



DBA thesis

**Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Dienstleistungsangeboten  
eines bundesdeutschen Branchenverbands durch Mitglieder und  
Relevanz für Verbandserfolg – eine empirische Analyse am  
Beispiel des DEHOGA Baden-Württemberg  
Kauderer, H.-U.**

---

Full bibliographic citation: Kauderer, H.-U. 2025. Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Dienstleistungsangeboten eines bundesdeutschen Branchenverbands durch Mitglieder und Relevanz für Verbandserfolg – eine empirische Analyse am Beispiel des DEHOGA Baden-Württemberg. DBA thesis Middlesex University / KMU Akademie & Management AG

Year: 2025

Publisher: Middlesex University Research Repository

Available online: <https://repository.mdx.ac.uk/item/20z8vq>

---

Middlesex University Research Repository makes the University's research available electronically.

Copyright and moral rights to this work are retained by the author and/or other copyright owners unless otherwise stated. The work is supplied on the understanding that any use for commercial gain is strictly forbidden. A copy may be downloaded for personal, non-commercial, research or study without prior permission and without charge.

Works, including theses and research projects, may not be reproduced in any format or medium, or extensive quotations taken from them, or their content changed in any way, without first obtaining permission in writing from the copyright holder(s). They may not be

sold or exploited commercially in any format or medium without the prior written permission of the copyright holder(s).

Full bibliographic details must be given when referring to, or quoting from full items including the author's name, the title of the work, publication details where relevant (place, publisher, date), pagination, and for theses or dissertations the awarding institution, the degree type awarded, and the date of the award.

If you believe that any material held in the repository infringes copyright law, please contact the Repository Team at Middlesex University via the following email address: [repository@mdx.ac.uk](mailto:repository@mdx.ac.uk)

The item will be removed from the repository while any claim is being investigated.

See also repository copyright: re-use policy: <https://libguides.mdx.ac.uk/repository>

# Dissertation

**Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Dienstleistungsangeboten eines  
bundesdeutschen Branchenverbands durch Mitglieder  
und Relevanz für Verbandserfolg – eine empirische Analyse  
am Beispiel des DEHOGA Baden-Württemberg**

|                           |  |
|---------------------------|--|
| <b>Vor- und Nachname:</b> | <b>Hans-Ulrich Kauderer</b>              |
| <b>Programm:</b>          | <b>Doctor of Business Administration</b> |
| <b>Advisorin:</b>         | <b>Dr. Karin Ronijak</b>                 |
| <b>Eingereicht am:</b>    | <b>8. Januar 2025</b>                    |

**Wortanzahl Dissertation: 64.101**

### **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen verwendet habe. Die Arbeit wurde noch keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegt und nicht veröffentlicht. Die Verwendung von Teilen/Auszügen der Arbeit für übliche Veröffentlichungen im Rahmen einer Forschungstätigkeit entsprach jederzeit den für diesen Studiengang geltenden Regelungen. Die Stellen der Arbeit einschließlich Tabellen, Abbildungen etc., die anderen Werken und Quellen dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Fall gemäß der für diesen Studiengang geltenden Richtlinien kenntlich gemacht. Hiermit erkläre ich, dass die übermittelte Datei ident mit der geprüften Datei und dem daraus resultierenden und übermittelten Plagiatsbericht ist und die Angabe der Wortanzahl diesem entspricht. Mir ist bewusst, dass Plagiate gegen grundlegende Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens verstoßen. Die Definition von Akademischem Fehlverhalten der KMU-Akademie/Middlesex University sowie die damit verbundenen Konsequenzen und Sanktionen sind mir vollumfänglich bekannt.

*Handwritten signature: Handwerker*

Stuttgart, am 8. Januar 2025

.....

### **Genderhinweis:**

Aus Gründen besserer Lesbarkeit wird grundsätzlich die geschlechtsneutrale Formulierung verwendet. Sie schließt beide Geschlechter gleichberechtigt und wertfrei ein. Sollte es für bestimmte Begriffe nur eine maskuline Form geben, gilt diese im Sinne der Gleichbehandlung ebenfalls für beide Geschlechter und beinhaltet keineswegs eine Wertung.

# Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| <b>I EINLEITUNGSTEIL .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>1 AUSGANGSLAGE.....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2 PROBLEMSTELLUNG .....</b>   | <b>2</b>  |
| 2.1 Das Problem kollektiver Güter .....  | 3         |
| 2.2 Herausforderungen von Verbänden .....                                      | 3         |
| 2.3 Nachweis über Verbandserfolge.....   | 4         |
| <b>3 ERKENNTNISINTERESSE UND RELEVANZ DER ARBEIT.....</b>                      | <b>5</b>  |
| 3.1 Themenfelder.....  | 5         |
| 3.1.1 Akzeptanz .....  | 5         |
| 3.1.2 Dienstleistung .....   | 8         |
| 3.1.3 Verband .....  | 8         |
| 3.1.4 B2B.....   | 9         |
| 3.1.5 Mitgliederbasierte Organisationen .....                                  | 10        |
| 3.1.6 Verbandserfolg .....   | 10        |
| 3.2 Forschungsrelevanz.....  | 20        |
| 3.2.1 Verbände und ihre Umwelt .....   | 21        |
| 3.2.2 Forschungsdefizite aus theoretischer Sicht.....                          | 22        |
| 3.2.3 Mitglieder- und Branchenentwicklung infolge Bevölkerungswachstums.....   | 23        |
| 3.2.4 Mitglieder- und Branchenentwicklung durch touristische Einflüsse .....   | 25        |
| 3.3 Praxisrelevanz .....   | 26        |
| 3.3.1 Strategisches Dienstleistungsangebot.....                                | 29        |
| 3.3.2 Messung des Verbandserfolgs.....   | 29        |
| 3.3.3 Kritische Erfolgsfaktoren für Verbandserfolg.....                        | 30        |
| <b>4 ZIELSETZUNG DER DISSERTATION .....</b>                                    | <b>31</b> |
| 4.1 Haupt- und Teilzielsetzungen .....   | 31        |
| 4.1.1 Hauptzielsetzung .....   | 31        |
| 4.1.2 Theoriegeleitete Zielsetzung .....                                       | 32        |
| 4.1.3 Empiriegeleitete Zielsetzungen .....                                     | 32        |
| 4.1.4 Gestaltungsgeleitete Zielsetzung .....                                   | 33        |
| 4.2 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse .....                           | 33        |
| 4.2.1 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse der Dissertation.....         | 34        |
| 4.2.2 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des theoretischen Teils ..... | 34        |
| 4.2.3 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des empirischen Teils .....   | 34        |
| 4.2.4 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des Gestaltungsteils .....    | 34        |
| 4.3 Inhaltliche Abgrenzung .....   | 35        |
| 4.4 Generelles Vorgehen im theoretischen und empirischen Prozess.....          | 35        |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>5</b>  | <b>AUFBAU DER DISSERTATION.....</b>   | <b>36</b> |
| <b>II</b> | <b>THEORETISCHER TEIL.....</b>  | <b>39</b> |
| <b>1</b>  | <b>STAND DER FORSCHUNG .....</b>  | <b>39</b> |
| 1.1       | Recherchevorgaben .....   | 39        |
| 1.2       | Vorgehen bei der Ermittlung des Forschungsstands .....  | 40        |
| 1.3       | Stand der Forschung in den jeweiligen Themenfeldern.....  | 40        |
| 1.3.1     | Faktoren der Akzeptanz von Produkten und Dienstleistungen .....   | 41        |
| 1.3.2     | Systematik von Dienstleistungen und Faktoren der Nutzungsabsicht.....   | 43        |
| 1.3.3     | Faktoren und Motive für Mitgliedschaft in Verbänden .....   | 44        |
| 1.3.4     | Besonderheiten von B2B-Dienstleistungsbeziehungen .....   | 46        |
| 1.3.5     | Gemeinsamkeiten von mitgliederbasierten Organisationen .....  | 47        |
| 1.3.6     | Quantitative Ausprägung ökonomischer und psychosozialen Faktoren.....   | 48        |
| 1.4       | Forschungslücke.....  | 49        |
| 1.4.1     | Mitgliederrückgang.....   | 49        |
| 1.4.2     | B2B und Mitgliederorganisation.....   | 49        |
| 1.4.3     | Dienstleistungen .....  | 50        |
| 1.4.4     | Verband als Versicherung.....   | 51        |
| 1.4.5     | Fehlende Datenbasis .....   | 51        |
| 1.4.6     | Verbandserfolg .....  | 51        |
| 1.5       | Theoriegeleitete Fragestellung .....  | 53        |
| <b>2</b>  | <b>THEORETISCHE AUSFÜHRUNGEN .....</b>  | <b>53</b> |
| 2.1       | Datenbasis – Grundinformationen .....   | 54        |
| 2.1.1     | Historische Entwicklung von Verbänden.....  | 54        |
| 2.1.2     | Umfeldbedingungen der Verbandsentwicklung .....   | 54        |
| 2.1.3     | Differenzierungskriterien von Verbänden.....  | 55        |
| 2.1.4     | Differenzierung von Verbandsdienstleistungen.....   | 56        |
| 2.2       | Übersicht über vorhandene theoretische Modelle .....  | 56        |
| 2.2.1     | Modell zum Einfluss von Sicherheit auf Nutzungsabsicht und Akzeptanz.....   | 56        |
| 2.2.2     | Modell zum Einfluss von Alternativen und psychosozialen Faktoren auf die Nutzungsabsicht von Dienstleistungen ..... | 58        |
| 2.2.3     | Modell zum Einfluss von Interaktion und psychosozialen Faktoren auf Nutzungsabsicht von Dienstleistungen .....      | 59        |
| 2.2.4     | Modell zum Einfluss von Nützlichkeit auf Nutzungsabsicht.....   | 60        |
| 2.2.5     | Gesamtmodell der Einflussfaktoren auf Nutzungsabsicht und Akzeptanz .....   | 60        |
| 2.3       | Ökonomische Vorteile, Nützlichkeit und Akzeptanz .....  | 62        |
| <b>3</b>  | <b>KONKLUSION THEORETISCHER TEIL.....</b>   | <b>63</b> |
| 3.1       | Konklusion und Beantwortung der theoriegeleiteten Fragestellung.....  | 63        |
| 3.1.1     | Akzeptanzforschung .....  | 64        |
| 3.1.2     | Dienstleistungsforschung .....  | 64        |

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| 3.1.3      | Verbändeforschung .....   | 65        |
| 3.1.4      | B2B-Forschung.....  | 65        |
| 3.1.5      | Organisationsforschung.....   | 66        |
| 3.1.6      | Verbandserfolg .....  | 66        |
| 3.1.7      | Zusammenfassung der Ergebnisse .....  | 66        |
| 3.2        | Bedeutung für die empiriegeleiteten Fragestellungen.....                                      | 67        |
| 3.3        | Hypothesengenerierung .....   | 67        |
| <b>III</b> | <b>EMPIRISCHER TEIL .....</b>   | <b>70</b> |
| <b>1</b>   | <b>FORSCHUNGSDESIGN .....</b>   | <b>70</b> |
| 1.1        | Untersuchung der Einflussfaktoren .....   | 70        |
| 1.2        | Theoretische Grundlage zur Empirie .....  | 71        |
| 1.3        | Begründung der Wahl der Fallstudienmethode .....  | 72        |
| 1.4        | Rolle der Forschungsfragen im empirischen Erkenntnisprozess .....                             | 73        |
| 1.4.1      | Vorgelagerte Fragestellungen – Hauptforschungsfragen .....                                    | 74        |
| 1.4.2      | Theoretische Erarbeitung infolge der theoriegeleiteten Subforschungsfrage ..                  | 74        |
| 1.4.3      | Empirische Erarbeitung anhand der empiriegeleiteten Fragestellung .....                       | 74        |
| 1.5        | Methoden zur Datenerhebung .....  | 75        |
| 1.5.1      | Relevanz und Vorteile des Mixed-Methods-Ansatzes.....   | 75        |
| 1.5.2      | Überblick über die Erhebungsmethoden .....  | 76        |
| 1.5.3      | Begründung der Wahl der Dokumentenanalyse als Mittel zur Erhebung<br>qualitativer Daten ..... | 77        |
| 1.5.4      | Begründung der Wahl telefonischer Interviews als Mittel der Erhebung .....                    | 82        |
| 1.5.5      | Begründung für die Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner .....                       | 84        |
| 1.5.6      | Begründung der Wahl einer Umfrage mit Pretest zur Datenerhebung .....                         | 85        |
| 1.5.7      | Methodendesign der Forschungsarbeit .....   | 89        |
| 1.6        | Vorgehen bei der Erhebung empirischer Daten .....   | 91        |
| 1.6.1      | Vorgehen und Ablauf der Dokumentenanalyse .....   | 91        |
| 1.6.2      | Vorgehen und Ablauf der Interviews .....  | 95        |
| 1.6.3      | Hypothesengenerierung.....  | 98        |
| 1.6.4      | Vorgehen und Ablauf bei Erstellung des Fragebogens .....                                      | 99        |
| 1.7        | Methoden zur Analyse der erhobenen Daten .....  | 101       |
| 1.7.1      | Dokumentenanalyse.....  | 102       |
| 1.7.2      | Interviews .....  | 102       |
| 1.7.3      | Hypothesen.....   | 103       |
| 1.7.4      | Pretest und Umfrage .....   | 103       |
| 1.8        | Operationalisierung im Forschungsprojekt .....  | 108       |
| 1.8.1      | Dokumentenanalyse.....  | 109       |
| 1.8.2      | Interviews .....  | 111       |
| 1.8.3      | Umfrage .....   | 112       |
| 1.8.4      | Empirischer Erkenntnisprozess .....   | 112       |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| <b>2</b> | <b>ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN ANALYSEN .....</b>  | <b>113</b> |
| 2.1      | Baden-württembergische Branchenstatistik und DEHOGA-Daten.....  | 113        |
| 2.1.1    | Die (DEHOGA- und) Hospitality-Branchenzahlen in Baden-Württemberg .....   | 113        |
| 2.1.2    | Das typische DEHOGA-Mitglied in Baden-Württemberg .....   | 115        |
| 2.1.3    | Organisationsgrade des DEHOGA Baden-Württemberg .....   | 115        |
| 2.2      | DEHOGA-Organisationsstruktur.....   | 116        |
| 2.2.1    | DEHOGA-Organisation auf europäischer und nationaler Ebene.....  | 116        |
| 2.2.2    | DEHOGA Baden-Württemberg e. V. (Organisationsstruktur) .....  | 117        |
| 2.3      | Einordnung empirischer Teilergebnisse .....   | 122        |
| 2.3.1    | Ergebnisübersicht der Dokumentenanalyse .....   | 122        |
| 2.3.2    | Ergebnisüberblick über die Interviews .....   | 122        |
| 2.3.3    | Ergebnisübersicht des Pretests .....  | 123        |
| 2.3.4    | Ergebnisübersicht der Umfrage.....  | 124        |
| 2.4      | Ergebnisse der Interviewauswertung auf faktorieller Ebene .....   | 125        |
| 2.4.1    | Erkenntnisse aus den Interviews zur Interaktion (fachlicher Austausch) .....  | 125        |
| 2.4.2    | Erkenntnisse aus den Interviews zur Nutzungsabsicht für Dienstleistungen ..   | 126        |
| 2.4.3    | Erkenntnisse aus den Interviews zur Zufriedenheit .....   | 127        |
| 2.4.4    | Erkenntnisse aus den Interviews zur Sicherheit.....   | 127        |
| 2.4.5    | Erkenntnisse aus den Interviews zur Qualität der Dienstleistungen .....   | 127        |
| 2.4.6    | Erkenntnisse aus den Interviews zur Erwartungshaltung .....   | 128        |
| 2.4.7    | Erkenntnisse aus den Interviews zur Nützlichkeit.....   | 128        |
| 2.4.8    | Erkenntnisse aus den Interviews zu kalkuliertem Commitment (ökonomische<br>Vorteile) .....                                      | 129        |
| 2.4.9    | Erkenntnisse aus den Interviews zu Vertrauen .....  | 129        |
| 2.4.10   | Erkenntnisse aus den Interviews zu Loyalität .....  | 129        |
| 2.4.11   | Erkenntnisse aus den Interviews zur alternativen Dienstleistungsangeboten   | 130        |
| 2.4.12   | Erkenntnisse aus den Interviews zum affektiven Commitment .....   | 130        |
| 2.4.13   | Erkenntnisse aus den Interviews zum empfundenen Wert .....  | 130        |
| 2.5      | Statistische Ergebnisse der Umfrage .....   | 131        |
| 2.5.1    | Grundlegendes zur Gruppenbildung .....  | 131        |
| 2.5.2    | Statistische Analyseergebnisse von Mitgliedsattributen .....  | 136        |
| 2.5.3    | Ausprägung und Absicht von Mitgliedsunternehmen hinsichtlich Zweck und<br>Häufigkeit ihrer Verbandsdienstleistungsnutzung ..... | 163        |
| 2.5.4    | Einfluss von Faktoren und Attributen auf Nutzungsabsicht von<br>Verbandsdienstleistungen .....                                  | 164        |
| 2.5.5    | Einfluss von Attributen auf Nutzungsabsicht von Verbandsdienstleistungen .  | 171        |
| 2.6      | Zusammenhang zwischen Nutzungsabsicht und Akzeptanz bei<br>Verbandsdienstleistungsnutzung.....                                  | 181        |
| 2.7      | Zusammenhang zwischen Akzeptanz und Verbandserfolg .....  | 187        |
| 2.8      | Bewertung kritischer Erfolgsfaktoren für den DEHOGA Baden-Württemberg .....   | 188        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| <b>3</b>  | <b>DISKUSSION, INTERPRETATION UND KONKLUSION .....</b>                  | <b>193</b> |
| 3.1       | Besonderheiten des Forschungsansatzes .....                             | 193        |
| 3.2       | Diskussion theoretischer und empirischer Erkenntnisse.....              | 195        |
| 3.2.1     | Einflussstärke von Faktoren im Vergleich zu anderen Studien .....       | 195        |
| 3.2.2     | Einfluss von Attributen im Vergleich zu anderen Studien.....            | 201        |
| 3.3       | Gütekriterien und methodische Abgrenzung .....                          | 205        |
| 3.3.1     | Verfahrensdokumentation .....   | 207        |
| 3.3.2     | Argumentative Interpretationsabsicherung.....                           | 207        |
| 3.3.3     | Regelgeleitetheit.....  | 208        |
| 3.3.4     | Nähe zum Gegenstand .....   | 208        |
| 3.3.5     | Kommunikative Validierung .....   | 209        |
| 3.3.6     | Triangulation.....  | 209        |
| 3.3.7     | Faktorenanalyse .....   | 210        |
| 3.3.8     | Test auf Normalverteilung.....  | 210        |
| 3.3.9     | Test auf Varianzhomogenität .....                                       | 210        |
| 3.4       | Konkrete Gütekriterien .....  | 211        |
| 3.4.1     | Generelles Vorgehen bei quantitativen Analysen.....                     | 211        |
| 3.4.2     | Reliabilitätsprüfung nach Brennan und Prediger (MAXQDA).....            | 212        |
| 3.4.3     | Faktorenanalyse .....   | 213        |
| 3.4.4     | Skalenbildung .....   | 214        |
| 3.4.5     | Reliabilitätsanalyse .....  | 215        |
| 3.4.6     | Korrelationen.....  | 216        |
| 3.5       | Thesenüberführung .....   | 220        |
| <b>IV</b> | <b>GESTALTUNGSTEIL .....</b>  | <b>224</b> |
| <b>1</b>  | <b>HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN UND LÖSUNGSANSÄTZE FÜR DIE FORSCHUNG .....</b> | <b>224</b> |
| <b>2</b>  | <b>HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN UND LÖSUNGSANSÄTZE FÜR DIE PRAXIS.....</b>     | <b>226</b> |
| 2.1       | Generelle Handlungsempfehlungen .....                                   | 227        |
| 2.2       | Akzeptanz.....  | 228        |
| 2.3       | Verbandserfolg.....   | 229        |
| 2.4       | Konkrete Handlungsfelder für Verbände.....                              | 231        |
| 2.4.1     | Ökonomische Vorteile .....  | 231        |
| 2.4.2     | Nützlichkeit .....  | 231        |
| 2.4.3     | Sicherheit.....   | 232        |
| 2.4.4     | Emotionale Aspekte.....   | 232        |
| 2.4.5     | Informationen.....  | 232        |
| 2.4.6     | Digitale Leistungen .....   | 233        |
| 2.4.7     | Persönliche Ansprechpartner .....                                       | 233        |
| 2.4.8     | Sicherheitsrelevante Dienstleistungen.....                              | 233        |
| 2.4.9     | Ehrenamtliche Tätigkeit.....  | 234        |

|  |            |
|--|------------|
| 2.5 Handlungsempfehlungen für den DEHOGA Baden-Württemberg.....                                    | 234        |
| 2.5.1 Handlungsempfehlungen innerhalb der Aufbauorganisation.....                                  | 235        |
| 2.5.2 Handlungsempfehlungen für Dienstleistungen und Faktoren.....                                 | 238        |
| 2.5.3 Handlungsempfehlungen für Qualitätssicherung und Controlling .....                           | 241        |
| 2.5.4 Handlungsempfehlungen für Loyalität, Interaktion und Sicherheit durch<br>Mitgliedschaft..... | 241        |
| 2.5.5 Handlungsempfehlungen für Loyalität und Interaktion durch gemeinsame<br>Aktionen.....        | 243        |
| 2.5.6 Anforderungen an moderne Verbandsdienstleistungen .....                                      | 243        |
| 2.5.7 Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen für den DEHOGA Baden-<br>Württemberg.....          | 246        |
| <b>3 ZUSAMMENFASSUNG UND KONKLUSION .....</b>  | <b>250</b> |
| 3.1 Erkenntnisse des Gestaltungsteils .....  | 250        |
| 3.2 Beantwortung der Fragestellungen .....   | 251        |
| <b>V SCHLUSSTEIL .....</b>   | <b>258</b> |
| <b>1 ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT .....</b>   | <b>258</b> |
| 1.1 Beantwortung der theoretischen Fragestellung.....  | 259        |
| 1.2 Beantwortung der empirischen Fragestellungen .....   | 260        |
| 1.3 Beantwortung der gestaltungsgeleiteten Fragestellungen .....                                   | 262        |
| 1.4 Zusammenfassung der Hauptziele.....  | 263        |
| 1.5 Schließen der Forschungslücke.....   | 264        |
| <b>2 ERGEBNISSE UND ERKENNTNISSE .....</b>   | <b>266</b> |
| 2.1 Wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse für die Forschung.....                                    | 266        |
| 2.2 Wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse für die Praxis.....                                       | 267        |
| 2.3 Limitationen und Kritik an der Arbeit .....  | 267        |
| 2.3.1 Besonderheiten dieser Arbeit .....   | 267        |
| 2.3.2 Limitationen und Kritik der vorliegenden Arbeit.....   | 268        |
| <b>3 AUSBLICK .....</b>  | <b>273</b> |
| 3.1 Praxisausblick.....  | 274        |
| 3.2 Forschungsausblick .....   | 275        |

|                                    |            |
|------------------------------------|------------|
| <b>DANKSAGUNG .....</b>            | <b>277</b> |
| <b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>   | <b>279</b> |
| <b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b> | <b>289</b> |
| <b>FORMELVERZEICHNIS.....</b>      | <b>292</b> |
| <b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>   | <b>293</b> |

## 1 Ausgangslage

---

Verbandsarbeit besitzt konstitutive Bedeutung für Moderne und Demokratie sowie eine hohe Bedeutung für den sozialen Zusammenhalt einer Gesellschaft (Zimmer und Speth, 2009, S. 267). Verbände befinden sich zwischen Staat, Markt und Gemeinschaft (Zimmer, 2002, S. 69). Ein wesentlicher Aspekt sozialer Zusammenschlüsse in Verbänden ist die gemeinsame Interessenartikulation und Einflussnahme auf politische Entscheidungen (Streeck, 1994, S. 7). Die Bedeutung von Verbänden als soziale Organisationen, neben Parteien und Medien, als intermediäre Instanzen in Demokratien ist unbestritten (Steiner und Jarren, 2009, S. 251). Verbände verlieren jedoch Mitglieder und befinden sich im Spannungsfeld zwischen Einfluss- und Mitgliederlogik (Strünck, 2019, S. 240). „Einflusslogik“ beruht auf politischer Einflussnahme des Verbands; „Mitgliederlogik“ umschreibt hingegen alle Möglichkeiten von Dienstleistungsangeboten auf Mitgliederebene (Althaus, 2022, S. 394; Szyszka, 2022, S. 548).

Zimmer macht umweltbezogene und systemimmanente Faktoren für die „Erosion kollektiver Akteure“ verantwortlich (Zimmer, 2002, S. 69). Sinkende Mitgliederzahlen führen zum Funktionsverlust und letztlich zur politischen Bedeutungslosigkeit (Weßels, 2001, S. 222). Sack und Strünck bezeichnen in diesem Zusammenhang die Abkehr von der Einfluss- hin zur Mitgliederlogik als „fruchtbar“ und „notwendig“ (Sack und Strünck, 2016, S. 1).

Nach der Entwicklung aktueller Verbände gefragt, stellen Blank und Schulze fest, dass die Einfluss- und Handlungsmöglichkeiten zur Selbstbestimmung im Hinblick auf Krankenversicherungen staatlich eingeschränkt wurden. Diese Veränderungen lassen sich auch bei anderen Institutionen wie Verbänden und Gewerkschaften feststellen. Die Autoren sehen die Gründe in einem veränderten Verhältnis zwischen Staat, Verbänden und Parteien (Blank und Schulze, 2022, S. 64). Ein erheblicher Eingriff in die Tarifautonomie kann für Arbeitgeberverbände auch im gesetzlich fixierten, bundeseinheitlichen Mindestlohn gesehen werden.

Von zunehmender Bedeutung sind daher Angebote selektiver Verbandsdienstleistungen (Zimmer und Paulsen, 2010, S. 39). Verbände orientieren sich dabei an individuellen Mitgliederinteressen (Spier und Strünck, 2018, S. 2).

Bennett und Robson belegen, dass Verbandsmitgliedschaften Dienstleistungen der Versicherungsbranche ähnlich sind (Bennett und Robson, 2001, S. 234–236). Ein Versicherungsnehmer wünscht sich den Eintritt eines konkreten Versicherungsfalls zwar nicht, hält ihn aber dennoch für so wahrscheinlich, dass er sich für dieses Ereignis absichern möchte. Im übertragenen Sinn sind Verbandsdienstleistungen Absicherungen für mögliche Ereignisse, für die es zwingend keine konkrete Nachfrage geben muss.

Daher kann vermutet werden, dass die bloße Ausrichtung an konkreten Nachfragestrukturen nicht ausreicht, um Verbandsdienstleistungen hinsichtlich der Mitgliedschaftslogik zu optimieren, da der unsichtbare Wunsch nach Absicherung durch bestimmte Verbandsleistungen nicht objektivierbar ist.

## 2 Problemstellung

---

Verbände distribuieren kollektive Güter, von deren Nutzung Nichtmitglieder nicht ausgeschlossen werden können. Gerade vor diesem Hintergrund ist die Attraktivität von Verbandsmitgliedschaften von großer Bedeutung, denn Verbände benötigen eine ausreichende Anzahl an Mitgliedern, um ihre finanziellen und politischen Ziele zu erreichen. Die Herausforderungen an Verbände sind in der Coronakrise gestiegen; daher müssen Verbandsmitgliedschaften einen Nutzen stiften (Stumpf, 2022, S. 335). Verbände sind attraktiv, wenn Mitglieder daraus einen Mehrwert generieren. Verbandserfolg basiert auf Dienstleistungsqualität (Günther, 2022, S. 273). Ein konkreter Nachweis über Verbandserfolge erscheint wichtig. Aus verschiedenen Gründen gibt es bislang aber keine einheitliche Messmethodik.

Verbandspolitische Ziele lassen sich nur schwer definieren oder konkret messen. Die Forschung liefert keine nennenswerten Erkenntnisse (Stumpf, 2022, S. 334). Wenn weder Verbandsziele definiert noch deren Erreichungsgrad ermittelt werden kann, muss davon ausgegangen werden, dass auch Verbandserfolge bislang weder bestimmbar noch messbar sind. Gerade aber das Wissen über Parameter von Verbandserfolg macht eine strategische Ausrichtung moderner Verbandsarbeit überhaupt erst möglich.

Vielfach fehlt auch Wissen darüber, wie Kunden Dienstleistungen oder Produkte einschätzen, obwohl eine Verbesserung für das Geschäftsmodell genutzt werden könnte (Frey, 2023, S. 163).

Das offensichtlichste Problem von Verbänden ist der anhaltende Mitgliederrückgang. Dieser lässt sich zwar in Statistiken im Zeitvergleich darstellen. Nicht bekannt hingegen sind alle Gründe für den Mitgliederabwärtstrend.

Um dem negativen Trend zu begegnen, sind in der vorliegenden Arbeit daher zwei gleichberechtigte Aspekte von besonderer Bedeutung: Einerseits soll die Verbandsattraktivität durch Akzeptanz definiert und andererseits ein Maß zur Bestimmbarkeit von Verbandserfolg vorgeschlagen werden. Mitgliederzahlen ließen sich auf diese Weise stabilisieren oder sogar steigern.

## **2.1 Das Problem kollektiver Güter**

Berufsverbände vertreten kollektive Interessen, von deren Nutzen kein einzelner Branchenteilnehmer auszuschließen ist, unabhängig davon, ob er dem Verband angehört oder nicht. Daraus entsteht ein Anreiz, sich als „Trittbrettfahrer“ zu betätigen, d. h. aus opportunistischen Aspekten einem Verband nicht beizutreten (Traxler, 2010, S. 441). Erfolgreiche Lobbypolitik muss dadurch auch nicht zwangsläufig zu einer höheren Organisationsquote führen (Silvia, 2017, S. 250).

Kleine Verbandseinheiten können nach Sebaldt mit exakt auf ihre Klientel zugeschnittenen Kollektivgütern dem Trittbrettfahrertum nur strukturell begegnen (Sebaldt, 2013, S. 25). Jedoch entwickeln sich ohne entsprechende selektive Mitgliedsanreize in aller Regel schwache Verbände (Traxler, 2010, S. 441), denn nur selektive Dienstleistungen schaffen unter Mitgliedern einen konkreten Mehrwert und tragen damit zur Bindung bei (Zimmer und Paulsen, 2010, S. 41–42).

## **2.2 Herausforderungen von Verbänden**

Verbände sind nach Hoffjann verschiedenen Problemen ausgesetzt. Als zentrale Herausforderungen nennt er neue Politikfelder, Pluralismus, Europäisierung der Gesetzgebung, Medialisierung und Digitalisierung (Hoffjann, 2020, S. 10). Weiterhin sehen sich Arbeitgeberverbände seit Jahrzehnten Verbandsaustritten, sinkender Beitrittsbereitschaft, fehlendem ehrenamtlichem Engagement, Tarifflicht und schwindender Akzeptanz ihrer Verbandspolitik gegenüber (Schroeder, 1997, S. 226). Austritte sind nach Langer selten eine kurzfristige Reaktion, sondern beruhen auf einer mehrjährigen Phase der Unzufriedenheit (Langer, 1994, S. 150).

Mit sinkenden Mitgliederzahlen steigt der Druck auf Verbände nach politischer Legitimation ebenso wie auf ihre Kostenstruktur (Sack und Strünck, 2016, S. 2). Verbände sind aus politischer und wirtschaftlicher Hinsicht auf stabile und steigende Mitgliederzahlen angewiesen. Mitgliederbindung ist dabei ein geeignetes Mittel und kann nach Stumpf durch ein zufriedenstellendes, mitgliederorientiertes Angebot erreicht werden (Stumpf, 2007, S. 27).

### **2.3 Nachweis über Verbandserfolge**

Verbände streben primär nicht nach Gewinn, werden als bedarfswirtschaftliche Betriebe jedoch haushaltsweise geführt (Witt et al., 1996, S. 416). Sie distribuieren ihre Dienstleistungen aus politischen Erwägungen, wie auch Genossenschaften, teilweise ohne Selbstkostendeckung (Henzler, 2013, S. 62). „Somit stellt sich die keineswegs triviale Frage nach dem Erfolg eines Wirtschaftsverbandes“ (Graf, 2007, S. 1). Weder Politikwissenschaften noch Soziologie oder die klassische Betriebswirtschaftslehre können Verbandserfolge bislang definieren oder messen (Zimmer und Paulsen, 2010, S. 54). Silvia spricht von dringend benötigter empirischer Forschung, um die Abnahme des Organisationsgrades erklären zu können (Silvia, 2017, S. 260).

Das von Bennett und Robson beschriebene Versicherungsprinzip bei Verbandsmitgliedschaften weist auf ein weiteres Problem hin (Bennett und Robson, 2001, S. 234–236). Mitgliedschaften beruhen nicht allein auf konkreter Dienstleistungsnachfrage, sondern auf der Absicht künftiger Dienstleistungsnutzung. Gollwitzer und Malzacher definieren diese Absicht mit der Konkretisierung eines vorherigen unverbindlichen Wunsches durch den Entschluss, diesen als verbindliche Verpflichtung zu realisieren (Gollwitzer und Malzacher, 1995, S. 431–432). Venkatesh und Davis haben einen starken Zusammenhang zwischen Verhaltensabsicht und tatsächlichem Verhalten festgestellt (Venkatesh und Davis, 2000, S. 195), also zwischen Nutzungsabsicht, tatsächlicher Nutzung und letztlich Akzeptanz.

Mitgliedsorientierte Dienstleistungen können durch ihren Mehrwert den Organisationsgrad positiv beeinflussen. Akzeptanz kann damit ein Erklärungsansatz sein, warum Mitgliedschaften begründet und zeitüberdauernd beibehalten werden.

Kollektive Verbandserfolge sind zwar in volkswirtschaftlichen Dimensionen bewertbar, auf Verbandsebene jedoch nicht alimentiert, weil sich selektive Verbandserfolge erfolgsrechnerisch nicht in Gewinn- und Verlustrechnungen (GuV) niederschlagen. Non-Profit-Unternehmen (NPOs, Verbände, Genossenschaften) sehen ihren satzungsrechtlichen Zweck darin, die

Wirtschaft ihrer Mitgliedsbetriebe zu fördern (§ 1 GenG). Aus diesem Grund werden Dienstleistungen oftmals nicht zu Markt-, sondern zu verbandspolitisch gewollten, günstigeren Preisen abgegeben (Grüb und Greiling, 2022, S. 482). Damit stellt sich die Frage nach der Messbarkeit von Verbandserfolgen. Zudem zeichnen sich Verbände gegenüber anderen Wirtschaftsunternehmen und der öffentlichen Hand durch „rudimentäre gesetzliche Bestimmungen“ bezüglich ihrer Rechnungslegungspflicht aus (Vogelbusch, 2022, S. 510). Um Verbandserfolge zu erklären, ist daher mehr Wissen in diesem Fachbereich erforderlich. Die Verbändeforschung verfügt bislang über keine Erkenntnisse zur Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Verbandsdienstleistungen durch Mitglieder und deren Relevanz für Verbandserfolg. Diese Wissenslücke zu schließen steht im Mittelpunkt dieser Dissertation.

### **3 Erkenntnisinteresse und Relevanz der Arbeit**

---

Stumpf erklärt Mitgliederrückgänge in Verbänden infolge von Demografie, Konkurrenz zu kommerziellen Anbietern und zunehmend heterogenen Mitgliedererwartungen (Stumpf, 2007, S. 25); jedoch verlieren nicht alle Verbände gleichermaßen Mitglieder. Vergleichbare Verbände weisen, wie noch gezeigt werden wird (3.2.3 und 3.2.4), unterschiedliche Entwicklungen auf, die sich mit gesellschaftlichen Veränderungen oder Trends nicht eindeutig erklären lassen. Es gilt daher herauszufinden, welche zusätzlichen Parameter eine Rolle spielen können. Nachfolgend sollen daher die Themenfelder aufgegriffen werden, die Einfluss auf die Problemstellung haben können.

#### **3.1 Themenfelder**

Um das Forschungsfeld einzugrenzen, sind nachfolgende Themenfelder für diese Arbeit relevant: Akzeptanz, Verbände, Dienstleistungen, B2B (Business-to-Business), mitgliederbasierte Organisationen sowie Verbandserfolg. Diese Begriffe beschreiben das Forschungsfeld und grenzen es zugleich ein.

##### **3.1.1 Akzeptanz**

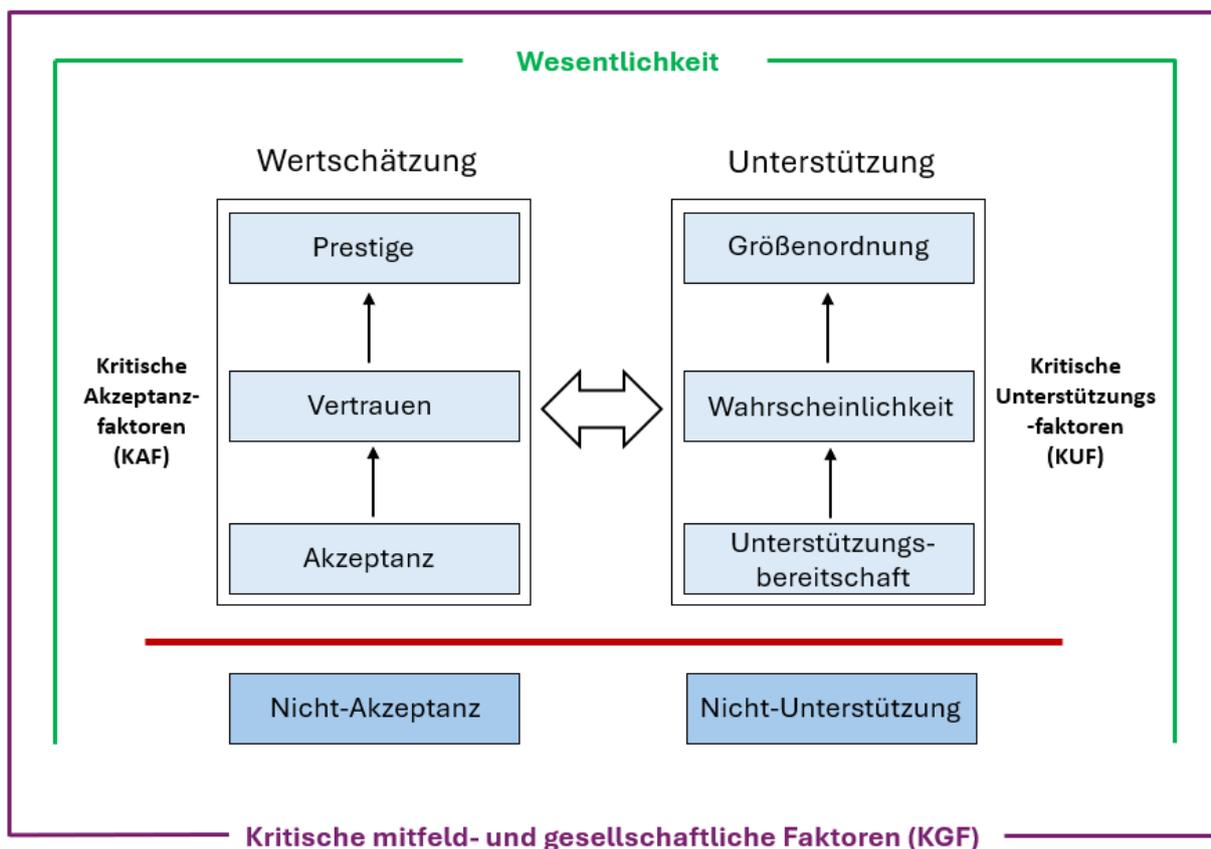
„Sie [die Verbände] betreiben soziale Wertschöpfung, indem sie Akzeptanz und Unterstützungsbereitschaft für die Kollektivinteressen ihrer Mitglieder als Beziehungskapital erwirtschaften, das sie diesen zur Verfügung stellen“ (Szyszka, 2022, S. 541).

Watanabe et al. unterscheiden mehrere empirische Forschungszugänge zu Akzeptanz:

- Einstellungsorientiert: Eine positive innere Einstellung zu einem Sachverhalt
- Verhaltensorientierung: Eine vollzogene Handlung als Beleg jener Einstellung
- Soziokulturelle Orientierung: Übereinstimmung mit Werten und gesellschaftlichen Normen (Watanabe et al., 2023, S. 5–6)

Damit übereinstimmend betrachtet Fischbach Akzeptanz als „eine positive Einstellung bzw. Handlungstendenz gegenüber einer Handlungsalternative“ (Fischbach, 2019, S. 36). Scheuer sieht Akzeptanz als Grundvoraussetzung zur aktiven Bereitschaft, etwas oder jemanden zu billigen. Somit sei Akzeptanz die langfristige Voraussetzung zur Etablierung von Neuem (Scheuer, 2020, S. 1). Er betont damit die Zukunftsgerichtetheit des Konzepts. Die Akzeptanz und Existenz von Verbänden wird dann massiv geschwächt und gefährdet, wenn große Teile der Mitgliedschaft ihre Interessen nicht oder nur unzureichend vertreten sehen (Grotz und Schroeder, 2021, S. 182).

Akzeptanz gegenüber Dienstleistungen und dem Verband als Organisation ist daher ein vitales Element zwischen Verband und Mitgliedern. Der Begriff Akzeptanz impliziert sowohl sachliche als auch emotionale Komponenten durch Nützlichkeit und Vertrauen.



**Abbildung 1: Wertschätzung-Unterstützung – Wesentlichkeit**  
(aus Szyszka, 2022, S. 552)

Obige Abbildung 1 erklärt Szyszka wie folgt: Es werden Prozesse von Wertschätzung und Unterstützung mit ihren Entscheidungsparametern dargestellt. In beiden Fällen werden Entscheidungen in Abhängigkeit von individuellen Wesentlichkeitseinschätzungen und Umfeldbedingungen getroffen. Auf beiden Seiten besteht ein Schwellenfaktor (rote Linie), unterhalb derer kein Wertschätzungs- oder Unterstützungsprozess angestoßen wird. Die sich aufbauenden Prozessstufen entscheiden über das Qualitätsempfinden von Wertschätzung und Unterstützung (Szyszka 2022, S. 551–552).

In obiger Abbildung wird Akzeptanz als Bedingung für Vertrauen und Prestige bewertet. Es wird weiterhin untersucht, inwieweit Akzeptanz (von kollektiven und selektiven Leistungen) die Bindungskraft an einen Verband erklären kann. Neben der Mitgliederzahl könnten auch Mitgliederakzeptanz, Vertrauen und Prestige als mögliche Maße für Verbandserfolg interpretiert werden. Ehrenamtliche Unterstützung und die persönliche Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme in Verbandsorgans dürfen sicherlich als Indikatoren für Zufriedenheit und Akzeptanz mit einem Verband gewertet werden.

Kritische Unterstützungsfaktoren können selbstverständlich auch im privatem oder beruflichem Umfeld einer Person begründet sein. Hierbei wäre an die persönlich-berufliche Situa-

tion, zeitliche Inanspruchnahme, örtliche Gebundenheit oder weitere Faktoren zu denken. Dabei spielen die Beurteilung von Wesentlichkeit und das Umfeld eine Rolle.

### **3.1.2 Dienstleistung**

Richter beschreibt am Beispiel der Autoreparatur, dass Dienstleistungen auch materiellen Output hervorbringen können, obwohl Dienstleistungsprozesse an sich nicht materiell sind (Richter, 2012, S. 12). Das Verbandsdienstleistungsgeschäft ist hingegen durchweg immateriell, da weder physische Produkte erstellt noch solche im Leistungsprozess eingebracht werden.

Verbände sind Dienstleister, stellen Woratschek und Schafmeister fest. Sie generieren für ihre Branche kollektive sowie selektive Leistungen zugunsten ihrer Klientel (Woratschek und Schafmeister, 2022, S. 235). Scherhag und Bösenner sehen Verbände dabei in der herausfordernden Situation, durch ihre Angebote und Dienstleistungen einen Mehrwert für ihre Mitglieder erschaffen zu müssen (Scherhag und Bösenner, 2022, S. 253). Mitgliederbasierte Organisationen sind nach Zimmer nur dann „überlebens- und zukunftsfähig“, wenn Mitgliedschaften attraktiv sind und bleiben. Eine herausragende Bedeutung besitzen selektive Dienstleistungen des Mitgliederbereichs, weil allein sie den Unterschied ausmachen können (Zimmer, 2022, S. 27).

Verbandsdienstleistungen sind stets immateriell und sollen Mitglieder in deren Ausübung beruflicher Aufgaben und Problemstellungen unterstützen.

Die Nutzungsabsicht hängt von kognitiven, emotionalen und verhaltensorientierten Einstellungen der Nutzenden ab (Nistor, 2020, S. 537; Stützer und Herbst, 2021, S. 295).

Ein neues, in der Verbändeforschung bislang noch nicht aufgegriffenes Thema ist der Sicherheitsaspekt bei Verbandsmitgliedschaften. Verbandsdienstleistungen wie Informationen, kollegialer Austausch sowie fachliche Beratung und Unterstützung können das Risiko betrieblicher Fehlentscheidungen oder Insolvenzen minimieren.

### **3.1.3 Verband**

„Verbände sind in erster Linie Zusammenschlüsse von Menschen oder Organisationen zur gemeinschaftlichen und solidarischen Verfolgung von Organisationszielen“ (Gmür, 2022, S. 99).

Nach Weiland sind Verbände ein „besonderer Typus von Organisationen“. Sie besitzen spezifische Gegebenheiten, die sie von anderen Wirtschaftsunternehmen unterscheiden (Weiland, 2022, S. 424). In erster Linie sind Verbände mitgliedergetragen und mitgliederbeeinflusst. Sie

sind auf Mitgliederzuwachs angewiesen (Wickert, 2022, S. 213). Die Durchsetzung politischer Mitgliederinteressen ist dabei von essenzieller Bedeutung (Sebaldt und Straßner, 2004, S. 70). Dies wird durch informelle Einflussnahme auf die politische Willensbildung und Entscheidungsprozesse ausgeübt (Althaus, 2022, S. 392).

Neben der politischen Verbandsarbeit sind Verbände auch Dienstleistungserbringer ihrer Mitgliedsbetriebe. Gegenüber Mitgliedern sind sie verpflichtet, deren Erfolgspotenziale und Wertschöpfungsaussichten zu erhöhen (Szyszka, 2022, S. 541).

Die Organisationsform professioneller Verbände entspricht jenen von rechtsfähigen Vereinen (Wickert, 2022, S. 213; Zimmer, 2022, S. 25).

Verbände weisen (nach Witt et al., 1996, S. 414) drei wesentliche Merkmale auf:

- betriebswirtschaftlicher Betrieb,
- unbestimmte Mitgliederzahl und
- Beitragsfinanzierung.

Verbände finanzieren sich hauptsächlich über Mitgliedsbeiträge (Grünhaus, 2022, S. 154) sowie aus weiteren Leistungserträgen ihres Dienstleistungsgeschäfts. Neben hauptamtlichen Mitarbeitenden haben Mitglieder in unterschiedlichen Verbandsorganen die Möglichkeit und Pflicht zur Partizipation (Grotz und Schroeder, 2021, S. 181; Witt et al., 1996, S. 424). Genossenschaften sind wie Verbände auch zur Förderung der Wirtschaft ihrer Mitglieder verpflichtet (§ 1 GenG). Dies vollzieht sich bei Verbänden durch Interessenvertretung gegenüber dem Regierungssystem nach außen und durch Dienstleistungserstellung für ihre Mitgliedsbetriebe nach innen (Grotz und Schroeder, 2021, S. 180).

#### **3.1.4 B2B**

Jewels und Timbrell definieren B2B wie folgt: „Business-to-business (B2B) is the use of Web-based technologies to buy, sell or exchange information between two or more companies“ (Jewels und Timbrell, 2001, S. 3). Diese Definition greift allerdings zu kurz, denn B2B ist mehr als Waren-, Finanz- und Informationsaustausch, es umfasst auch Dienstleistungen. Außerdem müssen Austauschbeziehungen nicht zwangsläufig digital erfolgen. Viele B2B-Verbandsdienstleistungen (Seminare, Beratungen) finden persönlich statt.

Die Verbindung zwischen Verband und Mitgliedsbetrieb ist eine B2B-Beziehung. Damit könnten Implikationen in einem möglichen Verband-Mitglieder-Beziehungsmodell inhärent

sein. Im Zusammenspiel mit ehrenamtlicher Einflussnahme auf das Verbandsgeschehen sind weitere Potenziale wie Innovation und Member Relationship (Mitgliederbindung) naheliegend. Die Nähe zum Mitglied ist seit der Coronapandemie noch wichtiger geworden, behauptet Stumpf, weil die Nutzenorientierung von Mitgliedsbetrieben zugenommen hat (Stumpf, 2022, S. 335).

Innerhalb der Verbändeforschung wurde dieses Thema bislang nicht aufgegriffen. Studien und wissenschaftliche Quellen sind daher nicht auffindbar.

### **3.1.5 Mitgliederbasierte Organisationen**

„Mitgliederorganisationen organisieren Interessen und Anliegen ihrer Basis und vertreten diese vor anderen gesellschaftlichen Institutionen, Gruppen und gegenüber der Öffentlichkeit sowie der Politik“ (Oerder, 2015, S. 30).

Mitgliederorganisationen artikulieren nicht nur Interessen ihrer Klientel. Eine weitere Aufgabe besteht darin, operative Branchendienstleistungen zu generieren. Woratschek und Schafmeister (2022, S. 235–236) bezeichnen dies als individuelles Leistungsversprechen gegenüber Mitgliedern. Verbände stehen im Wettstreit mit weiteren Interessensverbänden und Marktbegleitern. Die Mitgliederorientierung als Instrument des Verbandsmanagement ist in seiner Bedeutung gewachsen (Stumpf, 2022, S. 335).

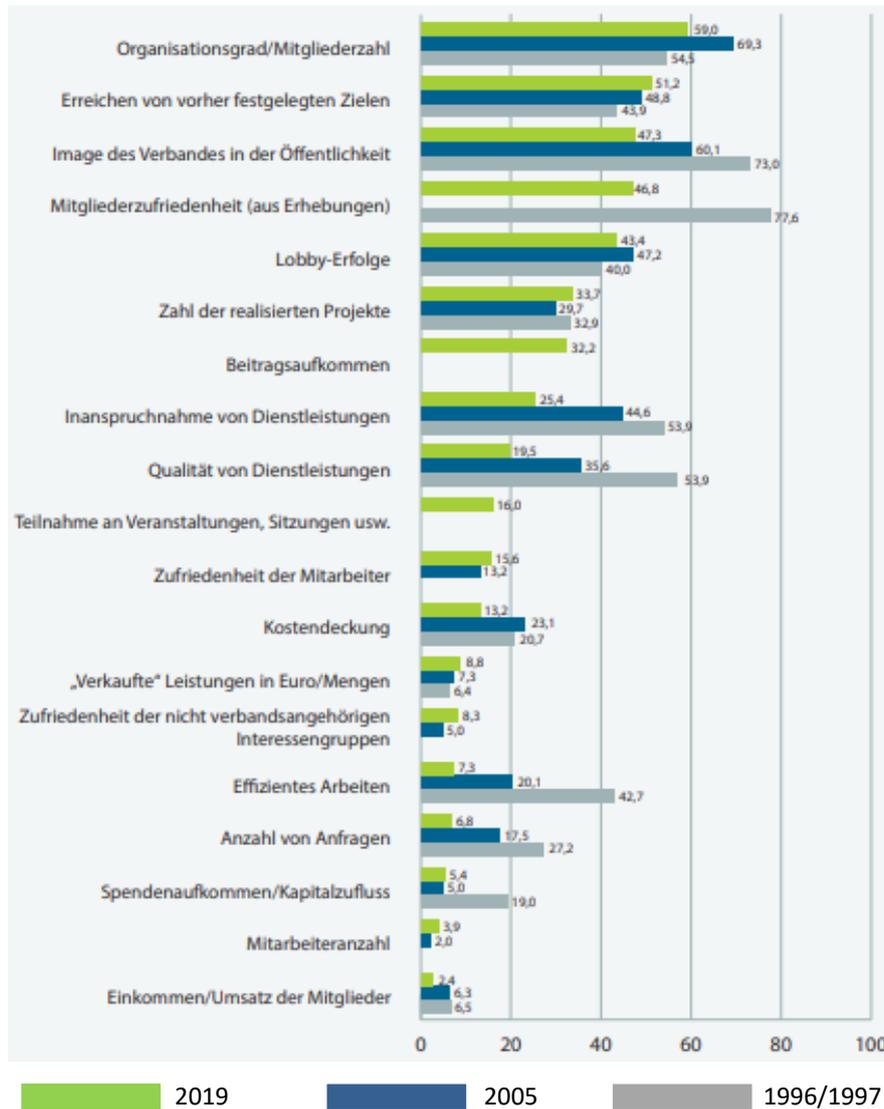
Einen weiteren Aspekt der B2B-Mitgliederorganisation bemerken Gmür et al, indem sie Mitglieder als Inputgeber für Verbandsleistungen betrachten und deren Leistungsabgabe an die Mitglieder selbst als „systeminterne Transaktionen“ darstellen (Gmür et al., 2023, S. 24).

### **3.1.6 Verbandserfolg**

Stumpf erwähnt als direkte wirtschaftliche Erfolgsziele eines Verbands lediglich quantitative Ziele (Mitgliederzahl) sowie die damit verbundenen monetären Einnahmen über Mitgliedsbeiträge (Stumpf, 2022, S. 334). Diese Aussage steht im Kontrast zur nachfolgenden Verbands-umfrage (2019), in der Mitgliedsbeiträge eine untergeordnete Bedeutung haben.

Unter den Verbänden gab es in früheren Jahren bereits Befragungen nach Erfolgsindikatoren von Verbandsarbeit. Die Umfrageergebnisse werden in der nachfolgenden Abbildung im Zeitvergleich dargestellt.

## Deutsche Verbändeumfrage in den Jahren: 1996/1997, 2005 und 2019 im Vergleich



**Abbildung 2: Erfolgsindikatoren der Jahre 1996/1997 (n = 492); 2005 (n = 303) und 2019 (n = 205)**  
(Deutsche Verbändeumfrage, unverändert aus: Heilmair und Sturm, 2020, S. 38)

Der Organisationsgrad hat in allen erhobenen Umfragen eine hohe Bedeutung. Die Kostendeckung ist hingegen von untergeordneter Bedeutung (13,2 %, 2019). Lobbyerfolge besitzen in der Umfrage eine mittlere Bedeutung und sind im Zeitvergleich mit um die 40 % relativ stabil. Bemerkenswert erscheint, dass die Qualität von Verbandsdienstleistungen deutlich und anhaltend im Zeitablauf abnimmt. Von ursprünglich 53,9 % (1996/1997) über 35,6 % (2005) wird die Qualität von Verbandsdienstleistungen als Erfolgsindikator im Jahr 2019 nur noch mit 25,4 % bewertet.

Erwähnenswert erscheint insbesondere, dass die Mitgliederzufriedenheit im Jahr 2005 nicht erhoben wurde, obwohl diese Antwortalternative bereits 1996/1997 mit 77,6 % die höchste Ausprägung aller Antwortalternativen aufwies. Im Jahr 2019 wurde sie in der Verbände-

umfrage mit 46,8 % zwar schlechter als 1996/1997 bewertet, rangiert nach ihrer Bedeutung allerdings auf Rang vier von 19 Items.

Verbände legitimieren sich durch Vertretung von Mitgliederinteressen, durch „größtmögliche Unterstützung und Zustimmung in der internen Umwelt“ (Hoffjann, 2020, S. 6). Bei Verbänden stehen keine finanziellen Ziele im Vordergrund, sondern missionsabhängige „wirkungsorientierte Sachziele“; gleichwohl müssen diese Organisationen wirtschaftlich sein, um verbandspezifische Zielsetzungen erfolgreich zu erfüllen (Grüb und Greiling, 2022, S. 482). Verbandsleistungen richten sich nach sachlichen Problemlösungen der Klientel und nicht nach dem erzielbaren Umsatz.

Verbände sind politisch aktiv und besitzen dann eine hohe politische Bedeutung, wenn sie möglichst viele Branchenunternehmen vertreten (Grotz und Schroeder, 2021, S. 187).

Um Erfolge mitgliederbasierter Organisationen (Verbände) erklären zu können, ist mehr Forschung und Wissen über die Zusammenhänge obiger Variablen notwendig. Stumpf erwähnt Forschungsdefizite in der Zielerreichung sowie in der Definition und Messbarkeit von Verbandszielen (Stumpf, 2022, S. 334).

Im Nachfolgenden soll dem Phänomen „Verbandserfolg“ aus unterschiedlichen Perspektiven begegnet werden.

### **3.1.6.1 Dimensionen des Verbandserfolgs**

Organisationsgrade variieren aufgrund verschiedener Ursachen. Neben branchenspezifischen Besonderheiten, historisch-kulturellen Traditionen, der demografischen Veränderung und dem gesellschaftlichem Wertewandel sind auch homogene und heterogene Interessenlagen in der Verbandspolitik zu berücksichtigen (Grotz und Schroeder, 2021, S. 187). Unterschiedliche Bedürfnisse müssen bekannt sein, um attraktive Dienstleistungsangebote für die gesamte Varietät an Mitgliedsbetriebe zu erstellen.

Der Organisationsgrad kann Verbandserfolge nicht eindeutig abbilden. Dennoch gibt es bislang noch keinen wissenschaftlichen Ansatz, um Verbandserfolge zu validieren.

Infolge der Trittbrettfahrerproblematik existiert zudem keine Gesetzmäßigkeit, dass politische Verbandserfolge notwendigerweise mit steigenden Mitgliederzahlen einhergehen müssen (Schroeder, 2021, S. 939). Umgekehrt sind sinkende Mitgliederzahlen aufgrund externer Rahmenbedingungen kein eindeutiges Indiz für verbandswirtschaftliches Versagen.

Verbandserfolg ist bislang durch quantitative Bezugsgrößen definiert. Nach dieser Auffassung können Verbände grundsätzlich erfolgreich sein

- gegenüber der Politik,
- durch nachweisbare Branchenerfolge und
- eigene Wirtschaftlichkeit.

Konkret kann dies erreicht werden durch

- steigende und hohe Mitgliederzahlen (politische Bedeutung),
- erzielte bedeutsame politische Erfolge durch Lobbyarbeit (Branchenbedeutung, Setzen von Branchenstandards) sowie
- Steigerung des Eigenkapitals (eigene Rentabilität, wirtschaftliche Bedeutung).

Kollektive Verbandsdienstleistungen können Mitgliedschaften nicht singulär begründen, denn auch Nichtmitglieder kommen, wie bereits ausgeführt, in deren Genuss. Daraus folgt, dass lediglich ein in ihrer Mitgliedschaft begründeter Mehrwert Verbandsmitglieder dauerhaft binden kann. Hierbei ist insbesondere auf selektive Verbandsdienstleistungen abzustellen.

### **Einflussfaktoren auf die Mitgliederentwicklung (politische Bedeutung)**

Die Verbändeforschung erklärt die seit Jahren anhaltende Verbandsflucht mit gesellschaftlichen und politischen Veränderungen (Zimmer und Paulsen, 2010, S. 39), mit Wertewandel und diversen Megatrends (Silvia, 2017, S. 262–263). Dessen ungeachtet weisen föderale Verbandsstrukturen mit identischen Umfeldbedingungen ganz unterschiedliche Entwicklungen auf. Die benannten Ursache-Wirk-Beziehungen vermögen die Mitgliederentwicklung daher nicht vollständig zu erklären (Silvia, 2017, S. 263). Hieraus lässt sich wiederum schließen, dass es offensichtlich weitere, bislang noch unerforschte Faktoren für Mitgliederentwicklung und Verbandserfolg geben kann.

### **Branchen- versus Verbandserfolg**

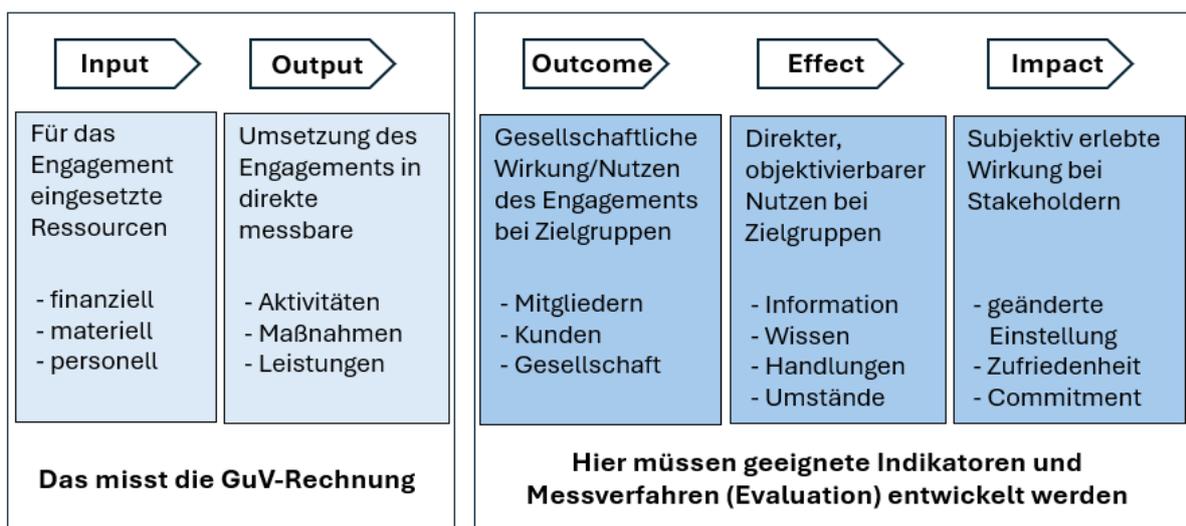
Verbände können im Sinne ihrer Mitgliedsbetriebe erfolgreich sein, ohne wirtschaftlich selbst je davon zu profitieren. Daher ist zunächst der politische Verbandserfolg zu betrachten, der sich in erfolgreicher Lobbyarbeit für die Branche äußert. Konkret zeigen sich kollektive Branchenerfolge für Mitgliedsbetriebe durch Steuerentlastungen, Bürokratieabbau oder günstige staatliche Förderprogramme. Die daraus ableitbaren ökonomischen Vorteile aller Branchenteilnehmer lassen sich über volkswirtschaftliche Größen (steuerliche Aufwandsreduzierung

und Kostenreduzierung durch Bürokratieabbau) kumulativ quantifizieren. Wenn es Verbänden gelingt, der Gesetzgebung vorzugreifen, besteht die Chance, anwendungsbezogene Branchenstandards im Sinne ihrer Branche zu setzen.

Jedoch führt selbst die erfolgreichste Lobbypolitik mit unbestreitbaren Branchenerfolgen infolge der Trittbrettfahrerproblematik nicht reflexartig zu steigenden Mitgliederzahlen und steigenden Verbandseinnahmen. Zudem sind „Branchenvergünstigungen“ oft Ergebnis vertraulicher Gespräche zwischen Verbandsvertretern und politisch handelnden Personen (Zimmer und Paulsen, 2010, S. 54). Nicht kommunizierbare, „stille Siege“ zerstören damit mögliche „Public-Relations-Erfolge“ eines Verbands von vorneherein.

### Betriebswirtschaftliche Betrachtung (Verbandsrentabilität)

Relevante Erfolge lassen sich daher nur über selektive Verbandsdienstleistungen realisieren. Verbände sind ihren Mitgliedern und deren Wirtschaftlichkeit verpflichtet. Deren Dienstleistungsabgabe erfolgt jedoch selten zu marktgerechten Konditionen (Henzler, 2013, S. 62). Dies resultiert auch aus der Tatsache, dass Verbände keinen Selbstzweck besitzen, sondern ein Mittel zum Zweck sind, um die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Verbandsmitglieder zu verbessern. Wirtschaftlicher Verbandserfolg lässt sich infolge subventionierter Dienstleistungen (ideelle Verbandszwecke) erfolgsrechnerisch nicht hinreichend abbilden oder nachweisen (Wickert, 2022, S. 213-214).



**Abbildung 3: Dimensionen der Erfolgs- und Wirkungsmessung**  
(modifiziert übernommen aus Moehrle, 2016, S. 56–57)

Der Erfolg eines Verbands kann nicht allein nach Rentabilitäts Gesichtspunkten gemessen werden. Er zeigt sich auch in seiner generellen Akzeptanz und im Commitment der (potenziellen) Mitglieder, Politik, Gesellschaft und interessierten Personengruppen (Stakeholdern).

Moehrle (2016) skizziert die Unterschiede zwischen Rentabilität und weiteren Erfolgsindikatoren. Während die Rentabilität das Output/Input-Verhältnis als die maßgebliche Bestimmungsgröße für wirtschaftlichen Erfolg definiert, sind in Verbänden noch weitere Indikatoren für Erfolg relevant. Den Schwerpunkt auf Rentabilität zu setzen, kann aus diesen Gründen bei Verbänden zu keinem validen Erfolg führen.

### **3.1.6.2 Bedeutung von Organisationsquoten für Verbandserfolg**

Verbandserfolg lässt sich nicht einfach darstellen oder ermitteln. Die gängigste Definition innerhalb der Verbändeforschung ist der Organisationsgrad, die relative Anzahl an Mitgliedern bezogen auf alle Branchenteilnehmer. Hohe Mitgliederzahlen sind für Verbände von großer Bedeutung (Grotz und Schroeder, 2021, S. 187). Zum einen stellen hohe Beitragsaufkommen die Finanzierung von Verbandsaufgaben sicher, zum anderen steigt die politische Bedeutung des Verbands mit der Zahl der vertretenen Branchenteilnehmer. Daher ist Mitgliederbindung aus politischen und wirtschaftlichen Motiven von hoher Bedeutung.

Stumpf erkennt zwei Arten von Mitgliederbindung: eine vertragliche und ökonomische („Gebundenheit“) sowie eine emotionale Bindung („Verbundenheit“) (Stumpf, 2022, S. 333.)

Er nennt vier Arten von Mitgliederbindung:

- Verbandsspezifische oder fachliche Bindung
- Vertragliche Bindung
- Ökonomische Bindung
- Emotionale Bindung (Stumpf, 2022, S. 332–333)

Während bei den ersten drei Bindungen ökonomische Motive im Vordergrund stehen, beruht emotionale Gebundenheit auf einer gefühlsbetonten Verbundenheit (Stumpf, 2022, S. 333).

Auch die verbandsspezifische oder fachliche Bindung könnte infolge personeller Interaktion eine emotionale Komponente besitzen, wenn die Expertise jener Personen als wichtig und unverzichtbar gilt.

### 3.1.6.3 Bedeutung kollektiver Dienstleistungen für Verbandserfolg

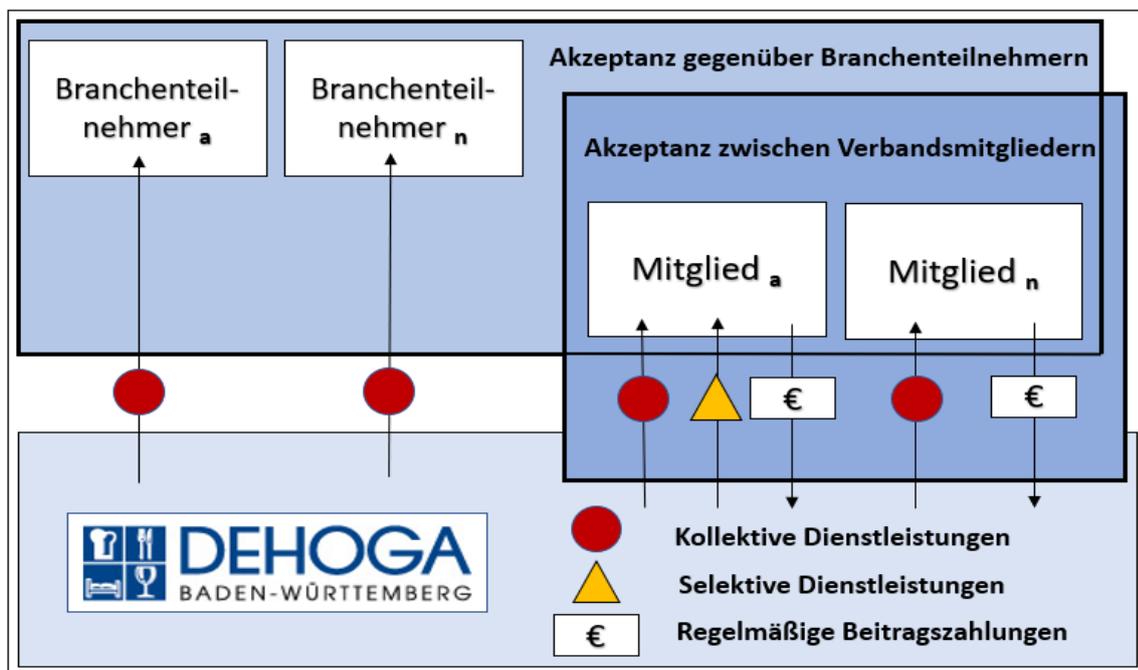
Die Verbandssatzung als zentrales Dokument regelt das rechtliche Verhältnis zwischen Verband und seinen Mitgliedern (Wickert, 2022, S. 217). Kollektive Aufgaben des DEHOGA Baden-Württemberg werden in § 2 der Satzung geregelt:

„Zweck des Verbandes ist die Betreuung der Mitglieder und Gliederungen in allen Fragen, die das Hotel- und Gaststättengewerbe betreffen, sowie die Förderung des Gewerbes, die Wahrnehmung der sozialpolitischen und arbeitsrechtlichen Interessen der Mitglieder, insbesondere deren Vertretung bei Verhandlungen mit Gewerkschaften und beim Abschluss von Tarifverträgen sowie die fachliche Beratung und Unterstützung gegenüber Behörden, Dienststellen und Einrichtungen in allen den Verbandszweck betreffenden Belangen.“

Kollektive Dienstleistungen kommen allen Branchenteilnehmern, auch ohne bestehende Mitgliedschaft, zugute (Schroeder, 2021, S. 939; Traxler, 2010, S. 441). Sie sind die Ergebnisse aus politischer Interessendurchsetzung durch Lobbyarbeit, Tarifpolitik und Öffentlichkeitsarbeit (Sebaldt und Straßner, 2004, S. 21). Hierbei gilt kein Ausschlussprinzip.

Mitglieder finanzieren mit ihren Beiträgen die Verbandsarbeit, wenngleich auch Nicht-Mitglieder in den Genuss der öffentlichen Verbandsleistungen kommen (Schroeder, 2021, S. 939). Daher stellt sich die Frage nach der Sinnhaftigkeit von Verbandsmitgliedschaften. Vermutlich profitieren Mitglieder über einen Mehrwert aus ihrer Verbandszugehörigkeit, ansonsten wäre ihre Mitgliedschaft irrational. Kollektive Güter allein können eine Mitgliedschaft nicht dauerhaft begründen. Hierzu bietet Anlage 9 einen Überblick über Dienstleistungsdifferenzierung nach Adressaten und Vorteilsmotiven.

Nachfolgende Abbildung zeigt, dass Verbandsmitglieder in mehrfacher Hinsicht Akzeptanz benötigen: in erster Linie gegenüber trittbrettfahrenden Kollegen, die keine Mitgliedsbeiträge entrichten und dennoch von kollektiven Leistungen des Verbands profitieren. Gleiches gilt verbandsintern gegenüber Kollegen, die intensiver (beitragsfinanzierte) Verbandsdienstleistungen nutzen als das Mitglied selbst.



**Abbildung 4: Leistungsbeziehungen zwischen Branche, Verband und Mitgliedern**  
(eigene Darstellung)

Die obige Abbildung zeigt die Beziehungen des Verbands zur Branche (öffentliche, kollektive Dienstleistungen) sowie die interne Leistungsbeziehung zwischen Verband und Mitgliedern.

### 3.1.6.4 Bedeutung selektiver Dienstleistungen für Verbandserfolg

§ 6 der Satzung zählt die selektiven Leistungen der Mitgliedsbetriebe auf:

„Ordentliche Mitglieder haben das Recht auf Teilnahme an Veranstaltungen und Einrichtungen des Verbandes (...), auf Rat und Unterstützung durch seine Organe und Geschäftsstellen in allen wirtschaftlichen, beruflichen, rechtlichen und sozialen Fragen im Rahmen der einer Berufsorganisation zustehenden Möglichkeiten. (...) Der Verband gewährt ihnen für jeden Betrieb (...) Anspruch auf Rechtsberatung und Rechtshilfe im Arbeits- und Sozialrecht“ (Satzung DEHOGA Baden-Württemberg, Stand 2022).

Grundsätzlich verfolgen Vereine (Verbände) ideelle Zwecke zur Förderung ihrer Mitglieder (Wickert, 2022, S. 213). Allerdings haben Verbände das Interesse, weitere Einnahmen zu generieren und gleichzeitig für Mitglieder attraktiv zu sein (ebenda, S. 214). Lediglich direkt zurechenbare Dienstleistungen können Mitglieder binden (Zimmer und Paulsen, 2010, S. 41–42). Selektive Dienstleistungen schließen „Trittbrettfahrer“ definitiv aus. Diese Leistungen erhalten Mitglieder exklusiv. Nicht-Mitglieder können sie gegebenenfalls preisdifferenziert erhalten.

Mitgliedschaften begründen ein Dauerschuldverhältnis auf Zahlung regelmäßiger Beiträge (Wickert, 2022, S. 227), unabhängig vom individuellen Nutzungsverhalten einzelner Mitgliedsbetriebe. Ein Betrieb mit keiner oder nur einer geringen Dienstleistungsnutzungsquote erfährt

hierbei ad infinitum eine negative Leistungsbilanz, wenn es die Dienstleistungsnutzung anderer Mitgliedsbetriebe finanziert.

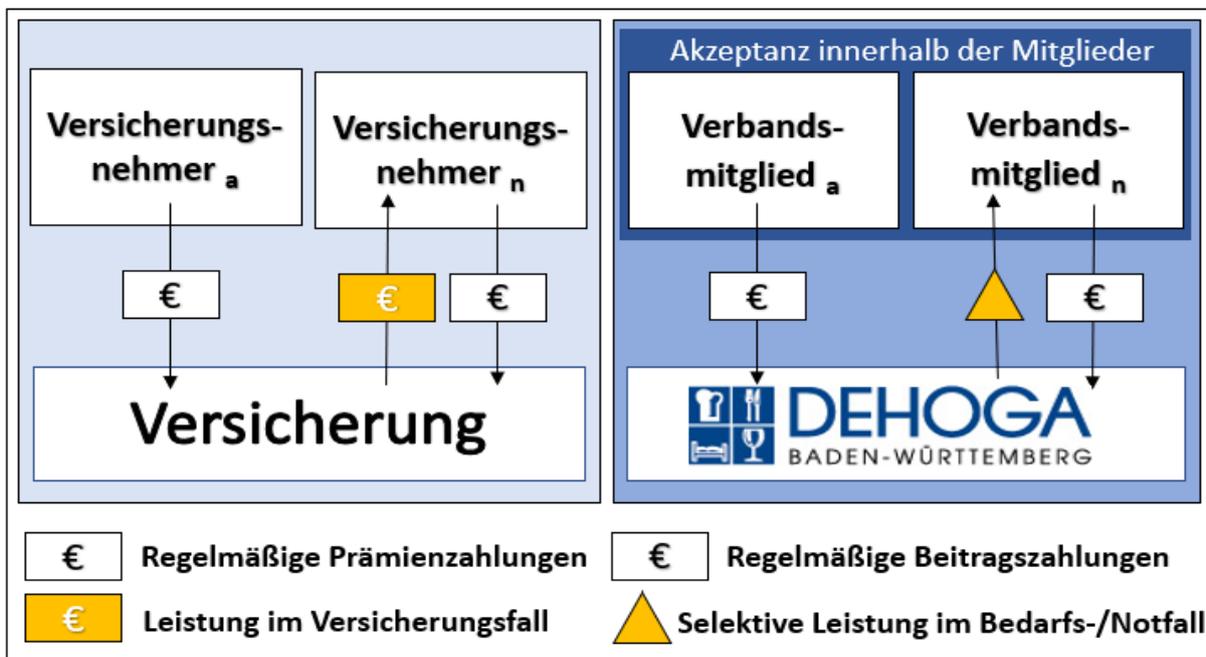
Vor diesem Hintergrund stellt sich erneut die Frage nach der Sinnhaftigkeit von Verbandsmitgliedschaften. Die Realität zeigt, dass es langjährige und über Jahrzehnte bestehende Mitgliedschaften gibt. Daher muss es auch Gründe dafür geben, um Verbandsmitgliedschaften zu begründen und langfristig beizubehalten. Grundlage der Bindung ist die Mitgliederzufriedenheit mit den Angeboten und Leistungen des Verbands (Stumpf, 2022, S. 323).

Mitgliederorientierung setzt nach Stumpf auch notwendigerweise die regelmäßige Erhebung von Mitgliederzufriedenheit und -bindung sowie die Erfassung von Mitgliederbedürfnissen und -Erwartungen voraus (Stumpf, 2022, S. 319).

Um Mitgliedschaften beizubehalten, kommen insbesondere zwei Aspekte in Betracht: emotionale Motive und individuelle Sicherheitsbedürfnisse (Taherdoost, 2018, S. 180; Stumpf, 2022, S. 332–333). Informationen, Netzwerke, fachlicher und kollegialer Austausch als nichtökonomischer „Mehrwert“ Beitragszahlungen kompensieren (Sozialkapital nach Nilsson et al., 2012, S. 188).

Folgende Abbildung zeigt den Zusammenhang zwischen Versicherung und Verbandsmitgliedschaft. In beiden Fällen kann der Versicherungs- oder Notfall eintreten. Dann ist es vorteilhaft, eine Absicherung zu haben. Im Fall der Versicherung wird die Versicherungssumme im Leistungsfall fällig. Im Verband stehen verschiedene Dienstleistungen für diverse Notsituationen zur Verfügung.

Verbandsdienstleistungen können individuelle Sicherheitsbedürfnisse (Verband als „Versicherung“; Bennett und Robson, 2001, S. 222) durch Notfallhilfe oder Dienstleistungen für in der Zukunft liegende Bedarfsfälle befriedigen.



**Abbildung 5: Das Versicherungsprinzip des Verbands**  
(eigene Darstellung)

Die obige Abbildung kann somit einen formalen Zusammenhang zwischen Verbandsmitgliedschaft und Versicherungsleistungen zeigen.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen einer Kapitallebensversicherung und einer Verbandsmitgliedschaft besteht allerdings darin, dass die gezahlten Versicherungsprämien in einem Kapitalstock angespart werden. Der eingezahlte Betrag (inklusive Zinsen) kommt im Versicherungs- wie Erlebensfall zur Auszahlung. Die regelmäßige „Besparung“ der Verbandsmitgliedschaft über Beiträge kennt dieses Prinzip nicht. Es kann vorkommen, dass trotz langjähriger Mitgliedschaften keine „Auszahlung“ in Form von Dienstleistungsnutzung erfolgt.

### 3.1.6.5 Gründe für Verbandsmitgliedschaften

Ein Verband ist dann erfolgreich, wenn seine Mitglieder durch dessen Leistung erfolgreich sein können. Verbandsmitgliedschaften sind keine Zwangsmiitgliedschaften wie jene der öffentlich-rechtlichen Industrie- und Handelskammern (IHK). Daher müssen Verbände ihre Mitglieder aktiv anwerben und langfristig an sich binden.

### Ökonomische und emotionale Motive von Mitgliedschaften

Aus der theoretischen Erarbeitung wird ersichtlich, dass Verbandsakzeptanz auf ökonomische und psychosoziale Faktoren zurückführbar ist (Schneider und Galipoglu, 2019, S. 4). Dies

belegen auch die theoretischen Befunde aus Anlage 9 aus Studien abgeleitete Faktoren zur Dienstleistungsnutzung).

### **Nutzenstiftung für Mitglieder**

Es gibt erfolgreiche und weniger erfolgreiche Verbandsarbeit. Jedoch eignen sich weder Mitgliederstatistiken noch volks- oder betriebswirtschaftliche Indizes, um Verbandserfolg hinreichend zu belegen. Daher sollten andere Parameter zur Erfolgsbestimmung gefunden werden. Der individuelle Nutzen einer Mitgliedschaft kann ein Indikator für Verbandserfolg sein. Die Dissertation versucht den Mehrwert einer Mitgliedschaft über Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Verbandsdienstleistungen zu ermitteln und als ein mögliches Kriterium für Verbandserfolg zu begründen.

### **Externe Effekte**

Nach Alemann und Weßels ist der Organisationsgrad nicht allein von den Handlungsalternativen eines Verbands abhängig. Die Entwicklung der Organisationsquote hängt auch von externen und übergeordneten Einflüssen wie Demografie, wirtschaftlichen Parametern, Wertewandel, veränderten Markt- und Branchenstrukturen etc. ab (Alemann und Weßels, (1997, S. 14–17). In der Realität lassen Umfeldbedingungen keine eindeutigen oder validen Prognosen über mögliche Mitgliederentwicklungen zu (Tabelle 1 und 2).

Wie noch ausgeführt wird, zeigt die Verbändeforschung Lücken über Erkenntnisse von Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Verbandsdienstleistungen durch Mitglieder und deren Relevanz für den Verbandserfolg.

## **3.2 Forschungsrelevanz**

Verbände leiden seit Jahrzehnten unter Mitgliederrückgängen. Die Forschung erklärt dies bislang mit gesellschaftlichen und demografischen Veränderungen. Sie berücksichtigt aber nicht, dass es entgegen allen beobachtbaren Mitgliederrückgängen sehr wohl Verbände mit positiven Entwicklungen gibt. Die bisherigen Erklärungsmuster scheinen daher ungeeignet.

Obwohl diverse wissenschaftliche Arbeiten bereits seit Jahrzehnten Defizite im Bereich der Verbändeforschung anmerken, gibt es bislang keine empirischen Arbeiten hierzu. Das Forschungsinteresse sollte daher in der Schaffung eines umfassenden, integrativen Konzepts zur Mitgliederorientierung liegen (Stumpf, 2022, S. 319).

Um Mitgliederbindung erklären zu können, müssen zunächst wissenschaftliche Analysen über Mitgliederzufriedenheit angestellt werden. Daraus lässt sich die Mitgliederbindungsstärke von Verbänden ableiten. Des Weiteren müssen Mitgliederbedürfnisse oder deren Erwartungen erforscht werden und bekannt sein. Daraus lassen sich Entwicklungen und Potenziale von Verbänden wissenschaftlich darstellen und ermessen.

Unbearbeitet ist bisher das Forschungsfeld „Verbandserfolg“. Die Verbändeforschung hat es bislang versäumt, fundierte Konzepte zur Erfolgsermittlung zu finden. Aus den dargelegten Gründen besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass die Mitgliederzahl das Symptom und nicht die Ursache selbst zu sein scheint.

Mitgliederzufriedenheit, Mitgliederbindung, Nutzungsabsicht und Akzeptanz sollten aus wissenschaftlicher Perspektive erforscht werden, um Verbandserfolge valide zu ermitteln. Insbesondere Nutzungsabsicht und Akzeptanz könnten dabei eine entscheidende Rolle spielen.

### 3.2.1 Verbände und ihre Umwelt

Die folgende Abbildung verdeutlicht schematisch Einflüsse zwischen Verbänden und ihrer Umwelt.

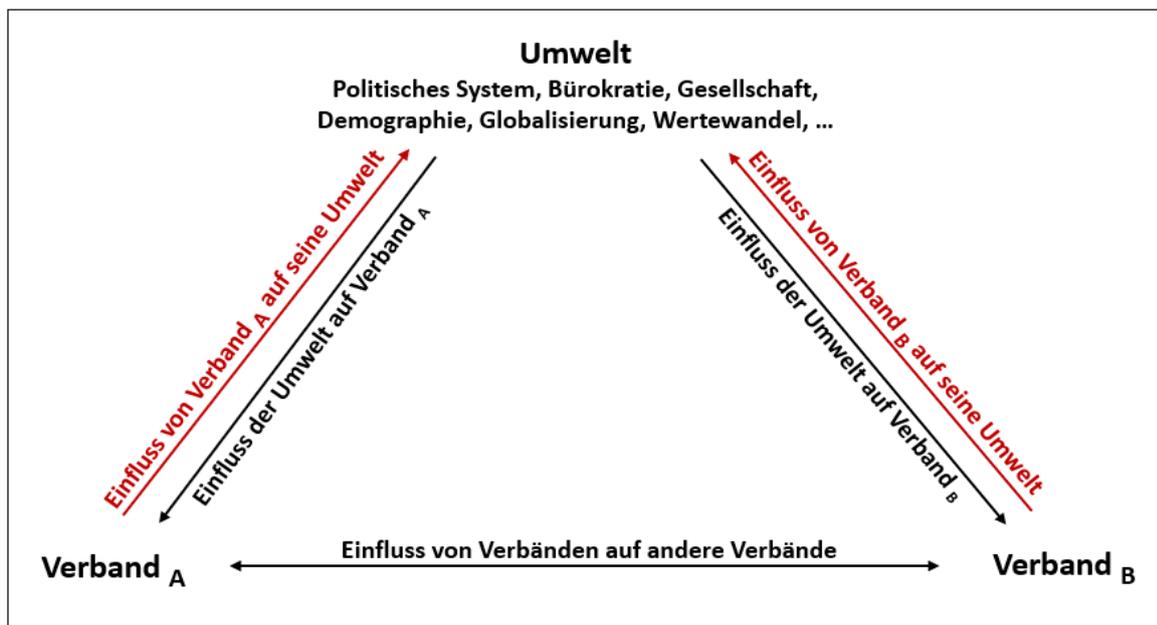


Abbildung 6: Einflussfaktoren Umwelt – Verbände. Interdependenzen zwischen Verbänden und der sie umgebenden Umwelt  
(Quelle: modifiziert nach Alemann und Weßels, 1997, S. 14)

Vilain teilt, analog zu Schneider et al. (2007, S. 82), seine Verbandsumweltanalyse in Referenz- und Beziehungsumwelt ein. Die Referenzumwelt bezieht sich auf politische, gesellschaftliche, technologische und biologische Systeme, während die Beziehungsumwelt durch Stakeholder wie Ministerien, Mitglieder und Spender etc. geprägt ist (Vilain, 2022, S. 59).

Alemann und Weißels nennen vier Szenarien, um den Einfluss auf und von Verbänden zu kategorisieren (Alemann und Weißels, 1997, S. 14–17).

#### **Umwelt wirkt auf Verbände ein:**

- **Umwelteinflussanalyse [Umwelt: different/Verbände: äquivalent]**

Wie verändern sich vergleichslogisch äquivalente Verbände auf unterschiedliche Umwelteinflüsse in regionaler, internationaler oder intertemporaler Hinsicht?

- **Verbändevergleichsanalyse [Umwelt: äquivalent/Verbände: different]**

Welche Unterschiede weisen Verbände in Struktur und Handeln bei vergleichbarer Umwelt (Politik, Bürokratie, Gesellschaft) auf?

#### **Verbände wirken auf Umwelt ein:**

- **Verbändeeinflussanalyse [Umwelt: different/Verbände: äquivalent]**

Welchen Einfluss üben Verbände in unterschiedlichen Umweltbedingungen im regionalen, internationalen oder intertemporalen Vergleich aus?

- **Verbändeumweltanalyse [Umwelt: äquivalent /Verbände: different]**

Welchen Einfluss können Verbände in vergleichbarer Umwelt ausüben?

Die nur wenig beeinflussbare Referenzumwelt von Verbänden besteht aus politischen, gesellschaftlichen, technologischen und biologischen Systemen (Vilain, 2022, S. 59).

Im nationalen Vergleich aller DEHOGA-Landesverbände ist davon auszugehen, dass die relevanten Umwelteinflüsse als äquivalent zu betrachten sind, denn das politische System, die nationale Gesetzgebung und Demografie sowie der Wertewandel können, mit marginalen regionalen Abweichungen, innerhalb der Bundesrepublik Deutschland als vergleichbar gelten.

### **3.2.2 Forschungsdefizite aus theoretischer Sicht**

In der Verbändeforschung lassen sich vier Forschungsdefizite erkennen:

- Die Datenlage ist lückenhaft (Biedermann, 2022, S. 141; Stumpf, 2022, S. 332; Silvia, 2017, S. 257 und 260).

- Heterogene Branchenstrukturen werden in Forschungsansätzen nicht integriert (Silvia, 2017, S. 262; Sebaldt und Straßner, 2004, S. 25).
- Verbandserfolg ist weder definiert noch erforscht (Zimmer und Paulsen, 2010, S. 54).
- Verbandserfolge sind nicht messbar (Stumpf, 2022, S. 334).

Obwohl die Verbändeforschung explizit Individualisierungs- und Pluralisierungstendenzen als Problem erkennt (Silvia, 2017, S. 262), geht sie weiterhin von einheitlichen Mitgliederstrukturen aus. Dies entspricht allerdings nicht der Realität und sollte in Forschungsvorhaben berücksichtigt werden.

Verbandserfolge werden noch immer über den Organisationsgrad bestimmt. Bedeutsamer wäre es jedoch, Ursachen dafür zu kennen, um die Zukunftsfähigkeit eines Verbands analysieren zu können, denn trotz weitgehend gleicher Umfeldbedingungen können bundesweit differenzierte DEHOGA-Verbandsentwicklungen beobachtet werden (Anlage 1 und 2). Und verschiedene Landesverbände haben sogar massiv an Mitgliedern verloren. Verbände benötigen daher wissenschaftliche Modelle, um Erfolgsfaktoren ihres Handelns zu identifizieren.

Biedermann betont die Notwendigkeit weiterer empirischer Forschung, um Erfolgsfaktoren und Wirkzusammenhänge im Freiwilligenmanagement von Verbänden zu identifizieren (Biedermann, 2022, S. 141).

### **3.2.3 Mitglieder- und Branchenentwicklung infolge Bevölkerungswachstums**

Bevölkerungswachstum kann per se positiven Einfluss auf die Entwicklung gastronomischer Betriebe nehmen. Dass dadurch aber mehr DEHOGA-Mitgliedschaften generiert werden, ist vermutlich von der Attraktivität und Vertriebsfolge des jeweiligen Landesverbands abhängig. Die Verbändevergleichsanalyse der Jahre 2005–2020 (Tabelle 1) lässt sich dahingehend interpretieren, denn trotz äquivalenter Umfeldbedingungen zeigen unterschiedliche DEHOGA-Landesverbände ungleiche Entwicklungen.

## I EINLEITUNGSTEIL

|                                   | Bevölkerung<br>2005*<br>[in 1.000] | Bevölkerung<br>2020*<br>[in 1.000] | Δ<br>Bevölkerung<br>2005-2020*<br>[in %] | Gast-<br>gewerbliche<br>Unternehmen<br>2005* | Gast-<br>gewerbliche<br>Unternehmen<br>2020* | Δ<br>Unternehmen<br>2005-2020*<br>[in %] | DEHOGA<br>Mitglieder<br>2005** | DEHOGA<br>Mitglieder<br>2020** | Δ<br>Mitglieder<br>2005-2020**<br>[in %] | Mitgl.-Entwickl.<br>relativ zur<br>UN-Entwicklung<br>[2005-2020** in %] |
|-----------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|--|--|--|--|--------------------------------|--------------------------------|--|---|
| Baden-Württemberg                 | 10.735,7                           | 11.103,0                           | 3,4                                      | 32.674                                       | 27.214                                       | -16,7                                    | 12.058                         | 12.330                         | 2,3                                      | 22,8  |
| Bayern                            | 12.468,7                           | 13.140,1                           | 5,4                                      | 42.324                                       | 35.001                                       | -17,3                                    | 12.919                         | 11.057                         | -14,4                                    | 3,5   |
| Berlin                            | 3.395,2                            | 3.664,1                            | 7,9                                      | 8.712  | 9.971  | 14,5                                     | 1.283                          | 1.318                          | 2,7                                      | 10,2  |
| Brandenburg                       | 2.559,5                            | 2.531,1                            | -1,1                                     | 5.971  | 5.054  | -15,4                                    | 987                            | 1.191                          | 20,7                                     | 42,6  |
| Bremen                            | 663,5                              | 680,1                              | 2,5                                      | 1.765  | 1.503  | -14,8                                    | 894                            | 550                            | -38,5                                    | -27,8   |
| Hamburg                           | 1.743,6                            | 1.852,5                            | 6,2                                      | 4.649  | 4.814  | 3,5                                      | 2.078                          | 1.520                          | -26,9                                    | 29,4  |
| Hessen                            | 6.092,4                            | 6.293,2                            | 3,3                                      | 19.041                                       | 15.502                                       | -18,6                                    | 5.302                          | 3.499                          | -34,0                                    | 18,9  |
| Mecklenburg-Vorpommern            | 1.707,3                            | 1.610,8                            | -5,7                                     | 5.028  | 5.260  | 4,6                                      | 1.266                          | 1.304                          | 3,0                                      | 1,5   |
| Niedersachsen                     | 7.993,9                            | 8.003,4                            | 0,1                                      | 23.885                                       | 18.022                                       | -24,5                                    | 7.643                          | 5.649                          | -26,1                                    | 2,0   |
| Nordrhein-Westfalen (inkl. Lippe) | 18.058,1                           | 17.925,5                           | -0,7                                     | 50.883                                       | 38.067                                       | -25,2                                    | 18.173                         | 11.473                         | -36,9                                    | 15,6  |
| Rheinland-Pfalz                   | 4.058,8                            | 4.098,4                            | 1,0                                      | 15.269                                       | 10.986                                       | -28,1                                    | 4.578                          | 4.538                          | -0,9                                     | 37,8  |
| Saarland                          | 1.050,3                            | 984,0                              | -6,3                                     | 3.769  | 2.457  | -34,8                                    | 745                            | 473                            | -36,5                                    | 2,6   |
| Sachsen                           | 4.273,7                            | 4.057,0                            | -5,1                                     | 9.501  | 7.902  | -16,8                                    | 2.319                          | 1.918                          | -17,3                                    | 0,6   |
| Sachsen-Anhalt                    | 2.469,7                            | 2.180,7                            | -11,7                                    | 5.731  | 4.101  | -28,4                                    | 1.042                          | 722                            | -30,7                                    | 3,2   |
| Schleswig-Holstein                | 2.832,9                            | 2.910,9                            | 2,8                                      | 8.990  | 7.645  | -15,0                                    | 2.975                          | 1.851                          | -37,8                                    | 26,8  |
| Thüringen                         | 2.334,6                            | 2.120,2                            | -9,2                                     | 6.201  | 4.271  | -31,1                                    | 1.350                          | 1.072                          | -20,6                                    | 15,3  |
| <b>Bundesrepublik Deutschland</b> | <b>82.437,9</b>                    | <b>83.155,0</b>                    | <b>0,9</b>                               | <b>244.393</b>                               | <b>197.770</b>                               | <b>-19,1</b>                             | <b>75.612</b>                  | <b>60.465</b>                  | <b>-20,0</b>                             | <b>1,2</b>  |

Quellen: Statistisches Bundesamt\*, Berlin und DEHOGA Bundesverband\*\*, Berlin

Anmerkung zu den Unternehmensspalten: erfasst sind hier Steuerpflichtige (nach Steuerstatistik) mit jährlichen Lieferungen und Leistungen über € 17.500; ab 2020 über € 22.000, d.h. auch Soloselbstständige ohne eigene Betriebsstätte

**Tabelle 1: Entwicklung von Branchenunternehmen und DEHOGA-Mitgliedsbetriebe im Ländervergleich 2005–2020 in Relation zur Bevölkerungsentwicklung**

Eine querformatige und größere Darstellung ist in Anlage 1 ersichtlich. (eigene Darstellung)

Vereinzelt lassen sich trotz rückläufiger Bevölkerungszahlen sogar positive Mitgliederentwicklungen feststellen et vice versa.

Extreme Entwicklungen dabei sind:

### DEHOGA Hamburg

Δ Bevölkerung: **+6,2 %**

Δ Branchenunternehmen: **+3,5 %**

Δ Mitglieder: **-26,9 % (bezogen auf die Anzahl der Branchenunternehmen)**

Ungeachtet der günstigen Rahmenbedingungen des DEHOGA Hamburg verliert dieser Verband massiv an Mitgliedern, während andere Verbände, wie Brandenburg, mit weit ungünstigeren Umfeldbedingungen eine erheblich bessere Mitgliederentwicklung erzielen.

### DEHOGA Brandenburg

Δ Bevölkerung: **- 1,1 %**

Δ Branchenunternehmen: **-15,4 %**

Δ Mitglieder: **+20,7 % (bezogen auf die Anzahl der Branchenunternehmen)**

Baden-Württemberg verzeichnet im Betrachtungszeitraum trotz positivem Bevölkerungswachstum einen deutlichen Rückgang um **5.460 Branchenunternehmen**. Im selben Zeitraum gewinnt der DEHOGA-Landesverband Baden-Württemberg allerdings **272 neue Mitglieder** hinzu.

**DEHOGA Baden-Württemberg**

Δ Bevölkerung: **+ 2,3 %**

Δ Branchenunternehmen: **-16,7 %**

Δ Mitglieder: **+22,8 % (bezogen auf die Anzahl der Branchenunternehmen)**

Die bundesweiten Zusammenhänge auf Landesverbandsebene wurden grafisch in einer Vier-Felder-Matrix dargestellt. Hierzu dienen Anlage 5 (Bevölkerungswachstum und gastronomische Entwicklung) und Anlage 6 (Bevölkerungswachstum und Mitgliederentwicklung).

**3.2.4 Mitglieder- und Branchenentwicklung durch touristische Einflüsse**

Einen bedeutenden Einflussfaktor der Hospitality-Branche stellt die touristische Entwicklung eines Landes dar. Auch wenn Übernachtungszahlen statistisch keine Ein-Tages-Touristen erfassen, sind diese Information dennoch aussagekräftig, um touristische Entwicklungen hinreichend zu bestimmen, denn darin sind wertmäßig alle Business- und Leisure-Reisen erfasst.

Tabelle 2 stellt die touristische Entwicklung und die DEHOGA-Mitgliederentwicklung einzelner Bundesländer bzw. Landesverbände vor der Coronapandemie (bis 2019) gegenüber.

|                              | Übernachtg.<br>2005*<br>[in 1.000] | Übernachtg.<br>2019*<br>[in 1.000] | Δ<br>Übernachtg.<br>2005-2019*<br>[in %] | Ranking<br>touristische<br>Entwicklung<br>2005-2019 | DEHOGA<br>Mitglieder<br>2005** | DEHOGA<br>Mitglieder<br>2019** | Δ<br>Mitglieder<br>2005-2019**<br>[in %] | Ranking<br>Mitglieder-<br>entwicklung<br>2005-2019 |
|------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|--|---|--------------------------------|--------------------------------|--|--|
| Baden-Württemberg            | 40.501.096                         | 57.187.271                         | 41,2                                     | 9   | 12.058                         | 12.569                         | 4,2                                      | 4  |
| Bayern                       | 74.527.516                         | 100.911.480                        | 35,4                                     | 12  | 12.919                         | 11.072                         | -14,3                                    | 6  |
| Berlin                       | 14.620.315                         | 34.124.364                         | 133,4                                    | 2   | 1.283                          | 1.343                          | 4,7                                      | 2  |
| Brandenburg                  | 9.380.117                          | 13.974.886                         | 49,0                                     | 6   | 987                            | 1.200                          | 21,6                                     | 1  |
| Bremen                       | 1.375.753                          | 2.815.631                          | 104,7                                    | 3   | 894                            | 598                            | -33,1                                    | 12   |
| Hamburg                      | 6.435.106                          | 15.427.406                         | 139,7                                    | 1   | 2.078                          | 1.618                          | -22,1                                    | 9  |
| Hessen                       | 25.174.005                         | 35.613.674                         | 41,5                                     | 8   | 5.302                          | 3.515                          | -33,7                                    | 13   |
| Mecklenburg-Vorpommern       | 24.494.085                         | 34.117.122                         | 39,3                                     | 10  | 1.266                          | 1.321                          | 4,3                                      | 3  |
| Niedersachsen                | 34.277.313                         | 46.228.427                         | 34,9                                     | 13  | 7.643                          | 5.798                          | -24,1                                    | 10   |
| Nordrh.-Westf. (inkl. Lippe) | 38.434.157                         | 53.259.784                         | 38,6                                     | 11  | 18.173                         | 11.720                         | -35,5                                    | 16   |
| Rheinland-Pfalz              | 19.917.894                         | 23.018.864                         | 15,6                                     | 16  | 4.578                          | 4.562                          | -0,3                                     | 5  |
| Saarland                     | 2.153.819                          | 3.216.683                          | 49,3                                     | 5   | 745                            | 476                            | -36,1                                    | 15   |
| Sachsen                      | 15.404.319                         | 20.750.560                         | 34,7                                     | 14  | 2.319                          | 1.968                          | -15,1                                    | 7  |
| Sachsen-Anhalt               | 6.009.327                          | 8.645.180                          | 43,9                                     | 7   | 1.042                          | 744                            | -28,6                                    | 11   |
| Schleswig-Holstein           | 22.361.555                         | 35.974.794                         | 60,9                                     | 4   | 2.975                          | 1.896                          | -36,3                                    | 14   |
| Thüringen                    | 8.858.366                          | 10.349.729                         | 16,8                                     | 15  | 1.350                          | 1.107                          | -18,0                                    | 8  |
| Bundesrepublik Deutschland   | 343.924.743,0                      | 495.615.855,00                     | 44,1                                     | X   | 75.612                         | 61.507,00                      | -18,7                                    | X  |

Quellen: Statistisches Bundesamt\* (bis 2019, ohne Einfluss von Corona), DEHOGA Bundesverband\*\* Die Mitglieder aus Lippe werden bei Nordrhein-Westfalen erfasst

**Tabelle 2: Touristische Landes- und DEHOGA-Mitgliederentwicklung 2005–2019**

Eine querformatige und größere Darstellung ist in Anlage 2 ersichtlich.  
(siehe Anlage 1 und 2; eigene Darstellung)

In obenstehender Tabelle lassen sich erneut unterschiedliche Entwicklungstendenzen der DEHOGA-Landesverbände feststellen.

|                          |  |                                     |
|--------------------------|--|-------------------------------------|
| <b>Hamburg</b>           | $\Delta$ Übernachtungen: <b>+139,7 %</b> → | $\Delta$ Mitglieder: <b>-22,7 %</b> |
| <b>Bremen</b>            | $\Delta$ Übernachtungen: <b>+133,4 %</b> → | $\Delta$ Mitglieder: <b>-33,1 %</b> |
| <b>Rheinland-Pfalz</b>   | $\Delta$ Übernachtungen: <b>+ 15,6 %</b> → | $\Delta$ Mitglieder: <b>- 0,3 %</b> |
| <b>Baden-Württemberg</b> | $\Delta$ Übernachtungen: <b>+ 41,2 %</b> → | $\Delta$ Mitglieder: <b>+ 4,2 %</b> |

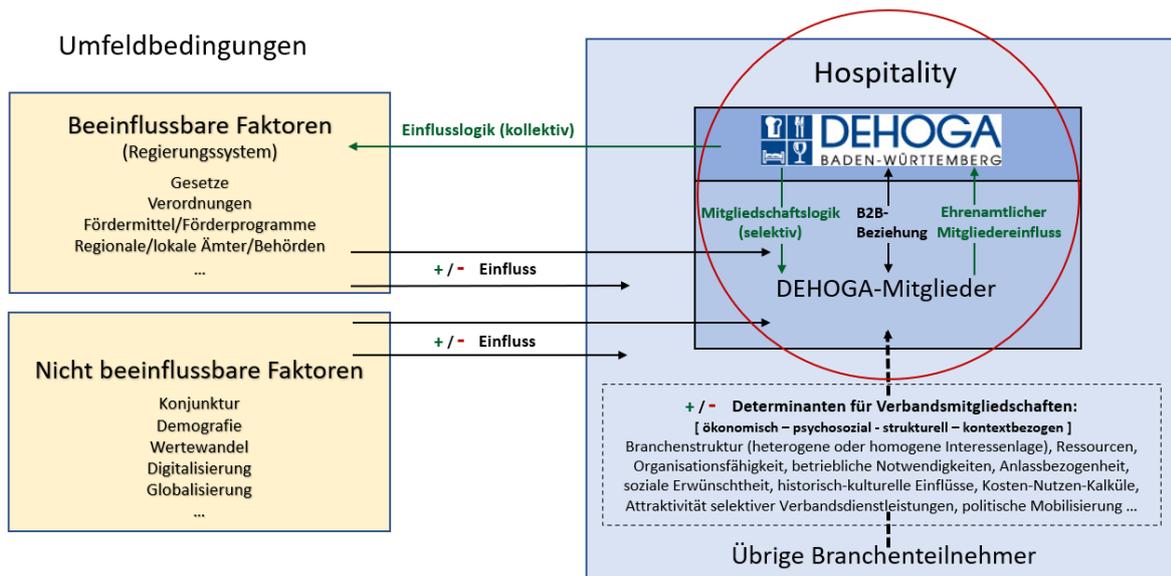
Trotz vergleichsweise günstiger Tourismusedwicklungen haben die Stadtstaaten Hamburg und Bremen am massivsten Mitgliedsbetriebe verloren. Der DEHOGA-Landesverband Rheinland-Pfalz, mit der bundesweit schlechtesten Tourismusedwicklung, konnte seine Mitgliederzahlen nahezu halten. Der DEHOGA Baden-Württemberg gewann im gleichen Zeitraum 511 neue Mitglieder hinzu und erzielte im Ländervergleich eine überdurchschnittliche Steigerung seines Organisationsgrades. Nur vier von sechzehn Landesverbänden konnten die durchweg positive touristische Entwicklung zur Mitgliederakquirierung nutzen.

Zur bildlichen Darstellung dient Anlage 7 (touristische Landes- und Mitgliederentwicklung). Anlage 8 stellt anschließend den Zusammenhang zwischen gastronomischer Entwicklung (Anzahl gastronomischer Betriebe) und der DEHOGA-Mitgliederentwicklung dar.

### 3.3 Praxisrelevanz

Nachfolgende Abbildung zeigt, dass Verbände Umfeldbedingungen gegenüberstehen, die sie nur teilweise beeinflussen können. Die Umwelt ihrerseits nimmt positiven oder negativen Einfluss auf die gesamte Branche sowie auf Verbandsmitgliedsbetriebe.

Die Möglichkeit, auf die Umwelt nachhaltig Einfluss zu nehmen, gelingt in aller Regel nur über kollektive Dienstleistungen (Einflusslogik). Diese kommen allerdings gleichermaßen allen Branchenunternehmen und nicht allein DEHOGA-Mitgliedern zugute.



**Abbildung 7: Determinanten der Verbandsmitgliedschaft**

(eigene Darstellung. Begriffe: Einfluss- und Mitgliedschaftslogik aus: Sack und Strünck, 2016, S. 2, Determinanten für Verbandsmitgliedschaft aus: Grotz und Schroeder, 2021, S. 187–188)

Verbände besitzen de facto also nur die Möglichkeit, sich über selektive Dienstleistungen abzuheben, um für Mitglieder attraktiv zu sein. Die einzige praktikable Möglichkeit für Verbandserfolg besteht daher in der strategisch optimalen Ausgestaltung ihres Dienstleistungsangebots für Mitgliedsbetriebe.

