

Schupp, Robin Philip

Working Paper

Kooperatives Management von Kundendaten in Verbundgruppen: Auszüge einer empirischen Analyse

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität
Münster, No. 190

Provided in Cooperation with:

Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

Suggested Citation: Schupp, Robin Philip (2020) : Kooperatives Management von Kundendaten in Verbundgruppen: Auszüge einer empirischen Analyse, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 190, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/225535>

Standard-Nutzungsbedingungen:

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

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

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

Terms of use:

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

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

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

Kooperatives Management von Kundendaten in Verbundgruppen

-

Auszüge einer empirischen Analyse

von Robin Philip Schupp

Nr. 190 ■ Oktober 2020

Vorwort

Kundendaten nutzen und weiter verarbeiten zu können, ist für Unternehmen erfolgskritisch. Gilt dies für einzelne Unternehmen aller Rechtsformen, sind Bedeutung und Herausforderungen des Datenmanagements für kooperierende Unternehmen noch ausgeprägter. Dass auf die in einer Verbundgruppe verfügbaren Daten von den Kooperationspartnern zugegriffen werden kann, ist Teil der Kooperationsrente. Ein effektives Datenmanagement, das nicht nur in den Partnerunternehmen stattfindet, sondern für die Gruppe insgesamt umgesetzt wird, also ein kooperatives Datenmanagement, wird zu einer Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg der Gruppe sowie der kooperierenden Unternehmen.

Dass ein kooperatives Datenmanagement u. a. durch die Regelungen des Datenschutzes sowie des Wettbewerbsrechts inzwischen eingeschränkt ist, kann nicht überraschen und stellt die Verbundgruppen vor Herausforderungen. Welche Möglichkeiten des Datenmanagements bestehen und wie die einzelnen Verbundgruppen diese umsetzen, bilden den Inhalt dieses IfG-Arbeitspapiers. Die grundlegenden Informationen stammen aus einer aktuellen Befragung von Verbundgruppenzentralen. Die hier präsentierten Ergebnisse zeigen wichtige Einflussfaktoren, die Form und Intensität der Zusammenarbeit zwischen den Kooperationspartnern sowie zwischen den Unternehmen und ihrer Kooperationszentrale zum Ausdruck bringen.

Dieses IfG-Arbeitspapier ist eine Fortsetzung der bisher bereits präsentierten Elemente einer empirischen Untersuchung des Managements von Kundendaten in Verbundgruppen. Insgesamt wird daraus eine wirtschaftswissenschaftliche Dissertation entstehen, die auch konkrete Handlungsempfehlungen für diese Unternehmensverbünde enthalten wird. Die Arbeit stammt aus dem „IfG-Forschungscluster II: Kooperationen“. Kommentare und Anregungen sind herzlich willkommen.



Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

Zusammenfassung

Kundendaten und deren Verarbeitung stellen für Unternehmen nahezu aller Branchen und Größenklassen einen zunehmend wettbewerbskritischen, jedoch gleichzeitig herausfordernden Faktor dar. Unter dem Konzept eines Daten-Netzwerkbetriebs adressiert DER MITTELSTANDS-VERBUND - ZGV e.V. die Problematik und appelliert in diesem Zusammenhang für eine intensivere, kooperative Vernetzung innerhalb der ihm angeschlossenen Verbundgruppen. Das vorliegende Arbeitspapier zeigt auf, welche konkreten Umsetzungsmöglichkeiten innerhalb der einzelnen Verbünde hierzu bisher bestehen und inwiefern diese von internen und externen Kontextfaktoren abhängen. Der zugrundeliegende Datensatz entstammt einer zwischen November 2019 und Januar 2020 durchgeführten Primärerhebung unter Verbundgruppenzentralen. Die Regressionsergebnisse, welche auf Grundlage eines multiplen Logit-Modells erzielt wurden, lassen sich in Abhängigkeit der jeweiligen kooperativen Zusammenarbeit zwischen den Akteuren interpretieren. Während im Hinblick auf den eigentlichen Analyseprozess der Daten vor allem das Commitment der Mitglieder sowie die Intensität des Kundenanspruchs entscheidende Faktoren sind, resultiert das Ausmaß einer rein beratenden Unterstützung vorrangig in Abhängigkeit von der Mitgliederheterogenität sowie vom Vertrauensgrad innerhalb der Verbundgruppen.

Abstract

For companies of almost all industries and sizes, customer data and their processing represent an increasingly critical, but at the same time challenging factor. Under the concept of a data network operation, SME GROUPS GERMANY addresses the problem and in this case advocates a more intensive, cooperative customer data networking within the affiliated groups of independent retailers. This working paper shows which specific implementation options have existed so far and to what extent these can be determined using internal and external context factors. The underlying data comes from a primary survey carried out between November 2019 and January 2020 among group headquarters. The regression results, which were obtained by a multiple logit model, can be interpreted depending on the respective collaboration between the actors. While members' commitment and the intensity of the customer environment are decisive factors with regard to the actual data analysis process, the extent of purely advisory support depends primarily on members' heterogeneity and the level of trust within the groups.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Zusammenfassung.....	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
2 Grundlagen.....	3
2.1 Daten-Netzwerkbetrieb	3
2.2 Agenturtheoretische Fundierung	5
3 Hypothesenbildung.....	10
4 Empirische Analyse	24
4.1 Wahl der Methodik	24
4.2 Operationalisierung der Variablen	26
4.3 Modell und Ergebnisse.....	32
4.4 Robustheit.....	40
5 Schlussbemerkungen	42
Anhang	43
Literaturverzeichnis	47

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Bestandteile eines Daten-Netzwerkbetriebs	4
Abb. 2: Möglichkeiten und Umsetzung Daten-Netzwerkbetrieb	5
Abb. 3: Agenturtheoretische Fundierung der Grundproblematik	8
Abb. 4: Daten-Netzwerkbetrieb - Multivariables Zielsystem	10

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Zusammenfassung der Hypothesengruppe	24
Tab. 2: Deskriptive Statistik der abhängigen Variablen.....	27
Tab. 3: Möglichkeiten Daten-Netzwerkbetrieb (Binärkodierung)	28
Tab. 4: Ergebnisse der Logit-Modellschätzung.....	34
Tab. 5: Übersicht der Hypothesenprüfung	40
Tab. 6: Robustheit des Logit-Modells (Probit-Funktion)	41

Abkürzungsverzeichnis

ADN	Analytischer Daten-Netzwerkbetrieb
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BDN	Beratender Daten-Netzwerkbetrieb
COM	Commitment
CRM	Customer Relationship Management
DNB	Daten-Netzwerkbetrieb
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
ECT	Error of central tendency
EET	Error of extreme tendency
ErfA	Erfahrungsaustausch
EV	Externe Kontextvariable
HET	Heterogenität
IKT	Informations- und Kommunikationstechnik
IT	Informationstechnik
IV	Interne Kontextvariable
KUN	Kundenanspruch
KV	Kontrollvariable
LM	Lagrange Multiplier
Max.	Maximum
Min.	Minimum
OCR	Optical Character Recognition
PCC	Proportional Chance Criterion
Q.	Quartil
REG	Regiebetriebe
SRS	Summated-Rating-Scale
VER	Vertrauen
VIF	Variance Inflation Factor
WET	Wettbewerbsintensität
ZGV	Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen
ZMI	Zentralmitarbeiter

1 Einleitung

„Der Mittelstand ist die tragende Säule unserer Gesellschaft. Doch während früher insbesondere materielle Ressourcen Erfolgsgaranten waren, rücken heute Daten und der Umgang mit digitalen Trends und Technologien in den Vordergrund. Um von Großunternehmen und global agierenden E-Commerce-Firmen nicht abgehängt zu werden, müssen Mittelständler sich noch enger in Verbundgruppen zusammenschließen.“¹

Mit diesen Worten skizziert der Hauptgeschäftsführer des Mittelstandsverbunds, Dr. Ludwig Veltmann, die derzeitige Situation zahlreicher kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) im Zuge der digitalen Transformation: Die Umsetzung einer zeitgemäßen Kundenkommunikation und der damit einhergehende Aufbau kundenrelevanter Geschäftsmodelle gelten vor dem Hintergrund einer wachsenden Marktdurchdringung von Online-Plattformen als zunehmend geschäftskritische Faktoren.² Die konsequente Umsetzung eines solchen, als „Customer Centricity“ bezeichneten Marketing- und Vertriebskonzepts setzt jedoch ein explizites Verständnis über die Anforderungen unterschiedlicher Zielgruppen voraus, was wiederum auf Wissen in Form von Daten basieren muss.³ Jedoch zeigt die Empirie, dass ein professionelles Management von Kundendaten, welches sich von der Erhebung über die Verarbeitung bis hin zur konkreten Nutzung erstreckt⁴, innerhalb der meisten KMU oft noch einen unterentwickelten Status aufweist.⁵ Als Hauptgründe lassen sich hierbei vor allem mangelnde finanzielle Ressourcen⁶, fehlende Kompetenzen⁷ sowie eine überproportionale Belastung durch die seit Mai 2018 anzuwendende Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)⁸ anführen.

Insbesondere im Vergleich zu autark agierenden KMU könnte sich die intensive Vernetzung zwischen Mitgliedern und Zentrale innerhalb von Verbundgruppen diesbezüglich als vorteilhaft erweisen.⁹ So korrespondiert der einleitend zitierte Appell eines „engeren Zusammenschlusses“ stark mit der aktuellen Digitalisierungsagenda des Mittelstandsverbunds, welche als MISSION MITTELSTAND 2025 verabschiedet wurde.¹⁰ Im Speziellen

¹ VELTMANN (2018).

² Vgl. IFH KÖLN (2017), S. 16.

³ Vgl. EBENDA und DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. (2017a), S. 15.

⁴ Vgl. WALTER (2011), S. 22 zum Begriff des Kundendatenmanagements.

⁵ Vgl. IFM BONN (2018) auf Basis von EUROSTAT-Daten (2018) und VOSSEN/LECHTENBÖRGER/FEKETE (2015), S. 6f.

⁶ Vgl. KRAFFT (2016) und UNISERV (2019), S. 26.

⁷ Vgl. BLUM (2018) und NOHR/ROOS/VÖHRINGER (2006), S. 32.

⁸ Vgl. BITKOM RESEARCH (2018), S. 8 und SCHRICKER (2018), S. 36.

⁹ Vgl. DR. WIESELHUBER & PARTNER / HANDELSBLATT (2018).

¹⁰ Vgl. hier und im Folgenden DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV e.V. (2017a).

wird hierin mit dem Konzept eines *Daten-Netzwerkbetriebs*, das im Kern auf ein kooperatives Management der Kundendaten abzielt, die dargelegte Problematik angegangen. Die folgenden Ausführungen knüpfen unmittelbar an die Ergebnisse einer früheren Untersuchung an, in welcher der für die empirische Analyse notwendige Datensatz auf seine Validitätseigenschaften überprüft und in deskriptiver Form vorgestellt wurde.¹¹ Hierbei erwies sich die bisherige Realisierung eines Daten-Netzwerkbetriebs verbundgruppenübergreifend noch auf einem verhältnismäßig niedrigen Niveau.¹² Die teilweise großen Differenzen im Hinblick auf die grundsätzlich vorhandenen Umsetzungsmöglichkeiten ließen demgegenüber jedoch unterschiedliche Potenziale innerhalb der jeweiligen Netzwerke erkennen. Das Hauptziel des vorliegenden Arbeitspapiers besteht daher in einer empirischen Ergründung der Frage, durch welchen internen und externen Kontext der einzelnen Verbünde diese beeinflusst werden:¹³

Forschungsfrage: *Welche Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs bestehen innerhalb von Verbundgruppen und durch welche internen und externen Kontextvariablen werden diese maßgeblich beeinflusst?*

Bei den folgenden Ausführungen handelt es sich um einen Auszug einer umfassenden empirischen Analyse hinsichtlich des Managements von Kundendaten innerhalb von Verbundgruppen. Hierzu erfolgt in Kap. 2 zunächst eine Dokumentation der notwendigen Grundlagen. Nach einem kurzen Rückbezug zum Forschungsgegenstand des Daten-Netzwerkbetriebs (Kap. 2.1) findet auf Basis agenturtheoretischer Überlegungen eine ökonomische Fundierung der zugrundeliegenden Thematik statt (Kap. 2.2). In Kap. 3 werden hieran anknüpfend konkrete Forschungshypothesen hergeleitet. Die empirische Überprüfung der Forschungsfrage findet in Kap. 4 statt. Nach einer begründeten Auswahl der verwendeten Methodik (Kap. 4.1) werden die zugrundeliegenden Variablen operationalisiert (Kap. 4.2). Anschließend erfolgt die Aufstellung und Ergebnisdiskussion eines multiplen Logit-Modells (Kap. 4.3) sowie eine Überprüfung der notwendigen Robustheit der Schätzung (Kap. 4.4). Das Arbeitspapier schließt in Kap. 5 mit einer Schlussbetrachtung ab, welche eine Zusammenfassung der erzielten Ergebnisse sowie einen Ausblick auf noch anstehende Forschungsfragen beinhaltet.

¹¹ Vgl. SCHUPP (2020).

¹² Vgl. EBENDA, S. 42f.

¹³ Vgl. zur Motivation des kontingenztheoretischen Ansatzes im Verbundgruppenkontext ausführlich SCHUPP (2019), S. 21ff. sowie die dort zitierte Literatur.

2 Grundlagen

2.1 Daten-Netzwerkbetrieb

Nachfolgend wird auf die Kernidee eines Daten-Netzwerksbetriebs eingegangen. Dieser wird verbandsseitig so motiviert, dass den angeschlossenen Mitgliedern zum Fortbestand ihrer Wettbewerbsfähigkeit „jederzeit optimales Datenmaterial zum Kunden zur Verfügung stehen muss“. ¹⁴ Neben der primären Idee diesbezüglich die Zentrale als unterstützenden Akteur in Erwägung zu ziehen rückt hierbei allgemein auch ein intensiverer Datenaustausch zwischen den einzelnen Mitgliedern in den Fokus. ¹⁵ Allgemein kann unter diesem also ein ganzheitliches und kooperatives Managementkonzept von Kundendaten verstanden werden, das sich über verschiedene verarbeitende sowie beratende Maßnahmen innerhalb der Verbundgruppen erstreckt.

Konkrete Ausgestaltungsmöglichkeiten sind bisher jedoch lediglich skizziert und somit noch weitgehend unerforscht. Daher galt es zunächst, konkrete Indikatoren zu identifizieren, die sich in der Praxis als geeignet erweisen, um das Konzept näher zu operationalisieren. Neben den wenigen Angaben aus dem Whitepaper selbst, konnten hierbei vor allem Informationen aus Experteninterviews sowie einer Abschlusssitzung mit geschäftsführenden Verbandsvertretern genutzt werden. ¹⁶ Auf diese Weise ließen sich insgesamt zwölf Indikatoren ermitteln, die im Rahmen der Primärerhebung sowohl in Bezug auf ihre allgemeinen Umsetzungsmöglichkeiten, als auch auf die bisherige Realisierung erfragt wurden.

Resultierend aus der noch unbekannten, korrelativen Variablenstruktur ebenjener Indikatoren bot sich zur späteren Aufnahme in die Regression das Verfahren der explorativen Faktorenanalyse im Anschluss an die Datenerhebung an. ¹⁷ Dieses ermöglicht als Instrument der multivariaten Statistik die Verdichtung vieler manifester Variablen zu wenigen Einzelgrößen. Insbesondere im Rahmen unbekannter Fragebogen-Items erweist

¹⁴ DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. (2017a), S. 28.

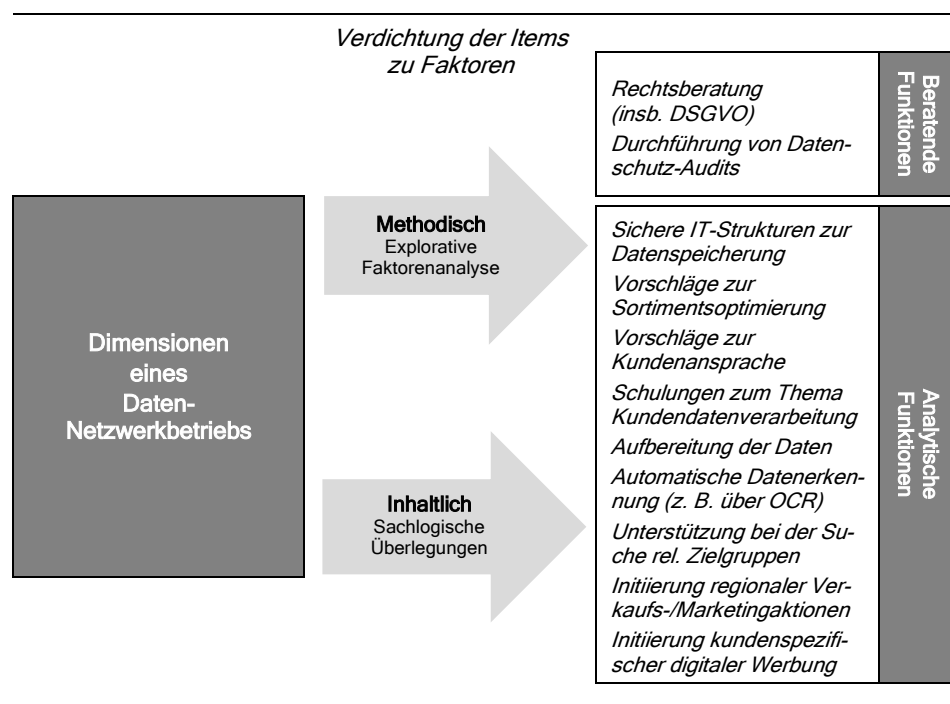
¹⁵ Vgl. ALTHAUS (2017), DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. (2017a), S. 28 und DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. (2019).

¹⁶ Interview-Leitfaden an Verbundgruppenzentralen (Frage 3a): „*Wie könnte ein Daten-Netzwerkbetrieb grundsätzlich ausgestaltet werden? Welche Leistungen der Zentrale bieten sich hierfür an? Inwieweit ist eine praktische Umsetzung bisher gelungen?*“ sowie Interview-Leitfaden an verbundgruppenexterne Experten (Frage 3a): „*Wie könnte die konkrete Umsetzung eines Daten-Netzwerkbetriebs innerhalb von Verbundgruppenzentralen aussehen? Welche Leistungen der einzelnen Verbundgruppenzentrale bieten sich hierfür an?*“.

¹⁷ Vgl. hier und im Folgenden KLOPP (2013), S. 1ff.

sich die Faktorenanalyse als probates Mittel mit hinreichender statistischer Genauigkeit. Im Konkreten wurde vorliegend eine Hauptkomponentenanalyse durchgeführt, welche sich vor allem innerhalb der Wirtschaftswissenschaften als Standardinstrument etabliert hat.¹⁸ Auf diese Weise konnte eine Reduzierung der zwölf Items auf insgesamt zwei Faktoren erreicht werden.¹⁹ Diese, zunächst auf rein statistischen Kennzahlen beruhende Verdichtung, wurde überdies aus sachlogischer Perspektive kontrolliert. Die nachfolgende Abb. 1 gibt hierzu einen Überblick.

Abb. 1: Bestandteile eines Daten-Netzwerkbetriebs



Quelle: Eigene Darstellung.

Insgesamt konnten neun Variable aggregiert werden, deren inhaltlicher Kern auf den eigentlichen Analyseaktivitäten der Kundendaten liegt. Diese erstrecken sich über den kompletten Verarbeitungsprozess und spiegeln sich bspw. in der Erhebung (z. B. Bereitstellung sicherer IT-Strukturen), der Verarbeitung selbst (z. B. Aufbereitung der Daten) sowie der Nutzung (z. B. Sortimentsoptimierung oder aufbauende Schulungen) von Kundendaten wider. Weitere zwei Items, die Rechtsberatung (Schwerpunkt DSGVO) sowie die Durchführung von Datenschutz-Audits

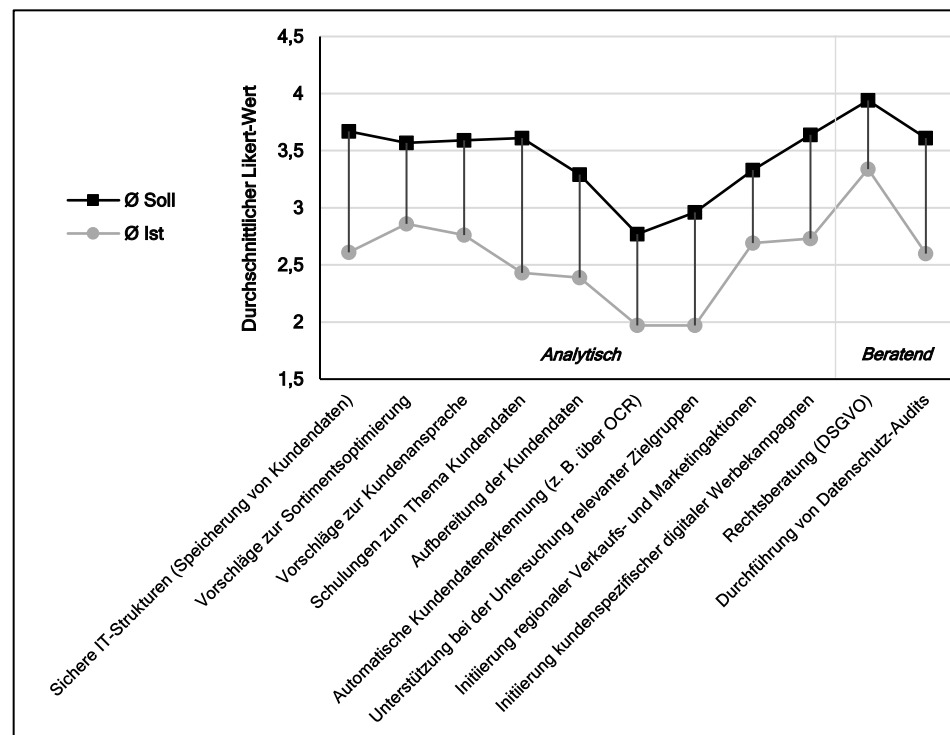
¹⁸ Auf eine dezidierte Darlegung der mathematischen Einzelheiten sowie der Vor- und Nachteile der Hauptkomponentenanalyse wird im Rahmen dieser Arbeit verzichtet und auf die einschlägige Literatur verwiesen, exemplarisch BATHELT/ERB (1991), S. 242ff, WOLD/ESBENSEN/GELADI (1987), S. 37ff. und WOLFF/BACHER (2010), S. 333ff.