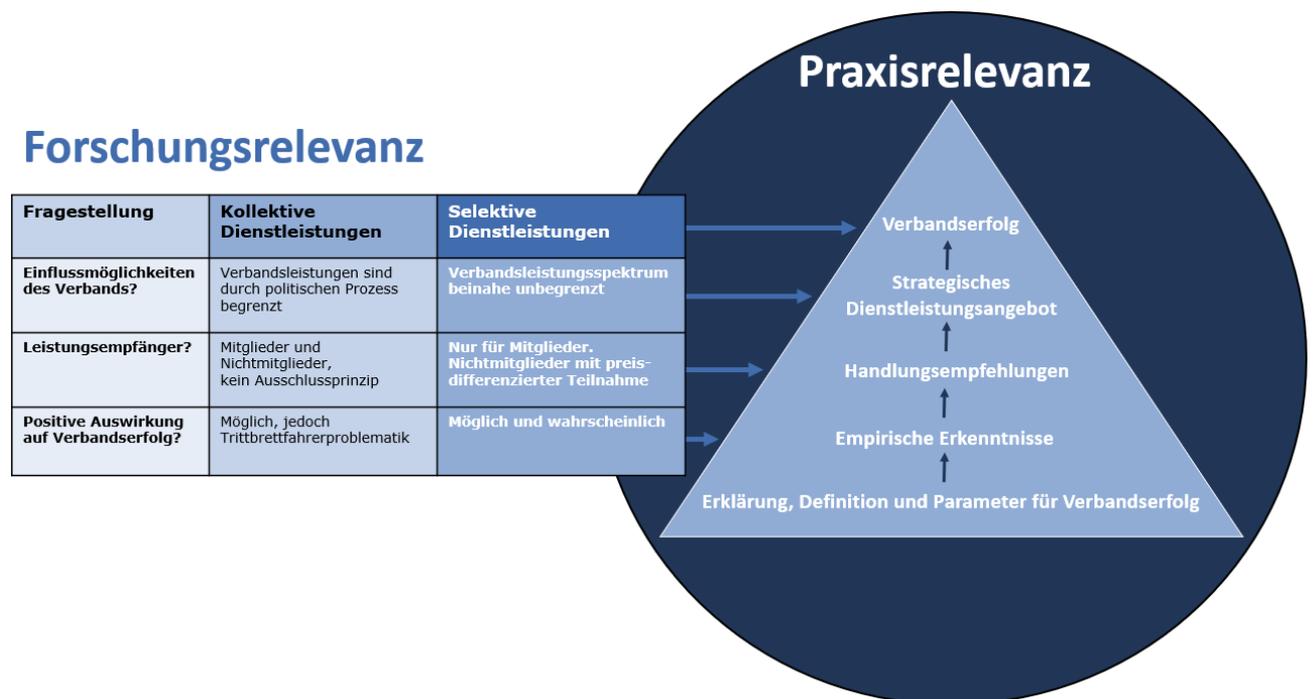
Durch die Problematik, dass kollektive Verbandsdienstleistungen (Lobbyarbeit und Tarifgeschäft) öffentliche Güter sind, besitzen Verbände keine direkte Einflussmöglichkeit auf die Entwicklung ihrer Mitgliederzahl. Selbstverständlich zahlen politische Erfolge (Steuersenkungen, Bürokratieabbau oder andere Vergünstigungen) auf einen Verband und seine Reputation ein. Es ist jedoch nicht nachweisbar, dass solche Ereignisse in der Vergangenheit die Mitgliederentwicklung nachhaltig beeinflusst hätten.

Politische Verbandserfolge können zur Steigerung des Bekanntheitsgrades des Verbandes beitragen. Insbesondere für ehrenamtlich tätige Mitglieder kann dies eine Bestätigung ihrer Arbeit und eine zusätzliche Motivation sein. Ob sich politische Erfolge auf die Mitgliedergewinnung auswirken, ist hingegen zweifelhaft. Denn nicht einmal der bedeutendste Lobbyerfolg des DEHOGA-Bundesverbands in seiner Geschichte, die Senkung der Umsatzsteuer auf Hotelübernachtungen (ab dem Jahr 2010), vermochte den DEHOGA-Mitgliederrückgang zu stoppen (Anlage 4, Mitgliederstatistik DEHOGA Bundesverband, 1992–2021). Die DEHOGA-Mitgliederzahl auf Bundesebene ist in den betreffenden Jahren von 72.040 (2009) auf 70.726 (2010) um knapp 1,8 % gesunken. Der Abwärtstrend der Jahrzehnte zuvor konnte damit nicht ansatzweise gestoppt werden.

Zur Bemessung der volkswirtschaftlichen Bedeutung dieses Lobbyerfolgs können die geschätzten Steuermindereinnahmen des Bundes (= steuerliche Entlastungen der Hotelbranche) herangezogen werden. Zuletzt wurden diese mit knapp 1,4 Milliarden Euro (für das Jahr 2018) angegeben (Deutscher Bundestag, Wissenschaftliche Dienste, 2020).

Nicht einmal ein derartig öffentlichkeitswirksamer und bedeutender Verbandserfolg konnte Einfluss auf die DEHOGA-Mitgliederentwicklung nehmen. Daher belegt dieses Beispiel eindrücklich, dass Einflussmöglichkeiten zur Mitgliedergewinnung nahezu ausschließlich bei selektiven Dienstleistungen liegen. Denn nur dort kann ein Verband entscheidende Akzente setzen, um für bestehende und neue Mitglieder attraktiv zu sein. Die Parameter sind dabei Exklusivität, Expertise und Qualität, um einerseits Begehrlichkeit nach Verbandsmitgliedschaft zu generieren und andererseits bestehende Mitglieder langfristig an sich zu binden.

Die folgende Abbildung stellt die Forschungs- und Praxisrelevanz verbandsinterner Gegebenheiten dar. Politische Arbeit, ganz gleich, ob Nichtmitglieder dabei begünstigt werden oder nicht, ist „Verbandspflicht“. Die selektive Dienstleistungsgenerierung detellt hingegen die „Kür“ für zahlende Verbandsmitglieder dar, um sie wettbewerblich erfolgreich zu halten.



**Abbildung 8: Forschungs- und Praxisrelevanz**  
(eigene Darstellung)

Im Gegensatz zu IHKs (Körperschaften des öffentlichen Rechts) kennen Verbände keine Zwangsmitgliedschaft. Durch Demografie und Trends stehen sie unter wirtschaftlichem Druck und fürchten um ihre Bedeutungslosigkeit. Verbände müssen Kenntnisse über die Nutzungs-

absicht und Akzeptanz ihrer Klientel haben, um ihr Dienstleistungsgeschäft strategisch aufzustellen.

### **3.3.1 Strategisches Dienstleistungsangebot**

Für strategische Überlegungen zur Dienstleistungsoptimierung benötigen Verbände gesicherte Erkenntnisse über die Nutzungsabsicht und Akzeptanz selektiver Verbandsdienstleistungen. Die Dissertation versucht, einen Beitrag zum Verständnis des zeitgemäßen Dienstleistungsmanagements in Verbänden zu leisten. Der deutschlandweit mitgliederstärkste Landesverband, der DEHOGA Baden-Württemberg, soll durch diese Erkenntnisse in die Lage versetzt werden, seine Dienstleistungen neu zu strukturieren, zu bewerten und die Erkenntnisse akzeptanz- und mitgliederorientiert umzusetzen.

Individuelle Verbandsdienstleistungen werden über Beiträge finanziert und allen Mitgliedern angeboten. Aber nicht alle Leistungen werden von allen Mitgliedern gleichermaßen genutzt. Damit finanzieren einige Mitglieder Leistungen anderer, mit denen sie im Wettbewerb stehen. Lassen sich Verbandsmitgliedschaften, unter diesem Aspekt betrachtet, dennoch rational begründen? Welchen Mehrwert bietet eine Verbandsmitgliedschaft, um dieses Verhalten erklären zu können? Die vorliegende Arbeit sucht Antworten in der Analyse relevanter Faktoren zur Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Verbandsdienstleistungen. Verbandserfolg über Akzeptanz zu messen, löst sich von reiner Mengen- und Werterfassung aktueller Nutzungsstatistiken oder GuV-Größen und stellt eine neue Herangehensweise dar.

### **3.3.2 Messung des Verbandserfolgs**

Durch Verbandsflucht verlieren Verbände seit Jahren nicht nur Beitragszahlungen, sondern auch politischen Einfluss (Silvia, 2017, S. 252). Externe Effekte können diese Entwicklungstendenz nicht vollständig erklären; jedoch stellen sinkende Mitgliederzahlen auch kein eindeutiges Indiz für ineffiziente Verbandsarbeit dar.

Verbände sind infolge ihrer Eigenschaft als Non-Profit-Organisation (NPO) nicht durch entsprechende Umsätze alimentiert und Verbandserfolg damit weder mess- noch nachweisbar. Aus den genannten Gründen führen alle bisherigen Indikatoren zu keinen validen Ergebnissen. Daher erscheint es sinnvoll, betriebswirtschaftliche Erfolgsdefinitionen durch Nutzungsabsicht und Akzeptanz zu ersetzen. Nutzungsabsicht und Akzeptanz bemessen die „innere“ Attrak-

tivität eines Verbands und sind bei bestehenden Mitgliedschaften von externen Umwelteinflüssen weitgehend unabhängig.

### 3.3.3 Kritische Erfolgsfaktoren für Verbandserfolg

Die Erfolgsfaktorenforschung ermittelt aus einer Vielzahl an Variablen die wesentlichsten Parameter in einer langfristigen Perspektive für Erfolg oder Misserfolg innerhalb einer Organisation (Massimiani, 2024, S. 42–43). Dabei wird unterstellt, dass nur wenige Faktoren über Erfolg oder Misserfolg entscheiden können (Haenecke und Forsmann, 2006, S. 45).

Trotz unzureichender Forschung und methodischer Schwächen in der Erklärung der zugrundeliegenden Ursache-Wirkungs-Beziehung für Unternehmenserfolg, so Haenecke und Forsmann (2006, S. 45–46), können für Controlling und Marketing dennoch wertvolle Erkenntnisse und Ansatzpunkte gewonnen werden.

Almeida et al. (2020, S. 66) ermittelten die fünf wichtigsten Erfolgsfaktoren (Critical Success Factors, CSF) mittels empirischer Umfrage (n = 98). Diese sind:

- Klare Verbindung zwischen Projekt und Unternehmenszielen
- Feste Verankerung im Unternehmen
- Kunde/Benutzer/Mitglieder-Engagement
- Realistische Erwartungshaltung
- Ausreichendes Budget

Im Fall des DEHOGA Baden-Württemberg sind die empirisch ermittelten kritischen Erfolgsfaktoren allesamt erfüllt. Der Organisationszweck des Verbands ist satzungsgebunden allein auf die Interessenvertretung von Mitgliedern beschränkt. Die Aufbau- und Ablauforganisation ist stringent auf dieses Organisationsziel hin ausgerichtet. Mitglieder haben durch ihre satzungsrechtliche Vertretungsfunktion und Gremienarbeit ein direktes Mitspracherecht bei der strategischen Ausrichtung. Durch die direkte Einbindung und Verantwortung in der politischen Verbandsarbeit kann sich die Mitgliedererwartung unmittelbar und realistisch bilden. Da die DEHOGA-Organisation keinen Selbstzweck verfolgt, ist das Verbandsbudget nicht an Renditezielen orientiert, sondern steht vollumfänglich und ausschließlich für die Mitgliederinteressen zur Verfügung. Diese finanziellen Mittel werden satzungsrechtlich von Mitgliedsgremien (Delegiertenversammlung, Beirat, Vorstand, Finanzausschuss, Fachgruppen, Aufsichtsrat) beraten, empfohlen, verantwortet und freigegeben.

Die vorliegende Arbeit benennt und bewertet auf Grundlage der empirischen Erkenntnisse mögliche Erfolgsfaktoren im Fall des DEHOGA Baden-Württemberg (Empirischer Teil, Kapitel 2.8).

## **4 Zielsetzung der Dissertation**

---

Kurzfristige Nachfrageimpulse können kein Erklärungsmuster für langfristig angelegte Mitgliederloyalität oder Treue sein. Die Dissertation versucht daher, die dahinterliegende, zeitlich fortbestehende Akzeptanz als relevantes und messbares Motiv für Mitgliedschaften und Verbandserfolg zu etablieren. Aus empirischen Ergebnissen werden Handlungsempfehlungen zur Optimierung des Dienstleistungsangebots von Verbänden abgeleitet.

### **4.1 Haupt- und Teilzielsetzungen**

Die Hauptzielsetzungen beziehen sich direkt auf die Fragestellung der Dissertation und sind in diesem Fall in zwei Zielsetzungen untergliedert. Die erste Frage zielt auf die Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Verbandsdienstleistungen ab, während die zweite Zielsetzung die Relevanz für Verbandserfolg zum Gegenstand hat.

#### **4.1.1 Hauptzielsetzung**

Die Hauptforschungsfragen lauten:

- Welche Nutzungsabsicht und Akzeptanz weisen Mitglieder des DEHOGA Baden-Württemberg bezüglich des Dienstleistungsangebots auf?
- Welche Relevanz hat die Nutzungsabsicht für Akzeptanz von Dienstleistungen des Verbands im Fall des DEHOGA Baden-Württemberg? Ziel ist es, den inneren Zusammenhang zwischen Nutzungsabsicht und Akzeptanz bei Dienstleistungsnutzung zu erkennen und darzustellen.
- Welche Relevanz besitzt Mitgliederakzeptanz für Verbandserfolg?

Diese Fragen werden mittels empirischer Analysen beantwortet. Dazu werden Dokumentenanalysen, teilstrukturierte Interviews und eine Befragung der Mitglieder im Landesverband durchgeführt.

#### **4.1.2 Theoriegeleitete Zielsetzung**

Die theoriegeleitete Zielsetzung orientiert sich an den bisherigen Forschungserkenntnissen. Die theoriegeleitete Analyse greift wissenschaftliche Arbeiten auf, um den Stand der Forschung abzuleiten. Daraus lassen sich Forschungslücken und weitere Fragestellungen erschließen.

Die konkrete Frage lautet:

- Welche Erkenntnisse gibt es bereits über den Einfluss von Faktoren und Attributen auf Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Dienstleistungen in B2B-Verbandsmitgliedsunternehmen?

Die theoretische Zielsetzung setzt sich explizit mit der besonderen B2B-Beziehung zwischen Verband und Mitgliedern auseinander. Da Verbandsmitglieder über ihre Gremienarbeit unmittelbar in die Erstellung von Verbandsdienstleistungen involviert sein können, sind interaktionelle Einflüsse auf Nutzungsabsicht und Akzeptanz grundsätzlich vorstellbar. Mittels dieser theoretischen Fragestellung sollen bereits bekannte Attribute, Nutzungsabsicht und Akzeptanz der Verbändeforschung untersucht werden. Damit soll die Frage nach dem langfristigen Einfluss von Verbandsdienstleistungen auf die Beibehaltung von Verbandsmitgliedschaften qualitativ beantwortet werden. Akzeptanz könnte dabei eine zentrale Determinante in Nutzungsabsicht und Goutieren der generellen Verbandsarbeit sein.

Die theoretische Aufarbeitung des Themenfelds bildet die Grundlage der weiteren Forschung der Dissertation. Im Zentrum dieser Aufgabe und Fragestellung steht die Dokumentenanalyse.

#### **4.1.3 Empiriegeleitete Zielsetzungen**

Die erste empiriegeleitete Fragestellung lautet:

- Welche Faktoren und Attribute haben welchen Einfluss auf Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Dienstleistungen der Mitglieder im Fall des DEHOGA Baden-Württemberg?

Mit dieser Fragestellung wird das Ziel verfolgt, mittels empirischer Analysen Erkenntnisse über die Relevanz der Einflussfaktoren und Attribute von Mitgliedern für deren Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Verbandsdienstleistungen im Fall des DEHOGA Baden-Württemberg zu erlangen. Dazu sind Antworten auf weitere empiriegeleitete Fragestellungen nötig.

Die zweite empiriegeleitete Fragestellung lautet:

- Welche Ausprägungen hat die Absicht der Mitgliedsunternehmen hinsichtlich Zweck und Intensität der Nutzung der Verbandsdienstleistungen im Fall des DEHOGA Baden-Württemberg?

Das Erkenntnisziel liegt darin, Intentionen und Intensitäten von Dienstleistungsnutzungen durch Mitgliedsbetriebe zu ermitteln und darzustellen. Da es sich bei diesen Fragestellungen um die Ergründung komplexer Faktoren und Zusammenhänge handelt, wird es methodisch notwendig sein, qualitative Daten des Interviews mit einer Fragebogenerhebung analytisch zu verbinden.

- Welche Relevanz haben Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Verbandsdienstleistungen durch Mitglieder auf den Verbandserfolg im Fall des DEHOGA Baden-Württemberg?

Abschließend soll die Frage nach der Relevanz von Nutzungsabsicht und Akzeptanz für Verbandserfolg beantwortet werden.

#### **4.1.4 Gestaltungsgeleitete Zielsetzung**

Aus den Erkenntnissen der empirischen Analysen werden gestaltungsorientierte Konsequenzen abgeleitet, woraus sich konkrete Gestaltungsempfehlungen für Verbandsdienstleistungen ergeben. Fragen zur Gestaltung lauten:

- Welche Handlungsempfehlungen ergeben sich aufgrund von Erkenntnissen über Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Dienstleistungen durch Verbandsmitglieder für das Dienstleistungsangebot?
- Welchen Einfluss können diese Veränderungen auf den Verbandserfolg haben?

Die Fallstudienresultate sollen helfen, die strategische Ausrichtung des Verbandsdienstleistungsangebots des DEHOGA Baden-Württemberg nach wissenschaftlichen Erkenntnissen zu optimieren.

## **4.2 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse**

Aufgrund der theoretischen Vorarbeiten lassen sich Forschungsdefizite über Bedürfnisse, Erwartungen, Zufriedenheit, Commitment, Bindung, Nutzungsabsicht, Akzeptanz der Mitglieder erkennen. Ziel dieser Arbeit ist es, wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse zum Forschungsgebiet zu liefern.

#### **4.2.1 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse der Dissertation**

Erwartet wird, dass sich die Verbandserfolgsdefinition von der singulären Fokussierung auf den Organisationsgrad lösen kann, denn außerhalb des Verbands liegende Einflüsse beeinflussen den Organisationsgrad nachhaltig. Sie sind daher Ergebnis verschiedener sich überlagernder Effekte. Nutzungsabsicht und Akzeptanz gegenüber Verbandsdienstleistungen durch Mitglieder können eine neue Sichtweise und Erklärungsansatz für „internen“ Verbandserfolg darstellen.

#### **4.2.2 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des theoretischen Teils**

Als theoretisches Ergebnis wird erwartet, dass Akzeptanz auf sachlicher und emotionaler Ebene erklärt werden kann. Insbesondere die Verbandsarbeit, die auf haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden beruht, lässt interaktionell-emotionale Aspekte vermuten. Biedermann geht daher von positiven Erfolgsfaktoren aus dem Freiwilligenmanagement aus (Biedermann, 2022, S. 144).

#### **4.2.3 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des empirischen Teils**

Es wird erwartet, dass B2B-Beziehungen neben wirtschaftlichen Vorteilen durch Kommunikation, Mitgliedernähe, Interaktionen und Netzwerke auch die persönliche Bindung gegenüber dem Verband begünstigen. Es wird von einer hohen Akzeptanz gegenüber dem Verbandsdienstleistungsangebot ausgegangen, unabhängig davon, ob diese konkret von jedem Mitgliedsunternehmen genutzt werden oder auch nicht.

Sicherheitsaspekte bei Verbandsdienstleistungen spielen wahrscheinlich bei der Bewertung des Dienstleistungsangebots ebenfalls eine Rolle.

Die Bedeutung einzelner Dienstleistungssparten sollte durch empirische Analysen deren Intensitäten, Intentionen und Nutzungsgrade von DEHOGA-Mitgliedsbetrieben offenbaren. Diese Daten wurden bislang nicht erhoben. Die Erkenntnisse hieraus bilden sodann die Grundlage für weitere gestaltungstheoretische Überlegungen.

#### **4.2.4 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des Gestaltungsteils**

Nur wer die wirklichen Bedürfnisse seiner Kunden kennt, kann diese auch erfüllen. Nur mit Kenntnis von Mitgliederbedürfnissen kann das Verbandsangebot optimal gestaltet werden. Mit dieser Arbeit soll es möglich werden, Verbandsdienstleistungen nach Nutzungsabsichts-

und Akzeptanzgesichtspunkten zu analysieren, zu bewerten und gegebenenfalls neu aufzustellen. Dabei – und das ist neu – soll nicht die faktische Nutzung entscheidend sein, sondern die potenzielle Nutzungsabsicht und Akzeptanz. Dabei spielen insbesondere Notfallleistungen als Sicherheitsaspekt einer Mitgliedschaft eine Rolle. Der DEHOGA Baden-Württemberg sollte damit in die Lage versetzt werden, sein Dienstleistungsangebot mitgliederorientiert zu strukturieren und zu optimieren.

### **4.3 Inhaltliche Abgrenzung**

Interessenvertretung ist Basis jeder Verbandsarbeit. Sie vollzieht sich anhand kollektiv und selektiv bereitgestellter Dienstleistungen. Neben satzungsgemäßen Verbandsaufgaben wie Öffentlichkeits-, Lobbyarbeit und Tarifpolitik nehmen selektive Dienstleistungen stetig an Bedeutung zu (Paulsen, 2010, S. 39). Kollektive Dienstleistungen generieren aus Mitgliedschaft kein Alleinstellungsmerkmal gegenüber konkurrierenden Verbänden. Die Interessenvertretung von Verbänden soll daher kein Gegenstand dieser Untersuchung sein.

Differenzierungsmöglichkeiten von Verbandsdienstleistungen sind in Anlage 9 (Dienstleistungsdifferenzierung nach Adressaten und Vorteilsmotiven) und in Anlage 18 (Informationsquellen über unterschiedliche Dienstleistungsangebote des DEHOGA Baden-Württemberg) dargestellt.

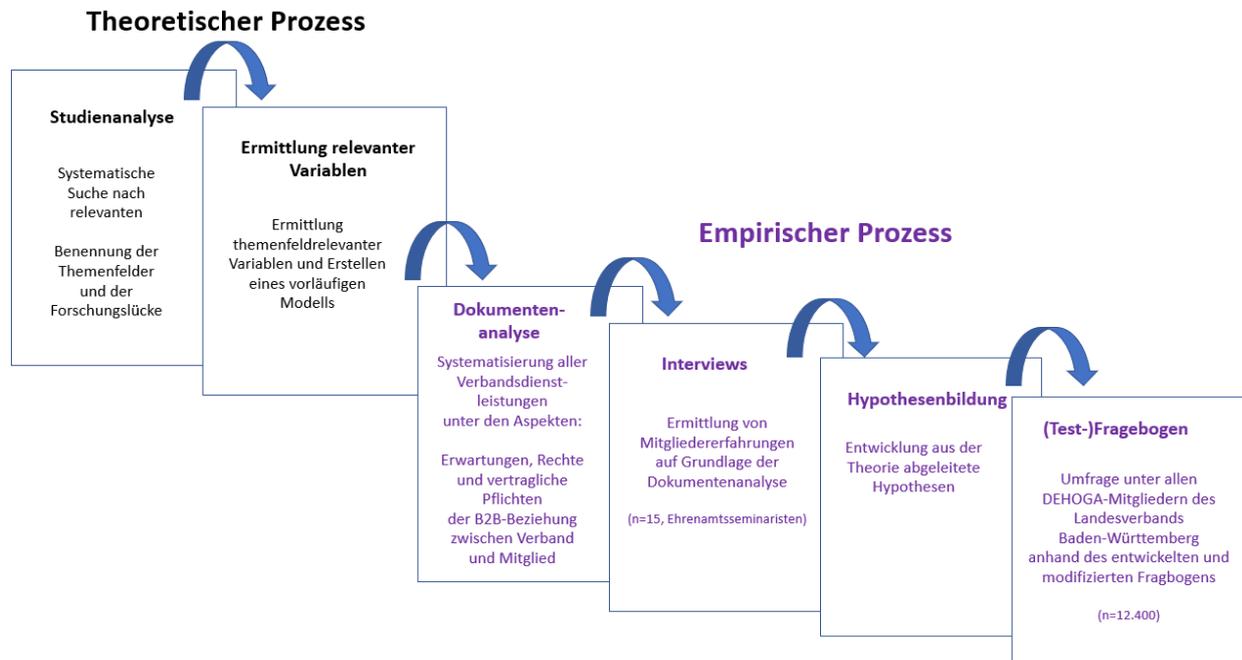
Die gesellschaftliche Wahrnehmung von Verbänden und deren veränderte Legitimation soll ebenfalls nicht berücksichtigt werden. Unbeachtet bleiben auch die Gründe und möglichen Ursachen, die Anlass für diese Veränderung sein könnten.

Das Dilemma zwischen Repräsentation und Effektivität (Hoffjann, 2020, S. 6) wird in der Arbeit nicht thematisiert. Auch auf das Paradoxon, weshalb konkurrierende B2B-Unternehmen auf Verbandsebene dennoch vertrauensvoll und zielorientiert zusammenarbeiten (Morgan und Hunt, 1994, S. 20), wird nicht eingegangen.

### **4.4 Generelles Vorgehen im theoretischen und empirischen Prozess**

In folgender Abbildung wird der theoretische und empirische Prozess dargestellt. Im theoretischen Teil sollen auf Grundlage einer Literaturrecherche (Studienanalyse) Erkenntnisse über relevante Variablen des Forschungsfelds auf allgemeiner Ebene gewonnen werden. Hierbei sind bereits bekannte Forschungsergebnisse gegeneinander abzuwägen und kritisch zu hinterfragen.

Der empirische Prozess bezieht sich auf das konkrete Forschungsfeld. Anhand bestimmter standardisierter Verfahren werden die zuvor aus der Theorie identifizierten Variablen am Forschungsobjekt überprüft. In der Abbildung nicht dargestellt werden die weiteren Schritte der konkreten Erkenntnisgewinnung: Auswertung, Darstellung, Interpretation und Bewertung der gewonnenen Daten sowie die Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen.



**Abbildung 9: Generelles Vorgehen (Kaskaden)**  
(eigene Darstellung)

## 5 Aufbau der Dissertation

Die Dissertation beschreibt im Einleitungsteil zunächst die Ausgangslage und Problemstellung von Verbänden und deren Bedeutung als Intermediäre zwischen Staat, Gesellschaft und Wirtschaft. Außer dem Organisationsgrad kennt die Verbändeforschung bislang kein wissenschaftlich belastbares Konzept, um Verbandserfolg zu messen. Aus diesem Grund wird die Notwendigkeit einer weitergehenden Erfolgsermittlung thematisiert.

Im Kapitel I.3 „Erkenntnisinteresse und Relevanz der Arbeit“ werden zunächst die einschlägigen wissenschaftlichen Gebiete benannt, welche das Themengebiet einzugrenzen suchen. Die Forschungsrelevanz liegt in der Erkenntnis, dass Verbandserfolg mess- und nachvollziehbar sein sollte. Da Verbände keinen Selbstzweck besitzen, liegt die Praxisrelevanz im Wissen über Steuerungsmöglichkeiten strategischer und operationaler Verbandstätigkeit.

Die Zielsetzungen der Dissertation gliedern sich in theoretische, empirische und gestaltungsgeleitete Fragestellungen. Die theoretischen Fragestellungen richten sich danach, welche Erkenntnisse bereits wissenschaftlich erarbeitet wurden. Die empirischen Fragen versuchen hingegen das konkrete Problem zu skizzieren, um das Forschungsdesign so anzulegen, dass valide empirische Ergebnisse erzielt werden können. Die gestaltungstheoretischen Fragestellungen führen die empirischen Erkenntnisse weiter und beschäftigen sich mit forschungs- und praxisrelevanten Problemlösungsansätzen im Sinne der Forschungsfragen.

Die erwarteten neuen Ergebnisse und Erkenntnisse sollen einen Überblick darüber bieten, welche Antworten gefunden werden, um die identifizierte Forschungslücke zu schließen. Das Kapitel gliedert sich wiederum in theoretische, empirische und gestaltungstheoretische Ergebnisse und Erkenntnisse.

Das Gesamtkapitel schließt mit der inhaltlichen Abgrenzung. Hierbei soll die Dissertation gegen andere Arbeiten abgegrenzt werden. Es wird darauf abgestellt, welche Themen bzw. Fragestellungen in der vorliegenden Arbeit bewusst nicht behandelt bzw. beantwortet werden.

Der theoretische Teil der Arbeit beginnt mit der Ermittlung des Forschungsstands. Hier werden sowohl internationale wie nationale Studien aufgelistet, kritisch analysiert und deren Relevanz für das Dissertationsthema geprüft. Die Studien werden miteinander in Beziehung gebracht oder widersprüchliche Erkenntnisse dargestellt und thematisiert.

Aus diesen Informationen lässt sich schließlich die konkrete Forschungslücke ableiten und begründen.

Daran schließen sich die theoriegeleiteten Fragestellungen an, die sich auf der Basis der Vergleichsstudien im Hinblick auf die Hauptforschungsfrage ergeben.

Die theoretischen Ausführungen sind ein umfangreiches Kapitel, in dem die theoretischen Ergebnisse kritisch gewürdigt werden. Dabei werden sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede einzelner Forschungsarbeiten thematisiert und diskutiert. Erkenntnisse der Themenfelder werden auf die konkreten Fragestellungen bezogen. Die Besonderheiten der wissenschaftlichen Forschungsarbeiten werden in diesem Abschnitt in einer Literaturübersicht (Anlage 13) dargestellt. Damit entsteht eine umfangreiche Übersicht über aktuelle Forschungsarbeiten und deren wesentliche Erkenntnisse.

Im konklusiven Teil der theoretischen Arbeit werden konkrete Ergebnisse und Erkenntnisse besprochen. Dabei wird die Betrachtung auf das Forschungsfeld eingegrenzt.

Nachfolgend werden die empirischen Fragestellungen nochmals aufgeworfen, um auf Basis der theoretischen Ergebnisse gegebenenfalls präzisiert und neu formuliert zu werden.

Auf dieser Grundlage lassen sich bereits Vermutungen anstellen, welche erwartbaren Zusammenhänge wahrscheinlich sind. Diese Annahmen lassen sich sodann in Hypothesen fassen, um diese durch empirische Analysen gegebenenfalls zu falsifizieren.

## II THEORETISCHER TEIL

---

### 1 Stand der Forschung

---

Die Befassung mit empirischen Studien verfolgt den Zweck, den Forschungsstand festzustellen. Erst wenn dieser bekannt ist, können Wissenslücken exakt benannt und erforscht werden.

#### 1.1 Recherchevorgaben

Um den Forschungsstand zu ermitteln, wurden relevante wissenschaftliche Studien systematisch ausgewertet und nach Themenschwerpunkten geordnet. Die Suchbegriffe leiteten sich aus den identifizierten Themenfeldern ab.

Die Studien wurden in den Suchkatalogen EBSCO Information Service, Google Scholar und Springer Link und der Unibibliothek der Universität Hohenheim recherchiert. Die Aktualität von Quellen ist wichtig. Nur jüngere Studien bilden den Stand der Forschung ab. Bei Büchern sind neuere Auflagen zu bevorzugen. Ältere Studien können dann Verwendung finden, wenn sie in aktuellen Quellen häufig zitiert wurden und zur Standardliteratur eines Forschungsgebiets zählen. Finden ältere, nicht mehr weiterentwickelte wissenschaftliche Studien in jüngeren empirischen Arbeiten noch stets Erwähnung, gilt die Originalquelle als zitierfähig.

Die Erkenntnisse der Studien müssen mit dem Forschungsgebiet in Verbindung stehen und übertragbar sein. Studien sind relevant, wenn sie Zusammenhänge zwischen einzelnen Variablen im konkreten Forschungsgebiet erklären können.

In der quantitativen Empirie sind Studien mit repräsentativen Stichprobenumfängen gegenüber kleineren Befragungsgruppen vorzuziehen.

Ausschlusskriterien sind die Nichterfüllung wissenschaftlicher Ansprüche wie fehlende Quellenangaben oder fehlende Informationen zur Ermittlung statistischer Werte.

Aufgrund der Themenstellung sind internationale Quellen nicht in allen Themenfeldern hilfreich, da es merkliche Unterschiede im internationalen und deutschsprachigen Verbändevergleich gibt (Zimmer, 2022, S. 29).

## 1.2 Vorgehen bei der Ermittlung des Forschungsstands

Das Vorgehen zur Ermittlung des Forschungsstands wird in nachfolgender Tabelle dargestellt.

| Schritt | Aufgabe                               | Vorgehen  | Tabellen und Abbildungen  |
|---------|---------------------------------------|---|---|
| 1       | Suche und Auswahl                     | <b>Festlegen von Suchbegriffen</b><br>Für die Suche nach Studien sind Suchbegriffe notwendig. Sie sichern die Relevanz der Suchergebnisse.  | <b>Anlage 10:</b> Suchbegriffe  |
| 2       |                                       | <b>Recherche relevanter wissenschaftlicher Studien</b><br>Über Suchbegriffe werden wissenschaftliche Studien nach Stichworten in deutscher und englischer Sprache gesucht, gesichtet und selektiert.  | Suche erfolgte in: EBSCO, Google Scholar, Springer Link und UB Universität Hohenheim          |
| 3       | Auswertung                            | <b>Erstellen einer Literaturübersicht der Studien</b><br>Inhalte der Studien werden nach Faktoren ausgewertet sowie Methoden- und Datenbasen tabellarisch zusammengefasst.  | <b>Anlage 13:</b> Literaturübersicht  |
| 4       |                                       | <b>Clustering der Studien</b><br>Gefundene Studien werden entlang von Variablen, Methoden und Samples nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden geclustert.  | <b>Anlage 12</b> Faktoren<br><b>Anlage 14</b> Quantitäten<br><b>Anlage 15:</b> Methodendesign |
| 5       | Ableitung Forschungsmodell und Design | <b>Kategorisierung der Wirkungsbeziehungen zwischen Faktoren</b><br>Aus den untersuchten Faktoren werden Wirkungsbeziehungen ermittelt und nach Unterscheidungsmerkmalen kategorisiert. Diese Übersichten sind Grundlagen für Modelle und Thesen. | <b>Anlage 17:</b> Wirkungsbeziehungen von Faktoren  |
| 6       |                                       | <b>Darstellung eines visuellen Forschungsmodells</b><br>Die ermittelten Wirkungszusammenhänge des konkreten Forschungsvorhabens werden verbal und visuell dargestellt.  | <b>Abbildung 15:</b> Entwicklung eines Forschungsmodells (Trichtermodell)                     |
| 7       |                                       | <b>Ableitung des Methodendesigns</b><br>Aus den ausgewerteten Studien lassen sich Inhalte im Methodendesign für die Dissertation ableiten.  | <b>Anlage 15:</b> Methodendesign  |

**Tabelle 3:** Vorgehen bei der Auswahl der Studien  
(eigene Darstellung)

## 1.3 Stand der Forschung in den jeweiligen Themenfeldern

Die dargestellten Studien in Anlage 13 (Literaturübersicht) bilden den aktuellen Forschungsstand ab. Die systematische Auswertung und Clustering (Anlage 14, Quantitative Ausprägung ökonomischer und psychosozialer Faktoren) lässt relevante Einflussfaktoren(gruppen) erkennen.

### **1.3.1 Faktoren der Akzeptanz von Produkten und Dienstleistungen**

Studien zur Akzeptanzforschung unterscheiden zwischen Produkt-, Dienstleistungs- und Prozessakzeptanz. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Akzeptanz neuer Technologien. Alle Variablen der Studien lassen sich nach ökonomischen und psychosozialen Argumenten gliedern.

Shaikh und Gandhi ermitteln durch ihre empirische Studie, dass verhandelte Margen von B2B-Handelspartnern dominierender Faktor für deren Produktakzeptanz sind (Shaikh und Gandhi, 2016, S. 547).

Diese vorwiegend materielle Sicht tritt auch in der Studie von Li et al. für die Lebensmittelindustrie auf. Sie erkennen neben Sättigungs-, Portionsgrößen, Produktinformationen und Preis allerdings auch Emotionen als entscheidenden Akzeptanzfaktor (Li et al., 2015, S. R908).

Zur Dienstleistungsakzeptanz finden sich ebenfalls Studien, die sich auf rein sachliche Faktoren beziehen. Ghani et al. untersuchen Akzeptanz im Internetbanking. Die Befragung von 382 Probanden ergab nur vier wesentliche Variablen für Akzeptanz: Kundenzufriedenheit, Service für Kunden, Benutzerfreundlichkeit und Nützlichkeit (Ghani et al., 2017, S. 1918).

Bauer et al. analysierten Versicherungsdienstleistungen im Internet und stellten fest, dass insbesondere sachliche Gründe wie günstige Konditionen oder Bequemlichkeit positiven Einfluss auf die Dienstleistungsakzeptanz haben (Bauer et al., 2002, S. 362–363).

Taherdoost identifiziert hingegen 14 Erklärungsvariablen von Dienstleistungsakzeptanz bei E-Services (Taherdoost, 2018, S. 186). Neben rational-sachlichen Variablen spielen emotionale Motive wie subjektiv empfundenes Sicherheitsgefühl und zwischenmenschliche Interaktionen eine bedeutende Rolle.

Studien zur Prozessakzeptanz gehen von einem Phasenmodell aus, das sich an chronologischen Abläufen der Prozessimplementierung orientiert. Diese Studien und Modelle betonen jeweils den Einfluss psychologischer und sozialer Faktoren bei der Adaption von Prozessen. Ritter et al. (2016) betrachten drei relevante Faktoren: die Einstellung der Mitarbeitenden, sozialen Einfluss und organisatorische Möglichkeiten (Ritter et al., 2016, S. 39).

In der Technologieakzeptanzforschung analysieren Krol und Boßow-Thies bei Sprachassistenten zehn Einflussfaktoren. Sie erkennen sachlogische und sozio-psychologische Faktoren (Krol und Boßow-Thies, 2020, S. 530). Die wichtigste Variable zur Erklärung von Technologieakzep-

tanz ist die Nützlichkeit neuer Technologien, gefolgt von sozialen Normen (Gansser und Reich, 2020, S. 509).

Das Akzeptanzmodell nach Büsch et al. benennt bei Innovationen im Bereich der Business-Intelligence-Systeme (BI) insgesamt 69 Variablen (Büsch et al., 2019, S. 290–292). Diese werden in drei Gruppen nach Objekt-, Subjekt- und Kontextbezogenheit eingeteilt. Die Subjektbezogenheit spaltet sich in psychografische und sozioökonomische Variablen und betont, wie schon bei Krol und Boßow-Thies (2020, S. 530), soziale Aspekte.

Fischbach untersucht Determinanten zur Technologie- und Prozessakzeptanz. Nutzungsabsicht wird bei ihm durch vier Faktoren beeinflusst: Leistungs- und Aufwandserwartung, sozialer Einfluss sowie unterstützende Bedingungen (Fischbach, 2019, S. 35). Parallelen lassen sich zu Ritter et al. ziehen, die ebenfalls organisatorische Möglichkeiten und soziale Einflüsse als relevante Faktoren von Prozessakzeptanz nennen (Ritter et al., 2016, S. 39).

Studien zu Produkt-, Dienstleistungs- und Prozessakzeptanz schließen psychologische, emotionale und soziale Momente explizit ein. Die Wahrnehmung austauschbarer Produkte und Dienstleistungen kann nach Zanger durch emotionale Verankerung und Individualisierung erreicht werden (Zanger, 2017, S. 936). Insbesondere zwischenmenschliche Interaktionen können bewirken, dass Dienstleistungen durch persönliche Erlebnisse emotionalisiert werden, wodurch sie ihre Vergleich- und Austauschbarkeit verlieren.

Zu gleichen Ergebnissen gelangen Wieseke et al. Sie stellen im Rahmen ihrer Serviceforschung fest, dass psychologische Faktoren zur Kundenloyalität und Zufriedenheit beitragen (Wieseke et al., 2012, S. 316–318). Daher wird davon ausgegangen, dass (Verbands-)Dienstleistungen auch psychosoziale Komponenten besitzen.

Watanabe et al. erwähnen, dass in den 1980er Jahren die Meinung noch vorherrschend war, dass Einstellungsakzeptanz lediglich affektive und kognitive Elemente anhängig sei. Dieses Verständnis konnte sich allerdings nicht durchsetzen (Watanabe et al., 2023, S. 5–6). Im vorliegenden Forschungsansatz sind daher auch soziokulturelle Einflussfaktoren maßgeblich.

Diese werden vor allem in der verbandsinternen Interaktion mit Mitarbeitenden und Branchenkollegen vermutet, da auch hier soziokulturelle Normen im gegenseitigen Umgang relevant sind. Aus soziokultureller Sicht kann die Trittbrettproblematik an dieser Stelle nicht vertieft werden, da sich Nicht-Mitglieder dem vorliegenden Forschungsansatz entziehen.

### **1.3.2 Systematik von Dienstleistungen und Faktoren der Nutzungsabsicht**

Während sich eine erste Gruppe von Studien mit der Typologisierung und Erfolgsmessung von Dienstleistungen beschäftigt, untersuchen andere die Faktoren zur Nutzungsabsicht von Dienstleistungen.

Galipoglu und Wolter versuchen industriennahe Dienstleistungen zu typologisieren. Komplexe und erklärungsbedürftige Produkte verlangen ein nachgelagertes Dienstleistungsportfolio mit Informationen, Schulungen und weiteren Serviceangeboten (Galipoglu und Wolter, 2017, S. 170). Infolge hoher Heterogenität ist jedoch keine einheitliche Typologisierung möglich.

Ein weiteres Problem besteht darin, dass sich Dienstleistungen nur schwer messen lassen. Braesch et al. analysieren und diskutieren verschiedene Messkonzepte für Dienstleistungen. Sie stellen jedoch fest, dass es im technischen Kundendienst kein einheitliches Mess- oder Kennzahlensystem gibt (Braesch et al., 2018, S. 182).

Die Auswertung nachfolgender Studien belegt, dass sowohl Einsatz als auch Nutzung von Dienstleistungen in zweifacher Weise differenziert zu betrachten sind: Einerseits variiert die Nutzung digitaler Lösungen zwischen verschiedenen Wirtschaftsbereichen (Seyda, 2019, S. 5). Andererseits liegen der Nutzungsabsicht unterschiedliche Faktoren zugrunde (Yuan et al., 2019, S. 16).

Die Studie von Seyda stellt die Frage nach dem Grad der Digitalisierung der Weiterbildung im Industrie- und Dienstleistungssektor. Im Ergebnis investieren digital gut aufgestellte Unternehmen mehr Zeit und Ressourcen in Weiterbildung (von Seyda, 2019, S. 12).

Yuan et al. und weitere Studien beschäftigen sich mit Faktoren, welche die Nutzungsabsicht für Dienstleistungen begünstigen. Sie stellen fest, dass die Nutzungsabsicht des Internetbankings neben sachlichen und emotionalen Argumenten auch vom empfundenen Servicewert abhängt (Yuan et al., 2019, S. 16).

Gansser und Reich können fünf ihrer Thesen bestätigen, wonach bei Künstlicher Intelligenz (KI) Nutzungsabsicht, Nützlichkeit, Aufwandsreduzierung, Gruppenzwang, Spaß bei der Anwendung sowie Innovationsfreude positiven Einfluss auf die Nutzung haben (Gansser und Reich, 2020, S. 509).

Bahadur et al. argumentieren entgegengesetzt: Für die erneute Kauf- und Nutzungsabsicht sehen sie vordergründig keine wirtschaftlichen Argumente. Für sie zählen das Empathie-

vermögen sowie zwischenmenschliche Interaktionen von Mitarbeitenden (Bahadur et al., 2018, S. 11).

Die digitale Welt hält in Lebens- und Arbeitsrealitäten von Menschen immer mehr Einzug. Mit Smart Services, gegebenenfalls auch unter Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI), können aus Mitgliedersicht neue Chancen generiert werden (Meiren, 2020, S. 35; Hermann und Woyke, 2020, S. 25).

Dienstleistungen lassen sich nach den obigen Ausführungen aufgrund ihrer Immaterialität nicht einfach messen oder bewerten. Dies trifft auch und im Besonderen für Verbandsdienstleistungen zu. Ebenso ist die Nutzungsabsicht vielschichtig und lässt sich nicht allein auf Kosten-Nutzen-Aspekte reduzieren. Verbände sind „lebende“ Organisationen, in denen auch interaktionelle Ereignisse Einfluss auf die konkrete Nutzung oder Nutzungsabsicht von handelnden Personen haben können. Aufgrund fehlender Daten zu Nutzung, Nutzungsabsicht und Nutzungsmotiven durch Verbandsmitglieder wird die vorliegende Arbeit eine Umfrage hierzu durchführen.

### **1.3.3 Faktoren und Motive für Mitgliedschaft in Verbänden**

Verbände und Genossenschaften verbindet, dass sie keine eigenwirtschaftlichen Interessen verfolgen und von ehrenamtlichen Mitgliedern repräsentiert und geführt werden.

Morgan und Hunt thematisieren das Paradoxon, dass konkurrierende Unternehmen auf Verbandsebene konstruktiv und vertrauensvoll zusammenarbeiten. Grundlage dafür sind Kommunikation, Vertrauen, Commitment und gegenseitige Duldung (Morgan und Hunt, 1994, S. 20). Die hier verwendete Quelle besitzt aufgrund von 1020 Zitationen allein im Jahr 2024 noch stets Relevanz für jüngere Forschungsarbeiten (Nachweis: Google Scholar, abgerufen am 02.09.2024). Gmür nennt drei Formen organisationaler Bindung, die er auf die Mitarbeitenden im Verband bezieht. Die Einteilung in affektives (emotionales), normatives (verpflichtendes) und kalkuliertes (sachliches) Commitment ist allgemein und kann auch auf Mitgliedermotive angewandt werden (Gmür, 2022, S. 116–117).

Silvia kommt aus einer anderen Perspektive zu einem ähnlichen Ergebnis. Er bezieht den gesellschaftlichen Paradigmenwechsel in seine Betrachtung ein. Bei abnehmender Gemeinwohlorientierung und weniger Solidarität zugunsten von Individualisierungs- und Pluralisierungsprozessen sieht er die Notwendigkeit, vermehrt selektive Verbandsdienstleistungen anzubieten (Silvia, 2017, S. 262).

Im Gegensatz dazu steht die Aussage von Gmür: Ehrenamtliches Engagement in Leitungsorganen von Verbänden ist für ihn „ein zentraler Pfeiler zivilgesellschaftlicher Aktivität“ (Gmür, 2018, S. 52).

Zimmer und Paulsen sehen ebenso einen wesentlichen Aspekt zur Mitgliederbindung in der zunehmenden Bedeutung selektiver Dienstleistungen (Zimmer und Paulsen, 2010, S. 51).

Die empirische Studie von Hernandez-Espallardo et al. unter 326 Landwirten belegt, dass Zufriedenheit unter genossenschaftlichen Mitgliedern zunächst an ökonomische Faktoren geknüpft ist. Auskömmliche Preise und moderate Transaktionskosten sind für Zufriedenheit und Bestand einer Organisation maßgeblich (Hernandez-Espallardo et al., 2012, S. 240–241).

Fachlicher Austausch unter Marktbegleitern scheint ebenfalls wichtig zu sein, denn Vincent und Webster erkennen im Beziehungsmanagement in Berufsverbänden vier Beitrittsargumente: Neben Vorteilen einer Mitgliedschaft, Einfachheit und Dauer ist die Fachlichkeit von besonderer Bedeutung (Vincent und Webster, 2013, S. 1.622–1.623).

MacMillan et al. erkennen immaterielle Vorteile auf Basis von Vertrauen und Kommunikation als starkes Motiv für „Mitglieder-Commitment“ (MacMillan et al., 2005, S. 814).

Dieses Ergebnis kontrastiert mit Forschungsergebnissen von Gruen et al., denn sie betrachteten Berufsverbände bezüglich Mitgliederbindung, Partizipation und kooperativer Koproduktion. Im Ergebnis stellen sie fest, dass sich lediglich wenige Kerndienstleistungen signifikant auf die Mitgliederbindung auswirken (Gruen et al., 2000, S. 44). Zum selben Ergebnis gelangen auch Scherhag und Bösenner, die in der Co-Creation einen Erfolgsfaktor sehen (Scherhag und Bösenner, 2022, S. 253).

Rutzers empirische Umfrageergebnisse vom Baseler Arbeitgeberverband widersprechen der vorigen Studie fundamental, denn die mit Abstand am meisten geschätzte Verbandsdienstleistung des Arbeitgeberverbands Basel ist die Pensions- und Versorgungskasse (Rutzer, 2019, S. 23). Diese Dienstleistung gehört aber gerade nicht zu den Kernaufgaben eines Verbands; dies belegt damit eindrücklich die Relevanz des Versicherungsaspekts nach Bennett und Robson (2001, S. 234–236).

Die Motive um Mitgliedschaften im Allgemeinen und insbesondere jene im DEHOGA Baden-Württemberg aufrechtzuerhalten, ist für diese Arbeit von Bedeutung. Dabei kommen sowohl materielle Gründe in Betracht als auch immaterielle Werte, wie Netzwerkbildung für fachlichen Informationsaustausch unter Kollegen.

#### **1.3.4 Besonderheiten von B2B-Dienstleistungsbeziehungen**

Wie bereits erwähnt, wird der Aspekt bestehender B2B-Beziehungen zwischen Verband und Mitgliedsunternehmen in Forschungsarbeiten bislang nicht berücksichtigt. Erklärungsansätze zu Nutzungsverhalten und Akzeptanz erscheinen aber gerade vor diesem Hintergrund wichtig.

Schneider und Galipoglu sehen positive Zusammenhänge zwischen digitalen Interaktionen, höherem Innovationspotenzial und steigender Zufriedenheit, wenn Kunden aufgrund dynamischer und komplexer Aufgabenstellungen regelmäßig in Innovationsprozesse eingebunden werden (Schneider und Galipoglu, 2019, S. 4). Exakt dieses Spezifikum ist jeder „Verbands-DNA“ per Satzung bereits eigen.

Nhi et al. untersuchen, welche Faktoren B2B-Kunden innerhalb der Versicherungsbranche zu erneuten Kaufabsichten motivieren. Im Ergebnis stellen sie fest, dass insbesondere soziale Faktoren aufgrund von Interaktionen, zwischenmenschlichen Beziehungen und Empathie ökonomische Vorteile aufseiten der Dienstleister implizieren (Nhi et al., 2019, S. 702).

Auch Doney et al. liefern Belege dafür, dass sich soziale Interaktionen, offene Kommunikation und B2B-Kundenorientierung positiv auf Vertrauensbildung auswirken (Doney et al., 2007, S. 1.079).

Candi und Kahn verfolgen hingegen einen anderen Ansatz. Sie untersuchen, ob Nutzensvorteile die Kundenzufriedenheit positiv beeinflussen. Sie gliedern den empfundenen Nutzen in funktionale, emotionale und soziale Vorteile (Candi und Kahn, 2016, S. 181). Diese Differenzierung deckt sich auch mit Erkenntnissen der Akzeptanztheorie nach Büsch et al. (2019, S. 276–277).

Selbst unzufriedene B2B-Kunden wechseln nicht immer ihren Lieferanten. Yanamandram und White zeigen, dass ein funktionierendes Reklamationsmanagement und zwischenmenschliche Beziehungen Wechselabsichten minimieren (Yanamandram und White, 2010, S. 229). In einer vorangegangenen Studie ermitteln dieselben Autoren die wesentlichen Gründe, warum unzufriedene Kunden ihre Dienstleister nicht wechseln. Benannt werden materielle und emotionale Motive wie Kosten eines Wechsels, Attraktivität von Alternativen, Mehraufwand, Trägheit und positive zwischenmenschliche Beziehungen (White und Yanamandram, 2007, S. 309–310).

Blum erkennt im B2B-Geschäft die Bedeutung von Interessentenbindung, die auf zielgruppenorientierter CRM (Customer-Relationship-Management) und der Kommunikationsstrategie basieren sollte (Blum, 2020, S. 29).

B2B-Marketing bezieht das Markenimage nicht nur auf die Produktleistung, sondern auch auf die Dienstleistungsqualität der Anbieter (Kittur und Chatterjee, 2020). Kittur und Chatterjee stimmen insofern mit Blum (2020, S. 29) überein, dass individueller Nutzen, neben Werbung und CRM, der wichtigste Aspekt der Kundenbindung sei (Kittur und Chatterjee, 2020, S. 17).

Eine Besonderheit von Verbänden ist, dass Mitglieder immer auch Nutzer von jenen Dienstleistungen sind, an deren Zustandekommen sie selbst beteiligt sind (Hill, 1987, S. 64).

Empirische Ergebnisse von Rodríguez et al. sprechen davon, dass ein Verständnis der Servicebedürfnisse von Geschäftskunden größeren Erfolg gegenüber Mitbewerbern zeitigt (Rodríguez et al., 2022, S. 592). Diese besondere B2B-Bindung darf auch im Verhältnis zwischen Verband und Mitgliedern erwartet werden. Ein Verband stellt kein Wirtschaftsunternehmen mit Eigeninteressen dar, sondern ist dem wirtschaftlichen Wohlergehen seiner Mitglieder per Satzung verpflichtet.

Im Weiteren erwähnen die gleichen Autoren, dass Teamarbeit durch einen Co-Kreationsansatz eine entscheidende Bedeutung in der Leistungserbringung hat (Rodríguez et al., 2022, S. 592). Das Bekenntnis zum B2B-Ansatz unter Beachtung möglicher Innovationspotenziale bei Co-Kreationen ist im Hinblick auf den vorliegenden Verbandskontext notwendig. Beide Faktoren (B2B- und Co-Kreation) sind elementare Bestandteile einer Verbands-DNA und können zu höherer Dienstleistungsqualität und Kundennutzen beitragen (Scherhag und Bösenner, 2022, S. 254).

### **1.3.5 Gemeinsamkeiten von mitgliederbasierten Organisationen**

Schneider und Galipoglu (2019, S. 4) weisen in ihrer Arbeit darauf hin, dass ökonomische und psychosoziale Faktoren für den organisatorischen Zusammenhalt in Mitgliederorganisationen wichtig sind, denn der Austausch zwischen Mitgliedern ist ein nicht zu unterschätzender Faktor (Gmür et al., 2015, S. 26). Soziale Aspekte sind neben wirtschaftlichen, für das organisatorische Einvernehmen, ebenso bedeutend wie entgegengebrachtes Vertrauen. Mensah et al. stellen die Frage, wie Vertrauen und Engagement in Mitgliederorganisationen generiert werden. Als gewichtiges Beitrittsmotiv bestätigen sie ökonomische Vorteile durch genossenschaftliche Rückvergütungen (Mensah et al., 2012, S. 14). Morfi et al. belegen, dass Loyalität gegenüber einer Genossenschaft sachlogische Gründe hat, denn sichere Absatzwege begünstigen ökonomische Mitgliedervorteile und gleichzeitig Loyalität innerhalb einer Genossenschaft (Morfi et al., 2015, S. 188).

Kwiatek et al. prüfen, ob Loyalitätsprogramme Einfluss auf die Entwicklung von Kundenbindungen nehmen. Sie können jedoch nicht eindeutig belegen, dass Kundenbindungsprogramme die Beziehungsqualität signifikant erhöhen (Kwiatek et al., 2019, S. 9). Sie unterteilen Beziehungsqualität in Vertrauen, Zufriedenheit und Commitment (ebenda, S. 4). Commitment hingegen besteht wiederum aus drei Elementen, und zwar aus dem kalkulierten (sachliches Kosten-Nutzen-Kalkül), dem affektiven (emotionale Motive) und dem normativen (moralisch-ethische Aspekte) Commitment (Stumpf, 2022, S. 331–332). Borgen stellt fest, dass für die Beziehungsqualität Mitglieder in ehrenamtlichen Funktionen innerhalb einer Organisation wichtig sind (Borgen, 2001, S. 209).

Nilsson et al. sehen Vertrauen als Indikator für Sozialkapital (Nilsson et al., 2012, S. 188), das wiederum aus sozialen Netzwerken entsteht (Vincent und Webster, 2013, S. 1.628–1.629).

Die Erkenntnisse der Literatur zeigen enge Verbindungen zwischen genossenschaftlichen und verbandlichen Gründungsmotiven. Die Gemeinsamkeit besteht darin, durch Zusammenschluss gemeinsame Interessen zu artikulieren und durchzusetzen. Interessensidentität stärkt den Gemeinschaftssinn. Damit fließen persönliche, soziale und emotionale Aspekte in die Betrachtung mit ein.

### **1.3.6 Quantitative Ausprägung ökonomischer und psychosozialen Faktoren**

Mit der Darstellung (Anlage 14) soll die strukturelle und quantitative Ausprägung, basierend auf den ausgewerteten Studien, zwischen ökonomisch-sachlichen und psychosozialen (persönlichen) Faktoren im Hinblick auf Akzeptanz erstmals aufgezeigt werden. Diese Aufzählung erhebt keineswegs einen Anspruch auf Repräsentativität. Anlage 14 soll lediglich einen Eindruck über die quantitative Verteilung zwischen ökonomischen und psychosozialen Faktoren innerhalb der ausgewerteten Vergleichsstudien vermitteln.

Dazu wurden sämtliche Studien strukturell nach Themenfeldern getrennt und dahingehend analysiert, welche Faktoren Relevanz für Akzeptanz besitzen.

Die Analyse vermag ein Bild darüber zu vermitteln, welche zahlenmäßige Bedeutung die unterschiedlichen Ausprägungen (ökonomisch versus persönlich) sowohl innerhalb ihrer Themenfelder als auch im Gesamtkontext für Akzeptanz besitzen.

Eine umfangreiche Übersicht über sämtliche identifizierten Variablen aus Vergleichsstudien vermittelt Anlage 16, „Variablen aus unterschiedlichen Forschungsgebieten“.

## 1.4 Forschungslücke

### 1.4.1 Mitgliederrückgang

Die Erklärungsansätze für Mitgliederrückgang reichen von politischen und gesellschaftlichen Veränderungen (Zimmer und Paulsen, 2010, S. 39) über Wertewandel (Silvia, 2017, S. 263) und Globalisierung bis hin zu Digitalisierung.

Diese Faktoren können einen Einfluss auf aktuelle Verbandssituationen haben. Aber eindeutige Erklärungen für die massiven und anhaltenden Umwälzungen innerhalb der Verbändewelt liefern sie bislang nicht.

Einen weiteren Aspekt für Verbandsflucht sieht Silvia (2017, S. 252) darin begründet, dass divergierende Verbandsentwicklungen (Pluralisierung bei gleichzeitiger Individualisierung) unterschiedliche Organisationsstrukturen und Mitgliedsformen (tarifgebundene und OT-Mitgliedschaften) bedingen.

Rudzio stellt fest, dass der Partizipationsgrad in Deutschland, gemessen am internationalen Vergleich, noch hoch ist. Im Zeitraum zwischen 1991 und 2009 konnten noch dynamische positive Mitgliederentwicklungen beobachtet werden. Durch gesellschaftliche Veränderung stehen Kirchen und Gewerkschaften massiv unter Druck (Rudzio, 2019, S. 57). Dasselbe Schicksal teilen aber auch sämtliche Mitgliedsverbände (ebenda, S. 58–59).

Rudzio (2019, S. 59) nennt vier mögliche Strategien zur Begegnung von Mitgliedererosion:

- Moralische Verpflichtung und Gemeinschaftsbewusstsein (Commitment)
- Zwangsmitgliedschaft durch gesetzliche Regelung (analog zu IHKs)
- Dienstleistungen exklusiv für Mitglieder (Ausschließlichkeitsprinzip bei selektiven Dienstleistungen)
- Potenzielle Benachteiligung von Nichtmitgliedern (Preisdifferenzierung und/oder Diskriminierung)

### 1.4.2 B2B und Mitgliederorganisation

Mit den Verbänden vergleichbaren (Agrar-)Genossenschaften stellt Höhler (2017, S. 21) fest, dass Heterogenität weit häufiger als Nachteil beschrieben wird, als dass die daraus erwachsenen Chancen und Vorteile für diese Organisationen konkret benannt werden.

Heterogene Strukturen treffen auch auf die Gastronomie und Hotellerie zu. Ein charakteristisches Spezifikum der Hotellerie sind unterschiedliche Betriebstypen. Konzerngeführte

Häuser haben andere Bedürfnisse als familiengeführte Hotelbetriebe, Businesshotels eine andere Klientel als Ferien- oder Wellnesshotels und Eigentumsbetriebe eine andere rechtliche Grundlage als Pachtbetriebe. Strategische Dienstleistungsoptimierung muss daher den Anforderungen durch ihre Dienstleistungsbreite und -dichte gerecht werden.

Verbände beteiligen ihre Mitglieder an strategischen Entscheidungen (Zimmer und Paulsen, 2010, S. 43). Durch das satzungsbedingte und unmittelbare Involvement von Mitgliedern können hier Potenziale vermutet werden. In der Verbändeforschung gibt es allerdings keine Erkenntnisse über daraus resultierende Innovationspotenziale bzw. Erfolgsfaktoren oder Wirkzusammenhänge des ihnen immanenten Freiwilligenmanagements (Biedermann, 2022, S. 141).

### **1.4.3 Dienstleistungen**

Dienstleistungserfolge lassen sich wertmäßig nur schwer abbilden (Braesch et al., 2018, S. 206). Dienstleistungserfolge eines Verbands lassen sich aufgrund fehlender Produktivitätskriterien generell ebenso wenig belegen. Stumpf setzt prozessual noch früher an und postuliert, dass weder Verbandsziele klar definiert sind noch deren Effektivität ermittelbar ist (Stumpf, 2022, S. 334). Somit lassen sich trotz identischer Rahmenbedingungen unterschiedliche Entwicklungstendenzen föderaler Verbände bis dato nicht erklären.

Trotz zunehmender Bedeutung selektiver Dienstleistungen finden sich dennoch keine wissenschaftlichen Erhebungen darüber, in welchem Umfang, Zusammensetzung und Intention Dienstleistungen durch Mitgliedsunternehmen überhaupt genutzt werden (Zimmer und Paulsen, 2010, S. 51).

Obwohl ein hohes Maß an Identifikation und Akzeptanz innerhalb der Verbändelandschaft erwartbar ist, wurde Integrativität dort bislang nicht nennenswert thematisiert. Der Begriff der Integrativität beschreibt die Einbeziehung verschiedener Parteien in den Leistungserstellungsprozess (Woratschek und Schafmeister, 2022, S. 236–238). Woratschek und Schafmeister betonen, dass dies „ein in letzter Zeit immer mal wieder aus dem Fokus geratener Aspekt“ sei (ebenda, S. 236). Daher sollte dieses Phänomen im Hinblick auf Mitgliederidentifikation, Akzeptanz und Dienstleistungsqualität näher untersucht werden, um diese Wissenslücke zu schließen.

Biedermann erkennt in der ehrenamtlichen Tätigkeit eine „relevante Personalressource“ und „wichtige Innovationskräfte“ für einen Verband (Biedermann, 2022, S. 119). Sie bezieht dies

auf Identität, Legitimation und Reputation der Verbände (ebenda). Zusätzlich können Innovationspotenziale auch durch das Mitglieder-Involvement innerhalb der verbandsinternen Leistungserstellung vermutet werden.

#### **1.4.4 Verband als Versicherung**

Der Faktor „Sicherheit“ (Taherdoost, 2018, S. 180) wird durch den „Versicherungscharakter“ von Verbandsmitgliedschaften (Bennett und Robson, 2001, S. 222) ins Forschungsvorhaben integriert. In keiner Forschungsarbeit seit 2001 wurde der Sicherheitsaspekt im Verbandskontext mehr erwähnt. Für die vorliegende Forschungsarbeit scheint dieser Aspekt jedoch Relevanz zu besitzen. Obwohl die Quelle von Bennett und Robson (2001) schon älter ist, wird sie nach wie vor in wissenschaftlichen Abhandlungen von Yu und Benson-Rea (2024, S. 37), Bennett (2021, S. 50) und Morales et al. (2020, S. 14) zitiert. Sie kann daher als theoretische Grundlage weiterer Überlegungen gelten.

#### **1.4.5 Fehlende Datenbasis**

Verschiedene Studien weisen bereits seit vielen Jahren auf fehlende Daten und Erhebungen innerhalb der Verbändeforschung hin. Es sind keine Daten über Nutzung oder Nutzungsabsicht von Mitgliedern bekannt.

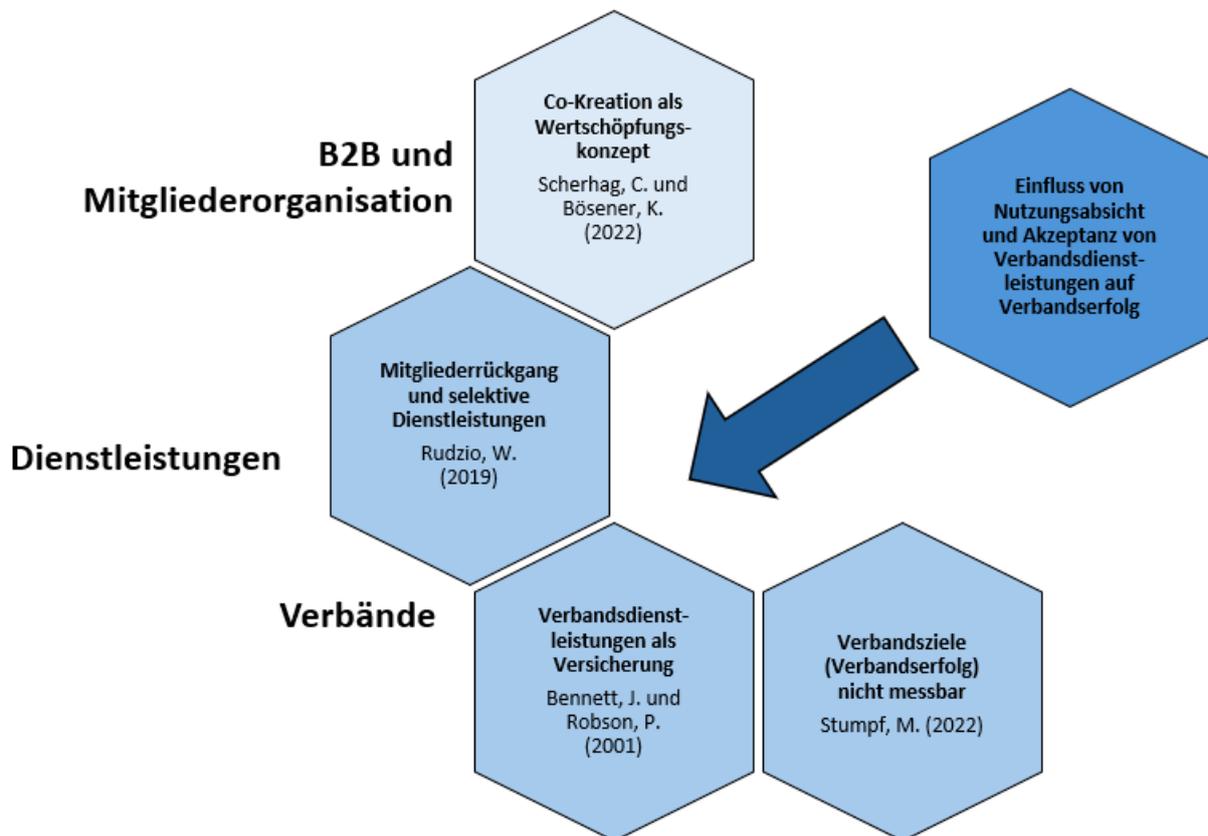
Zimmer und Paulsen wiesen bereits 2010 darauf hin, dass grundlegende Fragen zu Zieldefinitionen und Erfolgsmessung in Verbänden nicht thematisiert werden (Zimmer und Paulsen, 2010, S. 54). Dass sich daran nichts Entscheidendes verändert hat, belegt Stumpf. Er erwähnt, dass weder Verbandsziele klar definiert seien noch deren Effektivität ermittelbar sei (Stumpf, 2022, S. 334).

#### **1.4.6 Verbandserfolg**

Verbandserfolg kann nicht über betriebswirtschaftliche Größen oder Einheiten gemessen werden. Gemessen werden kann hingegen die Zufriedenheit und Akzeptanz der Verbandsdienstleistungen von Mitgliedern. Frey benennt als Forschungsdefizit die Unkenntnis von Verbänden, nicht zu wissen, wie Mitglieder und Kunden ihre Dienstleistungen einschätzen (Frey, 2022, S. 163). Aber gerade darin kann der Schlüssel für Verbandserfolg liegen.

Bei der Verbandsbesonderheit dauernder Mitgliedszahlungen ohne einen verpflichtenden Dienstleistungsgegenwert erscheint Akzeptanz gegenüber den Verbandsdienstleistungen und dem Verband selbst maßgeblich zur Aufrechterhaltung von Mitgliedschaften.

Nachfolgende Abbildung veranschaulicht die identifizierte Forschungslücke.



**Abbildung 10: Forschungslücke**  
(eigene Darstellung)

Komplexität und nationale Spezifika erschweren nationale und insbesondere internationale Verbandsvergleiche.

In Deutschland wird zwischen Arbeitgeber- (Tarifpartei) und Branchenverbänden (politische Interessenvertretung) unterschieden. Dennoch gibt es Mischverbände, was nach Ansicht von Mannewitz und Rudzio eine deutsche Besonderheit darstellt. Für Selbstständige gibt es zusätzlich öffentlich-rechtliche Kammern (Mannewitz und Rudzio, 2022, S. 52). Im deutschsprachigen Raum weisen die Verbände in Deutschland, Österreich und der Schweiz sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede auf (Zimmer, 2022, S. 29).

Der Einbezug internationaler Forschung beschränkt sich daher auf die Akzeptanz-, B2B-, Dienstleistungs- und Organisationsforschung.

Verbände haben nur bedingt Einflussmöglichkeiten auf ihre systemische Umwelt (Abbildung 7). Selbst bedeutende politische Erfolge, wie die Reduzierung der Umsatzsteuer für Hotelübernachtungen im Jahr 2010, führten nachweislich nicht zu mehr Verbandsmitgliedern (siehe Einleitungsteil, 3.3 Praxisrelevanz). Verbände können nur über selektive Dienstleistungen direkten Einfluss auf ihre Mitgliederentwicklung nehmen. Nur exklusiv für Verbandsmitglieder zur Verfügung gestellte Dienstleistungen können Verbandserfolge implizieren. Die erfolgsorientierte Ausrichtung des Dienstleistungsangebots ist daher von strategischer Bedeutung. Daher werden lediglich individuelle und selektive Verbandsdienstleistungen Gegenstand der weiteren Betrachtungen sein.

### **1.5 Theoriegeleitete Fragestellung**

Das theoriegeleitete Ziel besteht darin, die aus der Literatur gewonnenen Erkenntnisse über den Einfluss bestimmter Faktoren und Attribute von Unternehmen zu Nutzungsabsicht und Akzeptanz von B2B-Dienstleistungen zusammenzutragen.

Die konkrete Fragestellung lautet:

- Welche Erkenntnisse gibt es bereits über den Einfluss von Faktoren und Attributen auf Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Dienstleistungen in B2B-Verbandsmitgliedsunternehmen?

Die theoretische Erarbeitung mündet in einem Erklärungsmodell über Faktoren und konkrete Wirkbeziehungen auf Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Verbandsdienstleistungen.

## **2 Theoretische Ausführungen**

---

Um das Thema in seiner Ganzheit zu erfassen, sind weitere Informationen zum Verständnis von Verbänden und deren Funktionen notwendig. Im folgenden Kapitel werden hierzu grundlegende Informationen über Verbände im Allgemeinen und über den DEHOGA Baden-Württemberg im Besonderen sowie aktuelle Branchenentwicklungen dargestellt.

## 2.1 Datenbasis – Grundinformationen

### 2.1.1 Historische Entwicklung von Verbänden

Verbände entstanden in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts aus Zünften, Gilden und Ständen. Durch die aufkommende Meinungs-, Vereinigungs- und Koalitionsfreiheit wurde ihre Gründung erst möglich (Grotz und Schroeder, 2021). In der deutschen Kaiserzeit, zwischen 1871 und 1918, waren Interessenszusammenschlüsse weitgehend auf Wirtschaft, Soziales und Kultur beschränkt. Mit der Zeit erfuhr die Verbändelandschaft eine Differenzierung auf weitere gesellschaftliche Felder, wie Freizeit, Umwelt- und Verbraucherschutz (ebenda, S. 183).

Die Differenzierungstendenz hält bis heute an, was das Parlamentsarchiv des Deutschen Bundestags durch 5.947 registrierte Verbände zum 12. Dezember 2024 belegt ([www.lobbyregister.bundestag.de](http://www.lobbyregister.bundestag.de), abgerufen am: 12.12.2024) Im Vergleich zu 635 Verbänden im Jahr 1974 (Grotz und Schroeder, 2021, S. 185) ist dies fast eine Verneunfachung.

Verbände sind rechtsfähige Vereine und als solche im Vereinsregister eingetragen (Wickert, 2022). Verbände sind grundsätzlich nach § 21 BGB auf ideelle (gemeinnützige) Zwecke ausgerichtet (ebenda, S. 213–214).

### 2.1.2 Umfeldbedingungen der Verbandsentwicklung

Verbände können den gesellschaftlich-ökonomischen Wandel nachhaltig beeinflussen (Weber, 1997, S. 70). Weber beschreibt auch konkrete Determinanten intermediärer Einflussmöglichkeiten:

- Eigenschaften des politischen Systems (Weber, 1997, S. 70–73):
  - Organisationsformen politischer Systeme (ebenda, S. 71)
  - Politikform (ebenda, S. 71)
  - Partizipationsform (ebenda, S. 72)
- Zusammensetzung und Dynamik des industriellen Portfolios (ebenda, S. 73)
- Bildung und Wissenschaft (ebenda, S. 75)
- Konservierung oder Dynamik in Arbeitsmarkt und Arbeitspolitik (ebenda, S. 76–78)

Die Organisations- und Politikform sowie die Partizipationsmöglichkeiten eines politischen Systems bestimmen die Rahmenbedingungen der gesellschaftlich-ökonomischen Entwicklung (Weber, 1997, S. 70–73). Ebenso sind für die Zukunftsfähigkeit einer Volkswirtschaft Dynamik

und Sättigung der Märkte wesentlich (ebenda, S. 73–75). Einen weiteren entscheidenden Faktor stellt die Effizienz des Erziehungs- und Wissenschaftssystems dar, insbesondere berufliche Aus- und Weiterbildung (ebenda, S. 75–76). Nach Weber sind die Struktur, Wandlungsbereitschaft und Regulationsmöglichkeiten des Arbeitsmarkts ebenso relevant (ebenda, S. 76–78).

Verbände spielen damit eine entscheidende Rolle in gesellschaftlich-ökonomischen Prozessen und können entweder abschwächend oder verstärkend auf gesellschaftliche Entwicklungen einwirken. Handlungsalternativen bestimmen sich nach den oben angeführten Rahmenbedingungen. Realisierbare Verbandserfolge sind somit auch direkt von politischen Einflussmöglichkeiten determiniert.

### **2.1.3 Differenzierungskriterien von Verbänden**

Alemann und Weßels sehen Verbände umgeben vom politischen System, im gesellschaftlichen, kulturellen und ökonomischen Kontext (Alemann und Weßels, 1997, S. 14–16). Damit sind sie auch ein Reflex der Kontextveränderungen (Zimmer und Paulsen, 2010, S. 45) und unterscheiden sich nicht nur im Zeitablauf, sondern auch im internationalen Vergleich. In England, Kanada und den USA gibt es vorwiegend kleingliedrige, konkurrierende Verbände und Gewerkschaften. In Deutschland ist dies nicht tradiert (ebenda, S. 43–44). Allerdings gibt es in bestimmten deutschen Wirtschaftsbereichen (z. B. Gewerkschaften der Bahnmitarbeitenden) auch konkurrierende Gewerkschaften. Deutsche Einzelgewerkschaften und Verbände sind zumeist föderal gegliedert. Internationale Vergleiche sind aufgrund nationaler Verbandspezifika nur bedingt möglich. Außer vergleichender Forschung existieren keine internationalen Verbandsforschungsarbeiten. Die Akzeptanzforschung hingegen ist international und ihre Ergebnisse lassen sich auf die vorliegende Arbeit übertragen. Verbände unterscheiden sich im Übrigen auch im nationalen Vergleich.

Eine grundlegende Differenzierung lässt sich nach Grotz und Schroeder (2021, S. 185–188) anhand nachfolgender Kriterien durchführen:

- Rechtlicher Status (Verein oder Körperschaft des öffentlichen Rechts)
- Handlungsfelder (Wirtschaft, Gesundheit, Soziales, Bildung, Kultur, Freizeit, etc.)
- Organisationsebene (nach territorialem Verbandsgebiet; Welt, Europa, Bund, Land)
- Binnenorganisation (Organe, Gremien, Arbeitskreise)
- Organisationsgrad (abhängig von individueller Interessenlage)

- Sanktionspotenzial (durch Systemrelevanz)

Der DEHOGA Baden-Württemberg ist nach diesen Kriterien ein wirtschaftsorientierter, nach Vereinsrecht organisierter Arbeitgeberverband. Er ist föderal strukturiert und besitzt alle vereinsrechtlich geforderten Organe. Der Organisationsgrad liegt je nach Definition zwischen 50 % (organisierte Betriebe nach Umsatzsteuerstatistik) und knapp 90 % (organisierte Ausbildungsbetriebe in Baden-Württemberg, Quelle: DEHOGA Baden-Württemberg, 2023). Das Sanktionspotenzial der Branchenbetriebe (Kampagnen- und Streikfähigkeit) ist als mäßig einzustufen, da Restaurants im Vergleich zum Lebensmitteleinzelhandel als nicht systemrelevant gelten und heterogen strukturiert sind.

Eine weitere Differenzierung besteht im Kriterium der Sozialpartnerschaft. Zusammen mit der NGG (Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten) ist der DEHOGA Baden-Württemberg ein Tarifpartner. Diese Differenzierung wurde bei Grotz und Schroeder (2021) nicht explizit benannt, sei an dieser Stelle der Vollständigkeit halber jedoch erwähnt, da nicht alle Arbeitgeberverbände per se Tarifpartei sind.

#### **2.1.4 Differenzierung von Verbandsdienstleistungen**

Die Differenzierung vollzieht sich entlang kollektiver und selektiver Dienstleistungen von Verbänden. Es kann aber auch nach den Adressaten und Vorteilmotiven unterschieden werden (Anlage 9).

## **2.2 Übersicht über vorhandene theoretische Modelle**

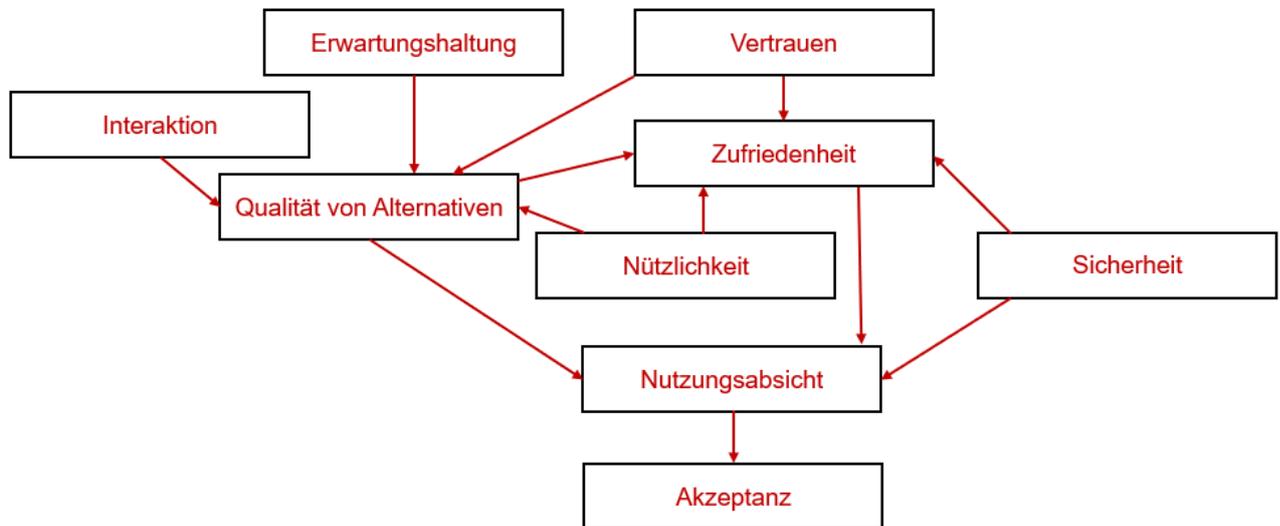
Die aus den theoretischen Vorarbeiten relevanten Modelle sind im Nachfolgenden verkürzt dargestellt und werden zum Schluss in ein neues Modell (Trichtermodell) überführt.

Alle nachfolgenden Modelle nehmen Bezug auf Nutzungsabsicht und letztlich Akzeptanz. Aufgrund bislang noch fehlender theoretischer Erkenntnisse lassen sich keine Schlüsse auf die Zusammenhänge zwischen Akzeptanz und Verbandserfolg ziehen.

### **2.2.1 Modell zum Einfluss von Sicherheit auf Nutzungsabsicht und Akzeptanz**

Verschiedene Faktoren beeinflussen die Nutzungsabsicht und Akzeptanz von E-Service-Technologien. Das in folgender Abbildung dargestellte Modell von Taherdoost (2018, S. 180) dient als Basis für das nachfolgende dargestellte Trichtermodell in Abbildung 15.

Taherdoost untersucht explizit die Variable „Sicherheit“. Sicherheit kann maßgeblichen Einfluss auf Mitgliedschaften, Akzeptanz und Nutzungsabsicht von Verbandsdienstleistungen ausüben. Daher ist dies ein stichhaltiges Argument für die Auswahl dieses Grundmodells.



**Abbildung 11: Entwicklung eines Adoptionsmodells zur Bewertung der Nutzerakzeptanz von E-Service-Technologie**  
(Quelle: nach Taherdoost, 2018)

Das Modell scheint für diese Forschungsarbeit geeignet, weil sie sich auf digitale Services bezieht. Digitale Dienstleistungen sind auch in Verbänden mehr und mehr gefragt und gefordert. Insbesondere in und nach der Pandemiezeit werden schnelle und digital verbreitete Informationen geschätzt. Weiterhin verfügt die Studie über eine zahlenmäßig große Stichprobe. Taherdoosts Studie wurde bereits 2018 veröffentlicht. In den zurückliegenden zwei Jahren (seit 2022) wurde sie in insgesamt 116 wissenschaftlichen Publikationen zitiert (Quelle: Google Scholar, 8. Juli 2024).

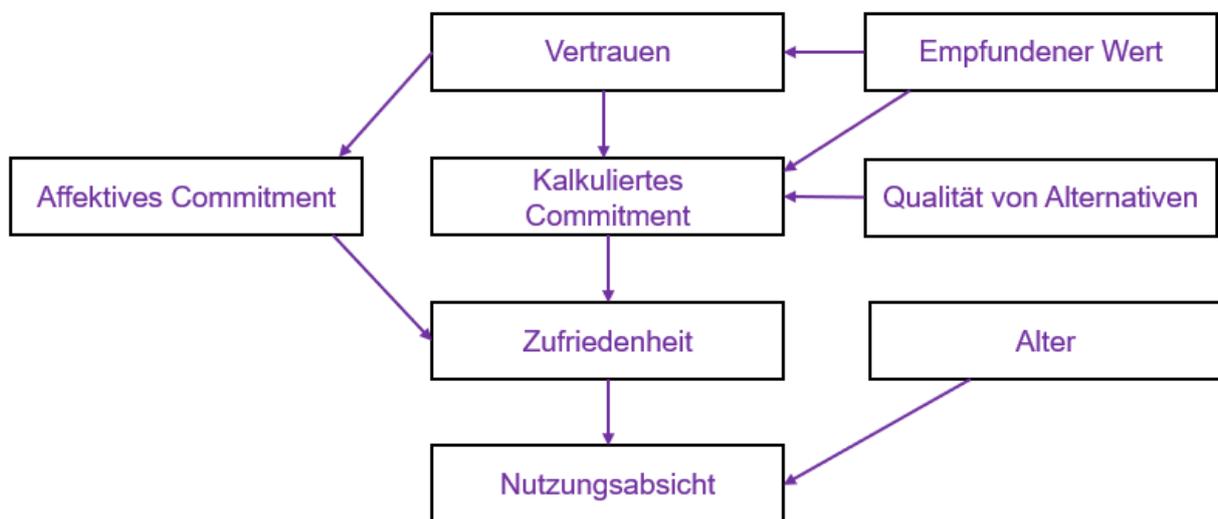
Die Erwähnung der Akzeptanzstudie von Taherdoost (2018) erfolgte in unterschiedlichen Forschungsgebieten wie Pädagogik (Vysotskaya und Prokofieva, 2024, S. 10), Umweltforschung und Gesundheit (Calegari et al., 2023, S. 7), Kundenzufriedenheit und Loyalität (Ajina et al., 2023, S. 2) Interaktion von Organisationen und Individuen auf den technologischen Fortschritt (Taherdoost et al., 2024, S. 838).

Daher ist davon auszugehen, dass die Quelle Taherdoost (2018) nach wie vor aktuell ist und auf unterschiedlichen Forschungsfeldern Anwendung finden kann. Daher wird diese Quelle als Grundlage für das neu zu erstellende Akzeptanzmodell verwendet.

## 2.2.2 Modell zum Einfluss von Alternativen und psychosozialen Faktoren auf die Nutzungsabsicht von Dienstleistungen

Das Modell nach Yuan et al. (2019, S. 16) in folgender Abbildung zeigt die Nutzungsabsicht des Internetbankings. Im Gegensatz zu Taherdoost (2018) wurde dabei nicht auf Akzeptanz, sondern auf Nutzungsabsicht als abhängige Variable abgestellt.

In diesem Modell wiederholt sich die überwiegende Zahl an Variablen gegenüber dem Modell nach Taherdoost (2018). Hinzu kommen die Variable „empfundener Wert“ sowie das Attribut „Alter“. Beide können im Kontext von Akzeptanz und Nutzungsabsicht einen Einfluss ausüben. Aus diesem Grund scheint die Nutzung des nachfolgenden Modells sinnvoll.



**Abbildung 12: Kontinuierliche Nutzung von Internetbanking: ein Commitment-Trust-Modell**  
(Quelle: nach Yuan et al., 2019)

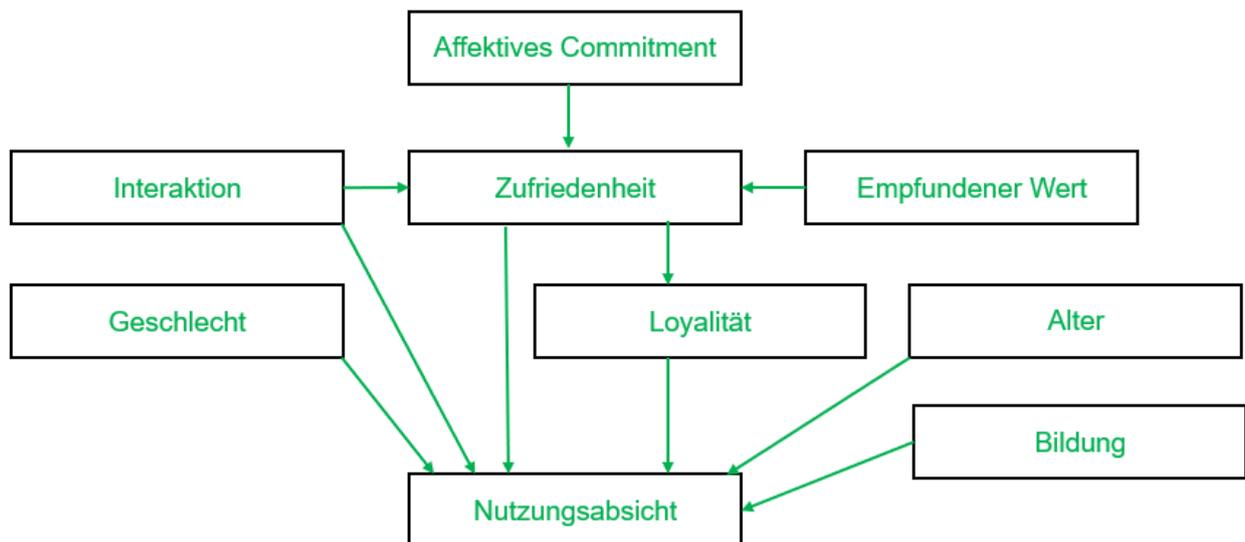
Die Studie von Yuan et al. (2018) hat eine große Übereinstimmung mit jener von Taherdoost (2018), sodass die Adaption beider Modelle möglich ist. Das Modell verfügt jedoch über weitere Aspekte (empfundener Wert und Alter), die im Zusammenhang mit Verbänden von Bedeutung sind. Aus diesem Grund scheint das Modell von Yuan et al. grundsätzlich geeignet.

Die Studie von Yuan et al. (2019) wurde in den zurückliegenden vier Jahren insgesamt 127-mal zitiert (Quelle: Google Scholar, 24. Juli 2024). Zitationsbeispiele sind: Ray und Bala (2021), eine Studie, die sich mit Bewertungen auf Social Media im Bereich Hospitality beschäftigt, und Inan et al. (2023), die eine Theorie von Servicequalität und Selbstbestimmung zur Aufrechterhaltung der Nutzung von Online-Banking entwickeln. Daher kann die Studie von Yuan et al. (2019) den aktuellen Wissensstand repräsentieren.

### 2.2.3 Modell zum Einfluss von Interaktion und psychosozialen Faktoren auf Nutzungsabsicht von Dienstleistungen

Das Modell nach Bahadur et al. (2018, S. 12) betrachtet im Gegensatz zu den ersten beiden Modellen zusätzlich den Faktor „Loyalität“. Auch diese Darstellung (Abbildung 13) untersucht Faktoren, welche die Nutzungsabsicht beeinflussen. Im Modellansatz wird Empathie von Mitarbeitenden in Form ihrer Interaktionen berücksichtigt.

Das folgende Modell deckt sich weitgehend mit den vorigen. In ihm wird das Attribut „Bildung“ im Gegensatz zu beiden vorausgehenden Modellen aufgegriffen. Im Hinblick auf die Akzeptanz und Nutzungsabsicht sollte dieses Attribut an unterschiedlichen Mitgliedsclustern untersucht werden. Ebenso erwähnen Bahadur et al. „Loyalität“ als Variable. Langjährige Verbandsmitgliedschaften bezeugen Loyalität, weshalb diese Variable in die Untersuchung integriert wird.



**Abbildung 13: Einfluss der Empathie von Mitarbeitenden auf Kundenzufriedenheit und -loyalität bei Mitarbeitenden-Kunden-Interaktionen**  
(Quelle: nach Bahadur et al., 2018)

Aus diesem Modell wird der Zusammenhang zwischen empfundenem Wert und Zufriedenheit sowie das Attribut Geschlecht ins Trichtermodell integriert.

Das Modell hat eine große Übereinstimmung mit den beiden vorangegangenen Modellen und verfügt über weitere Zusammenhänge, die ins Trichtermodell übernommen werden sollten.

Die Studie von Bahadur et al. (2018) wurde in den zurückliegenden vier Jahren insgesamt 157-Mal zitiert (Quelle: Google Scholar, 24. Juli 2024). Die Forschungsfragen standen im Zusammenhang mit Servicequalität und Kundenbindung. Beispiele hierfür sind Nguyen und Malik (2022), die sich mit Servicequalität von Mitarbeitenden und Kundenzufriedenheit in Hotels befassen, sowie Ananda et al. (2023), die eine Studie über die Zusammenhänge zwischen

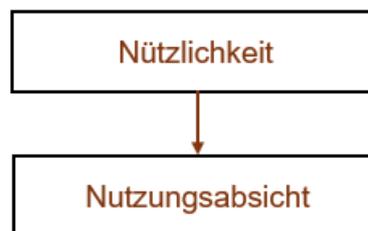
Servicequalität, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in Banken vorlegten. Im Weiteren wird davon ausgegangen, dass die Studie von Bahadur et al. (2018) aktuelle Bezüge aufweist und daher in dieser Arbeit zitiert werden kann.

#### 2.2.4 Modell zum Einfluss von Nützlichkeit auf Nutzungsabsicht

Der Modellauszug (Hypothese H5) aus Gansser und Reich zu Einflussfaktoren der KI-Technologie im privaten Umfeld berücksichtigt den Zusammenhang zwischen Nützlichkeit und Nutzungsabsicht (Gansser und Reich, 2020, S. 494). Beide Faktoren finden sich bereits bei Taherdoost, allerdings ohne Darstellung ihrer direkten Wirkbeziehung (Taherdoost, 2018, S. 180).

Taherdoosts Modell untersucht nicht explizit den direkten Zusammenhang zwischen Nützlichkeit und Nutzungsabsicht. Ein Zusammenhang liegt zwischen den Variablen bereits sprachlich nahe, weshalb dieser Zusammenhang durch das Modell aufgegriffen werden sollte.

Die Nützlichkeit kann die Nutzungsabsicht beeinflussen und sollte daher untersucht werden.



**Abbildung 14: Einflussfaktoren auf die Nutzungsabsicht von KI im privaten Umfeld**  
(Quelle: nach Gansser und Reich, 2020)

Der Modellauszug aus Gansser und Reich (2020) stellt im Trichtermodell den Zusammenhang zwischen Nützlichkeit und Nutzungsabsicht her.

Der naheliegende Zusammenhang wurde in den vorausgehenden drei Modellen nicht berücksichtigt. Dieser mögliche Zusammenhang soll ins Trichtermodell eingeführt werden.

#### 2.2.5 Gesamtmodell der Einflussfaktoren auf Nutzungsabsicht und Akzeptanz

Die theoretischen Vorarbeiten zeigen, dass Akzeptanz nur durch sachlogische und psychosoziale Faktoren beeinflusst wird. Damit lassen sich durch Kombination der vorigen Modelle 16 unabhängige und zwei abhängige Faktoren darstellen. Um die identifizierten Faktoren und ihre Beziehungen im Gesamtmodell zu zeigen, werden verschiedene Modellausschnitte übereinandergelegt. Abbildung 15 zeigt, wie das Trichtermodell zusammengesetzt ist:

Taherdoost (2018)

Yuan et al. (2019)

Bahadur et al. (2018)

Gansser und Reich (2020)

Eigene Erweiterungen

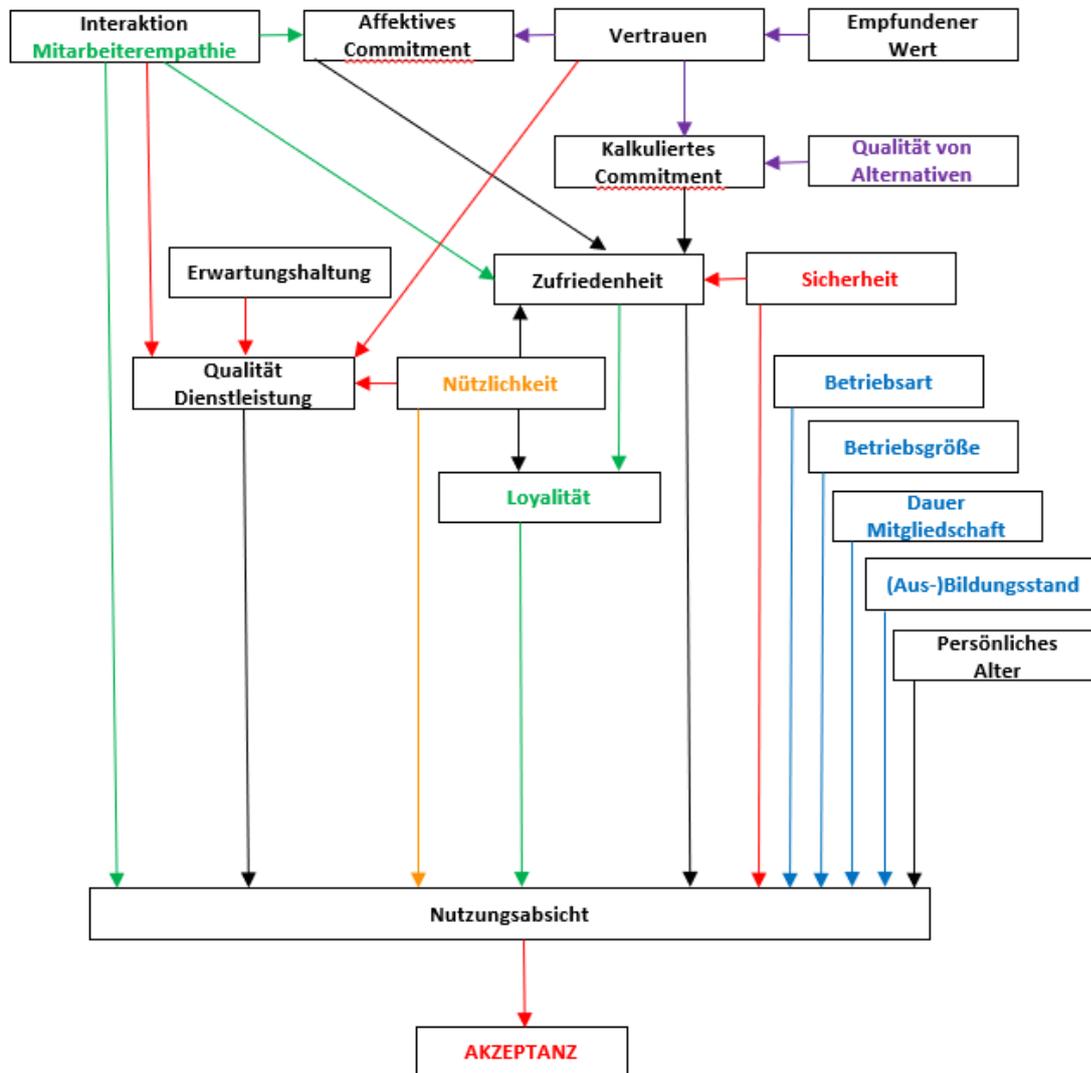


Abbildung 15: Trichtermodell  
(eigene Darstellung)

Taherdoost erweiterte das Technology Acceptance Model um die Variable „Sicherheit“ (Taherdoost, 2018, S. 182). Stabile Transaktionsabwicklungen sowie Datensicherheit sind bei E-Service-Anwendungen wichtig. Verbandsdienstleistungen sind analog zu Versicherungsleistungen (Bennett und Robson, 2001, S. 234–236) ebenfalls sicherheitsrelevant.

Interaktionen besitzen nach Taherdoost lediglich Einfluss auf die Dienstleistungsqualität (Taherdoost, 2018, S. 180). Bahadur et al. ermitteln einen direkten, positiven Einfluss von Interaktion (empathische Mitarbeitende) auf Zufriedenheit und affektives Commitment (Bahadur et al., 2018, S. 15).

Bahadur et al. führen die Variable „Loyalität“ ein, die wiederum von Zufriedenheit positiv beeinflusst wird (Bahadur et al., 2018, S. 5–6). Zufriedenheit begünstigt ihrerseits die

Nutzungsabsicht. Weiterhin untersuchen sie die Attribute Alter, Geschlecht und Bildungsstand bezüglich der Nutzungsabsicht (ebenda, S. 6). Weiter ergänzt wird das Trichtermodell durch das „affektive Commitment“ nach Bahadur et al. (2018, S. 11).

Yuan et al. ergänzen das Modell durch „kalkuliertes Commitment“ als moderierende Variable von Vertrauen (Yuan et al., 2019, S. 6).

Mitgliederzufriedenheit kann nach Candi und Kahn (2016, S. 177–179) auf sachlicher, emotionaler oder sozialer Basis begründet sein. Das Trichtermodell erfasst diese Zusammenhänge durch „kalkuliertes“ und „affektives Commitment“ sowie „Interaktionen“. Auch weitere Studien wie von Hung und Hager (2020, S. 7) oder Fullerton (2003, S. 334–335) belegen, dass Vertrauen und Commitment im Verbandskontext bedeutsam sind.

Die Erweiterungen des Akzeptanzmodells nach Taherdoost (2018) erscheinen daher notwendig, um weitere Aspekte und Einflüsse zur Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Dienstleistungen zu integrieren.

Sämtliche Wirkbeziehung aller Faktoren und Attribute sind in tabellarischer Form in Anlage 17 (Wirkungsbeziehungen aller Variablen und Attribute) dargestellt.

### **2.3 Ökonomische Vorteile, Nützlichkeit und Akzeptanz**

Moosbrugger und Kelava nennen im Bereich wissenschaftlicher Tests neben anderen Ökonomie und Nützlichkeit als relevante Einflüsse für Akzeptanz (Moosbrugger und Kelava, 2020, S. 23–25).

Hofmann und Schumacher beschreiben im Bereich der IT-Systeme, dass nicht immer rationale und nützliche Überlegungen über Akzeptanz entscheiden können. Gründe hierfür sehen sie in intersubjektiven Werthaltungen gegenüber Systemen und Herstellern. Ebenso können Misstrauen, Befürchtungen oder Informationsdefizite dazu führen, dass nützliche und ökonomisch sinnvolle IT-Systeme nicht akzeptiert werden (Hofmann und Schumacher, 2013, S. 121–122). Dennoch bestätigen sie implizit damit, dass ökonomische und nützliche Gründe die Basis für Akzeptanz bilden.

Diese theoretischen Vorüberlegungen lassen sich auch auf Verbandsdienstleistungen übertragen. Im Bereich selektiver Verbandsdienstleistungen sind unter ökonomischen Vorteilen solche zu verstehen, welche Mitgliedern geldwerte Vorteile durch Expertise, Dienstleistungsqualität und Aufwandsreduzierung verschaffen, konkret: Kostenreduzierungen auf Mitglieder-

ebene durch kostenfreie oder vergünstigte Dienstleistungen oder die Möglichkeit zu Ertragssteigerungen durch Klassifizierungs- oder vertrieblicher Kooperationsleistungen. Beispiele hierfür sind kostenfreie Rechtsberatung, vergünstigte Betriebsberatung (Kostensparnis), Hotelklassifizierung und Vermarktungskoooperationen (Ertragssteigerung). Der effektive Mitgliedsvorteil ergibt sich einerseits aus der Differenz zwischen marktüblichen und den Mitgliedsbetrieben in Rechnung gestellten Preisen sowie inhaltlichen Vorteilen. Hierzu zählen die Selektion relevanter Informationen sowie deren Aufbereitung und wertvolle Netzwerkkontakte.

Nützlichkeit bezieht sich hingegen auf Maßnahmen, die indirekt die Wirtschaftlichkeit von Mitgliedsbetrieben begünstigen. Hierzu zählen Brancheninformationen und Weiterbildungsmaßnahmen. Verbände können prozessual die Nützlichkeit mittels Befragungen (Feedback) den Mitgliederanforderungen anpassen und ständig verbessern.

Aus den theoretischen Erarbeitungen von Schneider und Galipoglu (2019, S. 4) wäre zu erwarten, dass ökonomische und emotionale Faktoren eine gleichgewichtige Rolle spielen.

### **3 Konklusion theoretischer Teil**

---

Die theoriegeleitete Fragestellung lautet:

- Welche Faktoren und Attribute haben welchen Einfluss auf Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Dienstleistungen der Mitglieder im Fall des DEHOGA Baden-Württemberg?

#### **3.1 Konklusion und Beantwortung der theoriegeleiteten Fragestellung**

Die Analyse der ausgewerteten Studien zeigt über alle Themenfelder hinweg, dass sich Nutzungsabsicht und Akzeptanz neben persönlichen Attributen lediglich auf zwei Faktorengruppen zurückführen lassen. Dies sind ökonomische oder psychosoziale Motive, die entweder personenbezogen sind oder im interaktionell-soziologischen Umfeld liegen.

Die Erkenntnisse der Analyse der einzelnen Themenfelder werden im Folgenden beschrieben.

### **3.1.1 Akzeptanzforschung**

Trotz unterschiedlicher Forschungsansätze (Produkt-, Dienstleistungs-, Prozess- oder Technologieansatz) sehen alle Modelle lediglich sachliche oder psychosoziale Variablen zur Erklärung von Nutzungsabsicht und Akzeptanz vor.

Im Bereich Prozess- und Technologieakzeptanz werden zusätzlich organisatorische Möglichkeiten (Kontext) betrachtet. Dies liegt darin begründet, dass Prozess- und Technologieinnovationen von technischen Voraussetzungen und weiteren Rahmenbedingungen abhängig sind. Beide Komponenten sind in der weiteren Betrachtung von Dienstleistungen jedoch nicht länger relevant. Von Relevanz hingegen ist die von Taherdoost (2018) einbezogene Variable „Sicherheit“, da Verbandsdienstleistungen auch Sicherheitsaspekte bedienen.

Sachlogische Argumente sind ökonomische Vorteile, Kosten, Nutzen, Nützlichkeit und Bequemlichkeit sowie Qualität. Als persönliche Argumente finden sich Emotionen, sozialer Einfluss, soziale Norm, Vertrauen, Interaktion, Zufriedenheit, Erwartung, erwarteter Wert und Sicherheit.

Insgesamt zeigt die quantitative Auswertung (Anlage 14) aller analysierten Studien ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen ökonomischen und psychosozialen Faktoren (24:23).

### **3.1.2 Dienstleistungsforschung**

Die Dienstleistungsstudien benennen explizit sachliche und emotionale Faktoren (Yuan et al., 2019, S. 16). Dahinter liegen auch ökonomische und psychosoziale Motive. Gansser und Reich führen zusätzlich die Variablen „Nützlichkeit“ und „Aufwandsreduzierung“ ein, die letztlich auf wirtschaftliche Vorteile rekurrieren (Gansser und Reich, 2020, S. 509). Aber auch sie erkennen unter den Variablen persönliche (Freude) und soziale Komponenten (Gruppenzwang). Bahadur et al. ergänzen ihr Modell, neben sachlichen und persönlichen Variablen, um die soziologische Variable „Interaktion“ (Bahadur et al., 2018, S. 11).

Aus Dienstleistungsstudien wurden folgende sachlogische Argumente abgeleitet: ökonomische Vorteile, Aufwandsreduzierung, Qualität von Alternativen, erwarteter Wert, Nützlichkeit, Dienstleistungsvielfalt. Als persönliche Motive werden genannt: Einflüsse, Qualität von Alternativen, erwarteter Wert, Vertrauen, Affektives Commitment, Mitarbeiterempathie, Loyalität, Zufriedenheit, Angst, Spaß, Sicherheit, Gruppenzwang und Innovationsfreude. Außerdem werden die Attribute Alter, Geschlecht, Unternehmensgröße und Dauer der Beziehung als Einflussgrößen genannt.

Die zahlenmäßige Auswertung der Dienstleistungsstudien ergibt ein deutliches Gewicht zugunsten der psychosozialen Faktoren. Anlage 14 belegt die quantitative Auswertung. In den anschließenden Unterkapiteln wird jeweils auf diese Ergebnisse verwiesen.

### **3.1.3 Verbändeforschung**

Die Verbändeforschung erklärt Nutzungsabsicht und Akzeptanz ebenfalls mit ökonomischen und psychosozialen Faktoren. Die zahlenmäßige Erfassung der analysierten Studien liegt bei 16:11 (Anlage 14) zugunsten ökonomischer Motive. Jedoch spielen auch persönliche und soziale Motive eine gewichtige Rolle bei der Bewertung einer Verbandsmitgliedschaft, zumal Verbände als soziale Organisationen infolge persönlicher Kontakte und Interaktionen existieren. Aus diesem Grund wird eine qualitative Beurteilung durch Mitgliederinterviews besonders aufschlussreich sein.

Die konkreten sachlogischen Argumente sind Informationen, materielle Vorteile, Kosten einer Kündigung, Kernleistungen, Vorteile der Mitgliedschaft, Ausgleichskasse, Beratung, Fachlichkeit (Expertise). Bei persönlichen Motiven wurden nachfolgende Argumente entdeckt: Netzwerk, persönliche Kontakte, Kommunikation, Commitment, Vertrauen, immaterielle Vorteile, ehrenamtliches Engagement.

In diesem Themenfeld wird „Mitgliedschaftsdauer“ als relevantes Attribut erwähnt.

### **3.1.4 B2B-Forschung**

Die Analyse der B2B-Studien ergab ein deutliches Übergewicht von 5:24 (Anlage 14) zugunsten persönlicher und sozialer Aspekte. Dies erscheint paradox, da gerade B2B-Beziehungen im besonderen Maße als komplex, rational, personenunabhängig, sachlich-rational und zielorientiert bezeichnet werden. Persönliche Befindlichkeiten und soziale Einflüsse sollten gerade dort also nicht vermutet werden. Dennoch gibt es wesentliche Einflussfaktoren wie Zufriedenheit, zwischenmenschliche Beziehungen, Kundenbindung und andere mehr, welche die Nutzungsabsicht und Akzeptanz beeinflussen. Patterson et al. untersuchten Kundenzufriedenheit bei Geschäftskunden. In ihrer empirischen Studie belegten sie, dass sich Zufriedenheit von B2B-Kunden positiv auf deren weitere Nutzungsabsicht auswirkt (Patterson et al., 1997, S. 13). Stauss und Neuhaus konnten das qualitative Kundenzufriedenheitsmodell empirisch belegen. Es besagt, dass persönliche Zufriedenheit (zufrieden oder unzufrieden) entscheidend mit individuellen Erwartungen (fordernd, stabil oder resigniert) verbunden ist (Stauss und Neuhaus, 1997, S. 241).