¹⁹ Vgl. für die statistische Überprüfung Anhang 4.

innerhalb der Mitgliedsunternehmen, sind demgegenüber außerhalb eines solchen Analyseprozesses anzusiedeln und bilden daher auch aus inhaltlicher Sicht einen eigenen Faktor.²⁰ Die herausgefilterten Faktoren werden fortan als *analytischer* und *beratender* Daten-Netzwerkbetrieb betitelt.

Es stellt sich auf Basis der erhobenen Daten heraus, dass über alle Items hinweg bisher noch eine deutliche Diskrepanz zwischen den Umsetzungsmöglichkeiten (obere Soll-Kurve) sowie dem tatsächlichen Realisierungsgrad (untere Ist-Kurve) eines Daten-Netzwerkbetriebs vorliegt. In Abb. 2 sind hierzu die Durchschnittswerte der Items mit deutlich sichtbarer Soll-Ist-Differenz grafisch widergegeben.

Abb. 2: Möglichkeiten und Umsetzung Daten-Netzwerkbetrieb



Quelle: Modifizierte Darstellung in Anlehnung an SCHUPP (2020), S. 43 (n = 70).

2.2 Agenturtheoretische Fundierung

Die Prinzipal-Agent-Theorie verfolgt als wichtiger Forschungsansatz der Neuen Institutionenökonomik das Ziel einer Analyse der optimalen Gestaltung vertraglicher Regelungen innerhalb einer Auftrags- bzw. Kooperationsbeziehung zwischen Auftraggebern (Prinzipale) und Auftragnehmern (Agenten).²¹ Das Modell unterstellt hierbei im Kern, dass der Agent

²⁰ Hinweis: Das Item *Search Engine Optimization* (Suchmaschinenoptimierung) wurde aus statistischen Gründen aus der Untersuchung ausgeschlossen.

²¹ Vgl. OEHLRICH (2016), S. 115 und SIEBELT/NASKRENT (2012), S. 202.

typischerweise nicht bestmöglich im Sinne des Prinzipals agiert.²² Der Grund hierfür liegt in den zentralen Annahmen der Theorie, welche sich in der Verfolgung individueller Zielfunktionen sowie einer asymmetrischen Informationsverteilung widerspiegeln.²³ Insbesondere kooperative Handlungen innerhalb von netzwerkartigen Organisationen, wie z. B. Verbundgruppen, lassen sich zielführend über den agenturtheoretischen Ansatz abbilden.²⁴ Als Hauptgründe werden zum einen ein vertieftes der Verständnis der Situation der jeweiligen Akteure sowie zum anderen die Generierung von Hinweisen für das zu gestaltende Kooperationsdesign angeführt.²⁵ SCHEER (2008) weist diesbezüglich auf ein agenturtheoretisches Beziehungsgeflecht innerhalb von Verbundgruppen hin, welches vertikal durch die Beziehung zwischen Zentrale und Mitgliedern sowie horizontal durch die Beziehungen zwischen den einzelnen Mitgliedern resultiert.²⁶ Nachfolgend werden daher ausgewählte, dem vorliegenden Sachverhalt zugrundeliegende Spezifika dokumentiert.

Die Entstehung und Entwicklung der Verbundgruppen lässt sich im Kern damit erklären, dass von selbstständigen KMU eine Nachfrage wettbewerbsrelevanter Leistungen besteht, die jedoch innerhalb der eigenen Organisationen nicht oder nur in unzureichendem Maß erbracht werden können.²⁷ Durch die Gründung eines Trägerbetriebs (Zentrale) versuchen die einzelnen KMU (Mitglieder) einem solchen Defizit im Kollektiv entgegenzuwirken. Aufgabe der Zentrale ist die teilweise oder vollständige Übernahme von Geschäftstätigkeiten der Mitglieder mit dem Ziel ihrer wirtschaftlichen Förderung, was auf Grundlage einer Übertragung entsprechender Rechte und Kompetenzen durch ebenjene erfolgt.²⁸ Es folgt somit originär eine Situation, in welcher die Gesamtheit der Mitglieder als Prinzipal und die Zentrale als Agent zu klassifizieren ist.²⁹ Diese Tätigkeit beschränkte sich hierbei ursprünglich auf den Beschaffungsmarkt.³⁰

In Abhängigkeit der jeweiligen konjunkturellen und wirtschaftlichen Anforderungen hat sich das durchschnittliche Aufgabenfeld der Zentralen, die

²² Vgl. RICHTER/FURUBOTN (2010), S. 174.

²³ Vgl. EBENDA und GÖBEL (2002), S. 100.

²⁴ Vgl. hierzu exemplarisch MÜLLER-HAGEDORN/VELTMANN (2012), S. 118, SCHEER (2008), S. 82f. und SIEBELT/NASKRENT (2012), S. 202.

²⁵ Vgl. MÜLLER-HAGEDORN/VELTMANN (2012), S. 118.

²⁶ Vgl. SCHEER (2008), S. 83.

²⁷ Vgl. WESTHAUSEN (2016), S. 28.

²⁸ Vgl. JAHN (2011), S. 5f. und KRAPP (2018), S. 32.

²⁹ Vgl. AHLERT (2001), S. 29.

³⁰ Vgl. BLÖCKER (2005), S. 9.

sogenannte kooperative Leistungstiefe, jedoch stetig erweitert.³¹ Ein solcher Ausbau der ursprünglichen Kompetenzen auf nachgelagerte Wertschöpfungsstufen ist vor allem auf die Notwendigkeit zurückzuführen, im Zuge eines wachsenden Wettbewerbsdrucks adäquat und schnell auf Veränderungen reagieren zu können.³² Jedoch hat dieser Umstand zur Folge, dass die Zentrale mittels übertragener Weisungskompetenzen zunehmend in die Lage versetzt wird, innerhalb des ihr zugestandenen Kompetenzbereichs Aufgaben und Weisungen an die Mitglieder zu delegieren.³³ Ein solcher Prozess wird in der Literatur als Rollenzuwachs, Zentralisierung oder auch Franchisierung der Verbundgruppen bezeichnet.³⁴

In der Folge kann es daher zu einer Überlagerung von Situationen kommen, in welchen der Zentrale die Rolle des Prinzipals und den Mitgliedern jene des Agenten zuteilwerden.³⁵ JAHN (2013) charakterisiert einen solchen Zustand als „doppelseitige Agency-Beziehungen“, deren Folge eine Verdichtung von Informationsproblemen sowie hieraus resultierende Organisationsprobleme sein können.³⁶ Im Speziellen kann sich aus dem dargelegten Macht- und Informationszuwachs der Zentralen eine Verselbstständigung ebenjener ergeben, welche sich in der Verfolgung individueller Zielfunktionen widerspiegelt.³⁷ Insbesondere bei der Entwicklung der Verbundgruppen zu Informationsverbünden, die sich durch eine zunehmende Daten- und Informationsvernetzung zwischen Mitgliedern und Zentrale charakterisieren, lassen sich opportunistische Verhaltensweisen der einzelnen Akteure empirisch bestätigen.³⁸

³¹ Vgl. exemplarisch AULINGER (2008), S. 32, EBERTZ (2006), S. 153ff. und MÜLLER-HAGEDORN/TOPOROWSKI/ZIELKE (2012), S. 82.

³² Vgl. SIEBELT (2010), S. 218 sowie die dort zitierte Literatur.

³³ Vgl. JAHN (2013), S. 65.

³⁴ Vgl. DAUTZENBERG (1996), S. 19f. und HANNEMANN (1992), S. 109ff.

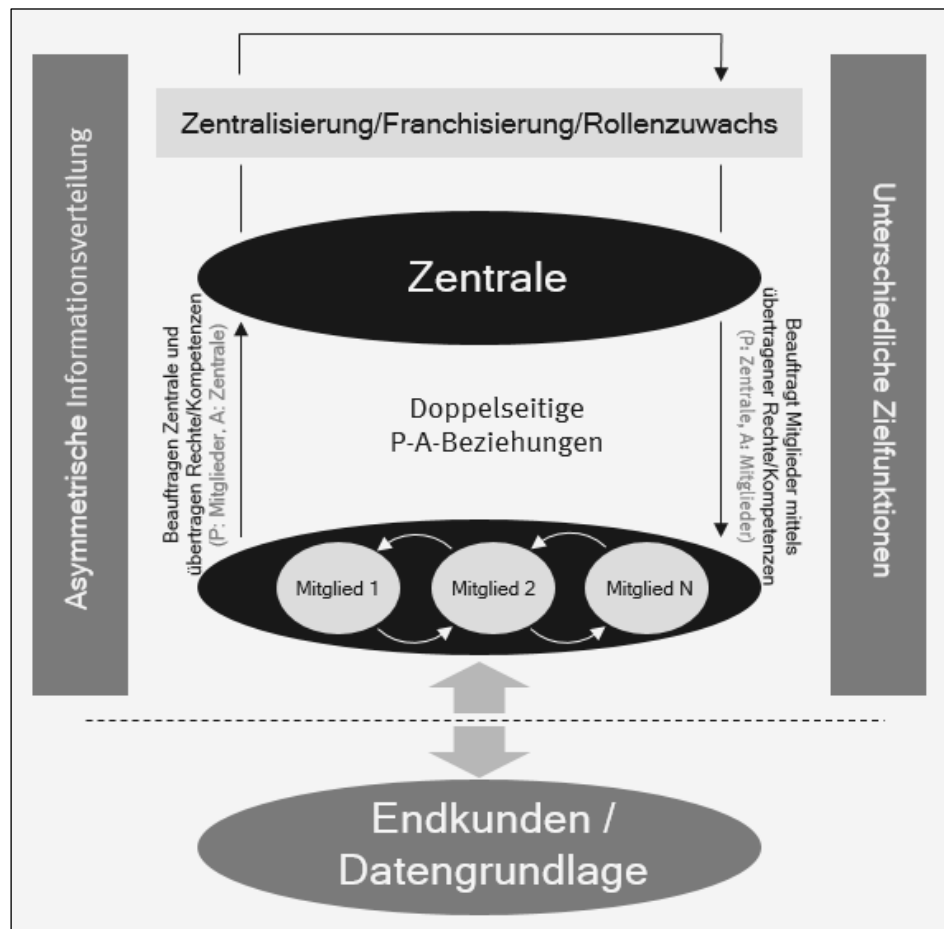
³⁵ Vgl. WESTHAUSEN (2016), S. 29.

³⁶ Vgl. JAHN (2013), S. 63f.

³⁷ Vgl. SIEBELT (2010), S. 215ff.

³⁸ Vgl. TIETZ (1992), S. 342f.

Abb. 3: Agenturtheoretische Fundierung der Grundproblematik



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Grundlage für das Entstehen von Opportunismus besteht in einer zentralen Annahme der Prinzipal-Agent-Theorie, der Existenz von Informationsasymmetrien.³⁹ Aus Mitgliedersicht ergeben sich diese vorvertraglich in der Unkenntnis hinsichtlich der grundsätzlichen Fähigkeit der Zentrale, mittels einer bestimmten Leistung den Förderauftrag erfüllen zu können (Hidden Characteristics).⁴⁰ Nachvertraglich ergibt sich das Problem, dass sich sowohl das individuelle Anstrengungsniveau (Hidden Action) als auch die Absichten der Zentrale (Hidden Intention) nicht kostenfrei vom Mitglied beobachten lassen.⁴¹ Letzterer Aspekt kann sich insbesondere bei der Integration nachgelagerter Wertschöpfungsstufen verschärfen, z. B. im Fall zentralgeführter Regiebetriebe.⁴² Ein Gesprächspartner skizziert einen solchen Sachverhalt im Zuge der Kundendatenverarbeitung wie folgt:

³⁹ Vgl. SIEBELT (2010), S. 215f. sowie die dort zitierte Literatur.

⁴⁰ Vgl. EBENDA.

⁴¹ Vgl. EBENDA.

⁴² Vgl. JAHN (2013), S. 23.

[Interviewpartner B]: „Wir haben ja bei uns auch das Geschäftsmodell des eigenen Retail im Portfolio. Das heißt, da ist natürlich schnell auch mal der Satz gefallen: „Ja gut, ihr wollt ja meine Kundendaten haben, damit ihr eure eigenen Geschäfte profitabel gestalten könnt.““

Als Motivation für eine opportunistische Ausnutzung etwaiger Informationsasymmetrien lässt sich die Verfolgung unterschiedlicher Zielfunktionen anführen.⁴³ MANDEWIRTH (1997) weist in diesem Zusammenhang auf ein multivariablen Zielsystem innerhalb von Verbundgruppen hin.⁴⁴ Als kongruentes Oberziel aller Beteiligten wird hierin die Erzielung einer Kooperationsrente angeführt, also die Erreichung eines im Vergleich zu alternativen Organisationsformen höheren Erfolgsbeitrags. Im vorliegenden Fall sollen die kooperativen Maßnahmen im Zuge eines Daten-Netzwerkbetriebs einen konkreten Beitrag zur Kooperationsrente leisten. Dies kann durch die Erzielung eines verbundgruppenweiten Verarbeitungserfolgs geschehen, welcher vor allem durch Kundenindividualisierung, Reaktionsfähigkeit, Vertriebsziele (Wiederholungskäufe, Up- und Cross-Selling) sowie eine umfassende Rationalisierung ermöglicht wird.⁴⁵ Demgegenüber sind innerhalb des Systems jedoch auch die individuellen Subzielsysteme der einzelnen Akteure in Betracht zu ziehen, aus denen sich Zielkonflikte ergeben können.⁴⁶ So lassen sich als primäre Mitgliederinteressen bspw. eine adäquate Partizipation am resultierenden Gewinn, die Gewichtung einzelner Verarbeitungsziele oder die weitgehende Wahrung dezentraler Entscheidungen herausstellen.⁴⁷ Mögliche Zielkonflikte könnten hierbei insbesondere in Abhängigkeit unterschiedlicher Größenstrukturen oder wirtschaftlicher Lagen der Mitglieder resultieren.⁴⁸ Neben den Zentralzielen des Gruppenwachstums, der Bedeutung im Außenauftritt (Prestigeziele) sowie der Vergütung des Managements lässt sich vorliegend vor allem das Streben nach Systemhomogenität als Konfliktpotenzial anführen. Ein Gesprächspartner verdeutlicht einen etwaigen Interessenskonflikt zwischen der Zentrale sowie den angeschlossenen Mitgliedern im Zuge der Umsetzung eines Daten-Netzwerkbetriebs wie folgt:

[Interviewpartner E]: „Natürlich gibt es Interessenskonflikte. Händler möchten zum Beispiel nur lokalen Content, wir wollen einen zentralen Content an unsere Kunden schicken.“

⁴³ Vgl. SIEBELT (2010), S. 216.

⁴⁴ Vgl. MANDEWIRTH (1997), S. 25ff.

⁴⁵ Vgl. LINK/HILDEBRAND (1995), S. 18, MEFFERT (1994), S. 526ff. und WALTER (2011), S. 27f.

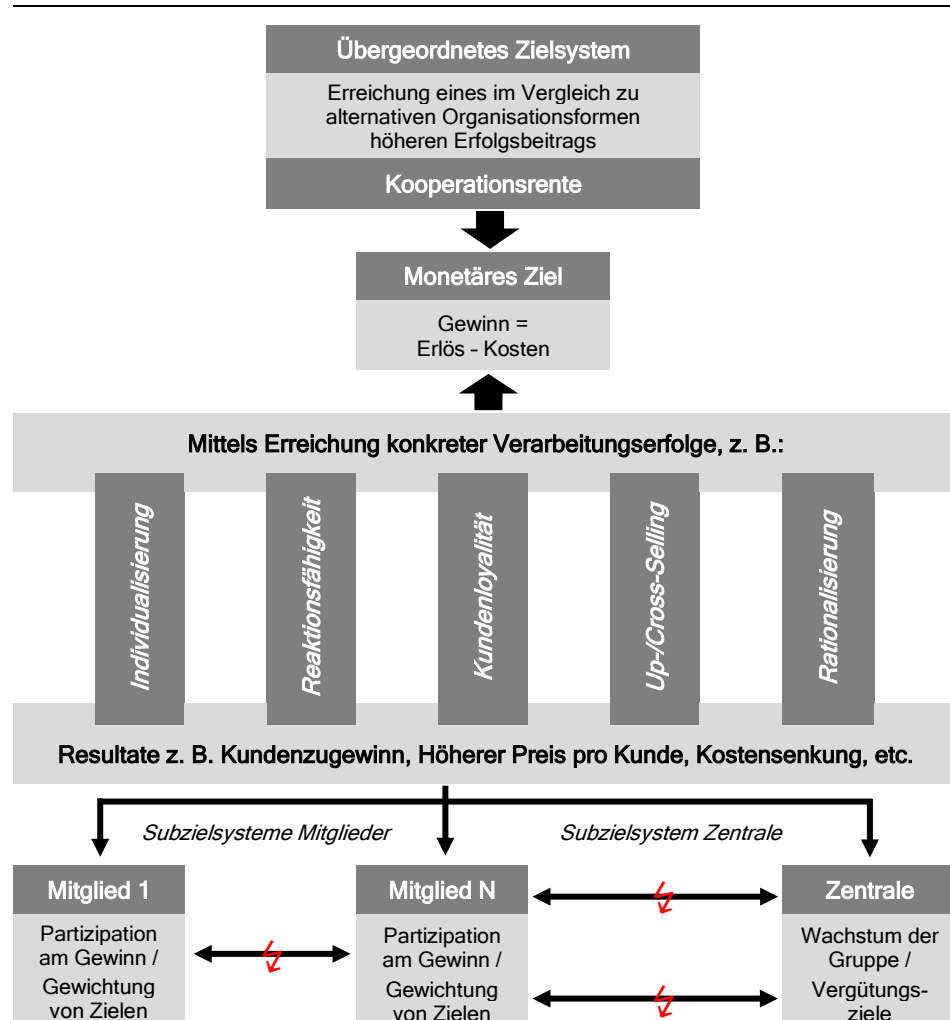
⁴⁶ Vgl. MANDEWIRTH (1997), S. 25f.

⁴⁷ Vgl. hier und im Folgenden SIEBELT/NASKRENT (2012), S. 203.

⁴⁸ Vgl. MANDEWIRTH (1997), S. 26.

In der nachfolgenden Abb. 4 ist das multivariable Zielsystem für den Spezialfall eines Daten-Netzwerkbetriebs schematisch widergegeben.

Abb. 4: Daten-Netzwerkbetrieb - Multivariables Zielsystem



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an MANDEWIRTH (1997), S. 27 und WALTER (2011), S. 27f.

Die dargelegten agenturtheoretischen Elemente dienen als ökonomisch fundierte Vorüberlegungen zum Sachverhalt, welche in der nachfolgenden Herleitung der Hypothesen situativ Anwendung finden.

3 Hypothesenbildung

Ziel des folgenden Abschnitts ist die Entwicklung von Forschungshypothesen. Konzeptioneller Ausgangspunkt bildet hierbei der kontingenztheoretische Forschungsansatz. Dieser geht von der Grundannahme aus, dass unterschiedliche Gestaltungsstrukturen und Wettbewerbsstrategien

vor dem Hintergrund des jeweiligen Kontextes einer Organisation zu betrachten sind.⁴⁹ Speziell vor dem Hintergrund einer historisch bedingten, heterogenen Verbundgruppenlandschaft wird eine solche, vergleichende Organisationsanalyse als zweckmäßig erachtet.⁵⁰ SCHEER (2008) weist in diesem Zusammenhang auf die Dominanz des Ansatzes innerhalb der empirischen Verbundgruppenforschung sowie generell innerhalb all jener Studien hin, in denen eine „situative Relativierung“ des zugrundeliegenden Sachverhalts angebracht erscheint.⁵¹

So sollen vorliegend die unterschiedlichen Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs vor dem Hintergrund ausgewählter interner sowie externer Kontextvariablen betrachtet werden. Die potenziellen Einflussfaktoren entstammen hierbei primär aus den Erkenntnissen der bisherigen Literatur sowie den agenturtheoretischen Vorüberlegungen zum Sachverhalt. Im Speziellen werden als interne Kontextfaktoren zum einen der Grad des Vertrauens sowie das mitgliedseitige Commitment integriert, die vor allem aus der asymmetrischen Informationsverteilung sowie der damit eng verbundenen Gefahr von Opportunismus im Rahmen des Agency-Ansatzes resultieren. Überdies bildet zum anderen auch das Ausmaß der Heterogenität innerhalb der Verbundgruppe einen Analysebestandteil, welcher vor allem eine nähere Erklärung für die bereits skizzierten, unterschiedlichen Zielfunktionen innerhalb der Netzwerke liefern kann. Als externe Kontextfaktoren dienen die jeweilige Wettbewerbsintensität sowie die Dimension des Kundenanspruchs, welche sich in verwandten Studien bereits als relevante Umweltgrößen zur Erklärung des jeweiligen Sachverhalts erwiesen haben.⁵² Zur Sicherstellung der praktischen Relevanz fließen überdies ausgewählte Erkenntnisse aus den Experteninterviews in die Hypothesenbildung mit ein, weshalb einige Wirkungsmechanismen mittels direkter Gesprächszitate angereichert werden.

Vertrauen als Basis

Innerhalb diverser Studien zur interorganisationalen Kooperationsforschung wird dem Faktor *Vertrauen* ein wesentlicher Einfluss für eine enge und erfolgreiche Zusammenarbeit beigemessen.⁵³ Hierbei kann der Begriff des Vertrauens allerdings nicht einheitlich definiert werden, da dieser

⁴⁹ Vgl. weiterführend exemplarisch KIESER/EBERS (2019), S. 168.

⁵⁰ Vgl. EWIG (2010), S. 61. Zur historisch bedingten Heterogenität der Verbundgruppen vgl. exemplarisch BLÖCKER (2005), S. 7ff.

⁵¹ Vgl. SCHEER (2008), S. 68 sowie die dort zitierte Literatur.

⁵² Vgl. exemplarisch JAHN (2013), S. 97 und SCHEER (2008), S. 135ff.