Folgende sachlogische Argumente werden in der B2B-Forschung behandelt: funktionaler Nutzen, Qualität, Wertempfinden, Kosten, kalkuliertes Commitment, Attraktivität von Alternativen, Abhängigkeiten, Kompetenz (Expertise) und das Markenimage. Bei den persönlichen Motiven finden sich Zufriedenheit, emotionaler und sozialer Nutzen, Interaktion, Kommunikation, Vertrauen und Loyalität.

### **3.1.5 Organisationsforschung**

Die ausgewerteten Studien der Organisationsforschung ergeben ein ausgeglichenes Bild 9:9 (Anlage 14) zwischen ökonomischen und persönlichen Motiven). Die ganze Vorteilhaftigkeit einer Verbandsmitgliedschaft erschließt sich erst nach einer gewissen Dauer der Mitgliedschaft. Als Beitrittsargumente sind die naheliegenden wirtschaftlichen Vorteile von entscheidender Bedeutung. Im Laufe der Zeit können Netzwerke und persönliche Kontakte der Verbandszugehörigkeit zum eigenen Mehrwert genutzt und geschätzt werden.

In der Organisationsforschung zählen zu den sachlogischen Faktoren Informationen, Vertriebsmöglichkeiten, Umsatz und Preise, Nutzen, Reputation (= Expertise, Image) und Sicherheitsklauseln. Aus der persönlichen Sicht relevant sind Beziehungsqualität, Vertrauen, Identifikation und Zufriedenheit. Als wesentliche Attribute werden Alter eines Mitglieds und Unternehmensgröße benannt.

### **3.1.6 Verbandserfolg**

Für den Verbandserfolg kann es verschiedene Anknüpfungspunkte geben. Bislang gibt es jedoch keinen wissenschaftlichen Bezugsrahmen oder Definition. Als monokausales Erklärungsmuster für Verbandserfolg kann der Organisationsgrad aus den dargelegten Gründen nicht dienen.

### **3.1.7 Zusammenfassung der Ergebnisse**

Die Analyse der ausgewerteten Studien zeigt, dass sich Erklärungen von Nutzungsabsicht und Akzeptanz lediglich auf ökonomische oder psychosoziale Einflüsse zurückführen lassen.

Für die Dissertation sind damit die Faktoren zur Beantwortung der theoretischen Fragestellung identifiziert. Die theoretische Analyse erfasst alle bereits bekannten Einflussfaktoren von Nutzungsabsicht und Akzeptanz im Trichtermodell (Abbildung 15).

Zur Bestimmung des Verbandserfolgs sollen in der Dissertation die neuen Faktoren Nutzungsabsicht und Akzeptanz eingeführt werden. Im wissenschaftlichen Diskurs wurde dieser Ansatz bislang nicht diskutiert. Aus diesem Grund lassen sich keine Vorerkenntnisse ermitteln oder auf diese rekurren.

### 3.2 Bedeutung für die empiriegeleiteten Fragestellungen

Im Rahmen der empirischen Erarbeitung werden Faktoren und Attribute von B2B-Beziehungen mit Einfluss auf die Akzeptanz von Verbandsdienstleistungen identifiziert. Die konkrete Fragestellung lautet:

- Welche Faktoren und Attribute haben welchen Einfluss auf Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Dienstleistungen der Mitglieder im Fall des DEHOGA Baden-Württemberg?
- Welche Ausprägungen hat die Absicht der Mitgliedsunternehmen hinsichtlich Zweck und Intensität der Nutzung der Verbandsdienstleistungen im Fall des DEHOGA Baden-Württemberg?

### 3.3 Hypothesengenerierung

Untenstehende Thesen folgen thematisch den Faktoren aus den Vergleichsstudien und differenzieren nach ökonomischen und psychosozialen Wirkzusammenhängen. Sie geben der empirischen Analyse einen inhaltlichen Rahmen. Folgende Tabelle enthält in Spalte 3 die in den Vergleichsstudien untersuchten Hypothesen. Aus dieser theoretischen Erarbeitung lassen sich für das vorliegende Forschungsvorhaben weitere Hypothesen ableiten und direkt auf das Dissertationsthema übertragen (letzte Spalte).

| Nr. | Faktor  | Hypothesen aus Vorstudien   | Hypothesen der Dissertation   |
|-----|---|---|---|
| 1   | <b>Interaktion</b>  | <b>Autoren</b>  | <b>H1</b>   |
|     | Zwischenmenschliche Interaktionen zwischen Käufer und Verkäufer stärken die weitere Nutzungsabsicht sowie Akzeptanz von Dienstleistungen. | <b>Bahadur et al. (2018, S. 11)</b><br>Vermutlich besteht ein indirekter Zusammenhang zwischen Interaktion und Nutzungsabsicht. | Zwischenmenschliche Interaktionen zwischen Verbandsmitgliedern und Mitarbeitenden im Verband stärken die weitere Nutzungsabsicht sowie Akzeptanz von Dienstleistungen |
| 2   | <b>Nutzungsabsicht</b>  | <b>Autor</b>  | <b>H2</b>   |
|     | Nutzungsabsicht korreliert positiv mit Akzeptanz (Taherdoost, 2018).  | <b>Taherdoost (2018, S. 187)</b><br>Nutzungsabsicht korreliert positiv mit Akzeptanz.   | Nutzungsabsicht korreliert positiv mit Akzeptanz  |
| 3   | <b>Zufriedenheit</b>  | <b>Autoren</b>  | <b>H3</b>   |

II THEORETISCHER TEIL

|           |  |  |  |
|-----------|--|--|--|
|           | Zufriedenheit korreliert positiv mit der Nutzungsabsicht von Dienstleistungen.   | <b>Yuan et al. (2019, S. 7) und Bahadur et al. (2018, S. 11)</b><br>Zufriedenheit wirkt positiv auf die kontinuierliche Nutzungsabsicht.<br><b>Taherdoost (2018, S. 187)</b><br>Zufriedenheit verstärkt die Nutzungsabsicht positiv. | Hohe Zufriedenheit korreliert positiv mit der Nutzungsabsicht von Dienstleistungen                                       |
| <b>4</b>  | <b>Sicherheit</b>  | <b>Autor</b>   | <b>H4</b>  |
|           | Sicherheitsbedürfnis korreliert positiv mit der Nutzungsabsicht von Dienstleistungen.  | <b>Taherdoost (2018, S. 187)</b><br>Sicherheit korreliert positiv mit Nutzungsabsicht.   | Sicherheitsbedürfnis korreliert positiv mit der Nutzungsabsicht von Verbandsdienstleistungen                             |
| <b>5</b>  | <b>Dienstleistungsqualität</b>   | <b>Autoren</b>   | <b>H5.1</b>  |
|           | Die Expertise des Verkäufers (Herstellers) erhöht die Wahrscheinlichkeit für Nutzung der Dienstleistungen und dessen Akzeptanz | <b>Zimmer und Paulsen (2010, S. 51)</b><br>Selektive Dienstleistungen werden Mitgliedern exklusiv bereitgestellt, um insbesondere Mitgliederbindung sicherzustellen.   | Die Expertise des Verbands erhöht die Wahrscheinlichkeit für Dienstleistungsnutzung und deren Akzeptanz bei Mitgliedern. |
| <b>6</b>  | <b>Erwartungshaltung</b>   | <b>Autoren</b>   | <b>H5.2</b>  |
|           | Positive Erfahrungen mit Dienstleistungen erhöhen die Wahrscheinlichkeit für weitere Nutzungsabsicht                           | <b>Bahadur et al. (2018, S. 11)</b><br>Mitarbeiterempathie wirkt sich indirekt auf Kundenloyalität und Treue aus.  | Positive Erfahrungen mit Verbandsdienstleistungen erhöhen die Wahrscheinlichkeit für Nutzungsabsicht                     |
| <b>7</b>  | <b>Nützlichkeit und Nutzungsabsicht</b>  | <b>Autoren</b>   | <b>H6</b>  |
|           | Nützlichkeit von Dienstleistungen korreliert positiv mit der Nutzungsabsicht von Nutzern                                       | <b>Gansser und Reich (2020, S. 494)</b><br>Nützlichkeit ist eine Verbesserung der Gesamtleistung, die durch Verwendung eines bestimmten Produkts oder Dienstleistung erzielt werden kann.  | Nützlichkeit von Verbandsdienstleistungen korreliert positiv mit der Nutzungsabsicht von Mitgliedsunternehmen            |
| <b>8</b>  | <b>Kalkuliertes Commitment</b>   | <b>Autoren</b>   | <b>H7</b>  |
|           | Ökonomische Vorteile korrelieren positiv mit Zufriedenheit.  | <b>Yuan et al. (2019, S. 8)</b><br>Kalkuliertes Commitment hat positive Effekte auf Zufriedenheit.   | Ökonomische Vorteile korrelieren positiv mit der Nutzungsabsicht von Verbandsdienstleistungen                            |
| <b>9</b>  | <b>Vertrauen</b>   | <b>Autoren</b>   | <b>H8</b>  |
|           | Vertrauen in Personen und Dienstleistungen korreliert positiv mit Zufriedenheit.   | <b>Yuan et al. (2019, S. 9)</b><br>Vertrauen korreliert positiv mit affektivem und kalkuliertem Commitment.  | Vertrauen in Personen und Verbandsdienstleistungen korreliert positiv mit Zufriedenheit.                                 |
| <b>10</b> | <b>Loyalität</b>   | <b>Autoren</b>   | <b>H9</b>  |
|           | Loyalität mit Personen korreliert positiv mit der Nutzungsabsicht von Dienstleistungen.  | <b>Bahadur et al. (2018, S. 6)</b><br>Loyalität beeinflusst positiv die Nutzungsabsicht.   | Loyalität mit Personen korreliert positiv mit der Nutzungsabsicht von Verbandsdienstleistungen                           |
| <b>11</b> | <b>Alternative Angebote</b>  | <b>Autoren</b>   | <b>H10</b>   |
|           | Je attraktiver bestehende Leistungsbeziehungen sind, desto weniger besteht eine Nutzungsabsicht alternativer Angebote.         | <b>Yuan et al. (2019, S. 10)</b><br>Qualität alternativer Leistungen hat direkte negative Einwirkung auf kalkulatorisches Commitment.  | Je attraktiver bestehende Leistungsbeziehungen sind, desto weniger besteht eine Nutzungsabsicht alternativer Angebote    |
| <b>12</b> | <b>Affektives Commitment</b>   | <b>Autoren</b>   | <b>H11</b>   |
|           | Kollegialer Austausch führt zu mehr Zufriedenheit.   | <b>Yuan et al. (2019, S. 15)</b><br>Affektives Commitment hat  | Kollegialer Austausch führt zu mehr Zufriedenheit  |

II THEORETISCHER TEIL

|           |  |   |   |
|-----------|--|---|---|
|           |  | positive Auswirkung auf Zufriedenheit.  |   |
| <b>13</b> | <b>Empfundener Wert</b>  | <b>Autoren</b>  | <b>H12</b>  |
|           | Kollegialer Austausch begünstigt das Vertrauen in Personen (und Dienstleistungen). | <b>Yuan et al. (2019, S. 10)</b><br>Empfundener Wert hat direkten positiven Einfluss auf Vertrauen. | Kollegialer Austausch begünstigt die Nutzungsabsicht von Verbandsdienstleistungen |

**Tabelle 4: Hypothesen aus Studien abgeleitet**  
(eigene Darstellung, abgeleitet aus theoretischen Vergleichsstudien)

### III EMPIRISCHER TEIL

## 1 Forschungsdesign

Das Forschungsdesign folgt den Forschungsfragen und dem Forschungsgegenstand.

### 1.1 Untersuchung der Einflussfaktoren

Im vorliegenden Forschungsvorhaben wird der Einfluss bestimmter Faktoren auf Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Verbandsdienstleistungen untersucht. Die folgende Abbildung 16 zeigt aggregierte Einflussfaktoren auf Nutzungsabsicht und Akzeptanz. Aus der theoretischen Vorarbeit wurde deutlich, dass lediglich zwei Faktorengruppen Relevanz für Nutzungsabsicht und Akzeptanz besitzen. Die Abbildung stellt diese Zusammenhänge auf übergeordneter Ebene dar.

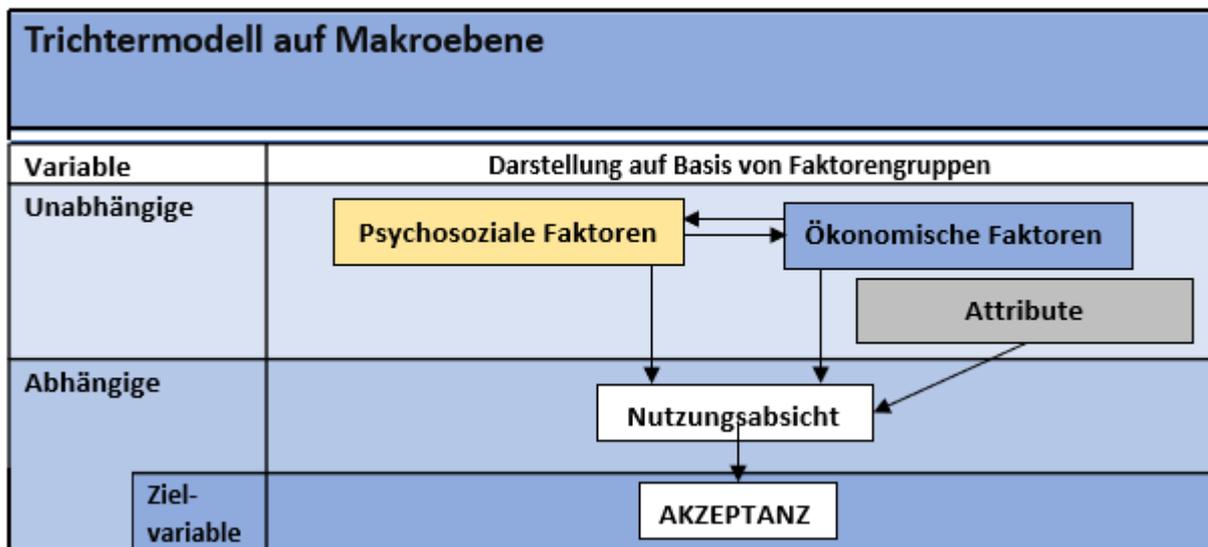


Abbildung 16: Trichtermodell aus Metasicht  
(eigene Darstellung)

Die ökonomischen Variablen dieses Modells sind Nützlichkeit, Qualität, Attraktivität von Alternativen und kalkuliertes Commitment. Psychosoziale Variablen sind Sicherheit, Zufriedenheit, empfundener Wert und Vertrauen. Die dazugehörenden Quantitäten der Faktorencluster werden, wie bereits erwähnt, in Anlage 14 veranschaulicht.

Da es sich bei diesen Faktoren auch um persönliche Grund- und Werthaltungen handelt, müssen sie empirisch von den DEHOGA-Mitgliedern erhoben werden.

## 1.2 Theoretische Grundlage zur Empirie

Die empirischen Untersuchungen werden aus den empirischen Vergleichsstudien abgeleitet und auf das konkrete Forschungsprojekt übertragen (Tabelle 5).

| Nr. der Studie<br>Autor<br>(Erscheinungsjahr) | Thema   | Vorgehensweise empirischer<br>Forschungsarbeiten (Methodendesign)  |
|---|---|--|
| 1.1<br>Taherdoost<br>(2018)                   | Development of an adoption model to assess user acceptance of e-service technology:<br>E-Service Technology Acceptance Model  | Literaturrecherche<br>Hypothesenbildung<br>Experteninterviews<br>Fragebogen (Pilotstudie)<br>Fragebogen                              |
| 2.3<br>Yuan et al.<br>(2019)                  | Continuous usage intention of Internet banking: a commitment-trust-model  | Literaturrecherche<br>Hypothesenbildung<br>Fragebogen (Pilotstudie)<br>Fragebogen  |
| 2.5<br>Gansser und Reich<br>(2020)            | Einflussfaktoren auf die Nutzungsabsicht von KI im privaten Umfeld  | Literaturrecherche<br>Hypothesenbildung<br>Interviews  |
| 2.6<br>Bahadur et al.<br>(2018)               | Effect of employee empathy on customer satisfaction and loyalty during employee-customer interactions: the mediating role of customer affective commitment and perceived service quality              | Literaturrecherche<br>Fragebogen   |
| 3.4<br>Gruen et al.<br>(2000)                 | Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behavior in Professional Associations   | Literaturrecherche<br>Hypothesenbildung<br>Verwendung von Archivdaten<br>Fragebogen (Hauptamt)<br>Fragebogen (Ehrenamt)              |
| Dissertation                                  | Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Dienstleistungsangeboten eines Branchenverbands durch Mitglieder und Relevanz für Verbandserfolg – eine empirische Analyse am Beispiel des DEHOGA Baden-Württemberg | Literaturrecherche<br>Hypothesenbildung<br>Dokumentenanalyse<br>Interviews (Ehrenamtliche)<br>Fragebogen (Pilotstudie)<br>Fragebogen |

**Tabelle 5:** Empirische Designs aus den ausgewerteten Modellstudien  
(Die Nummerierung orientiert sich an der Systematik nach der Literaturübersicht in Anlage 13.  
Eigene Darstellung)

Alle Modellvariablen wurden in vorangegangenen Studien bereits erforscht und sind Bestandteil dieser Dissertation. Ihre Merkmale lassen sich skalieren und sind im Hinblick auf die vorliegende Forschungsfrage operationalisierbar und statistisch auswertbar.

### 1.3 Begründung der Wahl der Fallstudienmethode

Untersuchungsziele unterscheiden sich nach Wille-Baumkauff in exploratorischer oder konfirmatorischer (hypothesenprüfender) Hinsicht (Wille-Baumkauff, 2015, S. 194). Die Dimension Aussageart des Untersuchungsziels kann deskriptiv, explikativ oder instrumentell sein (ebenda, S. 195).

Nach Lamnek und Krell behandeln qualitative Fallstudien nur wenige Fälle mit mehreren Methoden. Damit gewinnen sie viele und tiefe Informationen mit einer ganzheitlichen Sicht auf den Fall (Lamnek und Krell, 2016, S. 290). In der vorliegenden Dissertation werden Präferenzen von Branchenverbandsmitgliedern eines Landesverbands erforscht. Dazu werden Tausende von Mitgliedern des Landesverbands mit einem standardisierten Fragebogen (Anlage 26) befragt.

Der DEHOGA Baden-Württemberg repräsentiert den zu analysierenden Fall, um Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Verbandsmitgliedern empirisch zu erheben und zu analysieren. Die Vorgehensweise der qualitativen Forschung ist induktiv, um aus einer begrenzten Zahl von untersuchten Verbandsmitgliedern generelle Erkenntnisse über alle Verbandsmitglieder abzuleiten. Die durch die Fallanalyse gewonnenen Erkenntnisse müssen in weiterführenden Studien in anderen Landesverbänden mittels empirischer Analysen überprüft werden. Die fallimmanente Fragestellung zielt auf den Einfluss der Faktoren Nutzungsabsicht und Akzeptanz auf den Verbandserfolg ab.

In der Literatur gibt es bereits zahlreiche Erkenntnisse über den Einfluss von Variablen auf Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Dienstleistungen im B2B-Geschäft (Taherdoost, 2018, S. 191–192; Fischbach, 2019, S. 41; Krol und Boßow-Thies, 2020, S. 534–535). Branchendienstleistungen gehören zu B2B-Dienstleistungen und erfordern intensive Untersuchungen ganzer Kohorten von Mitgliedsunternehmen, wie im Fall des DEHOGA Baden-Württemberg.

In der Fallanalyse des DEHOGA-Landesverbands werden die Nutzungsabsicht von Mitgliedern und deren Akzeptanz des Dienstleistungsportfolios im Hinblick auf Verbandserfolg untersucht. Dazu sind qualitative und quantitative Erhebungen notwendig. Die gewonnenen Erkenntnisse könnten zur Vorbereitung weiterer Untersuchungen anderer Landesverbände dienen. Eine empirische Verallgemeinerung ist bei qualitativen Methoden in aller Regel nicht möglich, da eine theoretische Verallgemeinerung nicht auf einem empirischen Kollektiv basiert, sondern auf einer Theorie (Schreier, 2020, S. 34).

Datenauswertungen verfolgen das Ziel, Zusammenhänge zwischen Variablen zu entdecken, die aus der Vielzahl an Daten auf andere Weise nicht ersichtlich wären. Die deskriptive Statistik, so Fahrmeir et al., dient sowohl der Verdichtung umfangreicher Daten als auch der übersichtlichen Darstellung in Diagrammen und Verlaufskurven (Fahrmeir et al., 2016, S. 10–11).

Daten können nach Häufigkeit und Summenverteilung untersucht werden. Lage- und Streuungsmaße lassen weitere Aussagen über die Verteilung zu. Mittels Regressionsanalysen können Abhängigkeiten zweier oder mehrerer Variablen geprüft werden (Schwarze, 2014, S. 94–95). Um von Stichproben auf die Repräsentativität einer normalverteilten Grundgesamtheit zu schließen, können Erwartungswerte gebildet werden.

Yin (2018) fordert für die Wahl einer Fallstudie als qualitative Forschungsmethode die Erfüllung von drei sich bedingenden Voraussetzungen:

1. Die Fallstudie fragt nach dem Wie und Warum (Yin, 2018, S. 43–44). Die Fragestellung ist damit induktiv angelegt: Aus wenigen Fällen sollen erste Erkenntnisse über ein Phänomen gewonnen werden.
2. Forschende haben keine Kontrolle über das Forschungsobjekt (Yin, 2018, S. 46–47).
3. Der Fokus der Forschenden liegt auf einem aktuellen Phänomen (Yin, 2018, S. 50).

Die vorliegende Dissertation erfüllt diese Bedingungen für ein Fallbeispiel im Hinblick auf die Frage nach der Relevanz von Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Verbandsdienstleistungen durch Mitglieder für den Verbandserfolg anhand eines DEHOGA-Landesverbands.

Für ein möglichst konsistentes Bild der Wirklichkeit kann es sinnvoll sein, empirische Forschung mittels qualitativer und quantitativer Analysen durchzuführen (Santos et al., 2020, S. 655–656). Allerdings bietet die Triangulation keine Möglichkeit zur umfänglichen Validierung (Flick, 1991, S. 433).

Infolge bereits vorliegender Erkenntnisse können Hypothesen formuliert und durch empirische Analysen überprüft werden. Die qualitativen Ansätze „Dokumentenanalyse“ und „Interviews“ dienen zur Vorbereitung der quantitativen Datenerhebung der Mitgliederumfrage.

#### **1.4 Rolle der Forschungsfragen im empirischen Erkenntnisprozess**

Um das Ziel der Beantwortung der Forschungsfragen zu erreichen, muss das Forschungsdesign den spezifischen Anforderungen angepasst sein. Hierzu dienen nachfolgende Ausführungen.

#### **1.4.1 Vorgelagerte Fragestellungen – Hauptforschungsfragen**

Folgende Hauptforschungsfragen sollen in der vorliegenden Arbeit beantwortet werden:

- Welche Nutzungsabsicht und Akzeptanz weisen Mitglieder des DEHOGA Baden-Württemberg bezüglich des Dienstleistungsangebots auf?
- Welche Relevanz hat die Nutzungsabsicht für Akzeptanz von Dienstleistungen des Verbands im Fall des DEHOGA Baden-Württemberg? Ziel ist es, den inneren Zusammenhang zwischen Nutzungsabsicht und Akzeptanz bei Dienstleistungsnutzung zu erkennen und darzustellen.
- Welche Relevanz besitzt Mitgliederakzeptanz für Verbandserfolg?

#### **1.4.2 Theoretische Erarbeitung infolge der theoriegeleiteten Subforschungsfrage**

Um die Hauptforschungsfragen zu beantworten, muss zuvor die theoriegeleitete Subforschungsfrage beantwortet werden:

- Welche Faktoren und Attribute haben welchen Einfluss auf Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Dienstleistungen der Mitglieder im Fall des DEHOGA Baden-Württemberg?

Durch die Befassung mit aktuellen empirischen Studien zu den Themenbereichen Akzeptanz, Verband, Dienstleistung, B2B und Mitgliederorganisationen wurden verschiedene Faktoren identifiziert, die in der Lage sind, Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Verbandsdienstleistungen zu beschreiben.

Die theoretische Vorarbeit ergab insgesamt 13 relevante Faktoren für Nutzungsabsicht und Akzeptanz (Abbildung 15, Trichtermodell). Dabei lassen sich alle Einzelfaktoren wiederum auf lediglich zwei Hauptgruppen beziehen: ökonomische und psychosoziale Motive.

#### **1.4.3 Empirische Erarbeitung anhand der empiriegeleiteten Fragestellung**

Nachfolgende Fragestellungen werden durch den empirischen Teil der Arbeit zu beantworten versucht:

- Welche Faktoren und Attribute haben welchen Einfluss auf Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Dienstleistungen der Mitglieder im Fall des DEHOGA Baden-Württemberg?
- Welche Ausprägungen hat die Absicht der Mitgliedsunternehmen hinsichtlich Zweck und Intensität der Nutzung der Verbandsdienstleistungen im Fall des DEHOGA Baden-Württemberg?

- Welche Relevanz haben Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Verbandsdienstleistungen durch Mitglieder auf den Verbandserfolg im Fall des DEHOGA Baden-Württemberg?

Kollektive Verbandsdienstleistungen sind nicht Gegenstand dieser Untersuchung. Daher muss der quantitative Bezugsrahmen aller infrage kommenden Verbandsdienstleistungen ermittelt, definiert und nach selektiven Leistungen gelistet werden. Einen umfassenden und abschließenden Überblick sämtlicher Dokumente gibt die Dokumentenanalyse.

Abbildung 17 liefert einen Gesamtüberblick über den Prozess, von der Formulierung der Forschungsfragen über die Gewinnung und Analyse der Daten bis hin zur Beantwortung dieser Fragen.

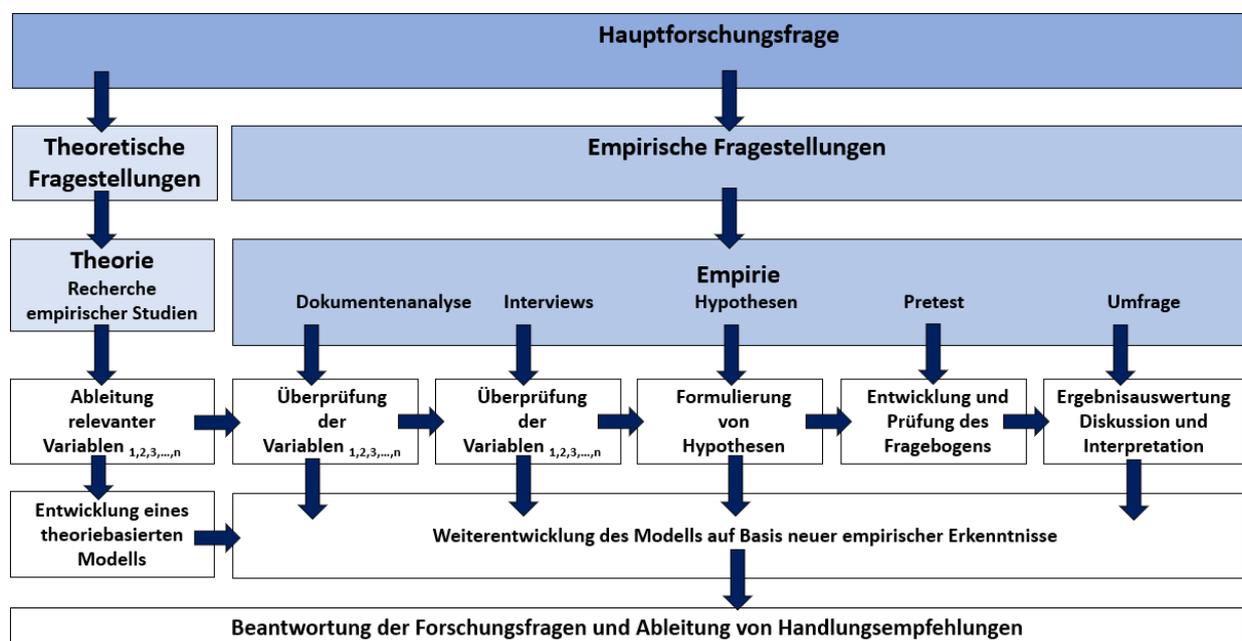


Abbildung 17: Von der Hauptforschungsfrage zur Handlungsempfehlung (eigene Darstellung)

## 1.5 Methoden zur Datenerhebung

### 1.5.1 Relevanz und Vorteile des Mixed-Methods-Ansatzes

In der Sozialforschung ist es mittlerweile geübte Praxis, qualitative und quantitative Methoden in einer empirischen Studie zu kombinieren (Kelle, 2022, S. 163). Auch wenn qualitative und quantitative Forschungszugänge vielfach als Alternativen aufgefasst werden, kann deren Kombination neue Impulse liefern (Angerer et al., 2006, S. 125).

Nach Hollsteins Kategorisierung verfolgt die vorliegende Arbeit damit ein sequenziell-exploratives Design (im Gegensatz zu sequenziell-erklärend oder Parallel-Design). Hierbei folgt

auf eine qualitative Studie ein quantitativer Untersuchungsteil (Hollstein, 2010, S. 465–466). Die aus der qualitativen Forschung entwickelten Hypothesen können anschließend quantitativ-deduktiv mittels Umfrage und deskriptiver Statistik getestet werden. Damit kann das Forschungsgebiet aus unterschiedlichen Perspektiven untersucht und bewertet werden. Malina et al. benennen die Vorteile ganzheitlicher Sicht wie folgt: „A complete picture cannot be painted by any one method alone. Each source of data and methodological approach is an important piece of a jigsaw puzzle“ (Malina et al., 2011, S. 67).

### 1.5.2 Überblick über die Erhebungsmethoden

Die vorliegende Dissertation bedient sich qualitativer und quantitativer Methoden und orientiert sich maßgeblich an Taherdoosts (2018) empirischer Arbeit zur Akzeptanzforschung.

Die Erhebungsmethoden sind im Einzelnen:

- Dokumentenanalyse
- Interview
- Hypothesenformulierung
- Pretest
- Umfrage

Eine ausführliche Übersicht über sämtliche Forschungsmethoden der recherchierten Studien zeigt Anlage 15. Taherdoost wählte in seiner Forschungsstudie eine mehrstufige empirische Erhebung: Aus theoretischer Vorarbeit und den Interviewergebnissen wurden Hypothesen entwickelt. An eine Pilotstudie (Verständlichkeit der Fragen) schloss sich eine Umfrage mit anschließender Auswertung und Ergebnisinterpretation an (Taherdoost, 2018, S. 180–182). Gruen et al. verwendeten in ihrer Analyse Archivdaten von Berufsverbänden (Gruen et al., 2000, S. 40).

Das Vorgehen basiert auf Ergebnissen der Dokumentenanalyse. Auf dieser Grundlage werden die Fragen der halbstandardisierten Interviews vorbereitet. Nach Auswertung der Interviewergebnisse werden Hypothesen in einer Synthese zwischen theoretischen Ergebnissen und Informationen aus den Interviews generiert. Daraus werden die Fragen zur Mitgliederumfrage formuliert und in einem Pretest auf Verständlichkeit geprüft. Nach Auswertung der Pretest-Phase wird der modifizierte Fragebogen für die Mitgliederumfrage fixiert.

Nachfolgend werden die vorgesehenen empirischen Methoden vorgestellt und im Hinblick auf das Forschungsvorhaben bewertet.

### 1.5.3 Begründung der Wahl der Dokumentenanalyse als Mittel zur Erhebung qualitativer Daten

Die Dokumentenanalyse ist eine Methode zur Auswertung qualitativer Daten. Mayring fasst die Aufgabe der qualitativen Inhaltsanalyse wie folgt zusammen:

„Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion ein überschaubares Korpus zu schaffen, das immer noch ein Abbild des Grundmaterials ist“ (Mayring, 2016, S. 115).

#### Vorüberlegungen

Unterschiedliche Personen können bei Dokumentenanalysen verschiedene Kriterien festlegen und zu unterschiedlichen Ergebnissen oder Interpretationen gelangen. Die stringente Ausrichtung auf die Forschungsfrage, die Erläuterung von Kriterien und exakte Dokumentation einzelner Schritte ermöglichen die Nachvollziehbarkeit und Transparenz von Analysen. Nach Mayring hat die qualitative Interpretation einen besonderen Stellenwert (Mayring, 2016, S. 47).

Mayring unterteilt die Dokumentenanalyse in vier Stufen:

- Klare Formulierung der Fragestellung
- Definition, was als Dokument gelten soll
- Quellenkritik über Inhaltswerte, bezogen auf die Fragestellung
- Interpretation im Sinne der Fragestellung (Mayring, 2016, S. 48–49)

In den qualitativen Inhaltsanalysen soll die Vorgehensweise nach Mayring (2016) nachfolgend Anwendung finden.

#### Formulierung der Fragestellungen für die Dokumentenanalyse

Die übergeordneten Fragestellungen der Dokumentenanalyse lauten:

- Welches B2B-Verhältnis besteht zwischen Verband und Mitglied?
- Welche relevanten B2B-Dienstleistungen sind im Hinblick auf das Forschungsvorhaben aus Dokumenten des DEHOGA Baden-Württemberg zu extrahieren?
- Welche Motive lassen sich daraus bezüglich Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Verbandsdienstleistungen ableiten?

#### Selektionsprozess der Dokumente

Die Definition von Dokumenten ist weit auszulegen, denn alle Unterlagen, die menschliches Denken, Fühlen und Handeln interpretierbar machen, können nach Mayring (2016, S. 47) relevant sein.

Daher muss eine vollständige Dokumentenübersicht erstellt werden. Darin muss aufgeführt werden, welche Dokumente und Quellen es überhaupt gibt, welche Informationen sie beinhalten und ob diese (oder eventuell nur Teile daraus) für das Forschungsvorhaben und für die Forschungsfragen relevant sind.

Nach Sichtung und Bewertung aller Dokumente werden Kriterien festgelegt, nach denen die infrage kommenden Dokumente (oder Teile daraus) ausgewählt werden. Die Einschluss- oder Ausschlusskriterien orientieren sich streng an der Forschungsfrage und am Inhalt der Dokumente selbst, denn nach Mayring entstehen Fehler nur bei der Dokumentenauswahl, nicht aber bei der Erhebung der Dokumente selbst (Mayring, 2016, S. 47). Im konkreten Fall müssen die zu untersuchenden Dokumente relevante Informationen über die B2B-Beziehung zwischen Verband und Mitgliedern (Rechte und Pflichten) beinhalten, um Rückschlüsse auf die Motivlage zur Nutzungsabsicht und Akzeptanz herleiten zu können.

#### **Ein- bzw. Ausschlusskriterien für bestimmte Dokumente**

Ein- und Ausschlussfaktoren richten sich danach, welchen Erkenntniswert und Beitrag Dokumente zur Erklärung der konkreten Forschungsfragen leisten. Der Forschungsfrage folgend sollen nachfolgende Überlegungen die Selektionskriterien leiten:

- Dienstleistungscharakter
- Dienstleistungsadressaten
- Dienstleistungsnutzen
- Dienstleistungserbringer
- Dienstleistungsvergütung

#### **Dienstleistungscharakter**

##### *Kollektive versus selektive Dienstleistungen*

Kollektive Verbandsdienstleistungen kennen kein Ausschlussprinzip. Nicht-Mitglieder können von diesen „öffentlichen Gütern“ (Lobby- und Tarifpolitik) nicht ausgeschlossen werden. Abgeleitet aus der Forschungsfrage soll die Dokumentenanalyse die Nutzungsabsicht und Akzeptanz selektiver Dienstleistungen offenlegen.

Daher kommen nur für die Mitglieder exklusiv zur Verfügung gestellte Dienstleistungen in Betracht. Kollektive Dienstleistungen werden von der weiteren Betrachtung ausgeschlossen.

## **Dienstleistungsadressaten**

### *Allgemeine versus individuelle Dienstleistungen*

Allgemeine Dienstleistungen können von allen Mitgliedern in Anspruch genommen werden, unabhängig davon, ob sie kostenpflichtig oder kostenfrei sind. Individuelle Dienstleistungen sind persönliche, einzigartige Leistungen zwischen Verband und Mitgliedern und in aller Regel kostengerecht zu erstatten.

Allgemeine und individuelle Dienstleistungen sind in die Betrachtung mit einzubeziehen, denn alle Dienstleistungen werden durch Mitglieder bewertet und „zahlen“ (positiv oder negativ) auf den „Verband“ ein. Sie bestimmen maßgeblich über Attraktivität und Bindungskraft einer individuellen Mitgliedschaft.

## **Dienstleistungsnutzen**

### *Ökonomische versus psychosoziale Dienstleistungen*

Verbandsdienstleistungen lassen sich nach ökonomischem oder persönlichem (sozialem) Nutzen differenzieren. Das „Verbandserleben“ beinhaltet aber gerade beide Komponenten: ökonomische Vorteile und soziale Netzwerkerfahrungen.

Für den organisatorischen Zusammenhalt sind beide Komponenten wichtig und daher in die Dokumentenanalyse einzubeziehen.

## **Dienstleistungsvergütung**

### *Kostenpflichtige versus vergünstigte oder kostenfreie Dienstleistungen*

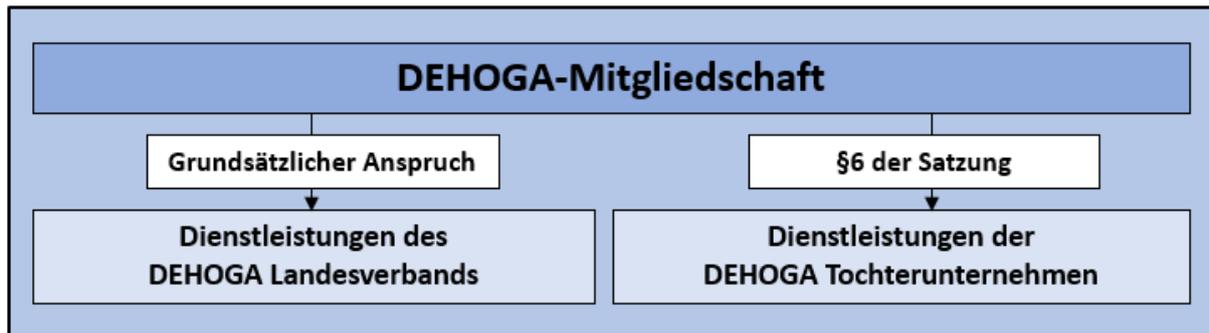
Unabhängig davon, ob Verbandsdienstleistungen kostenfrei, vergünstigt oder zum Marktwert an Mitglieder abgegeben werden, unterliegen sie dem Vergleich mit Konkurrenzdienstleistungen (Qualität von Alternativen). Sie sollten daher ebenfalls in die Dokumentenanalyse Eingang finden.

## **Dienstleistungserbringer**

### *Dienstleistungserstellung durch Landesverband oder Konzern-Tochterunternehmen*

Mitglieder nehmen den Landesverband über Medien, Informationsveranstaltungen, Corporate Design, satzungsbedingte Regularien und nicht zuletzt über persönliche Kontakte wahr. Der DEHOGA-Landesverband steht damit – pars pro toto – für die gesamte DEHOGA-Organisation. Den Mitgliedern ist vielfach nicht bewusst, dass nicht alle Dienstleistungen vom DEHOGA-Landesverband direkt, sondern auch von Tochterunternehmen erbracht werden.

Zwischen Verband und Mitglied besteht infolge der Mitgliedschaft im Landesverband ein unmittelbares Vertragsverhältnis, aus dem sich allgemeine Rechte und Pflichten ableiten lassen. De jure besteht jedoch kein direktes Vertragsverhältnis zwischen DEHOGA-Mitgliedern und weiteren DEHOGA-Dienstleistungsgesellschaften. Den mittelbaren Anspruch zur Nutzung von Dienstleistungen und Einrichtungen erhalten Mitgliedsbetriebe durch § 6 der Satzung des DEHOGA-Baden-Württemberg. Dort ist geregelt, dass Mitglieder alle Einrichtungen und Beratungsleistungen des Verbands nutzen dürfen.



**Abbildung 18: Unterschiedliche Dienstleister**  
(eigene Darstellung)

Die unterschiedlichen Dienstleistungsersteller:

#### 1. DEHOGA-Landesverband

Vereinsrechtliche, satzungsbedingte Dienstleistungsangebote, die unmittelbar aus Rechten und Pflichten im direkten Verhältnis zum DEHOGA-Landesverband bestehen. Im Wesentlichen sind dies kollektive Dienstleistungen sowie (arbeits-)rechtliche Beratungen.

#### 2. Weitere DEHOGA-Gesellschaften und DEHOGA-Tochterunternehmen

Fakultative Dienstleistungen zwischen DEHOGA-Dienstleistern und Mitgliedsunternehmen werden einzelvertraglich geregelt und außerhalb des Landesverbands erstellt und fakturiert. Hierzu zählen die Tochterunternehmen DEHOGA Servicegesellschaft Baden-Württemberg, Beratung und Tourismus GmbH und der Förderverein.

„DEHOGA-Konzern-Dienstleistungen“ sind daher jenen des Landesverbands gleichgestellt und fließen ebenso in die Untersuchung ein. Ein Ausschluss für die Analyse gilt nur für kollektive Dienstleistungen. Alle weiteren Verbandsdienstleistungen sollten in die Dokumentenanalyse einbezogen werden, weil sie Aufschluss über Motive von Mitgliedern und deren vertragliche Anspruchsgrundlagen gewähren.

## Quellenkritik

Konkret geht es bei der Kritik darum, aus einer Fülle von Dokumenten alle relevanten Informationsquellen zur Beantwortung der Forschungsfragen zu extrahieren. Der Auswahlprozess muss Gütekriterien qualitativer Forschung entsprechen und insbesondere systematisch, transparent, ziel- und regelgeleitet erfolgen (Mayring, 2016, S. 145–146). Im konkreten Fall sollen alle Rechte und Pflichten sowie vertragliche Regelungen zwischen Landesverband und DEHOGA-Mitgliedern erfasst und bewertet werden. Eine Übersicht enthält Tabelle 6.

Im Sinne von Mayring sind grundsätzlich alle Texte und Textteile relevant, welche (Mitglieder-)Verhalten erklärbar machen können (Mayring, 2016, S. 47). Die spezifischen Charakteristika: B2B-Beziehung und Mitgliederorganisations-DNA sind zusätzlich zu berücksichtigen.

Die regelmäßig erscheinenden DEHOGA-Veröffentlichungen (DEHOGA-Magazin, Newsletter und Website) sind in dieser Hinsicht nur partiell nutzenstiftend, da sie sehr breit berichten.

Über Informationsveranstaltungen werden in aller Regel keine Protokolle verfasst. Von daher fehlt die Basis zur analytischen Aufarbeitung.

Schulungen und (Web-)Seminare finden zum Teil für alle Mitglieder kostenfrei statt. Es gibt hierüber jedoch weder Protokolle noch einzelvertragliche Vereinbarungen. Kostenpflichtigen, öffentlichen Seminaren liegen keine einzelvertraglichen Absprachen zugrunde. Hier sind jeweils die AGBs maßgebend.

Über Kreisstellenveranstaltungen werden in aller Regel Protokolle verfasst. Diese sind allerdings nicht öffentlich zugänglich und im Sinne der Forschungsfragen vermutlich auch nicht relevant. Sie werden daher zur Dokumentenanalyse nicht herangezogen.

Im Bereich der Klassifizierung werden neben den gültigen AGBs auch Kooperationsverträge vereinbart.

Im Bereich geldwerter Vorteile verabredet der Landesverband mit Sponsoren und Partnern Rabatte und Sonderkonditionen für DEHOGA-Mitglieder. Eine Verpflichtung von DEHOGA-Unternehmen zur Abnahme dieser Produkte oder Dienstleistungen besteht hierbei aber nicht. Insofern sind Sparvorteile keine vertragliche Vereinbarung zwischen Mitglied und Verband. Aus diesem Grund werden sie zur Dokumentenanalyse nicht herangezogen.

Allgemeine Beratungsleistungen erfolgen auf Basis von Mitgliedsrechten, die über den Beitritt vertraglich geregelt sind. Zur weiteren Untersuchung sind daher Beitrittsantrag und Beitragsordnung heranzuziehen.

Individuelle Beratungsleistungen finden auf vertraglicher Basis zwischen DEHOGA-Dienstleister und dem jeweiligen Mitgliedsunternehmen statt.

Die Unterbringung von Auszubildenden im DEHOGA-Campus in ihrer Schulzeit an den Landesberufsschulen basiert auf Beherbergungsverträgen zwischen der gemeinnützigen DEHOGA Servicegesellschaft mbH und dem jeweiligen Mitglieds- bzw. Branchenunternehmen.

### **Bewertung der Dokumentenanalyse**

#### *Vorteile einer Dokumentenanalyse*

1. Erfassung aller relevanten Dokumente und Dienstleistungen
2. Reduzierung und Komprimierung von Erkenntnissen
3. Analyse kann durchgeführt werden, ohne den Betriebsablauf zu stören

#### *Nachteile einer Dokumentenanalyse:*

1. Interne Dokumente sind nicht zugänglich.
2. Fehlerhafte Interpretation durch Unkenntnis möglich
3. Einschluss- und Extrahierungskriterien unterliegen persönlichen Entscheidungen

### **Fazit**

Die Dokumentenanalyse scheint in zweierlei Hinsicht notwendig zu sein: Einerseits verschafft sie einen vollständigen Überblick über sämtliche Verbandsdienstleistungen, andererseits können Rechte, Pflichten und Erwartungen der B2B-Beziehungen dargelegt werden.

#### **1.5.4 Begründung der Wahl telefonischer Interviews als Mittel der Erhebung**

Wenngleich die Bedeutung der Dokumentenanalyse dargelegt wurde, können gerade emotionale Motive einer Verbandsmitgliedschaft nicht in juristischen Dokumenten (Satzung, Beitragsordnung etc.) vermutet oder gefunden werden. Psychosoziale Faktoren sind, wie die theoretischen Vorarbeiten zeigen, auch relevant. Persönliche Interviews können daher diese Lücke schließen. Mayring betont, dass ein Gespräch und die damit einhergehenden Freiheitsgrade eine besondere Rolle spielen (Mayring, 2016, S. 66). Renner und Jacob erkennen den wesentlichen Vorteil eines nicht-standardisierten Interviews darin, dass gezielte Anschlussfragen möglich sind (Renner und Jacob, 2020, S. 4). Interviewsituationen sind aber nicht nur anspruchsvoll, sondern verleiten aufgrund ihrer Offenheit und Freiheitsgrade auch leicht zur Steuerung (Niebert und Gropengießer, 2014, S. 121). Damit wird evident, dass weder Dokumentenanalyse noch Interviews alle relevanten Daten erfassen können. Interviewsituationen

schaffen allerdings die Möglichkeit, mehr über Grundhaltungen und Wertemuster der relevanten Zielgruppe zu erfahren.

### **Vorüberlegungen**

Bei Interviews sind personelle Einflüsse möglich, weil Interpretationen einer subjektiven Bewertung unterliegen können (Krebs und Menold, 2019, S. 490). Fragen können von Probanden falsch verstanden oder interpretiert werden. Dies gilt auch für den Interviewer. Auch diese Person muss Aussagen von Probanden verstehen, einordnen und interpretieren. Dies beruht auf dem Prinzip der Reziprozität der Perspektiven (Behnam Shad, 2021, S. 19). Um ein hohes Maß an Objektivität zu erreichen, werden Vorbereitung und Datenauswertung einerseits sowie Interviewführung andererseits personell getrennt durchgeführt. Der Promovend ist in einer DEHOGA-Ehrenamtsfunktion tätig; interpersonelle Einflüsse sollen damit eliminiert und Intersubjektivität gewährleistet werden.

### **Formulierung der Fragestellungen**

Die übergeordneten Aufgabenstellungen für die Interviews sind:

- Welche aus der Theorie bekannten ökonomischen und psychosozialen Faktoren lassen sich durch die Interviews vorläufig bestätigen?
- Welche Bedeutung besitzen ökonomische und psychosoziale Faktoren generell?
- Welche Bedeutung haben einzelne Faktoren?
- Welche Motive lassen sich bezüglich Nutzungsabsicht und Akzeptanz aus Verbandsdienstleistungen ableiten?

Mittels halbstandardisierter Interviews soll der Kreis von Ehrenamtsseminarteilnehmenden (N = 40) des DEHOGA Baden-Württemberg telefonisch befragt werden. Die theoretische Sättigung sollte mit mindestens zwölf Teilnehmenden erreicht sein. Telefonische Befragungen besitzen den Vorteil, dass durch unbewusste nonverbale Zustimmung oder Ablehnung der Befragten / des Interviewers keine Beeinflussung des Gegenübers stattfinden kann.

Die Interviews sollen die Relevanz des Themas im Hinblick auf die Forschungsfrage weiter eingrenzen und schärfen. Entlang des theoretisch abgeleiteten Modells (Abbildung 15) soll die Bedeutung aller Faktoren und deren gegenseitige Wirkbeziehungen untersucht und geprüft werden.

Bereits durch theoretische Erkenntnisse lassen sich unterschiedliche Gewichtungen zwischen ökonomischen und psychosozialen Motiven einzelner Themenfelder feststellen (Anlage 14).

### **Bewertung von Interviews (Ramsenthaler, 2013)**

#### *Vorteile einer Interview-Inhaltsanalyse*

1. Zusammenfassung des Interviews zur Reduzierung von Komplexität (ebenda, S. 30)
2. Explikation (ebenda, S. 31)
3. Strukturierung durch Bildung von Kategorien (ebenda, S. 31)

#### *Nachteile einer Interview-Inhaltsanalyse*

1. Personelle Einflüsse des/der Interviewenden (Interpretationsspielräume, Missverständnisse)
2. Übertragungsfehler
3. Bias bei den interviewten Personen (soziale Erwünschtheit)

### **Fazit**

Die Interviewergebnisse können einen Abgleich zwischen Theorie und Praxis herstellen und weitere relevante Erkenntnisse liefern. Daher sind Interviews im Zusammenwirken mit unterschiedlichen Lösungswegen für das Forschungsvorhaben unverzichtbar (Mayring, 2016, S. 147–148).

#### **1.5.5 Begründung für die Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner**

Akremiti formuliert die Frage „Was oder wen will ich untersuchen?“, um das Sample für eine Untersuchung zu bestimmen (Akremiti, 2022, S. 406). Dazu muss die Grundgesamtheit abgesteckt und die Stichprobenstrategie auf das Forschungsdesign abgestimmt sein. Um Erkenntnisse über Verbandsdienstleistungen zu erhalten, müssen daher versierte Verbandsmitglieder befragt werden. Für Interviews können Personenstichproben unabhängig davon generiert werden, ob sie für sich selbst oder als stellvertretende Personen für kollektive oder kooperative Akteure oder deren Organisationen befragt werden (Jünger et al., 2022, S. 10).

Die Auswahl aus Ehrenamtsseminarteilnehmenden (N = 40) ist rein zufällig, denn alle Personen meldeten sich freiwillig zu diesem Seminar an. Einziges Zulassungskriterium ist die (beabsichtigte) Ausübung eines Ehrenamts im DEHOGA Baden-Württemberg. Damit bildet diese Gruppe eine Teilmenge aller Verbandsmitglieder (N = 12.400, Stand Oktober 2022) und hieraus eine weitere Teilmenge aller Ehrenamtstragenden (n = 600) des DEHOGA Baden-

Württemberg. Eine einfache Zufallsauswahl ist grundsätzlich geeignet, da jede Teilmenge die gleiche Wahrscheinlichkeit besitzt, im Sample berücksichtigt zu werden (Fahrmeir et al., 2016, S. 22 und 26).

Gerade im Hinblick auf die Forschungsfrage nach Verbandsdienstleistungen sind Ehrenamts-tragende besonders geeignet, weil sie aus ihrer oft jahrelangen Mitgliedschaft und Ehrenamts-tätigkeit Dienstleistungsangebote des DEHOGA-Landesverbands vermutlich besser kennen und bewerten können. Außerdem erhalten sie von anderen Mitgliedern über ihre Gremien-arbeit und als deren Ansprechpartner Rückmeldungen zur Dienstleistungsqualität. Eine zufäl-lige, gleich große Stichprobe unter allen Mitgliedern ließe daher qualitativ schlechtere Inter-viewergebnisse erwarten. Die Auswahl dieser Zielgruppe bildet zudem einen breiten Querschnitt aller Mitgliedsgruppen (Hotellerie und Gastronomie) ab.

#### **1.5.6 Begründung der Wahl einer Umfrage mit Pretest zur Datenerhebung**

Ein Vorabtest (Pretest) stellt Vollständigkeit und Verständlichkeit des Fragebogens sicher. Eine kleine, zufällig zusammengestellte Gruppe aus Mitgliedern wird mit dem Fragebogen konfron-tiert (Moosbrugger und Kelava, 2020, S. 61). Aus dem Feedback gesammelte Anmerkungen werden im Fragebogen eingearbeitet, um keine Missverständlichkeit aufkommen zu lassen.

Nach der Überarbeitung wird die endgültige Fragebogenversion (Anlage 26) online gestellt und allen Mitgliedern ein Zugangslink per Mail zugesandt. Durch Öffnen des Links kann der Fragebogen heruntergeladen und ausgefüllt werden. Die Datensicherheit ist nach der Daten-schutz-Grundverordnung (DSGVO) über anonymisierte und digitale Abfrage durch den DEHOGA-Bundesverband gewährleistet. Die Antworten der Mitgliedsunternehmen werden über Survey Monkey, eine maßgebliche Plattform für Onlineumfragen, erfasst und die daraus gewonnenen Rohdaten über die Statistiksoftware SPSS ausgewertet.

Bei dieser Umfrage sind grundsätzlich zwei Vorgehensweisen möglich: Die Umfrage

1. wird durch den DEHOGA-Landesverband lanciert oder
2. erfolgt unter dem Namen des Promovenden.

Über den offiziellen Newsletter werden Mitglieder zur Teilnahme an der Umfrage aufgefor-dert. Die direkte Mitgliederansprache impliziert die Bedeutsamkeit für den Landesverband, was sich positiv auf die Rücklaufquote auswirken sollte. Die Mailabfrage kann über den DEHOGA-Datenverteiler datenrechtskonform durchgeführt werden. Die Onlineumfrage sollte daher unter dem Label des DEHOGA Baden-Württemberg erfolgen.

### **Vorüberlegungen zum Fragebogen**

Der Fragebogen (Anlage 26) umfasst insgesamt 29 Fragen. Davon beziehen sich 13 Fragen auf Variablen, alle weiteren auf Attribute von Mitgliedern. Um eine möglichst hohe Rücklaufquote des Fragebogens zu gewährleisten, wurden keine Pflichtfragen definiert. Antwortalternativen wurden, um Reihungseffekte zu vermeiden, randomisiert.

Bei allen Antwortalternativen wurden symmetrische Likertskalen verwendet.

Nicht alle Dienstleistungen werden von allen Mitgliedern gleichermaßen genutzt. Um die Antwortalternative „Nicht-Nutzung“ von Verbandsdienstleistungen zu erheben (Frage 5), wurde bei der Frage nach der Dienstleistungsnutzung die Kategorie „nicht bekannt/nicht relevant“ eingeführt. Damit sollen mögliche Gefälligkeitsantworten unterbunden werden.

Wer Dienstleistungen nicht nutzt (Frage 6), kann deren Wert auch nicht bemessen. Daher wurde die Antwortkategorie „nicht vorhanden“ eingeführt. Die beiden obigen Antwortalternativen werden bei der Auswertung statistisch nicht erfasst.

Die Frage 9 stellt eine Filterfrage nach der Nutzung alternativer Angebote dar. Bei der Antwortalternative „noch nie“ wurden die Probanden sofort auf Frage 11 geleitet. Die „Fremdnutzer“ erhielten zusätzlich Frage 10, die nach ihren individuellen Nutzungsgründen fragte.

### **Mögliche Einschränkungen (Bias)**

Die vom DEHOGA-Landesverband durchgeführte Umfrage birgt die Gefahr durch Voreingenommenheit (Unconscious Bias, Domsch et al., 2019, S. 6–8) bei der Befragung. Aus gruppendynamischen Gründen könnte bei dem Ausfüllen des DEHOGA-Fragebogens soziale Erwünschtheit unterstellt werden (Moosbrugger und Kelava, 2020, S. 82–83; Fisher und Katz, 2000, S. 105–106), was bei neutraler Abfrage eher nicht der Fall wäre. Mitglieder antworten aufgrund ihrer Erinnerung, die nicht zwangsläufig mit der Realität übereinstimmen muss. Daher sind Rückschaufehler (Hindsight Bias, Schweizer, 2005, S. 209–211) möglich. Informationen und Fragen können so beantwortet oder beurteilt werden, dass eigene Erwartungen bestätigt werden (Confirmation Bias, Schweizer, 2005, S. 178–179).

Weitere, rein sachliche Limitationen sind darin zu sehen, dass ausgeschiedene Mitglieder nicht mehr befragt werden können und dadurch mögliche kritische Stimmen fehlen. Möglich ist auch, dass eventuell geplante neue Dienstleistungen nicht allen Mitgliedern bekannt sind und daher nicht bewertet werden können.

Nicht alle Mitglieder sind per E-Mail erreichbar. Von den rund 12.400 DEHOGA-Mitgliedern liegen dem Verband 9.168 Mailkontakte vor.

Grundsätzlich wäre eine Erhebung der Grundgesamtheit wünschenswert. Die Auswahl der Mitglieder beschränkte sich jedoch auf jene Gruppe, die per Mail erreichbar ist. Die zusätzliche Erfassung weiterer Mitglieder mittels schriftlich zugestellter Fragebogen würde bei vermutlich eingeschränkter zusätzlicher Datengewinnung zu erheblichen Mehrkosten und bei der Durchführung durch den Promovenden zu datenschutzrechtlichen Problemen führen.

Ähnliches gilt für eine zusätzliche telefonische Befragung der Restgruppe. Sie stellt jedoch eine andere Erhebungsform dar, deren Ergebnisse nicht mit der CAWI-Methode (Computer Aided Web Interview) vergleichbar sind. Im Hinblick auf die datenschutzrechtlichen Möglichkeiten erscheint die gewählte Form der Datenerhebung, unter Berücksichtigung aller wissenschaftlichen Einschränkungen, unter Wirtschaftlichkeitsaspekten sinnvoll und hinreichend.

In allen weiteren Überlegungen ist daher davon auszugehen, dass die Befragung lediglich in der Mitgliedergruppe mit Mailkontakt erhoben werden kann.

#### **Zielgruppe der Umfrage**

Die Zielgruppe der befragten Personen sind aktive Unternehmerinnen und Unternehmer, die im DEHOGA Baden-Württemberg organisiert sind. Sie repräsentieren die relevante Nutzergruppe von Verbandsdienstleistungen im Sinne der Forschungsfrage.

Ein gutes Viertel aller DEHOGA-Mitglieder ist über Mailadressen nicht erreichbar. Damit ist dieser Personenkreis von der Nutzung bestimmter Dienstleistungen (wie Newsletter, Online-schulungen und Onlineabrufen) ausgeschlossen.

Die hohe Zahl nicht per Mail erreichbarer Mitglieder wird vom DEHOGA-Vertriebs- und Serviceleiter Michael Huber (Telefonat vom 14. Februar 2023) unter anderem damit erklärt, dass es sich hierbei um vorwiegend persönliche Mitgliedschaften handelt (ca. 700 Personen). Mitglieder, die ihren Betrieb (zumeist infolge des Alters) aufgegeben haben, können Mitglied des Verbands bleiben und eine persönliche Mitgliedschaft erwerben (Satzung § 3 Nr. 4). Anders ist es auch nicht erklärbar, wie diese Betriebe in der Coronakrise ohne Nutzung digitaler DEHOGA-Mitgliederformate (Newsletter und Onlineseminare) „überlebt“ hätten.

Einen weiteren großen Teil stellen Soloselbstständige (Rent-a-Cook) dar, die oft einem anderen Hauptberuf nachgehen. Beide Mitgliedsgruppen eint, dass sie Verbandsdienstleistungen so gut wie nicht nutzen, weil sie infolge ihrer beruflichen und persönlichen Verfasstheit ohne-

hin nur eine begrenzte Bedürfnisstruktur und Nutzungsabsicht gegenüber digitalen Verbandsdienstleistungen besitzen. Ein qualifiziertes Urteil darüber ist daher auch nicht erwartbar. Diese vielfach „analogen“ Mitgliedscluster werden in den weiteren empirischen Erhebungen aus den dargelegten Gründen nicht berücksichtigt.

Die Aktualität von Mailadressen wird mindestens jährlich vom DEHOGA-Mitgliederservice kontrolliert und gepflegt. Unzustellbare Mailadressen werden laufend bearbeitet und die betreffenden Mitglieder über andere Kanäle kontaktiert und gegebenenfalls berichtigt oder gelöscht.

### **Bewertung von Onlineumfragen (CAWI, Computer Aided Web Interview)**

Onlinebefragungen haben Vor- und Nachteile. Diese sind nachfolgend dargestellt (Wagner-Schelewsky und Hering, 2019).

#### *Vorteile der Onlinebefragung*

1. In aller Regel einfache und große Erreichbarkeit
2. Zeitlich und räumlich unabhängige Abfragen möglich (ebenda, S. 788)
3. Keine personalen Intervieweffekte (ebenda, S. 788)
4. Keine Fehler durch manuelle Datenerfassung (ebenda, S. 789)
5. Geringer personeller und finanzieller Aufwand (ebenda, S. 789)

#### *Nachteile der Onlinebefragung*

1. Reichweite hängt von der digitalen Erreichbarkeit der Zielgruppe ab (ebenda, S. 789)
2. Geringere Ausschöpfungsquote durch Mailüberflutung, Spam-Ordner (ebenda, S. 789)
3. Bindung an soziale Normen geringer (ebenda, S. 789)
4. Beantwortung der Fragen durch eine nicht „berechtigte“ Person
5. Keine Möglichkeit für Nachfragen oder Konkretisierungen

Die Umfrage wendet sich an alle Mitgliedsbetriebe des DEHOGA Baden-Württemberg mit Mailkontakt, n = 9.168. Damit handelt es sich um eine Stichprobe. Das Konfidenzniveau der Befragung soll 95 % bei einer Fehlerquote von 5 % betragen.

### **Fazit**

Bei einem umfangreichen Teilnehmerkreis, der über Internetzugang verfügt, ist eine Onlinebefragung eine vertretbare Option. Aus Sicht der Erreichbarkeit, des finanziellen und personellen Aufwands ist sie das Mittel der Wahl.

### **Überlegungen zur Entwicklung des Fragebogens**

Damit Probanden zur Beantwortung motiviert werden, sollte der Fragebogen (Anlage 26) mit einer leicht zu beantwortenden Frage (Eisbrecherfrage) beginnen.

Filterfragen lenken eine Befragung und verhindern, dass unnötige Fragen beantwortet werden müssen, weil sie durch Beantwortung vorangegangener Fragen bereits überflüssig sind. Eine Randomisierung von Antwortalternativen wird eingesetzt, um Verzerrungen durch starre Reihenfolgeeffekte zu vermeiden.

Eine offene Schlussfrage kann empirisch-quantitativ zwar nicht ausgewertet werden, jedoch ein Gesamtbild über die (emotionale) Stimmungslage der Befragten vermitteln.

Um Fragebogenabbrüchen zu begegnen und die Beantwortungszeit des Fragebogens einschätzen zu können, sollte der Fortschritt der Beantwortung für die Probanden auf jeder Seite sichtbar sein.

Quantitative Verwertbarkeit (Zulässigkeit des arithmetischen Mittels) erreichen Merkmale erst, wenn sie mit quasi-metrischen oder metrischen Skalenniveaus gemessen werden (Fahrmeir et al., 2016, S. 15–17).

#### **1.5.7 Methodendesign der Forschungsarbeit**

Der konkrete Forschungsansatz folgt der wissenschaftlichen Erkenntnisgewinnung durch den Kritischen Rationalismus mittels des Mixed-Methods-Ansatzes. Der Erkenntnisprozess ist dabei, im Gegensatz zum Empirismus (auf Zahlen beruhend), auf Erkenntnissen aufbauend.

Zunächst erfolgt ein multimethodischer Ansatz innerhalb der qualitativen Forschung. Zur allgemeinen Datengewinnung beginnt die empirische Arbeit mit einer exploratorisch-induktiven Dokumentenanalyse. Daran schließen sich exploratorisch-induktiv angelegte Interviews an. Diese qualitative Vorgehensweise soll die quantitative Forschung vorbereiten.

Die Formulierung der aus der Theorie abgeleiteten Hypothesen entspricht einem deduktiven Vorgehen und leitet zum quantitativen Forschungsansatz über. Der Pretest, als Vorbereitung der Umfrage, prüft die Verständlichkeit aller Fragen. Das quantitativ-deduktive Vorgehen der Umfrage soll mithilfe deskriptiver Statistik die formulierten Hypothesen nach dem Falsifikationsprinzip prüfen. Hypothesen können wissenschaftlich zwar nicht verifiziert, auf Basis der empirischen Befunde jedoch zumindest bestätigt oder verworfen werden. Zum Abschluss der

Arbeit soll das auf theoretischen Grundüberlegungen basierende Modell überprüft und gegebenenfalls aufgrund neuer Erkenntnisse modifiziert werden.

In folgender Abbildung werden die Überlegungen zum konkreten Methodendesign skizziert.

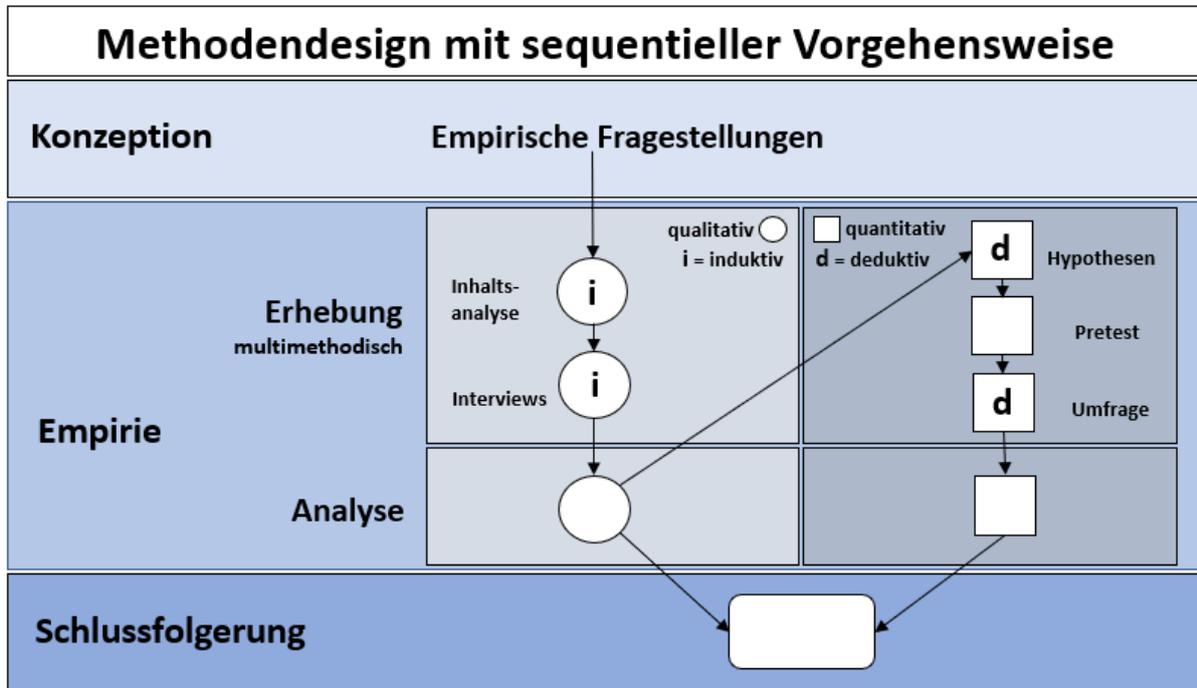


Abbildung 19: Methodendesign nach Angerer et al. (2006, S. 123) (übertragene Darstellung)

Die folgende Abbildung zeigt das konkrete Vorgehen bei dieser Forschungsarbeit.

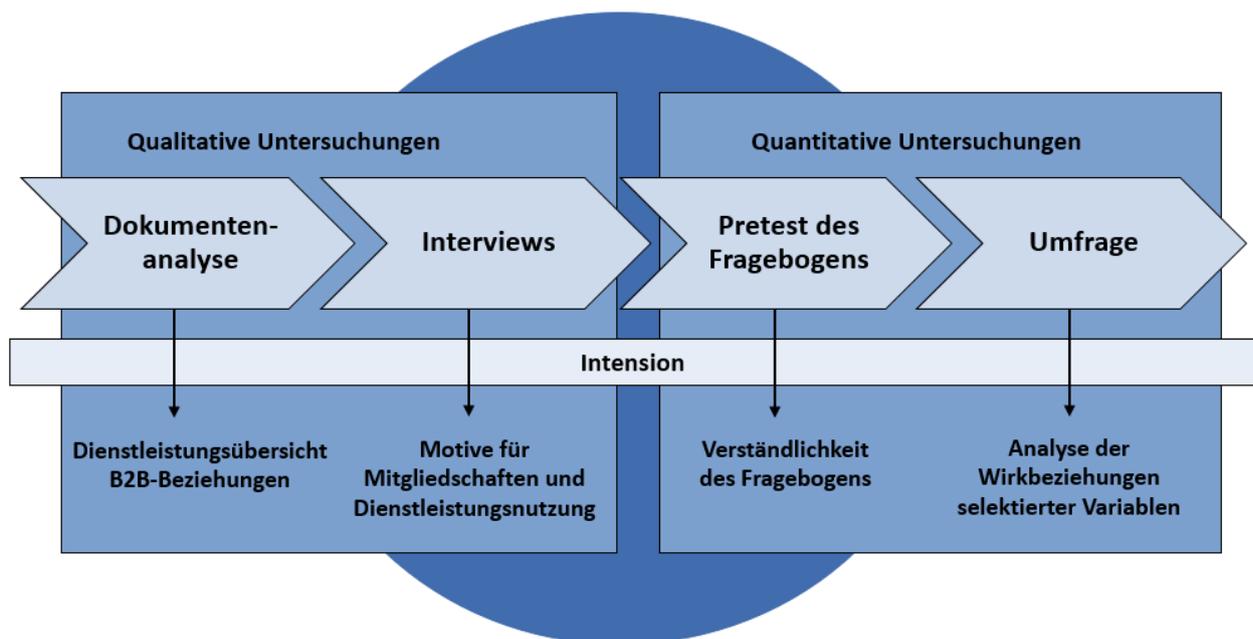


Abbildung 20: Konkretes Vorgehen bei dieser Forschungsarbeit (eigene Darstellung)

Die wissenschaftliche Arbeit unterteilt sich in zwei Bereiche: eine qualitative und eine quantitative Erhebung (Mixed Methods). Die Teilschritte sind: Dokumentenanalyse, Interviews sowie Pretest und Umfrage. Die qualitative Analyse dient zur Vorbereitung des Fragebogens und der quantitativen (statistischen) Auswertung.

## 1.6 Vorgehen bei der Erhebung empirischer Daten

Im Nachfolgenden werden Vorgehen und Ablauf der einzelnen empirischen Forschungsschritte dargestellt.

### 1.6.1 Vorgehen und Ablauf der Dokumentenanalyse

#### **Grundsätzliche Überlegungen**

Im Gegensatz zu einer Umfrage mittels Fragebogen sind Interviews auf kleinere Personengruppen beschränkt. Von daher ist die richtige Auswahl der Gesprächspartner von Bedeutung; der Interviewende und die Interviewten.

#### **Ziel**

Interviews sollen gezielte Informationen über den Forschungsgegenstand erheben.

#### **Problemstellung und mögliche Lösung**

Schaffen einer guten Gesprächsatmosphäre und Möglichkeiten zum interaktiven Austausch. Vorurteilsfreie und neutrale Auswertung der Interviewergebnisse

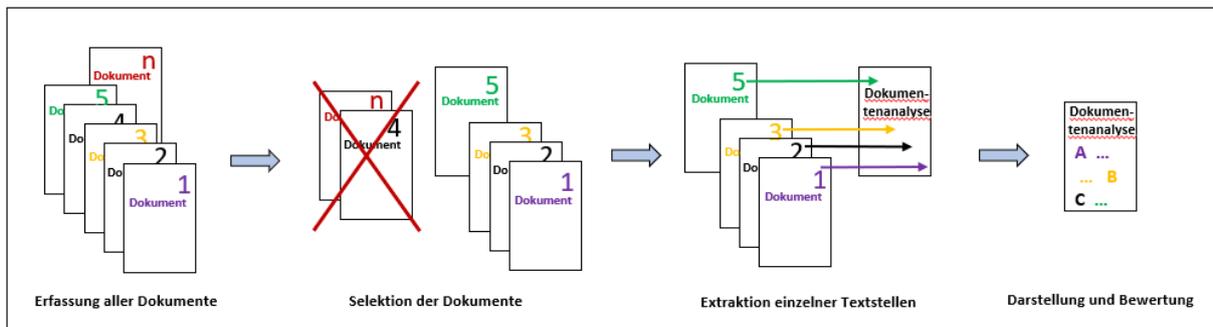
### **Wissenschaftliches Vorgehen**

Nach Mayring gibt es bei der qualitativen Inhaltsanalyse eine induktive Herangehensweise durch Kategorienbildung (Mayring, 2016, S. 115). Bei induktiver Herangehensweise werden Kategorien aus den Textdokumenten selbst gebildet, während die Deduktion aus der Theorie ermittelte Kategorien auf die vorliegenden Texte anwendet.

In der vorliegenden Arbeit soll eine induktive Kategorienbildung stattfinden, denn das besondere B2B-Verhältnis, mit gleichzeitiger Einflussnahme von Mitgliedern auf den Verband, wurde wissenschaftlich bislang nicht thematisiert. Infolgedessen liegen keine theoretisch gesicherten, anwendbaren Kategorien vor. Daher erscheint diese Methode zielführend.

### **Darstellung des Prozesses der Dokumentenanalyse**

Nachfolgend wird der Prozess der Dokumentenanalyse grafisch dargestellt.



**Abbildung 21: Vorgehen bei der Dokumentenanalyse**  
(eigene Darstellung)

Die selektierten Dokumente werden nach relevanten Begriffen durchsucht, bedeutsame Textstellen markiert und sodann extrahiert. In tabellarischer Form überführt, werden die extrahierten Texte weiter verdichtet und geclustert. Damit ergibt sich eine komprimierte Liste relevanter Faktoren im B2B-Verhältnis zwischen Verband und Mitgliedern.

Die daraus gewonnenen Informationen lassen sich in einer weiteren Zusammenfassung bewertend darstellen. Abgeleitet aus der Forschungsfrage lassen sich bereits aus Teilbereichen Faktoren erkennen und darlegen.

In unterschiedlichen Dokumenten werden verschiedene Kategorien (Faktoren) thematisiert. Satzungsbedingte und beitriffsrelevante Dokumente regeln Rechte und Pflichten zwischen Verband und Mitgliedsunternehmen. Hierbei lässt sich die B2B-Beziehung zwischen beiden Parteien darstellen und charakterisieren. Ebenso geht daraus hervor, dass Mitgliedsunternehmen zur aktiven und verantwortlichen Mitgestaltung der Verbandsarbeit verpflichtet sind. Dies ist Ausfluss der mitgliederorientierten Gesellschaftsform des Vereins (Verband).

Die Broschüren „DEHOGA-Dienstleistungen 2022, „Sparen & Partner“ sowie das DEHOGA Akademie-Jahresprogramm benennen alle selektiven Verbandsdienstleistungen.

### Konkretes Vorgehen bei der Dokumentenanalyse

Zunächst werden alle zur Verfügung stehenden Dokumente gesammelt, aufgelistet sowie auf Relevanz für das Forschungsgebiet untersucht und selektiert. Die ausgewählten Dokumente sollen Aufschluss über juristische, fachliche und dienstleistungsrelevante Informationen zwischen Landesverband und Mitgliedern geben.

### **Darlegung der zur Verfügung stehenden Verbandsdokumente**

Um keine Trittbrettfahrer-Dienstleistungen in die Betrachtung einzubeziehen, kommen nur selektive Verbandsdienstleistungen infrage. Anlage 18 bietet einen Überblick über sämtliche DEHOGA-Dienstleistungen.

### **Konkret einzubeziehende Dokumente (nach Quellenkritik)**

Einzubeziehen sind alle Dokumente aus dienstleistungserbringenden Einheiten des DEHOGA-Konzerns. Die Dokumente lassen sich wie folgt unterteilen:

- Allgemeine Mitgliedervereinbarungen
- Individuelle Mitgliedervereinbarungen

### **Allgemeine Mitgliedervereinbarungen**

#### *Satzung*

In der Satzung wird Folgendes geregelt:

- Rechte und Pflichten von Mitgliedern
- Leistungsumfang der Verbandsdienstleistungen
- Stimm- und Mitwirkungsrechte von Mitgliedern
- Auflösung von Interessenkonflikten
- Mitarbeit und Geschäftsführungsverantwortung des ehrenamtlichen Vorstandsgremiums

#### *Beitragsordnung*

Die Beitragsordnung sieht eine Verbandsfinanzierung über Mitgliedsbeiträge vor und benennt mögliche Sanktionsmaßnahmen bei Nichtbezahlung von Mitgliedsbeiträgen oder verbands-schädigendem Verhalten.

#### *Dienstleistungsverzeichnis*

Diese Aufstellung listet sämtliche selektiven Verbandsdienstleistungen auf, unabhängig davon, ob sie für das Mitglied kostenpflichtig oder kostenfrei sind. Die verzeichneten Dienstleistungen lassen sich bestimmten Faktoren (Mitgliedschaftsmotiven) zuweisen.

Ökonomische Vorteile sind im Leistungsverzeichnis erwartungsgemäß dominant und für den Vertrieb von besonderer Bedeutung, um Neumitglieder zu werben. Finanzielle Vorteile sind im Gegensatz zu psychosozialen Aspekten kalkulier- und berechenbar. Personenbezogene

Faktoren wie Loyalität, Zufriedenheit und affektives Commitment können aus juristischen Verbandsdokumenten nicht abgeleitet werden.

### Individualvereinbarungen

*Hotelklassifizierung, Schmeck den Süden und Haus der Baden-Württemberger Weine*

Die Individualvereinbarungen können gemeinsam bewertet werden, denn bei diesen Kooperationen stehen wirtschaftliche Vorteile im Vordergrund. Die Zusammenschlüsse dienen der besseren öffentlichen Wahrnehmung und gemeinsamen Vermarktung durch neue Vertriebswege. Parallelen zu genossenschaftlichen Motiven sind hierbei offenkundig.

### Zusammenfassung

Die Dokumentenanalyse listet das Spektrum sämtlicher Verbandsdienstleistungen auf. Die daraus abgeleiteten Informationen sind erwartungsgemäß juristischer, formaler und sachlicher Natur. Aus Sicht eines Neumitglieds können diese Rechte die wichtigsten Argumente für eine mögliche Verbandsmitgliedschaft sein.

| Nr.   | Dokumentenname   | Zu extrahierende Textpassagen                 |
|---|--|---|
| <b>Ebene DEHOGA Baden-Württemberg – Landesverband</b> |  |   |
| 1   | <b>Satzung</b><br>(Vereinsrechtliche Rahmenbedingungen)                        | Allgemeine Rechte und Pflichten               |
| 2   | <b>Beitragsordnung</b><br>(Finanzierung des Verbands)                          | Allgemeine Rechte und Pflichten               |
| 3   | <b>Dienstleistungsübersicht</b><br>über sämtliche Dienstleistungsangebote      | Allgemeine Rechte und Pflichten               |
| <b>DEHOGA Betriebsberatung</b>                        |  |   |
| 5   | <b>Betriebsberatungsvereinbarung</b><br>AGBs                                   | Standardisierte einzelvertragliche Regelungen |
| <b>DEHOGA Tourismus</b>                               |  |   |
| 6   | <b>Sterne-Klassifizierung</b><br>(für Hotels und Gasthöfe)                     | Standardisierte einzelvertragliche Regelungen |
| 7   | <b>Kooperationsvereinbarungen</b><br>(Schmeck den Süden und Haus der BW-Weine) | Standardisierte einzelvertragliche Regelungen |

Tabelle 6: **Relevante Texte und Textpassagen der Dokumentenanalyse**  
(eigene Darstellung)

### Fazit Dokumentenanalyse

Andeutungsweise enthält die Satzung personenrelevante Faktoren wie Loyalitätsgebote für Mitglieder. Mehrwertgenerierende kollegiale Freundschaften und Netzwerke können jedoch

niemals Gegenstand vertraglicher Vereinbarungen sein. Tabelle 6 gibt einen Überblick über die einzubeziehenden Dokumente und deren relevante Textpassagen innerhalb der Dokumentenanalyse.

Neben den allgemeinen Dokumenten Satzung, Beitragsordnung und Dienstleistungsverzeichnis sind auch die Individualvereinbarungen Hotelklassifizierung, Schmeck den Süden und Haus der Baden-Württemberger Weine für die Auswertung relevant. Die größtenteils juristisch geprägten Textdokumente (Satzung, Beitragsordnung) verzeichnen Rechte, Pflichten und Mitwirkungsmöglichkeiten von Mitgliedern und sind damit Ausdruck des B2B- und Mitgliedschaftsverhältnisses zwischen Verband und Mitglied.

### 1.6.2 Vorgehen und Ablauf der Interviews

#### **Grundsätzliche Überlegungen**

Im Gegensatz zu einer Umfrage mittels Fragebogen sind Interviews auf kleinere Personengruppen beschränkt. Von daher ist die richtige Auswahl der Gesprächspartner von Bedeutung.

Einerseits der Interviewende als auch die Interviewten.

#### **Ziel**

Interviews sollen gezielte Informationen über den Forschungsgegenstand erheben.

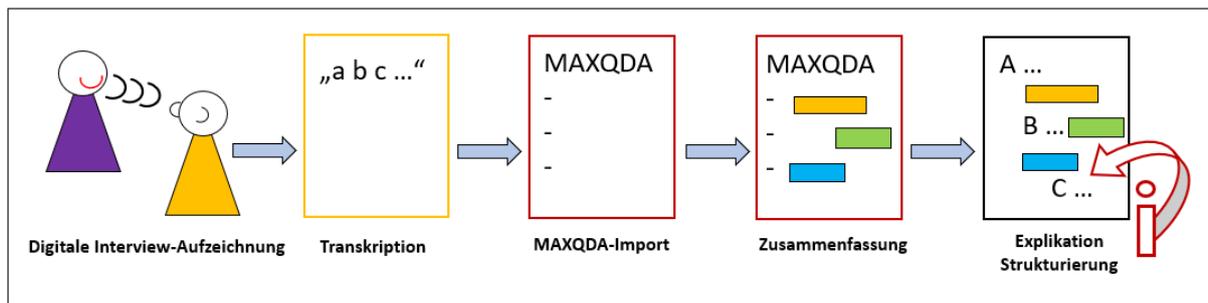
#### **Problemstellung und mögliche Lösung**

Schaffen einer guten Gesprächsatmosphäre und Möglichkeiten zum interaktiven Austausch. Vorurteilsfreie und neutrale Auswertung der Interviewergebnisse

### **Grafische Darstellung des Interviewprozesses**

Bei der systematischen Inhaltsanalyse wird das Material schrittweise mithilfe des entwickelten Kategoriensystems bearbeitet (Mayring, 2016, S. 114). Die von Mayring (2016) vorgeschlagenen Grundformen der Bearbeitung sind (ebenda, S. 115):

- Zusammenfassung
- Explikation
- Strukturierung



**Abbildung 22: Arbeitsschritte bei Interviewauswertung**  
(eigene Darstellung)

Abbildung 22 zeigt grafisch den Interviewprozess. Nach digitaler Aufzeichnung sämtlicher Interviews werden diese transkribiert. Diese Textdateien lassen sich anschließend in MAXQDA-Software importieren und darin bearbeiten.

Vor der eigentlichen Inhaltsanalyse verschafft man sich zunächst einen Überblick über sämtliche Interviews und markiert relevante und markante Textpassagen (Kuckartz, 2018, S. 175). Danach werden die Texte nach den theoretisch erarbeiteten Kategorien durchsucht. Als Überblick dient das Trichtermodell (Abbildung 15). Damit können alle zu prüfenden Kategorien in den Texten erfasst werden. Zur Operationalisierung der „Oberbegriff-Kategorien“ werden jeweils eine oder mehrere Subkategorien zugeordnet (Kuckartz, 2018, S. 176–177). Die den Kategorien zugeordnete Unterkategorien bilden schließlich die Begriffe und Wörter als Beschreibung der Sachverhalte, die sich in den Interviewtexten finden und sich dem jeweiligen Oberbegriff zuordnen lassen.

Die Textstellen werden in MAXQDA markiert und den übergeordneten Kategorien thematisch zugeordnet.

Die Durchsicht und Auswertung von Interviews erfolgt mehrfach, bis keine (Sub-)Kategorien mehr gefunden werden können (Schaubild in: Mayring, 2016, S. 120). Erst mit Kenntnis der Texte in ihrem Gesamtverständnis lassen sich alle relevanten Textstellen identifizieren, abstrahieren und reduzieren (Mayring, 2016, S. 115).

Die qualitative Inhaltsanalyse erfolgt systematisch und regelgeleitet nach dem von Mayring vorgeschlagenen Codierleitfaden (Mayring, 2016, S. 122).

Das Einbringen weiterführender Informationen lässt ein besseres Textverständnis zu. Dadurch können Texte besser erläutert, erklärt und interpretiert werden (Explikation nach Mayring, 2016, S. 115).

Die Auswertung stellt die Ergebnisse dar, strukturiert und interpretiert die Informationen (Mayring, 2016, S. 115). Empirische Erkenntnisse aus den Interviews können sodann mit Ergebnissen theoretischer Vorarbeiten abgeglichen und bewertet werden.

#### **Vorbemerkungen zum Personenkreis**

##### *Teilnehmende am Interview*

Die Befragten waren Teilnehmende des einmal jährlich stattfindenden Seminars für ehrenamtlich aktive Mitglieder. Das zweitägige Seminar informiert über den Verband mit den Themen Geschichtliches, Organisatorisches, Selbstverständnis sowie Themen und Aufgabengebiete aktueller und politischer Verbandsarbeit.

Die Personengruppe der Ehrenamtlichen begleitet Ämter auf Kreis- oder Landesebene und ist damit eine Teilmenge (40 Personen, knapp 6 %) aller ehrenamtlich aktiven Mitglieder (N = ca. 700 ehrenamtliche Mitglieder) im gesamten Landeserverband. Für die Befragung ergab sich mit 15 durchgeführten Interviews eine Rücklaufquote von 37 %.

Die Gruppe der Befragten stammt aus weiten Teilen des gesamten Bundeslandes. In der Befragung waren verschiedene Betriebstypen mit ganz unterschiedlichen Größenklassen vertreten. Die Spanne reicht vom Bio-Restaurant mit zwei Mitarbeitenden bis zum 5-Sterne-Wellnesshotel mit mehr als 80 Mitarbeitenden. Das Gros bestand aus Hotel-Restaurants mit durchschnittlich 20 bis 35 Mitarbeitenden. Die überwiegende Zahl der befragten Betriebe bildet im Durchschnitt knapp drei Auszubildende, in unterschiedlichen Lehrjahren, in allen gastronomischen Berufen aus.

##### *Interviewer*

Zur Gewährleistung von Intersubjektivität wurde eine neutrale Person mit der Führung der Interviews beauftragt. Dafür konnte Silvio Gerlach (Diplom-Volkswirt) gewonnen werden; er führte die Interviews. Herr Gerlach ist Eigentümer eines Verlags und mit wissenschaftlichem Arbeiten vertraut. Die Interviews wurden telefonisch in der Zeit vom 17. Oktober bis zum 4. November 2022 geführt. Anschließend wurden sie mittels der Software MAXQDA 2022 ausgewertet und erstmalig bis zum 25. November 2022 codiert. Eine zweite Codierung zur Reliabilitätsbestimmung wurde Mitte Februar 2023 durchgeführt.

### **Konkretes Vorgehen**

Die Ehrenamtsseminarteilnehmenden im Jahr 2022 wurden über die Hauptgeschäftsstelle des DEHOGA Baden-Württemberg angeschrieben und befragt, ob sie an einem Interview teilnehmen wollen. Interessierte Mitglieder konnten sich per Mail beim Promovenden melden. Mit diesen Interessenten wurden individuelle Telefontermine vereinbart. Alle Interviews wurden telefonisch geführt. Als Gesprächspartner diente Silvio Gerlach, eine mit dem DEHOGA Baden-Württemberg nicht in Kontakt stehende Person.

Die Transkription und Auswertung der Interviews wurde vom Promovenden selbst durchgeführt, analysiert und dokumentiert.

#### **1.6.3 Hypothesengenerierung**

Aus den theoretischen Vorarbeiten lassen sich bereits Tendenzen erkennen. Die Auswertung der Interviews kann diese Erkenntnisse bestätigen oder widerlegen. Aus den so gewonnenen Informationen lassen sich sodann Hypothesen formulieren, die im Weiteren durch Mitgliederbefragung und quantitative Statistik überprüft werden können. Für jede unabhängige Variable lassen sich Hypothesen formulieren, die durch die quantitative Forschung vorläufig bestätigt oder falsifiziert werden können.

### 1.6.4 Vorgehen und Ablauf bei Erstellung des Fragebogens

#### Grundsätzliche Überlegungen

Die Fragestellungen der Umfrage orientieren sich an bisherigen theoretischen und empirischen Erkenntnissen und basieren auf den formulierten Hypothesen. Die Entwicklung dieses empirischen Prozesses ist in Anlage 18 tabellarisch dargestellt.

#### Ziel

Durch Überprüfung der Hypothesen können die Forschungsfragen beantwortet werden. Auf dieser Basis lassen sich Ergebnisse interpretieren und Handlungsempfehlungen ableiten, welche das Verbandsdienstleistungsangebot zu optimieren versuchen. Dazu benötigt es möglichst viele Teilnehmende.

#### Problemstellung und mögliche Lösung

Umfangreiche Fragebögen sind für hohe Rücklaufquoten eher hinderlich. Ein Zielkonflikt besteht daher zwischen ausreichender Informationsgewinnung und Teilnahmebereitschaft. Aufgrund der Vielzahl an Faktoren ist es daher im konkreten Fall notwendig, sich auf möglichst eine oder wenige Fragen pro Faktor zu reduzieren, damit eine entsprechende Rücklaufquote und Repräsentativität erzielt werden kann.

### Fragenentwicklung im wissenschaftlichen Forschungsprozess

Nachfolgend sind die Ergebnisse der Interviewauswertung dargestellt. Die Abbildung ist nach dem wissenschaftlichen Erkenntnisprozess gegliedert (tabellarisch dargestellt in Anlage 20). Die Struktur dieser Tabelle ist analog zur empirischen Vorgehensweise angelegt: von den theoretisch erarbeiteten Faktoren ausgehend über die Ergebnisse der Dokumentenanalyse, Interviews, Hypothesengenerierung bis hin zu konkreten Fragestellungen der Umfrage.

### Fragebogenentwurf

In den Interviews liegt der Schwerpunkt auf der Wahrnehmung ökonomischer und psychosozialer Faktoren. Es wird erwartet, dass quantitative und qualitative Aussagen eine Bewertung über die Bedeutung einzelner Faktoren zulassen. Generell geht es bei den Interviews allerdings darum, die „Gefühlslage“ der Mitglieder in Erfahrung zu bringen. Diese Erkenntnisse bilden dann die Grundlage für die spätere Mitgliederumfrage.

### **Regeln bei der Durchführung von Interviews**

Zunächst ist Vertraulichkeit und Anonymität in der Interviewsituation wichtig. Alle Daten, die dazu geeignet wären, Rückschlüsse auf bestimmte Personen zu ziehen, sind zu anonymisieren (Kuckartz, 2018, S. 171). Die Auswertung der gewonnenen Informationen findet personenneutral statt. In der vorliegenden Forschungsarbeit wurden sämtliche Probanden telefonisch in ihrem beruflichen Arbeitsumfeld befragt.

Weiterhin gilt es Transkriptionsregeln zu beachten. Die wichtigsten sind nachfolgend aufgelistet (Kuckartz, 2018, S. 167):

- Wörtliche Transkription, Dialekte werden ins Hochdeutsch übersetzt
- Längere Pausen werden durch (...) kenntlich gemacht
- Stark akzentuierte Begriffe werden unterstrichen
- Lautes Sprechen wird in Großbuchstaben wiedergegeben
- Einwürfe werden in Klammern gesetzt
- Jeder Sprechbeitrag wird als eigener Absatz dargestellt

### **Umfang der Stichproben**

Perkhofer et al. verdeutlichen, dass in qualitativen Erhebungen (induktive Theorienbildung) infolge aufwendiger Verfahren nur kleinere Stichproben erhoben werden können. „Für gewöhnlich wird die Untersuchung so lange fortgesetzt, bis eine ‚theoretische Sättigung‘ erreicht ist.“ (Perkhofer et al., 2016, S. 68) Theoretische Sättigung wird dann unterstellt, wenn keine weiteren, neuen Aspekte mehr erkennbar sind. In aller Regel ist dies ab der zwölften interviewten Person der Fall.

In der vorliegenden Arbeit wurden insgesamt 15 Personen interviewt. Infolge der hohen übereinstimmenden Antworten wird hier von theoretischer Sättigung in der Datenerhebung ausgegangen.

### **Erhebung der Daten**

Die online erreichbaren Mitglieder (n = 9.168) wurden am 24. Januar 2023 per Newsletter informiert. Der darin mitgeteilte Link war bis zum 31. Januar 2023 aktiv. Zur Erhöhung der Rücklaufquote wurde am 27. Januar 2023 eine Erinnerung verschickt.

| Rücklauf Fragebogen, online von: 24. bis 31. Januar 2023 |            |            |            |            |            |            |            |            |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Kontaktierte Mitglieder: 9.186                           |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Tag  | 24.01.2023 | 25.01.2023 | 26.01.2023 | 27.01.2023 | 28.01.2023 | 29.01.2023 | 30.01.2023 | 31.01.2023 |
| Rücklauf $\Sigma$  | 408        | 437        | 445        | 458        | 521        | 537        | 543        | 556        |
| Quote %  | 4,44       | 4,76       | 4,84       | 4,99       | 5,67       | 5,85       | 5,91       | 6,05       |

**Tabelle 7:** Entwicklung des Rücklaufs der Fragebögen  
(eigene Darstellung)

Die Rücklaufquote beträgt 6,05 % (556 beantwortete Fragebögen von 9.186 angemalten Mitgliedern).

## 1.7 Methoden zur Analyse der erhobenen Daten

### Anforderungen an wissenschaftlichen Datenauswertungen

Datenanalysen verfolgen nach Fahrmeir et al. neben der Objektivitäts-, Reliabilitäts- und Validitätsprüfung drei weitere Ziele: Beschreiben (Deskription), Suchen (Exploration) und Schließen (Induktion) (Fahrmeir et al., 2016, S. 10).

Objektivität beschreibt die personenunabhängige Messung, während Reliabilität die Reproduzierbarkeit der Daten misst. Zufallsstichproben sind nur reliabel, weil sie den Zufallsfehler berücksichtigen. Die Validität prüft, ob gemessen wird, was gemessen werden soll.

### Stichprobenziehung

Vollerhebungen sind aus organisatorischen und ökonomischen Gründen oft nicht praktikabel (Fahrmeir et al., 2016, S. 10). Stichproben hingegen sind mit Ungenauigkeiten und Fehlern behaftet. Esch et al. erklären, dass nur zufällig ausgewählte Stichproben den Zufallsfehler (über Streuung und Wahrscheinlichkeit) berücksichtigen und sich Aussagen nur so über mögliche Fehlerquoten treffen lassen (Esch et al., 2011, S. 152). Welche Verfahren angewandt werden, hängt nach Schwarze davon ab, welche Kriterien, Merkmalsausprägungen und Merkmalswerte gemessen und geordnet werden können (Schwarze, 2014, S. 28).

Im Folgenden werden entsprechend der vorgesehenen empirischen Vorgehensweise mögliche Auswertungs- und Validierungsmethoden vorgestellt.

Quantitative Forschung versucht, die aus der Forschungsfrage abgeleiteten Hypothesen zu prüfen. Die Annahmen werden als Alternativhypothesen bezeichnet. Zur statistischen Überprüfbarkeit wird eine Gegenhypothese formuliert. Operationalisierung überführt latente, nicht direkt messbare Variablen in messbare Größen (Krebs und Menold, 2019, S. 490).

## **Auswertungsprogramme**

Die Dokumentenanalyse und die Interviews wurden mit MAXQDA 2022 ausgewertet.

### **1.7.1 Dokumentenanalyse**

Die Auswertung der Dokumentenanalyse basierte auf der Sammlung aller verfügbaren Dokumente, Unterlagen und Informationen der Homepage. Diese Informationen und Schriften wurden auf ihre Relevanz zur Beantwortung der Forschungsfragen hin überprüft. Durch diesen Prozess konnte die Vielzahl an Dokumenten deutlich verringert werden.

Anschließend wurden alle bedeutsamen Schriften, Dokumente und Informationen in MAXQDA 2020 eingepflegt und mittels dieser Software ausgewertet. Dabei wurden alle Informationen erneut verdichtet. Aufgrund der regelgeleiteten Operationalisierung wurde das Gesamtkonstrukt erneut auf wesentliche Merkmale (Oberbegriffe) reduziert. Damit wurden Strukturen und inhaltliche Zusammenhänge zwischen den einzelnen Dokumenten offenkundig. Dies wurde bereits in Kapitel III.1.5.3 ausführlich beschrieben.

### **1.7.2 Interviews**

Die Auswertung der Interviews erfolgte programmgestützt durch MAXQDA 2022. Die transkribierten Interviews wurden in das Programm überführt und ausgewertet. Hierbei ging es, wie bereits bei der Dokumentenanalyse, um die Reduzierung von Komplexität. Bei der Durchsicht der Interviewaussagen wurde nach Stichworten gesucht, die ein besonderes Merkmal abbilden. Dadurch lassen sich zunächst unterschiedliche Aspekte filtern und über die Quantität bestimmte Rückschlüsse über deren Bedeutsamkeit anstellen, wenngleich dies keine quantitative Analyseverfahren darstellt und somit ausdrücklich kein Anspruch auf valide Ergebnisse besteht.

Meistens lassen sich diese Stichworte (Aussagen) nochmals in höheren Kategorien zusammenfassen. Dadurch werden Faktoren, Strukturen und Zusammenhänge trotz hoher Komplexität des Ausgangsmaterials erkennbar.

Die Güte der Übereinstimmung verschiedener Messungen lässt sich mittels Cohens Kappa auf ihre Konsistenz prüfen.

### 1.7.3 Hypothesen

#### Überprüfung von Hypothesen

Hypothesen sind Aussagen, die mittels statistischer Methoden auf ihre Wahrscheinlichkeit hin überprüft werden. Üblicherweise wird ein Signifikanzniveau  $\alpha = 0,05$  angelegt, was einer Fehlertoleranz von 5 % entspricht. Der t-Test misst bei unterstellter Fehlerquote (1 %, 2,5 % oder 5 %), ob postulierte Hypothesen wahrscheinlich sind oder verworfen werden müssen, weil sie einen kritischen Wert übersteigen.

Nach Fahrmeir et al. (2016, S. 401) kann es durch die Schätzung von  $S^2$  zu Unsicherheit kommen, wenn die beobachteten Werte nicht am Median, sondern an den Enden der Verteilung liegen. Dies stellt insbesondere dann ein Problem dar, wenn der Stichprobenumfang gering ist ( $n < 30$ ). Bei größeren Stichproben kann allerdings das geschätzte  $S^2$  durch  $\sigma^2$  der Normalverteilung ersetzt werden (ebenda, S. 403).

### 1.7.4 Pretest und Umfrage

Im Nachfolgenden werden alle innerhalb der quantitativen Statistik zum Einsatz gekommenen Testverfahren aufgeführt.

#### Grundsätzliche Überlegungen

Die Umfrageergebnisse werden quantitativ mit deskriptiver Statistik ausgewertet. Die angewandte Software ist SPSS.

#### Zur Vorgehensweise bei Vorliegen der Rohdaten

Vor der eigentlichen Auswertung sollten die Daten auf offensichtliche Fehler geprüft werden. Stimmt die Datenstruktur, können die Angaben korrekt sein? Weiterhin ist zu klären und zu dokumentieren, wie mit fehlerhaften oder fehlenden Daten umgegangen werden soll.

Während fehlende Antwortdaten bei kleineren Stichprobenumfängen gegebenenfalls durch arithmetische Mittelwerte aufgefüllt werden können, sind fehlerhafte Daten immer zu eliminieren. Andernfalls würden die Ergebnisse verfälscht und keine sinnvollen Interpretationen möglich sein. Im Fall der vorliegenden Dissertation wurden infolge der hohen Antwortquote fehlerhafte Daten eliminiert und eine Mittelwertauffüllung daher nicht für notwendig befunden.

### **Vorgehensweise bei der Datenanalyse**

Bei Auswertung der Daten müssen die richtigen Verfahren angewandt werden. Wesentliche Parameter zur Bestimmung der richtigen Analyseverfahren sind das Skalierungsniveau und die Form der Verteilungsfunktion.

Ungeeignete Analyseverfahren führen zu falschen Ergebnissen und lassen daher keine wissenschaftliche Interpretation zu.

### **Relative Häufigkeiten**

In statistischen Reihen können Merkmalsausprägungen mehrmals vorkommen. Die Erfassung der absoluten und relativen Häufigkeit bildet die Verteilung der Stichprobe ab (Schwarze, 2014, S. 39–40). Diese einfache Erfassung gibt bereits einen Überblick über die Verteilung der Stichprobenergebnisse.

### **Mittelwert, Median und Modus**

Nach Fahrmeir et al. beschreibt der Mittelwert (arithmetisches Mittel) das Zentrum einer Verteilung. Für nominal und ordinal skalierte Merkmale ist das arithmetische Mittel nicht anwendbar (Fahrmeir et al., 2016, S. 49–50).

Der Medianwert liegt exakt in der Mitte aller Verteilungswerte, sodass mindestens die Hälfte der beobachteten Werte oberhalb bzw. unterhalb dieses Werts liegen (Fahrmeir et al., 2016, S. 52–53).

Sofern es ein eindeutiges Maximum gibt, benennt der Modus jene Ausprägung, die am häufigsten innerhalb einer Verteilung vorkommt. Er liefert bereits bei Nominalskalierung interpretierbare Ergebnisse. Insbesondere bei diskreten Merkmalen ist der Modus sinnvoll einsetzbar (Fahrmeir et al., 2016, S. 53).

In der empirischen Arbeit wurden diese Maße zur Bestimmung der grundsätzlichen Ausprägung der Stichprobe angewandt. Dies gibt Aufschluss über Durchschnittswerte oder die häufigste gewählte Antwortalternative.

### **Lage- und Streuungsmaße**

Das Skalenniveau der erhobenen Daten ist entscheidend für die Anwendbarkeit der Streuungsmaße. Kategoriale Merkmale liegen auf Nominal- oder Ordinalskalen. Ihre mathematisch-statistische Auswertbarkeit ist nur eingeschränkt möglich. Stochastische Zusammenhänge

zwischen nominal und ordinal skalierten (kategorialen) Daten können mittels Chi-Quadrat-Test untersucht werden (Fahrmeir et al., 2016, S. 411).

Varianz und Standardabweichung sind Streuungsmaße diskreter, metrisch skaliertes Zufallsvariablen, wobei die Varianz die erwartete quadratische Abweichung darstellt (Fahrmeir et al., 2016, S. 231).

Mittels Varianzen und Standardabweichungen wurden die Streuungsmaße der Stichprobe bestimmt. Damit konnten qualitative Aussagen über die Verteilfunktionen getroffen werden.

### **Signifikanzniveau**

In der Wissenschaft gilt die Konvention eines Signifikanzniveaus von  $\alpha = 0,05$  (vereinzelt auch 0,10 oder 0,01, Fahrmeir et al., 2016, S. 384–386). Das Signifikanzniveau  $\alpha$  liegt im Bereich zwischen  $0 \leq \alpha \leq 1$ . Bei beidseitigem Test halbiert sich die statistische Fehlerquote auf  $\alpha/2$ .

Fehler erster Art entstehen, wenn die Hypothese  $H_0$  verworfen wird, obwohl sie für die Grundgesamtheit gilt (Frost, 2017, S. 31). Bei geringem  $\alpha$  ist die Wahrscheinlichkeit für einen Fehler zweiter Art höher. Dabei wird eine Alternativhypothese angenommen, obwohl sie für die Grundgesamtheit nicht signifikant ist.

Das Signifikanzniveau für die Auswertung in der vorliegenden Arbeit wurde auf  $\alpha = 0,05$  normiert.

### **Cronbachs-Alpha-Test (Test auf interne Konsistenz)**

Es ist zu prüfen, ob alle Items innerhalb eines Fragenkomplexes dasselbe latente Merkmal messen (interne Konsistenz). Zur Reliabilitätsabschätzung bedient sich die Wissenschaft des Cronbachs-Alpha-Wertes. Dieser ist ein Maß für interne Übereinstimmung von Antworten auf die verwendeten Items (Krebs und Menold, 2019, S. 495).

Nach Gäde et al. muss ein hoher Cronbachs-Alpha-Wert kein eindeutiger Beleg für interne Konsistenz des Fragebogens sein. Ein hoher Wert tritt auch dann auf, wenn Items ein mehrdimensionales Merkmal messen (Gäde et al., 2020, S. 319).

Jeder Faktor wird im Fragebogen mit mindestens einer Frage gemessen. In Abwägung zwischen ausführlichem Fragebogen und möglichst hoher Rücklaufquote wurde aufgrund der Vielzahl an Faktoren der Fragebogen (Anlage 26) gekürzt.

Der Cronbach-Alpha-Test wird in dieser Arbeit angewandt, um die verwendeten Items auf ihre Konsistenz hin zu prüfen. Weicht die Varianz einer einzelnen Frage deutlich vom Durchschnitt

aller Fragen eines Fragenkomplexes ab, ist zu entscheiden, ob diese einzelne Frage zugunsten der allgemeinen Auswertungsqualität eliminiert werden muss, weil sie eine andere Variable misst.

### **Levene-Test (Varianzhomogenität)**

Dieses Testverfahren misst die Varianzhomogenität (Gleichheit der Varianzen) von zwei oder mehreren Gruppen und geht üblicherweise der ANOVA-Anwendung voraus.

### **Korrelationsanalysen**

Der Korrelationskoeffizient  $r$  misst den Wirkzusammenhang zweier Variablen und deren Stärke (Fahrmeir et al., 2016, S. 128–129). Er liegt zwischen  $[-1 < r < +1]$ . Während die Regressionsanalyse mögliche Zusammenhänge zweier Variablen untersucht, wird mit der Korrelationsanalyse nicht die Richtung, aber die Stärke der Zusammenhänge ermittelt.

Im empirischen Teil der Arbeit werden Korrelationen ermittelt, um mögliche Zusammenhänge zwischen einzelnen Variablen zu entdecken.

### **Spearman-Rho-Korrelation**

Die Spearman-Rho-Korrelation (Rangkorrelationskoeffizient) ist ein nichtparametrisches (für nicht normalverteilte Daten) statistisches Verfahren, um Zusammenhänge zwischen zwei mindestens ordinalskalierten Variablen zu identifizieren.

In der vorliegenden Arbeit erscheint der Spearman-Rho-Koeffizient geeignet, weil für seinen Einsatz sämtliche Voraussetzungen gegeben sind.

### **Pearson-Korrelationskoeffizient**

Der Pearson-Korrelationskoeffizient misst wie auch die Spearman-Korrelation die Beziehung zwischen zwei Variablen. Allerdings müssen, um valide Ergebnisse zu erzielen, bei diesem Testverfahren die Daten normalverteilt sein. In der vorliegenden Arbeit wurden trotz fehlender Normalverteilung die Ergebnisse der Spearman-Korrelation mit den Pearson-Werten verglichen. Die Ergebnisse der Berechnung haben jedoch nur einen deklaratorischen und vergleichenden Charakter.

### **Shapiro-Wilk-Test**

Der Shapiro-Wilk-Test prüft die Datenmenge auf eine mögliche Normalverteilung. Er ist insbesondere für kleinere Stichproben (< 50 Elemente) anwendbar. Im Vergleich zum nachfolgenden KS-Test ist der Shapiro-Wilk-Test empfindlicher.

### **Kolmogorow-Smirnow-Test (KS-Test)**

Dieser Test vergleicht, wie auch der Shapiro-Wilk-Test, ob eine Normalverteilung in der Grundgesamtheit vorliegt. Er wird vorwiegend bei Stichproben über 50 Beobachtungen eingesetzt und gilt als weniger empfindlich. Er lehnt die Nullhypothese häufiger ab.

### **Mann-Whitney-U-Test**

Dieser Test ist ein nichtparametrisches Testverfahren, um signifikante Unterschiede zwischen Medianen zweier unabhängiger Gruppen zu erkennen.

### **Kruskal-Wallis-Test**

Der Kruskal-Wallis-Test ist ein nichtparametrischer Test, der nur geringe Voraussetzungen an die Verteilung der Messwerte innerhalb der Grundgesamtheit stellt. Die Variablen sollten jedoch ordinalskaliert sein.

### **Faktorenanalyse**

Mittels Faktorenanalyse sollen redundante Einflussfaktoren erkannt und eliminiert werden. Auf dieser Grundlage wird das bisherige Modell getestet und gegebenenfalls durch Modifikation angepasst.

Die Faktorenanalyse kommt in dieser Arbeit zum Einsatz, um redundante Fragestellungen zusammenzufassen.

### **ANOVA-Verfahren**

Das ANOVA-Verfahren wird nur bei normalverteilten Variablen verwendet. Das Verfahren prüft, ob sich Mittelwerte aus mehr als zwei Gruppen signifikant voneinander unterscheiden. In der vorliegenden Arbeit kann ANOVA aufgrund der nicht vorhandenen Normalverteilung nicht zum Einsatz kommen. ANOVA wird lediglich zum gelegentlichen Ergebnisvergleich zwischen parametrischen und nichtparametrischen Tests angewandt.

### **Welch-ANOVA-Verfahren**

Dieses Verfahren kann verwendet werden, um zu prüfen, ob die Mittelwerte von mehr als zwei unabhängigen Stichproben unterschiedlich sind. Das Verfahren kann, im Gegensatz zur klassischen ANOVA, auch bei Verletzung der Varianzhomogenität eingesetzt werden.

### **t-Test-Verfahren**

Der t-Test misst signifikante Abweichungen von Mittelwerten aus zwei unterschiedlichen Gruppen. Der t-Test deutet auf signifikante Unterschiede zwischen Mitgliedsclustern hin. Er erkennt signifikante Unterschiede in der Datenmenge, ohne diese jedoch konkret zu ermitteln. Für einen einzelnen Gruppenvergleich müssen nachfolgende Post-hoc-Tests durchgeführt werden.

### **Post-hoc-Tests**

Dieses Messverfahren wird angewendet, um signifikante Unterschiede spezifischer Paarvergleiche herauszufinden. Post-hoc-Tests werden in der vorliegenden Arbeit insbesondere bei unterschiedlichen Clustern aufgrund der Mitgliedsattribute eingesetzt. Damit können valide Aussagen darüber getroffen werden, welche konkrete Mitgliedsgruppe sich signifikant von einer anderen unterscheidet.

## **1.8 Operationalisierung im Forschungsprojekt**

Nach Döring und Bortz (2016, S. 228) wird durch die Operationalisierung festgelegt, anhand welcher Variablen (Indikatoren) und mit welchen Messinstrumenten die Ausprägungen eines theoretischen Konzepts bei Untersuchungsobjekten festgestellt werden sollen.

Quantitative Forschung transformiert Textinformationen in Zahlen. Damit lassen sich statistische Berechnungen und belegbare Ergebnisse generieren. In der qualitativen Forschung ist dies nur eingeschränkt möglich. Um Strukturen zu erkennen und auszuwerten, werden Textstellen nach Stichworten kategorisiert. Die kleinstmögliche Codiereinheit stellt dabei das einzelne Wort dar (Kuckartz, 2018, S. 41).

### **1.8.1 Dokumentenanalyse**

Mit der Dokumentenanalyse wird versucht, das B2B-Verhältnis zwischen Verband und Mitgliedern transparent darzustellen. Hierzu ist ein systematisches Vorgehen notwendig. Die Dokumente sind aus Verbandssicht verfasst, haben juristischen Charakter und enthalten keine psychosozialen Momente. Als zentrales Element regelt die Verbandssatzung das Verhältnis zwischen Organisation und Mitgliedern (Wickert, 2022, S. 217).

#### **Codierregeln der Dokumentenanalyse**

Alle das Verband-Mitglied-Verhältnis betreffenden Einflüsse werden codiert. Hierzu kommen insbesondere Rechte und Pflichten von Mitgliedern in Betracht. Für die Codierung sind Pflichtverletzungen als Ausschließungsgründe von Mitgliedern, nicht aber das konkrete Procedere relevant. Beides hat zwar juristischen Charakter, Zweiteres ist formaljuristisch und nicht weiter erwähnenswert.

Nach der Codierung von etwa einem Drittel aller zu bearbeitenden Interviews wird die dahin erfolgte Codierung überprüft: Werden alle Aspekte berücksichtigt und sind alle Zuordnungen trennscharf oder bedarf es noch weiterer Codes oder Subcodes, um die Struktur des Textes in verdichteter Form wiederzugeben?

#### **Konkrete Strukturierung und Verdichtung von Daten der Dokumentenanalyse**

Im Nachfolgenden wird die Strukturierung der Dokumentendaten (in Anlehnung an Mayring, 2016, S. 122) dargestellt. Ankerbeispiele (Tabelle 8, Spalte 5) werden mit den entsprechenden Fundstellen aus Dokumenten belegt. Da es sich um formaljuristische Textstellen wie Satzung, Beitragsordnung etc. handelt, sind die einschlägigen Paragraphen angegeben. Die Erläuterung der Bedeutung bzw. der Binnenwirkung zwischen Verband und Mitglied ist in Spalte 4 dargestellt.

### III EMPIRISCHER TEIL

| Dokument                           | Themenfelder                                | Kategorie<br><i>Schlüsselwörter</i>  | Erläuterung / Extraktion   | Ankerbeispiele                     | Generalisierung                                 | Kernelemente  |
|------------------------------------|---|--|--|------------------------------------|---|---|
| Satzung                            | Verband als B2B- und Mitgliederorganisation | Rechte und Pflichten<br><i>Müssen, Pflicht, Recht, Aufgabe, Vertretung, Geschlossenheit, Gemeinsamkeit ...</i>                             | Die Satzung des DEHOGA Baden-Württembergs regelt Rechte und Pflichten zwischen Verband und Mitgliedern.  | Satzung Präambel                   | Rechte und Pflichten im B2B Verhältnis          | Allgemeine juristische Regeln zwischen Verband und Mitgliedern                          |
|                                    | Verband als B2B-Dienstleister               | Dienstleistungsumfang<br><i>Leistungen, Rechte, Nutzung ...</i>  | In der Satzung wird der Leistungsumfang an kollektiven und selektiven Verbandsleistungen abstrakt beschrieben.   | Satzung § 2                        | Allgemeines Dienstleistungsangebot              | Mitgliedsanspruch auf Unterstützung durch Verbandsleistungen                            |
|                                    | Verband Mitgliederorganisation              | Auflösung von Interessenskonflikten<br><i>Interessenswahrung, Verpflichtung, Verhalten ...</i>   | Mögliche Interessenskonflikte zwischen Verband und Mitgliedern sollen aufgelöst werden, indem alle Mitglieder ihrerseits auf die Interessenswahrung und Förderung des Verbands verpflichtet sind   | Satzung § 3                        | Rechte und Pflichten Loyalität                  | Gemeinsame Interessenwahrung  |
|                                    | Verband als Mitgliederorganisation          | Verhaltenskodex Loyalität<br><i>Verpflichtung, Wahrung, fördern, Ordnung, Gefährdung, Schädigung, unehrenhaftes Verhalten, Verstoß ...</i> | Die Mitglieder sind verpflichtet, die Interessen des Verbandes standesgemäß zu vertreten und in jeder Weise zu wahren und zu fördern. Ausschlussgründe für Mitglieder sind insbesondere:<br>a) grober Verstoß gegen Satzung oder gegen Ordnungen oder Beschlüsse;<br>b) schwere Gefährdung oder Schädigung des Ansehens des Verbandes;<br>c) unehrenhaftes Verhalten innerhalb oder außerhalb des Verbands | Satzung §§ 5, Nr. 6 a, b und c     | Loyalität gegenüber dem Verband                 | Juristische Regeln zur Verbandsloyalität  |
|                                    | Verband und B2B                             | Aktive Mitarbeit und Geschäftsführungsverantwortung  | Die Satzung eröffnet Mitgliedern Stimmrecht, Teilhabe, passives Wahlrecht für Organe, Fach- und Arbeitsgruppen. Durch aktives, ehrenamtliches Engagement   | Satzung §§ 6, 11, 13, 15, 16,      | Mitwirkungsrechte, Durchdringung von            | Juristische Regeln zur Mitsprache in Organen, Fachgruppen, Arbeits-                     |
|                                    | Mitgliederorganisation                      | <i>Wahlen, Mitwirkung, Verantwortung, Amtszeit, Vertretung ...</i>   | weitreichende Kompetenzen, Mitsprache- und Entscheidungsrechte, bis zur Verbandsgeschäftsführung   | 17, 19, 20, 21, 27                 | Mitgliederinteressen im Verbandsgeschäft        | kreisen, Entscheidungskompetenz   |
| Beitragsordnung                    | Verband als Mitgliederorganisation          | Verbandsfinanzierung über Mitgliedsbeiträge<br><i>Finanzierung, Beitrag, Umlage ...</i>  | Finanzierung über Mitgliedsbeiträge  | Beitragsordnung i.V.m. Satzung § 7 | Finanzierung                                    | Eigeninteresse des Verbands   |
| Servicehandbuch                    | Verbands-B2B Dienstleistungen               | Aufzählung aller Verbandsdienstleistungen unabhängig davon, ob sie kostenfrei oder kostenpflichtig sind                                    | IM Servicehandbuch sind sämtliche selektiven Dienstleistungen des DEHOGA Baden-Württembergs verzeichnet  | Broschüre                          | Dienstleistungsangebot                          | Unterstützung der Verbandsmitglieder mit Dienstleistungen                               |
| Hotelklassifizierung               | B2B-Dienstleistung                          | Mitwirkungspflicht und ökonomische Vorteile Bekanntheitsgrad, Glaubwürdigkeit, Ökonomische Vorteile  | Beim Klassifizierungsnehmer besteht die Mitwirkungspflicht. Die Segmentierung führt zu ökonomischen Vorteilen durch Preisstabilität innerhalb der Klassifizierungssegmenten.<br><br>Die werbliche Nutzung der Markenrechte führt zu weiteren ökonomischen Vorteilen durch eine breite öffentliche Aufmerksamkeit   | Klassifizierungsvertrag            | Ökonomischer Vorteil durch Segmentierung        | Unterstützung der Verbandsmitglieder durch Klassifizierung und öffentlicher Wahrnehmung |
| Schmecken-Süden                    | B2B-Dienstleistung                          | Ökonomische Vorteile Rechte, Pflichten und gemeinsame Werte  | Ökonomische Vorteile durch bessere Vermarktung. Im Sinne einer starken Gemeinschaft verpflichten sich alle Gastronomen auf transparente Prüfungs-, Sanktions- und Ausschlusskriterien  | Kooperationsvereinbarung           | Kooperation und Vermarktungsplattform Loyalität | Unterstützung der Verbandsmitglieder durch Exklusivität und öffentlicher Verbreiterung  |
| Haus der Baden-Württemberger Weine | B2B-Dienstleistung                          | Ökonomische Vorteile Vermarktung über weitere Vertriebskanäle Rechte, Pflichten und Werte der gastronomischen Kooperation                  | Standards der Kooperation Haus der Baden-Württemberger Weine verpflichten teilnehmende Gastronomen auf festgelegte Qualitätskriterien. Durch erhöhte öffentliche Wahrnehmung bietet diese Kooperation kleineren Betrieben ökonomische Vorteile. Insbesondere durch die breitere Vermarktung, zusammen mit regionalen Weinerzeugern, lassen sich neue Vertriebskanäle erschließen                           | Kooperationsvereinbarung           | Kooperation und Vermarktungsplattform           | Unterstützung der Verbandsmitglieder durch Exklusivität und öffentlicher Verbreiterung  |

**Tabelle 8: Operationalisierung innerhalb der Dokumentenanalyse**  
(nach Mayring, eigene Darstellung)

Die Kategorisierung innerhalb obiger Tabelle orientiert sich an den identifizierten Themenfeldern Dienstleistung, Verband, B2B und Mitgliederorganisationen.

### **Zusammenfassung relevanter Informationen der Dokumentenanalyse**

Die Dokumentenanalyse soll die B2B-Beziehung zwischen Verband und Mitglied analysieren. Hierbei sind insbesondere Rechte, Pflichten und Partizipationsmöglichkeiten von Bedeutung.

Tabelle 8 verzeichnet in Spalte 1 die verwendeten Dokumente. In Spalte 2 werden die einschlägigen theoriegeleiteten Themenbereiche in Verbindung zu den einzelnen Dokumenten gesetzt. Spalte 3 verzeichnet die dazugehörenden Kategorien und Schlüsselwörter. In Spalte 4 werden Erläuterungen oder wortgetreue Auszüge aus den Dokumenten angeführt. Ankerbeispiele aus den Dokumenten (gegebenenfalls mit Angabe des Paragraphen) werden in Spalte 5 aufgeführt. In Spalte 6 werden Textstellen generalisiert und somit auf eine höhere Abstraktionsebene transformiert. In Spalte 7 werden Kernelemente benannt.

#### **1.8.2 Interviews**

Mit den Interviews sollen die individuellen Nutzungsmotive der Mitglieder erforscht werden. Die vorliegenden Verbandsdokumente spiegeln die Sicht des Verbands wider und haben im Fall von Satzung und Beitragsordnung juristischen Charakter. Die Dokumentenanalyse kann die Dienstleistungsangebote darstellen; die „wahre“ Nutzungsabsicht von Mitgliedern lässt sich allerdings nur durch Befragung dieser Gruppe in Erfahrung bringen.

Die tabellarische Aufstellung in Anlage 22 (Operationalisierung der Interviews) verzeichnet in Spalte 1 die aus der Theorie gewonnenen Variablen. In Spalte 2 werden Codes und die Ausprägung der Variablen gelistet. Spalte 3 verzeichnet die Schlüsselwörter. In Spalte 4 werden Definitionen (zur Anwendung und Abgrenzung) der Codes angeführt. Ankerbeispiele, wortgetreue Auszüge aus den Interviews (mit Bezeichnung ihrer exakten Fundstelle) werden in Spalte 5 wiedergegeben. In Spalte 6 werden Textstellen generalisiert und somit auf eine höhere Abstraktionsebene transformiert.

#### **Codierregeln der Interviewauswertungen**

Die Codes orientieren sich an bereits theoretisch erhobenen Variablen. Das Ergebnis der deduktiven Arbeit stellt somit der Codierleitfaden (Anlage 22) dar. Er versucht Informationen der Interviews zu kategorisieren, um die Gesamtinformationen auf die relevanten zu untersuchenden Aspekte zu reduzieren.

In der Textbearbeitung selbst wird induktiv vorgegangen. Textpartien oder einzelne Wörter lassen sich nicht immer den Codes (Oberbegriffen) direkt zuordnen. Infolgedessen werden Subcodes generiert, um die Zuordnung (auf Textebene) zu operationalisieren.

Am Ende des Codierungsvorgangs erfolgt eine kritische Prüfung, ob auch alle Codes entsprechenden Textstellen zugeordnet werden konnten. Der Übersichtlichkeit halber werden nicht zugeordnete Codes gelöscht und redundante, nicht trennscharfe Codes zusammengefasst.

### **1.8.3 Umfrage**

Operationalisierung in der quantitativen Statistik findet dadurch statt, dass Text in Zahlen transformiert wird. Mit Zahlen lässt sich rechnen; Aussagen werden dadurch quantifizier- und statistisch auswertbar. Entscheidend sind hierbei die Skalenniveaus. Sie haben direkten Einfluss auf die Anwendbarkeit statistischer Messmethoden (Döring und Bortz, 2016, S. 233).

In den Sozialwissenschaften, so Döring und Bortz, ist die Likertskala die am häufigsten angewandte psychometrische Skala. Die Indikatoren sind Items (Fragen), die auf einer mindestens fünfstufigen Skala von den Probanden bewertet werden (Döring und Bortz, 2016, S. 269).

Im Fragebogen werden alle Mitglieder des DEHOGA Baden-Württemberg zu sämtlichen Variablen befragt. Im letzten Teil des Fragebogens wurden Mitgliedsattribute erfragt, um Rückschlüsse auf unterschiedlicher Cluster ziehen zu können.

Exemplarisch wurde die Operationalisierung im Fall von Nützlichkeit in Anlage 23 sowie Interaktion in Anlage 24 dargestellt. Der Fragebogen ist in Anlage 26 vollständig abgebildet.

Anlage 20 geht von den theoretisch erarbeiteten Faktoren aus und dient zur Vorbereitung der Mitgliederumfrage. Sie zeichnet den empirischen Prozess von der Dokumentenanalyse bis zu den Interviewergebnissen nach. Aus den Interviews konnten bereits bestimmte Tendenzen und Schwerpunkte erkannt werden, die in die Fragebogenentwicklung einfließen.

### **1.8.4 Empirischer Erkenntnisprozess**

Anlage 20 zeichnet die Vorgehensweise im empirischen Erkenntnisprozess nach. Dort wird der chronologische Verlauf vom theoretisch abgeleiteten Faktor, über Ergebnisse der Dokumentenanalyse, Interviewauswertung, Hypothesengenerierung bis hin zur konkreten Fragestellung innerhalb der Mitgliederumfrage aufgezeigt.

## 2 Ergebnisse der empirischen Analysen

Bevor die Ergebnisse der empirischen Analyse dargelegt werden, wird auf das Branchenumfeld und die Organisation DEHOGA Baden-Württemberg eingegangen. Diese Ausführungen informieren über branchenrelevante und organisatorische Rahmendaten.

### 2.1 Baden-württembergische Branchenstatistik und DEHOGA-Daten

Im Folgenden wird ein Überblick über die Hospitality-Branche in Baden-Württemberg gegeben. Hierzu werden Branchenwerte in statistischer Form aufgeführt. Die Beschäftigtenzahlen sowie die Umsatzsteuerstatistik geben einen DEHOGA-unabhängigen Blick auf die Hospitality-Branche innerhalb Baden-Württembergs.

Daran anknüpfend geben verbandsinterne Informationen einen Überblick über das typische DEHOGA-Mitglied (nach Mitgliederstatistik) und die durch den Verband kommunizierten Organisationsquoten.

#### 2.1.1 Die (DEHOGA- und) Hospitality-Branchezahlen in Baden-Württemberg

##### Beschäftigtenzahlen in der baden-württembergischen Hotellerie und Gastronomie

Nachfolgend wird in Tabelle 9 dargelegt, dass Beherbergungsbetriebe tendenziell mehr sozialversicherungspflichtige Mitarbeitende beschäftigen als rein gastronomische Betriebe. Bei den geringfügig entlohnten Beschäftigten ist es hingegen umgekehrt.

| <b>Beschäftigtenzahl des Gastgewerbes in Baden-Württemberg 2019</b>   |                              |                             |  |                              |                             |
|---|------------------------------|-----------------------------|--|------------------------------|-----------------------------|
| <b>Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte [Personen]</b>   |                              |                             | <b>Geringfügig entlohnte Beschäftigte [Personen]</b> |                              |                             |
| <b>Gastgewerbe Betriebe</b>   | <b>Beherbergung Betriebe</b> | <b>Gastronomie Betriebe</b> | <b>Gastgewerbe Betriebe</b>                          | <b>Beherbergung Betriebe</b> | <b>Gastronomie Betriebe</b> |
| 30.874  | 6.326                        | 24.548                      | 30.874   | 6.326                        | 24.548                      |
| 137.377 Ø 4,45  | 39.448 Ø 6,24                | 97.929 Ø 3,99               | 156.666 Ø 0,51                                       | 22.518 Ø 3,56                | 134.148 Ø 5,46              |
| Quelle: Bundesagentur für Arbeit - Erstellungsdatum, 22.01.2020, Stichtag: 30.06.2019<br>Betriebsstatistik: Umsatzsteuerstatistik 2019, Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, 2021 |                              |                             |  |                              |                             |

**Tabelle 9: Beschäftigtenzahl nach Betriebsart (Anlage 41)**

Bei obiger Tabelle muss allerdings berücksichtigt werden, dass Einzelunternehmer (ohne Sozialversicherungspflicht) nicht darin erfasst werden. Die Statistik zählt zudem auch nur die Personenanzahl; Teilzeitbereiche werden nicht mit ihrem jeweiligen Stundenumfang berücksichtigt. Eine Umrechnung auf vollzeitäquivalente Stellen ist daher nicht möglich.

Einen Überblick über die Umsatzgrößen des Gastgewerbes liefert die nachfolgende Umsatzsteuerstatistik des Landes Baden-Württemberg. Daraus sind die Anzahl der Branchenteilnehmer und deren aggregierte Umsätze ersichtlich. Die Untergliederung erfolgt nach Beherbergung und Gastronomie (nach Betriebsart).

| <b>Umsatzsteuerstatistik Baden-Württemberg 2019 (ohne Corona)</b>  |  |              |                          |              |                     |
|--|--|--------------|--------------------------|--------------|---------------------|
| Quelle: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 2021   |  |              |                          |              |                     |
|  | <b>Steuerpflichtige</b><br>[Umsatz > T€ 17,5 p.a.] |              | <b>Umsatz</b><br>[in T€] |              | <b>Ø</b><br>[in T€] |
| <b>Branche insgesamt</b>   | <b>30.874</b>                                      | <b>100 %</b> | <b>12.866,5</b>          | <b>100 %</b> | <b>416,7</b>        |
| <b>Beherbergung</b>  |  |              |                          |              |                     |
| <b>Hotels, Gasthöfe und Pensionen</b><br>Hotels, Hotel garnis, Gasthöfe, Pensionen   | 6.326  | 20,5 %       | 4.289,9                  | 33,3 %       | 678,1               |
| <b>Ferienunterkünfte</b><br>Erholungs- und Ferienheime, Ferienzentren, Ferienhäuser und -wohnungen, Jugendherbergen und Hütten                             | 5.205  | 16,9 %       | 3.520,8                  | 27,4 %       | 676,4               |
| <b>Campingplätze</b>   | 727  | 2,4 %        | 551,2                    | 4,3 %        | 758,2               |
| <b>Sonstige Beherbergungsstätten</b><br>Privatquartiere, Sonstige Beherbergungsstätten   | 143  | 0,5 %        | 91,8                     | 0,7 %        | 642,3               |
| <b>Gastronomie</b>   |  |              |                          |              |                     |
| <b>Restaurants, Gaststätten, Imbiss, Cafés</b><br>Restaurants mit herkömmlicher Bedienung, Restaurants mit Selbstbedienung, Imbissstuben, Cafés, Eissalons | 251  | 0,8 %        | 126,1                    | 1,0 %        | 502,3               |
| <b>Restaurants, Gaststätten, Imbiss, Cafés</b><br>Restaurants mit herkömmlicher Bedienung, Restaurants mit Selbstbedienung, Imbissstuben, Cafés, Eissalons | 17.897   | 57,9 %       | 6.042,7                  | 46,9 %       | 337,6               |
| <b>Caterer und Verpflegungsdienste</b><br>Event-Caterer, sonstige Verpflegungsdienstleistungen   | 1.750  | 5,7 %        | 1.566,1                  | 12,2 %       | 895,0               |
| <b>Ausschank von Getränken</b><br>Schankwirtschaften, Diskotheken, Tanzlokale, Bars, Vergnügungslokale, sonstige getränkegeprägte Gastronomie              | 4.901  | 15,9 %       | 967,6                    | 7,5 %        | 197,4               |

**Tabelle 10: Umsatzsteuerstatistik für das Gastgewerbe in Baden-Württemberg 2019 (ohne Corona)**  
(siehe Anlage 44)

Obenstehende Tabelle zeigt die Umsatzrelationen zwischen Beherbergung und Gastronomie bezogen auf Baden-Württemberg im Jahr 2019 (vor Corona). Ein Drittel der Umsätze entfällt 2019 auf den Sektor Beherbergung. Zwei Drittel der Umsätze werden in gastronomischen Einrichtungen erzielt.

### 2.1.2 Das typische DEHOGA-Mitglied in Baden-Württemberg

Folgende Tabelle zeigt relative Häufigkeiten der Mitgliederstatistik des DEHOGA Baden-Württemberg zu bestimmten Mitgliedsattributen.

| Merkmal            | Ausprägung                 | %-Anteil/Jahre        |
|--------------------|----------------------------|-----------------------|
| Geschlecht         | weiblich                   | 31 %                  |
|                    | männlich                   | 69 %                  |
| Alter              | Durchschnitt               | 52 Jahre              |
| Nationalität       | deutsch                    | 58 %                  |
|                    | ausländisch                | 42 %, aus 49 Nationen |
| Ausbildungsbetrieb | ja                         | 12 %                  |
|                    | nein                       | 88 %                  |
| Mitarbeiterzahl    | bis fünf Beschäftigte      | 73 %                  |
|                    | mehr als fünf Beschäftigte | 27 %                  |
| Betriebsart        | Hotel                      | 32 %                  |
|                    | Gastronomie                | 68 %                  |

**Tabelle 11: Das typische DEHOGA-Mitglied in Baden-Württemberg**  
(Quelle: Seminarunterlage für das Ehrenamt, DEHOGA im Profil, 13. und 14.02.2023, S. 4)

### 2.1.3 Organisationsgrade des DEHOGA Baden-Württemberg

Nach Mitteilung von Tobias Zwiener (Geschäftsführer Grundsatz, DEHOGA Baden-Württemberg) sind die Organisationsgrade des DEHOGA Baden-Württemberg (Stand: 27. März 2023) wie folgt in Tabelle 12 dargestellt:

| Organisationsgrade des DEHOGA Baden-Württemberg, Stand: Ende 2023 |                          |
|---|--------------------------|
| Parameter [jeweils bezogen auf Baden-Württemberg]                 | Organisationsgrad [in %] |
| DEHOGA-Mitgliederzahl: Branchenteilnehmer                         | > 50 %                   |
| DEHOGA-Mitgliederumsatz: Branchenumsatz                           | > 85 %                   |
| Organisierte Ausbildungsbetriebe: Ausbildungsbetriebe             | > 90 %                   |

**Tabelle 12: Unterschiedliche Organisationsgrade**  
(Quelle: DEHOGA Baden-Württemberg)

## **2.2 DEHOGA-Organisationsstruktur**

Zur Einordnung und zum Verständnis der Dienstleistungserbringung ist es erforderlich, die organisatorischen Verbandsstrukturen näher darzustellen. Dies erfolgt in Abbildung 23 (Organigramm der DEHOGA-Organisation) sowie durch nachfolgende Ausführungen zur Verbandsorganisation der Hospitality-Branchenvertretung auf europäischer, nationaler, landesweiter und regionaler Ebene.

### **2.2.1 DEHOGA-Organisation auf europäischer und nationaler Ebene**

Über HOTREC, mit Sitz in Brüssel, ist der DEHOGA-Bundesverband an der politischen Einflussnahme auf europäischer Ebene eingebunden. HOTREC ist als Dachverband die Stimme der europäischen Hospitality (Hotels, Restaurants, Bars und Cafés) und vereint 47 nationale Verbände aus 36 europäischen Ländern ([www.hotrec.eu/about-us/mission-vision/](http://www.hotrec.eu/about-us/mission-vision/), abgerufen am 14.10.2022).

Der DEHOGA-Bundesverband mit Sitz in Berlin ist die bundesweite Vertretung der Hotel- und Gastronomiebranche in Deutschland. Getragen wird der Bundesverband durch 17 Landesverbände der deutschen Bundesländer sowie die Fachverbände (IHA = Hotelverband Deutschland) und Fachabteilungen (UNIPAS = Vereinigung der Autobahnraststätten). Neben den bekannten Bundesländern gibt es als 17. selbstständigen Landesverband Lippe in Nordrhein-Westfalen.

Der Bundesverband wird durch ein ehrenamtliches Präsidium vertreten. Die operativen Geschäfte führt die Hauptgeschäftsführung. Beratendes Gremium des Präsidiums ist satzungsmäßig der Große Vorstand. Dieser setzt sich entsprechend der jeweiligen Mitgliederstärke aus Vertreterinnen und Vertretern der Landesverbände zusammen.

Bundesweit tätige Unternehmen können neben ihrer Mitgliedschaft im jeweiligen Landesverband auch Mitglied im Bundesverband werden. Hierzu gibt es verschiedene Fachabteilungen. Diese sind im Einzelnen Systemgastronomie, Gemeinschaftsgastronomie, Discotheken, Bahnhofsgastronomie und Catering.

Weiterhin sind auch Fachverbände wie IHA e.V., Hotelverband Deutschland und UNIPAS, Union der Pächter von Autobahn-Service-Betrieben e.V., durch persönliche Vertreterinnen und Vertreter innerhalb des DEHOGA-Präsidiums vertreten.

Im Bundesverband existieren Facharbeitskreise, die Bedeutung für bundespolitische Abstimmungen oder Einflussnahme besitzen. Zu nennen sind hier der Fachausschuss für Steuern sowie für Arbeitsmarkt- und Tarifpolitik.

Das höchste Gremium bildet der Bundesdelegiertentag, der aus Vertreterinnen und Vertretern aller Landesverbände, den Fachverbänden und Fachabteilungen besteht und einmal jährlich zusammentritt. Diesem Gremium obliegt die Entlastung des Präsidiums und der Geschäftsführung sowie satzungsrelevante und haushaltspolitische Entscheidungen.

Im DEHOGA-Bundesverband besteht das Fachgruppenprinzip (Gastronomie, Tourismus und Hotellerie, Berufsbildung sowie Energie, Umwelt und Nachhaltigkeit). Diese Fachgruppen sind ehrenamtlich besetzt und werden durch die Bundesgeschäftsstelle organisatorisch und persönlich betreut. Ihre Aufgabe besteht darin, politische Positionen und branchengerechte Forderungen der jeweiligen Fachgruppe auf Bundesebene zu formulieren.

Die Arbeit des Bundesverbands beschränkt sich weitgehend auf die Erstellung kollektiver Leistungen. Hierzu zählen insbesondere die politische Vertretung auf Bundesebene, die zentrale Organisation gemeinschaftlich durchgeführter Kampagnen und Aktionen der gesamten „DEHOGA-Familie“ sowie die Durchführung des bundespolitisch bedeutsamen, zweijährig stattfindenden Branchentags.

#### **2.2.2 DEHOGA Baden-Württemberg e. V. (Organisationsstruktur)**

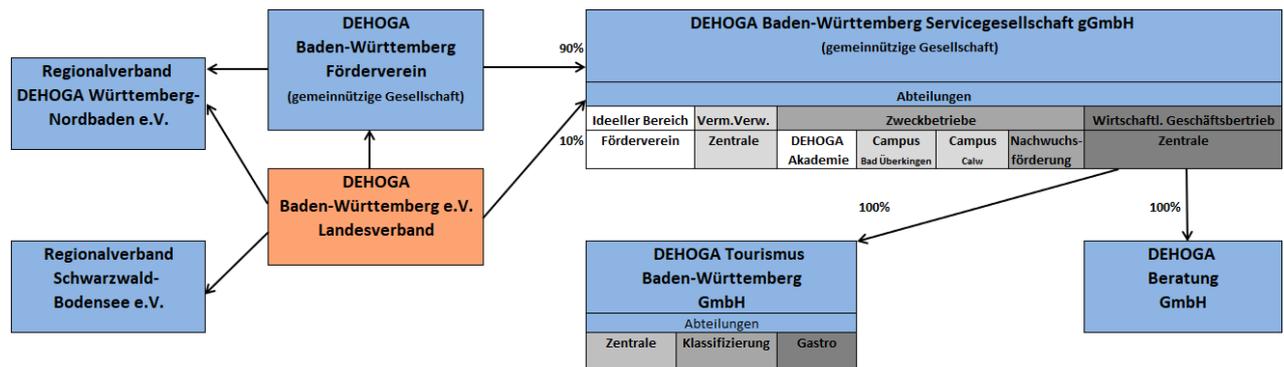
Unter dem Begriff „DEHOGA Baden-Württemberg“ wird vielfach nur der Landesverband DEHOGA Baden-Württemberg subsumiert. Der Landesverband ist jedoch nur ein Teil der gesamten DEHOGA-Konzernfamilie. Einen Überblick über die gesamte Struktur gibt Abbildung 23.

Der Landesverband DEHOGA Baden-Württemberg e. V. ging historisch aus drei Regionalverbänden hervor: Nordwürttemberg-Nordbaden, Südwürttemberg-Hohenzollern und Schwarzwald-Bodensee. Die vereinsrechtlich selbstständigen Regionalverbände treten in der öffentlichen Wahrnehmung nicht (mehr) in Erscheinung. Ihre Aufgabe ist es, den Landesverband Baden-Württemberg wirtschaftlich und ehrenamtlich-personell zu unterstützen. Sie benennen auch die drei stellvertretenden Vorsitzenden des Landesverbands. Die Verwaltung und politische Vertretung der Branche obliegt allein dem Landesverband DEHOGA Baden-Württemberg e. V.

Die bedeutendste aller DEHOGA-Dienstleistungen stellt die Rechtsberatung durch den Landesverband dar. Weitere Dienstleistungen werden durch die DEHOGA Baden-Württemberg

Servicegesellschaft gGmbH erstellt. Zu ihrem originären Zweckbetrieb zählen die DEHOGA Akademie, die DEHOGA Campus und Nachwuchsförderung, als Tochtergesellschaften DEHOGA Tourismus Baden-Württemberg GmbH und DEHOGA Beratung GmbH. Der Mitglieder Einfluss über Zielsetzung und Umsetzung ist in diesen Gesellschaften konkret über Aufsichtsratsmandate gegeben.

Im Nachfolgenden werden alle maßgeblichen Vereine und Gesellschaften des DEHOGA Baden-Württemberg inklusive ihrer Beteiligungsverhältnisse dargestellt.



**Abbildung 23: Organigramm der DEHOGA Baden-Württemberg-Organisation**  
(Quelle: DEHOGA Baden-Württemberg)

## Gesellschaftsrechtliche Organisationsstrukturen

### Regionalverbände

Beide Regionalverbände Württemberg-Nordbaden e. V. (bis 2021: Nordwürttemberg-Nordbaden und Südwürttemberg-Hohenzollern) sowie Schwarzwald-Bodensee e. V. sind rechtlich selbstständige Vereine.

### DEHOGA Baden-Württemberg e. V. (Landesverband)

Die Mitgliedschaft wird im DEHOGA-Landesverband Baden-Württemberg begründet. Automatisch erhalten alle Mitglieder eine Zuordnung in einen der Regionalverbände. Der Landesverband gliedert sich analog zum Bund in Fachgruppen- und Arbeitskreise. Der DEHOGA-Landesverband hält eine 10%-Beteiligung an der DEHOGA Baden-Württemberg Servicegesellschaft gGmbH (90 % DEHOGA-Förderverein e. V.).

### DEHOGA Baden-Württemberg Förderverein (gemeinnützige GmbH)

Zu den Aufgaben des gemeinnützigen Fördervereins zählen die Betreuung und finanzielle Unterstützung von in wirtschaftliche Not geratenen Senioren und die Nachwuchsarbeit im Bereich Berufsausbildung. Der Förderverein ist nur dem Regionalverband Württemberg-

Nordbaden zugeordnet und zu 90 % an der DEHOGA Baden-Württemberg Servicegesellschaft gGmbH beteiligt.

#### *DEHOGA Baden-Württemberg Servicegesellschaft gGmbH*

Die gemeinnützige Gesellschaft (gGmbH) gliedert sich in verschiedene Abteilungen:

- |   |   |
|---|---|
| <b>1. Ideeller Bereich</b>                  | Förderverein (Muttergesellschaft)   |
| <b>2. Vermögensverwaltung:</b>              | Zentrale  |
| <b>3. Zweckbetriebe:</b>                    | DEHOGA Akademie<br>DEHOGA-Campus (Schülerwohnheime)<br>Nachwuchsförderung |
| <b>4. Wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb</b> | Zentrale  |

Die DEHOGA Akademie sowie die Campus Bad Überkingen und Calw sind in den Zweckbetrieben der gGmbH eingegliedert, ebenso die Nachwuchsarbeit (= Förderzweck der Muttergesellschaft, DEHOGA Baden-Württemberg Förderverein).

Die DEHOGA Baden-Württemberg Servicegesellschaft gGmbH hält darüber hinaus zwei 100 %-Anteile an den Tochtergesellschaften DEHOGA Tourismus Baden-Württemberg GmbH und der DEHOGA Beratung GmbH.

#### *DEHOGA Tourismus Baden-Württemberg GmbH*

Die DEHOGA Tourismus Baden-Württemberg GmbH untergliedert sich in zwei branchenspezifische Aufgabengebiete und ist eine 100 %-Tochter der DEHOGA Baden-Württemberg gGmbH.

- **Hotelsparte**  
Bundesweit einheitliche Sterne-Klassifizierung für Hotels und Gasthöfe
- **Gastronomiesparte**  
Gastronomische Kooperationen und Vermarktungsplattformen:  
Schmeck den Süden und Haus der Baden-Württemberger Weine

#### *DEHOGA Beratung GmbH*

Die DEHOGA Beratung GmbH ist, wie der Name betont, ein branchenzentriertes Beratungsunternehmen für betriebswirtschaftliche Beratungen der Hospitality-Branche. Die Vielfalt an Beratungsangeboten reicht von betriebswirtschaftlichen Beratungen über Existenzgründungsgesprächen, Umweltchecks bis zu betrieblichen Übergabemoderationen. Die DEHOGA

Beratung GmbH ist eine 100 %-Tochter der DEHOGA Baden-Württemberg Servicegesellschaft gGmbH.

### **Satzungsrechtliche Organisationsstruktur des DEHOGA Baden-Württemberg (Gremien und Fachgruppenprinzip)**

Der DEHOGA Baden-Württemberg e. V. ist nach Vereinsrecht gegründet. Die nachfolgenden Ausführungen zu vereinsrechtlichen Aspekten beziehen sich daher lediglich auf den Landesverband. Er bildet dem Grunde nach das Mitgliederwesen und die Branchenvertretung auf verschiedenen Ebenen (Land, Region, Kreis und Ort) ab. Mitglieder können aktiv mitarbeiten und sich in Vereinsgremien entweder durch Benennung der Regionalverbände oder in persönlicher Wahl in Landesverbandsorganen einbringen.

Die vereinsrechtlichen Strukturen sind Ausdruck der mitgliederbasierten Organisationsform des Verbands. Daher erscheint die explizite Erwähnung des aktiven Mitglieder-Engagements an dieser Stelle angebracht, weil Interaktionen und ehrenamtliche Mitarbeit das psychosoziale Moment persönlicher Mitgliedschaften offenbar werden lassen. Nachfolgend werden satzungsbedingte Organe und Gremien dargestellt.

#### *Landesvorstand*

Der Landesvorstand besteht aus ehrenamtlichen Mandatstragenden: Vorstandsvorsitzender, drei stellvertretende Vorsitzende, ein Schatzmeister, stellvertretender Schatzmeister, drei Fachgruppenvorsitzende (Gastronomie, Tourismus und Hotellerie sowie Berufsbildung) sowie weitere acht Beisitzer.

#### *Landesfachgruppen*

Zur Förderung hoher Fachlichkeit gibt es, wie auf Bundes-, Landes- und Kreisebene, das Fachgruppenprinzip (Gastronomie, Tourismus und Hotellerie sowie Berufsbildung). Die Fachgruppen werden durch Wahl mit jeweils sechs ehrenamtlichen Mitgliedern besetzt und durch die DEHOGA-Geschäftsführung organisatorisch und persönlich betreut. Sie zeichnen sich durch ihre hohe Fachkenntnis und Branchennähe aus.

#### *Landesbeirat*

Der Landesbeirat ist ein Gremium aus den Mitgliedern des Landesvorstands, allen Vorständen der Landesfachgruppen sowie sämtlichen Kreisstellenvorsitzenden des Landes. Dieses Gremium tagt zweimal jährlich und hat informierende und beratende Funktion.

### *Delegiertentag des DEHOGA Baden-Württemberg*

Höchstes Entscheidungsgremium des DEHOGA-Landesverbands ist der jährlich stattfindende Delegiertentag. Die Delegierten rekrutieren sich aus Mitgliedern des Landesvorstands, sämtlichen Landes-Fachgruppenvertretern, Kreisstellenvorsitzenden sowie kreisstellengrößenabhängig weiteren Delegierten aus den unterschiedlichen Kreisstellen. Dieses Gremium tritt einmal jährlich zusammen. Die Landesvorstandswahlen werden dort alle vier Jahre abgehalten.

### *Arbeitskreise auf Landesebene*

Im Landesverband gibt es zwei Arbeitskreise: DEHOGA Unternehmerfrauen und der Arbeitskreis Umwelt. Die DEHOGA Unternehmerfrauen sind auch auf Kreisstellenebene organisiert.

### **Aufbauorganisatorische Organisationsstruktur des Landesverbands DEHOGA Baden-Württemberg**

Neben den oben dargestellten satzungsrechtlichen Normen bestehen, abgeleitet aus der landesweiten Branchenvertretung und Betreuung von Verbandsmitgliedern, weitere interne aufbauorganisatorische Erfordernisse. Sie sollen nachfolgend dargestellt werden.

### *Hauptgeschäftsführung*

Die operative Leitung des Landesverbands obliegt dem Hauptgeschäftsführer des Landesverbands. Den hohen Anforderungen der Branchenvertretungsthemen begegnend, findet hier eine weitere Spezialisierung durch Fachbereiche und Stabsabteilungen (Grundsatzfragen) statt.

Die politische Vertretung auf Landesebene obliegt dem Vorstand des DEHOGA Baden-Württemberg, der Hauptgeschäftsführung, und gegebenenfalls thematisch ergänzt durch weitere haupt- und ehrenamtlich tätige Personen aus unterschiedlichen Fachbereichen.

Die operative Steuerung der gGmbH und der Töchtergesellschaften obliegt ebenfalls der Hauptgeschäftsführung des DEHOGA-Landesverbands. Durch die Aufsichtsratsposten der Gesellschaften üben Mitglieder des DEHOGA-Landesverbands Kontrolle und Einfluss auf strategische Entscheidungen und selektive Dienstleistungserstellung aus.

### *Geschäftsstellen*

In Baden-Württemberg verteilt gibt es insgesamt zehn DEHOGA-Geschäftsstellen. Jeder regionalen Geschäftsstelle sind umliegende Kreisstellen zugeordnet. Die Geschäftsstellen werden durch hauptamtliche Mitarbeitende geleitet. Die Geschäftsführenden sind als Juristen

persönliche Ansprechpartner für Mitglieder in alle Rechtsfragen. Außerdem geben sie Auskunft über sämtliche relevanten Branchenthemen. Die dezentralen Geschäftsstellen widmen sich auch touristischen Themenstellungen der umliegenden Städte, Gemeinden und Kreise.

#### *Kreisstellen*

Die organisatorische Verfassung der beiden Regionalverbände Württemberg-Nordbaden und Schwarzwald-Bodensee beinhaltet 48 Kreisstellen. Diese werden durch ehrenamtliche Vorstandsgremien geführt und durch die Geschäftsführenden der zugeordneten Geschäftsstellen betreut. Die Kreisstellen sind rechtlich unselbstständige Einheiten des Landesverbands. Auch im Vorstandsgremium der Kreisstellen gilt das Fachgruppenprinzip. Jedes Vorstandsgremium einer Kreisstelle umfasst somit Vorsitzenden, Stellvertreter, Schatzmeister sowie Fachgruppenvertreter aus Gastronomie, Tourismus und Hotellerie sowie Berufsbildung.

#### *Ortsstellen*

Vereinzelt gibt es, als kleinste mögliche Organisationseinheit, DEHOGA-Ortsstellen. Diese sind organisatorisch und satzungsbedingt in den jeweils übergeordneten Kreisstellen unmittelbar eingebunden.

## **2.3 Einordnung empirischer Teilergebnisse**

### **2.3.1 Ergebnisübersicht der Dokumentenanalyse**

Die Dokumentenanalyse ist durch juristische Dokumente (Satzung, Beitragsordnung etc.) und Serviceangebote (selektive Dienstleistungen) gekennzeichnet. Darin spiegeln sich Mitwirkungsrechte und Pflichten von Mitgliedern wider. Weiterhin legt die Dokumentenanalyse das Dienstleistungsangebot des Verbands offen. Daraus sind jedoch aus Mitgliedersicht keine Erkenntnisse im Hinblick auf die Forschungsfragen zu gewinnen.

### **2.3.2 Ergebnisüberblick über die Interviews**

Die Interviews vermitteln ein Bild, dass der DEHOGA Baden-Württemberg ein fachliches Ansehen im Kreis seiner Mitglieder genießt. Dem Verband und seinen Dienstleistungen wird hohes Vertrauen entgegengebracht, was auf Mitgliederloyalität gegenüber dem Verband und die Nutzungsabsicht von Verbandsdienstleistungen einzahlte. Auch Möglichkeiten zum fachlichen Austausch und zur freundschaftlichen Begegnung mit Kolleginnen und Kollegen sowie

DEHOGA-Mitarbeitenden werden geschätzt. Der DEHOGA Baden-Württemberg bietet durch seine Organisation die dafür notwendige Plattform.

Insgesamt lässt sich die Attraktivität der Verbandsmitgliedschaft nicht auf einen oder nur wenige Faktoren beschränken. Vielmehr scheint es eine Kombination zwischen Interaktion, Dienstleistungsqualität, Nützlichkeit, ökonomischen Vorteilen und Sicherheitsbedürfnissen zu sein.

Nach den ausgewerteten Studien im Theorieteil der Arbeit überrascht, dass ökonomische Vorteile offensichtlich bei den interviewten DEHOGA-Mitgliedern keine so bedeutende Rolle zu spielen scheinen. Die quantitative Auswertung der einbezogenen Studien zeigte bislang ein nahezu ausgeglichenes Verhältnis zwischen ökonomischen und psychosozialen Faktoren.

Sehr wahrscheinlich wird die Entscheidung für oder gegen eine DEHOGA-Mitgliedschaft vorwiegend von ökonomischen Überlegungen geprägt sein. Erst nach ihrem Eintritt werden Mitglieder weitere, nichtökonomische Vorzüge der Mitgliedschaft erkennen und schätzen lernen.

### **2.3.3 Ergebnisübersicht des Pretests**

Proband 1 schlägt vor, die Frage: „Welche Gründe bestimmen Ihre Absicht, Verbandsdienstleistungen zu nutzen?“ abzuändern in: „Weshalb nutzen Sie Verbandsdienstleistungen?“ Er verspricht sich davon eine Vereinfachung der Fragestellung. Die vorgeschlagene Fragestellung impliziert zwar auch Gründe zur Dienstleistungsnutzung, benennt sie aber nicht konkret in der Frage. Die Fragestellung zielt jedoch explizit darauf ab, welche persönlichen Gründe für die Nutzung bestehen. Insofern erscheint die formulierte Frage verständlich und zielführend zugleich und wird nicht geändert.

Probandin 2 wandte ein, dass aus ihrer Sicht fachlicher und kollegialer Mehrwert unterschiedlich zu gewichten seien. Aus der ursprünglichen Frage wurden nun zwei Fragestellungen, welche diesen Sachverhalt berücksichtigen.

**Ursprünglich:**

| Wie bewerten Sie ...  | Sehr hoch                | Hoch                     | Nicht hoch               | Niedrig                  | Sehr niedrig             | Nicht vorhanden          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ... Ihren persönlichen/betrieblichen Mehrwert durch den fachlichen und kollegialen Austausch? | <input type="checkbox"/> |

**Neu:**

| Wie bewerten Sie ...   | Sehr hoch                | Hoch                     | Nicht hoch               | Niedrig                  | Sehr niedrig             | Nicht vorhanden          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ... Ihren persönlichen/betrieblichen Mehrwert durch den fachlichen Austausch?  | <input type="checkbox"/> |
| ... Ihren persönlichen/betrieblichen Mehrwert durch den kollegialen Austausch? | <input type="checkbox"/> |

**Tabelle 13:** Ausschnitt aus dem Fragebogen  
(siehe auch Anlage 26 eigene Darstellung)

Probandin 3 schlägt einen einfacheren Titel für die Umfrage vor. Statt des konkreten Dissertationsthemas: „Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Dienstleistungsangeboten eines Branchenverbands durch Mitglieder und Relevanz für Verbandserfolg – eine empirische Analyse am Beispiel des DEHOGA Baden-Württemberg“ soll ein einfacherer Titel gefunden werden. Sie vermutet, dass durch die Nennung eines komplexen Titels Mitglieder eher verschreckt werden und nicht an der Umfrage teilnehmen werden. Der Titel der Umfrage wird wie folgt abgeändert: „Zufriedenheit mit den Dienstleistungsangeboten des DEHOGA Baden-Württemberg“.

Die weiteren 12 Probandinnen und Probanden hatten keine weiteren Einwände und fanden den Fragebogen (Anlage 26) in der vorliegenden Form verständlich. Daher werden keine darüber hinausgehenden Änderungen am Fragebogen vorgenommen.

**2.3.4 Ergebnisübersicht der Umfrage**

Im Nachfolgenden werden die Ergebnisse der Umfrage dargelegt. Hierbei wird die Mitgliederstruktur über absolute und relative Häufigkeiten dargestellt und mit verbandsinternen Strukturmerkmalen abgeglichen. Damit soll die Stichprobe auf ihre Repräsentativität hin beurteilt werden.

Nach telefonischer Befragung des DEHOGA-Hauptgeschäftsführers Jürgen Kirchherr am 8. März 2023 kann die Umfrage im Abgleich mit internen Mitgliederdaten als repräsentativ gelten. Alle Mitgliedscluster sind ihrem relativen Anteil entsprechend vertreten. Die Aussage des Hauptgeschäftsführers bezieht sich dabei insbesondere auf Betriebsart, Betriebsform, Betriebsgröße, Geschlecht und Dauer der Verbandszugehörigkeit.

## **2.4 Ergebnisse der Interviewauswertung auf faktorieller Ebene**

Zunächst kann festgestellt werden, dass alle Befragten eine hohe bzw. sehr hohe Zufriedenheit gegenüber dem DEHOGA Baden-Württemberg aufweisen.

Insbesondere die Leistungen des Landesverbands während der Coronapandemie finden in fast jedem Interview Erwähnung. Damit wird deutlich, wie existenziell wichtig diese Hilfen für alle Branchenbetriebe waren. Gesprächspartnerin 5 spricht offen davon, dass es sonst viele Betriebe wirtschaftlich nicht überstanden hätten.<sup>1</sup>

Im Nachfolgenden werden die aus der theoretischen Arbeit identifizierten Faktoren mit den gewonnenen Erkenntnissen aus den Interviews in Beziehung gebracht.

### **2.4.1 Erkenntnisse aus den Interviews zur Interaktion (fachlicher Austausch)**

Fachlicher Austausch ist das wichtigste Kriterium für Mitglieder. Dabei ist es unerheblich, ob es Austausch unter Kolleginnen und Kollegen ist oder mit Mitarbeitenden des Verbands. Der persönliche Umgang wird als „wertschätzend“ beschrieben. Einige Gesprächspartner sprechen sogar von „Freundschaften“ zwischen Kollegen und Mitarbeitenden des Verbands. Zwischen Haupt- und Ehrenamt und unter Mitbewerbern wird dadurch eine konstruktive Gesprächs- und Arbeitsatmosphäre erreicht. Im Kollegenkreis werden Dienstleistungen auch weiterempfohlen.

Die Qualität der Kontakte wird als „familiär“ bezeichnet. In den Krisenjahren wurde „gegenseitig getröstet und man war füreinander da“ – allesamt Sachverhalte, die Personen in einer Gemeinschaft in besonderer Weise emotional einbinden. In den Interviews wird der Geist

---

<sup>1</sup> Dem DEHOGA Baden-Württemberg ist es als einzigem Landesverband gelungen, neben Fördermitteln des Bundes noch weitere 328 Mio. EUR *exklusiv* für gastronomische Betriebe in Baden-Württemberg zu erhalten. Damit konnten insbesondere verbundene Unternehmen finanziell unterstützt werden, die nach Bundesförderrichtlinien keine oder weniger Fördermittel erhalten hätten.

einer „Gemeinschaft von Gleichgesinnten“ betont. Viele Befragte erwähnen auch gern ihre ehrenamtliche Funktion im Landesverband. Es ist attraktiv Teil dieser Gemeinschaft zu sein.

## **2.4.2 Erkenntnisse aus den Interviews zur Nutzungsabsicht für Dienstleistungen**

### **Informationen**

Die meistgenutzte Dienstleistung sind Verbandsinformationen. Diese sind leicht zugänglich und werden über verschiedenste Kanäle distribuiert. Der schnellste und direkteste Weg ist der per Mail verschickte Newsletter. Die Bedeutung dieses Mediums ist in der Pandemiezeit deutlich gestiegen. Damals wurden, zum Teil mehrmals am Tag, Mitglieder über Gesetze und Verordnungen sowie konkrete Auswirkungen auf die gastronomischen Betriebe informiert. Aufgrund der schnellen und flächendeckenden Informationsweitergabe ist es das Medium der Wahl.

Hohe Kompetenz wird dem Verband in der Informationsaufbereitung zugestanden. Als besonders erwähnenswert gelten hierbei die gute Vorauswahl und verständliche Sprache. Es wird vermittelt, dass der Verband die Interessen seiner Mitglieder genau kennt und die Informationen mitgliedergerecht zu formulieren weiß. Zustimmung und das Wichtigkeitsempfinden der Mitglieder sind hierbei hoch.

### **Rechts- und Betriebsberatung**

Die für alle Mitglieder kostenfreie Rechtsberatung wird von allen Befragten als sehr gut und sehr wichtig eingeschätzt. Zusammen mit der kostenpflichtigen Betriebsberatung sind dies nach Aussage des DEHOGA-Hauptgeschäftsführers die wertmäßig bedeutendsten selektiven Dienstleistungen des Verbands. Bei der Betriebsberatung wird insbesondere geschätzt, dass es sich bei den Beratern um Betriebswirtschaftler mit hoher Branchenkenntnis und vielfach eigenem gastronomischem Hintergrund handelt. Hierdurch wird dem Verband hohe Fachlichkeit und Expertise attestiert. Beide Dienstleistungsfelder genießen, nach übereinstimmenden Interviewaussagen, weitgehend Alleinstellungsmerkmale innerhalb der Branche.

Einerseits schätzen die Kollegen die Qualität von Verbandsdienstleistungen und anerkennen die Bedeutung für ihr Geschäft und ihr persönliches Weiterkommen. Aussagen wie „was wären wir ohne den DEHOGA“ oder „ohne DEHOGA würde es nicht gehen“ lassen erkennen, wie sehr die Befragten sowohl Bedeutung als auch Qualität der angebotenen Dienstleistungen schätzen.

### **2.4.3 Erkenntnisse aus den Interviews zur Zufriedenheit**

Die Zufriedenheit der DEHOGA-Mitglieder besteht im interaktionellen Bereich gegenüber Mitarbeitenden des Landesverbands und dem Kollegennetzwerk. Bezugnehmend auf die Dienstleistungsqualität besteht ebenfalls eine nachweisbar hohe Zufriedenheit aller befragten Personen. Sie empfehlen sowohl Mitgliedschaft als auch Dienstleistungen weiter.

Ein wesentlicher Aspekt der Zufriedenheit basiert auf der „besten Betreuung, die man sich vorstellen kann“, und der umfassenden Dienstleistungsqualität.

### **2.4.4 Erkenntnisse aus den Interviews zur Sicherheit**

Zusammenschlüsse in kleinstrukturierten Branchen sind die beste Möglichkeit, um politische Interessen zu artikulieren. Der Zusammenschluss zum Verband bietet damit Sicherheit durch die Gemeinschaft. Das, was für die kollektiven Dienstleistungen gilt, gilt auch für selektive. Auch hier ist ein kleiner Betrieb nicht in der Lage, alle notwendigen Ressourcen oder Dienstleistungen vorzuhalten; im Verbund ist es allerdings möglich. Insofern bietet der Zusammenschluss Sicherheit für alle Mitgliedsbetriebe.

Der Wunsch nach Sicherheit verlangt, auch im Notfall auf fachmännische Hilfe zurückgreifen zu können. Für diesen Fall wird fachspezifisches Know-how von Mitgliedern erwartet. Für Dienstleistungen in Notfällen gilt: schnelle, kompetente und unbürokratische Hilfe vor Ort.

Zum Wohl der Gemeinschaft sind Mitglieder auch bereit, sich ehrenamtlich und selbstlos mit Rat und Tat einzubringen. Ein zusätzlicher Impuls nach Sicherheit ist wahrscheinlich durch die Pandemie entstanden. Die große Gemeinschaft mit ihrer freundschaftlichen Verbundenheit wurde durch die bisher größte Krise emotional besonders spürbar und wichtig.

### **2.4.5 Erkenntnisse aus den Interviews zur Qualität der Dienstleistungen**

Die Qualität von Verbandsdienstleistungen wird nicht angezweifelt. Die Kombination zwischen Verbandsexpertise und gleichzeitig Bedeutsamkeit der angebotenen Dienstleistungen führt zur hohen Zustimmung.

Positiv erwähnt wird in diesem Zusammenhang die breite Aufstellung des verbandlichen Dienstleistungsangebots. DEHOGA-Mitglieder finden Dienstleistungen zu verschiedensten Problemlösungen im Angebotssortiment des Verbands und müssen grundsätzlich keine Leistungen über den freien Markt nachfragen. Für die Mehrheit der befragten Mitglieder ist der Landesverband darin ohnehin erster Ansprechpartner. Dies gilt sowohl im interaktionellen

persönlichen Austausch wie auch in der Dienstleistungsnutzung. Hier spielt das Vertrauen der Mitglieder gegenüber dem Verband und dessen Dienstleistungen eine erhebliche Rolle.

#### **2.4.6 Erkenntnisse aus den Interviews zur Erwartungshaltung**

Mitglieder erwarten von ihrem Verband, dass er ihre Interessen nach außen (kollektiv) und innen (selektiv) vertritt. Der Verband soll ein Ort der Begegnung und des Austauschs sein. Gesellige Aktionen oder gemeinsame Exkursionen sind ebenfalls willkommen und stärken den Zusammenhalt der Gruppen.

Insbesondere bei selektiven Dienstleistungen erwarten Mitglieder ein hohes Maß an persönlichem Fachverstand der Beratenden.

#### **2.4.7 Erkenntnisse aus den Interviews zur Nützlichkeit**

Für Mitglieder ist es nicht erst seit der Pandemie wichtig, schnell und übersichtlich wichtige Informationen zu erhalten. Der Verband selektiert und bereitet Informationen praxisgerecht auf und verteilt sie über seine Kommunikationskanäle. Für Mitglieder entfällt dadurch ein immenser Aufwand, um Informationen selbst zu erheben. Die vertrauensvolle Quelle der Verbandsmitteilungen gibt zusätzlich Sicherheit, keinen Falschmeldungen aufzusitzen. Die verbandsseitige Aufarbeitung sorgt zusätzlich dafür, dass die Meldungen verständlich sind und keiner weiteren Interpretation bedürfen. Oftmals sind auch praktische Umsetzungstipps darin benannt.

Im Bereich Schulungen und Weiterbildung ist nach Aussagen des DEHOGA-Akademie-Leiters Thomas Schwenck eine wesentliche Forderung von Mitgliedsunternehmen Praxistauglichkeit und Umsetzbarkeit der angebotenen Seminare. Aus Sicht der Mitglieder verbinden sich damit nützliche Vorteile, wenn Seminarinhalte direkt in der Praxis umsetzbar sind. Aufgrund der persönlichen Vita vieler Verbandsmitarbeitender kann diesem Mitgliederwunsch entsprochen werden.

Die Qualität von Dienstleistungen ist vorab nicht immer offensichtlich, ihre Nützlichkeit erst im Nachhinein bewertbar. Entscheidungen darüber, welcher Anbieter der richtige ist, fallen oft schwer. Ein breites und qualitativ hochwertiges Dienstleistungsangebot des Verbands ist für Mitgliedsbetriebe daher nützlich, denn es vermeidet unnötige Suchkosten.

#### **2.4.8 Erkenntnisse aus den Interviews zu kalkuliertem Commitment (ökonomische Vorteile)**

Im Kreis der Befragten spielen ökonomische Vorteile zwar eine Rolle, allerdings nur eine untergeordnete. Explizit werden Vorteile aus DEHOGA-Rahmenverträgen (wie GEMA) erwähnt. Die größeren Vorteile werden jedoch durch die Einflusslogik und kollektiven Dienstleistungen gesehen. Die Mehrwertsteuersenkung von 19 % auf 7 % auf Hotel- und Speisenumsätze bedeutete für jeden Betrieb der Branche eine merkliche und leicht nachzurechnende steuerliche Entlastung. Ein Mitglied setzt diese Ersparnis zum eigenen Mitgliedsbeitrag ins Verhältnis und erkennt: „dann ist der fast zu nieder!“

#### **2.4.9 Erkenntnisse aus den Interviews zu Vertrauen**

Vertrauen ist sehr eng mit dem Faktor Sicherheit verwandt. Vertrauen stellt dabei nicht auf die absolute Sicherheit ab, sondern ist eher ein Gefühl, das sich aus eigenen Erfahrungen und Erzählungen anderer ergibt.

In den Jahren 2020 und 2021 hat die Krisenbewältigung erlebbar gemacht, wozu ein Verband fähig ist. Die hohe Reputation, die der DEHOGA Baden-Württemberg in seiner Mitgliedschaft genießt, kommt nicht allein aus den Krisenjahren, wurde aber dadurch wahrscheinlich besonders spürbar und das Vertrauen in den Verband und die handelnden Personen verstärkt. Der Verband war allen Mitgliedern in dieser Zeit sehr präsent und vertrauensvoller Partner an der Seite der Gastronomie und Hotellerie.

#### **2.4.10 Erkenntnisse aus den Interviews zu Loyalität**

Loyalität bezieht sich auf die Loyalität gegenüber dem Verband an sich und seinen Dienstleistungen. Dadurch, dass DEHOGA-Mitglieder ihrem Verband eine hohe Expertise bescheinigen, gibt es aus Mitgliedersicht keinen Grund, nicht loyal zu sein, weil es geradezu irrational wäre, qualitativ hochwertige und gleichzeitig kostenfrei oder vergünstigt zu beziehende Dienstleistungen nicht zu nutzen.

Aufgrund ehrenamtlicher Einbindung ist, im Gegensatz zu klassischen B2B-Unternehmen, eine höhere Identifikation der Mitglieder (Shareholder) mit Verband und Dienstleistungen zu erwarten. Einige Mitglieder sehen den Verband als den ihrigen an und sprechen auch von „unserem“ DEHOGA. Damit wird deutlich, dass es sich hierbei um keine gewöhnliche Lieferanten-Kunden-Beziehung handelt. Die Mitgliederverbundenheit mit ihrem Landesverband drückt sich in hoher Loyalität und Treue aus.

#### **2.4.11 Erkenntnisse aus den Interviews zur alternativen Dienstleistungsangeboten**

Alternativen werden nur dann in Erwägung gezogen, wenn die vorliegende Dienstleistung ungünstiger zu sein scheint als ein Alternativangebot. Entscheidungsparameter können sein: Abhängigkeit, Verfügbarkeit, Qualität, Preis, regionale Nähe, Tradition, Sicherheit und persönliche Befindlichkeiten.

DEHOGA-Mitglieder sind nach eigenen Aussagen ihrem Verband sehr treu. Sie nutzen Verbandsdienstleistungen und vergleichen sie in aller Regel nicht mit möglichen Vergleichsangeboten. Offensichtlich vertrauen sie darauf, dass ihr Verband für sie die richtige Vorauswahl trifft. Durch die hohe Dienstleistungsbereitschaft des Verbands besteht auch aus Sicht eines Mitglieds keine Notwendigkeit, nach alternativen Leistungen zu suchen.

#### **2.4.12 Erkenntnisse aus den Interviews zum affektiven Commitment**

Wie an anderen Stellen bereits betont, spielen emotionale Faktoren im Verbandsleben eine bedeutende Rolle. Der fachliche kollegiale Austausch sowie die Möglichkeit der Partizipation am Verbandsgeschehen sind indes für Mitglieder motivierend. Die Befragung fand in einer Teilgruppe aller Ehrenamtstragenden statt. Insofern könnten die Zufriedenheitswerte überrepräsentiert sein.

Die affektive Bindungskraft des DEHOGA liegt vermutlich in den unterschiedlichsten Möglichkeiten des Mitgestaltens. Beim „ehrenamtlichen Personal“ des Verbands handelt es schließlich um Selbstständige, Hoteldirektoren oder leitende Angestellte – allesamt Personen, die es gewohnt sind, Verantwortung zu übernehmen, zu tragen und eigenverantwortliche Entscheidungen zu treffen.

#### **2.4.13 Erkenntnisse aus den Interviews zum empfundenen Wert**

Ehrenamtliche Mitglieder beziehen einen Teil ihres Mehrwerts aus der gemeinsamen und erfolgreichen Verbandsarbeit. Viele von ihnen sind bereit, sich persönlich in Gremien und Arbeitskreisen einzubringen. Der Verband wird auf diese Weise emotionalisiert.

#### **Fazit**

Mitglieder sehen im Verband einen Dienstleister ihrer Branche. Verbandsdienstleistungen werden als problem- und lösungsorientiert betrachtet. Informationen besitzen dabei eine übergeordnete Bedeutung. Insbesondere die selektierte und sachgerechte Aufbereitung der Informationen wird als nützlich empfunden. Informationsangebote des Verbands werden

regelmäßig genutzt. Aktiv durch den Verband werden Newsletter an die Mitgliedsbetriebe versandt oder passiv auf der Homepage zum Download bereitgestellt.

Mitglieder nutzen Verbandsdienstleistungen aber auch unregelmäßig zu unterschiedlichen Anlässen. Hierbei kommen insbesondere juristische und betriebswirtschaftliche Beratungen, Existenzgründungen, Nachfolgebegleitungen oder Schulungsbedarfe in Betracht.

Es lässt sich erkennen, dass eine hohe Loyalität gegenüber dem Verband und dessen Dienstleistungen besteht. Die quantitative Interview-Analyse anhand der zahlenmäßigen Nennungen bestimmter Faktoren ist in Anlage 19 (Quantitative Bedeutung der Kategorien innerhalb der Interviews) dargestellt.

## 2.5 Statistische Ergebnisse der Umfrage

Das folgende Kapitel zeigt die Analyseergebnisse der statistischen Auswertung der DEHOGA-Mitgliederumfrage. Anhand der Häufigkeiten der Ausprägung der jeweiligen Mitgliedsattribute werden nachfolgend die Verteilungen innerhalb der befragten Mitglieder dargestellt.

### 2.5.1 Grundlegendes zur Gruppenbildung

Um aussagefähige Ergebnisse zu erzielen, wurden kleinere Gruppen sinnentsprechend zu größeren Gruppen zusammengefasst. Diese wurden wie folgt bearbeitet:

#### Betriebsart

Die Betriebsart wurde nach Kriterien der Hauptleistungsfelder Übernachtung und Gastronomie klassifiziert.

| Betriebsart  |       |       |         |             |
|--------------|-------|-------|---------|-------------|
|              | n     | %     | Valid % | %-kumuliert |
| Übernachtung | 198   | 35,2  | 50,6    | 50,6        |
| Gastronomie  | 193   | 34,3  | 49,4    | 100,0       |
| <b>Total</b> | 391   | 69,6  | 100,0   |             |
| Missing      | 171   | 30,4  |         |             |
| <b>Total</b> | 100,0 | 100,0 |         |             |

Tabelle 14: Absolute und relative Häufigkeit der Betriebsart (eigene Darstellung)

**Alter**

Die jüngste Gruppe (18–29 Jahre) umfasste lediglich vier Personen. Diese Gruppe wurde mit der nächstälteren Gruppe (30–39 Jahre) zusammengefasst.

| <b>Alter des Mitglieds</b> |          |          |                |                    |
|----------------------------|----------|----------|----------------|--------------------|
|                            | <b>n</b> | <b>%</b> | <b>Valid %</b> | <b>%-kumuliert</b> |
| <b>18–39 Jahre</b>         | 38       | 6,8      | 8,7            | 8,7                |
| <b>40–49 Jahre</b>         | 95       | 16,9     | 21,8           | 30,5               |
| <b>50–65 Jahre</b>         | 256      | 45,6     | 58,7           | 89,2               |
| <b>&gt;65 Jahre</b>        | 47       | 8,4      | 10,8           | 100,0              |
| <b>Total</b>               | 436      | 77,6     | 100,0          |                    |
| <b>Missing</b>             | 126      | 22,4     |                |                    |
| <b>Total</b>               | 562      | 100,0    |                |                    |

**Tabelle 15: Absolute und relative Häufigkeit der Altersgruppen**  
(eigene Darstellung)

**Bildungsabschluss**

Die Bildungsabschlüsse wurden wie folgt klassifiziert: klassische Schulausbildung (alle Abschlüsse), Berufsausbildung (Gesellen- und Meisterprüfung) sowie weiterführende Studien (Hotelfachschule und Universität).

| <b>(Aus-)Bildung</b>           |          |          |                |                    |
|--------------------------------|----------|----------|----------------|--------------------|
|                                | <b>n</b> | <b>%</b> | <b>Valid %</b> | <b>%-kumuliert</b> |
| <b>Schulbildung</b>            | 122      | 21,7     | 28,5           | 28,5               |
| <b>Berufsausbildung</b>        | 201      | 35,8     | 47,0           | 75,5               |
| <b>Studium/Hotelfachschule</b> | 105      | 18,7     | 18,7           | 100,0              |
| <b>Total</b>                   | 428      | 76,2     | 100,0          |                    |
| <b>Missing</b>                 | 134      | 23,8     |                |                    |
| <b>Total</b>                   | 562      | 100,0    |                |                    |

**Tabelle 16: Absolute und relative Häufigkeit der (Aus-)Bildungsabschlüsse**  
(eigene Darstellung)

### Betriebsform

In der Gruppe der Franchisebetriebe gibt es nur ein Element. Es wurde sinnentsprechend der Gruppe der Kettenbetriebe zugeschlagen.

| Betriebsform             |     |       |         |             |
|--------------------------|-----|-------|---------|-------------|
|                          | n   | %     | Valid % | %-kumuliert |
| Familienbetrieb          | 413 | 73,5  | 98,6    | 98,6        |
| Ketten-/Franchisebetrieb | 6   | 1,1   | 1,4     | 100,0       |
| <b>Total</b>             | 419 | 74,6  | 100,0   |             |
| Missing                  | 143 | 25,4  |         |             |
| <b>Total</b>             | 562 | 100,0 |         |             |

Tabelle 17: Absolute und relative Häufigkeit der Betriebsform  
(eigene Darstellung)

### Dauer der Mitgliedschaft

Im „jüngsten“ Segment wurden die Gruppen < ein Jahr und bis zu drei Jahre Mitgliedschaft zusammengefasst.

| Mitgliedsdauer |     |       |         |             |
|----------------|-----|-------|---------|-------------|
|                | n   | %     | Valid % | %-kumuliert |
| < 3 Jahre      | 29  | 5,2   | 6,7     | 6,7         |
| 4–10 Jahre     | 82  | 14,6  | 19,0    | 25,8        |
| 10–15 Jahre    | 57  | 10,1  | 13,2    | 39,0        |
| 15–25 Jahre    | 100 | 17,8  | 23,2    | 62,2        |
| < 25 Jahre     | 163 | 29,0  | 37,8    | 100,0       |
| <b>Total</b>   | 431 | 76,7  | 100,0   |             |
| Missing        | 131 | 23,3  |         |             |
| <b>Total</b>   | 562 | 100,0 |         |             |

Tabelle 18: Absolute und relative Häufigkeit der DEHOGA-Mitgliedsdauer  
(eigene Darstellung)

### Mitarbeiteranzahl

Bei der Betriebsgröße nach Anzahl der Mitarbeitenden wurde eine Gruppe mit mehr als 50 Mitarbeitenden gebildet.

| Mitarbeiterzahl-Betriebsgröße |     |       |         |             |
|-------------------------------|-----|-------|---------|-------------|
|                               | n   | %     | Valid % | %-kumuliert |
| < 5 Mitarbeitende             | 116 | 20,6  | 27,0    | 27,0        |
| 6–7 Mitarbeitende             | 47  | 8,4   | 11,0    | 38,0        |
| 8–10 Mitarbeitende            | 54  | 9,6   | 12,6    | 50,6        |
| 11–20 Mitarbeitende           | 112 | 19,9  | 26,1    | 76,7        |
| 21–50 Mitarbeitende           | 74  | 13,2  | 17,2    | 93,9        |
| > 50 Mitarbeitende            | 26  | 4,6   | 6,1     | 100,0       |
| <b>Total</b>                  | 429 | 76,3  | 100,0   |             |
| <b>Missing</b>                | 133 | 23,7  |         |             |
| <b>Total</b>                  | 562 | 100,0 |         |             |

Tabelle 19: Absolute und relative Häufigkeit der Mitarbeitenden in den Betrieben (Betriebsgröße) (eigene Darstellung)

### Weitere Informationen zur Berechnung der Skala „Nutzung“

In Frage q005 wurden Antwortkategorie 6 „zu bestimmten Anlässen“ und Kategorie 7 „keine Angabe“ entfernt, da sonst keine fortlaufende Anordnung der Antwortkategorien möglich gewesen wäre.

Item 1 und Item 11 wurden aufgrund einer zu geringen Trennschärfe (= korrigierte Item-Skala-Korrelation) aus der Berechnung der Skala ausgeschlossen.

### Reliabilitätsstatistiken (Cronbachs Alpha)

| Reliabilitätsstatistik |   |              |
|------------------------|---|--------------|
| Cronbachs Alpha        | Cronbachs Alpha für standardisierte Items | Anzahl Items |
| .764                   | .767                                      | 12           |

Tabelle 20: Reliabilitätsvergleich mittels Cronbachs Alpha (eigene Darstellung)

| Item-Skala-Statistik |   |  |   |                                       |  |
|----------------------|---|--|---|---------------------------------------|--|
|                      | Skalenmittelwert,<br>wenn Item<br>weggelassen | Skalenvarianz,<br>wenn Item<br>weggelassen | Korrigierte<br>Item-Skala-<br>Korrelation | Quadrierte<br>multiple<br>Korrelation | Cronbachs Alpha,<br>wenn Item<br>weggelassen |
| q5_1                 | 17,5296                                       | 31,550                                     | .258                                      | .113                                  | .767   |
| q5_2                 | 19,2897                                       | 28,444                                     | .493                                      | .275                                  | .736   |
| q5_3                 | 20,1215                                       | 30,376                                     | .494                                      | .417                                  | .737   |
| q5_4                 | 20,5047                                       | 33,620                                     | .375                                      | .298                                  | .755   |
| q5_5                 | 20,6012                                       | 34,165                                     | .341                                      | .268                                  | .758   |
| q5_6                 | 19,8660                                       | 28,698                                     | .518                                      | .324                                  | .732   |
| q5_7                 | 19,7726                                       | 29,664                                     | .438                                      | .223                                  | .743   |
| q5_8                 | 20,0187                                       | 26,450                                     | .524                                      | .375                                  | .733   |
| q5_9                 | 20,4922                                       | 31,457                                     | .404                                      | .231                                  | .747   |
| q5_10                | 20,3271                                       | 29,833                                     | .537                                      | .407                                  | .732   |
| q5_11                | 20,5919                                       | 34,961                                     | .124                                      | .054                                  | .769   |
| q5_12                | 20,2461                                       | 31,855                                     | .356                                      | .177                                  | .752   |

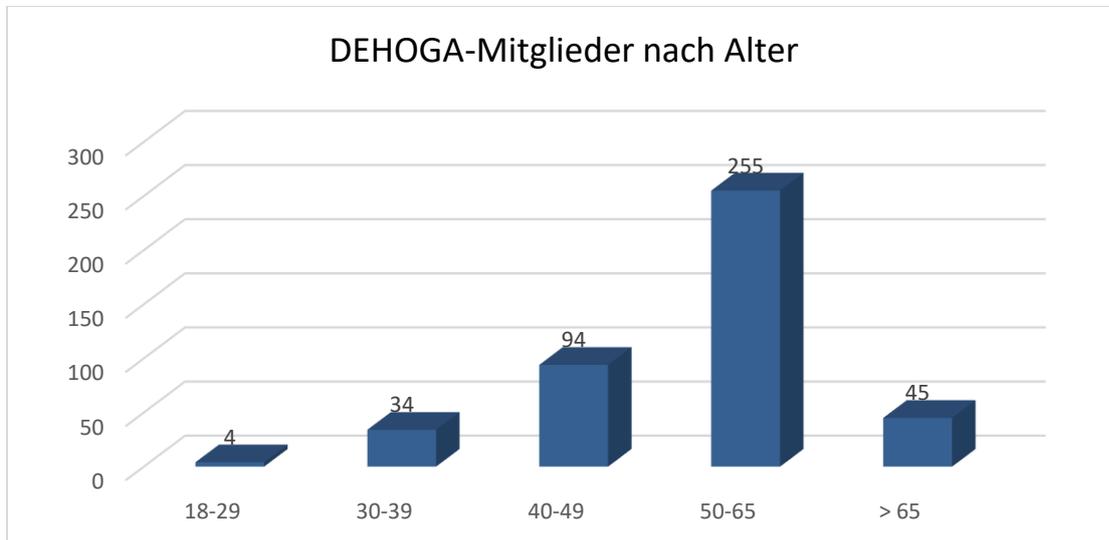
**Tabelle 21: Cronbachs-Alpha-Werte bei Recodierung der Skalen**  
(eigene Darstellung)

Aufgrund dieser Ergebnisse wird die Skala „Nutzung“ aus dem Mittelwert der Items in q5, ohne die Items q5\_01 und q5\_11 gebildet. Im Folgenden wird diese Skala auch als „Nutzungsverhalten\_Recode“ bezeichnet.

## 2.5.2 Statistische Analyseergebnisse von Mitgliedsattributen

Nachfolgend werden die Auswertungen der Mitgliedsattribute in Diagrammen dargestellt. Diese zeigen die Zusammensetzung aller ausgewerteten Rückläufer.

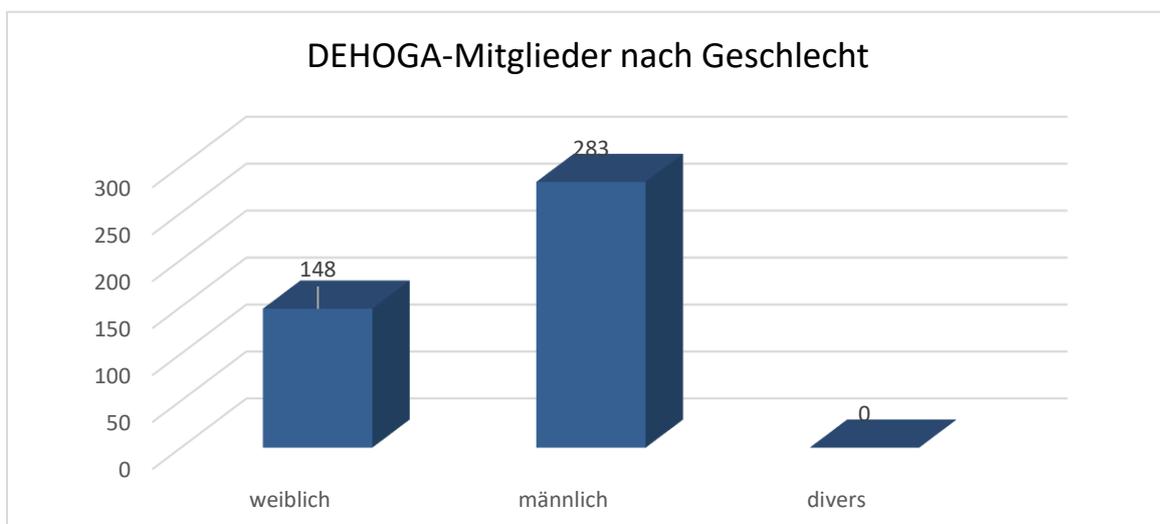
### Absolute Häufigkeiten der Mitgliedsattribute



**Abbildung 24: DEHOGA-Mitglieder nach Alter**  
(eigene Darstellung)

Die Altersstruktur weist eine linksschiefe Verteilung auf. Die kleinste Gruppe mit 0,9 % sind Mitglieder im Altersintervall von 18 bis 29 Jahren. Der Modus (58,7 %) stellt das Intervall der 50- bis 65-Jährigen dar.

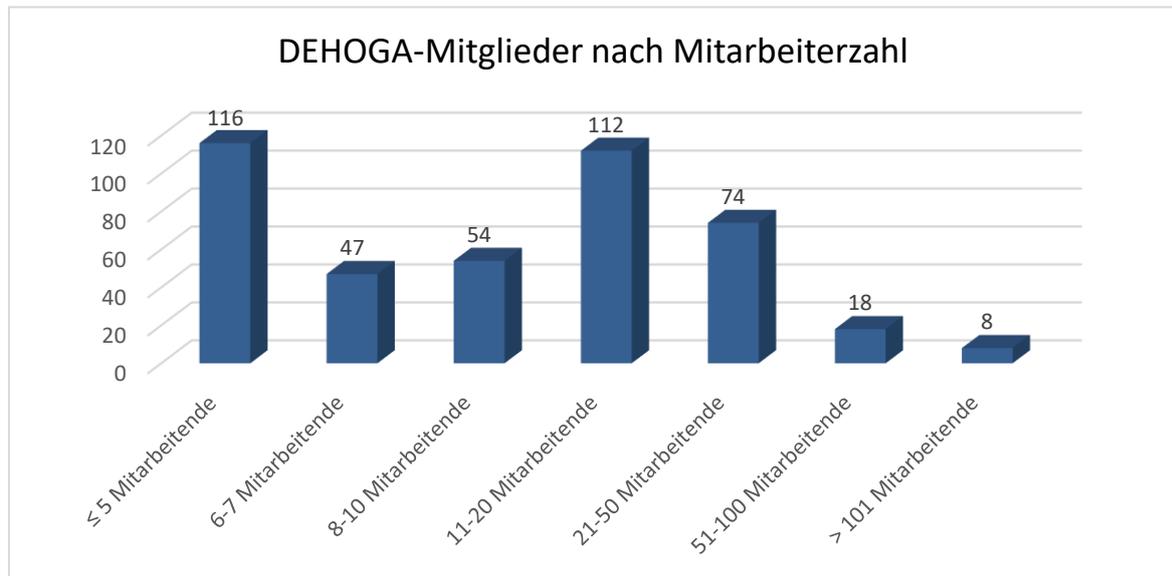
### DEHOGA-Mitglieder nach Geschlecht



**Abbildung 25: DEHOGA-Mitglieder nach Geschlecht**  
(eigene Darstellung)

Mehr als ein Drittel, 148 Personen (34,4 %) aller DEHOGA-Mitglieder, die an der Umfrage teilgenommen haben, sind weiblich. Die Antwortalternative „divers“ wurde nicht ausgewählt. Somit ergibt sich der Anteil an männlichen Teilnehmern mit 283 (relativer Anteil: 65,6 %). Der Landesverband gibt an, dass er aus 31 % weiblichen und 69 % männlichen Mitgliedern besteht.

### DEHOGA-Mitglieder nach Mitarbeiterzahl (Betriebsgröße)

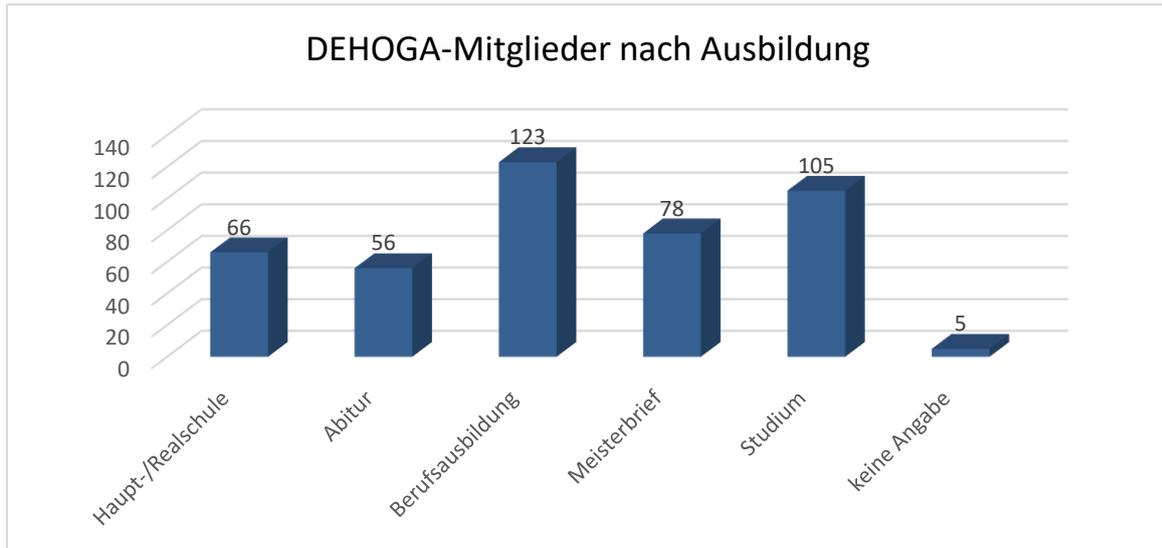


**Abbildung 26: DEHOGA-Mitglieder nach Mitarbeiterzahl**  
(eigene Darstellung)

Die Betriebsgröße steht in Verbindung mit der Anzahl von Mitarbeitenden. In der Umfrage gaben die Befragten die Mitarbeiterzahl ihres Betriebs (nach Köpfen gerechnet) wie oben dargestellt an.

Der Modus liegt im kleinsten Betriebsgrößensegment. 114 Personen gaben an, in ihrem Betrieb bis zu fünf Mitarbeitende zu beschäftigen. Die mit Abstand zweitgrößte Gruppe mit insgesamt 112 Betrieben ist jene mit 11 bis 20 Mitarbeitenden.

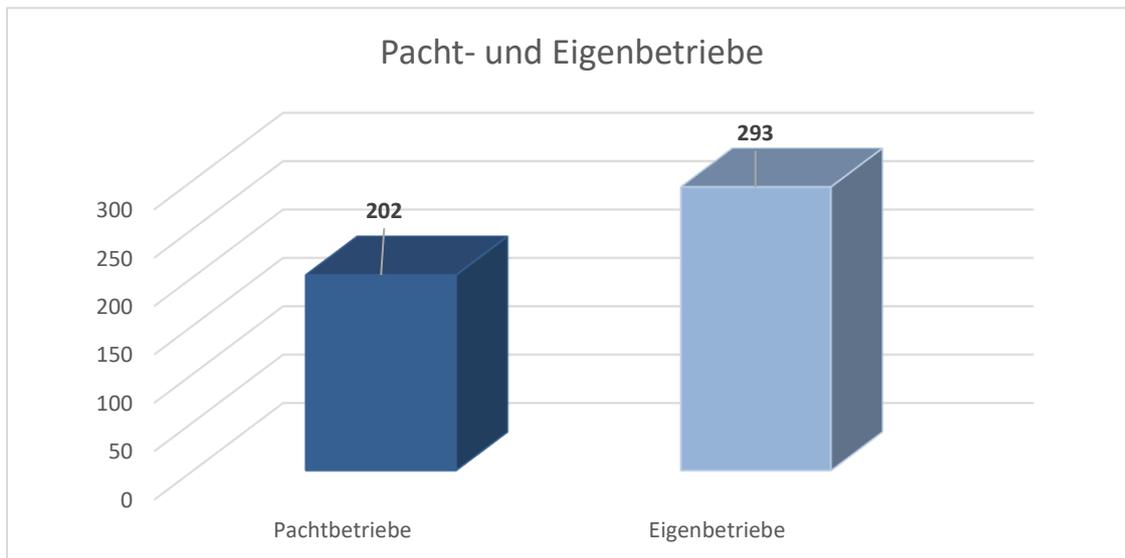
**DEHOGA-Mitglieder nach Ausbildung**



**Abbildung 27: DEHOGA-Mitglieder nach Ausbildung**  
(eigene Darstellung)

Der überwiegende Teil der befragten DEHOGA-Mitglieder, insgesamt 306 Personen (= 70,2 %), verfügt über einen berufsqualifizierenden Abschluss (Berufsausbildung, Meisterbrief oder Hotelfachschule/Studium). Die Berufsausbildung ist mit 123 Nennungen die zahlenmäßig größte Gruppe (Modus).

**DEHOGA-Mitglieder nach Eigentumsverhältnissen**



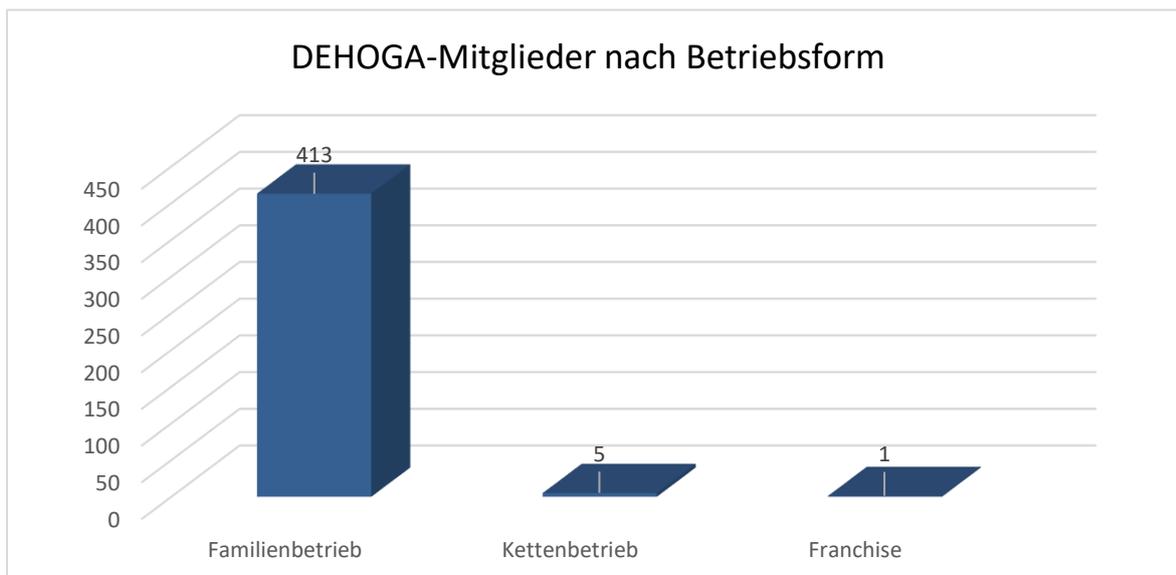
**Abbildung 28: DEHOGA-Mitglieder nach Eigentumsverhältnissen**  
(eigene Darstellung)

| Eigentumsverhältnisse | Anzahl | %    | Höchstwert | Median | MW   | SD   |
|-----------------------|--------|------|------------|--------|------|------|
| Pachtbetriebe         | 202    | 40,8 | 30         | 1,00   | 1,23 | 2,19 |
| Eigenbetriebe         | 293    | 59,2 | 5          | 1,00   | 1,05 | 0,53 |

**Tabelle 22: Statistik von Pacht- und Eigentumsbetrieben**  
(eigene Darstellung)

Die überwiegende Zahl der Personen, die den Fragebogen ausgefüllt haben, verfügt über einen Eigentumsbetrieb (293 = 59,2 %), Pachtbetriebe machen zwei Fünftel (= 40,8 %) aus. Die Höchstzahl an Eigenbetrieben liegt bei fünf, bei Pachtbetrieben sind es 30 Betriebsstätten. Der Mittelwert der Betriebsstätten liegt bei Pachtbetrieben bei 1,23, bei Eigentumsbetrieben bei 1,05. Die meisten befragten DEHOGA-Mitglieder verfügen über eine Betriebsstätte (Median = 1,00).

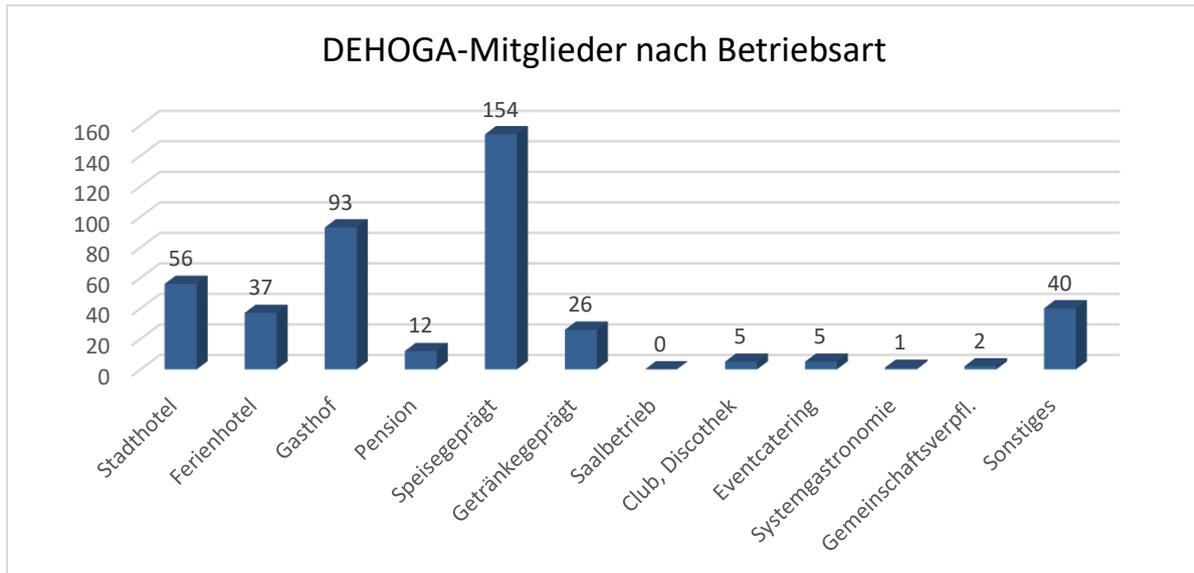
### DEHOGA-Mitglieder nach Betriebsform



**Abbildung 29: DEHOGA-Mitglieder nach Betriebsform**  
(eigene Darstellung)

An der Umfrage haben sich überwiegend Personen aus Familienbetrieben beteiligt: 413 (= 98,6 %) der 419 Befragten stammen aus einem Familienbetrieb. Nach Aussagen des Hauptgeschäftsführers Jürgen Kirchherr machen kleine und familiengeführte Betriebe die Hauptgruppe aller DEHOGA-Mitglieder aus. Ketten- und Franchisebetriebe sind zahlenmäßig eher unbedeutend, tragen als umsatzstarke Unternehmen jedoch erheblich zum Organisationsgrad in Bezug zum Branchenumsatz bei.

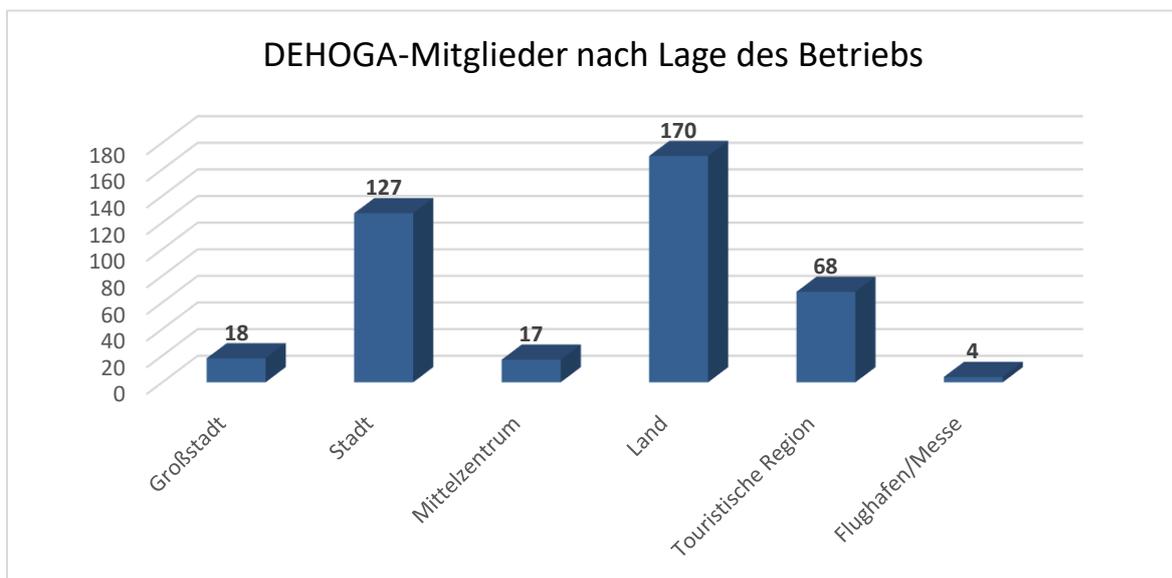
**DEHOGA-Mitglieder nach Betriebsart**



**Abbildung 30: DEHOGA-Mitglieder nach Betriebsart**  
(eigene Darstellung)

Die größte Gruppe innerhalb der Umfragerückläufer (154) ist die speisengeprägte Gastronomie. Die Gruppe der Hotels beträgt 93 Nennungen (= 21,6 %). Bei hälftiger Aufteilung der Gasthöfe (wegen Beherbergungs- und Gastronomieumsätzen) auf Beherbergungs- und speisengeprägte Betriebe ergibt sich ein Anteil von 32,5 % Beherbergungs- und 67,5 % Gastronomiebetrieben. Dies entspricht nach Angaben des DEHOGA Baden-Württemberg dem Durchschnitt aller DEHOGA-Mitgliedsunternehmen.

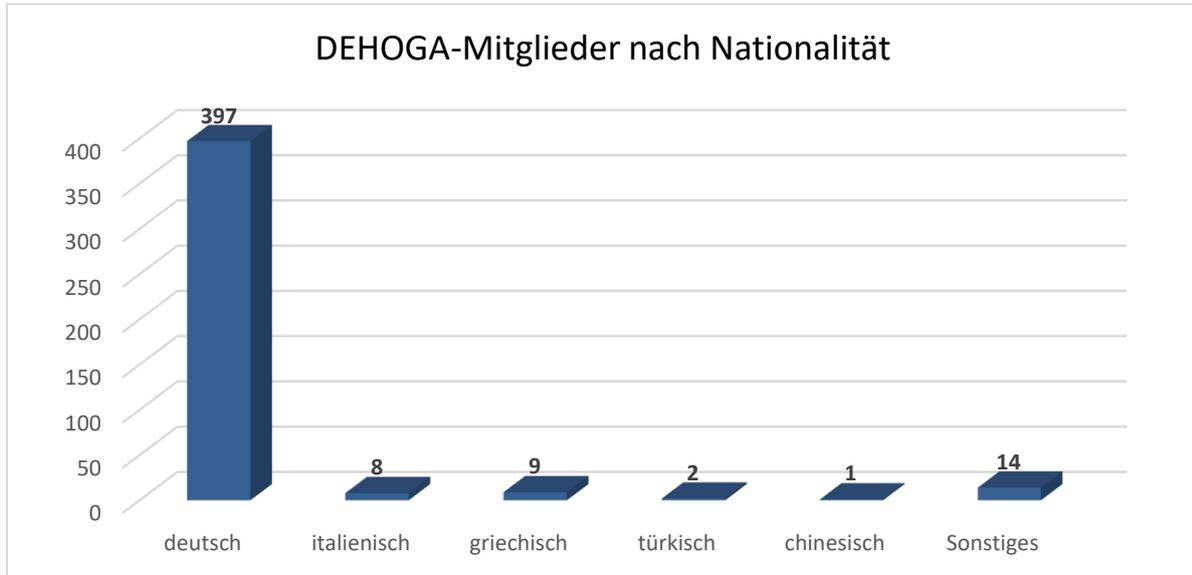
**DEHOGA-Mitglieder nach Lage des Betriebs**



**Abbildung 31: DEHOGA-Mitglieder nach Lage des Betriebs**  
(eigene Darstellung)

Die DEHOGA-Mitgliedsbetriebe der Befragten befinden sich zum großen Teil in ländlichen Regionen (170 Betriebe = 42,1 %). Die zweitgrößte Gruppe (145 Betriebe = 36,0 %) ist in Städten (127 Betriebe = 31,5 %) und Großstädten (18 Betriebe = 4,5 %) angesiedelt. 68 (= 16,8 %) von 404 Betrieben befinden sich in einer touristischen Region Baden-Württembergs.

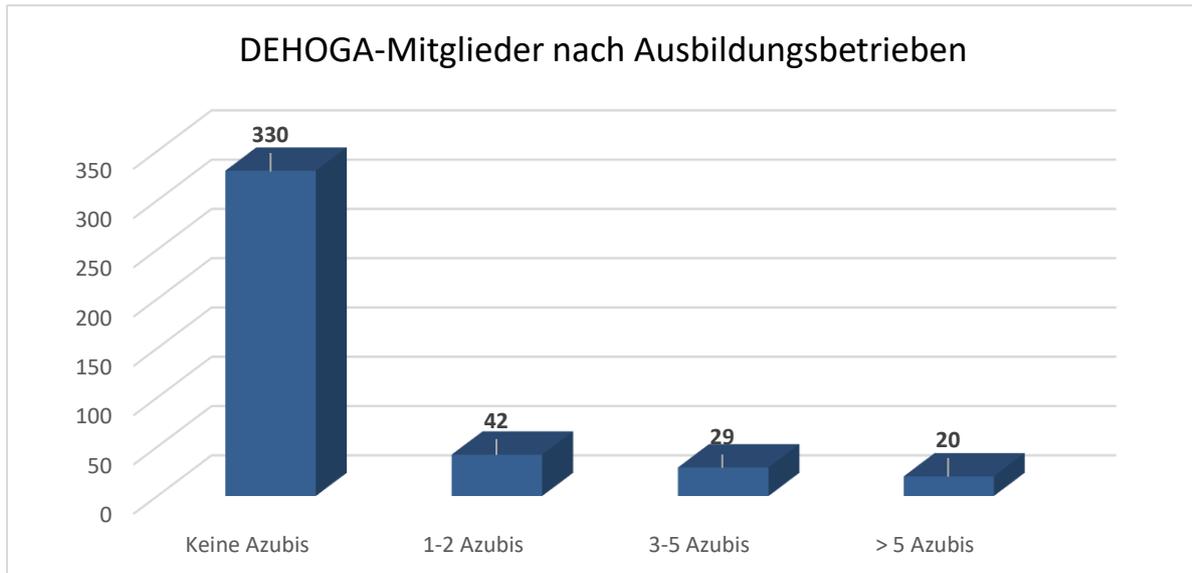
**DEHOGA-Mitglieder nach Nationalität**



**Abbildung 32: DEHOGA-Mitglieder nach Nationalität**  
(eigene Darstellung)

Die überwiegende Zahl an Mitgliedern, die den Fragebogen ausgefüllt haben (397; 92,1 %), besitzt die deutsche Staatsbürgerschaft. Die übrigen Nationalitäten sind innerhalb der Umfrage unterrepräsentiert. Nach DEHOGA-Angaben (Stand: Februar 2023) sind 58 % der Mitglieder deutsche Staatsangehörige; die übrigen 42 Prozentpunkte verteilen sich auf 49 Nationalitäten. Mangelnde Sprachkenntnisse ausländischer Personen können ein Grund für die geringe Beteiligung an der Befragung sein.

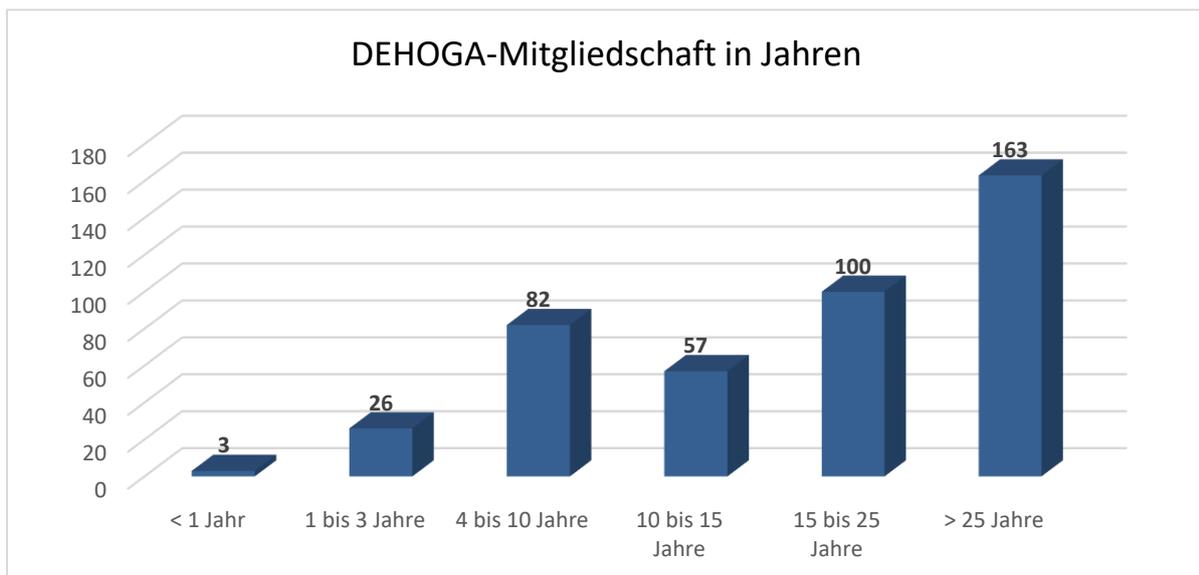
**DEHOGA-Mitglieder nach Ausbildungsbetrieben**



**Abbildung 33: DEHOGA-Mitglieder nach Azubi-Anzahl**  
(eigene Darstellung)

Nach Angaben des DEHOGA Baden-Württemberg bilden 88 % der Mitgliedsbetriebe nicht aus. Die Umfrage zeichnet ein ähnliches Bild: 330 Befragte (= 78,4 %) geben an, dass ihr Betrieb kein Ausbildungsbetrieb ist. Bei den übrigen 91 Betrieben (= 21,6 %) handelt es sich um DEHOGA-Ausbildungsbetriebe; diese bilden durchschnittlich drei Auszubildende aus.

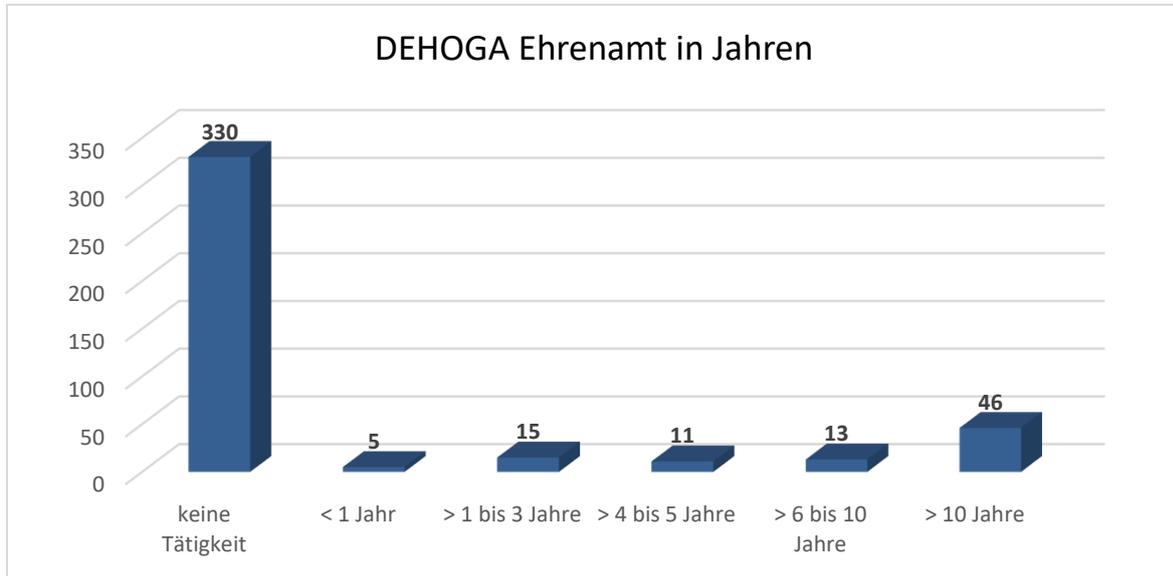
**DEHOGA-Mitgliedschaft in Jahren**



**Abbildung 34: DEHOGA-Mitgliedschaft in Jahren**  
(eigene Darstellung)

Fast drei Viertel (320 von 431 Betrieben = 74,3 %) der Befragten sind über zehn Jahre Mitglied im DEHOGA Baden-Württemberg. Stärkste Mitgliedergruppe sind jene > 25 Jahre (163 Befragte = 37,8 %).