⁵³ Vgl. exemplarisch BREUER/HÜFFMEIER/HERTEL (2016), S. 1151ff., FANG ET AL. (2008), S. 80ff. und ZAHEER/MCEVILY/PERRONE (1998), S. 141ff.

stets im Kontext des genauen Untersuchungsgegenstandes sowie der jeweils interessierenden Dimension zu betrachten ist.⁵⁴ Als allgemeine ökonomische Definition hat sich der Ansatz nach RIPPERGER (1998) durchgesetzt: *„Vertrauen ist die freiwillige Erbringung einer riskanten Vorleistung unter Verzicht auf explizite vertragliche Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen gegen opportunistisches Verhalten in der Erwartung, dass sich der andere, trotz Fehlen solcher Schutzmaßnahmen, nicht opportunistisch verhalten wird.“*⁵⁵ Im Speziellen soll vorliegend jedoch der kontextspezifischen Konkretisierung bzw. Vereinfachung nach FLADNITZER (2006) gefolgt werden, welche *„Vertrauen als die Intention so zu handeln, als ob sich Personen oder unpersönliche Systeme auf die eingeschätzte, zuträglichste Art verhalten würden“* beschreibt. Eine solche Einschätzung basiert in diesem Zusammenhang jedoch auf den bisherigen Erfahrungen sowie dem Risikobewusstsein des jeweiligen Akteurs.⁵⁶ Hieraus abzuleiten ist die Funktion von Vertrauen als Kontrollmechanismus, welche den Informationsaustausch fördert und die Anreize zu wechselseitigen, opportunistischen Verhaltensweisen verringert.⁵⁷

Innerhalb von Verbundgruppen ist die Bedeutung des Vertrauens zusätzlich vor dem Hintergrund der vielschichtigen Beziehungsverhältnisse zu betrachten, die innerhalb des Netzwerks vorherrschen.⁵⁸ So wird das Vertrauen als wesentlicher Baustein der Beziehungsqualität innerhalb der Verbünde eingestuft.⁵⁹ MORSCHETT (2014) weist in diesem Kontext primär auf die Ebene zwischen den Mitgliedern und der Verbundgruppenzentrale hin.⁶⁰ Die Notwendigkeit eines hinreichenden Vertrauensverhältnisses begründet sich hier vor allem aus den eigenständigen Zielfunktionen der Netzwerkakteure, was wiederum Verhaltensunsicherheit erzeugen kann.⁶¹ Speziell stellt der Austausch geschäftskritischer Daten einen potenziellen Unsicherheitsfaktor auf Seiten der Mitglieder dar, insofern, dass dezentral vorhandenes Wissen ausgenutzt werden könnte.⁶² Mit spezifischem Bezug zu einem Daten-Netzwerkbetrieb wird die Notwendigkeit eines Vertrauensaufbaus von einem Gesprächspartner wie folgt dargelegt:

⁵⁴ Vgl. BHATTACHARYA/DEVINNEY/PILLUTLA (1998), S. 460ff.

⁵⁵ RIPPERGER (1998), S. 45.

⁵⁶ FLADNITZER (2006), S. 14.

⁵⁷ Vgl. FANG ET AL. (2008), S. 82 sowie die dortige Literaturübersicht und THEURL (2005), S. 9.

⁵⁸ Vgl. SCHLESIGER (2016a), S. 16.

⁵⁹ Vgl. PWC (2006), S. 72.

⁶⁰ Vgl. MORSCHETT (2014), S. 12ff.

⁶¹ Vgl. JAHN (2013), S. 94f.

⁶² Vgl. EBENDA, S. 95.

[Interviewpartner E]: „Das Thema Misstrauen - die Angst bei kleinen Händlern, dass jemand ihm seine Stammkunden abjagen kann, dass die Zentrale ihm Kunden wegnimmt, das sind Befürchtungen, die wir aber tatsächlich im Eins-zu-Eins-Gespräch mit den Händlern klären müssen. Man muss tatsächlich den Händler an die Hand nehmen und davon überzeugen, dass es nicht so ist. [...] Diese Angst, dass ihm jemand die Kunden wegnimmt. Das ist das größte Thema.“

Neben dem allgemeinen Vertrauen in das Wohlwollen der Zentrale stellt überdies das Vertrauen in deren Fähigkeiten eine relevante Dimension dar.⁶³ So werden Mitglieder regelmäßig nur dann zu einer Übertragung von Kompetenzen und somit zu einer Abgabe unternehmerischer Eigenverantwortlichkeit bereit sein, wenn sie sich im jeweiligen Bereich auf die Zentrale verlassen können.⁶⁴ Speziell in Bezug auf die Neueinführung organisationaler Konzepte beschreiben BARRENSTEIN/KLIGER (2003) hierzu unter dem Begriff der Kooperationskompetenz die Fähigkeit der Zentrale, ihre Mitglieder anhand guter Ideen und Argumente zu überzeugen, ohne dass die hierdurch entstehende, konzeptionelle Führungsrolle dem Anschein einer Quasi-Filialisierung gleicht.⁶⁵ Allerdings lassen sich die derzeit größten Defizite diesbezüglich insbesondere in Bereichen der digitalen Kommunikation, der Digitalisierung der Wertschöpfungskette sowie dem Aufbau kundenrelevanter Geschäftsmodelle feststellen.⁶⁶ Erst aus der Sicherstellung der inhaltlichen und technischen Befähigung zur Umsetzung kundenorientierter Strategien kann daher eine glaubhafte Involvierung der angeschlossenen Mitglieder erfolgen.⁶⁷ Dass sich in der Praxis jedoch mitunter noch ein anderes Bild ergeben kann, belegt das folgende Zitat eines Interviewpartners:

[Interviewpartner B]: „Die Verbundgruppe ist aus Sicht des Händlers natürlich Dienstleister. Wenn es aber um seinen Kunden geht, den er natürlich auch persönlich betreut, da soll die Verbundgruppe gerne mal außen vor bleiben, weil das kann er dann vielleicht ja doch besser oder glaubt es zumindest besser tun zu können. Ich sehe da eher auch ein gehöriges Maß an Skepsis auf der Händlerseite.“

Über die Vertrauensdimensionen zwischen dem einzelnen Mitglied und der Verbundgruppenzentrale ist darüber hinaus jedoch auch die mögliche Verhaltensunsicherheit der Mitglieder untereinander einzubeziehen.⁶⁸ Diese ist immer dann gegeben, wenn es sich bei den angeschlossenen

⁶³ Vgl. MORSCHETT (2014), S. 13.

⁶⁴ Vgl. EBENDA.

⁶⁵ Vgl. BARRENSTEIN/KLIGER (2003), S. 28f.

⁶⁶ Vgl. IFH KÖLN (2017), S. 16.

⁶⁷ Vgl. EBENDA, S. 17.

⁶⁸ Vgl. MORSCHETT (2014), S. 15.

Mitgliedern der Verbundgruppe - wie im Regelfall - um direkte Konkurrenten handelt, weshalb die Verbundgruppe auch als Form eines dynamischen Netzwerks zu bezeichnen ist.⁶⁹ Insbesondere vor dem Hintergrund einer zunehmenden Inanspruchnahme warenunabhängiger Zentralleistungen, wie Erfa- und Strategiegruppen, kann wechselseitige Sympathie und Vertrauen generell ein notwendiges Kriterium darstellen, um Ideen, Ansätze und Informationen miteinander zu teilen.⁷⁰ Ein solcher Aspekt ist insbesondere vor dem Hintergrund eines möglichen Austauschs der Kundendaten sowie hierauf fußenden, gemeinsamen Marketingaktionen in Betracht zu ziehen.

Insgesamt ist auf Basis der dargelegten Wirkungsweisen somit ein positiver Einfluss des verbundgruppeninternen Vertrauens auf die organisationalen Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs zu erwarten. Die resultierende Hypothese wird mithin wie folgt formuliert:⁷¹

H₁: *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Ausmaß des Vertrauens und der Wahrscheinlichkeit guter Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs innerhalb einer Verbundgruppe.*

Bedeutung des Commitments

Das *Commitment* beschreibt insbesondere im Verbundgruppenkontext ein zentrales Governancemerkmal. Im Allgemeinen ist hierunter eine Form der „inneren Verpflichtung“ bzw. ein Zugehörigkeitsgefühl der Mitglieder gegenüber der Zentrale sowie des Gesamtverbunds zu verstehen.⁷² In einer erweiterten Betrachtung kann dieses gar als Maßeinheit des geschäftlichen Zusammenhalts innerhalb einer Organisation interpretiert werden.⁷³ Insgesamt erhöht ein ausgeprägtes Commitment die Mitgliederbereitschaft spezifisch in das Beziehungsverhältnis zu investieren.⁷⁴ Ein hohes Commitment leistet ferner einen wichtigen Beitrag zur Stabilität der Verbundgruppe, da es Ausdruck eines hinreichenden Maßes an Zielkongruenz ist und folglich eher geringere Abwanderungstendenzen der Kooperationspartner beschreibt.⁷⁵ Jedoch gestaltet sich insbesondere

⁶⁹ Vgl. zum Netzwerkbegriff THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 29f.

⁷⁰ Vgl. EBENDA.

⁷¹ Hinweis: Aufgrund der späteren Hypothesenprüfung mittels Logit-Modell ist innerhalb der Hypothesen stets von der *Eintrittswahrscheinlichkeit* die Rede.

⁷² Vgl. PwC (2006), S. 75.

⁷³ Vgl. SCHEER (2008), S. 176f. sowie die dort zitierte Literatur.

⁷⁴ Vgl. SCHLESIGER (2016a), S. 17 sowie die dort zitierte Literatur.

⁷⁵ Vgl. PwC (2006), S. 75.

dessen Umsetzung als anspruchsvolle Aufgabe des Managements, da der zentrale Wunsch einer zunehmenden Bindung an den Verbund dem inhärenten Mitgliederbestreben einer unternehmerischen Unabhängigkeit und Selbstbestimmung entgegensteht.⁷⁶ Als Grundlage für den Aufbau von Commitment ist somit ein zeitgemäßes Leistungsangebot der Zentrale anzuführen, welches zu einem überzeugenden Mitgliederbindungskonzept führt.⁷⁷ Gemäß des wissenschaftlichen Konsenses gilt das Commitment, neben dem bereits dargelegten Vertrauen, als elementarer Bestandteil einer guten Beziehungsqualität in Verbundgruppen.⁷⁸

Aufgrund seines sehr allgemeinen Aussagecharakters hat im Rahmen der empirischen Forschung jedoch stets eine Begriffspräzisierung auf den jeweils zugrundeliegenden Forschungsgegenstand zu erfolgen.⁷⁹ In der vorliegenden Untersuchung wird unter Commitment daher ausschließlich der mitgliedseitige Beitrag und Wille zu einem kooperativen Verarbeitungsprozess von Kundendaten verstanden. Innerhalb der Experteninterviews wurde diesbezüglich vor allem der Grad einer einheitlichen Datenerfassung als wichtiges Kriterium angeführt, da die Konsistenz von Speicherverfahren zu einer erheblichen Erleichterung des gemeinsamen Verarbeitungsprozesses beiträgt. Auch könnte der bisherige, auf Basis der DSGVO realisierbare Teilungsgrad der Kundendaten einen Einfluss auf die organisatorischen Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs ausüben. Insbesondere sind hierbei eine effektivere Möglichkeit der Datenaufbereitung sowie die damit einhergehende Initiierung kundenspezifischer Kampagnen naheliegend. Übertragen auf den allgemeinen Informationsaustausch stellt JAHN (2013) überdies fest, dass die Übermittlung qualitativer und quantitativer Daten innerhalb des Verbunds eine notwendige Bedingung zum Ausbau des zentralen Leistungsangebots darstellt,⁸⁰ was durch einen Gesprächspartner wie folgt dargelegt wurde:

[Interviewpartner A]: „Wir wissen, dass ein Händler typischerweise spezialisiert ist und dementsprechend die Potenzialausschöpfung in der Theorie natürlich ganz anders sein könnte, wenn man die Stärken aller Mitglieder und die verschiedenen Vertriebswege, die seine Kunden nutzen wollen [...] in einen Topf schmeißen würde und darüber das Potenzial bei den Kunden noch besser ausnutzen würde.“

⁷⁶ Vgl. THEURL (2007), S. 15.

⁷⁷ Vgl. EBENDA und SCHLESIGER (2016a), S. 17.

⁷⁸ Vgl. AHLERT ET AL. (2011), S. 15 und BACKHAUS ET AL. (2008), S. 4ff.

⁷⁹ Vgl. SCHEER (2008), S. 176 sowie die dort zitierte Literatur.

⁸⁰ Vgl. JAHN (2013), S. 59.

Eng mit dem bisherigen Teilungsgrad verknüpft stellt die individuelle Einstellung der Mitglieder zu der Thematik eine sehr relevante Rolle dar. Wie eine Untersuchung des vorrangig auf KMU spezialisierten Beratungsunternehmens DR. WIESELHUBER & PARTNER (2018) in Zusammenarbeit mit dem Handelsblatt veranschaulicht, stellen die innerhalb der einzelnen Anschlusshäuser vorliegenden Kundendaten ein Potenzial dar, das bisher noch viel zu wenig ausgeschöpft ist.⁸¹ Als Hauptgrund führen die Autoren hierbei Besitzansprüche an die Daten an, welche sich darin äußern, dass die mitgliedereigenen Kundendaten noch zu häufig vor dem übrigen Netzwerk „geschützt“ werden. Ein so beobachtetes Ausbleiben einer inneren Verpflichtung zu einem gemeinsamen Verarbeitungsprozess wird von einem Experten folgendermaßen dargelegt:

[Interviewpartner G]: „Also ich meine das ist weniger ein technisches Problem, es gibt für alles Schnittstellen und Algorithmen. Es ist eine Frage des Mindsets und ich erlebe bei Verbundsystemen doch immer sehr stark die Denke „Das ist doch mein Kunde“. Und „mein Kunde“ heißt dann eben des einzelnen Verbundgruppenmitglieds. Und da sind dann immer große Bedenken Daten zu teilen. [...] Das Thema Datennutzung ist ein Geben und Nehmen. Man kann nicht nur einfach Auswertungen entgegennehmen, sondern man muss eben auch was liefern. Das sind keine Schwierigkeiten technischer Art, sondern das ist eine Frage des Wollens.“

Auf Grundlage der dargelegten Wichtigkeit eines mitgliedseitigen Commitments ist zu argumentieren, dass sich dieses mit steigender Ausprägung positiv auf die Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs auswirkt. Somit lässt sich die folgende Hypothese aufstellen:

H₂: *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Commitment der Mitglieder im Hinblick auf einen kooperativen Verarbeitungsprozess von Kundendaten und der Wahrscheinlichkeit guter Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs innerhalb einer Verbundgruppe.*

Mitgliederheterogenität als mögliches Hemmnis

Als Resultat eines in der Vergangenheit häufig unsystematischen und auf die reine Quantität ausgerichteten Wachstums existieren heutzutage viele Verbundgruppen mit einer sehr heterogenen Mitgliederstruktur.⁸² Prak-

⁸¹ Vgl: DR. WIESELHUBER & PARTNER / HANDELSBLATT (2018).

⁸² Vgl. VELTMANN (2003), S. 633.

tisch äußert sich diese bspw. in unterschiedlichen Betriebsgrößen, Umsätzen oder sonstigen wirtschaftlichen Aspekten.⁸³ Eine ausgeprägte *Heterogenität* der Mitglieder einer Verbundgruppe kann sich in der Praxis jedoch häufig als Nachteil erweisen, sofern sich diese in differenzierten Anforderungen sowie einem wachsenden Durchsetzungsproblem von Kooperationskonzepten äußert.⁸⁴ Speziell können aus divergenten Zielfunktionen bzw. Interessenstrukturen regelmäßig dezentrale Entscheidungen resultieren, da die Verbundgruppe die Bedürfnisse ihrer Mitglieder nicht mehr in Gänze befriedigen kann. In der Folge ergeben sich häufig Bindungsprobleme. Ebenso können die Entscheidungsfindung erschwert und notwendige Reaktionen auf eine dynamische Umwelt verlangsamt werden.⁸⁵ Es lässt sich daher in der Tendenz festhalten, dass die Schwierigkeit einer Zusammenarbeit mit wachsender Heterogenität steigt, es jedoch gleichzeitig die Aufgabe eines guten Verbundgruppenmanagements ist, dieses Problem durch straffe und zugleich lösungsorientierte Konzepte einzudämmen.⁸⁶ KRAPP (2018) weist darauf hin, dass einige Verbundgruppen bereits mit festen Regeln zu den Abläufen zwischen Zentrale und Mitgliedern sowie der Kommunikation zwischen Mitgliedern, die sich z. B. mit dem Wissensaustausch zwischen Interessengruppen befassen, auf diese Problematik reagieren.⁸⁷

In Bezug auf die vorliegende Thematik könnten divergierende Interessenstrukturen insbesondere eine Verwässerung der Vorteile kooperativer Verarbeitungsprozesse bewirken. So stellen NOHR/ROOS/VÖHRINGER (2008) auf Basis einer empirischen Studie fest, dass der gezielte Einsatz von Kundendaten je nach Mitgliedergröße als unterschiedlich wichtig erachtet wird.⁸⁸ Ein solcher Tatbestand könnte, aufgrund des Prinzips der freiwilligen Inanspruchnahme, im Extremfall dazu führen, dass eine entsprechende Bereitstellung von Verbundgruppenleistungen sich als unrentabel erweist.⁸⁹ Tatsächlich könnte vorliegend jedoch gerade für kleinere Mitglieder die Möglichkeit bestehen, bestehende Strukturnachteile gegenüber größeren Anschlusshäusern besser zu kompensieren. So verfügt die Zentrale nicht nur über bessere Managementkapazitäten, was sich regel-

⁸³ Vgl. KRAPP (2018), S. 42 sowie die dort zitierte Literatur.

⁸⁴ Vgl. hier und im Folgenden SCHLESIGER (2016a), S. 9ff.

⁸⁵ Vgl. THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 25.

⁸⁶ Vgl. THEURL (2014).

⁸⁷ Vgl. KRAPP (2018), S. 42f.

⁸⁸ Vgl. NOHR/ROOS/VÖHRINGER. (2008), S. 157. Als Indikator dient hierbei die Installation von CRM-Systemen.

⁸⁹ Vgl. KUTSCHER-PUIS (2006), S. 201.

mäßig in einem höheren Vollkommenheitsgrad getätigter Handlungen äußert, sondern auch über die notwendigen Ressourcen, um dezentral genutzte Daten zentral zu beschaffen.⁹⁰ Evidenz besteht hierbei vor allem für standardisierte und zentral erfassbare Informationen, was vor allem eine Übertragung auf Identifikations- und Transaktionsdaten ermöglicht. Dennoch wird auch von den Experten ein abnehmendes Themeninteresse tendenziell kleinerer Verbundgruppenmitglieder beschrieben:

[Interviewpartner C]: *„Die relevanten Mitglieder, die sehen da eine sehr hohe Relevanz drin - die 80 % unseres Umsatzes darstellen. Nicht 80 % unserer Mitglieder, aber die den relevanten Teil des Umsatzes darstellen.“*

Unabhängig von der individuellen Einschätzung über die Thematik stellen strukturelle Unterschiede auch im Hinblick auf den eigentlichen Verarbeitungsprozess ein mögliches Hindernis dar. So könnten insbesondere heterogene Sortimentsbreiten einen ausschlaggebenden Punkt verkörpern, da die Anzahl angebotener Waren- und Dienstleistungen möglicherweise Aufschluss über mögliche Zielgruppengrößen und Kundenbindungsintensitäten gibt. In diesem Zusammenhang wäre es möglich, dass zentral gesteuerte Konzepte nicht durchgehend auf eine mitgliederübergreifende Akzeptanz stoßen.⁹¹ Zum anderen könnten in Bezug auf den Datenaustausch Herausforderungen auftreten, welche sich, maßgeblich getrieben durch variierende Größen und finanzielle Möglichkeiten, in unterschiedlichen IT-Systemen und Datenqualitäten widerspiegeln.⁹² Überdies gilt zu beachten, dass sich insbesondere bei Verbundgruppen eine einheitliche und wettbewerbsfähige Kundenkommunikation als herausfordernd erweist, da die einzelnen Händler oft inkompatible Onlineauftritte oder völlig unterschiedliche Marketingstrategien besitzen.⁹³ Ein Gesprächspartner fasst die Problematik mangelnder Homogenität wie folgt zusammen:

[Interviewpartner B]: *„Als Beispiel, Schuhfilialist im Niedrigpreisbereich macht etwas gemeinsam mit einem Textilfilialisten im Niedrigpreisbereich und die beiden befruchten sich gegenseitig, unter anderem weil viele der Standorte auch deckungsgleich sind. Da kann man natürlich so eine schöne Cross-Selling-Aktion fahren [...] Auf der Ebene funktioniert so etwas. Wenn man jetzt auf die Idee kommt, man will so etwas mit einem kleineren Händler mit nur einem Geschäft organisieren, dann wird das schon sehr kleinteilig, sehr mühsam und auch sehr zeitaufwändig.“*

⁹⁰ Vgl. hier und im Folgenden MANDEWIRTH (1997), S. 84 und SIEBELT/NASKRENT (2012), S. 209.

⁹¹ Dieser Aspekt wurde vor allem im Rahmen der Abschlusssitzung betont.

⁹² Vgl. hierzu analog KRAPP (2018), S. 86 für den Spezialfall von Logistikdaten in Verbundgruppen.

⁹³ Vgl. IFH KÖLN (2017), S. 12.