**DEHOGA-Mitglieder nach ehrenamtlichem Engagement**

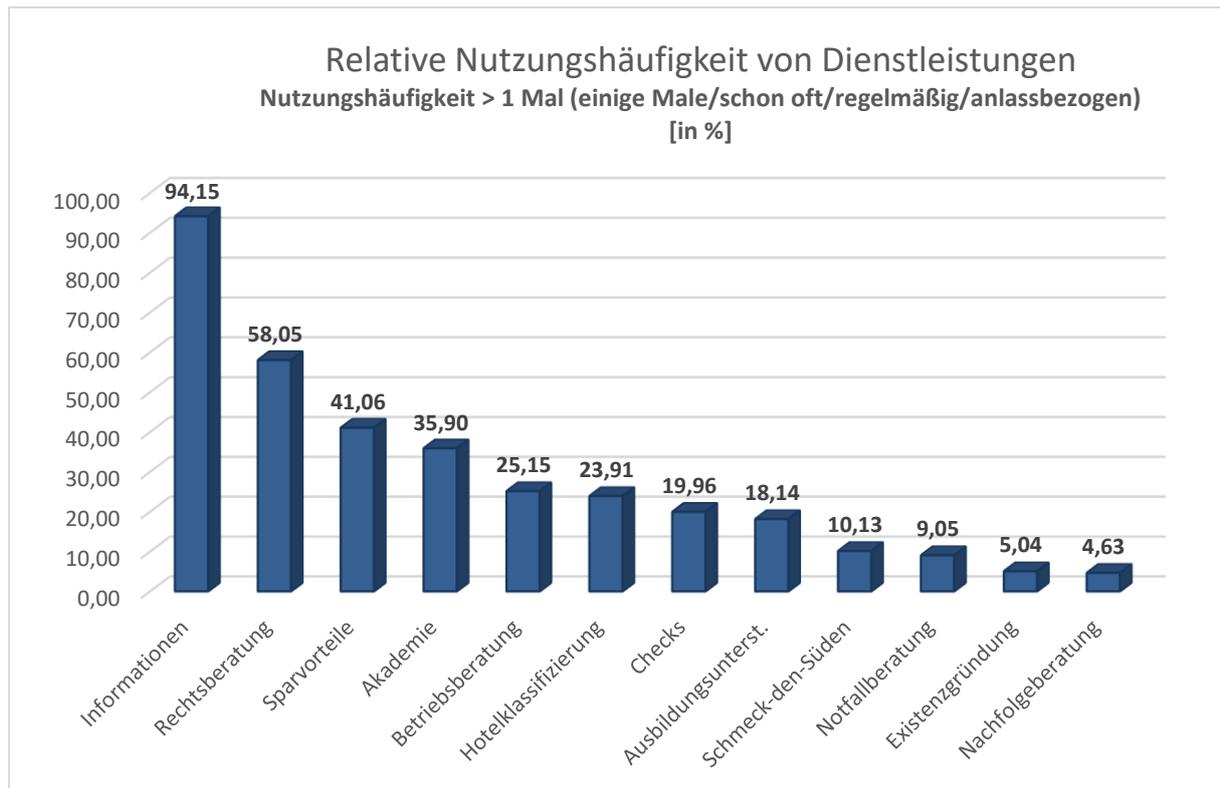


**Abbildung 35: DEHOGA-Ehrenamt in Jahren**  
(eigene Darstellung)

Die Verteilung zwischen ehrenamtlich tätigen und nicht ehrenamtlich aktiven Mitgliedern gestaltet sich wie folgt: 330 (= 78,6 %) der Befragten, die den Fragebogen ausgefüllt haben, sind nicht ehrenamtlich für den Verband tätig und somit passives Mitglied. Die übrigen 90 Befragten (= 21,4 %) geben an, ehrenamtlich für den DEHOGA aktiv zu sein.

Der Verband gibt in seiner Broschüre (DEHOGA Dienstleistungen 2022, S. 6) an, dass mehr als 600 seiner Mitglieder auf Kreis- und Landesebene ehrenamtlich aktiv sind. Dies entspricht einer Quote von 4,8 % bezogen auf die Gesamtzahl von 12.400 Mitgliedern (Stand: Dezember 2022, Quelle: DEHOGA Baden-Württemberg).

## Relative Nutzungshäufigkeit von Dienstleistungen



**Abbildung 36: Relative Häufigkeit mehrmaliger Nutzung von Verbandsdienstleistungen**  
(eigene Darstellung)

Am häufigsten von allen Verbandsdienstleistungen werden Informationen genutzt, die über den Newsletter kommuniziert werden. Fast drei Viertel aller befragten Mitglieder nutzen diesen Dienst „regelmäßig“ oder „schon oft“. 94,15 % aller Befragten nutzen Verbandsinformationen mehr als einmal. Informationen werden allen Mitgliedern ohne deren aktives Zutun digital zur Verfügung gestellt. Alle weiteren Dienstleistungen müssen Mitglieder aktiv abrufen.

Dem Bedeutungsgehalt nach folgt die Rechtsberatung mit 58,05 % wiederholter Nutzer. Der Schwerpunkt der Rechtsberatung liegt nach Aussagen der Verbandsjuristen bei arbeits-, gesellschaftsrechtlichen und pachtrelevanten Problemstellungen.

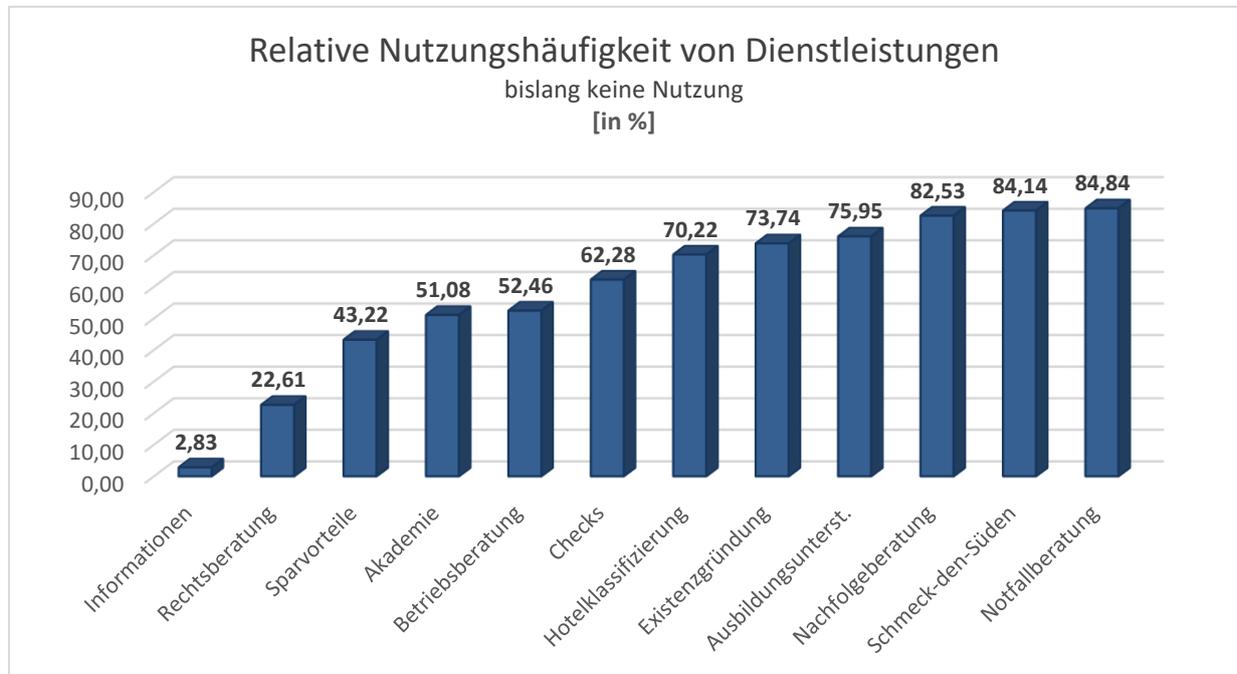
41,06 % aller Befragten nutzen DEHOGA-Sparvorteile mehrfach. Mitglieder verfügen bereits durch ihre Mitgliedschaft über Sparvorteile (Vergünstigung der GEZ).

Aus- und Weiterbildungsangebote der DEHOGA Akademie nutzen etwas mehr als ein Drittel der Befragten (35,90 %) mehrfach. Knapp mehr als ein Viertel aller Befragten (= 25,15 %) haben die Betriebsberatung bereits mehr als einmal für ihren Betrieb in Anspruch genommen.

Checks in verschiedenen Anwendungsbereichen werden von fast jedem fünften Befragten (= 19,96 %) angewandt. Hotelklassifizierung (23,91 %), Ausbildungsunterstützung (18,14 %),

Schmeck den Süden (10,13 %), Notfallberatung (9,05 %), Existenzgründungsberatung (5,04 %) sowie Nachfolgeberatung (4,63 %) betreffen aufgrund ihrer betrieblichen Ausrichtung nur eine Teilmenge der befragten DEHOGA-Mitgliedsunternehmen.

### Relative Nicht-Nutzungshäufigkeit von Dienstleistungen



**Abbildung 37: Relative Häufigkeit der Nicht-Nutzung von Verbandsdienstleistungen**  
(eigene Darstellung)

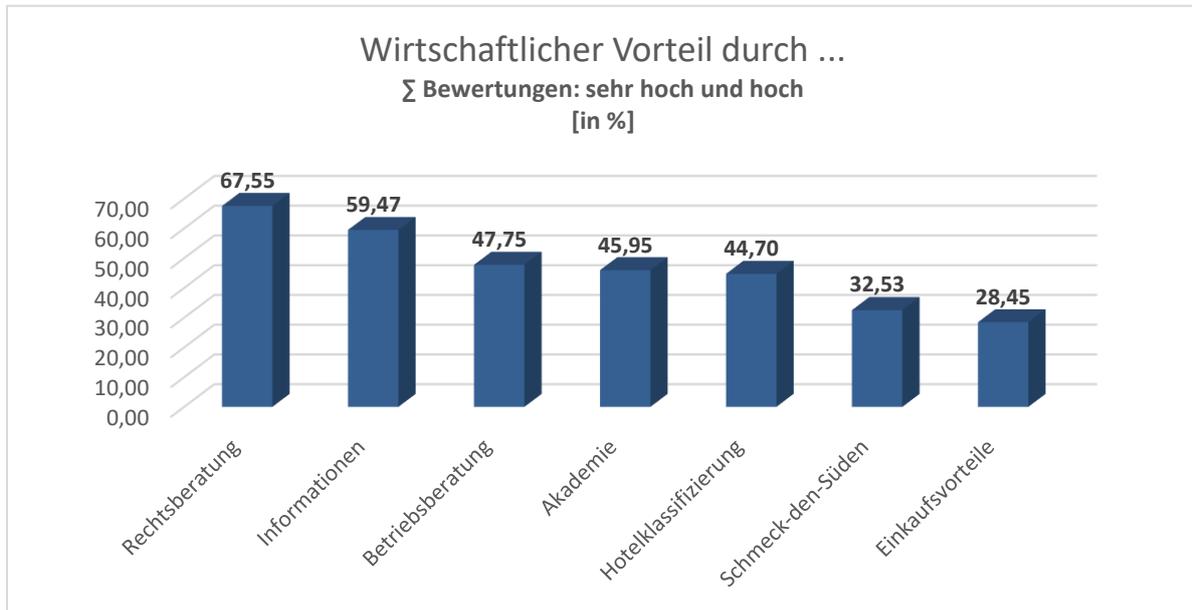
Die bisherige „Nicht-Nutzung“ (Abbildung 37) von Verbandsdienstleistungen ist im Grunde die Gegendarstellung der Mehrfachnutzung (Abbildung 36). Das Schaubild verdeutlicht, dass eine stattliche Zahl der Befragten noch nie verschiedene Verbandsdienstleistungen genutzt hat.

Die hohe Nicht-Nutzungsquote erklärt sich teilweise dadurch, dass die meisten nicht genutzten Dienstleistungen (Hotelklassifizierung, Existenzgründung, Ausbildungsunterstützung, Nachfolgeberatung Schmeck den Süden und Notfallberatung) nur von einer bestimmten Klientel nutzbar sind (Hotel- oder Gastronomiebetriebe). Innerhalb eines Clusters werden Dienstleistungen durchaus verstärkt in Anspruch genommen. Ein Beispiel ist die Hotelklassifizierung.

Die insgesamt stark genutzten Dienstleistungen sind von allen DEHOGA-Mitgliedern gleichermaßen nutzbar (Informationen, Rechtsberatung, Sparvorteile, Akademie, Betriebsberatung und Checks). Von daher lassen sich die unterschiedlichen Nutzungsquoten erklären.

## Wirtschaftliche Vorteile durch Dienstleistungen

Fazit „Wirtschaftliche Vorteile“



**Abbildung 38: Wirtschaftlicher Vorteil bewertet in den Kategorien „sehr hoch“ und „hoch“**  
(eigene Darstellung)

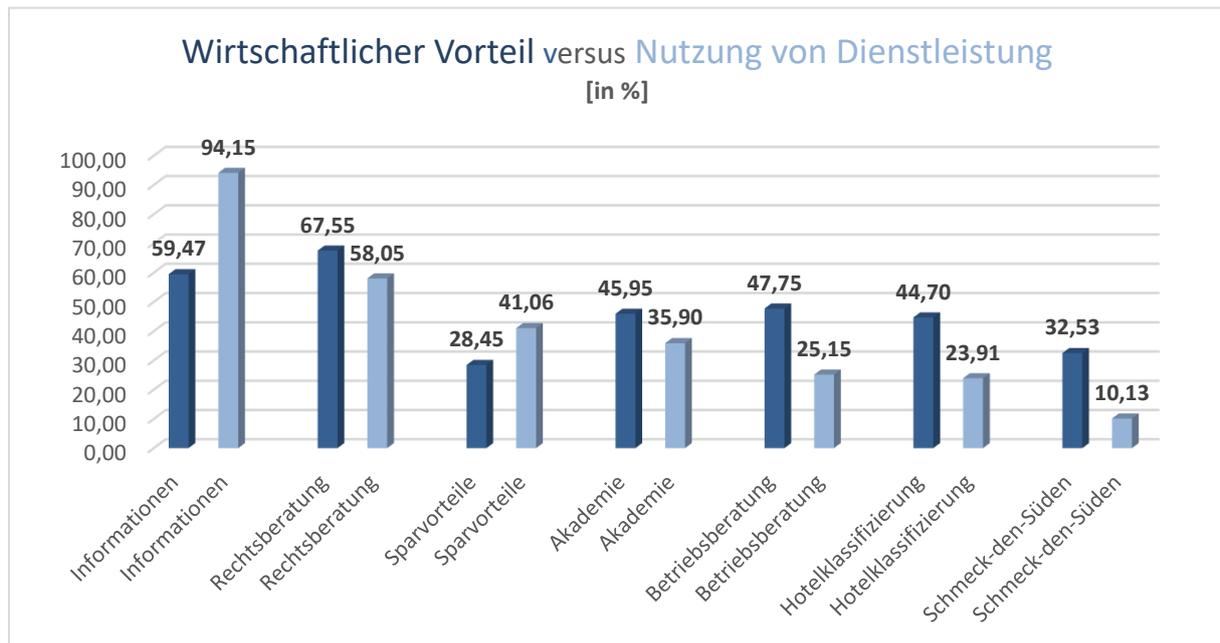
Die wirtschaftlichen Vorteile werden unterschiedlich bewertet. Den höchsten Zustimmungswert erhält die Rechtsberatung. Mehr als zwei von drei befragten Mitgliedern (= 67,55 %) bewerten ihren wirtschaftlichen Vorteil daraus als sehr hoch oder hoch.

Informationen haben für Verbandsmitglieder eine hohe wirtschaftliche Bedeutung. 59,47 % der Befragten geben an, einen sehr hohen oder hohen wirtschaftlichen Vorteil daraus zu ziehen.

Bei den weiteren Dienstleistungen (Betriebsberatung, DEHOGA Akademie, Hotelklassifizierung, Schmeck den Süden, Einkaufsvorteile) liegen die Werte zwischen 47,75 % und 28,45 % (sehr hohe und hohe Bedeutung).

## Wirtschaftliche Vorteile versus Nutzung von Dienstleistungen

### Wirtschaftliche Vorteile versus Nutzung



**Abbildung 39: Wirtschaftlicher Vorteil versus Dienstleistungsnutzung**  
(eigene Darstellung)

Das obige Schaubild zeigt die empfundenen wirtschaftlichen Werte gegenüber der relativen Nutzung („regelmäßig“ und „schon oft“).

Der relative wirtschaftliche Vorteil liegt bei Informationen und Sparvorteilen unter dem Niveau der jeweils relativen Nutzung. Die betragsmäßig größte Differenz lässt sich zwischen Vorteil (= 59,47 %) und Nutzung (= 94,15 %) bei Informationen (Newsletter) feststellen.

Bei allen anderen Dienstleistungen liegt der relative wirtschaftliche Vorteil regelmäßig über der relativen Nutzung.

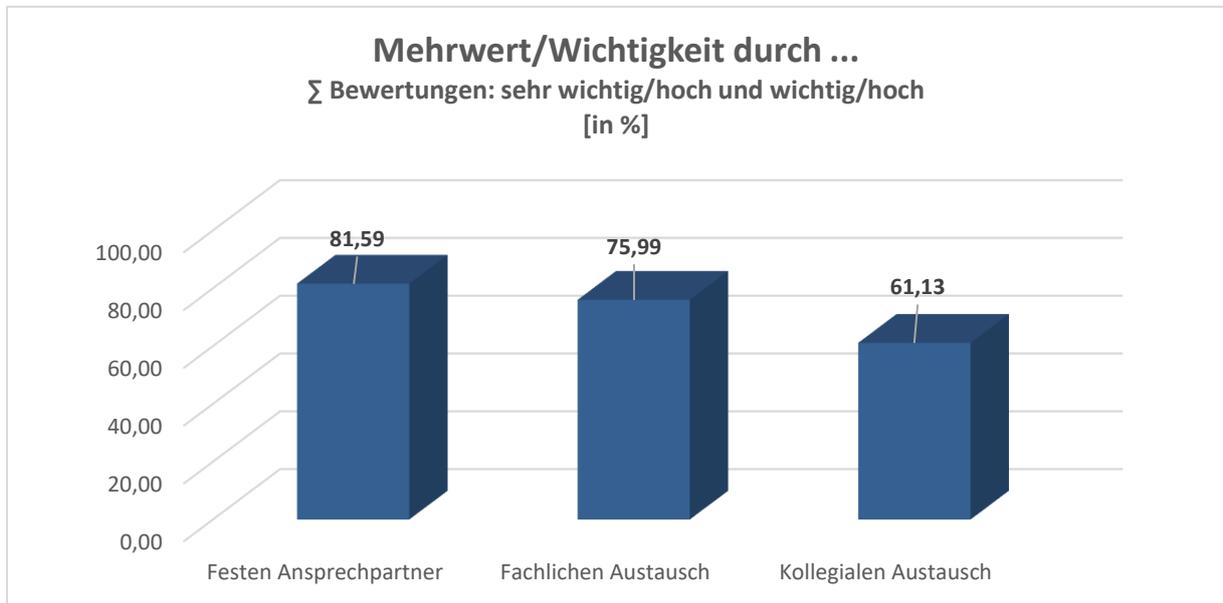
Bei fünf von sieben Vorteils- und Nutzungsvergleichen wird der wirtschaftliche Vorteil damit höher als die jeweilige Nutzung bewertet. Das heißt, die befragten Mitglieder nutzen relativ betrachtet mehrheitlich weniger Verbandsdienstleistungen, als ihnen deren konkrete Nutzung an ökonomischen Vorteilen verschaffen könnte.

Bemerkenswert dabei ist, dass nur die ersten drei genannten Dienstleistungen (Information, Rechtsberatung, Sparvorteile) Mitgliedern kostenfrei zur Verfügung gestellt werden. Die Nutzung aller zahlungspflichtigen Verbandsdienstleistungen (Akademie, Betriebsberatung, Hotelklassifizierung und „Schmeck den Süden“) verspricht aus Mitgliedersicht einen höheren wirtschaftlichen Vorteil als deren relative Nutzung. Alle kostenpflichtige Dienstleistungen

werden in relativer Sicht damit wirtschaftlich höher bewertet als deren Nutzungsquote. Diese Lücke könnte ein Indiz für „Mitglieder-Akzeptanz“ gegenüber Verbandsdienstleistungen sein.

### Bedeutung Mehrwert/Wichtigkeit von Interaktion

Fazit „Wichtigkeit von Interaktion“



**Abbildung 40: Wichtigkeit fester Ansprechpartner und Mehrwert durch fachlichen und kollegialen Austausch**  
(eigene Darstellung)

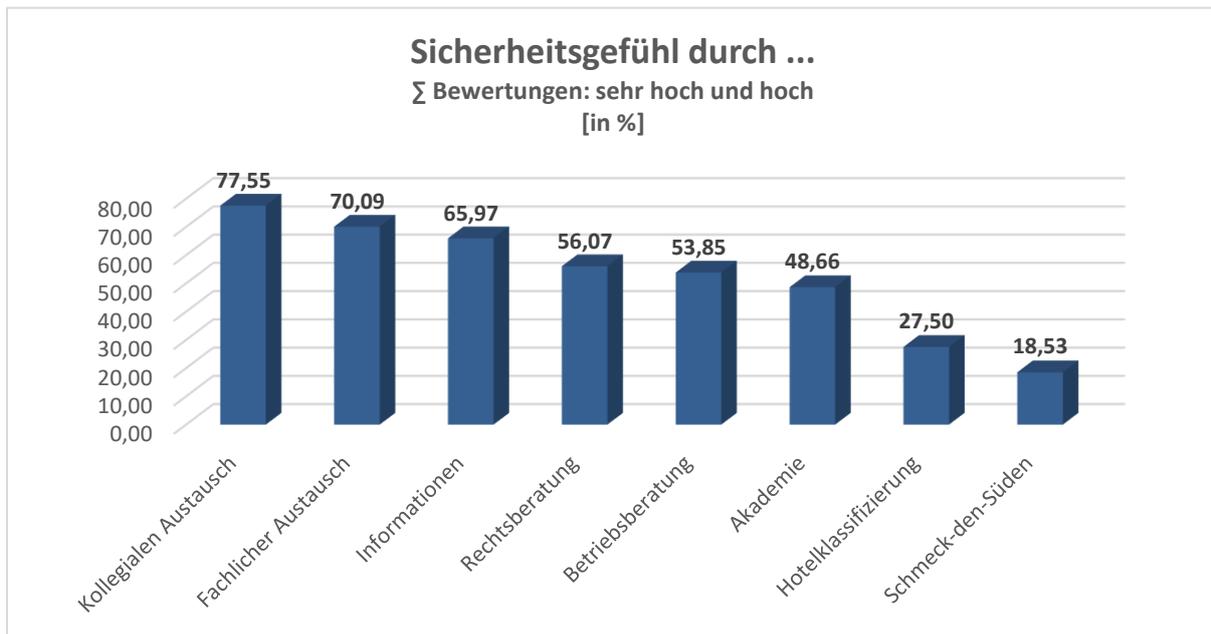
Die Abbildung 40 zeigt die Bedeutung der Mitglieder oder den empfundenen Mehrwert durch menschliche Kontakte. Feste Ansprechpartner im Verbandsgeschäft schätzen 81,59 % der befragten Mitglieder als sehr wichtig oder wichtig ein.

Der fachliche Austausch mit Verbandsmitarbeitenden erzielt einen Zustimmungswert von 75,99 % aller befragten Mitglieder, die dessen Mehrwert als sehr hoch oder hoch einschätzen.

Geringer fällt das Empfinden des Mehrwerts durch kollegialen Austausch (= 61,13 %) aus. Insgesamt können die Zustimmungswerte jedoch als hoch eingestuft werden.

## Bewertung der Dienstleistungen nach Sicherheitsaspekten

### Fazit „Sicherheit“



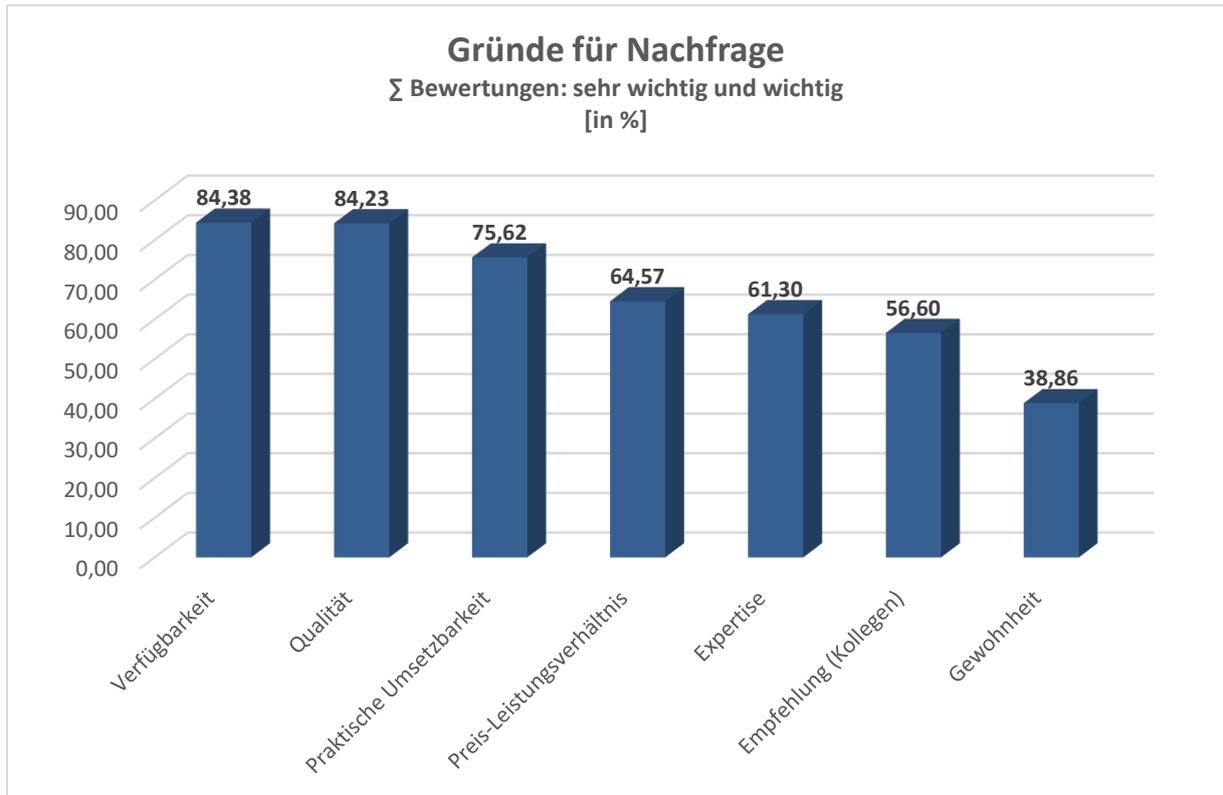
**Abbildung 41: Sicherheitsgefühl bewertet nach den Kriterien „trifft voll zu“ und „trifft eher zu“**  
(eigene Darstellung)

Obige Grafik zeigt das Sicherheitsempfinden der befragten Mitglieder durch Nutzung bestimmter Verbandsdienstleistungen.

Den höchsten Zustimmungswert ( $\Sigma$  der beiden ersten Antwortalternativen) erfährt der kollegiale Austausch mit 77,55 %, gefolgt vom fachlichen Austausch mit 70,09 %. Informationen sind aus Sicht der befragten Mitglieder mit 65,97 % ebenfalls sicherheitsrelevant.

Rechtsberatung (56,07 %) und Betriebsberatung (53,85 %) liegen beide oberhalb der 50 %-Marke. Unterhalb dieser Marke befinden sich die DEHOGA Akademie (48,66 %), die Hotelklassifizierung (27,50 %) und Schmeck den Süden (18,53 %). Die Ergebnisse der beiden Letzgenannten sind Dienstleistungen für lediglich eine Teilmenge aller Mitglieder und müssen daher relativ betrachtet werden.

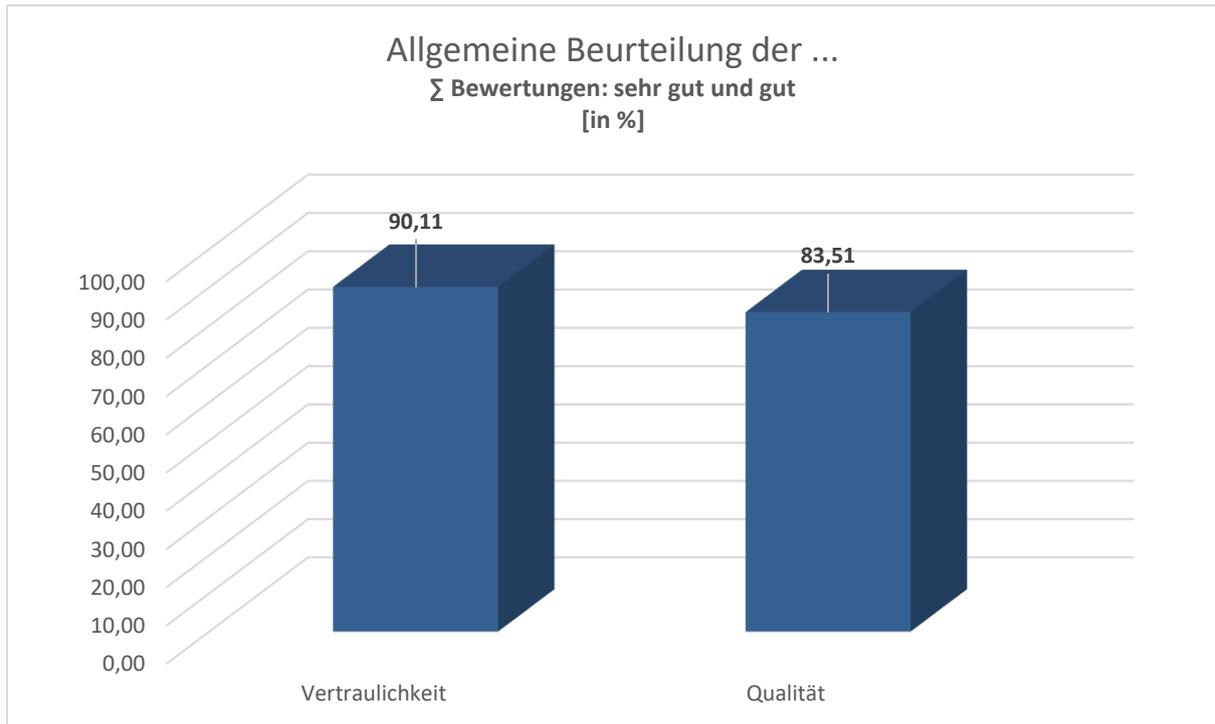
## Beweggründe für Dienstleistungsnutzung



**Abbildung 42: Nutzungsgründe, bewertet nach den Kategorien „sehr wichtig“ und „wichtig“**  
(eigene Darstellung)

Obige Abbildung zeigt Gründe für die Nutzung von Verbandsdienstleistungen. Fast gleichauf liegen Verfügbarkeit (= 84,38 %) und Qualität (= 84,23 %) von Dienstleistungen. Die praktische Umsetzbarkeit ist für drei Viertel aller befragten Mitglieder (= 75,62 %) sehr wichtig oder wichtig. Das Preis-Leistungs-Verhältnis (= 64,57 %) rangiert auf Rang 4. Die Expertise spielt mit 61,30 % und Rang fünf ebenfalls eine bedeutende Rolle. Kollegiale Empfehlungen (= 56,60 %) nehmen ebenso Einfluss auf die Nutzung von Verbandsdienstleistungen. Mit 38,86 % spielen Gewohnheiten bei der Verbandsdienstleistungsnutzung eher keine entscheidende Rolle.

## Beurteilung von Vertrauen und Qualität



**Abbildung 43: Allgemeine Beurteilung Vertraulichkeit und Qualität, bewertet durch die Kategorien „sehr gut“ und „gut“**  
 (eigene Darstellung)

Vertraulichkeit in der Zusammenarbeit im Landesverbands wird hoch eingeschätzt (= 90,11 %) und stellt damit einen wesentlichen Faktor für Dienstleistungsnutzung dar. Durch die persönliche Zusammenarbeit in Verbandsorgans, unter Mitbewerbern, ist dies ein nicht zu unterschätzender Einfluss auf die effektive und tägliche Verbandsarbeit.

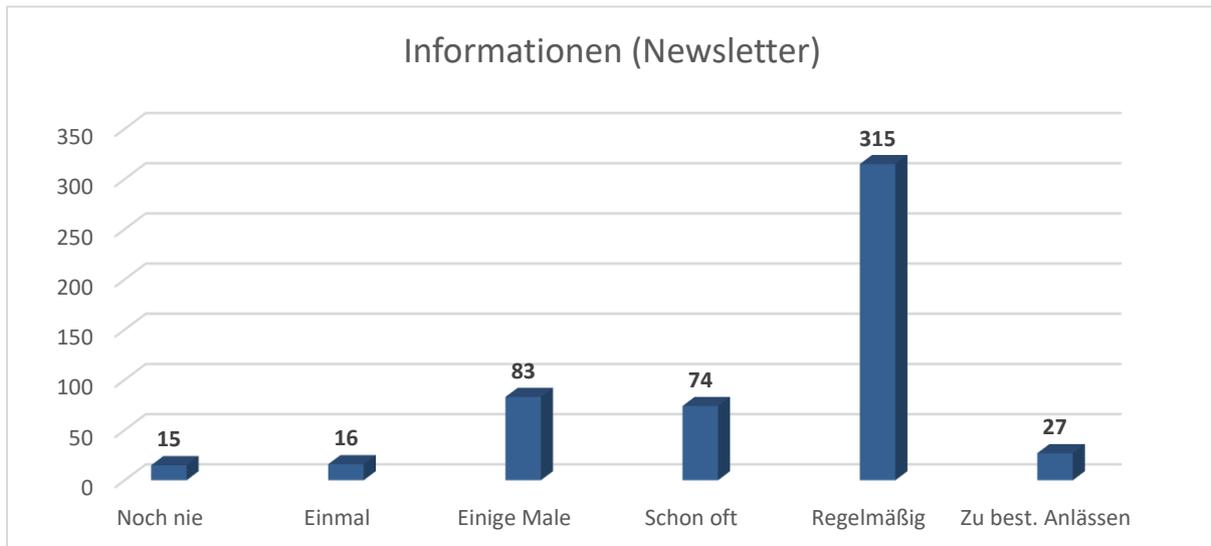
Ebenso positiv und wesentlich beurteilen die befragten Mitglieder die allgemeine Qualität der Verbandsdienstleistungen (= 83,51 %).

**Bedeutung eines umfangreichen Dienstleistungsangebots durch den Verband**

**Abbildung 44: Bedeutung des Dienstleistungsangebots**  
(eigene Darstellung)

Die Bedeutung des Umfangs von Verbandsdienstleistungen wurde ermittelt.  $n = 553$  Befragte antworteten wie folgt: 217 von ihnen (= 39,24 %) halten ein umfangreiches Angebot für sehr wichtig, 245 (= 44,30 %) halten es für wichtig. Damit umfassen die ersten beiden Gruppen 462 Antworten, was 83,54 % aller Befragten entspricht. Der Modus liegt auf der Gruppe „wichtig“.

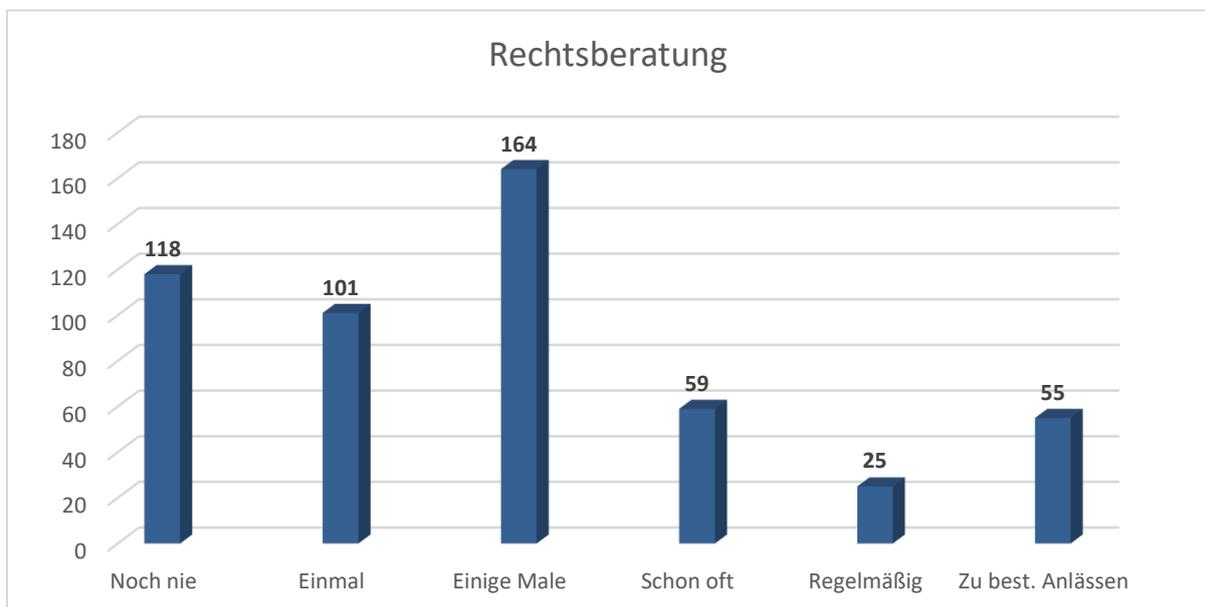
### Nutzungshäufigkeit von Verbandsinformationen (digitaler Newsletters)



**Abbildung 45: Nutzungshäufigkeit von Informationen per Newsletter**  
(eigene Darstellung)

Den Newsletter nutzen von n = 530 befragten Mitgliedern 315 (= 59,43 %) regelmäßig. Regelmäßig oder oft genutzt wird er von 389 befragten Mitgliedern (= 73,40 %). Einmalig oder noch nie genutzt haben ihn 31 (= 5,85 %).

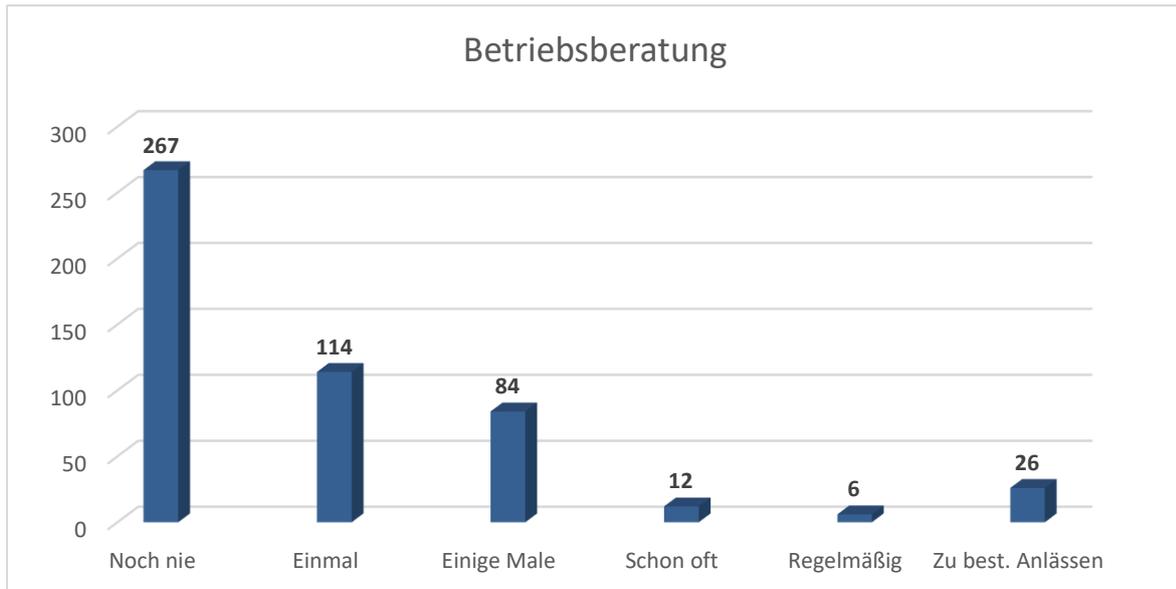
### Nutzungshäufigkeit der Rechtsberatung



**Abbildung 46: Nutzungshäufigkeit der Rechtsberatung**  
(eigene Darstellung)

Die Rechtsberatung des Verbands wird von 404 (= 77,39 %) aller befragten Mitglieder (n = 522) in Anspruch genommen. Regelmäßig, oft oder einige Male haben diese Dienstleistung 248 Befragte (= 47,51 %) genutzt. Noch nie die Rechtsberatung genutzt haben 118 Befragte (= 22,61 %).

### Nutzungshäufigkeit der Betriebsberatung



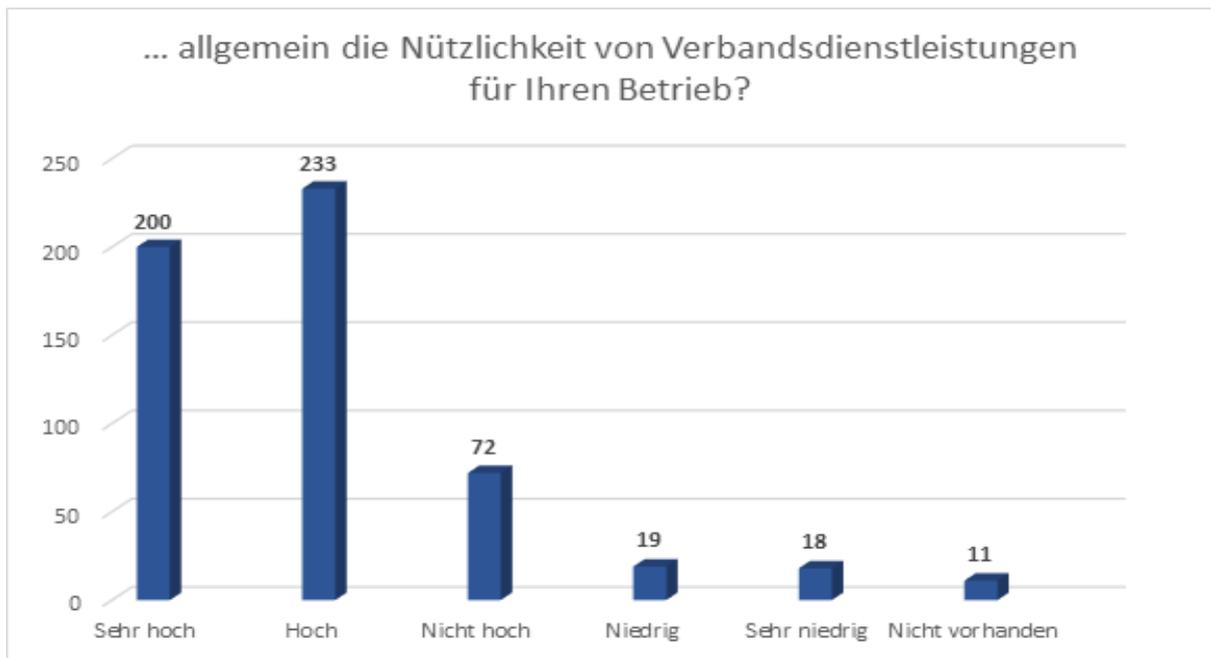
**Abbildung 47: Nutzungshäufigkeit der Betriebsberatung**  
(eigene Darstellung)

Die Betriebsberatung des Verbands wurde von insgesamt 242 Befragten von ( $n = 509$ ), knapp der Hälfte aller befragten Mitglieder (= 47,54 %), mindestens einmal in Anspruch genommen. Noch nie genutzt hat es die knappe Mehrheit, und zwar 267 (= 52,46 %).

### Nutzungszwecke von Verbandsdienstleistungen

Zur Beurteilung der Nutzungszwecke kommt Folgendes in Betracht: Neben persönlichen oder betrieblichen Mehrwerten sind auch Nützlichkeit, persönliche Ansprechpartner, wirtschaftlicher Vorteil und Sicherheitsaspekte relevant.

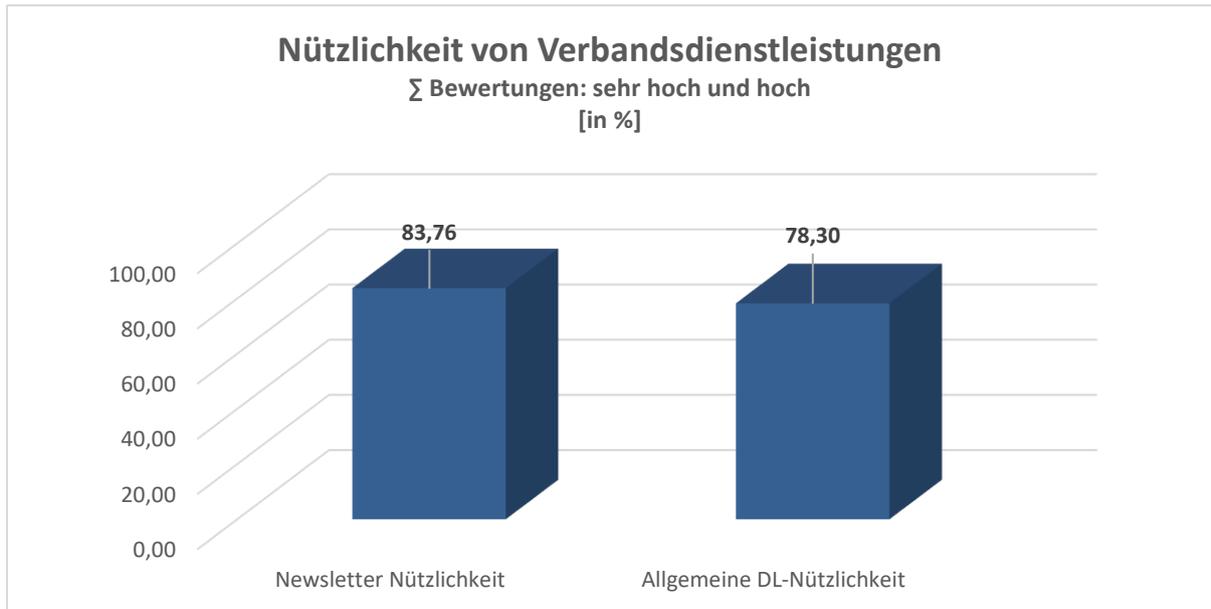
Die Kategorien lassen sich nach ökonomischen und psychosozialen Motiven gliedern.



**Abbildung 48: Allgemeine Nützlichkeit von Verbandsdienstleistungen**  
(eigene Darstellung)

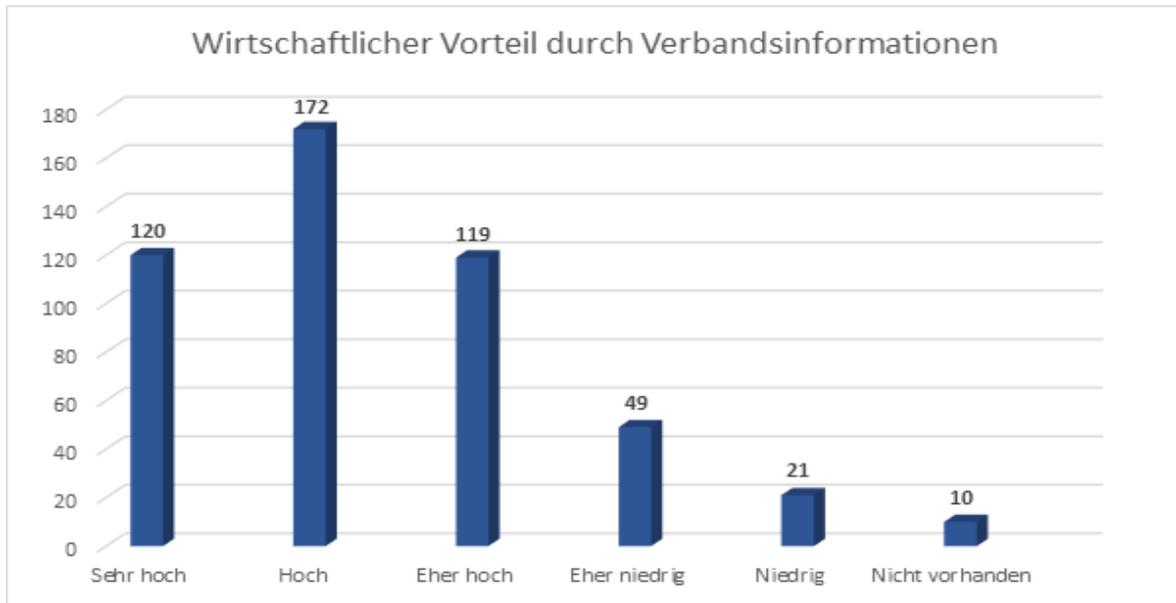
Die Frage nach der allgemeinen Nützlichkeit von Verbandsdienstleistungen und deren Einsatzmöglichkeiten wurde von  $n = 553$  befragten Mitgliedern beantwortet. Mehr als drei Viertel, konkret 433 Personen (= 78,30 %), beurteilen deren Nützlichkeit als sehr hoch oder hoch.

Der Modus liegt in der Gruppe „hoch“. Von 553 Befragten belegen 233 (= 42,13 %) diese Antwortalternative. In Schulnoten übersetzt bedeutet dies einen Gesamtschnitt von 2,01. Sehr viele der befragten Mitglieder sind zufrieden, wenige sind eher nicht zufrieden oder unzufrieden.

**Bewertung der Nützlichkeit von Verbandsdienstleistungen**

**Abbildung 49: Nützlichkeit im Vergleich**  
(eigene Darstellung)

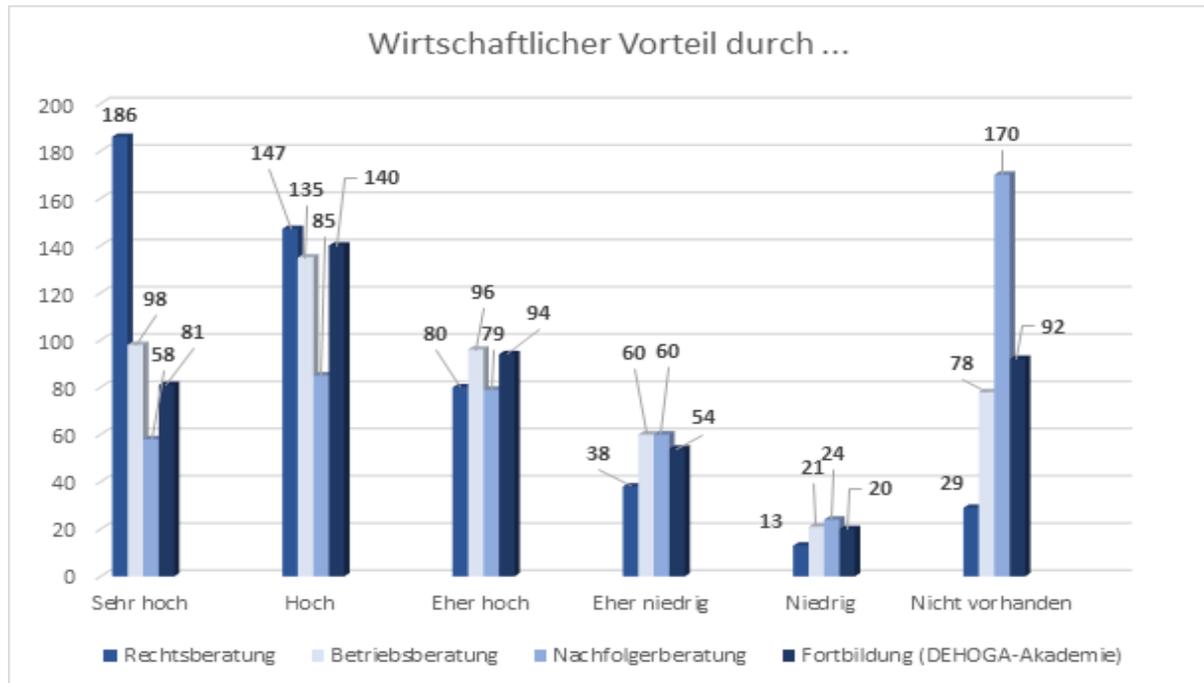
Die empfundene Nützlichkeit der Verbandsdienstleistungen ist in Abbildung 49 dargestellt. Die Nützlichkeit des Newsletters wird von 83,76 % der befragten Mitglieder mit sehr hoch und hoch bewertet. Die allgemeine Nützlichkeit über alle Verbandsdienstleistungen liegt bei einer Bewertung von 78,30 % für sehr hoch und hoch. Die Bewertung der Nützlichkeit des Newsletters allein betrachtet liegt mit mehr als fünf Prozentpunkten über dem Durchschnittswert aller übrigen Dienstleistungen.

**Wirtschaftlicher Vorteil durch Verbandsinformationen**

**Abbildung 50: Wirtschaftlicher Vorteil durch Verbandsinformationen**  
(eigene Darstellung)

Die Frage nach wirtschaftlichen Vorteilen durch Verbandsinformationen wurde von  $n = 491$  Mitgliedern beantwortet. Die höchste Ausprägung bildet mit 172 Personen (= 35,03 %) die Kategorie „hoher wirtschaftlicher Vorteil“. Zusammen mit der Kategorie „sehr hoch“ (120 Mitglieder = 24,44 %) und „eher hoch“ (119 Betriebe = 24,24 %) bewertet die Mehrheit der Befragten (411 = 83,71 %) den wirtschaftlichen Vorteil durch Informationen als bedeutsam.

## Wirtschaftlicher Vorteil durch weitere Verbandsdienstleistungen



**Abbildung 51: Wirtschaftlicher Vorteil durch Rechts-, Betriebs-, Nachfolgeberatung und DEHOGA Akademie**  
(eigene Darstellung)

Die mit Abstand bedeutendste Verbandsdienstleistung ist die Rechtsberatung. Von  $n = 493$  befragten Mitgliedern schätzen 186 (= 37,73 %) ihren wirtschaftlichen Vorteil durch die Rechtsberatung als sehr hoch ein. Weitere 147 Mitglieder (= 29,82 %) bescheinigen der Rechtsberatung einen hohen wirtschaftlichen Vorteil. Mehr als zwei Drittel (333 Mitglieder = 67,55 %) erkennen in der Rechtsberatung sehr hohe oder hohe wirtschaftliche Vorteile.

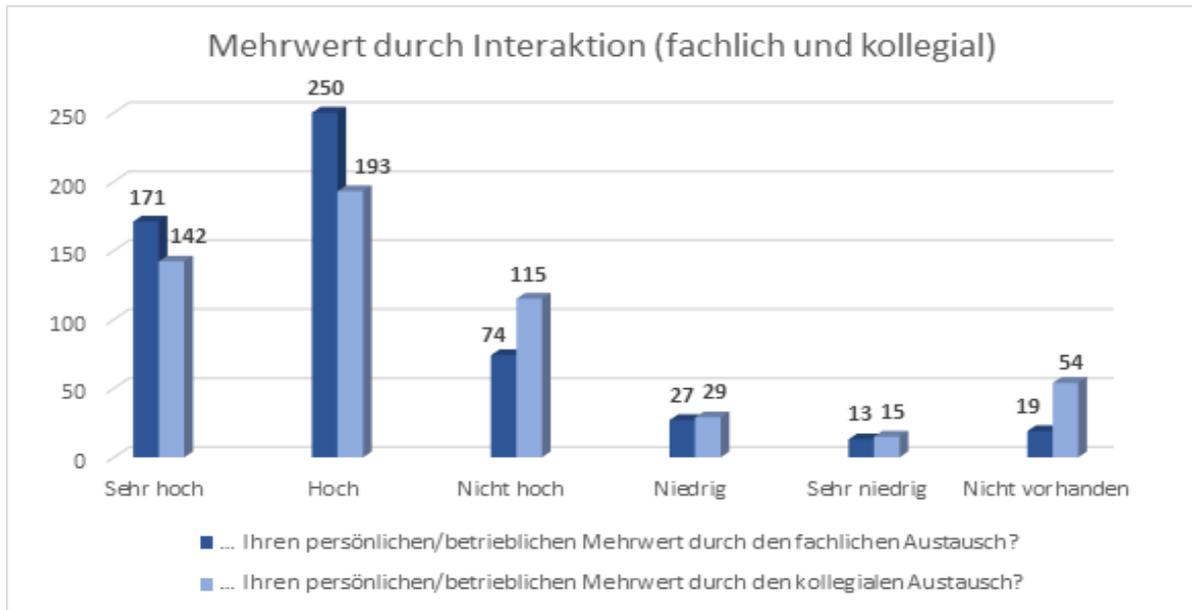
Auf die Rechtsberatung folgt in ihrer Bedeutung die DEHOGA-Betriebsberatung. Von  $n = 488$  Probanden belegen knapp die Hälfte (233 = 47,75 %) ihren wirtschaftlichen Vorteil in einer sehr hohen oder hohen Ausprägung.

Die Nachfolgeberatung ist infolge ihrer Anlassbezogenheit mit den übrigen Dienstleistungen nur bedingt vergleichbar. Auf die weitere Darstellung wird daher verzichtet.

Vergleichbar ist hingegen der Aus- und Weiterbildungsbereich der DEHOGA Akademie. Hierzu antworteten  $n = 481$  Mitglieder. Der Modus (140 Mitglieder = 29,11 %) liegt in der Kategorie „hohe Bedeutung“. Die höchste Kategorie „sehr hoch“ wurde 81-mal (= 16,84 %) vergeben. Diese wird noch übertroffen von „eher hoch“ mit 94 Nennungen (= 19,54 %). Damit ist der wirtschaftliche Vorteil bei 315 befragten Mitgliedern (= 65,49 %) in den Kategorien „sehr hoch“, „hoch“ und „eher hoch“ gegeben.

## Psychosoziale Motive der Nutzung

### Persönliche Kontakte



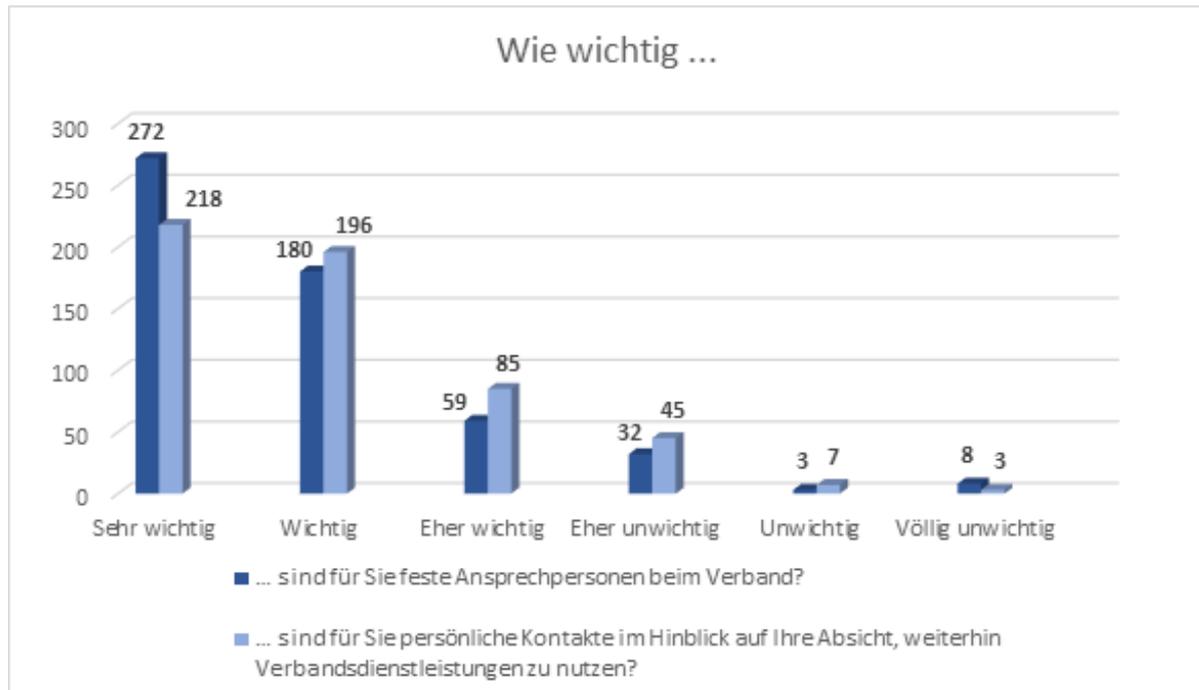
**Abbildung 52: Mehrwert durch Interaktion**  
(eigene Darstellung)

In obigem Schaubild wird die fachliche und kollegiale Interaktion in Bezug auf den betrieblichen oder persönlichen Mehrwert analysiert.

Den fachlichen Mehrwert bewerteten 421 befragte Mitglieder (= 75,99 %; n = 554) als sehr hoch oder hoch. Der Modus der Verteilung liegt mit 250 von 554 Nennungen in der Gruppe „hoch“. Das entspricht einem relativen Anteil von 45,13 % bezogen auf die gesamte Stichprobe.

Den Mehrwert aus kollegialen Interaktionen bewerteten n = 548. 335 Mitglieder messen dem kollegialen Austausch einen sehr hohen oder hohen Mehrwert zu; dies entspricht einem relativen Anteil von 61,13 %. Der Modus liegt ebenfalls in der Gruppe „hoch“. Hierfür votierten 193 von 548 Personen (= 35,22 %). Damit wird der kollegiale Austausch schlechter bewertet als der fachliche Austausch.

## Bedeutung von persönlichen Ansprechpartnern und persönlichen Kontakten

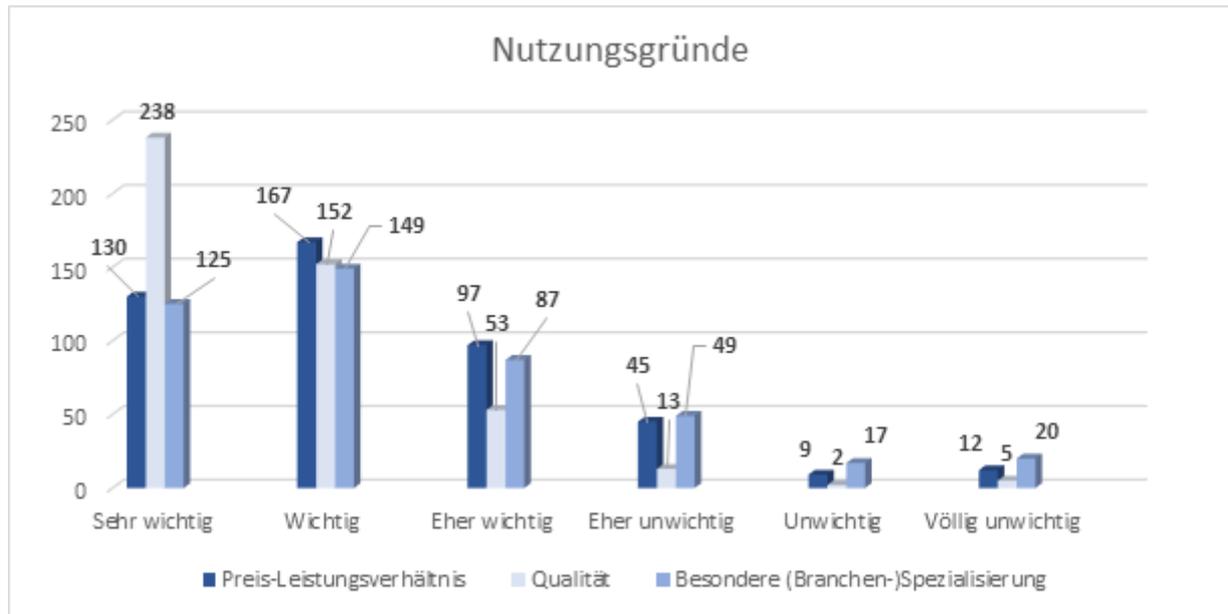


**Abbildung 53: Wichtigkeit eines festen Ansprechpartners in Bezug auf Dienstleistungsnutzung**  
(eigene Darstellung)

Die Wichtigkeit persönlicher Ansprechpartner ( $n = 554$ ) wird in obigem Schaubild dargestellt. Die größte Gruppe (Modus) ist mit 272 Nennungen (= 49,10 %) jene mit der Antwort „sehr wichtig“. Die nächstgrößere Gruppe ist „wichtig“ mit 180 Nennungen (= 32,49 %). Somit halten 452 Befragte (= 81,59 %) einen persönlichen Ansprechpartner für sehr wichtig oder wichtig.

Die Frage nach der Bedeutung persönlicher Kontakte zur Aufrechterhaltung der Nutzung von Verbandsdienstleistungen fällt schlechter aus. Diese Frage wurde ebenfalls von allen ( $n = 554$ ) Probanden beantwortet. Der Modus liegt mit 218 (= 39,35 %) Antworten auch auf der ersten Antwortalternative „sehr wichtig“. Gefolgt wird sie von der Gruppe „wichtig“ mit 196 (= 35,38 %) aller Befragten. Zusammen betrachtet ist damit ein persönlicher Ansprechpartner im Hinblick auf weitere Nutzung 414 Befragten (= 74,73 %), knapp drei Viertel, wichtig oder sogar sehr wichtig.

### Weitere Motive für Verbandsdienstleistungsnutzung



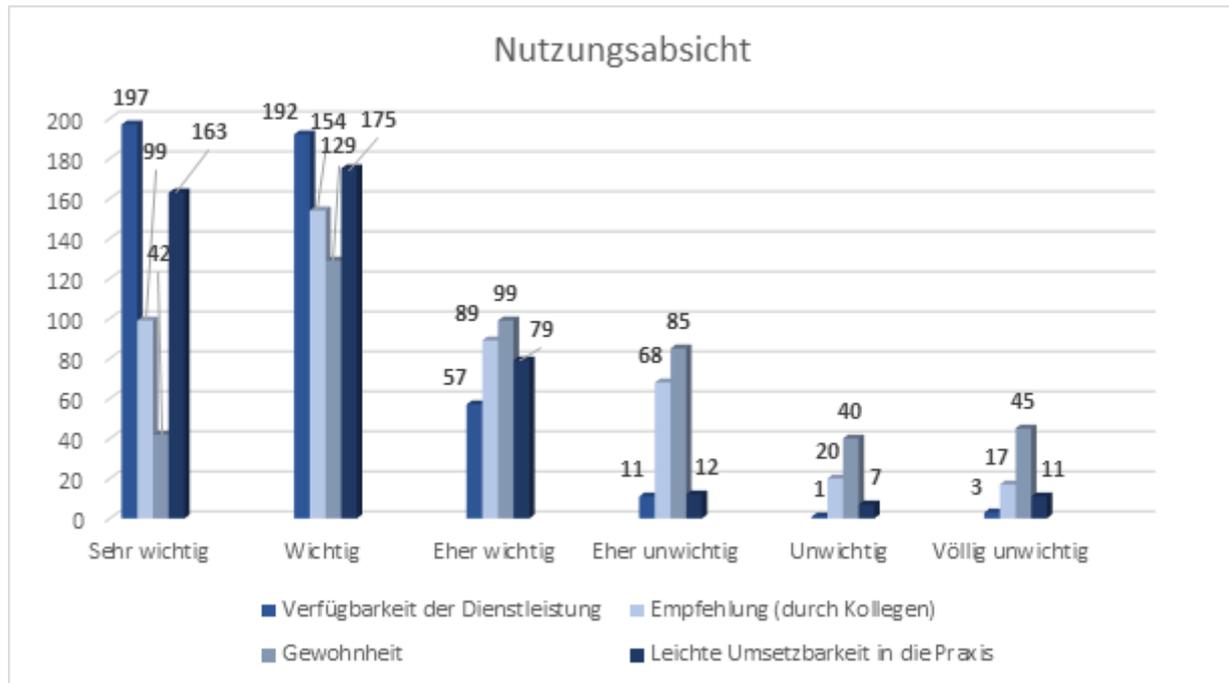
**Abbildung 54: Nutzungsgründe für Verbandsdienstleistungen I**  
(eigene Darstellung)

Das Preis-Leistungs-Verhältnis wurde insgesamt 460-mal bewertet. Die höchste Ausprägung mit 167 Nennungen (= 36,30 %) erfährt die Antwortkategorie „wichtig“. Gefolgt wird diese Kategorie von der nächsthöheren, „sehr wichtig“ mit 130 Nennungen (= 28,26 %). Damit ist für fast zwei Drittel aller Mitglieder (297 Mitglieder = 64,56 %) das Preis-Leistungs-Verhältnis in ihrer Nutzungsentscheidung wichtig oder sehr wichtig.

Die Qualität der Verbandsleistungen wird von den n = 463 befragten Mitgliedern als sehr hoch bewertet. Die mit Abstand quantitativ bedeutsamste Ausprägung ist die Kategorie „sehr wichtig“. Mit 238 Nennungen (= 51,40 %) belegen mehr als die Hälfte der Mitglieder die besondere Bedeutung. Weiterhin geben 152 Mitglieder (= 32,83 %) an, die Qualität sei „wichtig“. Damit zeigen diese beiden Antwortcluster mit 152 Nennungen (= 84,23 %) die hohe Bedeutung der Dienstleistungsqualität.

Die Expertise, die besonderen Branchenkenntnisse, wurde von n = 447 Mitgliedern bewertet. Der Modus liegt mit 149 Antworten (= 33,33 %) in der Kategorie „wichtig“ und repräsentiert exakt ein Drittel aller Befragten. Die nächsthöhere Antwortkategorie ist „sehr wichtig“; so antworteten 125 Mitglieder (= 27,96 %). Somit ergibt sich für die ersten beiden Kategorien ein relativer Anteil von 61,29 % oder 274 Antworten.

## Nutzungsabsicht



**Abbildung 55: Nutzungsgründe für Verbandsdienstleistungen II**  
(eigene Darstellung)

Die Nutzungsabsicht der Mitglieder hängt noch von weiteren Faktoren ab. Sehr bedeutsam ist die Verfügbarkeit der Dienstleistungen. Die überwiegende Mehrheit, und zwar 389 (= 84,38) von  $n = 461$  befragten Mitgliedern, wählte die Kategorie „sehr wichtig“ und „wichtig“. Dass die Verfügbarkeit eher unwichtig, unwichtig oder völlig unwichtig sei, beurteilten lediglich 15 von 461 befragten Mitgliedern.

Kollegenempfehlungen sind tendenziell wichtig, bleiben jedoch hinter der Verfügbarkeit zurück. Der Modus der Verteilungen ( $n = 447$ ) liegt mit 154 Nennungen (= 34,45 %) in der Kategorie „wichtig“. Als „sehr wichtig“ oder „wichtig“ stufen es immerhin 253 (= 56,60 %), also mehr als die Hälfte der Mitglieder ein.

Die Gewohnheit bei der Dienstleistungsnutzung ist wichtig, spielt aber eine vergleichsweise untergeordnete Rolle. Als sehr wichtig oder wichtig schätzen es 171 befragte Mitglieder (= 38,86 %) ein. Der Modus liegt mit 129 Nennungen in der Kategorie „wichtig“. Dies entspricht bei  $n = 440$  einem relativen Anteil von 29,32 %. Der Median liegt in der Kategorie „eher wichtig“.

Leichte Umsetzbarkeit in der Praxis ist ein bedeutendes Argument. 338 von  $n = 447$  befragten Mitgliedern (= 75,62 %) sehen darin eine „sehr wichtige“ oder „wichtige“ Dienstleistungseigenschaft. Der Modus und Median liegen innerhalb der Kategorie „wichtig“.

### Verbandsdienstleistungen versus Fremdleistungen

Weitere Aufschlüsse könnte auch die Betrachtung der unterschiedlichen Motive für Verbands- oder Fremdnutzung geben. In der nachfolgenden Tabelle werden die relativen Werte für Verbandsnutzung (links) und Fremdnutzung (rechts) gegenübergestellt.

| Faktor         | Verband      |         |     | Fremddienstleister |         |     |
|----------------|--------------|---------|-----|--------------------|---------|-----|
|                | Sehr wichtig | wichtig | n   | Sehr wichtig       | wichtig | n   |
| Preis-Leistung | 28,26        | 36,30   | 460 | 23,19              | 26,09   | 138 |
| Qualität       | 51,40        | 32,83   | 463 | 45,07              | 32,39   | 142 |
| Expertise      | 27,96        | 33,33   | 447 | 40,28              | 25,00   | 144 |
| Verfügbarkeit  | 42,73        | 41,65   | 461 | 45,39              | 34,75   | 141 |
| Empfehlung     | 22,15        | 34,45   | 447 | 26,81              | 28,26   | 138 |
| Gewohnheit     | 9,55         | 29,32   | 440 | 9,85               | 15,91   | 132 |
| Umsetzbarkeit  | 36,47        | 39,15   | 447 | 38,13              | 32,73   | 139 |

Grüne Ergebnisse liegen mit mindestens fünf Prozentpunkten über dem jeweiligen Vergleichsergebnis, rote Ziffern entsprechend entgegengesetzt.

**Tabelle 23:** Relativer Vergleich der Motive für Verbands- und verbandsfremde Dienstleistungsnutzung (eigene Darstellung)

Die Beurteilung der Fremdleistung erfolgt anhand der Anteile der Antwortkategorien „sehr wichtig“ und „wichtig“ in Relation zu allen Antworten. Unterschiede > 5 % wurden farblich hervorgehoben (grüne Prozentwerte liegen in ihrer Ausprägung mehr als fünf Prozentpunkte über den roten Prozentwerten).

Damit ergibt sich folgendes Bild: Bei Verbandsdienstleistungen sind Preis-Leistungs-Verhältnis und Qualität gegenüber Fremdleistungen vergleichsweise bedeutend.

Lediglich die Kategorie Expertise gestaltet sich zu allen übrigen Vergleichen verschieden. Der Unterschied zwischen Verband (27,96 %) und Fremdleister (40,28 %), im relativen Anteil der Kategorie „sehr wichtig“, ist hier am stärksten ausgeprägt. Eine gewisse Relativierung erfährt diese Abweichung durch die Verteilung der Anteile der nächstniedrigeren Kategorie „wichtig“. Dort kehrt sich das Verhältnis wieder um.

Die extreme Wichtigkeit von Expertise (Reputation) bei Fremdnutzung spricht dafür, dass Fremdleister merklich besser sein müssen, damit sie gegenüber dem Verband den Vorzug erhalten.

Weitere quantitative Auswertungen der DEHOGA-Mitgliederumfrage bzw. deren Darstellung finden sich in den Anlage 46 bis 48.

### 2.5.3 Ausprägung und Absicht von Mitgliedsunternehmen hinsichtlich Zweck und Häufigkeit ihrer Verbandsdienstleistungsnutzung

Zunächst werden die Mittelwerte und Standardabweichungen für die einzelnen Verbandsdienstleistungen (q005\_1 bis q005\_11) über alle Befragten dargestellt. Höhere Mittelwerte entsprechen einer höheren durchschnittlichen Nutzung.

| Nutzungsverhalten_Recode |            |                    |     |
|--------------------------|------------|--------------------|-----|
| Dienstleistung           | Mittelwert | Standardabweichung | n   |
| Informationen            | 4.4123     | 1.10384            | 536 |
| Rechtsberatung           | 2.9589     | 1.62327            | 535 |
| Hotelklassifizierung     | 2.5142     | 2.20682            | 527 |
| DEHOGA-Sparvorteile      | 2.4148     | 1.63812            | 528 |
| DEHOGA Akademie          | 2.3070     | 1.68398            | 531 |
| Schmeck den Süden        | 2.1505     | 2.15750            | 525 |
| Betriebsberatung         | 2.1149     | 1.60424            | 531 |
| Ausbildungshilfe         | 2.1096     | 1.97217            | 529 |
| Checks                   | 2.0019     | 1.65202            | 529 |
| Notfallberatung          | 1.8634     | 1.88962            | 527 |
| Existenzgründung         | 1.8604     | 1.77510            | 523 |
| Nachfolgeberatung        | 1.7797     | 1.78910            | 522 |

Tabelle 24: Recodiertes Nutzungserhalten (ohne die Kategorie: „zu bestimmten Anlässen“)  
(eigene Darstellung)

Ungeachtet dessen nutzen nicht alle Mitglieder alle Verbandsdienstleistungen gleichermaßen oder überhaupt. Nach Aussage des DEHOGA-Hauptgeschäftsführers Jürgen Kirchherr am 14. Februar 2024 nutzt nur gut ein Drittel aller Mitglieder die kostenfreie Rechtsberatung und nur rund 850 Betriebe (< 7 % aller Mitgliedsbetriebe) die Betriebsberatung im Jahr, und das wohl-gemerkt bei den aus Mitgliedersicht bedeutendsten Verbandsdienstleistungen!

### 2.5.4 Einfluss von Faktoren und Attributen auf Nutzungsabsicht von Verbandsdienstleistungen

#### Skalenbildung

Die Hypothesen wurden größtenteils aufgrund einzelner Items ermittelt. Die Skalen sind nachfolgend aufgelistet. Zur Reliabilitätsmessung wurde Cronbachs Alpha verwendet.

| Variable                           | Verarbeitete Items                            | Cronbachs Alpha |
|------------------------------------|---|-----------------|
| Keine Skala Item 2                 | Nur zwei Fragen, 2.1 + 2.2                    | X               |
| Skala Item 3 – Nützlichkeit        | 3.1–3.3                                       | .836            |
| Skala 2 + 3, Emotionales           | 2.1 + 2.2 + 3.1 + 3.2                         | .871            |
| Skala Item 4 – Interaktion         | Alle Fragen, 4.1–4.3                          | .833            |
| Skala Item 5 – Ökonom. Vorteile    | 5.2–5.10; 5.12+5.13, Recode „nicht vorhanden“ | .774            |
| Skala Item 6 – Nutzung             | 6.1–6.13, Recode „zu bestimmten Anlässen“     | .910            |
| Skala Item 7 – Nutzungsintention   | 7.1–7.7                                       | .820            |
| Skala Item 8 – Weiterempfehlungen  | 8.1–8.14                                      | .923            |
| Skala Item 10 – Fremdleistgründe.  | 10.1–10.7                                     | .758            |
| Skala Item 11 – Sicherheitsaspekte | 11.1–11.13                                    | .905            |

**Tabelle 25: Cronbachs-Alpha-Werte**  
(eigene Darstellung)

Es wurden Reliabilitätsanalysen für alle Skalen durchgeführt. Die Cronbachs-Alpha-Werte liegen durchgehend bei  $> .7$  und können als zufriedenstellend betrachtet werden.

Alle Skalen wurden über den Mittelwert jeweils aller in der Skala enthaltenen Items gebildet. Bei „Nutzung“ (Item 5) wurden die Fragen 5.1 und 5.11 aufgrund der zu geringen Trennschärfe entfernt. Die korrigierte Item-Skala-Korrelation wies hier lediglich Werte von .258 (Item 5.1) bzw. .124 (Item 5.11) auf.

Akzeptanz wurde aus folgender Formel berechnet: ökonomischer Vorteil plus Nützlichkeit minus Nutzung. Hier liegt die Überlegung zugrunde, dass Akzeptanz mit zunehmender Differenz zwischen Einschätzung eines hypothetischen Dienstleistungsnutzens und der nicht verwirklichten Nutzung steigen müsste.

$$\text{Akzeptanz} = [\text{ökonomischer Vorteil} + \text{Nützlichkeit}] - \text{Nutzung}$$

Mitglieder, die Verbandsdienstleistungen einen ökonomischen Wert und Nützlichkeit beimessen, sie aber selbst nicht nutzen, müssen diese Dienstleistungen (und ihren Verband) offensichtlich akzeptieren, denn anders ist es nicht erklärbar, weshalb sie jahrelang ohne eigene Nutzung über die von ihnen regelmäßig zu entrichtenden Beiträge die kostenfreie oder vergünstigte Nutzung von Verbandsdienstleistungen durch andere Mitglieder (Mitbewerber) finanzieren sollten. Dieses Verhalten ist nur dann als rational zu bezeichnen, wenn sie diese Dienstleistungen künftig auch selbst nutzen möchten und/oder Akzeptanz für diese verbandsimmanente Situation empfinden.

### Auswertungszusammenfassung und Ergebnisse

Bei fast allen Zusammenhangsanalysen kommen nicht-parametrische Verfahren zum Einsatz, da jeweils mindestens eine ordinale Variable verarbeitet wird. Lediglich für den Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und emotionalen Aspekten bietet sich ein metrisches Verfahren an. Mittels Shapiro-Wilk-Test wurden diese Variablen auf Abweichung von der Normalverteilung geprüft (jeweils  $p < .001$ ). Diese Ergebnisse werden durch visuelle Interpretation der jeweiligen Histogramme bestärkt. Daher werden durchgehend nicht-parametrische Verfahren, namentlich Spearman-Korrelationen angewandt.

Im Gegensatz zur Pearson-Produkt-Moment-Korrelation setzt die Spearman-Korrelation keinen linearen Zusammenhang voraus. Daher wurde das Vorhandensein desselben auch nicht überprüft. Gleich verhält es sich mit der Annahme bivariat normalverteilter Daten.

Es zeigen sich fast durchweg statistisch signifikante positive Zusammenhänge. Lediglich für H11, ökonomischer Vorteil in Bezug auf Häufigkeit der Fremdnutzung ( $p = .408$ ), konnte kein signifikanter Unterschied beobachtet werden. Ebenso verhält es sich für H13; auch dort lässt sich kein signifikanter Unterschied zwischen Nutzungsabsicht und emotionalen Aspekten ( $p = .789$ ) feststellen.

Die Korrelationen in H2 (Nutzungsabsicht und Akzeptanz,  $r = -.442$ ), H3 (Weiterempfehlung (Zufriedenheit) und Nutzungsabsicht,  $r = -.470$ ) sowie H13 (Fremdnutzung und emotionale Aspekte,  $r = -.401$ ) sind negativ.

### Auswertung der Hypothesen

#### Rolle persönlicher Kontakte im Hinblick auf weitere Nutzung

|           |   |  |  |
|-----------|---|--|--|
| <b>H1</b> | <b>Zwischenmenschliche Interaktionen zwischen Verbandsmitgliedern und Mitarbeitenden im Verband begünstigen die weitere Nutzungsabsicht</b> |  |  |
|           | Nicht-parametrisch  | <b>Persönliche Kontakte</b><br>4.1 Fester Ansprechpartner beim Verband | <b>Nutzungsabsicht</b><br>4.4 Umfangreiches Dienstleistungsangebot |
|           | <b>Spearman Rho = .511</b>  | <b>p &lt; .001</b>   | <b>n = 554</b>   |

**Tabelle 26: Hypothese 1 Interaktion und weitere Nutzungsabsicht**  
(eigene Darstellung)

H1 ist bestätigt: Zwischenmenschliche Interaktionen zwischen Verbandmitgliedern und Verbandsmitarbeitenden erhöhen die Nutzungsabsicht für Verbandsdienstleistungen. Je mehr und besser Mitglieder und Verbandsmitarbeitende sich kennen und schätzen, desto eher werden Verbandsdienstleistungen genutzt. Beratungsdienstleistungen sind personalbezogen

und beruhen auf Interaktionen. Zwischenmenschliche Interaktion erzeugt offensichtlich ein positives Klima und begünstigt damit die Nutzung von Verbandsdienstleistungen.

**Zusammenhang zwischen Nutzungsabsicht und Akzeptanz**

|           |   |  |                                       |
|-----------|---|--|---------------------------------------|
| <b>H2</b> | <b>Nutzungsabsicht korreliert positiv mit Akzeptanz</b> |  |                                       |
|           | Nicht-parametrisch                                      | <b>Nutzungsabsicht</b><br>4.3 Umfangreiches Dienstleistungsangebot | <b>Akzeptanz</b><br>Skala Akzeptanz 2 |
|           | <b>Spearman Rho = .442</b>                              | <b>p &lt; .001</b>   | <b>n = 495</b>                        |

**Tabelle 27: Hypothese 2 Nutzungsabsicht und Akzeptanz**  
(eigene Darstellung)

In Übereinstimmung mit Taherdoost (2018, S. 187) steht das Bedürfnis nach einem umfangreichen Dienstleistungsangebot im positiven Zusammenhang mit der allgemeinen Akzeptanz gegenüber Verbandsdienstleistungen.

**Weiterempfehlungen für bestimmte Dienstleistungen**

|           |   |   |  |
|-----------|---|---|--|
| <b>H3</b> | <b>Weiterempfehlung (Zufriedenheit) korreliert positiv mit Nutzungsabsicht von Dienstleistungen</b> |   |  |
|           | Nicht-parametrisch  | <b>Weiterempfehlung</b><br>Skala Weiterempfehlung | <b>Nutzungsabsicht</b><br>4.3 Umfangreiches Dienstleistungsangebot |
|           | <b>Spearman Rho = -.346</b>   | <b>p &lt; .001</b>                                | <b>n = 464</b>   |

**Tabelle 28: Hypothese 3 Weiterempfehlung (Zufriedenheit) und Nutzungsabsicht**  
(eigene Darstellung)

Für H3 ist der Koeffizient zwar signifikant, weist aber einen negativen Wert auf. Der Zusammenhang besteht daher in negativer Abhängigkeit. Je höher die Zufriedenheit, desto weniger besteht die Nutzungsabsicht nach Dienstleistungen. Die Hypothese kann nicht bestätigt werden. Zufriedenheit, gemessen an der Weiterempfehlung, scheint nicht zu einer höheren Nutzungsabsicht zu führen. Offensichtlich sind andere Faktoren für Nutzungsabsicht maßgeblich.

### Dienstleistungen und Sicherheitsaspekte

|           |  |   |  |
|-----------|--|---|--|
| <b>H4</b> | <b>Sicherheitsbedürfnisse korrelieren positiv mit der Nutzungsabsicht von Verbandsdienstleistungen</b> |   |  |
|           | Nicht-parametrisch   | <b>Sicherheitsbedürfnisse</b><br>Skala Sicherheitsaspekte | <b>Nutzungsabsicht</b><br>4.3 Umfangreiches Dienstleistungsangebot |
|           | <b>Spearman Rho = .314</b>   | <b>p &lt; .001</b>  | <b>n = 443</b>   |

**Tabelle 29: Hypothese 4 Sicherheitsbedürfnisse und Nutzungsabsicht**  
(eigene Darstellung)

Die Nutzungsabsicht nach Verbandsdienstleistungen hängt mit sicherheitsrelevanten Aspekten zusammen. Mit vermehrter Nutzung von Verbandsdienstleistungen nimmt das Gefühl der Sicherheit zu. Dieser Sachverhalt legt nahe, dass Verbandsdienstleistungen für Mitglieder eine „Sicherheitskomponente“, analog dem Versicherungsprinzip, besitzen. Die Nutzungsabsicht wird durch sicherheitsrelevante Dienstleistungen positiv beeinflusst.

### Dienstleistungsqualität und Akzeptanz

|             |   |   |                                       |
|-------------|---|---|---------------------------------------|
| <b>H5.1</b> | <b>Die Expertise des Verbands erhöht die Wahrscheinlichkeit für Akzeptanz bei Mitgliedern</b> |   |                                       |
|             | Nicht-parametrisch  | <b>Expertise</b><br>2.1 Dienstleistungsqualität | <b>Akzeptanz</b><br>Skala Akzeptanz 2 |
|             | <b>Spearman Rho = .526</b>  | <b>p &lt; .001</b>                              | <b>n = 493</b>                        |

**Tabelle 30: Hypothese 5.1 Verbandsexpertise und Akzeptanz**  
(eigene Darstellung)

Die Ergebnisse der Analyse zu Hypothese 5.1 legen analog zu H2 nahe, dass Expertise die Akzeptanz gegenüber Verbandsdienstleistungen erhöht. Die Dienstleistungsqualität beeinflusst einerseits die Nutzungsabsicht und in diesem Fall auch die Akzeptanz.

### Qualität der Dienstleistungen

|             |  |   |  |
|-------------|--|---|--|
| <b>H5.2</b> | <b>Positive Erfahrungen mit Verbandsdienstleistungen erhöhen die Wahrscheinlichkeit für Dienstleistungsnutzung</b> |   |  |
|             | Nicht-parametrisch   | <b>Expertise</b><br>2.1 Dienstleistungsqualität | <b>Nutzungsabsicht</b><br>4.3 Umfangreiches Dienstleistungsangebot |
|             | <b>Spearman Rho = .358</b>   | <b>p &lt; .001</b>                              | <b>n = 550</b>   |

**Tabelle 31: Hypothese 5.2 Positive Erfahrungen und Akzeptanz**  
(eigene Darstellung)

H5.2 weist einen positiven Zusammenhang zwischen Expertise (Dienstleistungsqualität = positive Erfahrung) des Verbands und Nutzungsabsicht auf. Die positive Bewertung der Dienst-

leistungsqualität führt zur erhöhten Nutzungsabsicht. Verbandsexpertise beeinflusst die Nutzungsabsicht positiv.

**Weiterempfehlungsquoten (Zufriedenheit) und Akzeptanz**

|           |   |  |                                       |
|-----------|---|--|---------------------------------------|
| <b>H6</b> | <b>Positive Erfahrungen mit Verbandsdienstleistungen erhöhen die Wahrscheinlichkeit Akzeptanz für den Verband</b> |  |                                       |
|           | Metrische Daten   | <b>Zufriedenheit</b><br>Skala Weiterempfehlung | <b>Akzeptanz</b><br>Skala Akzeptanz 2 |
|           | <b>Spearman Rho = .612</b>  | <b>p &lt; .001</b>                             | <b>n = 456</b>                        |

**Tabelle 32: Hypothese 6 Weiterempfehlung (Zufriedenheit) und Akzeptanz**  
(eigene Darstellung)

Positive Erfahrungen scheinen in der Lage zu sein, die Akzeptanz für Verbandsdienstleistungen zu steigern. Positive Erfahrungen werden beibehalten und Dienstleistungsbeziehungen mit positiven Erfahrungen fortgeführt.

**Nützlichkeit von Dienstleistungen und Nutzungsabsicht**

|           |  |   |  |
|-----------|--|---|--|
| <b>H7</b> | <b>Nützlichkeit von Verbandsdienstleistungen korreliert positiv mit der Nutzungsabsicht von Mitgliedsunternehmen</b> |   |  |
|           | Nicht-parametrisch   | <b>Nützlichkeit</b><br>Skala Nützlichkeit | <b>Nutzungsabsicht</b><br>4.3 Umfangreiches Dienstleistungsangebot |
|           | <b>Spearman Rho = .472</b>   | <b>p &lt; .001</b>                        | <b>n = 554</b>   |

**Tabelle 33: Hypothese 7 Nützlichkeit und Nutzungsabsicht**  
(eigene Darstellung)

Je nützlicher eine Dienstleistung ist, desto häufiger wird sie von Verbandsmitgliedern offensichtlich genutzt. Nützlichkeit scheint einen positiven Einfluss auf die Nutzungsabsicht nach Verbandsdienstleistungen zu besitzen.

**Wirtschaftliche und/oder finanzielle Vorteile bei konkreten Verbandsdienstleistungen**

|           |  |   |  |
|-----------|--|---|--|
| <b>H8</b> | <b>Ökonomische Vorteile korrelieren positiv mit der Nutzungsabsicht von Verbandsdienstleistungen</b> |   |  |
|           | Nicht-parametrisch   | <b>Ökonomische Vorteile</b><br>Skala Ökonomischer Vorteil | <b>Nutzungsabsicht</b><br>4.3 Umfangreiches Dienstleistungsangebot |
|           | <b>Spearman Rho = .333</b>   | <b>p &lt; .001</b>  | <b>n = 500</b>   |

**Tabelle 34: Hypothese 8 Wirtschaftliche Vorteile und Nutzungsabsicht**  
(eigene Darstellung)

Ökonomische Vorteile scheinen die Nutzungsabsicht von Verbandsdienstleistungen zu begünstigen.

**Vertrauen und Akzeptanz**

|           |  |   |                                       |
|-----------|--|---|---------------------------------------|
| <b>H9</b> | <b>Vertrauen in Personen und Dienstleistungen korreliert positiv mit Zufriedenheit</b> |   |                                       |
|           | Nicht-parametrisch   | <b>Vertrauen in Personen und Dienstleistungen</b><br>2.2 Vertrauen in Personen und Dienstleistungen | <b>Akzeptanz</b><br>Skala Akzeptanz 2 |
|           | <b>Spearman Rho = .435</b>   | <b>p &lt; .001</b>  | <b>n = 482</b>                        |

**Tabelle 35: Hypothese 9 Vertrauen und Akzeptanz**  
(eigene Darstellung)

Je höher das Vertrauen in Personen und Dienstleistungen, desto höher ist die Mitgliederzufriedenheit. Das Vertrauen scheint einen positiven Einfluss auf die Akzeptanz zu haben.

**Persönliche Kontakte im Hinblick auf weitere Dienstleistungsnutzung**

|            |  |   |  |
|------------|--|---|--|
| <b>H10</b> | <b>Loyalität zu Personen korreliert positiv mit der Nutzungsabsicht von Verbandsdienstleistungen</b> |   |  |
|            | Nicht-parametrisch   | <b>Loyalität zu Personen</b><br>4.2 Loyalität zu Personen | <b>Nutzungsabsicht</b><br>4.3 Umfangreiches Dienstleistungsangebot |
|            | <b>Spearman Rho = .575</b>   | <b>p &lt; .001</b>  | <b>n = 554</b>   |

**Tabelle 36: Hypothese 10 Loyalität und Nutzungsabsicht**  
(eigene Darstellung)

Ebenso führt die Loyalität zu Personen zu einer günstigeren Nutzungsabsicht nach Verbandsdienstleistungen. Diese Hypothese kann bestätigt werden.

**Gründe für Fremdleistung**

|            |  |   |   |
|------------|--|---|---|
| <b>H11</b> | <b>Je attraktiver bestehende Leistungsbeziehungen sind, desto weniger besteht eine Nutzungsabsicht nach alternativen Angeboten</b> |   |   |
|            | Nicht-parametrisch   | <b>Ökonomische Vorteile</b><br>Skala Ökonomischer Vorteil | <b>Häufigkeit Fremdnutzung</b><br>Skala Anzahl Fremdnutzung |
|            | <b>Spearman Rho = .040</b>   | <b>p = .408</b>   | <b>n = 427</b>  |

**Tabelle 37: Hypothese 11 Gründe für Fremdleistungsnutzung**  
(eigene Darstellung)

Es konnte kein signifikanter Zusammenhang nachgewiesen werden. Die Hypothese kann nicht bestätigt werden. Das heißt, dass eine attraktive Leistungsbeziehung zwischen Verband und

Mitglied es vermutlich nicht verhindern kann, dass Leistungen außerhalb des Verbands nachgefragt werden.

### Kollegialer Austausch und Nutzungsabsicht von Verbandsdienstleistungen

| H12 | Kollegialer Austausch begünstigt die Nutzungsabsicht von Verbandsdienstleistungen |  |  |
|-----|---|--|--|
|     | Nicht-parametrisch  | <b>Kollegialer Austausch</b><br>3.2 Mehrwert (kollegial) | <b>Nutzungsabsicht</b><br>4.3 Umfangreiches Dienstleistungsangebot |
|     | <b>Spearman Rho = .346</b>  | <b>p &lt; .001</b>                                       | <b>n = 584</b>   |

**Tabelle 38: Hypothese 12 Kollegialer Austausch und Nutzungsabsicht**  
(eigene Darstellung)

Diese Hypothese kann bestätigt werden: Kollegialer Austausch begünstigt die Nutzungsabsicht. Im kollegialen Kreis werden Informationen über Vorteile und Nützlichkeit von Verbandsdienstleistungen ausgetauscht. Durch die hohe Mitgliederzufriedenheit ist die Wahrscheinlichkeit daher gegeben, dass die Nutzungsabsicht dadurch positiv beeinflusst wird.

### Emotionale Bindung und Fremdnutzung

| H13 | Je höher die Fremdnutzung, desto niedriger die emotionale Bindung |  |  |
|-----|---|--|--|
|     | Nicht-parametrisch  | <b>Häufigkeit Fremdnutzung</b><br>Skala Fremdnutzung | <b>Emotionale Aspekte</b><br>Skala Emotionales |
|     | <b>Spearman Rho = -.013</b>                                       | <b>p = .789</b>                                      | <b>n = 435</b>                                 |

**Tabelle 39: Hypothese 13 Emotionale Bindung und Fremdnutzung**  
(eigene Darstellung)

Der Koeffizient ist nicht signifikant von Null verschieden. Die Hypothese kann daher nicht bestätigt werden. Der Zusammenhang zwischen Häufigkeit der Fremdnutzung und emotionalen Aspekten ist negativ. Es gibt also keinen wissenschaftlichen Beleg dafür, dass die Fremdnutzung im Zusammenhang mit emotionaler Bindung steht.

## 2.5.5 Einfluss von Attributen auf Nutzungsabsicht von Verbandsdienstleistungen

### Konkrete Ergebnisse zum Einfluss von Mitglieder-Attributen

Die Attribute Alter, Bildung und Geschlecht wurde bereits in vorangegangenen Studien (Yuan et al., 2019; Bahadur et al., 2018) auf ihren Einfluss hinsichtlich der Nutzungsabsicht untersucht. Infolge des veränderten Kontexts wurden in dieser Arbeit noch weitere nutzungsrelevante Attribute wie Betriebsgröße, Betriebsart, Betriebsform, Mitgliedsdauer, Alter des Mitglieds, (Aus-)Bildung und ehrenamtliche Tätigkeit für den Verband in die Analyse aufge-

nommen. Die Bedeutung ehrenamtlicher Tätigkeit wurde erst durch die Analyse der Mitglieder-Interviews erkennbar.

Nachfolgend werden sämtliche signifikanten Unterschiede im Nutzungsverhalten (Nutzungsverhalten\_Recode) bezüglich der Mitgliedsattribute dargestellt.

Bei allen Analysen wurden deutliche Abweichungen von der Normalverteilung in der abhängigen Variable über die zu untersuchenden Gruppen festgestellt. Aufgrund des großen Samples werden trotzdem die Ergebnisse der parametrischen Verfahren und im Anschluss die jeweiligen Ergebnisse der nicht-parametrischen Verfahren berichtet.

### Betriebsgröße

Die Betriebsgröße wird an der Zahl der Mitarbeitenden gemessen.

| Nutzungsverhalten_Recode        |        |        |         |
|---------------------------------|--------|--------|---------|
| Betriebsgröße                   | MW     | SD     | n = 429 |
| < 5 Mitarbeitende               | 1.5710 | .56178 | 116     |
| 6–7 Mitarbeitende               | 1.5489 | .55223 | 47      |
| 8–10 Mitarbeitende              | 1.8671 | .74947 | 54      |
| 11–20 Mitarbeitende             | 1.8270 | .64780 | 112     |
| 21–50 Mitarbeitende             | 2.0148 | .76653 | 74      |
| > 50 Mitarbeitende              | 2.3621 | .94393 | 25      |
| F(5, 129.683) = 7.811, p < .001 |        |        |         |
| H(5) = 41.760, p < .001         |        |        |         |

**Tabelle 40:** Mittelwert und Standardabweichung für Nutzungsverhalten\_Recode bestimmter Betriebsgrößen (eigene Darstellung)

Mittels Shapiro-Wilk-Tests und visueller Interpretation der jeweiligen Histogramme zeigen sich deutliche Abweichungen von der Normalverteilung. Daher werden im Folgenden die Ergebnisse des Kruskal-Wallis-Tests beschrieben.

Gemäß Levene-Test (basierend auf dem Median) kann nicht von Varianzhomogenität ausgegangen werden (p = .005). Im Folgenden werden daher die Ergebnisse der Welch-adjusted-ANOVA (= **Analysis of Variance**) berichtet.

Mittels Welch-adjusted ANOVA zeigen sich signifikante Unterschiede,  $F(5, 129.683) = 7.811$ ,  $p < .001$ . Der Kruskal-Wallis-Test zeigt ebenfalls signifikante Unterschiede,  $H(5) = 41.760$ ,  $p < .001$ .

Der Post-hoc-Test (Dunn-Bonferroni) zeigt statistisch signifikante Unterschiede zwischen einzelnen Betriebsgrößen auf, die in nachfolgender Tabelle dargestellt sind.

| Betriebsgröße A | Betriebsgröße B | Signifikanz |
|-----------------|-----------------|-------------|
| < 5             | 11–20           | .012        |
| < 5             | 21–50           | .000        |
| < 5             | > 50            | .000        |
| 6–7             | 21–50           | .002        |
| 6–7             | > 50            | .000        |

**Tabelle 41:** Signifikanzen einzelner Betriebsgrößengruppen (eigene Darstellung)

Festzustellen ist, dass sich kleinere Betriebe in ihrem Nutzungsverhalten signifikant von größeren Betriebseinheiten unterscheiden. Größere Betriebseinheiten nutzen tendenziell mehr Verbandsdienstleistungen.

### Betriebsart

Bei der Betriebsart handelt es sich um die Hauptleistung des Unternehmens. Das Unterscheidungskriterium ist: Beherbergung (Übernachtung) oder Gastronomie (F&B-Geschäft).

Tests auf Abweichung von der Normalverteilung (Shapiro-Wilk) zeigten signifikante Ergebnisse über alle Gruppen hinweg (jeweils  $p < .001$ ). Diese Ergebnisse werden durch visuelle Interpretation der jeweiligen Histogramme bestärkt.

| Nutzungsverhalten_Recode             |       |      |         |
|--------------------------------------|-------|------|---------|
| Betriebsart                          | MW    | SD   | n = 375 |
| Übernachtung                         | 2.028 | .799 | 194     |
| Gastronomie                          | 1.562 | .505 | 193     |
| $U = 11724.5, Z = 30445.5, p < .001$ |       |      |         |
| $t(326.227) = 6.857, p < .001$       |       |      |         |

**Tabelle 42:** Mittelwert und Standardabweichung für Nutzungsverhalten\_Recode für bestimmte Betriebsarten (eigene Darstellung)

Gemäß Levene-Test kann nicht von Varianzhomogenität ausgegangen werden ( $p < .001$ ). Im Folgenden werden daher die Ergebnisse des Welch-t-Tests berichtet.

Es zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen Übernachtung ( $M = 2.028, SD = .799$ ) und Gastro ( $M = 1.562, SD = .505$ ),  $t(326.227) = 6.857, p < .001$ . Hotelbetriebe nutzen Verbandsdienstleistungen häufiger als gastronomische Einheiten.

Mittels Mann-Whitney-U Test zeigen sich ebenfalls signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen,  $U = 11724.5$ ,  $Z = 30445.5$ ,  $p < .001$ .

### Betriebsform

Die Betriebsform richtet sich nach dem Betreiber. Hierbei handelt es sich um Familien- oder Ketten-/Franchisebetriebe.

Tests auf Abweichung von der Normalverteilung (Shapiro-Wilk) zeigten ein signifikantes Ergebnis für Familienbetriebe (jeweils  $p < .001$ ), aber nicht für Ketten-/Franchisebetriebe ( $p = .200$ ). Die visuelle Interpretation der Histogramme legt nahe, dass die Annahme von Normalverteilung zumindest als hochproblematisch erscheinen muss.

| Nutzungsverhalten_Recode                |        |      |         |
|---|--------|------|---------|
| Betriebsform                            | MW     | SD   | n = 416 |
| Familienbetrieb                         | 1.790  | .702 | 410     |
| Ketten-/Franchisebetrieb                | 1.8148 | .715 | 6       |
| $U = 1183.5$ , $Z = -.159$ , $p = .873$ |        |      |         |
| $t(414) = .085$ , $p = .932$            |        |      |         |

**Tabelle 43:** Mittelwert und Standardabweichung für Nutzungsverhalten\_Recode bestimmter Betriebsformen (eigene Darstellung)

### Varianzhomogenität

Laut Levene-Test kann von Varianzhomogenität ausgegangen werden ( $p = .896$ ). Es zeigten sich keine signifikanten Unterschiede zwischen Familienbetrieb ( $M = 1.790$ ,  $SD = .702$ ) und Kettenbetrieb/Franchise ( $M = 1.815$ ,  $SD = .715$ ),  $t(414) = .085$ ,  $p = .932$ .

Der Mann-Whitney-U-Test zeigt ebenfalls keine signifikanten Unterschiede zwischen Familienbetrieben (mittlerer Rang = 208.39) und Kettenbetrieben/Franchise (mittlerer Rang = 216.25) auf,  $U = 1183.5$ ,  $Z = -.159$ ,  $p = .873$ .

### Dauer der Mitgliedschaft

Tests auf Abweichung von der Normalverteilung (Shapiro-Wilk) sowie die visuelle Interpretation der jeweiligen Histogramme legen eine deutliche Abweichung von der Normalverteilung nahe.

| Nutzungsverhalten_Recode        |        |        |         |
|---------------------------------|--------|--------|---------|
| Mitgliedschaftsdauer            | MW     | SD     | n = 427 |
| < 4 Jahre                       | 1.3816 | .38560 | 29      |
| 4–10 Jahre                      | 1.6614 | .53972 | 82      |
| 10–15 Jahre                     | 1.6781 | .63192 | 56      |
| 15–25 Jahre                     | 1.7661 | .59514 | 99      |
| > 25 Jahre                      | 1.9816 | .84502 | 161     |
| F(4, 145.550) = 9.699, p < .001 |        |        |         |
| H(4) = 24.323, p < .001         |        |        |         |

**Tabelle 44: Signifikanzen unterschiedlicher Verbandszugehörigkeitsdauern**  
(eigene Darstellung)

Laut Levene-Test (basierend auf dem Median) kann von keiner Varianzhomogenität ausgegangen werden ( $p < .001$ ). Es zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen,  $F(4, 145.550) = 9.699, p < .001$ . Mittels Kruskal-Wallis-Test zeigen sich ebenfalls signifikante Unterschiede:  $H(4) = 24.323, p < .001$ .

In nachfolgender Tabelle werden paarweise Post-hoc-Vergleiche in verschiedenen Gruppen (Dauer der Mitgliedschaft) bezüglich ihrer unterschiedlichen Nutzung untersucht.

| Paarweiser Vergleich über Mitgliedsdauer im DEHOGA Baden-Württemberg [in Jahren]   |                 |               |                     |             |                                   |
|--|-----------------|---------------|---------------------|-------------|-----------------------------------|
| Sample 1 / Sample 2  | Teststatistik   | Std. Error    | Std. Test Statistik | Signifikanz | Adjusted Signifikanz <sup>1</sup> |
| < 3 / 4–10 Jahre   | <b>-66.954</b>  | <b>26.629</b> | <b>-2.514</b>       | <b>.012</b> | <b>.119</b>                       |
| < 3 / 10–15 Jahre  | <b>-61.852</b>  | <b>28.198</b> | <b>-2.193</b>       | <b>.028</b> | <b>.283</b>                       |
| < 3 / 15–25 Jahre  | <b>-88.792</b>  | <b>26.025</b> | <b>-3.412</b>       | <b>.001</b> | <b>.006</b>                       |
| < 3 / >25 Jahre  | <b>-110.329</b> | <b>24.864</b> | <b>-4.437</b>       | <b>.000</b> | <b>.000</b>                       |
| <i>4–10 / 15–25 Jahre</i>  | <i>-21.838</i>  | <i>18.404</i> | <i>-1.187</i>       | <i>.235</i> | <i>1.000</i>                      |
| <b>4–10 / &gt; 25 Jahre</b>  | <b>-43.375</b>  | <b>16.722</b> | <b>-2.594</b>       | <b>.009</b> | <b>.095</b>                       |
| <i>10–15 / 4–10 Jahre</i>  | <i>5.102</i>    | <i>21.367</i> | <i>.239</i>         | <i>.811</i> | <i>1.000</i>                      |
| <i>10–15 / 15–25 Jahre</i>   | <i>-26.940</i>  | <i>20.609</i> | <i>-1.307</i>       | <i>.191</i> | <i>1.000</i>                      |
| <b>10–15 / &gt; 25 Jahre</b>   | <b>-48.477</b>  | <b>19.122</b> | <b>-2.535</b>       | <b>.011</b> | <b>.112</b>                       |
| <i>15–25 / &gt; 25 Jahre</i>   | <i>-21.538</i>  | <i>15.742</i> | <i>-1.368</i>       | <i>.171</i> | <i>1.000</i>                      |
| Each row tests the null hypothesis that Sample 1, and Sample 2 distributions are the same asymptotic significances (2-side tests) are displayed. The significance level is .05 |                 |               |                     |             |                                   |
| <sup>1</sup> Significance value have been adjusted by Bonferroni correction for multiple tests   |                 |               |                     |             |                                   |
| Signifikante Unterschiede zwischen einzelnen Gruppen wurden fett und schwarz dargestellt, nicht signifikante Unterschiede hingegen: grau und kursiv                            |                 |               |                     |             |                                   |

**Tabelle 45: Paarweiser Vergleich bezüglich der Mitgliedsdauer im DEHOGA Baden-Württemberg**  
(eigene Darstellung)

Als Ergebnis lässt sich feststellen, dass mit zunehmender Mitgliedsdauer die Nutzung von Verbandsdienstleistungen tendenziell zunimmt.