Auf Basis der dargelegten Zusammenhänge sowie der Einschätzung der Experten ist somit von erschwerten Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs innerhalb von Verbundgruppen mit einer tendenziell heterogenen Mitgliederstruktur auszugehen. Es lässt sich daher die folgende Hypothese formulieren:

H₃: *Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der Heterogenität der Mitglieder und der Wahrscheinlichkeit guter Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs innerhalb einer Verbundgruppe.*

Einfluss der Wettbewerbsintensität

Unter der *Wettbewerbsintensität* lässt sich im Allgemeinen eine Ausprägung beschreiben, die Auskunft darüber gibt, wie stark sich Unternehmen innerhalb einer Branche wechselseitig in ihren individuellen Zielfunktionen beeinflussen.⁹⁴ Gemäß KANTZENBACH (1967) ist diese ferner durch die Geschwindigkeit gezeichnet, mit welcher Unternehmensvorsprünge durch erfolgreiche Imitationsprozesse ausgeglichen werden können.⁹⁵ Somit kann unter dem Begriff also sowohl die Aktivität als auch die Dynamik auf einem bestimmten Markt verstanden werden.⁹⁶ Im Speziellen lässt sich ein solcher Intensitätsgrad anhand verschiedener unternehmerischer Strategien determinieren, bspw. durch Preiswettbewerb, Produkteinführungen oder auch verbesserten Kundenservice.⁹⁷ Insgesamt führt eine wachsende Ausprägung der Wettbewerbsintensität stets zu einer Reduzierung einzelwirtschaftlicher Gewinnmargen.⁹⁸ Die permanente Anpassung organisationaler Konzepte lässt sicher daher vor allem in einem wettbewerbsintensiven Umfeld als bedeutsam feststellen.⁹⁹

Die Einführung zeitgemäßer Konzepte ist auch für die Verbundgruppen als Voraussetzung zu beschreiben, um sich in einem zunehmend wettbewerbsintensiven Markt zu behaupten.¹⁰⁰ Die hierbei implizite Notwendigkeit einer permanenten Anpassung an das jeweilige Marktumfeld stellt jedoch kein neues Phänomen dar, sondern verkörpert vielmehr einen fundamentalen Bestandteil der gesamten Verbundgruppenhistorie.¹⁰¹ Doch

⁹⁴ Vgl. WELSCH (2010), S. 154.

⁹⁵ Vgl. KANTZENBACH (1967), S. 38.

⁹⁶ Vgl. WELSCH (2010), S. 154.

⁹⁷ Vgl. PORTER (1980), S. 17.

⁹⁸ Vgl. EBENDA.

⁹⁹ Vgl. LUO/PARK (2001), S. 143.

¹⁰⁰ Vgl. SCHLESIGER (2016b), S. 4.

¹⁰¹ Vgl. hierzu BLÖCKER (2005), S. 8f.

während in früherer Zeit vor allem der Ausbau von Machtpositionen gegenüber Lieferanten und Filialisten ausschlaggebende Faktoren waren, sind es heutzutage maßgeblich Transformationsprozesse im Rahmen der Digitalisierung, welche die Verbundgruppen zu konkreten Initiativen auffordern.¹⁰² Als Reaktion auf das Wettbewerbsgeschehen ist in jüngerer Zeit hierbei häufig eine „Integrationsstrategie“ zu beobachten.¹⁰³ Diese äußert sich zum einen darin, dass eine Zentralisierung von Aufgaben und Dienstleistungen in solchen Bereichen forciert wird, in denen sich dezentrale Lösungen als unwirtschaftlich erweisen (z. B. IT- und CRM-Konzepte). Zum anderen fordert diese jedoch auch eine Ausnutzung lokaler Kompetenzen ein, was wiederum eine enge Informationsvernetzung im Verbund voraussetzt. MARKMANN/OLESCH (2001) weisen in einem ähnlichen Kontext darauf hin, dass insbesondere ein zunehmender Datenaustausch zwischen der Zentrale und den Mitgliedern einer Verbundgruppe durch eine wachsende Intensität des Wettbewerbs angetrieben wird.¹⁰⁴

Die Initiierung eines Daten-Netzwerkbetriebs kann, wie bereits eingangs dargelegt, vor allem durch die Existenz großer Online-Plattformen getrieben sein. Als externer Kontextfaktor lässt sich somit primär eine verschärfte Wettbewerbssituation durch disruptive Geschäftsmodelle anführen.¹⁰⁵ Dieser Aspekt wird auch von Seiten des Mittelstandsverbunds als Treiber einer Ausweitung der kooperativen Leistungstiefe angeführt:

„Klassische Leistungen [...] reichen bei weitem nicht mehr, um den kooperierenden Unternehmen eine Perspektive zu bieten. In Zeiten wachsender Bedeutung von digitalen Plattformen müssen Verbundgruppen viel mehr verstehen, sich derer zu bedienen oder selbst aufzubauen. Nur so können Sie ihre Mitglieder wirksam bei der notwendigen digitalen Transformation in die Omnichannel-Welt unterstützen. Eine entscheidende Rolle hierbei spielt die Gewinnung von Daten und deren gezielte Auswertung und Aufbereitung für die Kundenansprache und die Optimierung von Prozessen.“¹⁰⁶

Auch innerhalb der einzelnen Zentralen wurde die Notwendigkeit einer Anpassung der Verbundgruppen an den aktuellen Wettbewerb mit einem Anteil von insgesamt 97,14 % fast durchgehend bestätigt.¹⁰⁷ Ein Gesprächspartner schilderte die derzeitige Situation diesbezüglich wie folgt:

¹⁰² Vgl. IFH KÖLN (2017), S. 4ff.

¹⁰³ Vgl. hier und im Folgenden NOHR/ROOS/VÖHRINGER (2008), S. 155f.

¹⁰⁴ Vgl. MARKMANN/OLESCH (2001), S. 113.

¹⁰⁵ Vgl. ALTHAUS (2017), S. 8.

¹⁰⁶ DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. (2017b).

¹⁰⁷ Vgl. SCHUPP (2020), S. 34.

[Interviewpartner G]: „In dem Moment, in dem das Wettbewerbsumfeld härter wird, zwingt es mich natürlich mich auch intensiver nach Optimierungspotenzialen umzuschauen. [...] Wenn wir uns eben anschauen was Amazon in den Kategorien gemacht hat, in denen sie stark sind, dann sehen wir ja, dass da ja gerade auch ein Aufwachen ein Stückweit passiert und dass die Händler jetzt durchaus erkennen „Oh da passiert was und das hat mit Daten zu tun“. Immer mehr versuchen Kundenkarten zu etablieren, beispielsweise. Das resultiert ja auch daraus, dass immer mehr erkennen, dass ja vielleicht was dran ist an - Daten sind Gold -.“

Aus den dargelegten Wirkungsweisen kann somit ein positiver Effekt eines intensiven Wettbewerbsumfelds auf die organisatorischen Weichenstellungen zu einem Daten-Netzwerkbetrieb abgeleitet werden. Es resultiert daher die folgende Hypothese:

H₄: *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Wettbewerbsintensität und der Wahrscheinlichkeit guter Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs innerhalb einer Verbundgruppe.*

Wachsender Kundenanspruch

Wie bereits einleitend dargestellt, lässt sich die konsequente Ausrichtung der Geschäftsprozesse am Kunden als zentraler Einflussfaktor innerhalb des vorliegenden Kontextes festlegen.¹⁰⁸ So wird eine immer zielgenauere Datenanalyse primär durch einen stetig wachsenden *Kundenanspruch* sowie eine hieraus abzuleitende, bestmögliche Erfüllung der Bedürfnisse ebenjener getrieben.¹⁰⁹ Allerdings lassen sich die hierfür notwendigen Informationen, wie bspw. Nutzungspräferenzen, Interessen, Eigenschaften oder Wünsche der Kunden ausschließlich durch die intelligente Verknüpfung verschiedener Informationen herleiten.¹¹⁰ Eine solche, als Kundenprofilerstellung benannte Strategie, setzt somit eine Kombination und Anreicherung unterschiedlicher Kundendatentypen voraus. In Anlehnung an LEUßER/HIPPNER/WILDE (2011) lassen sich Kundendaten allgemein in Identifikations-, Deskriptions- sowie Transaktionsdaten typologisieren.¹¹¹ Transaktionsdaten fallen im operativen Tagesgeschäft zur Kauf- und Kontakthistorie meist automatisch an und werden häufig bereits auf Grundlage gesetzlicher Vorgaben erhoben (z. B. Angaben über das

¹⁰⁸ Vgl. ALTHAUS (2017), S. 6.

¹⁰⁹ Vgl. PwC (2016), S. 2.

¹¹⁰ Vgl. DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. (2017a), S. 15 zitiert nach SCHUPP (2019), S. 1.

¹¹¹ Vgl. LEUßER/HIPPNER/WILDE (2011), S. 738ff. Eine detaillierte Darlegung im Verbundgruppenkontext ist SCHUPP (2019), S. 6f. zu entnehmen.

Kaufobjekt, die Zahlungsweise, Rechnungen, Reklamationen, Mahnungen etc.).¹¹² Identifikationsdaten (oder Stammdaten) bilden mit Angaben zum Namen oder der Anschrift des Kunden zwar eine notwendige Basis für die direkte Ansprache, bilden jedoch regelmäßig nur einen „Anker“ für die Anreicherung mit zusätzlichen Merkmalen.¹¹³ So erfordert eine weiterführende Analyse meist die zusätzliche Aufnahme von Deskriptionsdaten, deren Zweck es ist, die vorhandenen Identifikationsdaten „mit Leben zu füllen“.¹¹⁴ Diese gliedern sich in Kundentypdaten (Daten zur Demo- und Psychografie) sowie in Daten zur Soziografie (Daten zur Haushaltsstruktur, Mikrogeografie sowie zur sozialen Vernetzung) auf und erlauben eine insgesamt präzisere Aussage zu Kaufneigungen, Konsummotiven oder sonstigen zielgruppenspezifischen Abgrenzungen.¹¹⁵ Der theoretisch hohen Bedeutung der Deskriptionsdaten steht jedoch oftmals eine mangelnde praktische Verfügbarkeit innerhalb der einzelnen Unternehmen gegenüber. Als Grund hierfür lässt sich zum einen ein verhältnismäßig aufwändiger und kostenintensiver Beschaffungsprozess anführen.¹¹⁶ Überdies stellt die seit Mai 2018 anzuwendende DSGVO durch einen hohen Verbraucherschutzstandard zum anderen umfangreiche Kriterien im Hinblick auf die Erhebung.¹¹⁷ Exemplarisch seien in diesem Zusammenhang die Verarbeitungsgrundsätze der Zweckbindung sowie der Datenminimierung aufgeführt, die eine Ansammlung verschiedener Kundendaten durch die Unternehmen erschweren. Auch innerhalb vieler Verbundgruppen steht der wachsende Druck einer immer anspruchsvolleren Kundenansprache häufig noch einer unzureichenden Datenbasis gegenüber.¹¹⁸ Ein Gesprächspartner schildert die Situation wie folgt:

[Interviewpartner B]: *„Also die Standard-Daten werden natürlich identifiziert. Die sind auch in Kundenbindungssystemen oder in CRM-Systemen hinterlegt oder werden natürlich direkt übermittelt, wenn ein Kunde eine Transaktion tätigt. Aber was wir halt weniger haben, das sind eben Themen wie Geschlecht, Familienstand, soziale Schicht oder eben auch Konsummotive. [...] Das heißt, wenn ich jetzt sagen sollte wo es an der optimalen Ansprache hapert, dann ist dies sicherlich die Kombination aus Identifikations- und Kundentypdaten.“*

¹¹² Vgl. LEUßER/HIPPNER/WILDE (2011), S. 747.

¹¹³ Vgl. WALTER (2011), S. 11.

¹¹⁴ LEUßER/HIPPNER/WILDE (2011), S. 741.

¹¹⁵ Vgl. EBENDA und WALTER (2011), S. 12f. sowie die dort zitierte Literatur.