### Alter des Mitglieds

Test der Abweichung von der Normalverteilung (Shapiro-Wilk) und visuelle Interpretation der jeweiligen Histogramme sprechen für eine Abweichung von der Normalverteilung.

| Nutzungsverhalten_Recode  |        |        |         |
|---------------------------|--------|--------|---------|
| Alter des Mitglieds       | MW     | SD     | n = 432 |
| bis zu 39 Jahre           | 1.6936 | .60506 | 38      |
| 40–49 Jahre               | 1.7995 | .60653 | 95      |
| 50–59 Jahre               | 1.8161 | .75076 | 254     |
| > 65 Jahre                | 1.7124 | .69983 | 45      |
| F(3, 428)= .541, p = .654 |        |        |         |
| H(3) = 2.109, p = .550    |        |        |         |

**Tabelle 46:** Mittelwert und Standardabweichung für Nutzungsverhalten\_Recode für Altersgruppen (eigene Darstellung)

Es kann von Varianzhomogenität ausgegangen werden (Levene-Test basierend auf dem Median:  $p = .654$ ). Das Alter hat keinen signifikanten Einfluss auf das Nutzungsverhalten der DEHOGA-Mitglieder ( $F(3, 428) = .541, p = .654, \text{korr. } R^2 = -.003$ ). Mittels Kruskal-Wallis-Test zeigen sich ebenfalls keine signifikanten Unterschiede,  $H(3) = 2.109, p = .550$ .

### (Aus-)Bildung

Die Bildungsgänge werden wie folgt gegliedert: Schulbildung (Hauptschule, Mittlere Reife und Abitur), berufliche Ausbildung (Gesellen- und Meisterbrief) sowie Studium (Universität und Hotelfachschule). Es liegt offensichtlich keine Normalverteilung vor.

| Nutzungsverhalten_Recode   |        |        |         |
|----------------------------|--------|--------|---------|
| (Aus-)Bildung              | MW     | SD     | n = 424 |
| Schulbildung               | 1.7198 | .68954 | 122     |
| Berufsausbildung           | 1.7839 | .72232 | 197     |
| Studium/Hochschule         | 1.8914 | .69724 | 105     |
| F(2, 421)= 1.687, p = .186 |        |        |         |
| H(2) = 5.188, p = .075     |        |        |         |

**Tabelle 47:** Mittelwert und Standardabweichung für Nutzungsverhalten\_Recode bestimmter (Aus-)Bildungen (eigene Darstellung)

Es kann von Varianzhomogenität ausgegangen werden (Levene-Test basierend auf dem Median:  $p = .688$ ). Der Bildungsabschluss hat keinen signifikanten Einfluss auf Nutzungsverhalten ( $F(2, 421) = 1.687, p = .186, \text{korr. } R^2 = .003$ ). Mittels Kruskal-Wallis-Test zeigten sich ebenfalls keine signifikanten Unterschiede,  $H(2) = 5.188, p = .075$ .

### Ehrenamtliches Engagement

Tests auf Abweichung von der Normalverteilung (Shapiro-Wilk) zeigten signifikante Ergebnisse über beide Gruppen (jeweils  $p < .001$ ). Diese Ergebnisse werden durch Überprüfung der jeweiligen Histogramme bestätigt.

| Nutzungsverhalten_Recode         |       |      |         |
|----------------------------------|-------|------|---------|
| Ehrenamtlich aktiv               | MW    | SD   | n = 417 |
| Nicht aktiv                      | 1.681 | .622 | 327     |
| Ehrenamtlich aktiv               | 1.880 | .782 | 207     |
| U = 29103.5; Z = 2.675; p = .007 |       |      |         |
| t(366.91) = -3.094, p = .002     |       |      |         |

**Tabelle 48: Mittelwert und Standardabweichung für Nutzungsverhalten\_Recode für ehrenamtliche Aktivitäten**  
(eigene Darstellung)

Es kann nicht von Varianzhomogenität ausgegangen werden (Levene-Test:  $p < .001$ ). Es zeigten sich signifikante Unterschiede zwischen passiven Mitgliedern (MW = 1.681, SD = .622) und Ehrenamtlichen (MW = 1.880, SD = .782),  $t(366.91) = -3.094, p = .002$ .

Mittels Mann-Whitney-U Test zeigten sich ebenfalls signifikante Unterschiede, U = 29203.5, Z = 2.675,  $p = .007$ .

**Darstellung der Ergebnisse der Unterschiedsanalysen (Mann-Whitney-U-Test)  
ehrenamtliche Mitglieder/passive Mitglieder für die jeweiligen Dienstleistungen**

| <b>Nutzung_Recode/Ehrenamt</b>   | <b>Z</b>      | <b>p</b>        | <b>n</b>   | <b>r</b>    |
|--|---------------|-----------------|------------|-------------|
| <i>Information</i>   | <i>-.608</i>  | <i>.543</i>     | <i>505</i> | <i>.543</i> |
| Rechtsberatung   | <i>-1.430</i> | <i>.153</i>     | <i>469</i> | <i>.153</i> |
| Betriebsberatung   | <i>-1.453</i> | <i>.146</i>     | <i>485</i> | <i>.146</i> |
| <i>Existenzgründungsberatung</i>   | <i>-.460</i>  | <i>.646</i>     | <i>468</i> | <i>.646</i> |
| <i>Nachfolgeberatung</i>   | <i>-.267</i>  | <i>.789</i>     | <i>468</i> | <i>.789</i> |
| <b>DEHOGA Akademie</b>   | <b>-2.876</b> | <b>.004</b>     | <b>485</b> | <b>.004</b> |
| DEHOGA-Sparvorteile  | <i>-1.718</i> | <i>.086</i>     | <i>480</i> | <i>.086</i> |
| <b>Hotelklassifizierung</b>  | <b>-3.901</b> | <b>&lt;.001</b> | <b>458</b> | <b>.000</b> |
| <b>Schmeck den Süden</b>   | <b>-2.771</b> | <b>.006</b>     | <b>451</b> | <b>.006</b> |
| <b>Ausbildungsunterstützung</b>  | <b>-3.268</b> | <b>.001</b>     | <b>465</b> | <b>.001</b> |
| <i>Notfallberatung</i>   | <i>-.432</i>  | <i>.666</i>     | <i>466</i> | <i>.666</i> |
| Sämtliche Checks   | <i>-1.488</i> | <i>.137</i>     | <i>486</i> | <i>.137</i> |
| <b>Signifikante Unterschiede sind fett und schwarz dargestellt</b><br><i>nicht signifikante Unterschiede hingegen: grau und kursiv</i> |               |                 |            |             |

**Tabelle 49: Spezifische Dienstleistungsnutzung durch ehrenamtliche Mitglieder**  
(eigene Darstellung)

Nur vier von zwölf Items weisen signifikante Unterschiede zwischen ehrenamtlichen und passiven Mitgliedern auf. Dies sind Nutzung der DEHOGA Akademie, Hotelklassifizierung, Schmeck den Süden und Ausbildungsunterstützung. Grundsätzlich nutzen Ehrenamtliche mehr Dienstleistungen, wenngleich auch nicht im signifikanten Umfang.

Passive Mitglieder nutzen Informationen durch den Newsletter ähnlich intensiv wie ihre ehrenamtlichen Kollegen. Insbesondere während der Coronakrise war der Newsletter das probate und wichtigste Kommunikationsmittel zwischen Verband und Mitgliedern. Dies belegen auch die Interviewergebnisse. Aktuelle Informationen sind für alle Betriebe, unabhängig davon, ob es sich um aktive oder passive Mitglieder handelt, gleichermaßen relevant.

### **Interpretation der Ergebnisse**

Zunächst könnte davon ausgegangen werden, dass soziale Erwünschtheit in dieser Mitgliedergruppe einen Effekt zur verstärkten Nutzung von Verbandsdienstleistungen haben könnte. Verbandsfunktionäre fühlen sich stärker verpflichtet, eher Verbands- als Fremdleistungen zu nutzen. Die Interviews zeigen allerdings, dass Ehrenamtsträger durchaus auch Fremdleistungen nutzen. Die angeführten Argumente für Fremdnutzung waren dabei

Verbandsunabhängigkeit und für besondere betriebliche Anlässe. Diese Annahme lässt sich allerdings nur aus den Interviewergebnissen ableiten, nicht jedoch aus der Umfrage.

Sämtliche Beratungsleistungen weisen keine signifikanten Nutzungsunterschiede zwischen den betrachteten Gruppen auf. Offensichtlich werden alle DEHOGA-Beratungsdienstleistungen von allen Mitgliedsbetrieben gleichermaßen geschätzt und genutzt.

Der zwischenmenschliche Faktor sowie erweiterte Kenntnisse durch Gremienarbeit führen nachweislich zu keiner signifikanten Änderung des Nutzungsverhaltens bei ehrenamtlich aktiven Mitgliedern.

### Zusammenfassung aller Korrelationen durch Faktoren und Attribute bezüglich Nutzungsabsicht

Nachfolgend werden die ermittelten Korrelationen zur besseren Übersichtlichkeit grafisch dargestellt.

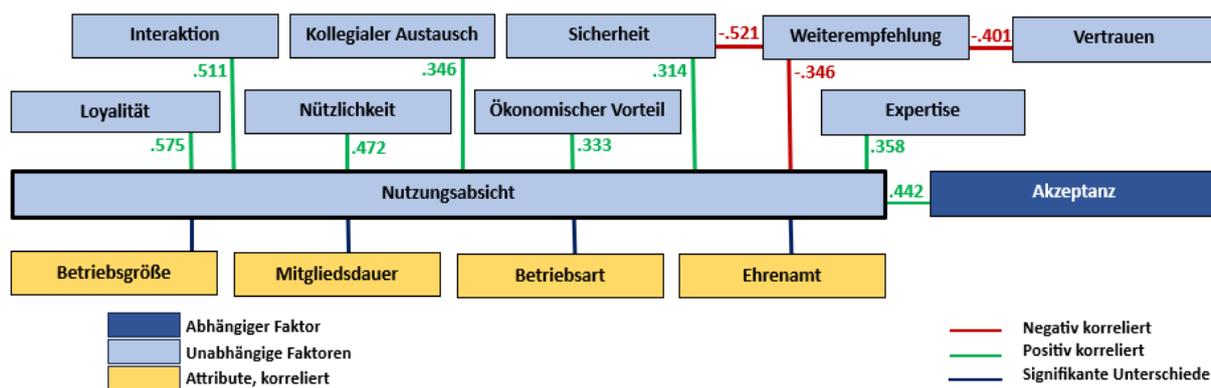


Abbildung 56: Korrelationen und signifikante Unterschiede im Zusammenhang mit Nutzungsabsicht (eigene Darstellung)

Obige Abbildung zeigt in der oberen Hälfte sämtliche Faktoren der Untersuchung mit ihren jeweiligen Korrelationen. In der unteren Hälfte sind sämtliche Attribute aufgelistet, welche Einfluss auf die Nutzungsabsicht nehmen.

Von neun im Zusammenhang mit Nutzungsabsicht stehenden Hypothesen konnten acht empirisch belegt werden. Die Hypothesen zur Fremdnutzung waren nicht signifikant. Lediglich die Variable „Weiterempfehlung (Zufriedenheit)“ lässt sich nicht bestätigen.

### Geschlecht

Das Nutzungsverhalten der Mitglieder wird unter dem Aspekt des Geschlechts analysiert. Diverses Geschlecht wurde zwar abgefragt, aber nicht angekreuzt.

Es kann nicht von einer Normalverteilung in den Gruppen ausgegangen werden (beurteilt anhand des Shapiro-Wilk-Tests sowie visueller Interpretation der Histogramme). Aufgrund des großen Samples wird der t-Test zur Hypothesenprüfung angewandt.

| Nutzungsverhalten_Recode        |            |      |     |
|---------------------------------|------------|------|-----|
| Mitglieder                      | Mittelwert | SD   | n   |
| Frau                            | 1.854      | .706 | 146 |
| Mann                            | 1.753      | .698 | 281 |
| U = 18185, Z = -1.927, p = .054 |            |      |     |
| t (425) = 1.418, p = .157       |            |      |     |

**Tabelle 50:** Mittelwert und Standardabweichung für Nutzungsverhalten\_Recode der Geschlechter (eigene Darstellung)

Varianzhomogenität ist gegeben (Levene-Test:  $p = .907$ ). Es zeigten sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den Geschlechtern,  $t(425) = 1.418$ ,  $p = .157$ . Mittels Mann-Whitney-U-Test zeigten sich ebenfalls keine signifikanten Unterschiede zwischen den Gruppen,  $U = 18185$ ,  $Z = -1.927$ ,  $p = .054$ .

### Nationalität

Die Nationalitäten wurden neu in Deutsch und Nicht-Deutsch gruppiert. Die Analyse soll bestimmen, ob sich signifikante Nutzungsunterschiede zwischen deutschen und allen nicht-deutschen DEHOGA-Mitgliedern ergeben.

| Mitglieder                     | MW    | SD     | n   |
|--------------------------------|-------|--------|-----|
| Deutsch                        | 1.802 | .03594 | 393 |
| Andere Nationalität            | 1.677 | .64400 | 34  |
| U = 5925, Z = -1.096, p = .273 |       |        |     |
| t(425) = .994, p = .321        |       |        |     |

**Tabelle 51:** Mittelwert und Standardabweichung für Nutzungsverhalten\_Recode der Nationalitäten (eigene Darstellung)

Aufgrund des stark inkongruenten Samples wurden alle nicht-deutschen Nationalitäten zu einer Gruppe zusammengefasst.

Es kann von keiner Normalverteilung ausgegangen werden (beurteilt anhand Shapiro-Wilk- und Kolmogoroff-Smirnov-Test sowie visueller Interpretation der Histogramme). Varianzhomogenität kann als gegeben angenommen werden (Levene-Test:  $p = .380$ ). Mittels t-Test zeigten sich keine signifikanten Unterschiede,  $t(425) = .994$ ,  $p = .321$ . Mittels Mann-Whitney-U-Test zeigten sich ebenfalls keine signifikanten Unterschiede,  $U = 5925$ ,  $Z = -1.096$ ,  $p = .273$ .

## 2.6 Zusammenhang zwischen Nutzungsabsicht und Akzeptanz bei Verbandsdienstleistungsnutzung

Exemplarisch soll mit folgender Abbildung gezeigt werden, wie Akzeptanz im Verbandskontext entstehen kann. Hierzu sind drei Szenarien möglich. Akzeptanz kann durch folgende Sachverhalte begründet werden:

- Konkrete Dienstleistungsnutzung
- Beabsichtigte Nutzungsabsicht in naher Zukunft
- Keine aktuelle, aber zukünftig mögliche Nutzungsabsicht

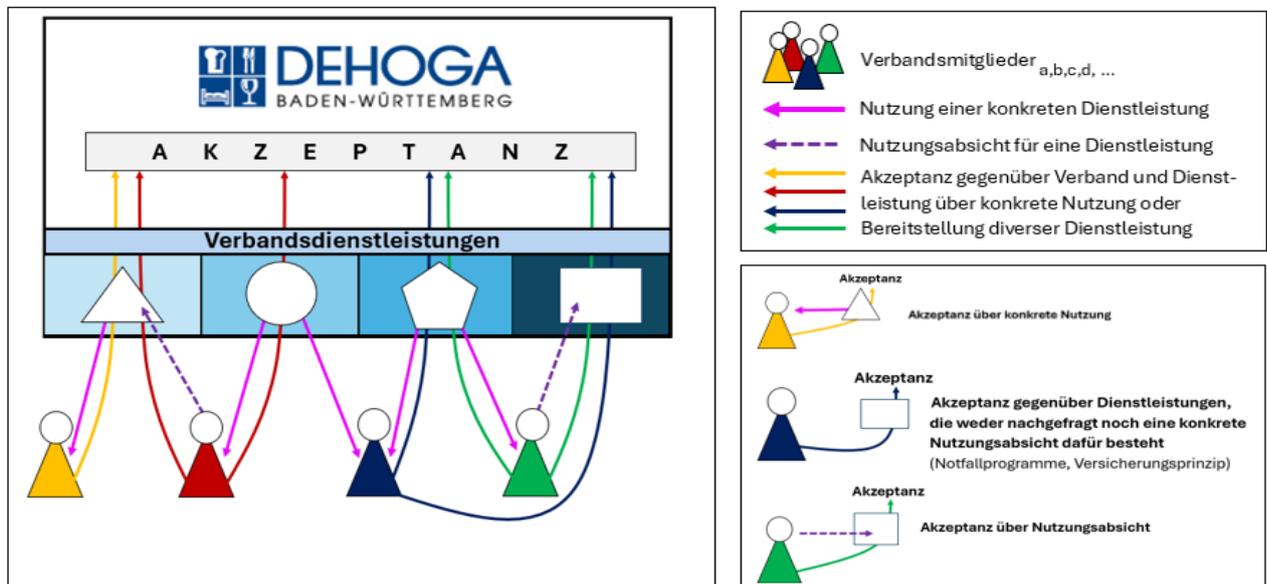


Abbildung 57: Entstehungsformen von Verbandsakzeptanz (eigene Darstellung)

- Das gelbe Mitglied nutzt die  $\triangle$ -Dienstleistung und empfindet dafür Akzeptanz.
- Das blaue Mitglied akzeptiert eine Leistung  $\square$ , die es konkret nicht nachfragt, im Bedarfs- oder Notfall jedoch gegebenenfalls nutzen würde.
- Das grüne Mitglied hat in absehbarer Zeit eine konkrete Nutzungsabsicht für  $\square$  und akzeptiert diese Leistung.

Diese Annahmen erfolgen immer vor dem Hintergrund, dass Mitgliedsbeiträge unbenommen jeglicher Nutzung dauerhaft an den Verband entrichtet werden müssen.

### Korrelationen bezüglich Akzeptanz und im Zusammenhang mit den Hypothesen

Folgende Abbildung fasst alle Korrelationen im Zusammenhang mit Akzeptanz grafisch zusammen. Basis dafür sind Analyseergebnisse aus der Hypothesentestung. Weiterempfehlung ist

negativ mit Akzeptanz korreliert, was den theoretischen Erkenntnissen widerspricht. Alle weiteren Hypothesen konnten bestätigt werden.

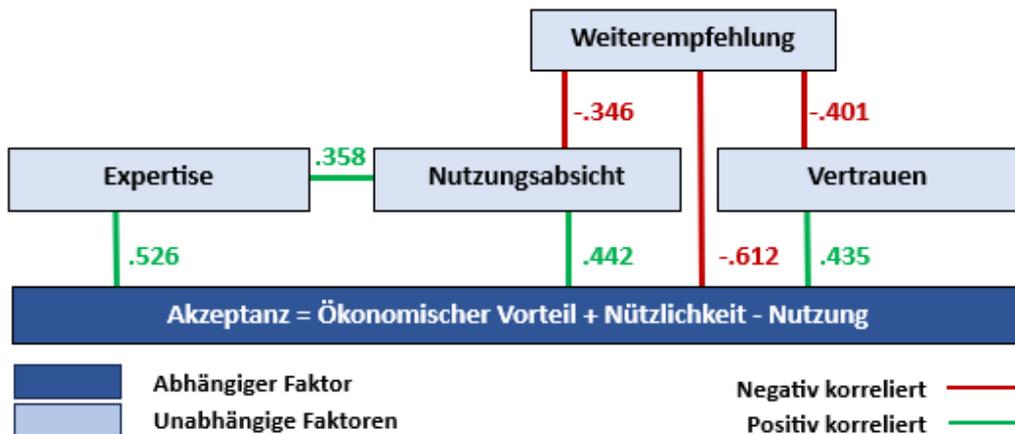


Abbildung 58: Korrelationen im Zusammenhang mit Akzeptanz (eigene Darstellung)

Obige Abbildung zeigt die mit Akzeptanz in Verbindung stehenden Variablen. Drei von vier Hypothesen konnten empirisch belegt werden. Wie bereits die Nutzungsabsicht ist Weiterempfehlung ebenfalls negativ korreliert.

### Entwicklung und Erklärung einer einfachen Akzeptanz-Formel

Die einfachste Erklärungsformel für Akzeptanz kann lauten:

$$\text{Akzeptanz} = \text{ökonomischer Vorteil} + \text{Nützlichkeit} - \text{Nutzung}$$

#### Formel 1: Einfache Akzeptanzformel

Akzeptanz stützt sich auf ökonomische Vorteile und Nützlichkeit. Ökonomische Vorteile beziehen sich auf den unmittelbaren monetären Dienstleistungsnutzen (Kostenvorteile). Nach Mayerhofer und Gabler ist Nützlichkeit durch leichte Anwendbarkeit und Umsetzungsmöglichkeit charakterisiert (Mayerhofer und Gabler, 2005, S. 650). Beide Wertgrößen, sowohl ökonomische Vorteile als auch Nützlichkeit, lassen sich auf monetäre Werteinheiten beziehen.

Die Logik hinter der Formel besteht darin, dass bei hoher Wertschätzung und keiner Nutzung die Akzeptanz der Mitglieder am größten sein müsste. Nutzung kann hierbei als Gegenwert von Akzeptanz, als gleichwertig empfangener Dienstleistungswert, betrachtet werden. Die Formel hat eher illustrierende als streng mathematische Relevanz.

Nachfolgende Tabelle zeigt mögliche Szenarien auf Grundlage der einfachen Akzeptanzformel zur modellhaften Akzeptanzbildung.

| Akzeptanz = ökonomische Vorteile + Nützlichkeit – Nutzung |          |              |         |                  |  |
|---|----------|--------------|---------|------------------|--|
| Fall  | Vorteile | Nützlichkeit | Nutzung | Akzeptanz [0; 1] | Interpretation                             |
| A   | 1        | 1            | 1       | 1                | Vorteilhaft, nützlich und genutzt          |
| B   | 1        | 0            | 0       | 1                | Vorteil, keine Nützlichkeit, keine Nutzung |
| C   | 0        | 1            | 0       | 1                | kein Vorteil, Nützlichkeit, keine Nutzung  |
| D   | 1        | 0            | 1       | 0                | Vorteile, keine Nützlichkeit, Nutzung      |
| E   | 0        | 1            | 1       | 0                | Keine Vorteil, Nützlichkeit, Nutzung       |
| F   | 0        | 0            | 0       | 0                | Weder vorteilhaft noch nützlich            |

0 = kein zugeordnetes Merkmal  
 1 = zugeordnetes Merkmal

hohe Akzeptanz  
 indifferente Akzeptanz  
 keine Akzeptanz

**Tabelle 52: Exemplarische Akzeptanzwerte auf Grundlage der einfachen Akzeptanzformel (eigene Darstellung)**

Die Ergebnisse in obiger Tabelle dürfen als rudimentär bezeichnet werden. Allerdings vermittelt diese Akzeptanzformel bereits eine Vorstellung davon, wie ökonomische Vorteile, Nützlichkeit und Nutzung mit Akzeptanz zusammenhängen könnten.

Eine Weiterentwicklung erfährt die einfache Akzeptanzformel durch nachfolgende Überlegungen. Die erweiterte Akzeptanzformel ermittelt ebenfalls keine exakten Akzeptanzwerte. Sie dient gleichfalls zum Verständnis und zur Veranschaulichung.

Die durch die erweiterte Formel ermittelten Akzeptanzwerte verfügen über einen größeren Ergebniszahlenraum. Dies beruht auf der Tatsache, dass der Quotient (Kehrwert der Nutzungsquote) die möglichen Ergebnisse größer werden lässt, und erweitert somit das Ergebnisintervall [0; 1] der einfachen Formel um ein Vielfaches.

### Erweiterte Akzeptanz-Formel

$$A = \frac{|V + N - Q|}{Q}$$

A = Akzeptanz      V = Ökonomischer Vorteil      N = Nützlichkeit      Q = Nutzungsquote

wobei V = N = Q [0; 1]

**Formel 2: Erweiterte Akzeptanzformel (eigene Darstellung)**

Akzeptanz ist nach dieser Formel der Betrag aus ökonomischen Vorteilen plus Nützlichkeit abzüglich der Nutzungsquote, dividiert durch die Nutzungsquote, wobei die Nutzungsquote die Relation zwischen der tatsächlich in Anspruch genommenen Dienstleistungen gemessen am Gesamtportfolio der Verbandsdienstleistungen ist.

Der Nenner wird als Gegenwert, der in Anspruch genommenen Dienstleistungen betrachtet. Hierbei wird unterstellt, dass die Akzeptanz um den Gegenwert der Nutzungsquote steigt, wenn Mitglieder trotz geringer oder nicht genutzter Dienstleistungen ihnen dennoch einen ökonomischen und/oder nützlichen Wert beimessen.

Exemplarisch zeigt folgende Tabelle einige Möglichkeiten der Akzeptanzberechnung auf.

| $A = \frac{ V+N-Q }{Q}$ |          |               |                |                  |  |
|-------------------------|----------|---------------|----------------|------------------|--|
| Fall                    | Vorteile | Nützlich-keit | Nutzungs-quote | Akzeptanz [0; ∞] | Interpretation                               |
| <b>A</b>                | 1        | 1             | 0,1            | 19               | Maximale Wertschätzung, marginale Nutzung    |
| <b>B</b>                | 0        | 1             | 0,1            | 9                | Mittlere Wertschätzung, marginale Nutzung    |
| <b>C</b>                | 1        | 0,5           | 0,25           | 5                | Höhere Wertschätzung, geringe Nutzung        |
| <b>D</b>                | 1        | 0             | 0,25           | 3                | Mittlere Wertschätzung, geringe Nutzung      |
| <b>E</b>                | 1        | 1             | 0,5            | 3                | Maximale Wertschätzung, mittlere Nutzung     |
| <b>F</b>                | 1        | 0,5           | 0,5            | 2                | Höhere Wertschätzung, mittlere Nutzung       |
| <b>G</b>                | 1        | 1             | 0,75           | 1,7              | Maximale Wertschätzung, bedeutende Nutzung   |
| <b>H</b>                | 0        | 0,5           | 0,25           | 1                | Geringe Wertschätzung, geringe Nutzung       |
| <b>I</b>                | 0        | 0,25          | 0,75           | 0,7              | Erhöhte Wertschätzung, bedeutende Nutzung    |
| <b>J</b>                | 0        | 0,25          | 0,5            | 0,5              | Sehr geringe Wertschätzung, mittlere Nutzung |
| <b>K</b>                | 0,5      | 0,5           | 1              | 0                | Mittlere Wertschätzung, maximale Nutzung     |

|  |  |
|--|--|
| A = Akzeptanz<br>V = Ökonomischer Vorteil<br>N = Nützlichkeit<br>Q = Nutzungsquote | [ A ≥ 5 ] = <span style="display: inline-block; width: 15px; height: 10px; background-color: #2c5e8c; border: 1px solid black;"></span> hohe Akzeptanz<br>[ 5 > A > 1 ] = <span style="display: inline-block; width: 15px; height: 10px; background-color: #a6c9ec; border: 1px solid black;"></span> mittlere Akzeptanz<br>[ 1 ≥ A ≥ 0 ] = <span style="display: inline-block; width: 15px; height: 10px; background-color: #fff; border: 1px solid black;"></span> niedrige oder keine Akzeptanz |
|--|--|

**Tabelle 53: Exemplarische Akzeptanzwerte auf Grundlage der erweiterten Akzeptanzformel (eigene Darstellung)**

Bei einer Nutzungsquote von 1 ergeben sich lediglich geringe Akzeptanzwerte, unabhängig davon, wie hoch oder niedrig die Vorteile oder Nützlichkeit eingeschätzt werden. Verringert sich die Nutzungsquote, steigt tendenziell das Akzeptanzniveau. Bei hoher Wertschätzung und sinkender Nutzungsquote steigt die Akzeptanz steil an. Bei einer Nutzungsquote von knapp über null strebt die Akzeptanz gegen unendlich. Im Extremfall von keinerlei Nutzung ist der Nenner des Quotienten null und der Akzeptanzwert nicht definiert. Durch die Erweiterung erfährt die einfache Akzeptanzformel einen umfassenderen Interpretationsspielraum.

**Akzeptanzformel unter Berücksichtigung von Zeit und emotionalen Aspekten**

Akzeptanz ist eine in die Zukunft gerichtete Größe und wirkt erst dort. Entscheidend für die Bestimmung eines Akzeptanzwertes ist, dass auch die zukünftige, potenzielle und beabsich-

tigte Nutzung einbezogen wird. Ungeachtet der laufenden Kosten durch Beitragszahlungen halten langjährige Mitglieder an ihrer Verbandszugehörigkeit fest, und dies zum Teil unabhängig von ihrer persönlichen oder betrieblichen Dienstleistungsnutzungsquote. Um den realen Akzeptanzwert ermitteln zu können, sollten die in der Zukunft liegenden Nutzen abgezinst und mit ihrem Barwert erfasst werden. Damit wird eingerechnet, dass die Nicht-Nutzung (zum Betrachtungszeitpunkt  $t_0$ ) auf das aktuelle Akzeptanzniveau einzahlt.

Diese Annahme gilt vermutlich nur unter folgenden Rahmenbedingungen: gleichbleibende Qualität, stabile Nützlichkeit, gleichbleibendes Preis-Leistungs-Verhältnis, umfangreiches Angebot und gleiche Verfügbarkeit der Verbandsdienstleistungen auch in der Zukunft, denn sonst wäre es nicht sinnvoll, die regelmäßigen Beitragskosten ohne eine entsprechende sofortige Nutzung zu entrichten.

Beier et al. stellen zudem fest, dass die Nutzungsabsicht nicht allein von der Nützlichkeit, sondern auch von emotionalen Faktoren abhängt (Beier et al., 2006, S. 148). Das emotionale Moment sollte dabei nicht additiv, sondern multiplikativ verknüpft werden.

Die regelmäßig zu entrichtenden Mitgliedsbeiträge treten in der Akzeptanzformel wertmäßig nicht in Erscheinung, da sie für die Bemessung der Akzeptanz keine Relevanz besitzen und unabhängig von Zeit, Wertschätzung und Nutzungsquote zu entrichten sind.

Damit ergibt sich folgende Formel:

$$A = \sum_{a=0}^t \frac{|\frac{V}{(1+i)^t} + N - Q|}{Q} \times E$$

**A = Akzeptanz**

**Q = Nutzungsquote**

**i = Kalkulatorischer Zinssatz**

**V = Ökonomischer Vorteil**

**E = Emotionen = [0; 2]**

**N = Nützlichkeit**

**t = Periodenanzahl**

wobei  $V = N = Q [0; 1]$

**Formel 3: Akzeptanzformel unter Berücksichtigung von Zeit und Emotionen**  
(eigene Darstellung)

Die Mitgliederakzeptanz kann mit obiger Formel zwar umfassend dargestellt werden, allerdings sind emotionale Determinanten der Berechnung nur vage zu beziffern. Die Festlegung der emotionalen Komponente müsste aber noch weiter definiert und normiert werden, um sinnvolle Ergebnisse zu erhalten.

Der Betrachtungszeitraum könnte auch auf festgelegte Perioden eingeschränkt und der Abzinsungsfaktor auf das jeweils aktuelle oder prognostizierte Zinsniveau abgestimmt sein.

### **Bedeutung der Faktoren aus der Mitgliederumfrage für Akzeptanz**

Konkret wurden vier Faktoren für Akzeptanz aus der Umfrage identifiziert: Weiterempfehlung (Zufriedenheit), Nutzungsabsicht, Expertise und Vertrauen. Nur der Erstgenannte weist eine negative Korrelation zu Akzeptanz auf, die Weiteren hingegen sind positiv mit Akzeptanz verknüpft. Die konkreten Werte sind nachfolgend tabellarisch dargestellt.

Die Bedeutung von Faktoren für Akzeptanz wurde wie folgt ermittelt:

| Hypothese | Akzeptanz        | Spearman Rho | p      | n   |
|-----------|------------------|--------------|--------|-----|
| H6        | Weiterempfehlung | <b>-.612</b> | < .001 | 456 |
| H2        | Nutzungsabsicht  | <b>.442</b>  | < .001 | 495 |
| H5.2      | Expertise        | <b>.526</b>  | < .001 | 493 |
| H9        | Vertrauen        | <b>.435</b>  | < .001 | 482 |

**Tabelle 54: Faktorkorrelationen für Akzeptanz**  
(eigene Darstellung)

Die Ergebnisse wurden bereits im Kapitel III.3.4.6 „Korrelationen“ ausführlich dargestellt. Die grundsätzlichen Aussagen dieser Messreihe sind:

- Mitglieder mit höheren Akzeptanzwerten empfehlen Dienstleistungen weniger häufig.
- Nutzungsabsicht, Expertise und Vertrauen nehmen positiven Einfluss auf Akzeptanz

Diese Messergebnisse widersprechen teilweise den Erkenntnissen aus der Interviewauswertung. Zumindest für ehrenamtlich aktive Mitglieder kann gelten, dass sie Dienstleistungen weiterempfehlen.

Die positiven Korrelationen obiger Tabelle decken sich mit den Interviewergebnissen. Auch dort kann unterstellt werden, dass Nutzungsabsicht, Expertise und Vertrauen positiv auf Akzeptanz wirken. Dienstleistungen werden aufgrund ihrer Expertise und des vertrauensvollen Verhältnisses zwischen Mitarbeitenden und Mitgliedern verstärkt genutzt. Die Nutzungsquote liegt bei ehrenamtlichen Mitgliedern, aufgrund der entsprechenden Interviewergebnisse, tendenziell höher als bei passiven.

Hypothese H2 ( $r = .442$ ,  $p < 0.001$ ,  $n = 495$ ) wird angenommen. Nutzungsabsicht und Akzeptanz sind positiv korreliert. In Taherdoosts Studie wurde ebenfalls ein positiver Zusammenhang

zwischen Intention to Use und Acceptance (mit  $\beta = .83$ ,  $p < .05$ ) gemessen (Taherdoost, 2018, S. 187).

| H2 | Nutzungsabsicht korreliert positiv mit Akzeptanz |  |  |
|----|--|--|--|
|    | Nicht-parametrisch                               | <b>Nutzungsabsicht</b><br>4.3 Umfangreiches Dienstleistungsangebot | <b>Akzeptanz</b><br>Skala 6,<br>Ökonomischer Vorteil +<br>Nützlichkeit – Nutzung |
|    | <b>Spearman Rho = .442</b>                       | <b>p &lt; .001</b>   | <b>n = 495</b>   |

**Tabelle 55: Korrelation zwischen Nutzungsverhalten und Akzeptanz**  
(eigene Darstellung)

Das Bedürfnis nach umfangreichen Dienstleistungsangeboten steht somit im Zusammenhang mit der allgemeinen Akzeptanz gegenüber Verbandsdienstleistungen. Nutzungsabsicht scheint die Akzeptanz von Dienstleistungen zu erhöhen.

## 2.7 Zusammenhang zwischen Akzeptanz und Verbandserfolg

Verbandserfolg kann, wie bereits ausgeführt, bislang nicht eindeutig definiert und bewertet werden (Zimmer und Paulsen, 2010, S. 54). Das Potenzial für Verbandserfolg ist in der Mitgliederwahrnehmung des Verbands als „Branchenproblemlöser“ zu suchen. Der Schlüssel für Erfolg liegt in der konsequenten Ausrichtung des Dienstleistungsangebots auf die Bedürfnisse der Klientel.

Unter Berücksichtigung des bestehenden Dauerschuldverhältnisses muss der Verband so attraktiv sein, dass seine Mitglieder auch ohne konkrete Nutzung von Dienstleistungen eine dauerhaft positive Leistungsbilanz erhalten.

Ein Verband kann nicht alle Parameter seines Erfolgs selbst beeinflussen. Ökonomische Vorteile kann ein Verband über Expertise und finanzielle Ressourcen herstellen und seinen Mitgliedern exklusiv zur Verfügung stellen. Für emotionale Mitgliederbindung kann er bestimmte Formate kreieren, die mehr oder weniger erfolgreich sein können. Hierzu ist die Akzeptanz von Mitgliedern allerdings Grundvoraussetzung und liegt außerhalb des Einflussbereichs des Verbands selbst. Er ist dabei auf Mithilfe seiner Mitglieder angewiesen, denn eine hohe Zahl an aktiven ehrenamtlichen Mitgliedern kann das emotionale Moment eines Verbands unterstützen (Borgen, 2001, S. 209).

Die Akzeptanz gegenüber Dienstleistungen und dem Verband selbst spielt für das Erfolgspotenzial eines Verbands eine entscheidende Rolle. Der Begriff „Akzeptanz“ ist ausdrücklich

keine „Momentaufnahme“, sondern ein zeitlich überdauernder Faktor (Gollwitzer und Malzacher, 1995, S. 431–432).

Infolge starker emotionaler Einflüsse ist der persönliche Austausch im Hinblick auf Akzeptanzbildung von elementarer Bedeutung für den DEHOGA Baden-Württemberg. Im Kapitel IV.1/2 Handlungsempfehlungen (Gestaltungsteil) wird darauf noch einzugehen sein.

## **2.8 Bewertung kritischer Erfolgsfaktoren (CSF) für den DEHOGA Baden-Württemberg**

Auf Basis der empirisch ermittelten Ergebnisse werden nachfolgend alle identifizierten Faktoren und Attribute auf Relevanz hinsichtlich Nutzungsabsicht, Akzeptanz und Verbandserfolg bewertet. Diese objektivierte Einteilung in verschiedene Priorisierungskategorien erfolgt durch eine Gegenüberstellung fremder und vorliegender empirischer Ergebnisse. Qualitative (Interview) und quantitative Ergebnisse (Mitgliederumfrage) werden hierbei gleichgewichtet einbezogen.

Für bestimmte Faktoren und Attribute liegen keine Vergleichsstudien vor. Insbesondere im Hinblick auf Akzeptanz gibt es, außer zu Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Taherdoost (2018), keine weiteren Vergleichsstudien.

Bei den Korrelationen der Attribute liegen noch weitere Studien als in der untenstehenden Tabelle aufgeführt vor. Da deren Ergebnisse jedoch weitgehend kongruent sind, wird auf die vollständige Darstellung aller vorliegenden Ergebnisse an dieser Stelle verzichtet.

Nachfolgende Tabellen sind wie folgt aufgebaut: Die erste Tabelle setzt Faktoren und Nutzungsabsicht in eine Beziehung zueinander. Die zweite Tabelle stellt die Korrelationen zwischen Attributen und Nutzungsabsicht dar, während in der dritten Tabelle Attribute auf die Skala der Akzeptanzformel bezogen werden.

### **Bewertungskriterien von Faktoren auf Nutzungsabsicht**

Die Interaktion zwischen Mitgliedern und Verbandsmitarbeitenden wird als sehr wichtig bewertet und ist positiv mit Nutzungsabsicht korreliert. Interaktionen mit Kollegen weisen ebenfalls einen positiven Zusammenhang mit Nutzungsabsicht auf, haben jedoch einen noch stärkeren Einfluss auf das Sicherheitsgefühl von Mitgliedern.

Loyalität und Nützlichkeit sind ebenfalls „starke Faktoren“ für Nutzungsabsicht und werden deshalb mit Kategorie A klassifiziert. Die Ergebnisse der eigenen empirischen Analyse sind deckungsgleich mit Vergleichsstudien.

Expertise, Interaktion und Sicherheitsbedürfnisse sind aufgrund ihrer Korrelationsstärke in Kategorie B klassifiziert. Hierzu gibt es lediglich eine Vergleichsstudie von Taherdoost (2018) in puncto Sicherheit. Auch hier lässt sich eine gleichgerichtete Korrelation im Eigen- und Fremdvergleich nachweisen.

Ökonomische Vorteile und Qualität von Alternativen spielen für die Nutzungsabsicht von Verbandsdienstleistungen keine entscheidende Rolle.

Weiterempfehlung (Zufriedenheit) weist in der eigenen empirischen Untersuchung eine negative Korrelation auf und wird daher aus der Priorisierung herausgenommen. Yuan et al. (2019) stellen hingegen einen hohen Zusammenhang fest.

#### **Bewertungskriterien von Attributen auf Nutzungsabsicht**

Neue Erkenntnisse liefern die Attribute Betriebsart, Betriebsgröße, Mitgliedsdauer und ehrenamtliches Engagement. Sie sind nachweislich positiv mit Nutzungsabsicht korreliert.

Diese Attribute werden der Priorisierung B zugeteilt. Dem Grunde nach hat der Verband keinerlei Einfluss auf die Mitgliedsattribute, es sei denn, er würde nur noch Hotel- statt Gastronomiebetriebe oder nur noch Großbetriebe als Mitglieder aufnehmen. Dies ist satzungsrechtlich aber nicht möglich. Deshalb werden diese Attribute der mittleren Kategorie zugeordnet.

#### **Bewertungskriterien von Faktoren auf Akzeptanz**

Für Akzeptanz scheinen insbesondere die Faktoren Nutzungsabsicht, Sicherheit, Nützlichkeit, emotionale Aspekte und Expertise von großer Bedeutung zu sein. Aufgrund der Verknüpfung über die Akzeptanzformel wird der Faktor „Ökonomische Vorteile“ mit Kategorie B klassifiziert. Die Interviewergebnisse sowie die empirischen Ergebnisse zu Nutzungsabsicht legen bereits die Vermutung nahe, dass DEHOGA-Mitglieder ökonomischen Vorteilen keine gesteigerte Bedeutung beimessen. Vertrauen hat im Gegensatz zur Nutzungsabsicht eine geringere Priorisierung bezüglich Akzeptanz und wird daher mit B bewertet. Weiterempfehlung ist negativ korreliert und wird daher nicht bewertet.

| Faktoren und Nutzungsabsicht       | Vergleichsstudie         |                          | Eigene Empirik             | Priorisierung<br>A = hoch<br>B = mittel<br>C = niedrig | Begründung  |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|--|---|
|                                    |                          | [Regression]             | [Spearman Rho]             |  |   |
| Interaktion (mit Mitarbeitern)     | Bahadur et al. (2018)    | $\beta = 0.44, p < .05$  | .612, $p < .001$           | A  | Interaktionen sind maßgeblich für Nutzungsabsicht.  |
| Vertrauen                          | Taherdoost (2018)        | $\beta = 0.71, p < .05$  | keine quantitative Messung | A  | Vertrauen ist ein wesentliches Merkmal, dies wurde durch die Interviews deutlich.   |
| Loyalität                          | Bahadur et al. (2018)    | $\beta = 0.28, p < .05$  | .575, $p < .001$           | A  | Loyalität spielt eine erhebliche Rolle bei Verbandsmitgliedern, auch die Ergebnisse der Interviews lassen darauf schließen.   |
| Nützlichkeit                       | Gansser und Reich (2020) | $\beta = 0.40, p < .05$  | .472, $p < .001$           | A  | Nützlichkeit und praktische Umsetzbarkeit sind maßgeblich für Nutzungsabsicht.  |
| Expertise                          | keine Vergleichsstudie   | -                        | .358, $p < .001$           | B  | Expertise ist ein wesentliches Motiv, um Verbandsdienstleistungen nachzufragen.   |
| Interaktion (mit Branchenkollegen) | keine Vergleichsstudie   | -                        | .346, $p < .001$           | B  | Interaktionen unter Kollegen sind relevant für Nutzungsabsicht.   |
| Sicherheit                         | Taherdoost (2018)        | $\beta = 0.77, p < .05$  | .314, $p < 0.01$           | B  | Sicherheit spielt eine bedeutende Rolle bei Verbandsdienstleistungen.   |
| Ökonomische Vorteile               | Yuan et al. (2019)       | $\beta = 0.71, p < .05$  | .333, $p < .001$           | C  | Ökonomische Vorteile spielen keine erhebliche Rolle bei der Nutzungsabsicht.  |
| Qualität von Alternativen          | Yuan et al. (2019)       | $\beta = -0.29, p < .05$ | nicht signifikant          | C  | Die Qualität von Alternativen ist bezüglich Nutzungsabsicht zu vernachlässigen.   |
| Empfehlung/Zufriedenheit           | Yuan et al. (2019)       | $\beta = 0.67, p < .05$  | -.612, $p < .001$          | -  | Zufriedenheit spielt sehr wahrscheinlich eine relevante Rolle. Keine weitere Auswertung aufgrund der indifferenten Datenlage. |

III EMPIRISCHER TEIL

| Attribute und Nutzungsabsicht | Vergleichsstudie       |                          | Eigene Empirik                        | Priorisierung<br>A = hoch<br>B = mittel<br>C = niedrig | Begründung  |
|-------------------------------|------------------------|--------------------------|---------------------------------------|--|---|
|                               | [Regression]           |                          | [Spearman Rho]                        |  |   |
| Betriebsart                   | keine Vergleichsstudie | –                        | U = 11724.5, Z = 30445.5,<br>p < .001 | <b>B</b>   | Betriebsart ist aufgrund der spezifischen Anforderungen nachfragerrelevant. Die Berücksichtigung ist notwendig. |
| Betriebsgröße                 | keine Vergleichsstudie | –                        | F (5, 129.683) = 7.811,<br>p < .001   | <b>B</b>   | Betriebsgröße bestimmt über die Nutzungsabsicht. Die Berücksichtigung ist notwendig.                            |
| Mitgliedsdauer                | keine Vergleichsstudie | –                        | F(4, 145.550) = 9.699,<br>p < .001    | <b>B</b>   | Mitgliedsdauer ist relevant für Nutzungsabsicht. Die Berücksichtigung ist notwendig.                            |
| Ehrenamt                      | keine Vergleichsstudie | –                        | U = 29103.5, Z = 2.675,<br>p = .007   | <b>B</b>   | Ehrenamtliche Tätigkeit beeinflusst die Nutzungsabsicht Die Berücksichtigung ist daher notwendig.               |
| (Aus-)Bildung                 | Bahadur et al. (2018)  | nicht signifikant        | nicht signifikant                     | -  | Keine weitere Beachtung   |
| Alter                         | Bahadur et al. (2018)  | nicht signifikant        | nicht signifikant                     | -  | Keine weitere Beachtung   |
| Geschlecht                    | Bahadur et al. (2018)  | $\beta = 0.483, p < .05$ | nicht signifikant                     | -  | Keine weitere Beachtung   |
| Betriebsform                  | keine Vergleichsstudie | –                        | nicht signifikant                     | -  | Keine weitere Beachtung   |
| Nationalität                  | keine Vergleichsstudie | –                        | nicht signifikant                     | -  | Keine weitere Beachtung   |

III EMPIRISCHER TEIL

| Faktoren und Akzeptanzformel | Vergleichsstudie       |                         | Eigene Empirik<br>[Spearman Rho] | Priorisierung:<br>A = hoch<br>B = mittel<br>C = niedrig | Begründung  |
|------------------------------|------------------------|-------------------------|----------------------------------|---|---|
|                              | [Regression]           |                         |                                  |   |   |
| Nutzungsabsicht              | Taherdoost (2018)      | $\beta = 0.83, p < .05$ | .442, $p < .001$                 | A   | Nutzungsabsicht hat positiven Einfluss auf Akzeptanz. Dies konnte auch in der Vergleichsstudie empirisch belegt werden  |
| Sicherheit                   | keine Vergleichsstudie | -                       | .726, $p < .001$                 | A   | Sicherheit ist positiv mit Akzeptanz verknüpft. Sicherheitsaspekte können personen- oder dienstleistungsbezogen sein.   |
| Nützlichkeit                 | keine Vergleichsstudie | -                       | .611, $p < .001$                 | A   | Nützlichkeit hat Einfluss auf die Nutzungsabsicht und im Weiteren auf die Akzeptanz bezüglich Dienstleistungen.   |
| Emotionale Aspekte           | keine Vergleichsstudie | -                       | .600, $p < .001$                 | A   | Im Verbandskontext hängt Akzeptanz von emotionalen Aspekten ab, weil Verbände soziale Organisationen sind.  |
| Expertise                    | keine Vergleichsstudie | -                       | .526, $p < .001$                 | A   | Expertise entsteht durch persönliche Integrität, Qualität und Leistungsbereitschaft.  |
| Ökonomische Vorteile         | keine Vergleichsstudie | -                       | .840, $p < .001$                 | B   | Ökonomische Vorteile sind durch die Formel positiv verknüpft und sehr wahrscheinlich überrepräsentiert.   |
| Vertrauen                    | keine Vergleichsstudie | -                       | .435, $p < .001$                 | B   | Vertrauen führt zu Akzeptanz. Hierbei spielt insbesondere der emotionale und menschliche Faktor eine bedeutende Rolle.  |
| Weiterempfehlung             | keine Vergleichsstudie | -                       | -.612, $p < .001$                | -   | Weiterempfehlung ist negativ korreliert. Dieser Ansatz wird nicht weiter verfolgt. Aus theoretischen Kenntnissen müsste Weiterempfehlung (Zufriedenheit) positiv mit Akzeptanz korreliert sein. |

Tabelle 56: Bewertung kritischer Erfolgsfaktoren

### **3 Diskussion, Interpretation und Konklusion**

---

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Diskussion und Interpretation der Ergebnisse im Hinblick auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Forschungsliteratur und den ermittelten empirischen Ergebnissen.

Die vorliegende empirische Studie versuchte bisherige Forschungsvorhaben in der Methodik zu integrieren. Darüber hinaus wurden noch weitere Aspekte in der Studie verankert. Damit sollte der Themenstellung im Verbandskontext Rechnung getragen werden.

#### **3.1 Besonderheiten des Forschungsansatzes**

Zunächst soll nochmals auf die Unterschiede im Forschungsansatz zwischen bisheriger Forschung und der vorliegenden Arbeit eingegangen werden. Hierzu wird erneut die Forschungslücke (Abbildung 10) beleuchtet:

1. Unzureichende Definition von Verbandserfolg
2. Verbändeforschung ohne B2B-Ansatz
3. Verbändeforschung ohne Mitgliederorganisationseffekte (Innovation, Akzeptanz)
4. Erweiterung der untersuchten Faktoren und Attribute adaptiert auf das Forschungsgebiet

Im Folgenden werden die unterschiedlichen Ansätze anhand der Themenfelder Dienstleistungen, Verbände, B2B, Mitgliederorganisation, Faktoren und Attribute aufgezeigt.

##### **Dienstleistungen**

Dienstleistungen sind mit betriebswirtschaftlichen Methoden nicht immer quantifizierbar. Die vorliegende Arbeit versucht deshalb die Akzeptanz als erklärende Variable für Verbandserfolg einzuführen. Hierzu wurden verschiedene Modelle entworfen.

##### **Verbändeforschung**

Verbandsforschung kennt dem Grunde nach nur den Organisationsgrad zur Bestimmung des Verbandserfolgs. Das, was im politischen Geschäft wichtig ist (hohe Reputation), ist aus unterschiedlichen bereits dargestellten Gründen nicht hinreichend, um Verbandserfolg damit umfassend zu erklären, denn Verbandserfolg kommt nicht von außen, sondern eher von einer inneren Stärke, und zwar aus der positiven Beurteilung von Mitgliedsbetrieben. Verbandserfolg kann somit nie ohne Mitgliederakzeptanz entstehen. Die Grundannahme dieser Arbeit lautet: (Mitglieder-)Akzeptanz ist eine wesentliche Komponente für Verbandserfolg.

**B2B**

Im klassischen Dienstleister-Kunden-Verhältnis können Interessensgegensätze unterstellt werden. Im Fall von Verbandsmitgliedschaften ist davon aber nicht auszugehen. Hier können sich Interessengegensätze aus satzungsrechtlichen Gründen (Mitbestimmung und Mitwirkung) auflösen, denn Verbandsmitglieder sind durch Geschäftsführungskompetenz und ehrenamtliche Gremienarbeit unmittelbar in den Leistungsprozess involviert. Dieser Umstand sollte daher entsprechend gewürdigt werden.

B2B-Beziehungen existieren infolge wechselseitiger und leistungsgerechter Verpflichtungen aller Vertragsparteien. Im Fall von Verbandsmitgliedschaften werden jedoch auch ohne konkrete Dienstleistungsnachfrage durch Mitglieder regelmäßig Mitgliedsbeiträge entrichtet. Über dieses Umlagesystem wird das verbandliche Dienstleistungsangebot erstellt. Damit finanzieren einzelne Kollegen stillschweigend die Dienstleistungsnutzung ihrer Konkurrenzbetriebe. Die Bereitschaft, dies zu tun, setzt Akzeptanz unter Mitgliedern voraus. Akzeptanz wird daher als Differenz zwischen Nützlichkeit und ökonomischen Vorteilen im Verhältnis zum konkreten Nutzungsverhalten verstanden.

**Mitgliederorganisation**

Die Einbeziehung von Erkenntnissen aus der Organisationsforschung zu Mitgliederorganisationen in Bezug zu Motivation und Beibehaltung von Mitgliedschaften erscheint für die Messung der Akzeptanz von Relevanz. Das Ehrenamt spielt dabei eine entscheidende Rolle, weil es Einfluss auf die Verbandsentwicklung hat und Mitglieder zur Dienstleistungsnutzung motivieren kann.

**Faktoren**

Die Literatur zur Akzeptanzforschung kennt zwei große Faktorengruppen: ökonomische Vorteile und emotionale Momente. Die in der Literatur angewandten Faktoren wurden noch um „kollegialen Austausch“ ergänzt, weil er Einfluss auf Nutzungsabsicht und Akzeptanz nehmen kann.

**Attribute**

Die in der Literatur benannten Faktoren (Alter und Bildung) wurden um weitere Faktoren ergänzt. Für die Nutzungsabsicht und Akzeptanz können Betriebsgröße, Betriebsart, Betriebsform, die Dauer der Mitgliedschaft und ehrenamtliche Tätigkeit ebenfalls relevant sein. Daher wurden diese Attribute in die Forschungsarbeit zusätzlich einbezogen.

## 3.2 Diskussion theoretischer und empirischer Erkenntnisse

Im Folgenden sollen Übereinstimmungen und Unterschiede zwischen den theoretischen und empirischen Ergebnissen diskutiert werden.

### 3.2.1 Einflusstärke von Faktoren im Vergleich zu anderen Studien

In weiten Teilen konnten die Zusammenhänge durch empirische Befunde bestätigt werden, wengleich Wirkstärken von Studie zu Studie unterschiedlich dargestellt werden. Die unterschiedlichen Analyseerkenntnisse werden nachfolgend anhand der Faktoren dargestellt.

#### Nutzungsabsicht und Akzeptanz

Taherdoost stellte in seiner Analyse nur einen Einflussfaktor für Akzeptanz vor: die Nutzungsabsicht (Taherdoost, 2018, S. 180). Er ermittelte eine Korrelation von  $\beta = 0,83$  (für  $p < .05$ ,  $n = 403$ ) zwischen Nutzungsabsicht und Akzeptanz (ebenda, S. 188).

In der vorliegenden Studie wurde für denselben Zusammenhang ein Spearman Rho = .442 (für  $p < .001$ ,  $n = 495$ ) ermittelt. Damit kann dieser bereits theoretisch bekannte Zusammenhang auch durch die vorliegende Arbeit empirisch bestätigt werden.

#### Zufriedenheit (Weiterempfehlung) und Nutzungsabsicht

Ein gravierender Unterschied der vorliegenden Studie zu bisherigen Forschungsarbeiten ist die Korrelation zwischen Zufriedenheit und Nutzungsabsicht. Während in allen betrachteten empirischen Studien ein positiver Zusammenhang attestiert wurde, konnte er in der vorliegenden Arbeit nicht bestätigt werden.

Taherdoost belegt für Zufriedenheit in Bezug zu Nutzungsabsicht ein  $\beta = 0.78$  für  $p < .05$  und  $n = 403$  (Taherdoost, 2018, S. 188).

Yuan et al. weisen ebenfalls ein  $\beta = 0.667$  bei  $p < 0.01$ ,  $n = 173$  nach (Yuan et al. 2019, S. 16).

Bahadur et al. stellen den Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Wiederkaufabsicht indirekt über Loyalität dar. Zufriedenheit weist ein  $\beta = .702$ ,  $p < .001$ ,  $n = 360$  auf. Loyalität beeinflusst die Wiederkaufabsicht positiv mit  $\beta = .281$ ,  $p < .001$ ,  $n = 360$  (Bahadur et al., 2018, S. 11).

Die Analyse dieser Arbeit kommt zu einem völlig anderen Ergebnis: Der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit (gemessen an der Weiterempfehlung) und Nutzungsabsicht besteht in

einer negativen Abhängigkeit (Spearman Rho  $-0.346$  bei  $p < .001$ ,  $n = 464$ ). Dieses diametrale Ergebnis kann mit der besonderen Thematik von Verbandsmitgliedschaften erklärt werden.

Die unterschiedlichen Ergebnisse können wie folgt zustande kommen:

- Reiner Zufall
- Die vorliegende Befragung ist qualitativ nicht entsprechend aussagekräftig.
- Die Ergebnisse könnten dennoch richtig sein, weil die Befragung richtig durchgeführt und ausgewertet wurde, bestimmte Parameter jedoch einen anderen Erklärungsansatz erfordern.

Der reine Zufall erscheint unwahrscheinlich, zumal die vorliegende Befragung einen entsprechenden Umfang ( $n > 500$ ) vorweisen kann.

Die vorliegende Befragung weist nicht die Qualität der Vergleichsstudien auf, weil sie zu den einzelnen Faktoren weniger Items erfasst hat. Die Vergleichsstudien haben zudem Regressionsmodelle, die mit höherer statistischer Qualität und Aussagekraft einhergehen.

Dennoch sollte beachtet werden, dass die spezielle B2B-Mitgliederkonstellation eines Verbands auch andere „richtige“ Ergebnisse hervorbringen kann.

Während „normale“ B2B-Kunden bei Unzufriedenheit ihre Nutzung einschränken oder die Geschäftsbeziehung ganz aufkündigen, stellt sich die Situation bei Verbandsmitgliedern anders dar. Unzufriedene Verbandsmitglieder nutzen wahrscheinlich weniger Verbandsdienstleistungen, kündigen deshalb aber nicht sofort ihre Mitgliedschaft. Dieser Zusammenhang lässt sich vermutlich nur mit zukunftsgerichteten Sicherheitsaspekten (Versicherungsprinzip) in Verbindung mit Akzeptanz erklären.

Insofern kann dieses empirische Ergebnis die vorgestellte Akzeptanzdefinition stützen, die auf Nutzungsverzicht von Mitgliedern basiert.

### **Vertrauen und Zufriedenheit**

Über kalkuliertes ( $\beta = 0.265$ ,  $p < 0.01$ ,  $n = 173$ ) und affektives Commitment ( $\beta = 0.421$ ,  $p < 0.01$ ,  $n = 173$ ) wirkt Vertrauen positiv auf Zufriedenheit (Yuan et al., S. 16).

In Taherdoosts Vergleichsstudie führt Vertrauen zur höheren Zufriedenheit (Hypothese H4,  $\beta = 0.69$ ,  $p < .05$ ,  $n = 403$ ) und damit indirekt zur höheren Nutzungsabsicht (Taherdoost, 2018, S. 180).

In der aktuellen Arbeit wirkt Vertrauen direkt und positiv auf Nutzungsabsicht (Hypothese H9, Spearman Rho .435,  $p < .001$ ,  $n = 482$ ); insofern handelt es sich hierbei um vergleichbare Ergebnisse.

### **Sicherheit und Nutzungsabsicht**

Dieser Faktor wird im Zusammenhang mit Akzeptanz in der Studie von Taherdoost (2018) untersucht. Seine Studie befasst sich im Schwerpunkt mit Sicherheitsbedürfnissen von E-Service-Nutzern. Er stellt dabei einen starken Wirkzusammenhang zwischen Sicherheitsbedürfnis und Nutzungsabsicht fest ( $\beta = 0.77$  bei  $p < .05$ ) sowie im Weiteren zwischen Nutzungsabsicht und Akzeptanz ( $\beta = 0.83$ ,  $p < .05$ ; ebenda, S. 190) fest.

In der vorliegenden Arbeit wird dieser direkte Zusammenhang zwischen Sicherheit und Nutzungsabsicht ebenfalls bestätigt. Der Faktor „Sicherheit“ weist einen Spearman-Rho-Wert von .314 bei  $p < .001$ ,  $n = 443$ , auf. Der Effekt fällt damit im Gegensatz zu Taherdoost (2018) deutlich geringer aus. Sicherheitsaspekte spielen im Verbandskontext eine Rolle, sind im Vergleich zu anderen Faktoren aufgrund der vorliegenden empirischen Analyse aber schwächer einzustufen.

### **Ökonomischer Vorteil und Nutzungsabsicht**

Der ökonomische Vorteil kann bei Yuan et al. unter kalkuliertem Commitment subsumiert werden (Yuan et al., 2019, S. 16). Qualitativ hochwertige Alternativen (Hypothese H<sub>5</sub>) beeinflussen kalkuliertes Commitment negativ ( $\beta = -0.289$ ,  $p < .01$ ,  $n = 173$ , ebenda, S.26), während Vertrauen (Hypothese H<sub>3a</sub>) einen positiven Effekt darauf ausübt ( $\beta = 0.265$ ,  $p < .01$ ,  $n = 173$ , ebenda, S. 19). Kalkuliertes Commitment übt seinerseits einen positiven Effekt auf die Zufriedenheit (Hypothese H<sub>2a</sub>),  $\beta = 0,315$ ,  $p < .01$ ,  $n = 173$ , ebenda, S. 18) aus, welche wiederum die Nutzungsabsicht (Hypothese H1) positiv beeinflusst ( $\beta = 0.667$ ,  $p < .01$ ,  $n = 173$ , ebenda, S. 17).

Im vorliegenden Modell wirkt der ökonomische Vorteil (Spearman Rho: .333,  $p < .001$ ,  $n = 500$ ) direkt und positiv auf Nutzungsabsicht.

### **Nützlichkeit und Nutzungsabsicht**

Der Zusammenhang zwischen Nützlichkeit und Nutzungsabsicht wird in der Studie von Gansser und Reich (2020, Hypothese H5) untersucht. Sie belegen eine signifikante Wirkstärke von 0,4 bei einem signifikanten Interaktionseffekt von 0.05 (Gansser und Reich, 2020, S. 494).

In der vorliegenden Arbeit wurde ein Spearman Rho von .472 bei  $p < .001$ ,  $n = 554$ , ermittelt. Damit können die Ergebnisse der vorangegangenen Studie bestätigt werden: je höher die Nützlichkeit, desto höher die Nutzungsabsicht.

### **Interaktion und Nutzungsabsicht**

In Taherdoosts Arbeit wurde ein Zusammenhang zwischen Interaktion und Qualität festgestellt (Taherdoost, 2018, S. 188). Der positive Zusammenhang wird mit  $\beta = 0.71$  bei  $p < .05$  angegeben. Indirekt wird so über Qualität die Nutzungsabsicht positiv beeinflusst.

In Bahadur et al. (2018) wurde die interaktionelle Empathie im Zusammenhang mit affektivem Commitment ( $\beta = .441$ ,  $p < .05$ ,  $n = 360$ ) und empfundenem Wert ( $\beta = .889$ ,  $p < .05$ ,  $n = 360$ ) untersucht. Dort wurden ebenfalls positive Zusammenhänge festgestellt. Über die Faktoren Kundenzufriedenheit und Loyalität wird in diesem Modell die Nutzungsabsicht (Wiederkaufsabsicht) positiv beeinflusst.

Während die vorangegangenen Studien lediglich von einem indirekten Zusammenhang berichten, wurde in der vorliegenden Arbeit zwischen Interaktion (fester Ansprechpartner) und Nutzungsabsicht ein direkter, positiver Zusammenhang (Spearman Rho = .511 bei  $p < .001$ ,  $n = 553$ ) festgestellt. Infolge der hohen Bedeutung persönlicher Ansprechpartner ist dieses Ergebnis erklärbar. Persönliche Kontakte zu Verbandsmitarbeitenden sowie Kollegen erhöhen die Wahrscheinlichkeit für Nutzungsabsicht. Dies kann auch das Ergebnis über positive Erfahrungen mit Verbandsmitarbeitenden und Akzeptanz gegenüber dem Landesverband belegen. Dort wurde ein Spearman-Rho-Wert von .612,  $p < .001$ ,  $n = 456$  ermittelt.

### **Loyalität und Nutzungsabsicht**

In Bahadur et al. wirkt Kundenloyalität direkt und positiv auf die Nutzungsabsicht ( $\beta = .281$ ,  $p < .05$ ,  $n = 360$ ). Loyalität selbst wird durch Kundenzufriedenheit positiv beeinflusst ( $\beta = .702$ ,  $p < .05$ ,  $n = 360$ ) (Bahadur et al., 2018, S. 11).

In der vorliegenden Arbeit wurde Loyalität zu Personen in Bezug zur Nutzungsabsicht betrachtet. Das Ergebnis ist signifikant und positiv (Spearman Rho = .575,  $p < .001$ ,  $n = 554$ ) korreliert.

### **Alternative Dienstleistungen und Nutzungsabsicht**

Yuan et al. (2019) stellen einen signifikanten und negativen Zusammenhang zwischen qualitativ hochwertigen Alternativen und dem kalkulierten Commitment (ökonomischer Vorteil) fest ( $\beta = -0.289$ ,  $p < 0.01$ ,  $n = 173$ ).

In der vorliegenden Arbeit wurde der ökonomische Vorteil der bestehenden Verband-Mitglieder-Beziehung im Hinblick auf die Fremdnutzungsabsicht (Fremdnutzung) analysiert. Dabei konnte kein signifikanter Unterschied ermittelt werden (Spearman Rho = .040,  $p = .408$ ,  $n = 427$ ). Die bestehende Leistungsbeziehung hat keinen Einfluss auf die Absicht, Fremdleistungen in Anspruch zu nehmen.

### **Neue faktorielle Zusammenhänge der Studie**

In der vorliegenden Arbeit konnten auch neue Zusammenhänge (Korrelationen) analysiert werden. Diese werden nachfolgend dargestellt.

### **Expertise, Weiterempfehlung (Zufriedenheit) und Nutzungsabsicht**

Während Expertise auch positiven Einfluss auf die Nutzungsabsicht nimmt (Hypothese 5.1, Spearman Rho = .358,  $p < .001$ ,  $n = 550$ ), liegt bei Weiterempfehlung (Zufriedenheit) eine negative Korrelation bezüglich der Nutzungsabsicht (Spearman Rho = -.346,  $p < .001$ ,  $n = 464$ ) vor. Während hohe Expertise zur höheren Nutzungsabsicht führt, erzielt Weiterempfehlung (Zufriedenheit) bei DEHOGA-Mitgliedern einen entgegengesetzten Effekt, und zwar die Abnahme der Nutzungsabsicht.

### **Expertise**

Eine neue Erkenntnis dieser Arbeit ist, dass Expertise nicht nur auf Nutzungsabsicht, sondern auch direkt auf Akzeptanz wirkt. Die hohe Fachlichkeit des Verbands trägt im Verband-Mitglieder-B2B-Verhältnis zur Aufrechterhaltung der Lieferbeziehung bei. In Bezug zur Aufrechterhaltung von Mitgliedschaften ist die Verbandsexpertise

ein wesentlicher Grund, um diese dauerhaft fortzusetzen, weil auch das Mitgliederverhalten durch Akzeptanz geprägt ist und mögliche „Durststrecken“ im Verbandsalltag bewältigt werden können.

### **Weiterempfehlung (Zufriedenheit), Nutzungsabsicht und Akzeptanz**

Bei Yuan et al. hat Vertrauen nur mittelbaren positiven Einfluss auf Zufriedenheit. Über kalkuliertes und affektives Commitment wirkt Vertrauen positiv auf Zufriedenheit (Yuan et al., 2019, S. 16). Die vorangegangenen Studien haben lediglich den Einfluss von Zufriedenheit auf die Nutzungsabsicht untersucht.

In der vorliegenden Studie hat Zufriedenheit Einfluss auf Nutzungsabsicht und zugleich auf Akzeptanz. Weiterempfehlung (Zufriedenheit) wirkt direkt und negativ auf Akzeptanz (Spear-

man  $Rho = -.612$ ,  $p < .001$ ,  $n = 464$ ). Der wohl gravierendste Unterschied zwischen den Fremdstudien und der vorliegenden Arbeit besteht in der negativen Korrelation zwischen Weiterempfehlung (Zufriedenheit) und Nutzungsabsicht (Spearman  $Rho = -.346$ ,  $p < .001$ ,  $n = 464$ ).

Mitgliederzufriedenheit führt bei verminderter Nutzungsquote gleichzeitig zu geringerer Akzeptanz.

### **Kollegialer Austausch und Nutzungsabsicht**

Kollegialer Austausch wurde in keiner vorangegangenen Studie thematisiert. Durch satzungsbedingte Mitgliederbeteiligung in Arbeits- und Entscheidungsgremien des Verbands ist dieser Aspekt jedoch sinnvollerweise aufzunehmen. Wie bereits die empirischen Auswertungen der Interviews und der Umfrage gezeigt haben, hat diese besondere „Organisationsform“ Einfluss auf die Nutzungsabsicht.

Dem Grunde nach ist kollegialer Austausch eine Form von Interaktion. Er ist in dieser Form in anderen Organisationen oder im B2B-Geschäft nicht internalisiert. Im Verbandsalltag ist diese Interaktion über Treffen und Gremienarbeit institutionalisiert und satzungsrechtlich gefordert. Der Einfluss kollegialen Austauschs auf Nutzungsabsicht ist positiv und signifikant nachweisbar (Spearman  $Rho = .346$ ,  $p < .001$ ,  $n = 584$ ).

### **Fremdnutzung und emotionale Bindung**

Die Dissertation untersuchte auch Fremdnutzung aufgrund emotionaler Verankerung von Mitgliedern. Dabei konnten keine signifikanten Unterschiede ermittelt werden (Spearman  $Rho = -.013$ ,  $p = .789$ ,  $n = 443$ ). Das heißt, dass emotionale Aspekte keinen wissenschaftlich nachweisbaren Einfluss auf die Fremdnutzungsabsicht von Mitgliedern haben.

### **Interaktion und Nutzungsabsicht**

In den Vergleichsstudien gibt es keine direkte Beeinflussung der Nutzungsabsicht durch Interaktion.

Taherdoost stellte den Zusammenhang zwischen Interaktion und Nutzungsabsicht über Qualität der Dienstleistungen her (Taherdoost, 2018, S. 180).

Im Modell von Bahadur et al. (2018) wirkt Interaktion (Empathie) über Zufriedenheit und Loyalität oder über den empfundenen Wert, Zufriedenheit und Loyalität indirekt auf Nutzungsabsicht.

Im Gegensatz dazu konstatierte diese Dissertation, dass interaktioneller Umgang mit Mitarbeitenden des Verbands eine positive Beziehung zwischen Interaktion und Nutzungsabsicht aufweisen kann (Hypothese H1, Spearman Rho = .551,  $p < .001$ ,  $n = 554$ ).

### **3.2.2 Einfluss von Attributen im Vergleich zu anderen Studien**

#### **Alter und Nutzungsabsicht**

Bahadur et al. untersuchten den Einfluss des Alters ( $r = -.195$ ,  $n = 360$ ) auf die Wiederkaufabsicht. Dabei konnten sie keinen signifikanten Zusammenhang feststellen (Bahadur et al., 2018, S. 11).

Zum gleichen Ergebnis gelangten Yuan et al. (2019): Auch sie konnten keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Alter und Nutzungsabsicht bestätigen.

Die vorliegende Arbeit untersucht gleichfalls den Effekt von Alter auf Nutzungsabsicht. Dabei konnten die Ergebnisse von Bahadur et al. (2018) und Yuan et al. (2019) bestätigt werden. Auch die vorliegende empirische Auswertung erkennt keine Unterschiede zwischen Alter des Mitglieds und dessen Nutzungsabsicht ( $H(3) = 2.109$ ,  $p = .550$ ,  $n = 432$  und  $F(3, 428) = .541$ ,  $p = .654$ ).

#### **(Aus-)Bildung und Nutzungsabsicht**

Bahadur et al. untersuchten weiterhin den Einfluss des Bildungsstands ( $r = -.085$ ,  $n = 360$ ) auf die Wiederkaufabsicht. Sie stellten keine signifikanten Unterschiede fest (Bahadur et al., 2018, S. 11).

Für den Bildungsabschluss kann die vorliegende Arbeit ebenfalls keinen signifikanten Einfluss auf Nutzungsverhalten ( $F(2, 421) = 1.687$ ,  $p = .186$ , korr.  $R^2 = .003$ ,  $n = 424$  und  $H(2) = 5.188$ ,  $p = .075$ ) feststellen. Damit wird das Ergebnis von Bahadur et al. (2018, S. 11) bestätigt.

#### **Geschlecht und Nutzungsabsicht**

Bahadur et al. weisen ein signifikantes Ergebnis ( $\beta = .483$ ,  $p < .05$ ,  $n = 360$ ) für das Attribut Geschlecht bezüglich Wiederkaufabsicht nach (Bahadur et al., 2018, S. 11). In ihrer Studie geht es um Telekommunikationsservices.

Yuan et al. (2019) untersuchten im Zusammenhang mit Internetbanking den Einfluss des Geschlechts auf die Nutzungsabsicht. Im Gegensatz zu Bahadur et al. (2018) konnten sie keine signifikanten Unterschiede wegen des Geschlechts feststellen.

In der vorliegenden Arbeit ( $t(425) = 1.418$ ,  $p = .157$  und  $U = 18185$ ,  $Z = -1.927$ ,  $p = .054$ ) konnten, analog zu Yuan et al. (2019), ebenfalls keine signifikanten Unterschiede in puncto Nutzungsabsicht zwischen den Geschlechtern festgestellt werden.

### **Weitere Attribute, die in Vergleichsstudien nicht analysiert werden**

Die in der Verbändeforschung bisher nicht untersuchten Attribute

- Betriebsgröße,
- Betriebsform,
- Betriebsart,
- Mitgliedsdauer und
- ehrenamtliches Engagement

weisen signifikante Unterschiede auf.

Anzumerken ist: Für alle Attribute wurden, auch wenn keine Normalverteilung vorzuliegen scheint, parametrische und nicht-parametrische Verfahren angewandt, um mögliche Ergebnisunterschiede darzustellen. Dabei wurden allerdings keine abweichenden Ergebnisse festgestellt. Parametrische Ergebnisse werden nur erwähnt und mit den nicht-parametrischen abgeglichen, anschließend aber nicht weiterverwendet.

Für die weiteren Attribute (Betriebsgröße, Betriebsart, Mitgliedsdauer, Ehrenamt, Betriebsform, Nationalität) liegen keine Vergleichsstudien im Hinblick auf Nutzungsabsicht oder Akzeptanz vor.

In der vorliegenden Arbeit konnte empirisch belegt werden, dass Betriebsgröße, Betriebsart, Mitgliedsdauer und Ehrenamt signifikante Unterschiede aufweisen. Die Betriebsform (Familien- oder Ketten/Franchisebetriebe) und Nationalität des Betreibers/Eigentümers weisen hingegen keine signifikanten Unterschiede bezüglich des Nutzungsverhaltens von Verbandsdienstleistungen auf.

### **Betriebsgröße und Nutzungsabsicht**

Unterschiedliche Betriebsgrößen stellen unterschiedliche Anforderungen an Unternehmen. Mit zunehmender Größe werden Prozesse komplexer. Auch administrative Anforderungen steigen mit zunehmender Größe. Von daher ist es naheliegend, dass größere Betriebe mehr Dienstleistungen in Anspruch nehmen als kleinere Einheiten.

Gemessen an der Anzahl der Mitarbeitenden, belegt die vorliegende Arbeit signifikante Unterschiede zwischen Betriebsgröße und Nutzungsabsicht ( $F(5,129.683) = 7.811, p < .001$  und  $H(5) = 41.760, p < .001$ ).

### **Betriebsart und Nutzungsabsicht**

Die Betriebsart klassifiziert die Mitgliedsunternehmen in Übernachtungs- und Gastronomiebetriebe. Allein die Tatsache, dass die überwiegende Anzahl an Hotels auch über ein Restaurant verfügt (Vollhotels), lässt es plausibel erscheinen, dass Hotels grundsätzlich größere Einheiten bilden und mehr Dienstleistungen in Anspruch nehmen, weil sie über zwei Geschäftsbereiche (Übernachtung und Gastronomie) verfügen.

Die Betriebsart hat signifikanten Einfluss auf die Nutzungsabsicht ( $U = 11724.5, Z = 30445.5, p < .001$  und  $t(326.227) = 6.857, p < .001$ )

### **Mitgliedsdauer und Nutzungsabsicht**

Auch die Mitgliedsdauer bedingt signifikante Unterschiede innerhalb der Dienstleistungsnutzung. So steigt mit zunehmender Mitgliedsdauer tendenziell die Dienstleistungsnutzung. Langjährige Mitglieder verfügen über mehr Kenntnisse und Erfahrungen mit Verbandsdienstleistungen. Bei positiver Beurteilung der Leistungsfähigkeit und Problemlösungskompetenz liegt die Wahrscheinlichkeit für Nutzung höher.

Mitgliedsdauer beeinflusst signifikant die Nutzungsabsicht ( $F(4, 145.550) = 9.699, p < .001$ )  $H(4) = 24.323, p < .001$ ).

### **Ehrenamtliches Engagement und Nutzungsabsicht**

Ehrenamtlich Engagierte haben ein signifikant höheres Nutzungsverhalten als passive Mitglieder. Dies kann an der Verbundenheit mit dem Verband liegen, aber auch an einer besseren Informationslage. Man könnte unterstellen, dass überhaupt nur positiv gestimmte Mitglieder ein Ehrenamt übernehmen und von daher vom Verband und dessen Leistungen überzeugt sind. Zum anderen könnten sie gerade durch ihre Gremientätigkeit in die Lage versetzt sein, mehr Verbandsdienstleistungen und deren Güte zu kennen. Oben wurde bereits erwähnt, dass die Mitgliedsdauer zu signifikanten Unterschieden in der Nutzung führen kann. Ehrenamtlich aktive Mitglieder sind vermutlich auch bereits länger Verbandsmitglieder. Von daher liegt es nahe, dass sie über mehr positive Erfahrungen verfügen und daher verstärkt Verbandsdienstleistungen nutzen.

Ehrenamtlich Tätige haben eine signifikant andere Nutzungsabsicht als passive Verbandsmitglieder ( $U = 29103.5$ ,  $Z = 2.675$ ,  $p = .007$  und  $t(366.91) = -3.094$ ,  $p = .002$ ).

### Betriebsform und Nutzungsabsicht

Die Betriebsform hat keine signifikante Auswirkung auf das Nutzungsverhalten. Egal, ob es sich um einen Familien- oder Ketten-/Franchisebetrieb handelt, sie unterscheiden sich per se nicht in ihrem Nutzungsverhalten oder ihrer Nutzungsabsicht. Offensichtlich spielen diese Attribute keine Rolle, da unterschiedliche Betriebsformen den gleichen Anforderungen gegenüberstehen. Entscheidender scheint daher die Betriebsgröße oder Betriebsart zu sein, denn bei gleicher Betriebsgröße und Betriebsart unterscheiden sich familien- von kettengeführten Betrieben nicht in ihrer Dienstleistungsnutzung.

Die Betriebsform hat keinen signifikanten Einfluss auf die Nutzungsabsicht ( $U = 1183.5$ ,  $Z = -.159$ ,  $p = .873$  und  $t(414) = .085$ ,  $p = .932$ ).

### Nationalität

Diverse Nationalitäten führen zu keinen signifikanten Unterschieden in der Dienstleistungsnutzung. Auch hier gilt, dass Betriebsgröße, Mitgliedsdauer und das individuelle Engagement im Verband die Nutzungsabsicht vermutlich stärker beeinflussen.

Die Nationalität übt keinen signifikanten Einfluss auf die Nutzungsabsicht aus ( $U = 5925$ ,  $Z = -1.096$ ,  $p = .273$  und  $t(425) = .994$ ,  $p = .273$ ).

### Weiterempfehlung (Zufriedenheit) und Akzeptanz

Nachfolgend wird schematisch dargestellt, wie die funktionale Verbindung zwischen Weiterempfehlung und Akzeptanz im gegenläufigen Wert zum Ausdruck kommen kann.

| [Ökonom. Vorteil + Nützlichkeit – Nutzungsquote = Akzeptanz] x (-1) = Weiterempfehlung |              |               |           |                  |
|--|--------------|---------------|-----------|------------------|
| Ökonom. Vorteil  | Nützlichkeit | Nutzungsquote | Akzeptanz | Weiterempfehlung |
| 0  | 0            | 1             | -1        | 1                |
| 0,5  | 0            | 1             | -0,5      | 0,5              |
| 0,5  | 0,5          | 0,5           | 0,5       | -0,5             |
| 0,5  | 0,5          | 0             | 1         | -1               |

Tabelle 57: Akzeptanz und Weiterempfehlung (Zufriedenheit)  
(eigene Darstellung)

Damit kann Weiterempfehlung (Zufriedenheit) in Anlehnung zur individuellen Nutzung erklärt werden. Die angegebenen Werte obiger Tabelle stellen keine faktischen Werte für Akzeptanz und/oder Weiterempfehlung dar, sondern sind zu Erläuterungszwecken aufgeführt.

### **Nutzungsverhalten und Akzeptanz**

Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, ergibt sich dieser negative Zusammenhang direkt aus der Akzeptanzdefinition. Von der Nutzung wird die Summe aus ökonomischen Vorteilen und Nützlichkeit subtrahiert. Insofern ergibt sich per Definition ein negativer Zusammenhang.

### **Weiterempfehlung (Zufriedenheit) und Sicherheitsaspekte**

Um den negativen Zusammenhang zwischen Weiterempfehlung (Zufriedenheit) und Sicherheitsaspekten zu interpretieren, können zwei Annahmen getroffen werden: DEHOGA-Dienstleistungen könnten die Sicherheitsaspekte nicht im nötigen Umfang von Mitgliederinteressen befriedigen, oder Sicherheitsaspekte spielen für Mitglieder in deren Weiterempfehlungsverhalten (Zufriedenheit) keine Rolle. Aufgrund aller empirischen Auswertungen (Interviews und Umfrage) erscheint die zweite Möglichkeit als die wahrscheinlichere.

## **3.3 Gütekriterien und methodische Abgrenzung**

Um die Ergebnisse und deren Qualität einschätzen zu können, bedarf es bestimmter Gütekriterien zu Validität und Reliabilität. Die qualitative Forschung benötigt jedoch andere Maßstäbe als die quantitative Forschung (Mayring, 2016, S. 140).

## Generelle Übersicht

Nachfolgende Tabelle stellt die Operationalisierung empirischer Forschungsmethoden dar.

| Vorgesehene Operationalisierung im Forschungsmodell |              |  |
|---|--------------|--|
| Dokumenten-analyse                                  | Objektivität | Informationen müssen vollständig vorliegen (Dokumente, Verträge, Website etc.). Interpersonelle Interpretationsspielräume sind möglich.  |
|   | Reliabilität | Datengrundlage und Vorgehensweise müssen transparent, regelgeleitet und nachvollziehbar dargelegt werden.  |
|   | Validität    | Wissenschaftlich nicht abschließend geklärt.   |
| Interview   | Objektivität | Zur Sicherstellung der Intersubjektivität wird eine fachlich versierte Person ohne Funktion im DEHOGA Baden-Württemberg die Interviews führen.   |
|   | Reliabilität | Die Variablen lassen sich aus den Modellen des Forschungsstands ableiten und auf einzelne Fragenkomplexe und Einzelfragen anwenden (Taherdoost, 2019, S. 511–512).   |
|   | Validität    | Interne Validität<br>liegt vor, wenn nachweislich nur unabhängige Variablen auf die abhängige Variable einwirken und Untersuchungsergebnisse eindeutig interpretiert werden können.<br>Externe Validität<br>– Inhaltsvalidität<br>liegt vor, wenn der Forschungsansatz mit dem Konzept übereinstimmt. Alle relevanten Faktoren müssen durch Interviewfragen abgebildet werden. Die Faktoren werden aus der Literatur übernommen.<br>– Konstruktvalidität<br>stellt sicher, dass untersuchte Variablen genau definiert und gegenüber ähnlichen abgegrenzt sind. Dazu wird ebenfalls die Literatur verwendet.<br>– Kriteriumsvalidität<br>liegt vor, wenn die Forschung eine hohe Korrelation zu ähnlichen Messkonstrukten aufweist (nach Krebs und Menold, 2019, S. 496–498). |
| Hypothesen  | Validität    | Mittels t-Test kann der Erwartungswert einer normalverteilten Zufallsvariable ermittelt werden (Fahrmeir et al., 2016, S. 401).  |
| Pretest   | Reliabilität | Der Fragebogen wird auf seine Verständlichkeit geprüft. Mehr als zehn Probanden werden mit dem Fragebogen befragt, um verbale Ungenauigkeiten herauszufinden und zu beheben.   |
| Fragebogen  | Objektivität | Keine Einflussnahme auf Antworten aufgrund anonymer Onlinebefragung  |
|   | Reliabilität | Ein Pretest untersucht, ob alle Fragen verständlich sind oder überarbeitet werden müssen.  |
|   | Validität    | Test der Fragen auf Konsistenz durch Cronbachs-Alpha-Test, Hypothesentests und weitere deskriptive statistische Methoden   |

**Tabelle 58: Vorgesehene Operationalisierung zur Erfüllung der Gütekriterien innerhalb des Forschungsvorhabens**  
(eigene Zusammenstellung)

Die Gliederung der qualitativen Gütekriterien orientiert sich an der empfohlenen Vorgehensweise von Mayring (2016, S. 145–148).

### **3.3.1 Verfahrensdokumentation**

Während bei quantitativer Forschung infolge von Standardisierung meist der Hinweis auf die verwendeten Techniken und Messinstrument genügt, ist das Vorgehen in der qualitativen Forschung spezifischer und auf den jeweiligen Gegenstand bezogen (Mayring, 2016). Dies betrifft insbesondere das Vorverständnis, die Analysemethoden sowie die Durchführung und Auswertung der Daten (ebenda, S. 140–142).

#### **Verfahrensdokumentation der Dokumentenanalyse**

In der Dokumentenanalyse werden die einzelnen Schritte der Verdichtung dargestellt. Das Datenmaterial wird nach der jeweiligen Thematik geclustert und dargestellt. Eine weitere Übersicht über alle relevanten Dokumente und Textteile kann ein Gesamtbild der komprimierten Informationen vermitteln.

#### **Verfahrensdokumentation von Interviews**

Zur Sicherstellung der Intersubjektivität wurde die Befragung nicht durch den Promovenden selbst, sondern durch eine fachlich versierte, dem DEHOGA jedoch ferne Person durchgeführt. Dadurch sollten persönliche Einflüsse bei der Beantwortung unterminiert werden. Ebenso wurde dadurch sichergestellt, dass Antworten, gegebenenfalls durch Nachfragen der nicht fachkundigen Person, verständlich gemacht wurden. Im Rahmen der Analyse und Interpretation dieser Arbeit werden sämtliche Methoden und Teilschritte beschrieben und dokumentiert.

### **3.3.2 Argumentative Interpretationsabsicherung**

Das Vorverständnis der forschenden Person beeinflusst deren Interpretation der erhobenen Daten. Für eine hohe Güte sollte die Deutung der auszuwertenden Informationen daher theoriegeleitet erfolgen.

#### **Argumentative Interpretationsabsicherung bei Interviews**

Um persönliche und fachliche Einflüsse zu vermeiden, wurden die Interviews durch eine dritte Person durchgeführt. Damit sollte sichergestellt werden, dass keine Vorurteile oder voreiligen Schlüsse aufgrund von Fachkenntnissen des Promovenden in die Interviews einfließen (Mayring, 2016, S. 145). Die Interpretationen der Datenauswertungen erfolgt theoriegeleitet auf Grundlage wissenschaftlicher Gütekriterien.

### 3.3.3 Regelgeleitetheit

Der Analyseprozess soll systematisch und planvoll ablaufen. Hilfreich ist es dabei, wenn sequenziell vorgegangen wird und der Analyseprozess in einzelnen Schritten erfolgt (Mayring, 2016, S. 145–146).

#### Regelgeleitetheit bei der Dokumentenanalyse

Nutzungsabsicht, Akzeptanz und Verbandserfolg lassen sich aus Dokumenten nicht unmittelbar ableiten. Die systematische Dokumentenselektion findet in einem mehrstufigen Prozess statt. Zuerst werden, ohne Ansehen konkreter Dokumente, Ausschlusskriterien definiert und begründet. Diese Regelanwendung soll die Dokumenten- und Informationsfülle reduzieren.

Die selektierten Dokumente werden einer Quellenkritik unterzogen, um weitere Dokumente infolge fehlender Relevanz auszuschließen. Innerhalb der verbliebenen Dokumente werden einzelne Textteile nach ihrer Relevanz selektiert, bewertet und gegebenenfalls markiert. Erkenntnisbringende Textstellen werden extrahiert, dokumentiert, geclustert und zu Kategorien verdichtet.

Die verdichtete Zusammenfassung über alle Kategorien ergibt schließlich das „Konzentrat“ an relevanten Variablen innerhalb des Forschungsgebiets.

#### Regelgeleitetheit bei Interviews

Bei halbstandardisierten Interviews verbleiben den Probanden Freiräume, um weitere ihnen wichtige Sachverhalte zu erwähnen.

Die digital gespeicherten Interviews wurden zur weiteren Bearbeitung durch Transkription in Schriftform überführt. Die Auswertungsmethode der Interviews gleicht jener der Dokumentenanalyse. Durch Markieren, Clustern und Kategorisieren werden relevante Variablen sichtbar.

### 3.3.4 Nähe zum Gegenstand

Ein wesentliches Gütekriterium ist die Nähe zum Subjekt. Anstatt Laborversuchen sollten die Beforschten in ihrem Lebens- oder Arbeitsumfeld befragt werden.

#### Dokumentenanalyse

Dieses Kriterium ist für die Dokumentenanalyse irrelevant, da schriftliche Dokumente keiner Beeinflussung durch Prüfungshandlungen unterliegen. Mayring benennt eine mögliche Feh-

lerquelle durch subjektive Auswahl an Dokumenten durch die forschende Person (Mayring, 2016, S. 47) selbst.

### **Interviews**

Um ein hohes Maß an Aufmerksamkeit und Ungestörtheit zu erreichen, sollten alle Interviewtermine vorher persönlich und schriftlich vereinbart werden. Damit kann die Nähe zum Forschungsfeld gewährleistet werden und keine Laborsituation entstehen. Mayring meint hier explizit zeitliche, räumliche und soziale Nähe (Mayring, 2016, S. 48).

#### **3.3.5 Kommunikative Validierung**

Eine weitere Absicherung der Datenqualität kann dadurch erreicht werden, dass die Interpretationen den befragten Personen vorgelegt und mit ihnen diskutiert werden. Eine hohe Identifikation mit den vorgelegten Analyseergebnissen und Interpretationen sichert die Güte der Ergebnisse.

### **Dokumentenanalyse**

Die Dokumentenanalyse bietet sich hierfür nicht an, da Interpretationsspielräume aufgrund juristischer Formulierungen (gesetzliche Regelungen und Satzung) im Grunde nicht vorhanden sind und die Autoren nicht befragt werden können. Aufgrund geübter juristischer Praxis und Auslegung ist diese Vorgehensweise auch nicht notwendig.

### **Interviews**

Um eine hohe Güte zu erreichen, müssen Analyseergebnisse und Interpretationen an die Befragten rückgekoppelt werden. Durch deren Stellungnahme kann ein hohes Maß an Güte erzielt werden. Die ausführliche und anonymisierte Version der Interviewergebnisse wurde allen Befragten per Mail (am 20. Dezember 2022) zur Durchsicht zur Verfügung gestellt. Damit konnten alle interviewten Personen Kenntnis über Auswertungen und Interpretationen erlangen. Es gingen keine Rückmeldungen, Anmerkungen oder Änderungswünsche durch die Probanden ein.

#### **3.3.6 Triangulation**

Ziel der Triangulation ist es, so Mayring, unterschiedliche Datenquellen, Interpretationen und Methoden anzuwenden, um unterschiedliche Interpretationsansätze zu finden. Die aus unterschiedlichen Perspektiven gewonnenen Ergebnisse erzielen in aller Regel keine Überein-

stimmung. Sie können jedoch miteinander verglichen werden und führen so zu einem differenzierten Blick auf das gesamte Forschungsfeld (Mayring, 2016, S. 147–148).

### **3.3.7 Faktorenanalyse**

Die Erkenntnisse aus den Interviewauswertungen lassen bereits bestimmte Zusammenhänge zwischen Variablen erkennen. Um diese in einem neuen Strukturgleichungsmodell integrieren zu können, müssen sie vorher auf ihre Ladung hin überprüft werden. Einzelne Variablen lassen sich auf wenige dahinterliegende Faktoren zurückführen (Schermelleh-Engel et al., 2007, S. 1). Im Hinblick auf ein Strukturgleichungsmodell genügt es infolge von Interdependenzen daher nicht, nur isoliert betrachtete Zusammenhänge zu beobachten.

Exploratorische Faktorenanalysen lassen keine exakte Hypothesenprüfung zu. Aufgrund intervallskaliertes Fragebogenitems (Likertskala) werden lineare Zusammenhänge angenommen und die Ergebnisse damit interpretierbar.

### **3.3.8 Test auf Normalverteilung**

Um Varianztests richtig anzuwenden, ist es notwendig zu wissen, ob in der vorliegenden Stichprobe eine Normalverteilung vorliegt oder nicht. Hierfür werden der Shapiro-Wilk-Test und Kolmogoroff-Smirnov-Test angewendet. Ergänzend kann die Normalverteilung auch in Histogrammen oder Quantil-Quantil-Diagrammen (QQ-Diagramme) optisch ermittelt werden. Wenn die Testwerte signifikant sind ( $p < .05$ ), liegt Normalverteilung vor.

### **3.3.9 Test auf Varianzhomogenität**

Die Varianzhomogenität prüft die Unterschiede der Varianz einzelner Gruppen. Varianzhomogenität liegt vor, wenn alle betrachteten Gruppen eine ähnliche Varianz aufweisen. Um dieses Merkmal zu prüfen, bedient man sich des Levene-Tests. Bei signifikantem Ergebnis ( $p < .05$ ) geht man von einer Verletzung der Varianzhomogenität aus. Damit wäre die Anwendung der ANOVA aufgrund fehlender Voraussetzungen nicht anwendbar.

Parametrische Tests sollten nur unter folgenden Voraussetzungen eingesetzt werden:

- Normalverteilung
- Varianzhomogenität
- Ähnlich große Gruppen

Ansonsten kann es zu falschen oder verzerrten Ergebnissen kommen. Bei großen Stichproben können parametrische und nicht-parametrische Tests aufgrund ihrer Robustheit zu vergleichbaren Ergebnissen gelangen.

### **3.4 Konkrete Gütekriterien**

#### **3.4.1 Generelles Vorgehen bei quantitativen Analysen**

Zunächst werden die Daten auf mögliche (offensichtliche) Fehler überprüft. Die Antwortalternativen der Fragen 6 und 9 „zu bestimmten Anlässen“ und „keine Angabe“ wurden aus der weiteren statistischen Bearbeitung ausgenommen, da damit keine ordinale Gliederung möglich ist. Diese Antwortalternativen waren dennoch bewusst im Fragebogen enthalten, um den Befragten alle praxisrelevanten Antwortalternativen anzubieten und die Abbruchquote möglichst gering zu halten.

Im Folgenden wird die Vorgehensweise dargestellt. Auf Unterschiede zwischen drei oder mehr Gruppen wird mittels ANOVA getestet.

Grundvoraussetzung für die Anwendung von ANOVA ist, dass die abhängigen Variablen für jede Gruppe der unabhängigen Variablen Normalverteilung aufweisen. Die Testung der Normalverteilung wird über Shapiro-Wilk-Test und Kolmogoroff-Smirnov-Test (KS-Test) sowie visuelle Beurteilung von Histogrammen oder QQ-Diagrammen vorgenommen. Die  $H_0$  unterstellt Normalverteilung. Ist der p-Wert  $> .05$ , gilt die Nullhypothese als nicht abgelehnt. Normalverteilung bildet sich in Histogrammen optisch über eine annähernde Glockenkurve ab.

Der Shapiro-Wilk-Test testet auf Abweichung von der Normalverteilung in den Daten. Er liefert auch bei kleineren Stichproben verlässliche Ergebnisse. In der Literatur wird dieser Test als sensibel gegenüber Ausreißern beschrieben. Im konkreten Fall der vorliegenden Dissertation erscheinen Ausreißer aufgrund der Likertskalierung als unwahrscheinlich.

Der Kolmogoroff-Smirnov-Test testet ebenfalls auf Abweichung von der Normalverteilung. Bei großen Stichprobenumfängen neigen beide Tests jedoch dazu, zu konservative Ergebnisse (fälschliche Verwerfung der Nullhypothese) zu produzieren. Für die letztliche Beurteilung, ob Normalverteilung vorliegt oder nicht, sollten daher die zugehörigen Histogramme oder QQ-Diagramm zu Rate gezogen werden.

Weisen die abhängigen Variablen keine Normalverteilung auf, wird zusätzlich ein nicht-parametrisches Verfahren, namentlich: Kruskal-Wallis-Test angewandt.

Die zweite Bedingung zur ANOVA-Anwendung ist Varianzhomogenität. Diese wird mittels Levene-Test überprüft. Ist das Ergebnis nicht signifikant ( $p$ -Wert  $> .05$ ), darf Varianzhomogenität unterstellt werden. Ist der Levene-Tests hingegen signifikant ( $p$ -Wert  $\leq .05$ ), wird davon ausgegangen, dass Varianzheterogenität vorliegt. Es werden sodann die Ergebnisse der Welch-adjusted ANOVA berichtet.

Analog dazu wird auf Unterschiede zwischen zwei Gruppen mittels t-Test getestet. Voraussetzung hierfür ist ebenfalls Normalverteilung der abhängigen Variablen in den zu untersuchenden Gruppen sowie das Vorhandensein von Varianzhomogenität. Die Überprüfung dieser Voraussetzungen erfolgt mittels der gleichen Verfahren wie bei ANOVA. Bei Nichtvorliegen von Normalverteilung werden zusätzlich die Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests berichtet. Bei Nichtvorliegen von Varianzhomogenität werden Ergebnisse des Welch-Tests berichtet.

### **3.4.2 Reliabilitätsprüfung nach Brennan und Prediger (MAXQDA)**

Die Reliabilitätsprüfung wird eingesetzt, wenn Ergebnisse von der Beurteilung einer oder mehrerer Personen abhängen. Die Intra-Rater-Reliabilität misst (im Gegensatz zur Inter-Rater-Reliabilität, bei zwei oder mehreren beurteilende Personen) die Konsistenz der Codierung, wenn dieselbe Person zu unterschiedlichen Zeitpunkten Dokumente und Interviews kategorisiert hat. Die Konsistenz interpersoneller oder zeitlich differenter Codierungsvorgänge kann mittels Kappa-Test mathematisch-statistisch bestimmt werden.

MAXQDA bietet die programmimmanente Möglichkeit zur Reliabilitätsmessung durch Brennan und Prediger (1981) an ([www.maxqda.com/de/hilfe-mx20/teamwork/das-problem-der-intercoder-uebereinstimmung-in-der-qualitativen-forschung](http://www.maxqda.com/de/hilfe-mx20/teamwork/das-problem-der-intercoder-uebereinstimmung-in-der-qualitativen-forschung), abgerufen am 05.03.2023). In der Anwendungsanleitung wird beschrieben, dass die Berechnung der Übereinstimmung von untergeordneter Bedeutung sei, Kappa aber dennoch als Maßzahl für Reliabilität berechnet wird. Mayer et al. kommen bei Cohens Kappa zum gleichen Schluss. Sie erwähnen, dass hohe absolute Übereinstimmung nicht unbedingt zu hohe Kappa-Werte und umgekehrt niedrige Kappa-Werte keine geringe prozentuale Übereinstimmung implizieren müssen (Mayer et al. (2004, S. 43). Für die Bestimmung von „ $P_{\text{chance}}$ “, der zufälligen Übereinstimmung, greift MAXQDA auf einen Vorschlag von Brennan und Prediger (1981) zurück. Bei dieser Berechnungsweise wird die zufällige Übereinstimmung anhand der Anzahl unterschiedlicher Kategorien bestimmt.

Im Regelfall findet eine zweite Codierung durch eine weitere Person statt. In der vorliegenden Dissertation wurde allerdings eine Intra-Codierung vorgenommen (Döring und Bortz, 2016, S. 566). Das heißt, die Codierung erfolgte zu zwei unterschiedlichen Zeitpunkten durch dieselbe Person. Die in der Dokumentenanalyse und in den Interviews gemessenen Variablen sind weder komplex noch missverständlich. Die Antworten der Interviewten stimmen in ihren Bewertungen weitgehend überein. Die Antworten zu Zufriedenheit, Loyalität und Nutzungsabsicht sind in aller Regel kurz und eindeutig. Interpretationsspielräume sind daher, wenn überhaupt, nur eingeschränkt möglich. Daher ist davon auszugehen, dass die Güte der Übereinstimmung sichergestellt werden kann.

|             |   | Codierung 1 |        |     |
|-------------|---|-------------|--------|-----|
|             |   | 1           | 0      |     |
| Codierung 2 | 1 | a = 318     | b = 71 | 389 |
|             | 0 | c = 66      | 0      | 66  |
|             |   | 384         | 71     | 455 |

|                             |   |                         |
|-----------------------------|---|-------------------------|
| <b>P<sub>observed</sub></b> | $P_o = \frac{a}{(a+b+c)}$                 | = 0.70                  |
| <b>P<sub>chance</sub></b>   | $P_c = \frac{1}{\text{Anzahl der Codes}}$ | = $\frac{1}{15} = 0.07$ |
| <b>Kappa</b>                | $= \frac{P_o - P_c}{1 - P_c}$             | = <b>0.68</b>           |

**Tabelle 59: Prüfung der Validität nach Kappa**  
(eigene Darstellung)

In der linken oberen Ecke der Vierfelder-Tafel steht die Anzahl der Codierungen, die in beiden Codierprozessen übereinstimmen. In der rechten oberen und der linken unteren Ecke finden sich Nicht-Übereinstimmungen, bei denen also in einem Dokument ein Code vergeben wird, im anderen jedoch nicht. Fehlerhafte Codierungen (Feld b und c in obiger Tabelle) entstanden häufig dadurch, dass zwar dieselben Textstellen markiert wurden, aber nicht die zu 100 % identische Textpassage. Dadurch wurde es als fehlerhafte Codierung gewertet.

Nach Landis und Koch können Kappa-Werte zwischen 0.61 bis 0.80 als substanziell (gute) Übereinstimmung gewertet werden (Landis und Koch, 1977, S. 365).

### 3.4.3 Faktorenanalyse

Die Faktorenanalyse überprüft, ob Daten zu einem hypothetischen Modell passen. Stellt sich heraus, dass dies nicht der Fall ist, kann das Modell angepasst werden. In unserem Fall wird eine explorative Faktorenanalyse angewandt. Mit deren Hilfe werden den Daten zugrunde-

liegende Faktoren aufgedeckt. Dadurch kann Komplexität reduziert und die Analyse übersichtlicher durchgeführt werden.

Die Ergebnisse der Faktorenanalyse sprechen für q002 und q003 für eine 1-Faktoren-Lösung. Beide Item-Kategorien scheinen ein latentes Konstrukt abzubilden und lassen sich auf einen Faktor reduzieren.

Für q012 scheint hingegen eine 2-Faktoren-Lösung angebracht. Die Ergebnisse der Faktorenanalyse legen für diesen Fragenkomplex nahe, dass hier zwei unabhängige Sachverhalte gemessen werden. Diese Ergebnisse resultieren wahrscheinlich auf den gegensätzlich gepolten Fragen nach der Beurteilung des DEHOGA durch seine Mitglieder. Hierbei wurden zwei unterschiedliche persönliche Grundhaltungsmuster abgefragt: negative und positive Einstellung gegenüber dem Verband.

### 3.4.4 Skalenbildung

Auf Grundlage der durchgeführten Faktorenanalyse wurden Skalen aus folgenden Fragen-  
gruppen gebildet:

| Item/Frage  | Umfang  | Recodierung   |
|-------------|---|---|
| q001        | Nur eine Frage  | -   |
| q002        | Für alle Fragen von q002  | -   |
| q003        | Für alle Fragen von q003  | -   |
| q002 + q003 | Für alle Fragen von q002 und q003   | -   |
| q004        | Für alle Fragen von q004  | -   |
| q005        | Für alle Fragen von q005,<br>außer Frage 1 und 11, fehlende Trennschärfe der Item-Skala-Korrelation | Kategorie 6,<br>„zu bestimmten Anlässen“<br>Kategorie 7, „keine Angabe“ |
| q006        | Für alle Fragen von q006  | Kategorie 6 „keine Angabe“  |
| q007        | Für alle Fragen von q007  | -   |
| q008        | Für alle Fragen von q008  | -   |
| q009        | Für alle Fragen von q009  | -   |
| q010        | Für alle Fragen von q010  | -   |
| q011        | Für alle Fragen von q011  | -   |
| q012        | Für alle Fragen von q012<br>Keine Skalenbildung sinnvoll, infolge bipolarer Fragestellung           | -   |

**Tabelle 60: Skalenbildung**  
(eigene Darstellung)

### 3.4.5 Reliabilitätsanalyse

Zur Beurteilung der Reliabilität der berechneten Skalen wird Cronbachs Alpha herangezogen. Hiermit wird die interne Konsistenz einer Skala, das heißt der Grad an Verwandtheit der einzelnen Items, gemessen.

Nachfolgend werden die Cronbachs-Alpha-Werte für die Skalen q002 bis q011 angegeben.

| Fragenkomplex  | Item/Frage  | Cronbachs-Alpha-Wert |
|--|-------------|----------------------|
| Emotionales/Vertrauen/Mehrwert/Nützlichkeit/   | q002 + q003 | .871 <sup>1</sup>    |
| Nützlichkeit   | q003        | .836                 |
| Interaktion/Ansprechperson   | q004        | .833                 |
| Ökonomischer Vorteil   | q005        | .774                 |
| Nutzung  | q006        | .910 <sup>2</sup>    |
| Nutzungsabsicht (Intention)  | q007        | .820                 |
| Weiterempfehlung (Zufriedenheit)   | q008        | .923                 |
| Motive für Fremdnutzung  | q010        | .758                 |
| Sicherheitsaspekte   | q011        | .905                 |
| <sup>1</sup> Die Skala aus q002 und q003 weist ein höheres Cronbachs Alpha als Fragenkomplex q003 auf.<br><sup>2</sup> Aufgrund geringer Trennschärfe der Frage 6.1 (Newsletter: .258) und Frage 6.12 (Notfall-Beratung: .124) wurde Item 6 recodiert und hier ohne die Fragen 6.1 und 6.12 dargestellt. |             |                      |

**Tabelle 61: Cronbachs-Alpha-Werte**  
(eigene Darstellung)

Die Werte für Cronbachs Alpha sind über alle Skalen hinweg zufriedenstellend (> .7). Aus nachfolgenden Fragen/Items wurden keine Skalen gebildet. In der weiteren Analyse wurden diese Items einzeln verarbeitet.

| Fragenkomplex                               | Item/Frage | Cronbachs-Alpha-Wert   |
|---|------------|------------------------|
| Eisbrecherfrage                             | q001       | nur eine Frage         |
| Qualität/Vertraulichkeit                    | q002       | zwei Fragen            |
| Konkrete Fremdnutzung (Funktionalfrage)     | q009       | nur eine Frage         |
| DEHOGA-Fremdbild (aus Sicht der Mitglieder) | q012       | bipolare Fragestellung |

**Tabelle 62: Einzel-Items**  
(eigene Darstellung)

Obige Items wurden aus der weiteren Untersuchung ausgeschlossen. Frage 1 wird nicht ausgewertet. Der Fragenkomplex q002 wird zusammen mit q003 in einer neuen Skala erfasst. Die Frage nach der Häufigkeit der Fremdnutzung ist eine einzelne Frage. Frage 12 weist bipolare Antwortalternativen auf, deren Auswertung redaktionellen Charakter hat.

### 3.4.6 Korrelationen

In den beiden nachfolgenden Tabellen werden sämtliche Korrelation mit  $r > 10,51$  dargestellt. Diese Korrelationen dienen zur Testung der Hypothesen. Die Ergebnisse der Korrelationsanalysen nach Spearman und Pearson weichen aufgrund des umfangreichen Stichprobenumfangs in Kombination mit der Likertskalierung in allen Items nur marginal voneinander ab. Hier werden ausschließlich die Ergebnisse nach Spearman berichtet, da nicht von metrischer Skalierung ausgegangen werden kann (fünfstufige Ratingskala).

| Nr.  | Positive Korrelationen zwischen ... |                                    | r<br>[Spearman] | p     | n   |
|--|-------------------------------------|------------------------------------|-----------------|-------|-----|
| 1  | Ökonomischer Vorteil                | Akzeptanz                          | .844            | <.001 | 497 |
| 2  | Emotionale Aspekte                  | Mehrwert (kollegial)               | .824            | <.001 | 556 |
| 3  | Emotionale Aspekte                  | Nutzung durch persönliche Kontakte | .749            | <.001 | 444 |
| 4  | Fester Ansprechpartner              | Nutzung durch persönliche Kontakte | .745            | <.001 | 554 |
| 5  | Nützlichkeit                        | Akzeptanz                          | .726            | <.001 | 497 |
| 6  | Dienstleistungsqualität             | Vertraulichkeit                    | .720            | <.001 | 537 |
| 7  | Emotionale Aspekte                  | Fester Ansprechpartner             | .707            | <.001 | 556 |
| 8  | Emotionale Aspekte                  | Nützlichkeit                       | .645            | <.001 | 556 |
| 9  | Sicherheitsaspekte                  | Akzeptanz                          | .611            | <.001 | 435 |
| 10   | Nützlichkeit                        | Dienstleistungsqualität            | .604            | <.001 | 551 |
| 11   | Emotionale Aspekte                  | Akzeptanz                          | .600            | <.001 | 497 |
| 12   | Nutzung durch persönliche Kontakte  | Dienstleistungsangebot             | .575            | <.001 | 554 |
| 13   | Nützlichkeit                        | Mehrwert (kollegial)               | .571            | <.001 | 550 |
| 14   | Ökonomische Aspekte                 | Sicherheitsaspekte                 | .557            | <.001 | 440 |
| 15   | Emotionale Aspekte                  | Vertraulichkeit                    | .540            | <.001 | 537 |
| 16   | Emotionale Aspekte                  | Dienstleistungsangebot             | .535            | <.001 | 555 |
| 17   | Akzeptanz                           | Dienstleistungsangebot             | .526            | <.001 | 493 |
| 18   | Akzeptanz                           | Mehrwert (kollegial)               | .513            | <.001 | 491 |
| 19   | Fester Ansprechpartner              | Dienstleistungsangebot             | .511            | <.001 | 553 |
| 20   | Nutzungsabsicht                     | Akzeptanz                          | .442            | <.001 | 497 |
| <b>[Akzeptanz = Ökonomischer Vorteil + Nützlichkeit – Nutzung]</b> |                                     |                                    |                 |       |     |

**Tabelle 63: Positive Korrelationen**  
(eigene Darstellung)

Anmerkung: Bei allen statistischen Korrelationen, bei denen Akzeptanz gemessen wurde, wurde die Skala Akzeptanz 2 verwendet.

In obenstehender Tabelle sind alle positiven Korrelationen mit Spearman  $r > .500$  in der Reihenfolge ihrer Stärke sowie zusätzlich Nutzungsverhalten und Akzeptanz (Nr. 20) dargestellt. Korrelationen mit  $r > .600$  werden im Nachfolgenden zusätzlich verbal beschrieben und interpretiert.

Emotionale Aspekte korrelieren hoch mit dem Mehrwert, der sich aus kollegialer Interaktion ergibt ( $r = .824$ ). Das emotionale Moment scheint in kollegialen Netzwerken und dem interaktionellen Austausch mit Kollegen und Verbandsmitarbeitenden zu liegen.

Emotionale Aspekte ( $r = .749$ ) sowie ein fester Ansprechpartner ( $r = .745$ ) stehen in einem positiven Zusammenhang mit Nutzungsabsicht von Dienstleistungen. Wesentliche Dienstleistungen erfolgen durch personengebundene Beratungen. Daher ist es wahrscheinlich, dass Interaktionen auf gegenseitiger Sympathie und Vertrauen beruhen. Emotionale Aspekte bewirken zweierlei: den Wunsch nach einem festen Ansprechpartner zum persönlichen und fachlichen Austausch sowie die Bereitschaft, über genau diese persönlichen Kontakte Verbandsdienstleistungen erneut oder verstärkt zu nutzen.

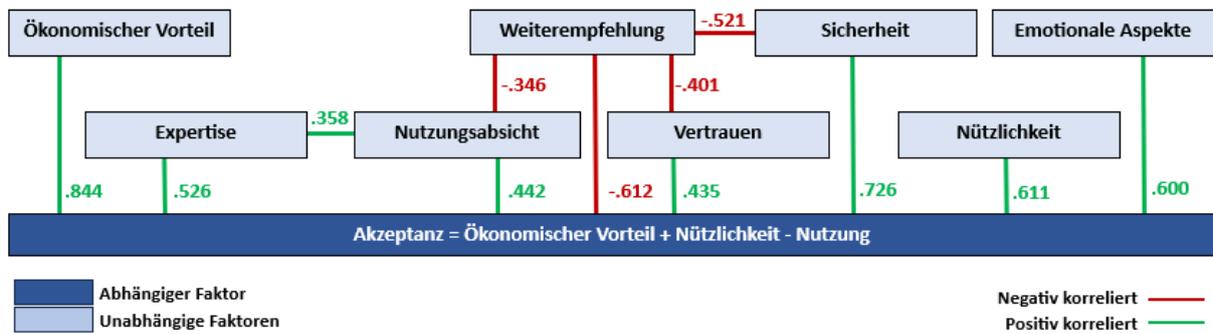
Dienstleistungsqualität trägt zur vertraulichen Zusammenarbeit ( $r = .720$ ) bei. Unter Dienstleistungsqualität kann auch Expertise von Verbandsmitarbeitenden (Juristen und Betriebswirtschaftler) subsumiert werden. Fachberatung lässt eine vertraute Basis zwischen Mitgliedern und Verbandsmitarbeitenden entstehen.

Emotionale Aspekte korrelieren positiv mit Nützlichkeit bei ( $r = .645$ ). Vermutlich darf die Emotionalität innerhalb der Verbandsarbeit bereits an sich als nützlich betrachtet werden. Emotionalität erweist sich als „sozialer Kitt“ von Verbandsarbeit.

Nützlichkeit und Dienstleistungsqualität ( $r = .604$ ) sind in positiver Weise hoch korreliert. Die Dienstleistungsqualität stützt sich auf Nützlichkeit, wenn Verbandsdienstleistungen betriebliche Probleme lösen und diese leicht in der Praxis umgesetzt werden können.

Das Hypothesen-Wirkmodell „Nutzungsabsicht“ (Abbildung 56) wird nachfolgend durch die Erkenntnisse der empirischen Analyse auf die Akzeptanz-Formel bezogen.

Daraus ergibt sich nachfolgende erweiterte Grafik in der nachfolgenden Abbildung:



**Abbildung 59: Korrelative Beziehungen mit Akzeptanz 2**  
 (eigene Darstellung)

Den stärksten Zusammenhang ( $r = .844$ ) zeigen ökonomische Vorteile und Akzeptanz. Es kann daher gefolgert werden, dass ökonomische Merkmale zu einer erhöhten Akzeptanz von Verbandsdienstleistungen führen. Einschränkend muss allerdings angemerkt werden, dass ökonomische Vorteile positiv über die Akzeptanzformel verknüpft sind und die Interpretation daher nur eingeschränkt gelten kann.

Nützlichkeit ( $r = .726$ ) ist ebenfalls positiv mit Akzeptanz korreliert und über die Akzeptanzformel positiv verknüpft. Zur weiteren Interpretation gilt das oben Geschriebene analog. Es liegt nahe, dass nützliche ebenso wie ökonomisch lohnende Leistungen generell Akzeptanz bei Mitgliedern hervorrufen werden. Von daher sind die Ergebnisse nicht falsch, in ihrer Intensität aber überzeichnet.

Sicherheitsaspekte stehen in positivem Zusammenhang mit Akzeptanz ( $r = .611$ ). Dieser Zusammenhang wurde bereits in der Studie von Taherdoost (2018) betont. Insbesondere kleine Betriebe erkennen in Verbandsdienstleistungen sicherheitsrelevante Aspekte. Sie sichern sich durch Mitgliedschaft in einer starken Gemeinschaft ab. Der Verband und dessen Dienstleistungen sind daher akzeptiert.

Emotionale Aspekte ( $r = .600$ ) sind ebenfalls positiv mit Akzeptanz korreliert. Hierbei sind interaktionelle und persönliche Aspekte maßgeblich.

### Negative Korrelationen

Die Ergebnisse in Tabelle 64 legen nahe, dass mit höherer Akzeptanz niedrigere Werte bei Weiterempfehlung und Sicherheitsaspekten einhergehen. Dies bedeutet aber nicht, dass hier zwingend eine Kausalität vorliegen muss.

| Nr.  | Negative Korrelation zwischen ... |                    | r<br>[Spearman] | p      | n   |
|--|-----------------------------------|--------------------|-----------------|--------|-----|
| 1  | Weiterempfehlung                  | Akzeptanz          | <b>-.612</b>    | < .001 | 456 |
| 2  | Weiterempfehlung                  | Sicherheitsaspekte | <b>-.521</b>    | < .001 | 440 |
| 3  | Weiterempfehlung                  | Vertrauen          | <b>-.401</b>    | < .001 | 452 |
| 4  | Weiterempfehlung                  | Nutzungsabsicht    | <b>-.346</b>    | < .001 | 464 |
| <b>[Akzeptanz = Ökonomischer Vorteil + Nützlichkeit – Nutzung]</b> |                                   |                    |                 |        |     |

**Tabelle 64: Negative Korrelationen**  
(eigene Darstellung)

Wenn ein direkter Zusammenhang unterstellt wird, können die Ergebnisse folgendermaßen interpretiert werden:

**Weiterempfehlung (Zufriedenheit) und Akzeptanz – Spearman Rho **-.612****

Für DEHOGA-Mitglieder steht Weiterempfehlung in keinem positiven Zusammenhang mit Akzeptanz. Möglich ist auch, dass Mitglieder, die weniger Akzeptanz verspüren, dennoch Dienstleistungen des Verbands weiterempfehlen. Das könnte nach der Akzeptanzformel dann der Fall sein, wenn Mitglieder bei eingeschränktem ökonomischem Vorteil oder eingeschränkter Nützlichkeit dennoch eine hohe Nutzung aufweisen.

| <b>[Ökonomischer Vorteil + Nützlichkeit – Nutzungsquote = Akzeptanz] x -1 = Weiterempfehlung</b> |              |               |           |                  |
|--|--------------|---------------|-----------|------------------|
| Ökonom. Vorteil  | Nützlichkeit | Nutzungsquote | Akzeptanz | Weiterempfehlung |
| 0  | 0            | 1             | -1        | 1                |
| 0,5  | 0            | 1             | -0,5      | 0,5              |
| 0,5  | 0,5          | 0,5           | 0,5       | -0,5             |
| 0,5  | 0,5          | 0             | 1         | -1               |

**Tabelle 65: Akzeptanz und Weiterempfehlung (Zufriedenheit)**  
(eigene Darstellung)

Damit könnte die Weiterempfehlung (Zufriedenheit) parallel zur individuellen Nutzung erklärt werden. Die in der Tabelle angegebenen Werte stellen keine faktischen Werte für Akzeptanz oder Weiterempfehlung dar, sondern sind zu Erläuterungszwecken eingefügt.

Wer vermehrt Weiterempfehlungen ausspricht, nutzt Verbandsdienstleistungen selbst weniger oder nur eingeschränkt.

**Weiterempfehlung (Zufriedenheit) und Sicherheitsaspekte – Spearman Rho **-.521****

**Um den Zusammenhang** zwischen Weiterempfehlung (Zufriedenheit) und Sicherheitsaspekten zu interpretieren, können zwei Annahmen getroffen werden:

Entweder befriedigen DEHOGA-Dienstleistungen Sicherheitsaspekte nicht im nötigen Umfang von Mitgliederinteressen, oder Sicherheitsaspekte spielen für das Weiterempfehlungsverhalten (Zufriedenheit) der Mitglieder keine Rolle. Auf Basis der Auswertung der Interviews und der Umfrage erscheint die zweite Möglichkeit als die wahrscheinlichere.

#### **Weiterempfehlung (Zufriedenheit) und Vertrauen – Spearman Rho **-0.401****

Um den Zusammenhang zwischen Weiterempfehlung (Zufriedenheit) und Vertrauen zu interpretieren, können die folgenden Aussagen getroffen werden:

Wer eine Weiterempfehlung ausspricht, nutzt ein eingeschränktes Vertrauen. Möglich ist auch, dass das Vertrauen die Weiterempfehlungsrate von Mitgliedern nicht beeinflusst.

#### **Weiterempfehlung (Zufriedenheit) und Nutzungsabsicht – Spearman Rho **-0.346****

Um den Zusammenhang zwischen Weiterempfehlung (Zufriedenheit) und Nutzungsabsicht zu interpretieren, können folgende Aussagen getroffen werden:

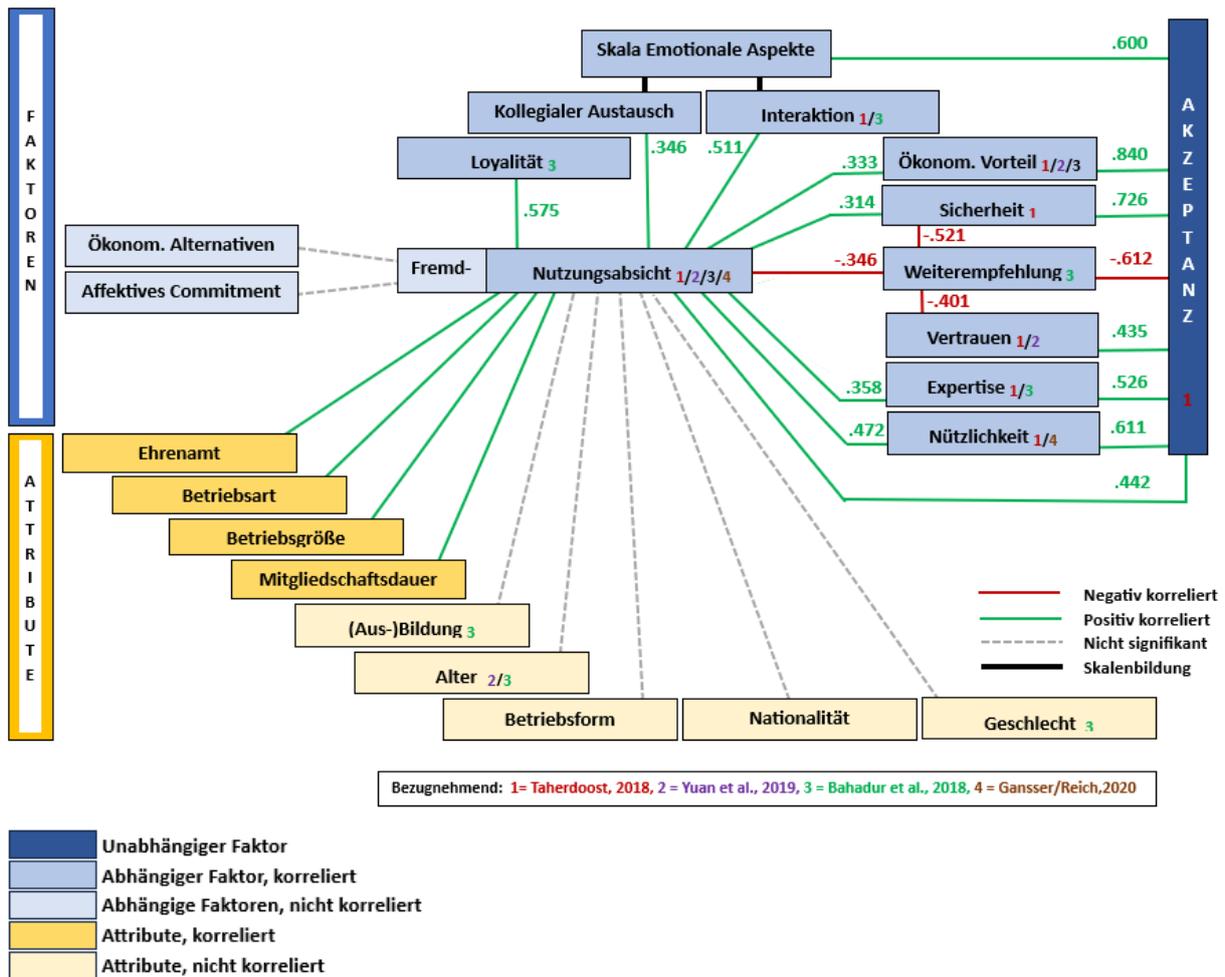
Wer Weiterempfehlungen ausspricht, nutzt Verbandsdienstleistungen selbst nicht oder nur eingeschränkt. Möglich ist auch, dass die Nutzungsabsicht die Weiterempfehlungsrate von Mitgliedern nicht beeinflusst.

### **3.5 Thesenüberführung**

Die postulierten Hypothesen konnten bis auf wenige bestätigt werden. Alle Korrelationen sind in der nachfolgenden Abbildung dargestellt. Die meisten wurden als positiv und signifikant ( $p < .001$ ) ermittelt.

Weiterempfehlung (Zufriedenheit) bezüglich Nutzungsabsicht **-0.346** sowie Weiterempfehlung und Akzeptanz **-0.612** sind negativ korreliert.

Aus der empirischen Analyse (Mitgliederumfrage) wurden nachfolgende Wirkzusammenhänge ermittelt und nachfolgend bildlich dargestellt.



**Abbildung 60: Hypothesendarstellung im Schaubild**  
 (Signifikante Ergebnisse: Spearman Rho < .001; eigene Darstellung)

Obige Abbildung zeigt in der oberen Hälfte Faktoren aus den theoretischen Vorarbeiten. Darunter sind die Attribute aufgelistet, die aufgrund theoretischer und empirischer Analysen identifiziert wurden. Durch die statistische Analyse wurden Signifikanzen und Wirkstärken der einzelnen Faktoren und Attribute ermittelt und hier dargestellt.

Rechts im Schaubild befindet sich die abhängige Variable Akzeptanz.

Faktoren und Attribute ohne signifikante Unterschiede sind heller dargestellt. Alle signifikanten Unterschiede sind in hellblauer Farbe sichtbar. Die Wirkstärken sind an den Wirkzusammenhängen aufgelistet, positive Wirkzusammenhänge sind grün, negative rot dargestellt.

Die aus den vorausgegangenen Studien bereits bekannten Faktoren bzw. Attribute wurden den jeweiligen Studien durch eine farbige Zahl zugeordnet.

In Übereinstimmung mit der Studie von Taherdoost (2018, S. 505) lässt sich feststellen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen Nutzungsabsicht und Akzeptanz besteht, die Wirkstärke der vorliegenden Arbeit (Spearman Rho = -.442,  $p > .001$ ) jedoch aufgrund des unterschied-

lichen Analyseverfahrens nicht mit der Taherdoost-Studie (Taherdoost, 2018, S. 505,  $\beta = .83$ ,  $p < .05$ ) vergleichbar ist. Taherdoost (2018) untersucht in seiner Arbeit lediglich einen singulären Zusammenhang zwischen Nutzungsabsicht und Akzeptanz. Die empirischen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit lassen im Verbandskontext jedoch auf noch weitere Akzeptanz-Faktoren schließen. Diese sind namentlich Expertise sowie Vertrauen in Personen und Dienstleistungen.

Nicht signifikant und damit nicht bestätigt sind die Ergebnisse der Testung der Hypothesen H11 und H13. Sie beziehen sich auf die Nutzung alternativer Dienstleistungen. Weder ökonomische Vorteile noch emotionale Beziehungen stehen demnach in signifikantem Zusammenhang mit der Fremdnutzungsquote.

Relevanter Einflussfaktor für Akzeptanz ist Expertise (Spearman Rho =  $.526$ ,  $p < .001$ ,  $n = 493$ ). Expertise wird durch Dienstleistungsqualität definiert. In vorangehenden Ausführungen wurde einerseits die hohe Bedeutung als auch die Zufriedenheitswerte der DEHOGA-Mitglieder mit der Dienstleistungsqualität bestätigt. Insofern kann es auch nicht verwundern, dass Expertise einen positiven Einfluss auf Akzeptanz besitzt.

Vertrauen in Personen und Dienstleistungen weist einen Spearman-Rho-Wert von  $.435$  ( $p < .001$ ,  $n = 482$ ) aus. Das Vertrauen von DEHOGA-Mitgliedern ist bedeutsam für Akzeptanz. Schließlich arbeiten im Verband im Wettbewerb stehende Kollegen problemorientiert zusammen. Auch der vertrauensvolle Umgang mit sensiblen Unternehmensdaten, innerhalb der Betriebsberatung, trägt zur Akzeptanz bei.

Nützlichkeit, Interaktion, Loyalität, Expertise und Sicherheit ergeben ähnliche Ergebnisse wie in den Vergleichsstudien. Auch hier können jeweils positive Effekte auf Nutzungsabsicht ermittelt werden.

Ein zu bisherigen Studien konträres Ergebnis liefert der Faktor Weiterempfehlung (Zufriedenheit). In der vorliegenden Untersuchung weist dieser Faktor eine negative Korrelation gegenüber Nutzungsabsicht auf. Alle im theoretischen Teil vorgestellten Studien (Taherdoost, 2018; Yuan et al., 2019; Bahadur et al., 2018) weisen einen positiven Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Nutzungsabsicht nach. Die mögliche Abweichung könnte an einer fehlerhaften Messung oder Auswertung liegen, oder die Werte sind aufgrund von anderen Voraussetzungen dennoch richtig. Wahrscheinlich ist jedoch, dass das Weiterempfehlung/Zufriedenheits-Konstrukt nicht das misst, was es messen soll. In der Gesamtschau aller Faktoren wirkt Weiterempfehlung wie ein Fremdkörper.

### **Erhebung**

Zufriedenheit wurde in dieser Arbeit über Weiterempfehlung erhoben, denn nur zufriedene Mitglieder empfehlen Dienstleistungen weiter.

### **Auswertung**

Die Rohdaten wurden mit SurveyMonkey erfasst. Die Analyse wurde mit der Software SPSS durchgeführt. Die Auswertungen erfolgten größtenteils mit nicht-parametrischen Analysemethoden. Die Stichproben sind so groß, dass valide Ergebnisse zu erwarten sind.

### **Verändertes Verhalten**

Die Nutzungsabsicht von Verbandsmitgliedern ist anders als bei anderen B2B-Kunden. Auf die Besonderheiten dieser speziellen Verband-Mitglieder-Beziehung wurde bereits hingewiesen. Dieses zunächst verwunderliche Ergebnis stützt dennoch implizit die oben dargestellte Akzeptanzformel. Hohe Zufriedenheit führt bei Dienstleistungsverzicht zu Akzeptanz, ohne einen höheren Nachfrageeffekt zu generieren.

Bei den Attributen waren Alter, (Aus-)Bildung, Betriebsform, Geschlecht, Nationalität und Lage des Betriebs nicht signifikant. In den Vergleichsstudien wurden die Attribute Alter und Bildung ebenfalls untersucht. Dabei konnten ebenfalls keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden. Insofern gleichen sich die Ergebnisse zwischen den bearbeiteten Studien und vorliegender Arbeit.

Die zusätzlich aufgenommenen Attribute Betriebsgröße, Betriebsart, Mitgliedsdauer sowie ehrenamtliche Tätigkeit weisen hingegen signifikante Unterschiede auf.

### **Fazit**

Aus Verbandssicht sind neben Nutzungsabsicht, Faktoren wie Vertrauen, Expertise und Zufriedenheit für Mitgliederakzeptanz relevant. Positive Zusammenhänge mit Akzeptanz (nach Abbildung 58) besitzen Expertise, Vertrauen und Nutzungsabsicht.

### 1 Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze für die Forschung

---

Die Hospitality ist eine volatile Branche. Im Landesverband Baden-Württemberg scheiden aus verschiedenen Gründen (Alters- und Nachfolgeproblematik, Insolvenzen, Gewerbeabmeldungen, Pächterwechsel etc.) jedes Jahr zwischen 10 % und 12 % aller Mitgliedsbetriebe aus. Um die Mitgliederzahl stabil zu halten, müssen im Beispielfall des DEHOGA Baden-Württemberg jährlich knapp 1.500 neue Mitglieder geworben werden.

Ein wesentlicher negativer Faktor für Mitgliederstabilität sind deutliche Erhöhungen der Mitgliedsprämien. Mittelfristig wirken sie sich negativ auf die Organisationsquote aus (Aussage des Hauptgeschäftsführers Jürgen Kirchherr im persönlichen Gespräch am 14. Februar 2024).

Es gibt Verbandsmitglieder, die aus Branchensolidarität und Überzeugung Mitglied im Verband sind und bleiben. Empirische Ergebnisse dieser Fallstudie belegen, dass neben ökonomischen auch emotionale Faktoren die Mitgliedsakzeptanz beeinflussen können.

Während ökonomische Vorteile leichter berechenbar und nachweisbar sind, schaffen emotionale Faktoren wie Netzwerkerfahrungen und Informationen über persönliche Beziehungen eine Bindungskraft, die allerdings nicht ohne weiteres in Geldeinheiten bewertbar ist, denn die Währungseinheiten emotionaler Motive sind Vertrauen, Sicherheit und Akzeptanz. Diese sind aber mit betriebswirtschaftlichen Analysemethoden nicht erhebbar.

Vertrauen setzt Kontakte, Wahrhaftigkeit, Verlässlichkeit und keinerlei wirtschaftliche Interessen in der Verband-Mitglieder-Beziehung voraus. Mitglieder können Sicherheit durch Menschen oder konkrete Notfall-Dienstleistungen erfahren. Akzeptanz gegenüber einer Organisation kann aus beiden vorgenannten Faktoren entstehen.

Daher sollte künftige Forschung die emotionalen Bindungsmotive in Studien untersuchen, um konkrete Auswirkungen auf Akzeptanz und Verbandserfolg zu ermitteln.

Künftige Forschung sollte die folgenden Fragen beantworten:

- Welche grundsätzlichen Möglichkeiten bestehen für Verbände, Akzeptanz bei Mitgliedsbetrieben herzustellen?
- Welche Dienstleistungen oder Dienstleistungsklassen sind in besonderer Weise dazu geeignet, Akzeptanz bei Mitgliedern herzustellen?
- Welchen Einfluss haben Expertise, Vertrauen, Sicherheit und Akzeptanz auf Verbandserfolg?
- Welche Möglichkeiten bestehen, um Verbandserfolge wissenschaftlich messbar zu machen?

Die Forschung sollte sich eingehender mit Akzeptanzfaktoren im Kontext der Verbandsmitgliedschaft beschäftigen. Diese Informationen können lediglich über Interviews und Mitgliederbefragungen erhoben werden, weil Vertrauen und Akzeptanz intrinsische Faktoren darstellen.

Um Verbandserfolg umfassend zu analysieren, reicht die Analyse eines einzelnen Verbands nicht aus. Mitgliederumfragen sollten daher in zeitlicher Abfolge erfolgen, um Entwicklungen innerhalb einzelner Organisationen darzustellen. Durch Modifizierung verbandsbeeinflussbarer Mitgliedsparameter im Zeitablauf (Beitragsveränderungen, veränderte Dienstleistungsangebote etc.) könnten dadurch relevante Erkenntnisse über die Korrelation auf Akzeptanzfaktoren gewonnen werden.

Der interne Branchenvergleich zwischen einzelnen Landesverbänden lässt Erkenntnisse in Zeit- und Querschnittstudien zu. Dadurch können infolge der dichteren Datenlage branchenspezifische Akzeptanzfaktoren erkannt und in ihrer jeweiligen Einflussstärke für die untersuchte Branche analysiert werden.

Zudem wären auch Vergleichsstudien zwischen unterschiedlichen Branchen zielführend, um branchenspezifische Akzeptanzmotive zu erkennen. Damit ließe sich ein umfassendes Bild über akzeptanzbedingte Erfolgsfaktoren für Verbände darstellen.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit lassen sich aus mehreren Gründen nicht verallgemeinern. Die einzelnen DEHOGA-Landesverbände sind in ihrer Größe und Leistungsfähigkeit äußerst unterschiedlich. Beispielsweise ist der saarländische Landesverband lediglich so groß wie eine mittelgroße Kreisstelle des DEHOGA Baden-Württemberg. Betriebswirtschaftliche Beratungen werden nur von sehr wenigen, Akademien oder Schülerwohnheime von keinem

weiteren DEHOGA-Landesverband in Deutschland unterhalten. Die Dienstleistungsdichte und -qualität der Einzelverbände sind daher keinesfalls vergleichbar. Die Übertragung von Ergebnissen und der daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen auf weitere DEHOGA-Landesverbände erscheint daher weder möglich noch zielführend zu sein.

Ein Vergleich mit anderen Branchenverbänden außerhalb der Hotel- und Gastronomiebranche erscheint aus den oben erwähnten Gründen ebenfalls nicht möglich. Es ist vorstellbar, dass unterschiedliche Branchenverbände andere Erfolgsfaktoren aufweisen und eine Übertragung der Ergebnisse und Handlungsanweisungen daher nicht übertragbar sind. Zudem nehmen variierende Homogenitätsgrade von Mitgliederinteressen innerhalb verschiedener Branchen Einfluss auf das emotionale Empfinden, Commitment und Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitglieder, was die Vergleichbarkeit beeinträchtigen kann. Es ist jedoch davon auszugehen, dass allen Verbänden gemein ist, dass sie auf ökonomischen und psychosozialen Elementen beruhen. Insofern werden diese Faktorengruppen mit variierender und branchenspezifischer Gewichtung Einfluss auf Akzeptanz und Verbandserfolg nehmen.

## **2 Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze für die Praxis**

---

Die folgenden Handlungsempfehlungen beziehen sich auf Akzeptanz und Verbandserfolg. Zunächst werden generelle und konkrete Handlungsempfehlungen für Verbände im Allgemeinen formuliert. Daran schließen sich Handlungsempfehlung für den DEHOGA Baden-Württemberg an. Aus empirischen Hypothesen-Ergebnissen dieser Arbeit lassen sich folgende Faktoren für Akzeptanz erkennen:

- Expertise
- Vertrauen
- Nutzungsabsicht
- Ökonomischer Vorteil
- Vertrauen
- Nützlichkeit
- Sicherheit
- Emotionale Aspekte

Weitere relevante und positive Attribute für Akzeptanz sind:

- Betriebsgröße
- Dauer der Mitgliedschaft
- Betriebsart (Hotel/Gastronomie)
- Ehrenamtliches Engagement von Mitgliedern

Diese Faktoren und Attribute besitzen allesamt Relevanz zur Ausbildung und Stärkung von Mitgliederakzeptanz. Als Stellschrauben sollten sie daher in der Verbandsarbeit besondere Beachtung finden und Richtschnur künftiger Aktivitäten sein.

## 2.1 Generelle Handlungsempfehlungen

Die empirischen Ergebnisse belegen, dass obige Faktoren und Attribute auf Verbandsakzeptanz einwirken. Expertise und Vertrauen sind jedoch nicht selbstverständlich, sondern müssen im täglichen Verbandsgeschäft immer neu erarbeitet werden. Persönliches Vertrauen kann nur durch zwischenmenschliche Kontakte und positive Erfahrungen entstehen. Eine Aufgabe von Verbänden sollte deshalb darin bestehen, das persönliche Miteinander durch attraktive Formate, Plattformen und Netzwerke zu ermöglichen. Interaktion trägt dazu bei, dass freundschaftliche Beziehungen entstehen können. Sie bilden den „sozialen Kitt“ einer Gemeinschaft.

Ein Verband kann nur dann erfolgreich sein, wenn Mitglieder durchs Verbandshandeln erfolgreich sind. Dazu müssen Mitglieder allerdings Verbandsdienstleistungen in Anspruch nehmen. Nutzungsabsicht besteht bei Mitgliedern dann, wenn die Dienstleistungsqualität exzellent ist (Tabelle 23). Der DEHOGA muss versuchen, die Qualität seiner Dienstleistungen in einem ständigen Prozess zu hinterfragen und zu optimieren.

Alle Überlegungen und Anstrengungen des Verbands sollten daher auf das wirtschaftliche und emotionale Wohl seiner Klientel gerichtet sein.

Die Befolgung der Handlungsempfehlungen kann Verbände in die Lage versetzen, die Akzeptanz von Mitgliedern gegenüber Dienstleistungen, Mitarbeitenden und dem Verband selbst zu erhöhen.

Ansatzpunkte zur Akzeptanzgenerierung bieten, wie bereits beschrieben, nur selektive Verbandsdienstleistungen. Alle selektiven Dienstleistungen sollten daher folgenden Anforderungen entsprechen:

- Hohe qualitative Merkmale (Expertise)
- Vertrauensbildung durch Netzwerke und Freundschaften (Interaktion, Vertrauen)
- Distribution durch verschiedene Vertriebskanäle (leichte und permanente Verfügbarkeit)
- Einfache Umsetzbarkeit in der Praxis (Nützlichkeit)

Der Verbandserfolg bemisst sich unter anderem an der Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Verbandsdienstleistungen. Dabei ist es unerheblich, ob die Nutzung sofort oder zu einem späteren Zeitpunkt beabsichtigt wird. Der Verband fungiert als Versicherung für „den Fall der Fälle“. Verbandsdienstleistungen müssen nicht notwendigerweise nachgefragt werden. Sie müssen jedoch eine hohe Akzeptanz unter den Mitgliedern aufweisen, um den gewünschten Verbandserfolg zu gewährleisten.

Verbände im Allgemeinen und der DEHOGA Baden-Württemberg im Speziellen verfügen über verschiedene Handlungsfelder und -optionen, die nachfolgend dargestellt werden.

## 2.2 Akzeptanz

Akzeptanz ist die in die Zukunft gerichtete Absicht zur Beibehaltung einer Mitgliedschaft und Nutzung von Verbandsleistungen. Im Hinblick auf die unzureichende Bestimmung von Verbandserfolg durch betriebswirtschaftliche Kennzahlen kann Akzeptanz ein Maß zur Beurteilung von Verbandsattraktivität sein. Für Verbände gelten auch betriebswirtschaftliche Restriktionen aufgrund von Liquiditäts- und Rentabilitätsanforderungen. Als Institutionen, deren Zweck die Mitgliederunterstützung ist, kommt es aber darauf an, wie attraktiv ein Verband ist und wie stark seine Mitglieder die Verbandsdienstleistungen zur Problemlösung in Gegenwart und Zukunft nachfragen bzw. bewerten. Akzeptanz kann damit ein Schlüssel zur Mitgliederbindung und für langfristigen Erfolg sein. Die Akzeptanz der Dienstleistungen durch die Mitglieder sollte daher als Erfolgsindikator für Verbände definiert werden.

Konkrete Fragen hierzu sind:

- Welche weiteren Faktoren für Akzeptanz gibt es im Verbandskontext?
- Welche Dienstleistungen fördern in welcher Weise die Akzeptanz bei Mitgliedern?
- Welche Möglichkeiten bestehen verbandsseitig, um Akzeptanz bei Mitgliedern zu sichern und zu steigern?
- Welche signifikanten Unterschiede der Akzeptanzausprägung gibt es innerhalb der Verbändelandschaft?

## 2.3 Verbandserfolg

Bislang können Verbandserfolge nicht valide dargestellt oder ermittelt werden. Die Handlungsempfehlung an die Praxis ist daher, Verbandserfolg zu definieren. Weder Organisationsgrade noch Nutzungsquoten oder Jahresüberschüsse von Verbänden können den inneren Verbandserfolg sichtbar machen.

Die Coronapandemie stellt zwar einen Sonderfall dar und dennoch lässt sich hierbei die besondere Problematik der „richtigen“ Verbandserfolgsermittlung darstellen.

Die Hospitality-Branche verlor in Deutschland bis Ende 2022 gegenüber 2019 rund 16 % aller Branchenbetriebe (Verlautbarung DEHOGA Bundesverband, 2023). Im selben Zeitraum sanken die DEHOGA-Mitgliedszahlen prozentual weniger stark (durchschnittlich zwischen 5 und 7 %). Damit weisen sämtliche DEHOGA-Landesverbände aufgrund dieser „exogenen“ Entwicklung mathematisch belegt, steigende Organisationsquoten auf. Per Definition ein Verbandserfolg.

Der Verbandserfolg nach der Pandemie ergibt sich allein aus dem mathematischen Verhältnis, aber nicht aus einer notwendigen Kausalität zwischen Verbandshandeln und resultierendem Erfolg. Damit wird die Angreifbarkeit des Konstrukts (Organisationsgrad zur Erfolgsermittlung) deutlich. Es müssen daher andere Messgrößen definiert werden, die den inneren Erfolg von Verbänden messen können. Externe Effekte dürfen dabei keinen Einfluss auf die Erfolgsbewertung haben. Letztlich bestimmen allein (potenzielle) Mitglieder mittels Verhalten über Verbandserfolg.

Als generelle Aussage ließe sich jedoch daraus ableiten, dass verbandsorganisierte Unternehmen besser vor Krisen geschützt sind als nichtorganisierte Unternehmen. Sie verfügen über Informationen und weiteren hilfreichen Verbandsdienstleistungen, die Nicht-Mitglieder nicht besitzen, und sie damit krisenresilienter sind.

Ein weiterer Grund könnte auch sein, dass sich vorwiegend gute und solvente Unternehmen, die per se krisenfester sind, einem Branchenverband anschließen.

Allerdings gilt der „Erfolgsindikator Organisationsquote“ auch für den Fall, dass ein einzelner Verband keinerlei Verbesserung in seiner Leistung aufweist. Infolge dieser Tatsache müsste der quotale ermittelte Verbandserfolg infrage gestellt werden, weil er nur extern, also lediglich rechnerisch, durch den stärkeren Branchenrückgang, induziert ist.

Verbände können daher nicht plötzlich als erfolgreich gelten, nur weil eine Erosion von Branchenbetrieben ursächlich für den rechnerisch höheren Organisationsgrad ist.

Ursächlicher Grund des Mitgliederrückgangs sind nach Aussagen des Hauptgeschäftsführers Jürgen Kirchherr (Beiratssitzung vom 23. Oktober 2024), Betriebsaufgaben. Dabei werden 85% aller Mitgliederabgänge bei kleinen und kleinsten Betrieben (mit einem bis fünf Mitarbeitenden) verzeichnet.

Es kann daher nicht pauschal unterstellt werden, dass alle DEHOGA-Landesverbände nach der Pandemie plötzlich erfolgreicher sind als vorher. Der Organisationsgrad kann daher nicht das alleinige Messinstrument für Verbandserfolg sein, weil es zu keinen validen Ergebnissen führt.

Um Verbandserfolge vergleichbar und messbar zu machen, wird der Indikator „Akzeptanz“ vorgeschlagen. Nur die Meinung und Wertschätzung von Mitgliedern für den Verband kann Verbandserfolg maßgeblich beeinflussen. Ein Verband könnte nach dieser Definition auch bei sinkenden Mitgliederzahlen als erfolgreich gelten, wenn ihm seine Mitglieder dennoch eine hohe Akzeptanz bescheinigen. Im allgemeinen Abwärtstrend, in dem sich viele Verbände aktuell befinden, würde ein Verband mit hohen Akzeptanzwerten wahrscheinlich dennoch mehr Mitglieder an sich binden als ein Verband mit weniger Mitgliederzuspruch. Er wäre damit relativ betrachtet erfolgreicher. Es könnten noch weitere Faktoren bestehen, um Attraktivität von Verbänden zu messen.

Weiterführende Fragen für die Praxis sind folgende:

- Welche weitere Möglichkeiten bestehen, um Verbandserfolg messbar zu machen?
- Wie wirken sich gegebenenfalls signifikante Unterschiede im Akzeptanzniveau innerhalb der gesamten Verbändelandschaft auf Verbandserfolg der einzelnen Organisationen aus?
- Ist Mitgliederakzeptanz ein valider Prädiktor für Verbandserfolg?
- Welche Ausprägungen von Akzeptanz können welche Unterschiede auf Verbandserfolg bedingen?

Diese Fragen müssten mittels weiterer Interviews und Umfragen der unterschiedlichen Landesverbände erhoben werden. Ein Vergleich zwischen den Verbänden ist dabei notwendig, um die Unterschiede und Entwicklungstendenzen einzelner Verbände zu erkennen. Aus diesen Querschnittstudien lassen sich auch weitere Faktoren identifizieren und deren positive oder negative Auswirkungen sowie deren jeweilige Einflussstärke auf den Verbandserfolg analysieren.

## **2.4 Konkrete Handlungsfelder für Verbände**

Handlungsempfehlungen knüpfen an bestehende oder neu zu definierende Verbandsdienstleistungen an. Die vorliegenden empirischen Ergebnisse helfen, Schwerpunkte zu erkennen.

Die Ergebnisse aus Interviews und Umfrage belegen unter anderem, dass persönliche Ansprechpartner in Verbänden sehr wichtig sind. Digitale Leistungen und Informationen werden ebenso wie Verbandsleistungen unter Sicherheitsaspekten als bedeutsam empfunden. Im Folgenden sollen diese Handlungsfelder näher betrachtet werden.

### **2.4.1 Ökonomische Vorteile**

Bei allen Überlegungen, die ein Dienstleister bei der Erstellung seines Leistungsprozesses anstellt, müssen wirtschaftliche Vorteile seiner Klientel klar im Vordergrund stehen. Insbesondere im B2B-Geschäft darf erwartet werden, dass Geschäftsbeziehungen vorwiegend auf rationalen und wirtschaftlichen Überlegungen begründet und beibehalten werden.

Für jeden Verbandsvertrieb sind bei der Neuanwerbung von Mitgliedern ökonomische Vorteile ein wichtiges Argument. Vermutlich kann ein Mitglied auch erst mit der Zeit andere, nicht-ökonomische Vorteile seiner Verbandsmitgliedschaft schätzen lernen.

Da Verbände mit ihren Dienstleistungen auch im Wettbewerb stehen, sollten sie aus eigenen wirtschaftlichen Überlegungen ihr Dienstleistungsangebot entsprechend ausrichten. Andernfalls werden Mitbewerber versuchen, DEHOGA-Mitglieder mit günstigeren Dienstleistungen abzuwerben.

### **2.4.2 Nützlichkeit**

Nützlichkeit ist ein wesentlicher Bestandteil von Verbandsdienstleistungen. Dabei sollten verschiedene Aspekte berücksichtigt werden.

Nützlichkeit bezieht sich auf:

- grundsätzliche Problemlösungsfähigkeit,
- Praxistauglichkeit und leichte Umsetzbarkeit sowie
- Berücksichtigung von Branchenspezifika (zeitlich kompatible Leistungserbringung).

Verbandsdienstleistungen sollten sich an obigen Aspekten orientieren. Die angebotenen Dienstleistungen sollten branchenspezifische Problemstellungen aufgreifen und individuelle Lösungsmuster aufzeigen können. Einfache und leicht in die Praxis umsetzbare Handlungs-

anleitungen sind hilfreich. Auf die Hospitality bezogen ist auf die kleingliedrige Struktur und die besonderen Arbeitszeiten Rücksicht zu nehmen. Nur dann sind Weiterbildungsangebote überhaupt attraktiv und für Betriebe nützlich.

### **2.4.3 Sicherheit**

Die empirischen Auswertungen konnten zeigen, dass sicherheitsrelevante Aspekte der Mitgliedschaft beachtlich sind. Notfallprogramme und Dienstleistungen für besondere betriebliche Situationen sind daher vorzuhalten. Dieses Verständnis und die unbedingte Bereitschaft, in Not geratenen Kollegen unbürokratisch und schnell zu helfen, bestärkt auch innerhalb der Organisation die Loyalität und den Gemeinschaftssinn.

### **2.4.4 Emotionale Aspekte**

Ein Verband ist eine Organisation, die von vielen Menschen getragen und gestaltet wird. Kommunikation und Interaktion sind dabei notwendige Mittel. Emotionale Aspekte spielen dabei ebenfalls eine entscheidende Rolle.

Emotionale Aspekte umfassen den Umgang mit Verbandsmitarbeitenden und Kollegen. Durch entsprechende Anlässe und Formate kann es dem DEHOGA gelingen, das fachliche und menschliche Miteinander zu fördern.

### **2.4.5 Informationen**

Brancheninformationen sind bedeutende Dienstleistungen im Verbandsgeschäft. Der fachliche Wert von Verbandsinformationen wird als hoch eingeschätzt. Verbände sind Mittler zwischen Politik und ihrer jeweiligen Branche. Eine wichtige Aufgabe von Verbänden ist es, ihren Mitgliedern Politik verständlich zu erklären und sie mit konkreten Maßnahmen zu unterstützen. Dazu zählen politische Positionspapiere sowie konkrete Handlungs- und Umsetzungsanweisungen (Checklisten).

Zunächst sollte der DEHOGA aus der Flut an Informationen relevante Inhalte auswählen. Eine weitere Verbandsaufgabe ist es, juristische Texte in einfache Sprache zu übersetzen sowie Auswirkungen und Handlungskonsequenzen für die jeweilige Branche verständlich zu formulieren. Viele Verbände verfügen über Kommunikationsabteilungen zur journalistischen und juristischen Aufarbeitung von politischen oder juristischen Texten. Zielgruppengerechte und

selektive Ansprachen verhindern die Informationsüberlastung bei Mitgliedern und werden daher von diesen geschätzt.

#### **2.4.6 Digitale Leistungen**

Digitale Leistungen bieten in der Verbandskommunikation verschiedene Vorteile wie schnelle, kostengünstige und zielgerichtete Verbreitung. Die Coronapandemie hat gezeigt, dass schnelle und unkomplizierte Mitgliederinformationen wichtig sind. Verbände müssen alle modernen Kommunikationswege nutzen und weiter ausbauen. Insbesondere jüngere Mitglieder nutzen digitale Dienstleistungen intensiv. Eine zentrale Bedeutung haben Newsletter mit relevanten Informationen, die von allen Mitgliedern überall und schnell zu empfangen sind.

#### **2.4.7 Persönliche Ansprechpartner**

Digitale Dienstleistungen wie Newsletter oder Informationen auf der Homepage werden zwar geschätzt, trotzdem werden persönliche Ansprechpartner gewünscht, auch von jüngeren Mitgliedern. Junge Unternehmer nutzen und bewerten digitale Dienstleistungen zwar hoch, sie benötigen in der beruflichen Selbstständigkeit jedoch persönliche Ansprechpartner zum individuellen fachlichen Austausch.

Verbände sollten daher in allen Altersclustern großen Wert auf persönliche Kontakte legen. Von Bedeutung sind Aspekte wie gute Erreichbarkeit (Dienstzeiten), dezentrale und flächenmäßige Verteilung der Geschäftsstellen (Nähe), Gesprächsqualität und gegebenenfalls ehrenamtliche Begleitung in der Kommunikation.

#### **2.4.8 Sicherheitsrelevante Dienstleistungen**

Mitglieder verbinden mit Verbandsdienstleistungen mehr Sicherheit. Nicht nur Personen, sondern auch Dienstleistungsangebote von Verbänden können Mitgliedern ein Gefühl von Sicherheit vermitteln. Hierbei kann die juristische Beratung eine wichtige Rolle spielen. Zwei Drittel der befragten DEHOGA-Mitglieder geben zum Beispiel an, sich durch Verbandsinformationen sicherer zu fühlen („trifft voll zu“ und „trifft eher zu“). Die Geschäftsführungen von Verbänden sollten sich daher bewusst sein, dass sicherheitsrelevante Dienstleistungen ein wesentliches Kriterium für Mitgliedschaften darstellt und die Ausrichtung des Verbands dadurch konditioniert werden sollte.

Unter dem Sicherheitsaspekt könnte auch das Votum von mehr als acht von zehn befragten Mitgliedern interpretiert werden, dass ein umfangreiches Dienstleistungsangebot als „sehr wichtig“ oder „wichtig“ einzustufen ist.

#### **2.4.9 Ehrenamtliche Tätigkeit**

Ehrenamtlich Tätige haben einen positiven Blick auf den Verband. Sie nutzen vermehrt Verbandsdienstleistungen und bewerten diese besser als passive Mitglieder. Daraus lassen sich zwei Schlüsse ziehen: Entweder sind ehrenamtlich aktive Personen an sich positiv für den Verband eingestellt oder sie erfahren durch ihre Amtszeit eine positive „Sozialisation“. Vermutlich spielen beide Faktoren eine Rolle. Unabhängig davon sollte der Verband allen Mitgliedern die Chance bieten, sich auf Landes- oder Kreisebene ehrenamtlich zu engagieren, falls seitens des Mitglieds die Bereitschaft dazu besteht.

Die Ehrenamtsfunktion bewirkt eine positive Stimmung für den Verband. Über Multiplikationseffekte und Weiterempfehlungen kann sich diese positive Stimmung auf weitere Verbandsmitglieder und „Noch-nicht-Mitglieder“ auswirken und dem Verband insgesamt zugutekommen.

Signifikante Unterschiede gibt es in acht von zwölf Dienstleistungskategorien zu beobachten. Ehrenamtlich Aktive haben in zwei Dritteln aller Dienstleistungen eine signifikant höhere Nutzungsquote. Lediglich bei den Dienstleistungen Informationen, Existenzgründungs-, Nachfolge- und Notfallberatung liegen keine signifikanten Unterschiede vor. Die übrigen Dienstleistungen sind dem Grunde nach anlassbezogen und Spezialdienstleistungen. Informationen sind für alle Mitglieder von hoher Bedeutung. Jedoch unterscheidet sich bei allen übrigen Dienstleistungen das Nutzungsverhalten von ehrenamtlichen zu passiven Mitgliedern.

Auf die weiteren akzeptanzrelevanten Attribute wie Betriebsart, Betriebsgröße und Dauer der Mitgliedschaft hat der DEHOGA Baden-Württemberg nur bedingt oder gar keinen Einfluss. Daher können an dieser Stelle auch keine weiteren Aussagen dazu getroffen werden.

### **2.5 Handlungsempfehlungen für den DEHOGA Baden-Württemberg**

Handlungsempfehlungen benennen konkrete Maßnahmen innerhalb einzelner Themenfelder. Mit ihnen kann der DEHOGA Baden-Württemberg in die Lage versetzt werden, sein Dienstleistungsangebot strategisch auf Mitgliederbedürfnisse abzustellen und seine Akzeptanzwerte zu erhöhen. Dadurch kann der Verband langfristig erfolgreicher sein.

Bevor konkrete Faktoren in die Handlungsempfehlungen einbezogen werden, wird die Aufbauorganisation des Verbands betrachtet.

### **2.5.1 Handlungsempfehlungen innerhalb der Aufbauorganisation**

#### **Geschäftsstellen-Ebene**

Persönliche Ansprechpartner wurden als sehr wichtig bewertet. Daher muss der Verband sicherstellen, dass die Öffnungs- und Kontaktzeiten den Branchengegebenheiten entsprechen. Gegebenenfalls sollte eine Hotline für dringende betriebliche Probleme auch am Wochenende und an Feiertagen eingerichtet werden. Einen First-Level-Support auf KI-Basis könnte dieses Problem mildern.

Die Zuordnung einzelner Kreisstellen auf bestimmte Geschäftsstellen trägt der Mitgliedererwartung, einen persönlichen Ansprechpartner zu haben, bereits Rechnung. Damit wird das Vertrauensverhältnis zwischen Verbandsmitarbeitenden und Mitgliedern unterstützt und gestärkt. Auf Urlaubs- und Vertretungsregelungen ist hierbei zu achten.

Zur Professionalisierung des Mitgliederdienstleistungsgeschäfts ist moderne IT notwendig. Eine Datenbank samt CRM-System mit relevanten Informationen über alle Verbandssparten hinweg hilft, das Mitgliedergeschäft zu strukturieren und ein internes Controlling für Marketingzwecke aufzubauen.

Die Datenbank könnte auch statistische Auswertungen generieren, die insbesondere bei Zeitreihenuntersuchungen von großem Nutzen sein könnten. Dabei ist der Datenschutz nach DSGVO zu beachten.

#### **Kreisstellen-Ebene**

Die Kreisstellen werden im DEHOGA Baden-Württemberg mit Unterstützung des Hauptamts ehrenamtlich geleitet und verantwortet. Um Mitglieder für die Kreisstellenarbeit zu interessieren und zu begeistern, müssen gemeinsame Veranstaltungen für sie einen Mehrwert bieten. Möglich sind Fachvorträge, Diskussionen oder gesellige Veranstaltungen. Kreisstellen bieten zudem Jahresausflüge, Messebesuche und zum Teil mehrtägige Fachexkursionen für ihre Mitglieder an. Hierbei sind die Formate der Veranstaltungen von Bedeutung und den Mitgliederinteressen anzupassen.

## **Human Resources (HR)**

Für eine erfolgreiche Verbandsarbeit werden in der Abteilung HR die Weichen gestellt. Die Akquirierung, Einführung und Weiterentwicklung von Fach- und Führungskräften ist eine zentrale Aufgabe der Geschäftsleitung. Die Besetzung vieler Geschäftsführerpositionen verlangt eine langfristig angelegte Personalplanung. Zur Vergleichbarkeit und Qualitätssicherung sollten Einstellungsgespräche anhand strukturierter Interviews geführt werden.

Stellenbeschreibungen, Karrierepläne und regelmäßig stattfindende Mitarbeitergespräche sollten selbstverständlich sein, ebenso wie Workshops zur Aus- und Weiterbildung in den unterschiedlichen Fachbereichen. Diese Maßnahmen sollen die Beratungsqualität der Mitarbeitenden unterstützen und verbessern.

Für bessere Akquisitionschancen potenzieller Mitarbeitender ist es hilfreich, eine Arbeitgebermarke zu entwickeln. Dazu müssen HR-relevante Faktoren überprüft werden. Die Schwerpunkte liegen auf einem angenehmen Arbeitsumfeld mit ergonomischen, modernen und digitalen Arbeitsplätzen, flexibler Arbeitszeitgestaltung, Work-Life-Balance sowie leistungsfördernden Entlohnungs- und spezifischen Anreizsystemen.

## **Vertrieb**

Wesentlich für die Mitgliedergewinnung ist der Außendienst. Er muss personell und arbeitstechnisch adäquat ausgestattet sein. Im Vertrieb ist ein leistungsbelohnendes Prämiensystem zur Steuerung notwendig und geänderten Erfordernissen stets anzupassen. Um Gleichheit herzustellen, sind Vertriebsgebiete regelmäßig geografisch und mitgliederzahlenbezogen neu zu strukturieren. Dem Vertrieb fällt die Aufgabe zu, Zielgruppen spezifisch anzusprechen und eigene Formate dafür zu entwickeln.

Der Verband muss über ein Mitgliedermarketingkonzept mit entsprechenden Hilfsmitteln verfügen sowie klare, nachvollziehbare und kontrollierbare Ziele verfolgen. Dabei ist auf eine ausgewogene Neukundenakquise versus Bestandmitgliederpflege zu achten. Die Festlegung der zeitlichen und finanziellen Ressourcen für die Mitgliederakquise oder Bestandskundenpflege sollte der Geschäftsleitung vorbehalten sein und durch diese kontrolliert werden.

Der Vertrieb sollte nach Möglichkeit mehrsprachig sein und die Kulturkreise der gesamten DEHOGA-Mitgliedschaft abdecken.

## **Kommunikation**

Die Kommunikation eines Verbands kennt unterschiedliche Adressaten wie Politik und Öffentlichkeit. Ebenso muss der DEHOGA Baden-Württemberg die interne Kommunikation mit Mitgliedern pflegen. Hierbei ist von unterschiedlichen Vorlieben auszugehen, die zu berücksichtigen sind: Auch wenn Printmedien vielfach als überholt gelten, gibt es dennoch Mitglieder, die das zehn Mal jährlich im Druck erscheinende DEHOGA-Magazin als Informationsquelle schätzen und nutzen.

Es gilt zu bedenken, dass interne Kommunikation auch nach außen an die Öffentlichkeit dringt. „Stille Siege“ des Verbands sind, wenn überhaupt, nur in einem kleinen Zirkel kommunizierbar. Dennoch soll und muss ein Verband über erfolgreiche Mitgliedsbetriebe (Best Practice) und auch eigene öffentliche Erfolge berichten.

Es sollte auch zur Kultur gehören, öffentliche Verbandserfolge zu feiern. Diese sind nur durch das Zusammenspiel zwischen Haupt- und Ehrenamt möglich. Gemeinsam bestandene Herausforderungen durch einen feierlichen Akt zu begehen, stärkt den Gemeinschaftssinn und verbindet.

## **IT und digitale Branchenlösungen**

Mitgliedsbetriebe können momentan nur Informationen, Arbeitsvertragsmuster, Checklisten etc. von der Homepage herunterladen. Der Verband sollte künftig jedoch in der Lage sein, individualisierte Dienstleistungsangebote für Einzelmitglieder anzubieten. Daher sollten die technischen Möglichkeiten geschaffen werden, damit Mitgliedsbetriebe ihre eigenen Informationen und Daten in einer DEHOGA-Cloudlösung hochladen können. Das könnten Arbeits- und Pachtverträge oder betriebswirtschaftliche Auswertungen sein. Der Verband könnte dadurch Mitglieder besser und umfangreicher beraten und computergestützt auf notwendige Anpassungen hinweisen.

Weiterhin könnten anonymisierte wirtschaftliche Daten zu einem aktuellen Betriebsvergleich verdichtet und nach Mitgliedsclustern aufbereitet werden. Damit fiele den Verbänden die Datenhoheit in Sachen Wirtschaftsstatistik innerhalb ihrer Branche zu – im politischen Verbandsgeschäft die wesentlichste Voraussetzung für überzeugende Argumente. Für den Verband selbst könnten Nutzungsquoten auf Mitglieder- und Clusterebene erhoben und zur Steuerung der Distribution eingesetzt werden.

Der Vorteil für Mitgliedsbetriebe durch diese Cloudlösung liegt in der Schaffung einer hervorragenden und noch nie dagewesenen Beratungsgrundlage durch Verbände. Veraltete Vertragsmuster könnten einfacher identifiziert und gegebenenfalls angepasst oder aktualisiert werden. Durch wirtschaftliche Betriebsvergleiche ließen sich nicht nur allgemeine Aussagen, sondern clusterorientierte Benchmarks definieren.

### **Ehrenamt**

Aktive Mitglieder sind Führungskräfte in ihren Unternehmen. Sie verfügen daher über zeitlich beschränkte Ressourcen für ein ehrenamtliches Engagement innerhalb des Verbands. Um ehrenamtliche Positionen attraktiv zu halten, sollten die zeitlichen Belastungen durch An- und Abfahrt minimiert werden. Hierzu bieten sich digitale Formate an, sofern sie satzungsmäßig möglich sind und aus praktischen Überlegungen eingesetzt werden können.

Ebenso kann ein intelligentes Management die Sitzungsökonomie durch Zusammenlegen der Präsenztreffen an wenigen Tagen im Jahr erhöhen. Seminare fürs Ehrenamt sollten unbedingt beibehalten werden.

### **2.5.2 Handlungsempfehlungen für Dienstleistungen und Faktoren**

Dienstleistungen müssen auf die Klientel abgestimmt sein und hohen Qualitätsmaßstäben entsprechen. Der Schwerpunkt muss dabei auf der Dienstleistungsqualität liegen.

Eine hohe fachliche Qualität der Dienstleistungen kann nur durch Personen sichergestellt werden. Die DEHOGA-Mitarbeitenden sollten eine Affinität zur Branche besitzen. Branchenerfahrung ist gerade bei betriebswirtschaftlichen Themen wünschenswert.

### **Nützlichkeit**

Unternehmer verfügen in aller Regel über wenig zeitliche Ressourcen. Informationen sollten daher verdichtet sein sowie Anleitungen (Checklisten) und konkrete Handlungsempfehlungen enthalten. Generell weist die Branche eine hohe Zahl an Autodidakten, Quereinsteigern, angelernten Kräften und Menschen mit Migrationshintergrund auf. Verbandsdienstleistungen müssen daher einfach, verständlich und gegebenenfalls mehrsprachig sein.

Lerninhalte müssen im Akademiebereich kompakt und in der Praxis leicht umsetzbar sein.

Der Verband muss auch Dienstleistungen zur Qualifizierung und Spezialisierung für angehende Führungskräfte anbieten wie Meisterkurse oder Young Leadership, um auch den berufsbezogenen Bedürfnissen hochqualifizierter Führungskräfte gerecht zu werden.

## **Rechtsberatung**

Die Rechtsberatung ist in Mitgliederkreisen bedeutsam. Im Zusammenhang mit dem besonderen Vertrauensverhältnis bei juristischen Auseinandersetzungen wird der Wunsch geäußert, feste Ansprechpartner beim Verband zu haben. Das erleichtert die Zusammenarbeit und ist für Mitglieder bequem, da die rechtlich relevanten Rahmenbedingungen Mitarbeiterzahl wegen Anwendung des Kündigungsschutzgesetzes nicht mehr explizit abgefragt werden müssen. Die Hemmschwelle zur Inanspruchnahme dieser zum Teil „intimen“ Dienstleistungen sinkt durch wiederholte persönliche Kontakte.

## **Weiterbildungsprogramme für Verbandsmitarbeitende**

Die juristischen Mitarbeitenden sollten sich auf branchenspezifische Aspekte spezialisieren und Fort- und Weiterbildungsseminare besuchen. Zentrale Themen sind Arbeits-, Gesellschafts-, Miet- und Pachtrecht.

Infolge der breiten Beratungsanwendungen im betriebsberatenden Teil des DEHOGA sind Fortbildungen ebenso notwendig und anempfohlen. Neben rein betriebswirtschaftlichen Beratungen sind noch viele weitere Themenfelder relevant, wie IT, Social Media, Energie, betriebliche Kassensysteme, Umweltaspekte und andere mehr.

Um stets qualitativ hochwertige Beratungsleistungen sicherzustellen, ist ebenso auf die Spezialisierung und Akademisierung unter den Juristen und Beratern zu achten. Ein angemessener Mix ist hierbei anzustreben. Die Expertise kann auch über freie Berater sichergestellt werden.

Die Notwendigkeit eines ständigen Qualitätsprozesses ist offensichtlich. Dies betrifft insbesondere Beratungsleistungen sowie die Schulungsbereiche der DEHOGA Akademie.

## **Betriebsberatung**

Die betriebswirtschaftlichen Berater haben idealerweise eine gastronomische Ausbildung und ein abgeschlossenes betriebswirtschaftliches Studium. Damit verfügen sie über eine Spezialisierung und sprechen die „Sprache“ der Branche. Sie verstehen die Problemstellungen aus der Innensicht und können praxisnahe und in der Praxis leicht umsetzbare Lösungen aufzeigen.

Wesentlich erscheint auch, dass Beratungen zum Teil staatlich gefördert werden. Der Verband sollte politisch darauf einwirken, dass Fördermöglichkeiten für die Branche bestehen bleiben. Damit wird insbesondere für kleinere Betriebe die Möglichkeit zur Beratung geschaffen und

der Einstieg in eine umfassende betriebswirtschaftliche Betreuung erleichtert oder erst ermöglicht.

Die „Beratungspakete“ sollten zudem nicht zu umfangreich sein. Ein modularer Aufbau mit individuellen und flexiblen Beratungszeiten erscheint aufgrund der branchengegebenen Arbeitszeitsituation angebracht.

### **DEHOGA Akademie**

Die Seminare der DEHOGA Akademie müssen auf die Branchenanforderungen abgestimmt sein. Dazu gehören branchenrelevante Seminarinhalte, ein angepasster zeitlicher Rahmen von Veranstaltungen und die richtige Seminarterminierung unter Berücksichtigung von Saison- und Arbeitszeiten sowie Ruhetagen.

Entscheidend dürfte auch das Format der Seminare sein. Zunehmend werden Inhouse-Seminare gebucht (Aussage im persönlichen Gespräch mit Akademieleiter Thomas Schwenck vom 26. September 2023). Ebenso offeriert der Verband zunehmend digitale Lernangebote. Die Teilnehmenden sparen durch die entfallende An- und Abreise Zeit und Kosten.

Förderlich sind auch modulare Strukturen. Zeitlich umfangreiche Seminare sollten in kompakten Seminarinhalten auf mehrere Präsenzzeiträume verteilt werden. Lange Betriebsabwesenheitszeiten sind in kleingliedrigen Gastronomiebetrieben eher unüblich und im Betriebsablauf hinderlich oder gar nicht möglich.

In den empirischen Erhebungen wurde die Bedeutung der Nähe der Seminarinhalte zur betrieblichen Praxis betont. Seminarteilnehmende wünschen sich praxisnahe Themen mit entsprechenden Hilfestellungen bei der individuellen Umsetzung.

Wenn dieser Wunsch bei Mitgliedern besteht, könnten neue Seminarkonzepte auch Möglichkeiten zum „Coaching on the Job“ beinhalten. Dieses Coaching könnte seminarbegleitend sein oder die praktische Wissensvermittlung kann im Betrieb erfolgen.

Infolge zeitlicher Unwägbarkeiten der Branche sollte die Teilnahme an Seminaren so einfach und kostenneutral wie möglich sein. Daher sollten leicht verständliche und kostengünstige Stornoregelungen (Verrechnungsmöglichkeiten) dazu beitragen, dass die Schwelle zur Seminarbuchung gering ist.

### **2.5.3 Handlungsempfehlungen für Qualitätssicherung und Controlling**

Qualität und Expertise sind wesentliche Treiber für Nutzungsabsicht und Akzeptanz. Dienstleistungen des Landesverbands werden ausschließlich durch dessen Mitarbeitende erstellt. Daher muss die HR-Abteilung sicherstellen, dass die Mitarbeitenden des Landesverbands in allen branchenrelevanten Themen permanent weitergebildet werden.

Um Beratungsqualität sicherzustellen, ist der Einsatz digitaler Technik unumgänglich. Hierbei ist an eine zentrale und vernetzte Datenbank des Landesverbands für alle Gesellschaften der DEHOGA-Organisation und ein leitungsfähiges CRM-System zu denken. Dies schafft die Möglichkeit, Mitglieder zu segmentieren und zielgruppenspezifische Nutzungsmuster festzustellen. Weiterhin bietet es dem Vertrieb Ansatzpunkte für zielgruppenspezifischen Dienstleistungsverkauf und Cross-Selling-Angebote.

Im Sinne von Qualitätssicherung ist eine in regelmäßigen Intervallen stattfindende Mitgliederbefragung ratsam. Dadurch lassen sich Ansätze künftiger Verbandsarbeit identifizieren und Entwicklungen der Mitgliederzufriedenheit im Zeitvergleich erkennen und analysieren. Es sollte ein Prozess des Wechselspiels zwischen Verband – Mitglied – Verband implementiert werden.

### **2.5.4 Handlungsempfehlungen für Loyalität, Interaktion und Sicherheit durch Mitgliedschaft**

Der Verband ist eine große Gemeinschaft Gleichgesinnter mit vielen verschiedenen Formaten an Interaktionsmöglichkeiten für Mitglieder wie Fachvorträge, Stammtische, Exkursionen oder ehrenamtliches Miteinander für den Verband. Der Verband bietet Gastronomen und Hoteliers eine Plattform, um im Kollegenkreis in Austausch zu treten. Die Aufgabe des Landesverbands könnte auch darin bestehen, ERFA-Gruppen (Erfahrungsaustauschgruppen) aktiv ins Leben zu rufen. Die Möglichkeit des Kollegenaustauschs findet dann unter dem Label des DEHOGA Baden-Württemberg statt und zahlt auf dessen Verbandsarbeit ein. Damit böte nur eine Mitgliedschaft im DEHOGA Baden-Württemberg eine erleichterte Möglichkeit, um in Erfahrungsaustausch mit Fachleuten und Kollegen zu treten. Wichtigster Sicherheitsaspekt ist der Austausch unter Kollegen. Mehr als drei Viertel aller Befragten benennen den kollegialen Austausch als wichtigsten Sicherheitsaspekt innerhalb der Verbandsarbeit.

Eine verbandsstrategische Option wird auch in der Vernetzung junger Mitglieder und Betriebsübernehmer gesehen. Diese Gruppe benötigt intensiven Gedankenaustausch und wünscht

sich trotz digitaler Affinität dennoch persönliche Gesprächspartner. Die Chance des Landesverbands besteht darin, diese Gesprächsforen aktiv anzubieten und zu fördern. Damit können mehrere Ziele erreicht werden: Die Attraktivität steigt, die Loyalität zum Verband wird gefördert und junge Mitglieder können für ehrenamtliche Positionen akquiriert und begeistert werden.

### **Loyalität und Interaktion über das Ehrenamt**

Eine weitere Aufgabe sollte die internalisierte Wertschätzung des Ehrenamts sein. Dies kann durch Ehrungen, Erwähnungen in Verbandsmedien und feierliche Urkundenübergaben erfolgen. Für den DEHOGA Baden-Württemberg ist es von elementarer Bedeutung, viele Ehrenamtstragende zu haben. Sie sind Bindeglied zwischen Kreis- und Landesebene sowie zwischen Landesebene und Hauptgeschäftsführung. Außerdem besitzt das Ehrenamt mit vielen namhaften Mitgliedsbetrieben Strahlkraft für die Mitgliederwerbung.

Nur Mitglieder können das Gefühl von Zusammengehörigkeit und Gemeinschaft herstellen. Die starke Gemeinschaft verbindet durch Interaktion, gegenseitige Wertschätzung und Loyalität gegenüber dem Landesverband. Spezielle wertschätzende Formate exklusiv für ehrenamtlich aktive Mitglieder könnten unter allen Mitgliedern eine Begehrlichkeit erzeugen, zu diesem Kreis zu gehören.

### **Loyalität und Interaktion der Übernahmergegeneration**

Ein bedeutsames Thema der Branche ist die Betriebsnachfolge. Oft werden Traditionsbetriebe nicht mehr in der Familie weitergeführt. Aufgabe des DEHOGA könnte hier sein, begabte und fähige junge Menschen in ihre Selbstständigkeit zu begleiten. Gute Berufsschulabsolventen könnten (bei DEHOGA-Berufswettkämpfen) identifiziert und durch entsprechende Weiterbildungsprogramme der DEHOGA Akademie gefördert und gebunden werden. Studienbegleitende Programme führen zur Bindung und Loyalität zum Verband.

Zudem sollte die akademische Studiermöglichkeit an der DEHOGA Akademie (Bachelor) geprüft werden. Damit ließen sich Karrierechancen innerhalb des Verbands darstellen. Der DEHOGA könnte High Potentials der Branche in einem Traineeprogramm zusammenführen, weiterbilden und als potenzielle Übernehmer begleiten und fördern.

Interessante und namhafte Gesprächspartner aus der Branche oder Exkursionen könnten das Bildungsspektrum zusätzlich abrunden. Netzwerke und spätere ERFA-Gruppen könnten

daraus organisch erwachsen. Die Akademisierung der Hospitality-Branche könnte auch das Branchenimage nachhaltig verbessern.

Der Verband hätte zudem die Möglichkeit, Hospitationen für Studierende im Bildungsbereich und in der Betriebs- oder Rechtsberatung anzubieten. Durch die persönlichen Kontakte und Einblicke könnte eine Verbandsloyalität entstehen.

Schlussendlich ließen sich qualifizierte Betriebsnachfolgende für die Branche rekrutieren und vermitteln. Das Branchenproblem fehlender Betriebsnachfolger ließe sich durch ein neues Leistungsangebot des DEHOGA entschärfen. Die Bindungswirkung und Loyalität dieses geförderten Personenkreises sollte ebenso genutzt werden wie die Möglichkeit, sie für ein künftiges Ehrenamt zu begeistern.

### **2.5.5 Handlungsempfehlungen für Loyalität und Interaktion durch gemeinsame Aktionen**

Gemäß der Satzung des Landesverbands sind auch gemeinsame und gesellige Aktionen von Mitgliedern vorgesehen. Dadurch wird das Gefühl von Gemeinschaft und Zusammengehörigkeit gestärkt. Gemeinsame Messebesuche, Grillfeste oder Weihnachtsfeiern können auf Kreisebene zu Freundschaften führen, die nur über eine DEHOGA-Mitgliedschaft erlebbar werden.

Auch gemeinschaftliche öffentliche Interessenvertretungen kommen infrage. Der DEHOGA Baden-Württemberg veranstaltet alle zwei Jahre eine politische Kundgebung im größten Festzelt auf dem Cannstatter Wasen. Bis zu 5.000 Gastronomen und Hoteliers erleben dabei den DEHOGA unmittelbar und als persönliches Mitglied dieser großen Leistungsgemeinschaft.

Demonstrationen sind ein emotional stark verbindendes Element. Mitglieder erfahren einen wehrhaften Verband, der sich für die betrieblichen Interessen nachdrücklich einsetzt. Das persönliche und öffentliche Auftreten vieler zum Teil namhafter Kolleginnen und Kollegen für ein gemeinsames Ziel vermittelt zudem das Gefühl, weder allein noch hilflos zu sein. Gemeinschaftliche öffentliche Aktionen zahlen direkt auf die gefühlte und erlebte Loyalität des DEHOGA Baden-Württemberg ein.

### **2.5.6 Anforderungen an moderne Verbandsdienstleistungen**

Zeitgemäße Verbandsdienstleistungen sollten künftig personalisiert und individualisiert sein. Damit tragen sie direkt zu Expertise und Vertrauen bei Mitgliedern bei. Aus Servicequalitätsüberlegungen sollte ein CRM-System sämtliche Dienstleistungsnutzungen und Kontakte der Mitglieder mit unterschiedlichen Dienstleistungsstellen transparent darstellen.

Eine persönliche Ansprache sowie Kenntnis individueller Bedürfnisse von Mitgliedern sollte in der gesamten Verbandskommunikation obligatorisch sein. Individuelle Stammdaten des Mitglieds müssen die digitalen Systeme bereits im Moment des Anrufs auf dem Rechner des Mitarbeitenden zur Verfügung stellen.

Das CRM-System sollte Informationen über Betriebstyp, Rechtsform, Ansprechpartner, bisherige Dienstleistungsnutzung, Ehrenamt für den Verband (welches Amt), mögliche Auszeichnungen, weitere Funktionen und Ämter im öffentlichen Bereich etc. besitzen. Das Mitglied sollte bereits bei Telefonkontakten mit Namen begrüßt werden. Die Verbandsmitarbeitenden sollten die Historie der Mitgliedsbeziehung kennen. Darüber muss ein modernes CRM-System auch zur Individualisierung von Dienstleistungen dienen. Unterschiedliche Betriebe haben unterschiedliche Anforderungen. Es sollte möglich sein, im Downloadbereich exakt die auf jeden Betrieb zugeschnittenen Unterlagen wie betriebspezifische Arbeitsverträge bereitzuhalten und hochzuladen, denn die Hospitality-Branche zeichnet sich durch unterschiedliche Tarifverträge (Hotellerie/Gastronomie und Systemgastronomie) und folgelogisch mit differenzierten Arbeitsverträgen aus. Datenschutz und Einwilligung vorausgesetzt, könnten die Verbandsexperten gezielte und vollumfängliche Beratungen im Mitgliederinteresse sicherstellen. Jedes Mitglied muss künftig eine auf seine Bedürfnisse und Anforderungen abgestimmte, eigene Cloudlösung erhalten.

Die Datenzusammenstellung über alle Kontakte und Dienstleistungsnutzungen der Vergangenheit unterstützt die Mitgliedsbetreuung und macht sie transparent und kontrollierbar. Der Verband könnte damit seinerseits durch IT-Standardroutinen ausgewählte Mitgliedscluster aktiv auf Neuerungen, Änderungen, Wissenswertes und Fördermittel ansprechen.

Verbände müssen viel über ihre individuellen Mitgliedsbetriebe wissen, um ihnen gezielt Dienstleistungen anzubieten. Sie benötigen interne (IT-)Strukturen, um unterschiedliche Anspruchsgruppen effizient mit relevanten Informationen zu versorgen und zu beraten. Das Gießkannenprinzip hat in modernen Verbänden ausgedient. Mitglieder sind individuelle Nutzer einzelner, selektierter Verbandsdienstleistungen. Bei allen Anstrengungen braucht der Verkauf der Dienstleistungen nicht im Vordergrund zu stehen. Das unter den Mitgliedsbetrieben erzielte Gefühl von individueller Wertschätzung und Verständnis, Sicherheit, Expertise und Professionalität zahlt auf Verbandsakzeptanz ein.

Gemäß den Ergebnissen der empirischen Studie sind Expertise und Vertrauen die wesentlichen Faktoren für Akzeptanz. Verbände werden mit einem aktiven und individualisierten

Mitgliedermanagement zum Partner der Branchenbetriebe, weil andere Institutionen diese Professionalität, Datenhoheit, Expertise und Vertrauen nicht generieren können. Voraussetzung sind individualisierte und personalisierte Verbandsdienstleistungen entsprechend den mannigfaltigen Mitgliederinteressen.

Verbände, die Mitglieder individuell auf Bedürfnisse ansprechen und sie betreuen, können eine hohe Bindungskraft entwickeln und in Zukunft erfolgreicher sein als andere. Die Herausforderung für Verbände besteht im hohen Grad der Komplexität individualisierter Dienstleistungen. Diese Komplexität kann nur mithilfe digitaler Systeme bewältigt werden. Verbände sind gefordert, in digitale Infrastrukturen zu investieren, um mitgliederzentrierte Beratungen, deren zeitliche Intervalle sowie Controlling-Ansätze zu unterstützen.

Gemäß den empirischen Ergebnissen dieser Arbeit ist der erfolgreiche Verband der Zukunft antizipativ, individualorientiert, digitalisiert und gleichwohl persönlich.

Alle oben beschriebenen Handlungsempfehlungen beeinflussen nachfolgende Verbandsziele und Branchenprobleme (Praxisrelevanz) positiv. Die grundlegende Aufgabe des Verbands ist es, die Nutzungsquote der Verbandsdienstleistungen zu erhöhen. Nur daraus entsteht Akzeptanz.

Die konkreten praxisrelevanten Problemstellungen aller Handlungsempfehlungen lassen sich wie folgt (ohne konkrete Bewertung) zusammenfassen:

- Verbesserung des Branchenimages
- Höchste Qualitätsstandards in Betreuung und Mitgliederpflege
- Informationen aus und für die Branche generieren (für kollektive und selektive Verbandsziele)
- Nachfolgeproblematik lösen
- Attraktivität für Nichtmitglieder erhöhen
- Bindung aller Mitglieder an den DEHOGA
- Bindung junger talentierter Personen an den Landesverband
- Ehrenamtliches Engagement (insbesondere für junge und ausländische Mitglieder) attraktiv gestalten
- Schlanke und digitale Prozesse innerhalb des Verbands
- Interne digitale Prozesse als Grundlage für initiative Dienstleistungsangebote durch den Verband

- Innovationspotenzial und -fähigkeit des Verbands sicherstellen

### **2.5.7 Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen für den DEHOGA Baden-Württemberg**

Die oben erwähnten Handlungsempfehlungen werden in der nachfolgenden Tabelle nach den aus Theorie und Empirie identifizierten Faktoren aufgelistet. Die nachfolgende „Checkliste“ kann zur Orientierung bei der Ausrichtung eines künftigen strategischen Dienstleistungsangebots des DEHOGA Baden-Württemberg beitragen.

Die ersten beiden Tabellen sind wie folgt aufgebaut: Die aus der Theorie bekannten Faktoren werden mit den in der Empirie getesteten Faktoren mit der Problemstellung in Verbindung gesetzt. Bei der „Empfehlung“ (vierte Spalte) handelt es sich um die daraus abgeleitete Handlungsempfehlung. Die Intension repräsentiert die dahinterliegende Logik, ergänzt um die Erwartungen an Verhalten und Effekte für Verbandsmitgliedsbetriebe.

Tabelle 67 benennt die grundsätzlichen Voraussetzungen für ein modernes Mitglieder-  
management. Diese Empfehlungen orientieren sich an Faktoren und konkreten Problemstellungen im Fall des DEHOGA Baden-Württemberg. Die resultierenden Lösungen sind an der Verbandspraxis orientiert.

In Spalte 1 werden die aus der Theorie übernommenen und in der Empirie getesteten kritischen Erfolgsfaktoren (Critical Success Factors, CSF) mit ihrer Priorisierung angegeben. Die konkrete Bewertung der CSF wurde in Kapitel III.2.8 vorgenommen und von dort in die Tabellen übertragen.

## Übersicht Handlungsempfehlungen (nach Faktoren geordnet)

| Theorie [Priorität CSF]       | Empirie   | Problem   | Empfehlung  | Intension   | Erwartung  |
|-------------------------------|---|---|---|---|--|
| <b>Interaktion</b><br>[A]     | Interaktion mit haupt- und ehrenamtlich Aktiven | Emotionale Bindung<br>Informationsaustausch<br>Netzwerkbildung                | <b>Plattformen, Feiern und Möglichkeiten zur Begegnung schaffen ERFA-Gruppen, Young Leadership, Hospitationen</b> | Resilienz der Mitglieder gegen Krisen erhöhen   | Attraktivität der Mitgliedschaft steigern<br>Mitgliederbindung   |
| <b>Nutzungsabsicht</b><br>[A] | Nutzungsabsicht                                 | Servicequalität und Dienstleistungsqualität erhalten und permanent verbessern | <b>Befragung von Mitgliedern und Mitarbeiterschulungen</b>  | Mitgliederbindung über ein nachgefragtes, strategisches Dienstleistungsangebot  | Höhere Nutzungsquote der Mitglieder  |
| <b>Nutzungsabsicht</b><br>[A] | Nutzungsabsicht                                 | Distributionsprobleme durch ungünstige Angebotszeiten oder Formate            | <b>Leichte und permanent Verfügbarkeit nach Mitgliederbedürfnissen</b>  | Erfüllen von Mitgliedserwartungen durch hohe Erreichbarkeit aller Mitgliedscluster und nahezu ständige Verfügbarkeit aller Verbandsdienstleistungen | Höhere Nutzungsquote durch Mitgliedsbetriebe   |
| <b>Nutzungsabsicht</b><br>[A] | Nutzungsabsicht                                 | Menschlicher Faktor   | <b>Schulungen und Weiterbildungen von Mitarbeitenden, Spezialisierung</b>   | Qualitätssicherung und hohe Nutzungsquote<br>Unique Selling Proposition für den Verband   | Dienstleistungs- und Beratungsqualität sowie eine hohe Nutzungsquote durch Mitglieder                                |
| <b>Nützlichkeit</b><br>[A]    | Nützlichkeit                                    | Zu theoretische Seminarinhalte  | <b>Praxisgerechte Seminarinhalte mit Umsetzungshilfen oder Hilfestellung im Betrieb</b>                           | Leichte Umsetzbarkeit in der Praxis mit Hilfestellungen (Checklisten) oder Coaching on the Job  | Höhere Nutzungsquote und steigende Zufriedenheit   |
| <b>Nützlichkeit</b><br>[A]    | Nützlichkeit                                    | Fehlende Individualisierung innerhalb einer heterogenen Branche               | <b>Cloudlösung für jedes einzelne Mitglied bei Arbeits- und Pachtverträgen</b>                                    | Möglichkeit einer digitalen Selektion mit persönlicher Ansprache und Beratung   | Verbesserte Geschäftsgrundlage der Mitgliedsbetriebe.<br>Verwendung immer aktueller Vertragsmuster etc.              |
| <b>Nützlichkeit</b><br>[A]    | Nützlichkeit                                    | Unterschiedliche Arbeitszeiten innerhalb der Branche                          | <b>Digitale und modulare Bildungsangebote</b>   | Zugangsweg für viele Mitgliedsbetriebe unabhängig von Raum und Zeit ermöglichen<br>Kostensparnis durch weniger Fahrtkosten und Fehlzeiten           | Höhere Nutzung der Mitgliedsbetriebe   |
| <b>Vertrauen</b><br>[A]       | Vertrauen                                       | Vertrauensbildung   | <b>Feste Ansprechpartner innerhalb der Verbandskommunikation (Kümmerer)</b>                                       | Hohe empathische Komponente erzielen, um Mitglieder auch emotional an den Verband zu binden   | Durch persönliche Kontakte Vertrautheit erzeugen und die Hemmschwelle von Mitgliedern zur Kontaktaufnahme verringern |
| <b>Loyalität</b><br>[A]       | Loyalität                                       | Mitgliederleistungen für den Verband wahrnehmen, wertschätzen und ehren       | <b>Wertschätzende Formate für Mitglieder kreieren</b>   | Durch Anerkennung ehrenamtlicher Leistungen die Loyalität erhöhen   | Höhere Bindung, Nutzung und Akzeptanz für den Verband  |

IV GESTALTUNGSTEIL

| Theorie [Priorität CSF]  | Empirie   | Problem   | Empfehlung   | Intension  | Erwartung  |
|--|---|---|--|--|--|
| <b>Vertrauen/Loyalität/<br/>Commitment/<br/>Ökonomische Vorteile<br/>[A+B]</b> | Vertrauen/Loyalität/<br>Commitment<br>Ökonomische<br>Vorteile | Für die politischen Arbeit wichtige<br>und aktuelle wirtschaftliche<br>Branchen- und Kennzahlen (BWAs<br>auf Monatsbasis) sind für den<br>Verband nicht verfügbar | <b>Programm zur kaufmänni-<br/>schen Steuerung des<br/>Betriebs auf aktuellen<br/>Zahlen</b>     | Wirtschaftlichkeit der Unternehmen<br>erhöhen<br><br>Ansatz für betriebswirtschaftliche<br>Beratungen<br><br>Basisinformationen für die politische<br>Arbeit (Datenhoheit) | Verbesserung der Wirtschaftlichkeit<br><br>Beratungsmandate<br><br>Völlig neue Grundlage für politische<br>Gespräche |
| <b>Ökonomische Vorteile<br/>[B]</b>  | Ökonomische<br>Vorteile                                       | Betriebsübernahme   | <b>Traineeprogramme für<br/>junge, talentierte Menschen</b>                                      | Nachfolgeregelungen außerhalb der<br>Familiennachfolge ermöglichen   | Steigerung der Betriebsübernahmen<br>und weniger „Gasthaussterben“   |
| <b>Sicherheit<br/>[B]</b>  | Sicherheitsaspekt<br>durch Dienst-<br>leistungen              | Keine adäquat verfügbaren<br>Dienstleistungen zur<br>Problembewältigung   | <b>Expertise, Fachwissen,<br/>Praxisrelevanz und<br/>Einfachheit</b>                             | Dienstleister für alle<br>branchenrelevanten Probleme  | Steigerung der Mitgliederzufriedenheit<br>und Weiterempfehlungsrate  |
| <b>Sicherheit<br/>[B]</b>  | Sicherheit durch<br>Ansprechpartner                           | Keine Beziehung oder Kontakte zu<br>Experten  | <b>Expertenteams in verschie-<br/>denen Fachbereichen</b>  | Ansprechpartner Nr. 1 für alle<br>Branchenmitglieder   | Hohe Akzeptanz bei Mitgliedern und<br>Interessierten   |
| <b>Expertise/Qualität<br/>[B]</b>  | Expertise/Qualität  | Fehlende Akademisierung<br>innerhalb der Branche  | <b>Kooperation zwischen<br/>DEHOGA-Akademie und der<br/>Hochschule Nürtingen-<br/>Geislingen</b> | Junge, engagierte und begabte Men-<br>schen für die Branche begeistern und<br>Karrieremöglichkeiten aufzeigen  | Aufwertung des Branchenimages<br><br>Lösungsansatz für Nachfolgen  |

Tabelle 66: Handlungsempfehlungen für den DEHOGA Baden-Württemberg

**Allgemeine Anforderungen an die Dienstleistungsbereitschaft des DEHOGA-Landesverbands**

| Theorie [Priorität CSF]                               | Problem  | Empfehlung  | Intension   | Faktorielle Rückwirkung                              |
|---|--|---|---|--|
| <b>Nutzungsabsicht</b><br>[A]                         | Verbandsdienstleistungsangebot 24/7                                    | <b>Digitalisierung von (internen) Prozesse</b>  | Dienstleistungsangebote zeitlich und örtlich flexibel gestalten   | Nutzungsabsicht und Zufriedenheit                    |
| <b>Nutzungsabsicht</b><br><b>Zufriedenheit</b><br>[A] | Verbandsdienstleistungen nach Bedürfnissen von Mitgliedern orientieren | <b>Modularer Aufbau von Dienstleistungen, insbesondere im Seminar- und Schulungsbereich</b>         | Hohe Nutzungsbereitschaft   | Nutzungsabsicht und Zufriedenheit                    |
| <b>Emotionale Aspekte</b><br>[A]                      | Fehlende Ansprechpartner vor Ort                                       | <b>Dezentrale Verbandsaufstellung</b>   | (Räumliche) Nähe zum Mitglied   | Nutzungsabsicht, Zufriedenheit, Loyalität, Akzeptanz |
| <b>Emotionale Aspekte</b><br>[A]                      | Fehlende Zeitreserven bei Mitgliedern                                  | <b>Dezentrale Treffen zum Informationsaustausch und vermehrt digitale Formate in der Vernetzung</b> | Kommunikation und Kontakt untereinander, Zeitersparnis durch keine oder kürzere Anfahrten                                       | Loyalität, Interaktion                               |
| <b>Qualität (Expertise)</b><br>[A]                    | Fehlender Einblick in Mitgliederdaten                                  | <b>Cloudlösungen für Mitgliedsbetriebe</b>  | Qualitätssteigerung der Beratung, initiative, anlassbezogene Beratungen durch DEHOGA  | Zufriedenheit, Loyalität, Akzeptanz                  |
| <b>Qualität (Expertise)</b><br>[A]                    | Dienstleistungsselektion nach Mitgliedsclustern                        | <b>IT-gestützte Selektion von Mitgliedsclustern (nach Bedürfnisstruktur)</b>                        | Passgenaue Dienstleistungen für jedes Mitglied, mit Historie, Ziele und künftige, digitale Wiedervorlage (vergleichbar mit TÜV) | Nutzungsabsicht, Zufriedenheit, Loyalität, Akzeptanz |

**Tabelle 67: Allgemeine Anforderungen an ein modernes Mitgliedermanagement**

Die Notwendigkeit der oben beschriebenen Handlungsempfehlungen ergeben sich aus dem Erfordernis auf spezifische Probleme der Branche konkrete und adäquate Lösungen zu finden. Sind Verbände nicht (mehr) in der Lage ad hoc und antizipativ auf sämtliche Problemstellungen ihrer Mitgliedsbetriebe zu reagieren wird ihre Existenzberechtigung mithin infrage gestellt werden oder gar obsolet.

Die Praxistauglichkeit obiger Empfehlungen scheint dahingehend gewährleistet zu sein, da alle vorgeschlagenen Maßnahmen auf Technologien und Systemen beruhen, die bereits vorhanden und marktgängig sind. Geschäftsführung und Fachabteilungsleiter sind gefordert, Möglichkeiten der digitalen Innovation auf interne Verbandszwecke zum Wohl der Mitgliedsbetriebe zu adaptieren.

### **3 Zusammenfassung und Konklusion**

---

Aus den gewonnenen Erkenntnissen der empirischen Analyse werden im Folgenden die Erkenntnisse des Gestaltungsteils dargestellt und die anfänglich aufgeworfenen Fragestellungen beantwortet.

#### **3.1 Erkenntnisse des Gestaltungsteils**

Gründe für Mitgliedschaften liegen in ökonomischen und persönlichen Vorteilen der Verbandsmitglieder (Vorteilsebene).

Fachliche Informationen haben einen hohen Stellenwert innerhalb der Verbändelandschaft. Die Auswahl und Aufbereitung branchenrelevanter Informationen ist und bleibt ein zentrales und wesentliches Mitgliederanliegen (Informationsebene).

Über digitale Medien können wesentliche Brancheninformationen umgehend und gegebenenfalls auch mehrmals täglich an alle Mitgliedsbetriebe verteilt werden. Digitalisierung ist notwendig, um die Kommunikation mit Mitgliedsbetrieben schnell, effizient und zeitgemäß zu führen (Digitalisierung). Verbände werden künftig immer mehr zu IT-Unternehmen mutieren, da sie verstärkt digitale Dienstleistungen in der Kommunikation und Dienstleistungsversorgung ihrer Mitglieder einsetzen müssen. Dies wird mitgliederseits bereits gefordert, und auch aus Gründen der eigenen Wirtschaftlichkeit müssen (Standard-)Prozesse schlank und digital sein.

Die Bedeutung bestimmter „persönlicher“ Dienstleistungen war infolge fehlender Daten nicht allen Verbandsverantwortlichen bewusst. Trotz Kenntnis der Bedeutung persönlicher Ansprechpartner im Verband überrascht die ermittelte „sehr hohe Wichtigkeit“. Persönliche Nähe in der Informations- und Wissensvermittlung kann durch räumliche Nähe begünstigt werden. Dezentrale Aufstellungen von Verbänden mit persönlichen Ansprechpartnern vor Ort erscheinen daher bedeutsam (persönliche Ansprechpartner).

Folgende Abbildung soll diese Erkenntnisse nochmals verdeutlichen.

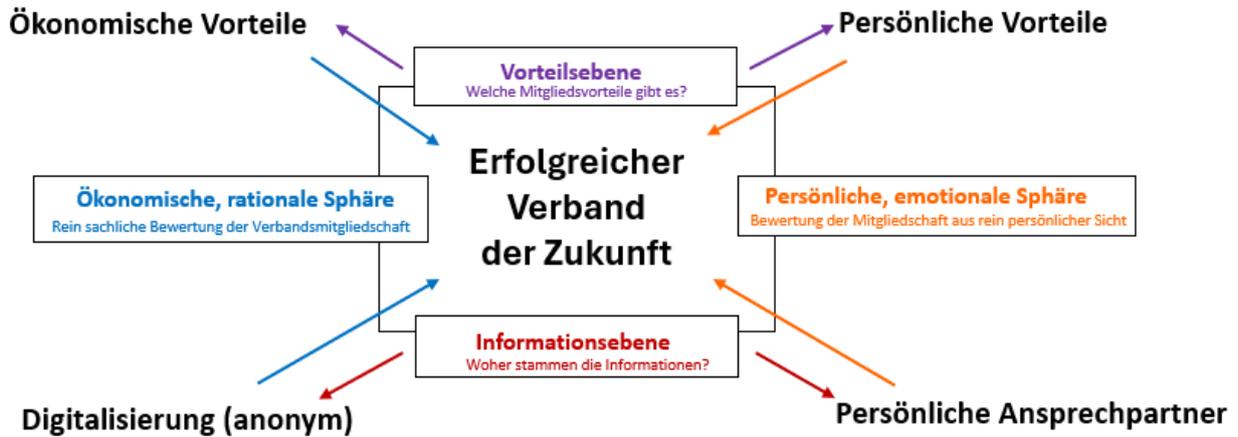


Abbildung 61: Das „magische“ Viereck der Verbandsarbeit  
(eigene Darstellung)

### 3.2 Beantwortung der Fragestellungen

Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse aus den theoretischen sowie quantitativen und qualitativen Analysen lassen sich nun die Fragestellungen beantworten. Im Folgenden werden zunächst die anfangs gestellten Gestaltungsfragen beantwortet.

#### Welche Handlungsempfehlungen ergeben sich aufgrund von Erkenntnissen über Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Dienstleistungen durch Verbandsmitglieder fürs Dienstleistungsangebot?

Relevante Themenfelder sind:

- Informationen
- Persönliche Ansprache
- Sicherheitsrelevante Dienstleistungen
- Kollegialer Austausch
- Ehrenamtliche Aktivitäten
- Fokus auf junge Mitglieder

#### Informationen

Informationen sind sehr wichtig. Mitglieder brachten insbesondere in den Interviews zum Ausdruck, dass die Reduzierung der Informationsflut durch Selektion und verständliche Textaufbereitung von hoher Bedeutung sind. Sie wünschen sich konkrete Handlungsanweisungen, Praxistipps und gegebenenfalls Checklisten. Der Verband muss praxisrelevante und praxisingerechte Lösungen aufzeigen.

Insbesondere die junge Generation wünscht sich vermehrt digitale Formate. Viele Informationen und Dienstleistungen müssen daher digital, 24/7 zur Verfügung gestellt werden, weil Mitglieder diesen Dienst auch nach DEHOGA-Geschäftsschluss abrufen möchten. Hierbei sollten insbesondere digitale Vorlagen wie Informationen, Vertragsmuster oder Checklisten im Downloadbereich der Homepage zur Verfügung gestellt werden. Verbände sollten stets für aktualisierte, vollständige, umfassende und übersichtliche Bereitstellung branchenrelevanter Informationen im Downloadbereich Sorge tragen.

Sinnvoll erscheint auch eine Funktion, Mitgliedsbetriebe über Änderungen der von ihnen bereits abgerufenen Vertragsmuster, Checklisten, Verordnungen etc. unaufgefordert zu informieren. Der Verband muss die dafür notwendige Infrastruktur aufbauen.

### **Persönliche Ansprechpartner**

Persönliche Ansprechpartner werden trotz aktuell bereits vermehrt eingesetzter digitaler Formate von Mitgliedern als sehr wichtig empfunden. Verbänden ist daher dringend zu raten, bestehende dezentrale und persönliche Strukturen beizubehalten oder auszubauen.

Die fachliche und personelle Aufstellung sowie die Erreichbarkeit während der Servicezeiten von Geschäftsstellen sind kontinuierlich zu prüfen und gegebenenfalls geänderten Erfordernissen anzupassen. Um Betreuung, Beratung und persönliche Ansprache zu gewährleisten, muss ein Verband die regionale Zuordnung von Mitgliedern auf die dezentralen Geschäftsstellen nach quantitativen Erfordernissen prüfen und gegebenenfalls anpassen.

Insbesondere Vertriebsmitarbeitende haben eine entscheidende Rolle bei der Anwerbung neuer Mitglieder. Obwohl heutzutage Verbandsmitgliedschaften auch online abgeschlossen werden können, ist die Zahl der geworbenen Neumitglieder durch persönliche Außendienstmitarbeitende (DEHOGA Baden-Württemberg, in Normaljahren) um den Faktor 5 höher.

|                            | <b>2021</b><br>Corona-Jahr | <b>2022</b> | <b>2023</b><br>nur Halbjahr |
|----------------------------|----------------------------|-------------|-----------------------------|
| <b>Persönliche Werbung</b> | 757                        | 798         | 376                         |
| <b>Digitale Werbung</b>    | 317                        | 159         | 67                          |

Quelle: Persönliche Befragung des DEHOGA-Vertriebsleiters Michael Huber am 4. Juli 2023

**Tabelle 68: Häufigkeit digitaler und persönlicher Mitgliederwerbungen**  
(eigene Darstellung)

Obige Tabelle zeigt die Zahl der geworbenen Mitglieder nach dem Zugangsweg (persönlich oder online). Verbandsmitgliedschaften sind erklärungsbedürftig. Der menschliche, emotio-

nale Faktor ist dabei nicht zu unterschätzen. In „verwaisten“ Vertriebsgebieten ohne Außendienstmitarbeitende werden merklich weniger Mitglieder geworben (Aussage des Hauptgeschäftsführers Jürgen Kirchherr am 17. Juli 2023).

Für den Vertrieb müssen Zielvereinbarungen definiert werden. Diese schließt Neumitgliederakquise wie auch Bestandsmitgliederpflege ein.

### **Sicherheitsrelevante Dienstleistungen**

Sicherheitsrelevante Dienstleistungen sollten unbedingt beibehalten werden, da sie die generelle Dienstleistungsnutzung zwar nicht vorrangig bestimmen, aber als Versicherungsleistung im „Ernstfall“ von großer Bedeutung für Mitgliedsbetriebe sind. Sie entsprechen dem Selbstverständnis vom Miteinander innerhalb des Verbands.

Sicherheitsrelevante Dienstleistungen vermitteln Mitgliedern das Gefühl, Teil einer starken Gemeinschaft zu sein. Die Ergebnisse der Umfrage konnten keinen Einfluss auf die Akzeptanz belegen. Die Interviewergebnisse zeigen jedoch, dass Sicherheitsaspekte für viele Mitglieder von Bedeutung sind.

### **Kollegialer Austausch**

Ein wesentlicher Aspekt für Mitgliedschaften ist unter anderem der fachliche Austausch mit Kolleginnen und Kollegen. Dies belegen sowohl die Interviewergebnisse als auch die Mitgliederumfrage. Verbandsaufgabe sollte sein, kollegialen Austausch zu fördern und Formate zu schaffen, um die Interaktion zwischen Mitgliedern zu institutionalisieren. Dabei geht es neben satzungsrechtlicher Gremienarbeit um von der ehrenamtlichen Gremienarbeit losgelöste Kontaktmöglichkeiten. Aufgrund der zeitlichen Arbeitsintensität der Branche sollten diese Formate dezentral oder hybrid stattfinden.

Der Landesverband kann darüber hinaus auch Erfahrungsaustauschgruppen (ERFA-Gruppen) unter den Mitgliedsbetrieben initiieren. Idealerweise finden diese Treffen unter dem Label und der hauptamtlichen Betreuung des DEHOGA Baden-Württemberg statt. Dabei können die Gruppen zu bestimmten Projekten, Fragestellungen oder dauerhaftem fachlichem Austausch gegründet werden. Aufgrund der hohen Heterogenität innerhalb der Branche kann der Landesverband als Plattform, Katalysator oder Ideengeber fungieren.

### **Ehrenamt und Diversität aktiv fördern und stärken**

Die empirischen Ergebnisse haben gezeigt, dass ehrenamtlich Tätige einen anderen Blick auf den DEHOGA-Landesverband haben als passive Mitglieder. Sie nutzen verstärkt Dienstleistungen und schätzen den Verband insgesamt besser ein. Für den Verband ist es daher wichtig, möglichst viele ehrenamtliche Mitglieder zu rekrutieren.

Der Verband als Mitgliederorganisation ist satzungsbedingt auf die Partizipation von Mitgliedern angewiesen. Wichtig erscheint, dass alle Mitgliedscluster über die bestehenden Fachgruppen hinaus, im Verhältnis ihrer Gruppengröße, in Entscheidungsgremien vertreten sind.

Mitglieder bringen sich in verschiedenen Funktionen auf Kreis- und Landesebene ein. Das bewirkt infolge der weitreichenden Mitsprache von Mitgliedern, dass sich der Verband im Mitgliederinteresse mit branchenrelevanten Problemen beschäftigt.

Ehrenamtliche Aktive gelten in ihren Kreisstellen oder im Landesverband als Multiplikatoren und sind wichtige Bindeglieder in der Verbreitung und Durchsetzung landespolitischer Themen. Für den Weiterbestand und künftigen Erfolg sollten sich Verbände für Diversität (Migration) im Kreis ihrer Mitglieder öffnen (Biedermann, 2022, S. 129) und das „Onboarding“ neuer Mitglieder prozessual begleiten (ebenda, S. 137).

Ein weiterer Aspekt einer hohen Ehrenamtsquote liegt in der Glaubwürdigkeit des Verbands. Neben einer hohen Organisationsquote sind viele Ehrenamtstragende ein nachdrückliches Zeichen von Geschlossenheit und Stärke innerhalb des Verbands. Von politischen Entscheidungen direkt betroffene Kolleginnen und Kollegen können Positionen und Anliegen glaubwürdig gegenüber der Politik artikulieren und vertreten.

### **Junge Mitglieder im Fokus**

Junge Mitglieder sind wichtig für den Erhalt der Organisation. Der Verband sollte daher die Bedürfnisse und Themen dieser Gruppe kennen, um zielgerichtete Angebote zu machen. Junge Mitglieder wollen in ihrer Sprache angesprochen, wertgeschätzt und verstanden werden. Ein ausgewogener altersbezogener Mitgliedermix im Ehrenamt sowie in allen hauptamtlichen Abteilungen des Verbands erscheint daher unerlässlich.

### **Einfluss dieser Empfehlungen auf die Nutzungsabsicht**

Die drei einflussreichsten Nutzungstreiber sind Loyalität, Interaktion und Nützlichkeit. Der Verband muss versuchen, diese Faktoren bei der Mitgliederbetreuung zu stärken. Wie empirisch belegt, führen hohe Zufriedenheitswerte aber nicht zur erhöhten Nutzungsabsicht.

Verbandserfolg stellt sich dann ein, wenn Verbandsdienstleistungen und der Verband als Organisation akzeptiert werden. Hierbei spielen auch sicherheitsrelevante Dienstleistungen (Versicherungsprinzip) eine bedeutende Rolle.

Mitglieder sind grundsätzlich bereit, einen regelmäßigen Beitrag zu entrichten und sich ehrenamtlich zu engagieren, wenn durch ihre Mitgliedschaft ein Mehrwert entsteht.

Das „richtige“ Dienstleistungsportfolio entscheidet über die Bereitschaft, Mitglied im Verband zu werden, zu bleiben oder sich in ehrenamtlicher Funktion zu engagieren. Ungeachtet externer Effekte hat der Verband damit eine hohe Bindungswirkung und eine hohe Zustimmung unter seinen Mitgliedern. Dies erreicht er dadurch, dass Mitglieder durch seine Verbandsleistungen erfolgreicher sein können.

Unter dieser Akzeptanzannahme ist der Verband nicht gefordert, permanent einen nachweisbaren Mehrwert für seine Mitglieder zu generieren, weil Mitgliedschaften auf Dauer angelegt sind und von Mitgliedsbetrieben durchaus nicht als kurzfristiges Engagement betrachtet werden.

Ein hoch akzeptierter Verband verfügt daher über loyale Mitglieder, die ihre Mitgliedschaft nicht oder nicht ausschließlich nach einer kurzfristigen Kosten-Nutzen-Relation bewerten. Daraus ist zu schließen, dass ein akzeptierter Verband über ausreichend Mitglieder verfügt, weil er nicht nur attraktiv ist, sondern auch auf lange Sicht private, betriebliche und ökonomische Bedürfnisse bedient.

### **Optimierung des Verbandsdienstleistungsangebots des DEHOGA Baden-Württemberg**

Das Dienstleistungsangebot des Verbands muss sich insbesondere auch an Interessen und Bedürfnissen junger Mitglieder ausrichten. Dazu ist es wichtig, junge Mitglieder früh in Entscheidungsgremien des Verbands zu integrieren, damit sie ihre individuellen Interessen und Ideen für einen attraktiven und modernen Verband artikulieren, diskutieren und einbringen. Daher ist die Altersstruktur der Mitglieder insgesamt, aber auch jene innerhalb des Ehrenamts von großer Bedeutung für alle strategischen und zukunftsgerichteten Ausrichtungen des DEHOGA Baden-Württemberg.

Meiren sieht die Notwendigkeit, „Smart Services“ systematisch zu entwickeln, Serviceprozesse neu zu definieren und eine neue Servicekultur mit neuen Dienstleistungen zu etablieren. Neben all den damit verbundenen Veränderungen der Lebens- und Arbeitswelt von Menschen bieten die Herausforderungen dieser Arbeitsgestaltung auch Chancen für neue Geschäftsmodelle (Meiren, 2020, S. 35). Mit den angesprochenen smarten und innovativen Prozessen

sollte letztlich das Ziel erreicht werden, dass Verbandsmitglieder mit ihren Lebens- und Arbeitsbedingungen in den Vordergrund rücken und Prozessoptimierungen dabei nicht zum Selbstzweck werden (Hermann und Woyke, 2020, S. 25).

Hermann und Woyke erwähnen die Möglichkeit, wie Google, Amazon und Facebook mit (Kunden-/Mitglieder-)Daten Geld zu verdienen (Hermann und Woyke, 2020, S. 19). Verbände können aber kein Interesse daran haben, Mitgliederdaten zu verkaufen. Sie sollten jedoch die ihnen zur Verfügung stehenden Mitgliederdaten für Verbandszwecke aggregiert und gewinnbringend einsetzen. Dies ist nicht durch den Verkauf, sehr wohl aber durch interne Nutzung und Pools von Mitgliederdaten möglich.

Für den DEHOGA Baden-Württemberg bestünde dahingehend die Chance, den „Mitgliederdatenschatz“ in kollektiver und selektiver Hinsicht verbandszweckentsprechend und zum Mitgliederwohl einzusetzen. Dabei ist an anonymisierte Bilanzdaten aus der Betriebsberatung zu denken, um betriebswirtschaftliche Auswirkungen (wirtschafts-)politischer Maßnahmen glaubhaft gegenüber politischen Entscheidungsträgern zu belegen oder Dienstleistungen noch besser an den Bedürfnissen der Mitglieder auszurichten.

Eine weitere Erkenntnis aus den empirischen Analysen ist, dass ökonomische Kennzahlen nicht die dominierende Rolle bei den DEHOGA-Mitgliedern spielen. Menschliches Miteinander, der Austausch unter Kollegen und Verbandsangestellten, persönliche Netzwerke, Qualität und Expertise der Dienstleistungen sind die entscheidenden Faktoren innerhalb der DEHOGA-Mitgliedschaft. Der Verband der Zukunft sollte daher zwingend digital und persönlich zugleich sein.

### **Welchen Einfluss können diese Handlungsempfehlungen auf den Verbandserfolg nehmen?**

Im Sinne von Akzeptanz als Indikator für Verbandserfolg wird durch konsequente Mitgliederfokussierung eine hohe Akzeptanz bei Mitgliedern erwartet. Damit ist der Verband für seine Nutzer attraktiv. Durch den optimierten Dienstleistungsmix befriedigen Mitglieder ihren aktuellen und künftigen, potenziellen Bedarf an Dienstleistungen.

Die hohe Zufriedenheit trägt dazu bei, dass Mitgliedschaften aufrechterhalten werden, wenn gleich die vorteilhafte Nutzung von Verbandsdienstleistungen zeitweise nicht im Vordergrund steht. Wahrscheinlich betrachten Unternehmer ihre Mitgliedschaft im DEHOGA Baden-Württemberg als langfristige „Investition“. Unter diesem Gesichtspunkten ist es auch nicht ratsam, die Mitgliedschaft nur deshalb zu kündigen, weil ein aktueller Kosten-Nutzen-Saldo

eines einzelnen Mitglieds keinen positiven Wert aufweist. Die langfristige Perspektive schlägt damit die kurzfristige Leistungsbilanz.

Die Erhöhung von Vertrauen, Expertise und Nutzungsabsicht bei Mitgliedern führt zu höherer Akzeptanz und kann damit Verbandserfolg begünstigen.

# V SCHLUSSTEIL

---

## 1 Zusammenfassung und Fazit

---

Diese Arbeit beschäftigte sich im Rahmen der Verbandsforschung mit selektiven Dienstleistungen. Die Untersuchung der Nutzungsabsicht und Akzeptanz von DEHOGA-Mitgliedern in Baden-Württemberg soll Aufschluss darüber geben, ob Verbandserfolg davon abgeleitet werden kann.

Zu dieser Themenstellung liegen keine Vergleichsstudien der Verbandsforschung vor. Andere empirische Studien (Yuan et al., 2019; Bahadur et al., 2018) beschäftigen sich zwar mit Nutzungsabsicht sowie mit Akzeptanz (Taherdoost, 2018), jedoch in einem jeweils anderen Kontext.

Die Besonderheit dieses Themas liegt darin, dass Verbändeforschung die hier einschlägigen Parameter Verbandserfolg, B2B-Beziehung, Mitgliederorganisation und deren Einfluss auf Entscheidungen bislang noch nicht berücksichtigt hat. Die vorliegende Studie hat Folgendes gezeigt:

- Verbandserfolg lässt sich nicht aus Verbands-GuVs ermitteln
- Das Mitgliederverhalten ist anders als bei einer klassischen B2B-Kundenbeziehung
- Die satzungsbedingte Mitwirkung von Mitgliedern auf geschäftspolitische Entscheidungen nimmt Einfluss auf das Dienstleistungsangebot des Verbands

Um das Thema umfassend zu erschließen, wurden in der Empirie sowohl qualitative als auch quantitative Auswertungsmethoden erwogen. Die Auswertung der Dokumentenanalyse ergab einen vollständigen Überblick über sämtliche Verbandsdienstleistungen. Ebenso wurde die Verteilung der Rechte und Pflichten zwischen Verband und Mitglieder erhellt.

Die Auswertung der Interviews ergab erste Hinweise auf Einflussfaktoren und deren mögliche Gewichtung. Auffallend war bereits die Wichtigkeit des Ehrenamts.

Nach dieser Vorarbeit und mit den Erkenntnissen aus theoretischer und qualitativ-empirischer Arbeit wurde der Fragebogen (Anlage 26) entworfen.

Aus den Vergleichsstudien wurden bereits verschiedene Faktoren in das neu zusammengestellte theoretische Modell übernommen. Infolge des Themenbereichs mussten weitere

Attribute in die Untersuchung aufgenommen werden. Die Vergleichsstudien sahen lediglich Alter, Geschlecht und Bildung vor. Zusätzlich wurden die Attribute Betriebsart, Betriebsform, Betriebsgröße, Mitgliedschaftsdauer, Nationalität und Ehrenamt aufgenommen, um weitere Parameter für Nutzungsabsicht analysieren zu können.

Um eine möglichst hohe Rücklaufquote zu gewährleisten, sollte der Umfang des Fragebogens so gering wie möglich gehalten werden. Die Befragung wurde auf jeweils eine Frage pro Faktor bzw. pro Attribut beschränkt. Die Rücklaufquote betrug knapp über 6 % und ist damit zufriedenstellend.

Die gewonnenen Daten wurden in einer ersten Auswertung mittels SurveyMonkey durch den DEHOGA-Bundesverband ermittelt. Die dadurch vorliegenden Rohdaten wurden in einem zweiten Schritt mit der Software SPSS weiter aufbereitet und ausgewertet.

Die quantitativen Ergebnisse sind mit jenen der qualitativen Analyse weitgehend kompatibel. Die Hypothesen zur Fremdnutzung konnten nicht bestätigt werden. Ebenso zeigten einige Mitgliedsattribute (Ausbildung und Bildung, Alter, Betriebsform, Geschlecht und Nationalität) bezüglich Nutzungsabsicht keine signifikanten Unterschiede. Dieses Ergebnis kann nicht verwundern, denn bereits die Vergleichsstudien (Bahadur et al., 2018: Alter; Yuan et al., 2019: Alter, Einkommen, Geschlecht) weisen für alle analysierten Attribute ebenfalls keine signifikanten Unterschiede auf.

## **1.1 Beantwortung der theoretischen Fragestellung**

Die theoriegeleitete Forschungsfrage bezog sich auf die relevanten Faktoren und Attribute von Unternehmen zu Nutzungsabsicht und Akzeptanz von B2B-Dienstleistungen. Sie lautete:

**Welche Erkenntnisse gibt es bereits über den Einfluss von Faktoren und Attributen auf Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Dienstleistungen in B2B-Verbandsmitgliedsunternehmen?**

Aufgrund der theoretischen Erarbeitung konnten zwei Faktorengruppen identifiziert werden: ökonomische und psychosoziale Faktoren. Weiterhin nehmen auch bestimmte Mitgliedsattribute unterschiedlichen Einfluss auf Nutzungsabsicht und Akzeptanz. Zur Veranschaulichung dient das Trichtermodell in Abbildung 15 (Faktoren für Akzeptanz, Metasicht).

## 1.2 Beantwortung der empirischen Fragestellungen

Die empirischen Fragestellungen können wie folgt beantwortet werden:

### **Welche Faktoren und Attribute haben welchen Einfluss auf Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Dienstleistungen der Mitglieder im Fall des DEHOGA Baden-Württemberg?**

Aus den angestellten Analysen ließen sich nachfolgende Korrelationen feststellen.

#### **Faktoreneinfluss auf Nutzungsabsicht**

Für Nutzungsabsicht konnten alle bereits untersuchten Faktoren aus den Vorstudien bestätigt werden. Allerdings wurde beim Faktor Weiterempfehlung (Zufriedenheit) eine negative Korrelation in Bezug auf Nutzungsabsicht festgestellt.

Für **Nutzungsabsicht** sind nachfolgende **Faktoren** entscheidend:

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>Positiv korreliert:</b> | <b>Loyalität, Interaktion, Nützlichkeit, kollegialer Austausch, Ökonomischer Vorteil, Expertise, Sicherheit und Akzeptanz</b> |
| <b>Negativ korreliert:</b> | <b>Weiterempfehlung (Zufriedenheit)</b>   |

#### **Mitglieder-Attributs-Einfluss auf Nutzungsabsicht**

Die bereits in den Vorstudien untersuchten Attribute Alter, Geschlecht und Bildung wiesen keine signifikanten Unterschiede auf. Auch das konnte in dieser empirischen Arbeit so bestätigt werden. Die zusätzlich untersuchten Attribute ehrenamtliche Aktivität, Betriebsgröße und Mitgliedsdauer bewirken jedoch signifikante Unterschiede.

Für Nutzungsabsicht sind folgende Attribute relevant:

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>Positiv korreliert:</b> | <b>Ehrenamt, Betriebsart, Betriebsgröße und Mitgliedsdauer</b>      |
| <b>Nicht korreliert:</b>   | <b>(Aus-)Bildung, Alter, Betriebsform, Geschlecht, Nationalität</b> |

#### **Faktoreneinfluss auf Akzeptanz**

Die Weiterempfehlung (Zufriedenheit) von DEHOGA-Mitgliedern hat die größte negative Wirkung auf Verbandsdienstleistungsakzeptanz. Expertise, Nutzungsabsicht weisen hingegen eine positive, wenn auch schwächere Akzeptanzwirkung auf.

Der starke Zusammenhang zwischen Nutzungsabsicht und Akzeptanz in Taherdoosts Studie kann mit dem ermittelten empirischen Akzeptanzwert der vorliegenden Arbeit relativiert

werden. Gleich verhält es sich mit dem Faktor Sicherheit. Dieser hat im Gegensatz zu Taherdoosts Analyse ebenfalls eine schwächere Bedeutung.

Weiterempfehlung (Zufriedenheit) und Expertise scheinen im Verbandskontext eine noch stärkere Bedeutung zu haben.

Für **Akzeptanz** sind nachfolgende **Faktoren** bedeutsam:

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>Positiv korreliert:</b> | <b>Verbandsexpertise, Vertrauen und Nutzungsabsicht</b> |
| <b>Negativ korreliert:</b> | <b>Weiterempfehlung (Zufriedenheit)</b>                 |

**Welche Ausprägung hat die Absicht der Mitgliedsunternehmen hinsichtlich Zweck und Intensität der Nutzung der Verbandsdienstleistungen im Fall des DEHOGA Baden-Württemberg?**

Obwohl die Nachfrage insgesamt als bedeutsam eingestuft werden kann, werden einzelne Verbandsdienstleistungen unterschiedlich stark nachgefragt. Eine schwächere Nutzungsquote lässt sich insbesondere bei Spezialdienstleistungen (entweder für Hotellerie ↔ Gastronomie oder zu bestimmten Anlässen wie Existenzgründung ↔ Betriebsübergabe/Nachfolgeregelung etc.) feststellen. Durch die hohe Spezialisierung kommen nicht alle Mitgliedsunternehmen als potenzielle Nachfrager in Betracht. Dadurch ist die Nachfrage nicht bei allen Verbandsdienstleistungen vergleichbar hoch.

Festhalten lässt sich, dass Dienstleistungen aus ökonomischen oder aus Überlegungen der Nützlichkeit in Anspruch genommen werden. Ebenso bedienen Verbandsdienstleistungen auch Sicherheitsaspekte. Insbesondere mit der Rechtsberatung und Informationsgewinnung durch den Newsletter verbinden Mitglieder eine wahrnehmbare Sicherheit.

Mitglieder bewerten feste und persönliche Ansprechpartner beim Verband ebenfalls als ein wesentliches sicherheitsrelevantes Merkmal.

Gemessen an der Bedeutung der Nutzungsgründe (Abbildung 42) sind Verfügbarkeit, Qualität, praktische Umsetzbarkeit und das Preis-Leistungs-Verhältnis von herausragender Bedeutung.

**Welche Relevanz haben Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Verbandsdienstleistungen durch Mitglieder auf den Verbandserfolg im Fall des DEHOGA Baden-Württemberg?**

Wie bereits in den Interviewauswertungen lassen Nutzungsabsicht und Akzeptanz einen positiven Zusammenhang erkennen. Hohe Nutzungsabsicht und Verbandstreue kennzeichnen

alle Gespräche. Auch die statistischen Auswertungen der Mitgliederumfrage stützen diesen Zusammenhang, wie auch die untersuchten theoretischen Vergleichsstudien.

### **1.3 Beantwortung der gestaltungsgeliteten Fragestellungen**

Die gestaltungsgeliteten Fragen können nun wie folgt beantwortet werden.

#### **Welche Handlungsempfehlungen ergeben sich aufgrund von Erkenntnissen über Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Dienstleistungen durch Verbandsmitglieder für das Dienstleistungsangebot?**

Der Verband muss seine Expertise in den Vordergrund stellen.

In Tabelle 23 werden die unterschiedlichen Gewichtungen zwischen Verband- und Fremdleistungen dargestellt. Vom DEHOGA Baden-Württemberg werden insbesondere preisgünstige Qualitätsdienstleistungen erwartet. Die Expertise von Fremdleistern muss deutlich über dem des Verbands liegen, damit diese überhaupt in Betracht gezogen werden.

Themen wie Verfügbarkeit, Empfehlung durch Kollegen, Gewohnheit und Umsetzbarkeit der Verbandsdienstleistungen sind ebenso wichtig.

Nicht zu vernachlässigen sind auch emotionale Aspekte der Mitgliedschaft. Interaktionen durch persönlichen Austausch mit Verbandsmitarbeitenden und Kollegen, Netzwerke und informative Branchentreffen sind relevant für die Nutzungsabsicht.

#### **Welchen Einfluss können diese Veränderungen auf den Verbandserfolg haben?**

Die konsequente Ausrichtung des Dienstleistungsangebots auf Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Mitgliedern kann deren Loyalität gegenüber dem DEHOGA Baden-Württemberg positiv beeinflussen. Durch die Einzigartigkeit seiner Dienstleistungen erhält der Verband eine Unique Selling Proposition. Ebenso zählt das persönliche Moment von Ansprechpartnern und kollegialem Austausch auf das Konto des Verbands ein, denn diese Netzwerke und Begegnungsmöglichkeiten kann nur er schaffen.

Insofern ist ein scharfes, an den Bedürfnissen der Mitglieder ausgerichtetes Verbandsprofil für dessen Erfolg langfristig und damit strategisch maßgeblich.

## 1.4 Zusammenfassung der Hauptziele

Die Hauptziele dieser Arbeit lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

### **Welche Nutzungsabsicht und Akzeptanz weisen Mitglieder des DEHOGA Baden-Württemberg bezüglich des Dienstleistungsangebots auf?**

Die Nutzungsabsicht von Mitgliedern ist vorrangig durch Qualität, Verfügbarkeit und leichte Umsetzbarkeit in der Praxis geprägt. Das Preis-Leistungs-Verhältnis ist den Umfrageergebnissen zufolge ebenfalls bedeutsam, aber im Vergleich zu den obigen Ausprägungen weniger relevant. Aus den Interviews geht hervor, dass insbesondere sicherheitsrelevante Nutzungsabsichten bestehen. Auch Nachfolgeregelungen und Notfallberatungen wurden genannt und sind daher im Bewusstsein vieler Mitglieder präsent.

### **Welche Relevanz hat die Nutzungsabsicht für die Akzeptanz von Dienstleistungen des Verbands im Fall DEHOGA Baden-Württemberg?**

Nutzungsabsicht ist, neben anderen Faktoren, positiv mit Akzeptanz korreliert. Die beabsichtigte Nutzung von Dienstleistungen durch Mitglieder, ob zeitnah oder erst in der Zukunft, wirkt sich daher positiv auf Akzeptanz gegenüber Dienstleistungen aus. Gemäß den Umfrageergebnissen billigen Mitgliedsbetriebe den Verbandsdienstleistungen ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis zu. Von daher sind diese im Vergleich zur Fremdnutzung akzeptiert. Dienstleistungen werden außerdem im Kollegenkreis gerne weiterempfohlen. Dies lässt ebenfalls darauf schließen, dass sie akzeptiert sind.

### **Welche Relevanz besitzt Mitgliederakzeptanz von Dienstleistungen für Verbandserfolg?**

Diese Frage lässt sich nicht umfassend und abschließend beantworten, denn dazu fehlen die konkrete Messung der DEHOGA-Mitgliederakzeptanz in Baden-Württemberg und Vergleiche mit anderen Landesverbänden. Jedoch kann attestiert werden, dass die Dienstleistungsdichte und -güte des DEHOGA Baden-Württemberg ein wesentliches Indiz für die positive und überdurchschnittliche Mitgliederentwicklung der vergangenen Jahre ist. Auch die mit anderen bundesdeutschen Landesverbänden nicht vergleichbar hohe Zahl an ehrenamtlichen Mitgliedern ist ein weiteres Indiz für Attraktivität, Akzeptanz und letztlich Erfolg des Landesverbands. Der DEHOGA Baden-Württemberg kann, gemessen an seiner Mitgliederzahl und deren Entwicklung, der Anzahl an Ehrenamtsträgern sowie dem positiven Zuspruch und Loyalität seiner Mitgliedsunternehmen, als erfolgreich gelten.

## **1.5 Schließen der Forschungslücke**

Die vorliegende Arbeit versucht die Forschungslücke (Abbildung 10) innerhalb der Verbändeforschung zu schließen.

Dabei sind insbesondere nicht bewertbare, selektive und sicherheitsrelevante Dienstleistungen Anknüpfungspunkte, ebenso Ursachen für Mitgliederrückgang und mitgliederorganisatorische Besonderheiten sowie Co-Kreation als Wertschöpfung.

Empirisch kann belegt werden, dass Verbandsdienstleistungen als Sicherheitsfaktor für Notfälle betrachtet werden.

Die Beantwortung der Frage nach dem Verbandserfolg mittels Akzeptanz soll diese Forschungslücke schließen.

Im Hinblick auf die Forschungsfrage zeigen die empirischen Auswertungen kein einheitliches Bild. Von daher sollen im Folgenden die empirischen Analysen (Dokumentenanalyse, Interview und Umfrage) separat betrachtet und bewertet werden.

### **Dokumentenanalyse**

Die Dokumentenanalyse konnte wie erwartet nicht zur Schließung der Forschungslücke beitragen. Sie war jedoch notwendig, um die Fülle an Informationen zu sichten, zu bewerten und die Interviewfragen vorzubereiten.

### **Interviews**

Aus dem Kreis der Ehrenamtlichen konnten erwartungsgemäß keine Erkenntnisse über den Mitgliederrückgang gewonnen werden, weil diese Mitgliedergruppe mit den Verbandsleistungen zufrieden ist und wahrscheinlich keine Kündigung beabsichtigt.

Die Interviewergebnisse belegen, dass Nutzungsabsicht positiven Einfluss auf Akzeptanz hat. Ökonomische Faktoren sind eher von untergeordneter Bedeutung, wohingegen starke emotionale Komponenten bei der Dienstleistungsnutzung erkennbar wurden.

Interaktion und fachlicher Austausch sind wichtige Faktoren in der Entscheidung für eine Verbandsmitgliedschaft. Persönliche Kontakte und Begegnungen bedienen jene emotionalen Aspekte. Damit einhergehend kommen auch Vertrauen, Expertise und Nutzungsabsicht in Betracht. Persönliche Ansprechpartner und kollegiale Bindungen sind relevante Einflüsse, um Verbandsdienstleistungen zu nutzen, und tragen daher zur emotionalen Stabilität und Akzeptanz innerhalb des DEHOGA bei.

Loyalität gegenüber dem Verband und seinen Dienstleistungen war innerhalb der Interviews ein relevanter Faktor.

Ebenso kam bei den Interviews zum Ausdruck, dass DEHOGA-Dienstleistungen zum Sicherheitsgefühl von Mitgliedern beitragen. Die zurückliegende Zeit der Pandemie war eine Ursache dafür, dass vielen Mitgliedern dieser Aspekt besonders bewusst ist.

Auf die Frage nach der Bewertbarkeit von Verbandserfolgen konnten aus den Interviews keine Erkenntnisse erwartet werden.

### **Mitgliederumfrage**

Die Mitgliederumfrage konnte, ebenso wie die Interviews, emotionale Faktoren als relevant bestätigen. Sehr entscheidend sind auch hierbei emotionale Aspekte bei der Akzeptanzbildung von Mitgliedern. Tabelle 63 kann dies in Nr. 11 (Emotionale Aspekte und Akzeptanz,  $r = .600$ ,  $p < .001$ ,  $n = 497$ ) belegen.

Der in der theoretischen Vorarbeit festgestellte positive Zusammenhang zwischen Nutzungsabsicht und Akzeptanz kann mit der vorliegenden Arbeit ebenfalls bestätigt werden. Die positiven Einflüsse auf Akzeptanz (auf Basis der Hypothesen) sind demnach, wie oben dargestellt, Expertise, Nutzungsabsicht und Vertrauen.

Wie schon bei den Interviews, wurde auch bei der Mitgliederumfrage die Relevanz von Sicherheitsaspekten für Mitgliederschaften deutlich. Die Analyse der Nutzungsgründe vieler DEHOGA-Mitglieder kann dies belegen.

Nicht alle Aspekte der Forschungslücke konnten in den einzelnen Untersuchungsschritten gleichermaßen ermittelt werden. Deshalb war ein Mix aus qualitativen und quantitativen Ansätzen notwendig, um eine Fülle an Auswertungsergebnissen zu generieren, die ein interpretierbares und sinnstiftendes Gesamtbild (Mosaik) ergeben. In dieser Mix-Methods-Gesamtbewertung aller qualitativen und quantitativen Ergebnisse ist davon auszugehen, dass Zufriedenheit und Nutzungsabsicht positive Effekte auf Akzeptanz besitzen. Vergleichsstudien belegen diesen Zusammenhang zwischen Nutzungsabsicht und Akzeptanz. In der vorliegenden Arbeit konnte dieser naheliegende Zusammenhang ebenfalls bestätigt werden.

Weshalb in der vorliegenden Arbeit andere empirische Ergebnisse in der Umfrageanalyse zutage treten, wird in Kapitel V.2.3.2 „Limitationen und Kritik der Arbeit“ behandelt.

Aus der Umfrage konnten keine direkten Ergebnisse bezüglich des Verbandserfolgs abgeleitet werden. Hierfür wurden die Akzeptanzformeln entwickelt und Verbandserfolg neu definiert.

## 2 Ergebnisse und Erkenntnisse

---

Im Folgenden werden Ergebnisse und Erkenntnisse für Forschung und Praxis dargestellt.

### 2.1 Wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse für die Forschung

Im vorliegenden Themenfeld liegen bislang nur wenige wissenschaftliche Arbeiten vor.

Das Thema B2B-Eigenschaft in Verbandsmitgliedschaften wurde bislang wissenschaftlich noch nicht thematisiert und untersucht. Aufgrund der satzungsmäßigen Ehrenamtsverpflichtung zur Mitarbeit im Verband sind interaktionelle Einflüsse bezüglich Nutzungsabsicht und Akzeptanz wahrscheinlich und mit keiner „normalen“, auf Interessengegensätzen beruhenden B2B-Beziehung vergleichbar. In diesem Sinne werden Erfolgsfaktoren und Wirkungszusammenhänge für Verbände bislang nicht erkannt (Biedermann, 2022, S. 141).

Andere Ansätze wurden zwar vor einigen Jahren oder Jahrzehnten bereits thematisch aufgegriffen, wissenschaftlich aber nicht weiter verfolgt. Als Beispiel hierfür kann die Studie von Bennett und Robson (2001) zur Verbandsmitgliedschaft als Versicherungsleistung gelten. Das ist ein wesentlicher Aspekt innerhalb der DEHOGA-Mitgliedschaft, wie die vorliegenden empirischen Ergebnisse zeigten.

Die Verbändeforschung geht fälschlicherweise bislang noch immer von homogenen Mitgliederinteressen und -strukturen aus (Grotz und Schroeder, 2021, S. 187). Auch hier liegt dieser Arbeit ein relevanter Ansatz zugrunde, der heterogene Strukturen benennt und die Relevanz von Varietät für weitere wissenschaftliche Analyseergebnisse aufzudecken vermag.

Ebenso verhält es sich mit Verbandserfolg. Die Forschung hat bisher keine adäquate Kenngröße oder Berechnungsgrundlage für Verbandserfolg. Die Definition von Erfolg und dessen Messbarkeit ist eine Basis für verbandspolitisches Denken und Handeln. Allerdings hat die Forschung bisher keine verbandsbezogenen Lösungen zu bieten.

Der negative Zusammenhang zwischen Weiterempfehlung (Zufriedenheit) und Nutzungsabsicht überrascht und sollte in weiteren empirischen Studien anhand einer weiterentwickelten Verbandsakzeptanzformel überprüft werden.

Aus den oben dargestellten Motiven dürfte es für die wissenschaftliche Gemeinschaft relevant sein, die genannten Ansätze weiterzuentwickeln, um das offensichtliche Forschungsdefizit zu beseitigen.

## **2.2 Wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse für die Praxis**

Zunächst war die Frage nach der strategischen Ausrichtung von Verbandsdienstleistungen von zentraler Bedeutung. Nach den empirischen Auswertungen wurde jedoch offenbar, dass die DEHOGA Verbandsdienstleistungen umfassend gut strukturiert sind und von Mitgliedern häufig genutzt und geschätzt werden. Eine zusätzliche Optimierung ist daher vermutlich nur in Teilbereichen möglich. Hierbei sind insbesondere die Formate von Mitgliederveranstaltungen kritisch zu hinterfragen, ob sie den jeweiligen Zielgruppen entsprechen. Die Attraktivität von Verbandsveranstaltungen wird künftig von enormer Wichtigkeit sein, weil dort der Verband persönlich erlebbar wird. Die Zukunft eines jeden Verbands wird sich danach bemessen, wie effektiv sich junge Unternehmerinnen und Unternehmer ins Verbandsgeschehen integrieren und persönlich einbringen. Dazu muss der Verband für nachfolgende Generationen durch fachliche und persönliche Aspekte attraktiv sein und einen Mehrwert bieten.

Die Bedeutung persönlicher Ansprechpartner war im Verbandsalltag des DEHOGA Baden-Württemberg bislang nicht in diesem Maße bekannt. Trotz ihrer digitalen Affinität schätzt das altersmäßig jüngste Mitgliedscluster persönliche Ansprechpartner mehrheitlich als „sehr wichtig“ ein. Es darf daher vermutet werden, dass der Schlüssel künftigen Verbandserfolgs eher in menschlichen als in ökonomischen Werten liegen wird.

Die menschlichen, emotionalen Komponenten sowie ehrenamtliche Mitgliederbeteiligung scheinen die entscheidenden Faktoren für Akzeptanz zu sein. Diese gilt es zu stärken und verbandsseitig Anreize dafür zu schaffen.

## **2.3 Limitationen und Kritik an der Arbeit**

### **2.3.1 Besonderheiten dieser Arbeit**

Der Schwerpunkt der Verbändeforschung liegt auf Untersuchungen im Zusammenhang mit kollektiven Leistungen. Zudem kennt die Verbändeforschung außer dem Organisationsgrad kein weiteres Maß, um Verbandserfolge zu messen.

Selektive Dienstleistungen werden in den vorliegenden Studien zwar als relevant betrachtet, wissenschaftliche Untersuchungen darüber, welche Bedeutung diese für die erfolgreiche Verbandsarbeit haben, sind jedoch nicht bekannt.

Ebenso wird in der Verbändeforschung nicht thematisiert, dass es sich im Verband-Mitglied-Verhältnis um eine B2B-Beziehung handelt. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass es sich hierbei um keine klassische B2B-Beziehung handelt, da es so gut wie keine Interessensgegensätze zwischen den Parteien gibt, denn die „Dienstleistungsnutzer“ bestimmen über satzungsrechtliche Organe über die Ausrichtung und die konkreten Dienstleistungsangebote des Verbands.

Im B2B-Geschäft werden in aller Regel konkrete Leistungen ausgetauscht: Ware oder Dienstleistung gegen Zahlung. Pauschale Zahlungen für mögliche oder künftige Leistungen sind nicht üblich. Mitglieder entrichten jedoch regelmäßig Mitgliedsbeiträge an ihren Verband. Dem Charakter nach entspricht dies eher einer Versicherung. Im Verbandsfall handelt es sich daher um eine auf Dauer angelegte Kooperation, die auf Akzeptanz beruht.

Aufgrund der empirischen Ergebnisse kann man im Fall des DEHOGA Baden-Württemberg von hohen Zustimmungswerten der Mitglieder ausgehen.

### **2.3.2 Limitationen und Kritik der vorliegenden Arbeit**

Es ist zu beachten, dass die Ergebnisse der Korrelationsanalysen mit Vorsicht zu interpretieren sind. Keinesfalls sollten die berechneten Skalen und hier vor allem „Akzeptanz“ als mathematisch korrekte Abbildungen der theoretischen Konstrukte, auf denen diese basieren, betrachtet werden. Diese stellen vielmehr Indikatoren dar. Die Fragenkomplexe, aus denen diese berechnet wurden, könnten unter Umständen ungeeignet sein. Die Verwendung eines validierten Messinstruments war aufgrund der spezifischen Eigenschaften der Grundgesamtheit nicht angeraten bzw. nicht möglich.

In diesem Licht sollten die Korrelationskoeffizienten interpretiert werden. Deren Werte, in ihrer Gesamtheit betrachtet, können als Indikatoren für die Korrektheit des theoretischen Modells gesehen werden. Das spezifische mathematische Modell (Akzeptanz = Ökonomischer Vorteil + Nützlichkeit – Nutzung, Formel 1) hingegen muss als wahrscheinlich ungenügend bewertet werden. Das erweiterte Modell (Formel 2) hingegen ist bereits besser geeignet, um Akzeptanz im Verbandskontext zu erklären.

Die Ergebnisse der Korrelationsanalyse zeigen eine klare Tendenz dazu, mit dem bestehenden Forschungsstand übereinzustimmen. In wenigen Fällen weichen diese auch davon ab bzw. legen einen zur Theorie umgekehrten Zusammenhang nahe.

Es kann geschlussfolgert werden, dass das theoretische Modell wahrscheinlich die Realität annähernd korrekt abbildet. Das spezifische mathematische Modell weist allerdings Schwächen auf und sollte in zukünftigen Arbeiten erweitert werden.

Im Folgenden werden die wesentlichsten Kritikpunkte der vorliegenden Arbeit in tabellarischer Form (Tabelle 69) zusammengefasst. Hierbei werden die Problemfelder, Herausforderungen, mögliche Lösungsoptionen, Entscheidungsparameter und schlussendlich die Lösung mit deren Begründung dargelegt. Damit werden die Problemfelder benannt, diskutiert und konkrete Problemlösungsstrategien erläutert, um dem Anspruch einer wissenschaftlichen Forschungsarbeit zu entsprechen.

| Implikation Problem                                      | Herausforderung Restriktionen  | Lösungsoptionen | Entscheidungsparameter                            | Präferierte Lösung  |   |
|--|--|-----------------|---|---|---|
| <b>Umfrageversand nur an Mitgliedern mit Mailkontakt</b> |  |                 |   |   |   |
| Es wurden nicht alle Mitglieder befragt.                 | Ergebnisse können dadurch verfälscht werden, weil ein Teil der Mitglieder nicht befragt wurde. | <b>A</b>        | Befragung der restlichen Mitglieder mittels Brief | <b>Alternative A</b><br>Bei knapp 3.000 Umfragebögen mit Rückkuverts mindestens 7.000 € zusätzliche Kosten für DEHOGA. Datenschutzverletzung bei Herausgabe der Adressdaten | <b>Alternative B</b><br>Verzicht auf eine Vollerhebung. Bewusste Entscheidung für eine Teilstichprobe |
|  |  | <b>B</b>        | Beschränkung auf die Teilmenge mit Kontaktdaten   | <b>Alternative B</b><br>Eingeschränkte Aussagekraft der Erhebung  |   |

| Implikation Problem   | Herausforderung Restriktionen  | Lösungsoptionen | Entscheidungsparameter   | Präferierte Lösung  |  |
|---|--|-----------------|--|---|--|
| <b>Fehlende Vergleichsanalysen zwischen einzelnen Landesverbänden</b> |  |                 |  |   |  |
| Fehlende Vergleichbarkeit   | Zugangsweg zur Mitgliederabfrage (Datengenerierung). Differenzierte Leistungsfähigkeit von Landesverbänden und kein bundeseinheitliches DL-Angebot |                 | Kollektive Dienstleistungsvergleiche sind möglich.<br><br>Selektive Dienstleistungsvergleiche sind nicht durchführbar. | Aufgrund von Diversität ist nur ein Vergleich kollektiver Leistungen möglich. | Künftige Studien vergleichen Mitgliederakzeptanz unterschiedlicher Landesverbände (kollektive Leistungen). |

| Implikation Problem  | Herausforderung Restriktionen  | Lösungsoptionen | Entscheidungsparameter  | Präferierte Lösung  |  |
|--|--|-----------------|---|---|--|
| <p><b>In der Verbändeforschung wurde nicht thematisiert, dass es sich im Verband-Mitglied-Verhältnis grundsätzlich um eine B2B-Beziehung handelt. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass es sich hierbei um keine klassische B2B-Beziehung handelt, da es so gut wie keine Interessensgegensätze zwischen den Parteien gibt. Denn die Dienstleistungsnutzer bestimmen über satzungsrechtliche Organe über Ausrichtung und die konkreten Dienstleistungsangebote des Verbands.</b></p> <p><b>Im B2B-Geschäft werden in aller Regel konkrete Leistungen getauscht. Pauschale Zahlungen für mögliche oder künftige Leistungen sind nicht üblich. Mitglieder entrichten jedoch regelmäßig Mitgliedsbeiträge an ihren Verband. Dem Charakter nach entspricht dies eher einer Versicherungsleistung</b></p> |  |                 |   |   |  |
| <p>Verbändeforschung hat die B2B-Beziehung zwischen Verband und Mitgliedern bislang nicht thematisiert</p>   | <p>In der Verbändeforschung gibt es hierzu bislang keine wissenschaftlichen Erkenntnisse und Studien.</p> <p>Es handelt sich um eine B2B-Beziehung, allerdings um keine klassische, weil es satzungsbedingt keine Interessensgegensätze zwischen Leistungsersteller und Abnehmer gibt.</p> | <b>A</b>        | Keine Berücksichtigung, wie bisher  | <p><b>Alternative A und Alternative B</b> scheiden aus, weil sie den speziellen Sachverhalt nicht berücksichtigen und zu falschen Ergebnissen führen.</p> | <p><b>Alternative C</b></p> <p>Einbeziehung von Argumenten aus der Organisationsforschung (Mitgliederorganisation)</p> |
|  |  | <b>B</b>        | Einbeziehung der B2B-Beziehung  |   |  |
|  |  | <b>C</b>        | Berücksichtigung von Erkenntnissen aus Organisationsforschung (Mitgliedsunternehmen und Übertragung auf das Dissertationsthema) | Konsequent scheint allein Alternative C zu sein.  |  |

| Implikation Problem   | Herausforderung Restriktionen   | Lösungsoptionen | Entscheidungsparameter   | Präferierte Lösung  |   |
|---|---|-----------------|--|---|---|
| <p><b>Verbände erzielen durch vertraute Personen in politischen Entscheidungsinstanzen Vorteile für ihre Klientel. Diese Kontakte und Einflussmöglichkeiten sind niemals Gegenstand von Pressemitteilungen, sondern intern und geheim</b></p> |   |                 |  |   |   |
| <p>Verbände legen kollektive Erfolge nicht immer offen.</p>   | <p>Einfluss der Verbandsarbeit nicht offenkundig. Denn „stille Verbandsiege“ entziehen sich jeglicher wissenschaftlichen Aufarbeitung. Kollektiver Verbandserfolg basiert teilweise auf besonderen persönlichen Beziehungen. Offenlegung würde schaden. Es besteht daher kein Interesse an der Offenlegung.</p> | <b>A</b>        | Bewertung kollektiver Verbandsleistungen über aggregierte volkswirtschaftliche Branchendaten möglich | <p><b>Alternative A</b> ist eine Möglichkeit zur Außendarstellung öffentlicher Verbandsleistungen.</p>              | <p><b>Alternative B</b></p> <p>Mitgliederbefragung bezüglich Nutzungsabsicht und Akzeptanz von Verbandsdienstleistungen, um Nutzungsabsicht und Akzeptanz bezüglich Dienstleistungen zu erheben</p> |
|   |   | <b>B</b>        | Singuläre Betrachtung selektiver Leistungen  | <p><b>Alternative B</b> erscheint geeignet, weil der Verband hierbei im Innenverhältnis mit Mitgliedern agiert.</p> |   |

| Implikation Problem   | Herausforderung Restriktionen   | Lösungsoptionen | Entscheidungsparameter  | Präferierte Lösung   |  |
|---|---|-----------------|---|--|--|
| <p><b>Der Schwerpunkt der Verbändeforschung liegt auf Untersuchungen im Zusammenhang mit kollektiven Leistungen.</b></p> <p><b>Verbändeforschung kennt zudem außer dem Organisationsgrad kein weiteres Maß, um Verbandserfolge zu messen.</b></p> |   |                 |   |  |  |
| Verbandserfolg nicht hinreichend definiert  | Bislang keine wissenschaftlichen Erkenntnisse und Studien. Organisationsgrad ist nicht das alleinige oder hinreichende Argument zur Erfolgsbewertung von Verbänden. | <b>A</b>        | Suche nach weiteren offensichtlichen Kriterien, um Verbandserfolg zu definieren und zu messen   | <b>Alternative A</b><br>erscheint nicht möglich, da es keine weiteren zielführenden betriebswirtschaftlichen Ansätze zu geben scheint.   | <b>Alternative B</b><br>Aktuelle Zufriedenheitswerte können die Frage nicht klären. Es bedarf einer zeitüberdauernden Komponente, um Mitgliederhandeln zu erklären: Nutzungsabsicht (in der Zukunft) und Akzeptanz |
|   |   | <b>B</b>        | Verbandserfolg kann als verbandsinduzierter Mitgliedererfolg definiert werden. Dadurch lässt sich Verbandserfolg über Nutzungsabsicht und Akzeptanz durch Befragung messen. | <b>Alternative B</b><br>erscheint zielführend, da der Erfolg durch Mitglieder selbst definiert wird und sie hierzu befragt werden. Dabei ist zu beachten, dass eine Verbandsmitgliedschaft den Charakter einer in die Zukunft gerichteten Versicherung besitzt und aktuelle Nutzungsabsichten nicht entscheidend sind. |  |

| Implikation Problem  | Herausforderung Restriktionen   | Lösungsoptionen | Entscheidungsparameter  | Präferierte Lösung  |   |
|--|---|-----------------|---|---|---|
| <p><b>Gestaltung der Fragen innerhalb der Mitgliederumfrage</b></p>                          |   |                 |   |   |   |
| Nicht alle Fragen und Antwortalternativen waren für die wissenschaftliche Analyse notwendig. | Einzelne Fragen stellten Konzeptionsentscheidungen gegenüber dem Verband dar.           |                 | Bei der Berechnung von Skalen wurden bestimmte Items ausgeschlossen.    | Durch Anwendung von Skalen wurde die Auswertbarkeit/ Verwertbarkeit erhöht. | Durch Reliabilitätsanalysen wurde die Anwendbarkeit abgesichert.                                  |
| Fragestellung hätte auf metrische Einheiten bezogen werden können.                           | Klassifizierte Daten (Alter, Nutzungsverhalten) ermöglichen keine parametrischen Tests. |                 | Eine kontinuierliche Datenabfrage hätte metrische Ergebnisse generiert. | Möglichkeit zum Einsatz von nicht-parametrischen Tests mit hoher Robustheit | Aufgrund der Stichprobenumfänge ist von keiner wesentlichen Verzerrung der Ergebnisse auszugehen. |

| Implikation Problem  | Herausforderung Restriktionen   | Lösungsoptionen | Entscheidungsparameter  | Präferierte Lösung   |   |
|--|---|-----------------|---|--|---|
| <b>Verbandsdienstleistungen werden zur Unterstützung der Mitgliedsbetriebe zu politischen Preisen abgegeben und lassen keine Rückschlüsse auf die Rentabilität (Attraktivität) des Verbands zu</b> |   |                 |   |  |   |
| Verbands-<br>erfolg auf-<br>grund NPO-<br>Eigenschaft<br>nicht messbar   | Verbände sind NPOs.<br>Die Verbands-GuV<br>kann den „wahren“<br>Erfolg nicht<br>wiedergeben | <b>A</b>        | Kostenmäßige<br>Erfassung der<br>Dienstleistung in<br>der GuV und<br>Gegenüberstellung<br>realer (Markt-)<br>Preise   | <b>Alternative A</b><br>scheidet aus zwei<br>Gründen aus:<br>Erstens sind Zahlen<br>über Kosten und Leis-<br>tungen nicht zugäng-<br>lich und zweitens<br>sind nicht alle Ver-<br>bandsdienstleis-<br>tungen über den<br>freien Markt<br>erhältlich. | <b>Alternative B</b><br>Aktuelle „Nutzwerte“<br>können langfristigen<br>Erfolg nicht erklären,<br>weil nur zeitüber-<br>dauernde Kompo-<br>nenten das Mit-<br>gliederverhalten<br>(Beitragszahlung<br>ohne konkrete<br>Gegenleistung)<br>erklären können:<br>(zukünftig:)<br>Nutzungsabsicht und<br>Akzeptanz |
|  |   | <b>B</b>        | Suche nach weite-<br>ren, außerhalb der<br>GuV liegenden<br>Kriterien, um Ver-<br>bandserfolg zu<br>definieren. Akzep-<br>tanz der Mitglieder<br>als Erfolg definiert | <b>Alternative B</b><br>erscheint geeignet,<br>weil Dienstleistungen<br>nach „Nutzwert“ für<br>Mitglieder bewertet<br>werden   |   |

| Implikation Problem  | Herausforderung Restriktionen  | Lösungsoptionen | Entscheidungsparameter  | Präferierte Lösung   |   |
|--|--|-----------------|---|--|---|
| <b>Ausführlichkeit des Fragebogens. Aufgrund der theoretischen Ableitung relevanter Variablen ist die Befragung aufgrund der Vielzahl an Variablen einzuschränken.</b> |  |                 |   |  |   |
| Theoretische<br>Ableitung<br>einer Vielzahl<br>relevanter<br>Variablen<br>(insgesamt 14)   | Fragebogenentwick-<br>lung zwischen Aus-<br>führlichkeit und<br>zeitlicher Inanspruch-<br>nahme der<br>Probanden | <b>A</b>        | Ausführlicher<br>Fragebogen mit<br>mehreren Items zu<br>einzelnen Variablen               | <b>Alternative A</b><br>ist aus wissenschaft-<br>licher Sicht vorzugs-<br>würdig, weil einzelne<br>Variablen über ver-<br>schiedene Items er-<br>hoben und aussage-<br>kräftige Skalen gebil-<br>det werden können | <b>Alternative B</b><br>Eine breite Erhebung<br>erscheint in diesem<br>Fall angezeigt, um<br>möglichst viele Mit-<br>glieder an der Befra-<br>gung zu beteiligen.<br>Über Skalenbildung<br>können Daten ver-<br>dichtet und valide<br>dargestellt und<br>ausgewertet werden |
|  |  | <b>B</b>        | Pragmatischer<br>Fragebogen mit nur<br>wenigen Items zu<br>unterschiedlichen<br>Variablen | Im Fall einer Befra-<br>gung von selbstständ-<br>igen Unternehmern<br>ist Zeit ein knappes<br>Gut. Ein zeitlich<br>knapper Fragebogen<br>erzielt wahrscheinlich<br>eine höhere<br>Rücklaufquote                    |   |

**Tabelle 69: Limitationen der Arbeit**  
(eigene Darstellung)

Die negativen Zusammenhänge zwischen Weiterempfehlung und Sicherheitsaspekten sowie Weiterempfehlung und Nutzungsabsicht bzw. Akzeptanz waren so nicht erwartbar. Das legt die Vermutung nahe, dass die Datenerhebung nicht umfassend genug war oder dass gegebenenfalls andere Fragenkonstrukte zu besseren Überstimmungen gekommen wären. Wahrscheinlich ist, dass die Variable Weiterempfehlung nicht valide misst, denn nur dort treten signifikant negative Korrelationen auf.

Die Modellannahme, dass Akzeptanz aus der Summe ökonomischer Vorteile plus Nützlichkeit subtrahiert um die Nutzung besteht (Formel 1), ließ sich aus der Theorie und Logik ableiten.

Die Ergebnisse weisen, trotz aller benannten Problematiken bezüglich der Interpretationen, überwiegend positive Korrelationen auf. Ebenso konnte die überwiegende Zahl an Hypothesen durch eben dieses Modell bestätigt werden.

Die Ergebnisse basierend auf diesem mathematischen Modell (Formel 1) weisen insgesamt 19 positive Korrelationskoeffizienten  $r > .500$  (Tabelle 63) und vier signifikant negative Korrelationskoeffizienten  $r > .500$  (Tabelle 64) auf.

Insofern besteht die hauptsächliche Limitation der vorliegenden Arbeit darin, dass Akzeptanz nicht mit konkreten Zahlenwerten belegt und mit anderen Verbänden verglichen werden kann. So liegt zwar der Schluss nahe, dass Mitgliederakzeptanz den Unterschied im Verbandserfolg ausmachen kann, die konkrete Bestätigung dieser Hypothese bleibt jedoch noch offen. Weitere, daran anschließende Forschungsvorhaben könnten diese Forschungslücke zu schließen versuchen.

### **3 Ausblick**

---

Im Folgenden sollen die weiteren Möglichkeiten aufgrund der Vorarbeiten dieser Arbeit aufgezeigt werden. Es gibt noch weitere Fragestellungen in diesem Zusammenhang, die im Rahmen der vorliegenden Studie nicht analysiert werden konnten.

Der Praxisausblick soll Voraussetzungen für erfolgreiche Verbandsarbeit aufzeigen. Der Forschungsausblick richtet sich an die Verbändeforschung, um weitere Erfolgsfaktoren zu identifizieren und zu bewerten.

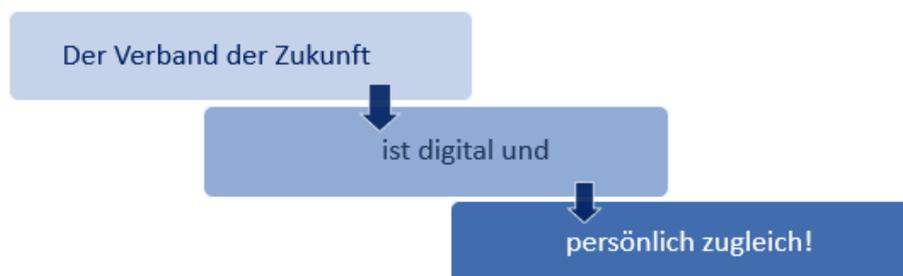
### 3.1 Praxisausblick

Verbände haben eine gesamtgesellschaftlich hohe Bedeutung. Von daher erscheint es wichtig, Erfolgsfaktoren für Verbände zu kennen, denn viele Umfeldbedingungen führen, wie dargestellt, zum Abschmelzen der Mitgliederzahlen. Umsatzzahlen von Verbandsleistungen können nachweislich keinen Verbandserfolg belegen. Es liegt jedoch im öffentlichen Interesse, dass Verbände weiterhin politisch aktiv sind und über ausreichend Mitglieder und Mittel verfügen, um ihre öffentlichen Aufgaben wahrzunehmen. Verbände müssen für bestehende und potenzielle Mitglieder attraktiv sein. Die Verbandspraxis wäre daher gefordert, regelmäßige Mitgliederbefragungen durchzuführen, um ihre Attraktivität zu messen. Dies gilt insbesondere auch im Zeitreihenvergleich.

Nicht ökonomische Faktoren sind dominierend, sondern emotionale. Verbände sollten daher persönliche Strukturen aufrechterhalten und das Miteinander unter den Mitarbeitenden und Mitgliedern aktiv fördern. Eine wesentliche Aufgabe besteht darin, neben satzungsrechtlichen Regularien noch weitere Formate zu entwickeln, um dem Mitgliedsbedürfnis nach fachlichem und kollegialem Austausch gerecht zu werden.

Der DEHOGA Baden-Württemberg muss alle Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen, um Mitgliedsbetrieben den Zugang zu Dienstleistungen jederzeit und überall zu ermöglichen. Digitalisierung dient auch verbandseigenen Zwecken, um Vertrieb und Mitgliederbetreuung zu optimieren.

Dennoch ist, wie die Umfrageergebnisse zeigen, der persönliche Kontakt von besonderer Wichtigkeit. Persönliche Präsenz und gelebte Serviceexzellenz sind im Mitgliedergeschäft des DEHOGA Baden-Württemberg trotz und in Kombination mit digitalen Formaten von hoher Bedeutung (vgl. Abbildung 62).



**Abbildung 62: Der Verband der Zukunft**  
(eigene Darstellung)

Ein Verband sollte niemals eigene (wirtschaftliche) Interessen über jene seiner Mitglieder stellen, denn ein Verband hat keinen Selbstzweck. Gewinnerzielung zu Lasten oder gar zum Nachteil von Mitgliedern kann daher aus Gründen vertrauensvoller und nachhaltiger Verbandsarbeit niemals eine Option sein.

### **3.2 Forschungsausblick**

Die hier dargestellte Fallstudie kann zwar Aussagen zur Akzeptanz des DEHOGA Baden-Württemberg treffen, ein Vergleich mit anderen Landesverbänden ist allerdings nicht möglich. Somit fehlt die Vergleichbarkeit der verschiedenen Verbände. Um konkrete Aussagen treffen zu können, muss die Vergleichbarkeit entweder durch Zeitreihenuntersuchungen oder Querschnittstudien untersucht werden.

Die Forschung ist daher aufgefordert, Vergleichsstudien anzustellen, um Verbändeakzeptanz horizontal messen und vergleichen zu können. Auch eine Übertragung auf andere Branchenverbände der Wirtschaft wäre sinnvoll, um branchenübergreifende Vergleiche ziehen zu können.

Es ist auch möglich, dass es noch mehr Einflussgrößen auf Nutzungsabsicht, Akzeptanz und Erfolg gibt. In anderen Kontexten sind auch andere Einflüsse möglich. Die weiteren Faktoren und Attribute müssten nachfolgende Forschungsarbeiten zu identifizieren suchen.

Die Beschäftigung mit möglichen weiteren Faktoren und Attributen für Nutzungsabsicht, Akzeptanz und Erfolg wäre hilfreich, um den bislang nicht bestimmbareren Erfolg von Verbänden (branchenübergreifend) mess- und vergleichbar zu machen.

Ein bislang noch nicht erkanntes Feld ist, dass Verbände durch ihre politische und insbesondere Mitgliederberatung in der Lage sind, ihrerseits Branchenstandards zu etablieren. Diese Möglichkeit der Einflussnahme wurde bislang in der Verbändeforschung noch nicht thematisiert.

Die DEHOGA-Betriebsberatung hat in der Vergangenheit bereits Standards gesetzt. Stornoregelungen bei Nicht-Anreisen, kurzfristig abgesagten Bankett- oder Seminarveranstaltungen, Nacht- und Feiertagszuschläge werden mittlerweile fast flächendeckend innerhalb der Hospitality-Branche berechnet. Nachhaltige Verbandsarbeit hat dabei einen großen Anteil.

Im Rahmen der Allergenkennzeichnung wurden durch den Verband rund 70.000 Broschüren zum Thema Hygiene in die Branche (nicht nur an DEHOGA-Mitglieder) abgegeben (Quelle:

Hauptgeschäftsführung DEHOGA Baden-Württemberg). Dadurch konnte dem Gesetzgeber zuvorgekommen werden, um praxisgerechte Branchenlösungen (pro)aktiv zu begleiten und gesetzlich zu etablieren.

Ganz zum Schluss bleibt die Erkenntnis, dass soziale Institutionen wie Verbände fast ausschließlich aus rationalen Aspekten und wirtschaftlichen Überlegungen gegründet werden. Die handelnden Personen innerhalb von Verbandsorganisationen sind jedoch soziale Wesen, die sich nicht nur aus wirtschaftlichen Interessen zusammenschließen. Neben wirtschaftlichen Vorteilen begünstigen gleichgerichtete Interessen eine emotionale Verbundenheit. Verbände sind damit keineswegs anonym oder austauschbar, sondern sehr menschlich.

Künftige Verbandsarbeit wird sich weiterhin zwischen Rationalität und Emotionalität abspielen. Wie die vorliegende Arbeit zeigt, ist es vermutlich eine Melange zwischen beiden Einflüssen, die Verbände erfolgreich werden lässt.

In diesem Sinne sind nachfolgende Zitate als Anleitung für ein erfolgreiches Miteinander in der Verbandsarbeit zu verstehen:

***„Wir müssen eine Verbindung von Verstand und Herz anstreben“ (Dalai Lama),***

denn:

***„Kooperationen schaffen Freiheit durch Bindung“ (Gerd Garmajer, Volkswirt).***

## Danksagung

---

Vielen Dank Herrn Prof. Dr. Wolfgang Fuchs (Duale Hochschule Ravensburg) für die anfängliche Hilfestellung bei der Suche nach einem geeigneten Thema und Herrn Prof. Dr. Josef Schmid (Universität Tübingen) für die unterstützenden Gespräche.

Ein herzlicher Dank richtet sich an Frau Ingrid Hartges, Hauptgeschäftsführerin DEHOGA Bundesverband, für die Unterstützung bei der Mitgliederumfrage.

Mein Dank gilt ebenso dem Referenten für Marktforschung und Statistik, Herrn Matthias Meier, DEHOGA Bundesverband, für die kompetente Betreuung und Begleitung der SurveyMonkey-Mitgliederumfrage im Januar und Februar 2023.

Herrn Tobias Zwiener, Prokurist und Geschäftsführer Grundsatz, DEHOGA Baden-Württemberg, danke ich für die Bereitstellung der statistischen Zahlenwerke über den DEHOGA-Landesverband Baden-Württemberg. Ebenso gilt mein Dank dem Vertriebsleiter des DEHOGA Baden-Württemberg, Herrn Michael Huber, Herrn Daniel Ohl, Leitung Kommunikation sowie Herrn Dominik Haas, Leitung IT im DEHOGA Baden-Württemberg. Ein herzliches Dankeschön an Herrn Jürgen Ristl, Leitung Rechnungswesen und Controlling, für die stets vorbildliche Unterstützung meiner DEHOGA-Verbandsarbeit.

Ein Dankeschön dem gesamten DEHOGA-Landesvorstand in Baden-Württemberg, stellvertretend Herrn Fritz Engelhardt, Vorstandsvorsitzender, und Frau Eva Maria Rühle, stellvertretende Vorstandsvorsitzende, für ihre Befürwortung und Begleitung meines Vorhabens von Seiten des Landesverbands sowie den Damen und Herren des Aufsichtsrats der DEHOGA-Servicegesellschaft GmbH Baden-Württemberg für ihr Einverständnis zur Befragung der DEHOGA-Mitglieder in Baden-Württemberg.

Vielen Dank allen DEHOGA-Mitgliedern des Ehrenamts für die Bereitschaft, an den Interviews teilzunehmen.

Frau Dr. Karin Ronjak von der KMU danke ich für die wertvollen Hinweise im Rahmen des Consultings.

Ein herzliches Dankeschön gilt Herrn Silvio Gerlach, der freundlicherweise als Interviewer zur Verfügung stand.

Ebenso danken möchte ich Herrn Simon Ohlhäuser für die wertvolle Unterstützung bei den SPSS-Auswertungen.

## DANKSAGUNG

Herzlich danken möchte ich auch insbesondere Frau Dr. Anette Nagel (Contexta) für das Lektorat meiner Arbeit.

DANKE! an alle ehrenamtlichen Kolleginnen und Kollegen sowie Mitarbeitenden des DEHOGA-Landesverbands. Viele darf ich mittlerweile zu meinen geschätzten Freunden zählen. Die vertrauensvolle Zusammenarbeit in verschiedenen Gremien auf Bundes- und Landesebene waren meine persönliche Motivation und Ansporn für diese Forschungsarbeit.

Allen Mitgliedern, Mitarbeitenden, Kollegen, Partnern und Freunden des Landesverbands Baden-Württemberg wünsche ich ebenso wie dem DEHOGA Baden-Württemberg selbst alles erdenklich Gute und weiterhin viel Erfolg bei der gemeinsamen Interessenvertretung für die „schönste Branche der Welt“.

Und ganz bewusst zum Schluss:

Mein ganz besonderer und persönlicher Dank gilt Herrn Jürgen Kirchherr, Hauptgeschäftsführer des DEHOGA Baden-Württemberg.

Lieber Jürgen, mein herzlicher Dank gilt insbesondere Dir für viele, gute und konstruktive Gespräche in den zurückliegenden Jahren in Sachen „DEHOGA“. Danke für die vertrauensvolle Zusammenarbeit und die vorbehaltlose Unterstützung meines Promotionsvorhabens von Anfang an. Ohne Deine großartige Hilfe und Begleitung wäre diese Arbeit niemals möglich gewesen.

Vielen, vielen Dank dafür!

Diese Arbeit ist von ganzem Herzen meinen Lieben gewidmet:

Constanze, Ira und Anja

## Literaturverzeichnis

---

- Ajina, A., Joudeh, J., Ali, N., Zamil, A., Hashem, T. (2023): The effect of mobile-wallet service dimensions on customer satisfaction and loyalty: An empirical study, *Cogent Business & Management*, 10:2, 2229544, S. 1–18.
- Almeida, O., Figueiredo, P., Estevão-Beal, V., Uchoa-Passos, F. (2020): Critical success factors of product development projects in the automotive industry, in: *Journal of technology management & innovation*, 15(2), 56-70.
- Althaus, M. (2022): Lobbying-politische Interessen organisieren, vertreten und vermitteln, in: Stumpf, M. (Hrsg.): *Verbandsmanagement – Potenziale, Prozesse und Ergebnisse professionell managen*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 391–418.
- Ananda, S., Kumar, R., Singh, D. (2023): A mediation analysis of perceived service quality, customer satisfaction and customer engagement in the banking sector, in: *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 28, Nr. 3, S. 570–584.
- Angerer, T., Foscht, T., Swoba, B. (2006): Mixed Methods – Ein neuerer Zugang in der empirischen Marketingforschung, in: *Der Markt – Zeitschrift für Absatzwirtschaft und Marketing*, 45. Jg, Nr. 3, 2006, S. 114–126.
- Akreml, L. (2022): Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung, in: *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, Springer VS, Wiesbaden, S. 405–424.
- Alemann, U. v., Weßels, B. (1997): Verbände in vergleichender Perspektive, in: *Beiträge zu einem vernachlässigten Feld*, Alemann, U. v., Weßels, B. (Hrsg.), Berlin, Ed. Sigma, S. 7–28.
- Bahadur, W., Aziz, S., Zulfiqar, S. (2018): Effect of employee empathy on customer satisfaction and loyalty during employee–customer interactions, in: *The mediating role of customer affective commitment and perceived service quality*, *Cogent Business & Management*, S. 1–21.
- Bauer, H., Sauer, N., Brugger, N. (2002): Die Akzeptanz von Versicherungsdienstleistungen im Internet, in: *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswirtschaft*, Jg. 91, S. 329–363.
- Beier, G., Spiekermann, S., Rothensee, M. (2006): Die Akzeptanz zukünftiger Ubiquitous Computing Anwendungen, in: Heinecke, H., Paul, H. (Hrsg.): *Mensch und Computer im Strukturwandel*, München, Oldenbourg Verlag, S. 145–154.
- Behnam Shad, K. (2021): Methodologie, in: *Die emotionale Erfahrung des Asyls: Lebenswelten afghanischer Geflüchteter in Berlin*, Springer VS.
- Bennett, R., Robson, P. (2001): Exploring the market potential and bundling of business association services, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 15, No. 3, S. 222–239.
- Bennett, R. (2021): Institutional Change of British Chambers Commerce, in: Sack, D. (Hrsg.): *Chambers of Commerce in Europe, Self-Governance and Change*, Palgrave Macmillan, S. 47–82.
- Biedermann, C. (2022): Freiwilligenmanagement – Freiwillige für den Verband gewinnen, in: Stumpf, M. (Hrsg.): *Verbandsmanagement – Potenziale, Prozesse und Ergebnisse professionell managen*, in: Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 119–145.
- Blank, F., Schulze, M. (2022): Noch immer starke Interessen? In: *WSI-Mitteilungen*, 2022, 75. Jg., Nr. 1, S. 57–65.
- Blum, G. (2020): Akquisition und Kundenbindung. *Digitales Dialogmarketing, Grundlagen, Strategien, Instrumente*, S. 1–29.
- Borgen, S. (2001): Identification as a Trust-Generating Mechanism in Cooperatives, in: *Annals of Public and Cooperatives Economics*, Vol. 72, Issue 2, S. 209–228.

- Braesch, J., Niemöller, C., Thomas, O. (2018): Produktivitätsmessung und -bewertung komplexer IT-gestützter Dienstleistungen, in: Thomas, O., Metzger, D., Niegemann, H. (Hrsg.), Digitalisierung in der Aus- und Weiterbildung, Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 182–208.
- Brennan, R., Prediger, D. (1981): Coefficient Kappa: Some Uses and Misuses, and Alternatives, in: Educational and Psychological Measurement, 1981, 41 (3), S. 687–699.
- Büsch, S., Nissen, V., Ritter, S. (2019): Akzeptanzmodell für Innovationen im Bereich Business Intelligence, in: Lang, M. (Hrsg.), IT-Management: Best Practices für CIOs, De Gruyter, Oldenbourg, S. 254–298.
- Calegari, L., Tortorella, G., Fettermann, D. (2023): Getting Connected to M – Health Technologies through a Meta-Analysis, in: International Journal of Environmental Research and Public Health, Bd. 20, Ausgabe 5: 4369.
- Candi, M., Kahn, K. (2016): Functional, emotional, and social benefits of new B2B services, in: Industrial Marketing Management, Nr. 57, S. 177–184.
- DEHOGA Baden-Württemberg (2002): Broschüren, „DEHOGA-Dienstleistungen 2022“, „Sparen & Partner“, „DEHOGA Akademie-Jahresprogramm 2024“, abgerufen am 16. Januar 2024 unter: [www.dehogabw.de](http://www.dehogabw.de)
- Deutscher Bundestag, Wissenschaftliche Dienste (2020): Sachstand. Ermäßigter Umsatzsteuersatz für Beherbergungsleistungen: Fiskalische Wirkungen, Aktenzeichen: WD 4-3000–075/19. Online unter <https://www.bundestag.de/resource/blob/651382/89cc87539c5459032925ef68f200a824/WD-4-075-19-pdf.pdf>, abgerufen am 09.12.2024.
- Döring, N., Bortz, J. (2016): Forschungsmethoden und Evaluation, 5. Auflage, Wiesbaden, Springer Verlag.
- Domsch, M., Ladwig, D., Weber, F. (2019): Unconscious Bias – Eine Einführung zu Vorurteilen im Arbeitsleben, in: Domsch, M., Ladwig, D., Weber, F. (Hrsg.): Vorurteile im Arbeitsleben, Unconscious Bias erkennen, vermeiden und abbauen, Berlin, Heidelberg, Springer, S. 3–20.
- Doney, P., Barry, J., Abratt, R. (2007): Trust determinants and outcomes in global B2B services, in: European Journal of Marketing, Vol. 41, No. 9/10, S. 1096–1116.
- Esch, F., Hermann, A., Sattler, H. (2011): Marketing (3. Auflage), München: Vahlen Verlag.
- Fahrmeir, L., Heumann, C., Künstler, R., Pigeot, I., Tutz, G. (2016): Statistik: Der Weg zur Datenanalyse, Springer-Verlag.
- Fischbach, J. (2019): Determinanten der Technologie- und Prozessakzeptanz im Kontext kooperativer Arbeit, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 73, S. 35–44.
- Fisher, R., Katz, J. (2000): Social-desirability bias and the validity of self-reported values, in: Psychology & marketing, 17(2), S. 105–120.
- Flick, U. (1991): Triangulation, in: Flick, U., Kardoff, E., Keupp, H., Rosenstiel, L., Wolff (Hrsg.) Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen München: Beltz-Psychologie Verlag Union, S. 432–434.
- Frey, M. (2023): Integration der Kundenmeinung ins Geschäftsmodell: Einbindung von Kundenmeinung über Sentiment Analysen und Anpassungen des Geschäftsmodells, in: Industrielle Datenanalyse: Entwicklung einer Datenanalyse-Plattform für die wertschaffende, kompetenzorientierte Kollaboration in dynamischen Wertschöpfungsnetzwerken, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 163–171.
- Frost, I. (2017): Statistische Testverfahren, Signifikanz und p-Werte, Allgemeine Prinzipien verstehen und Ergebnisse angemessen interpretieren, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Fullerton, G. (2003): When does commitment lead to loyalty?, in: Journal of Service Research, 5 (4), S. 333–344.

- Gäde, J., Schermelleh-Engel, K., Werner, C. (2020): Klassische Methoden der Reliabilitätsschätzung, in: Moosbrugger, H., Kelava, A. (Hrsg.), in: Testtheorie und Fragebogenkonstruktion, 3., vollständig neu bearbeitete, erweiterte und aktualisierte Auflage, Springer GmbH Deutschland, Berlin, S. 305–334.
- Galipoglu, E., Wolter, M. (2017): Typologien industrienaher Dienstleistungen: Eine Literaturübersicht, in: Thomas, O., Nüttgens, M., Fellmann, M. (Hrsg.), Smart Service Engineering, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 170–192.
- Gansser, O., Reich, C. (2020): Einflussfaktoren auf die Nutzungsabsicht von KI im privaten Umfeld, in: Buchkremer, R., Heupel, T., Koch, O. (Hrsg.), Künstliche Intelligenz in Wirtschaft & Gesellschaft. FOM-Edition (FOM Hochschule für Oekonomie & Management), Wiesbaden: Springer Gabler, S. 487–516.
- Ghani, M., Rahi, S., Yasin, N., Alnaser, F. (2017): Adoption of Internet Banking: Extending the Role of Technology Acceptance Model (TAM) with E-Customer Service and Customer Satisfaction, in: World Applied Sciences Journal 35 (9), S. 1918–1929.
- Gmür, M. (2018): Abschied aus dem Ehrenamt, in: Verbandsmanagement (VM), Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management, 44. Jg., Ausgabe 3, S. 52–58.
- Gmür, M. (2022): Human Resource Management – strategische Personalsteuerung für Verbände, in: Verbandsmanagement – Potenziale, Prozesse und Ergebnisse professionell managen, in: Stumpf, M. (Hrsg.), Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 97–118.
- Gmür, M., Lichtsteiner, H., Stuhlmann, K., Erpf, P., Andeßner, R., Schwarz, P., Buser, M. (2023): Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO), 10. Auflage, Haupt Verlag.
- Gmür, M., Schuler, C., Schiesser, B. (2015): Schlüsselfaktoren der Mitgliederbindung im Wirtschaftsverband, in: Verbands-Management, 41. Jahrgang, Ausgabe 1 (2015), S. 20–27.
- Gollwitzer, P., Malzacher, J. (1995): Motivation, Volition und Handlung, in: Enzyklopädie der Psychologie, Teilband C/IV/4, S. 427–468.
- Graf, A. (2007): Einführung in die Untersuchung, in: Erfolg von Wirtschaftsverbänden: Am Beispiel der Schweiz, S. 1–5.
- Grotz, F., Schroeder, W. (2021): Verbände und Verbändesystem: die Vermittlung bereichsspezifischer Interessen, in: Das politische System der Bundesrepublik Deutschland, Springer VS, Wiesbaden, S. 179–209.
- Gruen, T., Summers, J., Acito, F. (2000): Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations, in: Journal of marketing 64.3, S. 34–49.
- Grüb, B., Greiling, D. (2022): Controlling-Ansätze zur strategischen und operativen Steuerung von Verbänden, in: Stumpf, M. (Hrsg.): Verbandsmanagement – Potenziale, Prozesse und Ergebnisse professionell managen, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 481–507.
- Grünhaus, C. (2022): Finanzmanagement -Geldquellen und systematische Finanzierung von Verbänden, in: Stumpf, M. (Hrsg.): Verbandsmanagement – Potenziale, Prozesse und Ergebnisse professionell managen, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 147–173.
- Günther, D. (2022): Qualitätsmanagement – die Erwartungen der Verbandsmitglieder systematisch erfüllen, in: Stumpf, M. (Hrsg.): Verbandsmanagement – Potenziale, Prozesse und Ergebnisse professionell managen, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 273–295.
- Haenecke, H., Forsmann, D. (2006): Erfolgsfaktorenforschung als Instrument des Marketing-Controllings, in: Zerres, C., Zerres, M. P. (Hrsg.), Handbuch Marketing-Controlling, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 45–56.
- Heilmair, A., Sturm, H. (2020): Aus dem Cockpit des Verbandsmanagements, in: Verbändereport, 6. Jg., 2020, S. 36–43.

- Henzler, R. (2013): Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens, 6. Kapitel, Kosten und Preise, I. Selbstkostendeckung und Aufwandsdeckung, Springer Verlag, S. 61–62.
- Hermann, S., Woyke, I. (2020): Smart-Service-Ideen und -Geschäftsmodell generieren, in: Bauer, W., Riedel, O., Ganz, W., Hermann, S. (Hrsg.), in: Smart Services, Chancen erkennen und nutzen, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart, S. 19–34.
- Hernandez-Espallardo, M., Arcas-Lario, N., Marcos-Matas, G. (2012): Farmers' satisfaction and intention to continue membership in agricultural marketing co-operatives: neoclassical versus transaction cost considerations, in: European Review of Agricultural Economics, Vol. 40 (2), S. 239–260.
- Hill, W. (1987): Marketing in und von Verbänden, in: Die Unternehmung, 41. Jahrgang, Nr. 1, S. 64–77.
- Höhler, J. (2017): Heterogenität von Mitgliederstrukturen als Herausforderung für Genossenschaften im Agribusiness, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 2017, 67. Jg., Nr. 1, S. 21–35.
- Hoffjann, O. (2020): Verbände als Akteure von Public Affairs und Lobbying, in: Röttger, U., Donges, P., Zerfuß, A. (Hrsg.), in: Handbuch Public Affairs, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 1–16.
- Hofmann, G., Schumacher, M. (2013): Abschätzung der Akzeptanz von IT-Systemen mittels Methoden der Case-based Evidences und Qualifizierten Experteninterviews – ein Metathema der Integration und Konnexion, in: Herausforderungen an die Wirtschaftsinformatik: Integration und Konnexion. Verlag News & Media, 2013, S. 120–127.
- Hollstein, B. (2010): Qualitative Methoden und Mixed-Method-Designs, in: Stegbauer, C., Häußling, R. (Hrsg.), Handbuch Netzwerkforschung, VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 459–470.
- Hung, C., Hager, M. (2020): Moderated Commitment: Members' Decision Not to Give Professional Associations, in: Public Performance & Management Review, S. 1–22.
- Inan, D., Hidayanto, A., Juita, R., Soemawilaga, F., Melinda, F., Puspacinantya, P., Amalia, Y. (2023): Service quality and self-determination theory towards continuance usage intention of mobile banking, in: Journal of Science and Technology Policy Management, Vol. 14, Nr. 2, S. 303–328.
- Jewels, T., Timbrell, G. (2001): Towards a definition of B2C & B2B e-commerce. ACADEMIA; ACIS 2001. Proceedings, Paper 56.
- Jünger, J. Gochermann, U., Peter, C., Bachl, M. (2022): in: Grenzen, Probleme und Lösungen bei der Stichprobenziehung, in: Jünger, J. Gochermann, U., Peter, C., Bachl, M. (Hrsg.), Vol. 17, Herbert von Halem Verlag, S. 9–19.
- Kelle, U. (2022): Mixed methods: in: Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 163–177.
- Kittur, P., Chatterjee, S. (2020): Goods and services related brand image and B2B customer loyalty: effects of construal level, in: Journal of Business & Industrial Marketing, S. 17–30.
- Krebs, D., Menold, N. (2019): Gütekriterien quantitativer Sozialforschung, in: Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, in: Springer VS, Wiesbaden, S. 489–504.
- Krol, B., Boßow-Thies, S. (2020): Akzeptanz von Sprachassistenten zur Steuerung von Smart Home Services, in: Buchkremer, R., Heupel, T., Koch, O. (Hrsg.), Künstliche Intelligenz in Wirtschaft & Gesellschaft. FOM-Edition (FOM Hochschule für Oekonomie & Management), Wiesbaden: Springer Gabler, S. 517–542.
- Kuckartz, U. (2018): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung, 4. Aufl. Beltz Juventa.
- Kwiatek, P., Morgan, Z., Thanasi-Boce, M. (2019): The role of relationship quality and loyalty programs in Building customer loyalty, in: Journal of Business & Industrial Marketing, S. 1–13.
- Lamnek, S., Krell, C. (2016): Qualitative Sozialforschung: mit Online-Material, Beltz.

- Landis, J., Koch, G.(1977): An Application of Kappa-type Statistics in the Assessment of the Majority Agreement among Multiple Observers, S. 363-374.
- Langer, A. (1994): Arbeitgeberaustritte – Motive, Abläufe und Konsequenzen, in: Industrielle Beziehungen, Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, Jahrgang 1, Heft 2, Rainer Hampp Verlag, S. 132–154.
- Li, X., Jervis, S., Drake, M. (2015): Examining Extrinsic Factors that Influence Product Acceptance, A Review, in: Journal of Food Science, 80. Jg., Nr. 5, S. R901–R909.
- MacMillan, K., Money, K., Money, A. (2005): Relationship marketing in the not-for-profit sector: an extension and application of the commitment–trust theory, in: Journal of Business Research 58, Henley Management College, S. 806–818.
- Malina, M., Nørreklit, H., Selto, F. (2011): Lessons learned: advantages and disadvantages of mixed method research, Qualitative Research in Accounting & Management, 8, Nr. 1, 2011, S. 59–71.
- Mannewitz, T., Rudzio, W. (2022): Das politische System der Bundesrepublik Deutschland, Springer VS, Wiesbaden.
- Massimiani, A. (2024): Definitorische und inhaltliche Grundlagen, in: Kritische Erfolgsfaktoren zur Implementierung von Strategischem Trendmanagement in Handelsunternehmen: Entwicklung eines Vorgehensmodells, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 21–49.
- Mayer, H., Nonn, C., Osterbrink, J., Evers, G. (2004): Qualitätskriterien von Assessmentinstrumenten–Cohen’s Kappa als Maß der Interrater-Reliabilität (Teil 1). Pflege, 2004, 17. Jg., Nr. 1, Verlag Hans Huber, Bern, S. 36–46.
- Mayerhofer, W., Gabler, S. (2005): Einsatz und Akzeptanz von E-Learning-Programmen am Beispiel Marketing der Wirtschaftsuniversität Wien, in: WiSt – Wissenschaftliches Studium, Zeitschrift für Ausbildung und Hochschul- Literaturverzeichnis 148 kontakt, Heft 11. November 2005, München/Frankfurt a. M.: C. H. Beck und Vahlen, S. 647–651-
- Mayring, P. (2016): Einführung in die qualitative Sozialforschung, 6. überarbeitete Auflage, Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Meiren, T. (2020): Smart Services systematisch entwickeln, in: Bauer, W., Riedel, O., Ganz, W., Hermann, S. (Hrsg.): Smart Services, Chancen erkennen und nutzen, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart, S. 35–40.
- Mensah, E., Karantininis, K., Adégbidi, A., Okell, J. (2012): Determinants of Commitment to Agricultural Cooperatives: Cashew Nuts Farmers in Benin, in: Selected Paper prepared for presentation at the International Association of Agricultural Economists (IAAE) Triennial Conference, Brazil, 18.–24.08.2012.
- Moehrle, C. (2016): Aufbruch in die vierte Dimension, in: Die Stiftung, Heft 4, S. 56–57.
- Moosbrugger, H., Kelava, A. (2020): Qualitätsanforderungen an Tests und Fragebogen („Gütekriterien“), in: Moosbrugger, H., Kelava, A. (Hrsg.), in: Testtheorie und Fragebogenkonstruktion, 3., vollständig neu bearbeitete, erweiterte und aktualisierte Auflage, Springer GmbH Deutschland, Berlin.
- Moraes, J., Schaefer, J., Schreiber, J., Thomas, J., Nara, E. (2020): Algorithm applied: attracting MSEs to business associations, in: Journal of Business & Industrial Marketing, 35. Jg., Nr. 1, S. 13–22.
- Morfi, C., Ollila, P., Nilsson, J., Feng, L., Karantininis, K. (2015): Motivation behind members’ loyalty to agricultural cooperatives, in: Interfirm Networks, Cham: Springer, S. 173–190.
- Morgan, R., Hunt, S. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 58, No. 3, S. 20–38.

- Nguyen, T., Malik, A. (2022): Impact of knowledge sharing on employees' service quality: the moderating role of artificial intelligence, in: *International Marketing Review*, Vol. 39, Nr. 3, S. 482–508.
- Nhi, N., Khuong, M., Doan, M., Phuong, P. (2019): Determinants of organisational customers' perceived value and repurchase intention, an empirical study of B2B general insurance across Vietnam, in: *Global Business Advancement*, Vol. 12, No. 5, S. 693–720.
- Niebert, K., Gropengießer, H. (2014): Leitfadengestützte Interviews, in: *Methoden in der naturwissenschaftsdidaktischen Forschung*, Berlin, Heidelberg: Springer Spektrum, S. 121–132.
- Nilsson, J., Svendsen, G., Svendsen, G. T. (2012): Are Large and Complex Agricultural Cooperatives Losing Their Social Capital?, in: *Agricultural*, 28, 2, S. 187–204.
- Nistor, N. (2020): Akzeptanz von Bildungstechnologien, in: Niegemann, H., Weinberger, A. (Hrsg.), in: *Handbuch Bildungstechnologie. Konzeption und Einsatz digitaler Lernumgebungen*, Berlin Germany: Springer, S. 535–545.
- Oerder, K., (2015): Die Bedeutung von Motivation und politischen Fertigkeiten von ehrenamtlichen RecruiterInnen in Mitgliederorganisationen (Doctoral dissertation, Universitäts- und Landesbibliothek Bonn).
- Patterson, P., Johnson, L., Spreng, R. (1997): Modeling the Determinants of Customer Satisfaction for Business-to-Business Professional Services, in *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 25, No. 1, S. 4–17.
- Perkhofer, S., Gebhart, V., Tucek, G., Wertz, F., Weigl, R., Ritschl, V., ... Höhsl, B. (2016): Qualitative Forschung, in: *Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben: Verstehen, Anwenden, Nutzen für die Praxis*, Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 67–135.
- Ramsenthaler, C. (2013): Was ist „Qualitative Inhaltsanalyse?“, in: *Der Patient am Lebensende*, Wiesbaden: Springer VS, S. 23–42.
- Ray, A., Bala, P. K. (2021): User generated content for exploring factors affecting intention to use travel and food delivery services, in: *International Journal of Hospitality Management*, Elsevier, Vol. 92, S. 102730
- Renner, K., Jacob, N. (2020): Was ist ein Interview?, in: *Das Interview*, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 1–17.
- Richter, M. (2012): Modelle wissensintensiver Dienstleistungen: Ansätze einer modernen Produktionstheorie auf Basis der graphischen Aktivitätsanalyse, Springer-Verlag.
- Ritter, S., Müllerleile, T., Nissen, V. (2016): Akzeptanz-Schlüssel für gelebte Prozesse: Warum manche Prozesse gelebt und andere umgangen werden, in: *QZ Qualität und Zuverlässigkeit*, Jg. 61, 6, München: Carl Hanser Verlag, S. 38–41.
- Rodriguez, R., Roberts-Lombard, M., Høgevold, N., Svensson, G. (2022): Organisational and environmental indicators of B2B sellers' sales performance in services firms, in: *European Business Review*, Vol. 34, No. 4, Emerald Publishing Limited, S. 578–602.
- Rutzer, C. (2019): Stimmungsbarometer Arbeitgeberverband Basel – Ergebnisse der Befragung 2019, in: *Report zu Handen des Arbeitgeberverbandes Basel 5*, S. 1–32.
- Rudzio, W. (2019): *Das politische System der Bundesrepublik Deutschland*, Springer Fachmedien Wiesbaden, Springer VS.
- Sack, D., Strünck, C. (2016): Die Mitgliedschaftslogik der Verbände zwischen Exit und Voice, in: Sack, D., Strünck, C. (Hrsg.), *Verbände unter Druck. Protest, Opposition und Spaltung in Interessenorganisationen*, in: *ZPol Zeitschrift für Politikwissenschaften (Journal of Political Science)*, Sonderheft 2/2016, Springer VS, S. 1–7.

- Santos, K., Ribeiro, M., Queiroga, D., Silva, I., Ferreira, S. (2020): The use of multiple triangulations as a validation strategy in a qualitative study, in: *Ciencia & saude coletiva*, 25, S. 655–664.
- Scherhag, C., Bösenner, K. (2022): Co-Creation-mit Integration besser Verbandsangebote schaffen, in: Stumpf, M. (Hrsg.): *Verbandsmanagement – Potenziale, Prozesse und Ergebnisse professionell managen*, in: Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 253–271.
- Schermelleh-Engel, K., Werner, C., Moosbrugger, H. (2007): *Exploratorische Faktorenanalyse: Hauptachsenanalyse und Hauptkomponentenanalyse SPSS-Beispiel zu Kapitel 13. Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*, Springer, Wiesbaden, S. 1–24.
- Scheuer, D. (2020): *Akzeptanz von Künstlicher Intelligenz, Grundlagen intelligenter KI-Assistenten und deren vertrauensvolle Nutzung*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Schneider, J., Minnig, C., Freiburghaus, M. (2007): *Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen*, Berlin, Stuttgart, Wien: Haupt UTB.
- Schneider, L., Galipoglu, E. (2019): Einsatz von Social Media für die Innovation von B2B Dienstleistungen in IT-Unternehmen, in: Keuper, F., Schomann, M., Sikora, L. (Hrsg.), *Homo Connectus, Einblicke in die Post-Solo-Ära des Kunden*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 3–32.
- Schreier, M. (2020): Fallauswahl, in: Mey, G, Mruck, K. (Hrsg.), in: *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*, Springer, Wiesbaden, S. 19–39.
- Schroeder, W. (1997): Loyalty und Exit – Austritte aus regionalen Arbeitgeberverbänden der Metall- und Elektroindustrie im Vergleich, in: Alemann, U.v., Weßels, B. (Hrsg.), Berlin, Ed. Sigma, S. 225–251.
- Schroeder, W. (2021): Unternehmerverbände, in: Andersen, U., Bogumil, J., Marshall, S., Woyke, W. (Hrsg.) *Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland*, 8. Auflage, Wiesbaden, Springer VS, S. 932–941.
- Schwarze, J. (2014): *Grundlagen der Statistik, Band 1: Beschreibende Verfahren, 12., vollständig überarbeitete Auflage*, Herne: NWB Verlag GmbH & Co. KG.
- Schweizer, M. (2005): *Kognitive Täuschungen vor Gericht: eine empirische Studie*, Doktorarbeit, University of Zurich.
- Sebaldt, M. (2013): *Transformation der Verbändedemokratie: die Modernisierung des Systems organisierter Interessen in den USA*, Springer-Verlag.
- Sebaldt, M., Straßner, A. (2004): *Verbände in der Bundesrepublik Deutschland: Eine Einführung*, Springer Verlag.
- Seyda, S. (2019): *Digitalisierung und Weiterbildung – Industrie 4.0 versus Dienstleistung 4.0, IW-Report 10/2019*, ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft, Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH.
- Shaikh, A., Gandhi, A. (2016): Small retailer’s new product acceptance in emerging market: a grounded theory approach, in: *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 28, No. 3, S. 547–564.
- Silvia, S. (2017): Mitgliederentwicklung und Organisationsstärke der Arbeitgeberverbände, Wirtschaftsverbände und Industrie- und Handelskammern, in: Schroeder, W., Weßels, B. (Hrsg.), *Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland*, 2. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 249–264.
- Stauss, B., Neuhaus, P. (1997): “The qualitative satisfaction model”, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, Nr. 3, S. 236–249.
- Spier, T., Strünck, C. (Hrsg.) (2018): *Ärzteverbände und ihre Mitglieder: zwischen Einfluss- und Mitgliederlogik*. Springer-Verlag.
- Steiner, A., Jarren, O. (2009): Intermediäre Organisationen unter Medieneinfluss? Zum Wandel der politischen Kommunikation von Parteien, Verbänden und Bewegungen, in: Marcinkowski, F.,

- Pfetsch, B. (Hrsg.), Politik in der Mediendemokratie, VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 251–269.
- Streeck, W. (1994): Staat und Verbände, Neue Fragen. Neue Antworten?, in: Streeck, W. (Hrsg.), PVS Politische Vierteljahresschrift, 35. Jg., Sonderheft 25/1994, S. 7–34.
- Strünck, C. (2019): Zwischen Verbandszweck und Mitglieder motivation: Bedarf für weitere Forschung, Schroeder, W., Schulze, M. (Hrsg.), Wohlfahrtsstaat und Interessenorganisationen im Wandel: Theoretische Einordnungen und empirische Befunde, 22. Jg., S. 239–252.
- Stützer, C., Herbst, S. (2021): KI-Akzeptanz in der Hochschulbildung. Zur Operationalisierung von Einflussfaktoren auf die Akzeptanz intelligenter Bildungstechnologien, in: Wollersheim, H. (Hrsg.) Karapanos, M. (Hrsg.); Pengel, N. (Hrsg.): Bildung in der digitalen Transformation. Münster ; New York : Waxmann 2021, S. 293–302.
- Stumpf, M. (2007): Ein Plädoyer für Member Relationship Marketing (MRM), in Verbändereport 11 (9), S. 25–28.
- Stumpf, M. (2022): Mitgliederorientierung–Ansätze eines Member Relationship Marketing (MRM) in Verbänden, in: Stumpf, M. (Hrsg.): Verbandsmanagement – Potenziale, Prozesse und Ergebnisse professionell managen, in: Schäffer-Poeschel, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 319–337).
- Szyszka, P. (2022): Soziale Wertschöpfung – Mehrwert schaffen für die Verbandsmitglieder, in: Stumpf, M. (Hrsg.), Verbandsmanagement – Potenziale, Prozesse und Ergebnisse professionell managen, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 541–558.
- Taherdoost, H. (2018): Development of an adoption model to assess user acceptance of e-service technology: E-Service Technology Acceptance Model, in: Behaviour & Information Technology, S. 173–197.
- Taherdoost, H. (2019): Electronic service measurement: development of a survey instrument to measure the quality of e-service, in: International Journal of Intelligent Engineering Informatics, 7 (6), S. 491–528.
- Taherdoost, H., Mohamed, N., Madanchian, M. (2024): Navigating Technology Adoption/Acceptance Models, International Conference on Industry Sciences and Computer Science Innovation, in: Procedia Informatik, 237, S. 833–840.
- Traxler, F. (2010): Unternehmensverbände im internationalen Vergleich, in: Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland, VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 441–456.
- Venkatesh, V, Davis, F. (2000): A Theoretical Extension of Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies, in: Management Science 46 (2), S. 186–204.
- Vilain, M. (2022): Normatives und strategisches Management – von der Vision zum langfristigen Verbandserfolg, in: Stumpf, M. (Hrsg.): Verbandsmanagement – Potenziale, Prozesse und Ergebnisse professionell managen, in: Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 43–74.
- Vincent, N., Webster, C. (2013): Exploring Relationship Marketing in Membership Associations, in: European Journal of Marketing, Vol. 47, No. 10, S. 1.622–1.640.
- Vogelbusch, F. (2022): Rechnungslegung-Instrumente der finanziellen Rechenschaft in Verbänden, in: Verbandsmanagement – Potenziale, Prozesse und Ergebnisse professionell managen, in Stumpf, M. (Hrsg.), Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 509–539.
- Vysotskaya, A., Prokofieva, M. (2024): Management accounting and data analytics: technology acceptance from the educational perspective, in: Accounting Education, Taylor and Francis Group, S. 1–24.
- Wagner-Schelewsky, P., Hering, L. (2019): Online-Befragung, in: Baur, N., Blasius, J. (Hrsg.), Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden: Springer VS, S. 787–800.

- Watanabe, A., Schmohl, T., Schelling, K. (2023): Akzeptanzforschung zum Einsatz Künstlicher Intelligenz in der Hochschulbildung. Eine kritische Bestandsaufnahme, formal überarbeitete Version der Originalveröffentlichung, in: Witt, C. de (Hrsg.), Gloerfeld, C. (Hrsg.), Wrede, S. (Hrsg.): Künstliche Intelligenz in der Bildung, Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 263–289 bzw. S. 1–23.
- Weber, H. (1997): Ökonomischer Wandel und institutionelle Strukturen von Verbandssystemen, in: Verbände in vergleichender Perspektive, Beiträge zu einem vernachlässigten Feld, Alemann, U.v., Weßels, B. (Hrsg.), Berlin, Ed. Sigma, S. 63–82.
- Weiland, A. (2022): Verbandsmanagement-geplantes Change Management in Verbänden, in: Verbandsmanagement – Potenziale, Prozesse und Ergebnisse professionell managen, in: Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 419–447.
- Weßels, B. (2001): Vermittlungsinstitutionen und Interessenvertretung: Zur Performanz von Mitgliederorganisationen in Deutschland, in: Politische Partizipation in der Bundesrepublik Deutschland, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 221–246.
- White, L., Yanamandram, V. (2007): A model of customer retention of dissatisfied business services customers, in: Managing Service Quality: An International Journal, Vol. 17, No. 3, S. 298–316.
- Wickert, R. (2022): Verbandsrecht – rechtliche Besonderheiten des Verbandsmanagements, in: Stumpf, M. (Hrsg.): Verbandsmanagement – Potenziale, Prozesse und Ergebnisse professionell managen, in: Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 213–234.
- Wieseke, J., Geigenmüller, A., Kraus, F. (2012): Zur Rolle von Empathie in Kunden-Mitarbeiter-Interaktionen, in: Journal of Service Research, 15 (3), S. 316–331.
- Wille-Baumkauff, B. (2015): Onlinemarkenkommunikation und Markenloyalität im B2B-Segment, Springer-Verlag.
- Witt, D., Seufert, G., Emberger, H. (1996): Typologisierung und Eigenarten von Verbänden, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen: ZögU/Journal for Public and Nonprofit Services, Bd. 19, Heft 4, S. 414–427.
- Woratschek, H., Schafmeister, G. (2022): Verbände als Dienstleister-Geschäftsmodelle und Wert-Kokreation, in: Stumpf, M. (Hrsg.): Verbandsmanagement – Potenziale, Prozesse und Ergebnisse professionell managen, in: Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 235–252.
- Yanamandram, V., White, L. (2010): An empirical analysis of the retention of dissatisfied business services customers using structural equation modelling, in: Australasian Marketing Journal 18, 2010, S. 222–232.
- Yin, R. (2018): Case Study Research and Applications. Design and Methods, 6. Auflage, Los Angeles, CA: Sage.
- Yu, S., Benson-Rea, M. (2024): Transforming trade fair services in the post-Covid-19 era: from China; in: Journal of Convention & Event Tourism, Bd. 25, Nr. 1, Routledge, S. 33–53.
- Yuan, Y., Lai, F., Chu, Z. (2019): Continuous usage of internet banking: a commitment trust-model, in: Information Systems and e-Business Management, Vol. 17, S. 1–25.
- Zanger, C. (2017): Beurteilung des Erfolgs von Messeevents, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W., Giese, W., Stoeck, N. (Hrsg.), Handbuch Messemanagement, Gabler Verlag, S. 936–938.
- Zimmer, A. (2022): Verbände – Veränderungen als Managementherausforderung, in: Stumpf, M. (Hrsg.), Verbandsmanagement – Potenziale, Prozesse und Ergebnisse professionell managen, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 23–40.
- Zimmer, A., Paulsen, F. (2010): Verbände als Dienstleister, in: Hoffjann, O., Stahl, R. (Hrsg.), Verbände-kommunikation, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 39–55.

## VERZEICHNISSE

- Zimmer, A., Speth, R. (2009): Verbändeforschung, in: Kaina, V., Römmele, A. (Hrsg.): Politische Soziologie, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 267–309.
- Zimmer, S. (2002): Die Strukturkrise industrieller Beziehungen: Ursachen, Verlauf, Konsequenzen, in: Jenseits von Arbeit und Kapital?, in: Forschung Soziologie, Bd. 153, VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 69–153.

## Abbildungsverzeichnis

---

|               |   |     |
|---------------|---|-----|
| Abbildung 1:  | Wertschätzung-Unterstützung – Wesentlichkeit .....  | 7   |
| Abbildung 2:  | Erfolgsindikatoren der Jahre 1996/1997 (n = 492); 2005 (n = 303) und 2019<br>(n = 205).....                                     | 11  |
| Abbildung 3:  | Dimensionen der Erfolgs- und Wirkungsmessung.....   | 14  |
| Abbildung 4:  | Leistungsbeziehungen zwischen Branche, Verband und Mitgliedern.....   | 17  |
| Abbildung 5:  | Das Versicherungsprinzip des Verbands.....  | 19  |
| Abbildung 6:  | Einflussfaktoren Umwelt – Verbände. Interdependenzen zwischen Verbänden und<br>der sie umgebenden Umwelt .....                  | 21  |
| Abbildung 7:  | Determinanten der Verbandsmitgliedschaft.....   | 27  |
| Abbildung 8:  | Forschungs- und Praxisrelevanz .....  | 28  |
| Abbildung 9:  | Generelles Vorgehen (Kaskaden) .....  | 36  |
| Abbildung 10: | Forschungslücke .....   | 52  |
| Abbildung 11: | Entwicklung eines Adoptionsmodells zur Bewertung der Nutzerakzeptanz von<br>E-Service-Technologie.....                          | 57  |
| Abbildung 12: | Kontinuierliche Nutzung von Internetbanking: ein Commitment-Trust-Modell.....   | 58  |
| Abbildung 13: | Einfluss der Empathie von Mitarbeitenden auf Kundenzufriedenheit und -loyalität<br>bei Mitarbeitenden-Kunden-Interaktionen..... | 59  |
| Abbildung 14: | Einflussfaktoren auf die Nutzungsabsicht von KI im privaten Umfeld .....  | 60  |
| Abbildung 15: | Trichtermodell .....  | 61  |
| Abbildung 16: | Trichtermodell aus Metasicht.....   | 70  |
| Abbildung 17: | Von der Hauptforschungsfrage zur Handlungsempfehlung .....  | 75  |
| Abbildung 18: | Unterschiedliche Dienstleister.....   | 80  |
| Abbildung 19: | Methodendesign nach Angerer et al. (2006, S. 123).....  | 90  |
| Abbildung 20: | Konkretes Vorgehen bei dieser Forschungsarbeit.....   | 90  |
| Abbildung 21: | Vorgehen bei der Dokumentenanalyse .....  | 92  |
| Abbildung 22: | Arbeitsschritte bei Interviewauswertung .....   | 96  |
| Abbildung 23: | Organigramm der DEHOGA Baden-Württemberg-Organisation.....  | 118 |
| Abbildung 24: | DEHOGA-Mitglieder nach Alter .....  | 136 |
| Abbildung 25: | DEHOGA-Mitglieder nach Geschlecht .....   | 136 |
| Abbildung 26: | DEHOGA-Mitglieder nach Mitarbeiterzahl .....  | 137 |
| Abbildung 27: | DEHOGA-Mitglieder nach Ausbildung .....   | 138 |
| Abbildung 28: | DEHOGA-Mitglieder nach Eigentumsverhältnissen.....  | 138 |
| Abbildung 29: | DEHOGA-Mitglieder nach Betriebsform .....   | 139 |

## VERZEICHNISSE

|   |     |
|---|-----|
| Abbildung 30: DEHOGA-Mitglieder nach Betriebsart .....  | 140 |
| Abbildung 31: DEHOGA-Mitglieder nach Lage des Betriebs.....   | 140 |
| Abbildung 32: DEHOGA-Mitglieder nach Nationalität .....   | 141 |
| Abbildung 33: DEHOGA-Mitglieder nach Azubi-Anzahl .....   | 142 |
| Abbildung 34: DEHOGA-Mitgliedschaft in Jahren.....  | 142 |
| Abbildung 35: DEHOGA-Ehrenamt in Jahren .....   | 143 |
| Abbildung 36: Relative Häufigkeit mehrmaliger Nutzung von Verbandsdienstleistungen .....                                    | 144 |
| Abbildung 37: Relative Häufigkeit der Nicht-Nutzung von Verbandsdienstleistungen .....                                      | 145 |
| Abbildung 38: Wirtschaftlicher Vorteil bewertet in den Kategorien „sehr hoch“ und „hoch“ .....                              | 146 |
| Abbildung 39: Wirtschaftlicher Vorteil versus Dienstleistungsnutzung .....  | 147 |
| Abbildung 40: Wichtigkeit fester Ansprechpartner und Mehrwert durch fachlichen und kollegialen Austausch .....              | 148 |
| Abbildung 41: Sicherheitsgefühl bewertet nach den Kriterien „trifft voll zu“ und „trifft eher zu“ ..                        | 149 |
| Abbildung 42: Nutzungsgründe, bewertet nach den Kategorien „sehr wichtig“ und „wichtig“ .....                               | 150 |
| Abbildung 43: Allgemeine Beurteilung Vertraulichkeit und Qualität, bewertet durch die Kategorien „sehr gut“ und „gut“ ..... | 151 |
| Abbildung 44: Bedeutung des Dienstleistungsangebots .....   | 152 |
| Abbildung 45: Nutzungshäufigkeit von Informationen per Newsletter .....   | 153 |
| Abbildung 46: Nutzungshäufigkeit der Rechtsberatung.....  | 153 |
| Abbildung 47: Nutzungshäufigkeit der Betriebsberatung .....   | 154 |
| Abbildung 48: Allgemeine Nützlichkeit von Verbandsdienstleistungen.....   | 155 |
| Abbildung 49: Nützlichkeit im Vergleich.....  | 156 |
| Abbildung 50: Wirtschaftlicher Vorteil durch Verbandsinformationen.....   | 157 |
| Abbildung 51: Wirtschaftlicher Vorteil durch Rechts-, Betriebs-, Nachfolgeberatung und DEHOGA Akademie .....                | 158 |
| Abbildung 52: Mehrwert durch Interaktion.....   | 159 |
| Abbildung 53: Wichtigkeit eines festen Ansprechpartners in Bezug auf Dienstleistungsnutzung ...                             | 160 |
| Abbildung 54: Nutzungsgründe für Verbandsdienstleistungen I.....  | 161 |
| Abbildung 55: Nutzungsgründe für Verbandsdienstleistungen II.....   | 162 |
| Abbildung 56: Korrelationen und signifikante Unterschiede im Zusammenhang mit Nutzungsabsicht .....                         | 179 |
| Abbildung 57: Entstehungsformen von Verbandsakzeptanz.....  | 181 |
| Abbildung 58: Korrelationen im Zusammenhang mit Akzeptanz .....   | 182 |
| Abbildung 59: Korrelative Beziehungen mit Akzeptanz 2.....  | 218 |
| Abbildung 60: Hypothesendarstellung im Schaubild .....  | 221 |

## VERZEICHNISSE

|  |     |
|--|-----|
| Abbildung 61: Das „magische“ Viereck der Verbandsarbeit..... | 251 |
| Abbildung 62: Der Verband der Zukunft.....                   | 274 |

## Formelverzeichnis

---

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| Formel 1: | Einfache Akzeptanzformel .....                                     | 182 |
| Formel 2: | Erweiterte Akzeptanzformel.....                                    | 183 |
| Formel 3: | Akzeptanzformel unter Berücksichtigung von Zeit und Emotionen..... | 185 |

## Tabellenverzeichnis

---

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| Tabelle 1:  | Entwicklung von Branchenunternehmen und DEHOGA-Mitgliedsbetriebe im Ländervergleich 2005–2020 in Relation zur Bevölkerungsentwicklung..... | 24  |
| Tabelle 2:  | Touristische Landes- und DEHOGA-Mitgliederentwicklung 2005–2019 .....  | 25  |
| Tabelle 3:  | Vorgehen bei der Auswahl der Studien .....   | 40  |
| Tabelle 4:  | Hypothesen aus Studien abgeleitet.....   | 69  |
| Tabelle 5:  | Empirische Designs aus den ausgewerteten Modellstudien .....   | 71  |
| Tabelle 6:  | Relevante Texte und Textpassagen der Dokumentenanalyse .....   | 94  |
| Tabelle 7:  | Entwicklung des Rücklaufs der Fragebögen .....   | 101 |
| Tabelle 8:  | Operationalisierung innerhalb der Dokumentenanalyse .....  | 110 |
| Tabelle 9:  | Beschäftigtenzahl nach Betriebsart.....  | 113 |
| Tabelle 10: | Umsatzsteuerstatistik für das Gastgewerbe in Baden-Württemberg 2019 (ohne Corona) .....  | 114 |
| Tabelle 11: | Das typische DEHOGA-Mitglied in Baden-Württemberg .....  | 115 |
| Tabelle 12: | Unterschiedliche Organisationsgrade .....  | 115 |
| Tabelle 13: | Ausschnitt aus dem Fragebogen.....   | 124 |
| Tabelle 14: | Absolute und relative Häufigkeit der Betriebsart.....  | 131 |
| Tabelle 15: | Absolute und relative Häufigkeit der Altersgruppen.....  | 132 |
| Tabelle 16: | Absolute und relative Häufigkeit der (Aus-)Bildungsabschlüsse .....  | 132 |
| Tabelle 17: | Absolute und relative Häufigkeit der Betriebsform .....  | 133 |
| Tabelle 18: | Absolute und relative Häufigkeit der DEHOGA-Mitgliedsdauer.....  | 133 |
| Tabelle 19: | Absolute und relative Häufigkeit der Mitarbeitenden in den Betrieben (Betriebsgröße).....  | 134 |
| Tabelle 20: | Reliabilitätsvergleich mittels Cronbachs Alpha .....   | 134 |
| Tabelle 21: | Cronbachs-Alpha-Werte bei Recodierung der Skalen .....   | 135 |
| Tabelle 22: | Statistik von Pacht- und Eigentumsbetrieben .....  | 139 |
| Tabelle 23: | Relativer Vergleich der Motive für Verbands- und verbandsfremde Dienstleistungsnutzung .....   | 163 |
| Tabelle 24: | Recodiertes Nutzungserhalten (ohne die Kategorie: „zu bestimmten Anlässen“) ...  | 164 |
| Tabelle 25: | Cronbachs-Alpha-Werte .....  | 165 |
| Tabelle 26: | Hypothese 1 Interaktion und weitere Nutzungsabsicht.....   | 166 |
| Tabelle 27: | Hypothese 2 Nutzungsabsicht und Akzeptanz .....  | 167 |
| Tabelle 28: | Hypothese 3 Weiterempfehlung (Zufriedenheit) und Nutzungsabsicht .....   | 167 |
| Tabelle 29: | Hypothese 4 Sicherheitsbedürfnisse und Nutzungsabsicht .....   | 168 |

## VERZEICHNISSE

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| Tabelle 30: | Hypothese 5.1 Verbandsexpertise und Akzeptanz.....   | 168 |
| Tabelle 31: | Hypothese 5.2 Positive Erfahrungen und Akzeptanz .....   | 168 |
| Tabelle 32: | Hypothese 6 Weiterempfehlung (Zufriedenheit) und Akzeptanz .....                                   | 169 |
| Tabelle 33: | Hypothese 7 Nützlichkeit und Nutzungsabsicht.....  | 169 |
| Tabelle 34: | Hypothese 8 Wirtschaftliche Vorteile und Nutzungsabsicht.....                                      | 169 |
| Tabelle 35: | Hypothese 9 Vertrauen und Akzeptanz.....   | 170 |
| Tabelle 36: | Hypothese 10 Loyalität und Nutzungsabsicht .....   | 170 |
| Tabelle 37: | Hypothese 11 Gründe für Fremdleistungsnutzung .....  | 170 |
| Tabelle 38: | Hypothese 12 Kollegialer Austausch und Nutzungsabsicht .....                                       | 171 |
| Tabelle 39: | Hypothese 13 Emotionale Bindung und Fremdnutzung .....   | 171 |
| Tabelle 40: | Mittelwert und Standardabweichung für Nutzungsverhalten_Recode bestimmter Betriebsgrößen .....     | 172 |
| Tabelle 41: | Signifikanzen einzelner Betriebsgrößengruppen.....   | 173 |
| Tabelle 42: | Mittelwert und Standardabweichung für Nutzungsverhalten_Recode für bestimmte Betriebsarten.....    | 173 |
| Tabelle 43: | Mittelwert und Standardabweichung für Nutzungsverhalten_Recode bestimmter Betriebsformen.....      | 174 |
| Tabelle 44: | Signifikanzen unterschiedlicher Verbandszugehörigkeitsdauern .....                                 | 175 |
| Tabelle 45: | Paarweiser Vergleich bezüglich der Mitgliedsdauer im DEHOGA Baden-Württemberg.....                 | 175 |
| Tabelle 46: | Mittelwert und Standardabweichung für Nutzungsverhalten_Recode für Altersgruppen .....             | 176 |
| Tabelle 47: | Mittelwert und Standardabweichung für Nutzungsverhalten_Recode bestimmter (Aus-)Bildungen .....    | 176 |
| Tabelle 48: | Mittelwert und Standardabweichung für Nutzungsverhalten_Recode für ehrenamtliche Aktivitäten ..... | 177 |
| Tabelle 49: | Spezifische Dienstleistungsnutzung durch ehrenamtliche Mitglieder .....                            | 178 |
| Tabelle 50: | Mittelwert und Standardabweichung für Nutzungsverhalten_Recode der Geschlechter .....              | 180 |
| Tabelle 51: | Mittelwert und Standardabweichung für Nutzungsverhalten_Recode der Nationalitäten.....             | 180 |
| Tabelle 52: | Exemplarische Akzeptanzwerte auf Grundlage der einfachen Akzeptanzformel .....                     | 183 |
| Tabelle 53: | Exemplarische Akzeptanzwerte auf Grundlage der erweiterten Akzeptanzformel..                       | 184 |
| Tabelle 54: | Faktorkorrelationen für Akzeptanz.....   | 186 |
| Tabelle 55: | Korrelation zwischen Nutzungsverhalten und Akzeptanz .....   | 187 |
| Tabelle 56: | Bewertung kritischer Erfolgsfaktoren.....  | 192 |

## VERZEICHNISSE

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| Tabelle 57: | Akzeptanz und Weiterempfehlung (Zufriedenheit) .....   | 204 |
| Tabelle 58: | Vorgesehene Operationalisierung zur Erfüllung der Gütekriterien innerhalb des<br>Forschungsvorhabens ..... | 206 |
| Tabelle 59: | Prüfung der Validität nach Kappa .....   | 213 |
| Tabelle 60: | Skalenbildung.....   | 214 |
| Tabelle 61: | Cronbachs-Alpha-Werte .....  | 215 |
| Tabelle 62: | Einzel-Items .....   | 215 |
| Tabelle 63: | Positive Korrelationen .....   | 216 |
| Tabelle 64: | Negative Korrelationen.....  | 219 |
| Tabelle 65: | Akzeptanz und Weiterempfehlung (Zufriedenheit) .....   | 219 |
| Tabelle 66: | Handlungsempfehlungen für den DEHOGA Baden-Württemberg .....   | 248 |
| Tabelle 67: | Allgemeine Anforderungen an ein modernes Mitgliedermanagement .....  | 249 |
| Tabelle 68: | Häufigkeit digitaler und persönlicher Mitgliederwerbungen .....  | 252 |
| Tabelle 69: | Limitationen der Arbeit .....  | 272 |