¹¹⁶ Vgl. SCHMITT/PFEIFFER (2015), S. 150 und STÄDLER/FISCHER (1999), S. 340.

¹¹⁷ Vgl. hier und im Folgenden DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. (2017c) sowie SCHUPP (2019), S. 12ff. für eine Ausführung der DSGVO-Anforderungen im Verbundgruppenkontext.

¹¹⁸ Vgl. DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. (2017b).

Der wachsenden Bedeutung der kundenindividuellen Direktansprache steht ferner eine immer höhere Sensibilität im Umgang mit ihren Daten gegenüber. So weisen ACQUISTI/TAYLOR/WAGMAN (2016) diesbezüglich auf eine konträre Entwicklung der technischen Erhebungs- und Verarbeitungsmöglichkeiten auf der einen sowie einer sinkenden Bereitschaft zur Preisgabe personenbezogener Daten auf der anderen Seite hin.¹¹⁹ Eine Einwilligung des Kunden in den rechtskonformen Verarbeitungsprozess der Daten ist häufig nur mit einer entsprechenden Gegenleistung sowie hohem organisatorischem Aufwand verbunden.¹²⁰

[Interviewpartner G]: „[...] das haben die Kunden doch zunehmend verstanden, dass Daten auch irgendwo einen Wert haben. Das heißt, wenn ich diese Daten haben möchte, dann muss ich auch irgendwas bieten. Da gilt also - no free lunch -. Ich glaube, das wird immer schwieriger. Das sehen wir alleine schon bei Newsletter-Anmeldungen. Da werden immer höhere Beiträge gezahlt, wenn du dich da überhaupt nur anmeldest und beim Newsletter erhält man im Vergleich ja nur simple Daten.“

Die Erforderlichkeit einer stetigen Ausweitung der Datenbasis kann sich bei wachsendem Anspruch der jeweiligen Kundschaft somit auch unmittelbar auf die Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs übertragen. So könnte insbesondere die Unterstützung bei der Suche relevanter Zielgruppen oder die Initiierung kundenspezifischer Werbung erschwert werden, wenn hierfür notwendige Informationen nicht dezentral vorliegen. Ebenso wäre es möglich, dass gemeinsam initiierte Marketingaktionen sich nicht für alle Zielgruppen als mehrwertstiftend erweisen. Die resultierende Hypothese wird daher folgendermaßen formuliert:

H₅: *Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen dem Ausmaß des Kundenanspruchs und der Wahrscheinlichkeit guter Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs innerhalb einer Verbundgruppe.*

Zusammenfassung der aufgestellten Hypothesen

Die dargelegten Hypothesen sind jeweils in Abhängigkeit eines analytischen sowie eines beratenden Daten-Netzwerkbetriebs zu überprüfen, weshalb sich insgesamt eine 5x2-Hypothesenmatrix (H_{1a}, H_{1b}, ..., H_{5a}, H_{5b}) ergibt. In der nachfolgenden Tab. 1 findet sich hierzu eine Übersicht.

¹¹⁹ Vgl. ACQUISTI/TAYLOR/WAGMAN (2016), S. 444f.

¹²⁰ Vgl. BIEREKOVEN (2016), S. 165 und HARVARD BUSINESS MANAGER (2020).

Tab. 1: Zusammenfassung der Hypothesengruppe

Hypothesengruppe / Regressand	Hypothese	Unabhängige Variable	Vermutetes Vorzeichen
Umsetzungsmöglichkeiten Daten-Netzwerkbetrieb	H ₁	Vertrauen	[+]
	H ₂	Commitment	[+]
	H ₃	Heterogenität	[-]
	H ₄	Wettbewerbsintensität	[+]
	H ₅	Kundenanspruch	[-]

Quelle: Eigene Darstellung.

4 Empirische Analyse

4.1 Wahl der Methodik

Zur Überprüfung der verbundgruppenspezifischen Einflussfaktoren auf die Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs wird die multiple Regressionsanalyse als zielführendes Instrument erachtet. Diese stellt in der ökonomischen Forschung eines der flexibelsten und meist genutzten Analyseverfahren dar.¹²¹ Auch in der jüngeren Verbundgruppenforschung wird die multiple Regression als gängiges Mittel zur Analyse der Wirkung kooperationsspezifischer Determinanten auf einen zugrundeliegenden Sachverhalt verwendet.¹²² Der Hauptgrund für die Anwendung liegt vorliegend in der Möglichkeit den Einfluss des Sets interner und externer Kontextvariablen simultan, jedoch im Hinblick auf seine Wirkung und Kausalität für jeden einzelnen Faktor isoliert auf die Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs zu überprüfen.¹²³

Basierend auf der vorliegenden Problemstellung soll im Speziellen die multiple logistische Regression zur Anwendung kommen. Der Grund hierfür liegt in der zentralen Grundforderung des Modells, einer Binärkodierung der abhängigen Variable, welche nachfolgend zunächst aus methodischer und anschließend aus sachlogischer Perspektive begründet wird. Methodisch beschreiben BACKHAUS ET AL. (2018) den Ansatz besonders bei solchen Fragestellungen als sehr gut geeignet, in denen es um Schätzfaktoren (hier: Kontextvariable) geht, denen ein möglicher Einfluss auf das „Zustandekommen eines Zustandes bzw. einer Situation“ (hier:

¹²¹ Vgl. BACKHAUS ET AL. (2018), S. 58.

¹²² Vgl. EBERTZ/HEIMANN (2004), S. 13ff., EBERTZ (2006), S. 206 ff., HERNÁNDEZ-ESPALLARDO/NAVARRO-BAILÓN (2009), S. 51ff. und KRAPP (2018), S. 155ff.

¹²³ Vgl. ALEXOPOULOS (2010), S. 24 und KRONTHALER (2016), S. 243f.

Grad der Umsetzungsmöglichkeiten) attestiert wird.¹²⁴ Ein solches Zustandekommen ist innerhalb des logistischen Regressionsansatzes meist mit Unsicherheit behaftet, weshalb der jeweilige Regressand als Zufallsvariable zu interpretieren ist. Im Ergebnis müssen daher die Ausprägungen von Y über *Wahrscheinlichkeiten* interpretiert werden.¹²⁵ Eine solche Vorgehensweise wird im Gegensatz zur herkömmlichen OLS-Regression, welche die konkrete Vorhersage einer zugrundeliegenden metrischen Variable erlaubt, vor dem Hintergrund der Neuartigkeit des Konzepts als geeignetes Verfahren erachtet.

Überdies lässt sich die Anwendung der logistischen Regression vorliegend auch aus sachlogischer Sicht rechtfertigen. Speziell im Rahmen der Experteninterviews wurde zwar durchweg die außerordentliche Themenrelevanz eines Daten-Netzwerkbetriebs betont, jedoch gleichzeitig auf eine teilweise noch zu theoretisch-konzeptionelle Ebene der Idee innerhalb der einzelnen Verbundgruppen hingewiesen. Daher muss insbesondere die konkrete Frage zu den praktischen Umsetzungsmöglichkeiten – anders als jene zum tatsächlichen Umsetzungsgrad – vor dem Hintergrund sogenannter *Antworttendenzen* betrachtet werden. Unter diesen wird innerhalb standardisierter Umfragen eine Abweichung der angegebenen von den tatsächlich vorliegenden Werten gefasst. BOGNER/LANDROCK (2015) beschreiben als primäre Treiber hierfür die relative Schwierigkeit der Frage sowie die kognitive Fähigkeit des Befragten ebenjene möglichst realitätsgetreu beantworten zu können.¹²⁶ Die in der Befragung gewählte fünfstufige Likert-Skala¹²⁷ ist daher vor allem vor dem Hintergrund einer *Tendenz zur Mitte* (Error of central tendency, kurz: ECT) bzw. *Milde/Härte* (Error of extreme tendency, kurz: EET) zu beurteilen.¹²⁸ Der ECT beschreibt eine Neigung des Befragten, häufig in solchen Fällen den mittleren Wert einer Skala auszuwählen, in denen Unsicherheit oder Unkenntnis vorliegt.¹²⁹ Der EET, welcher die Neigung zu Extremwerten verkörpert, kann insbesondere bei neuartigen Sachverhalten durch das Anspruchsniveau des Befragten verzerrt sein und sollte daher in seinem Ausmaß durch den Forscher nicht überinterpretiert werden.¹³⁰ Vor diesem Hinter-

¹²⁴ Vgl. hier und im Folgenden BACKHAUS ET AL. (2018), S. 269.

¹²⁵ Vgl. BITTMANN (2018), S. 2.

¹²⁶ Vgl. BOGNER/LANDROCK (2015), S. 1.

¹²⁷ Skala von „Nicht möglich“ (- -) bis „Sehr gut möglich“ (+ +).

¹²⁸ Vgl. BATINIC (2003), S. 145 und BOGNER/LANDROCK (2015), S. 4f.

¹²⁹ Vgl. KRAUTH (1995). Insbesondere im Hinblick auf den ADN konnte häufig eine Beantwortung auf Stufe 3 der Skala festgestellt werden.

¹³⁰ Vgl. zum EET im Detail BOGNER/LANDROCK (2015), S. 4f.

grund erscheint eine in im nachfolgenden Kap. 4.2 vorgenommene Transformation zu einem kategorialen Regressanden zweckdienlich, welcher abstufungsfrei lediglich *Tendenzen* hinsichtlich der Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs beschreibt (Kategorie 0: (Tendenziell) keine guten Umsetzungsmöglichkeiten bzw. Kategorie 1: (Tendenziell) gute Umsetzungsmöglichkeiten). Die Verwerfung einer nicht bereits bei Fragebogenkonstruktion implementierten, dichotomen Antwortmöglichkeit (z. B. Ja/Nein) resultierte aus der Gefahr einer sogenannten „Akquieszenz“ bzw. allgemeinen Zustimmungstendenz. Diese lässt sich empirisch häufig beobachten und kann zu Ergebnisverzerrungen führen.¹³¹

4.2 Operationalisierung der Variablen

Wahl des Summated-Rating-Scale-Ansatzes

Innerhalb der vorliegenden Untersuchung werden größtenteils Variable eingesetzt, welche sich über mehrere Items konstituieren. Der Einsatz solcher, als *latent* beschriebenen Konstrukte, empfiehlt sich immer dann, wenn ein zugrundeliegendes Phänomen nicht nur über eine einzige, manifeste Größe sinnvoll abgebildet werden kann.¹³² Insbesondere in der empirischen Forschung zur Verbundgruppenorganisation hat sich die Bildung latenter Größen zu einem Standard entwickelt, da sich das jeweils zugrundeliegende Phänomen hierbei häufig nur über eine Kombination unterschiedlicher Facetten als operationalisierbar erweist.¹³³

Zur konkreten Hypothesenprüfung lässt sich das latente Variablenkonstrukt als solches nur innerhalb von Strukturgleichungsmodellen¹³⁴ einsetzen, die aufgrund einer Vielzahl statistischer Nachteile innerhalb des wissenschaftlichen Konsenses jedoch vermehrt als überholt gelten.¹³⁵ Zur Aufnahme der einzelnen Konstrukte in die vorliegende Regression erfolgt daher die Bildung sogenannter *Summated Rating Scales* (SRS), welche eine Zusammenführung der einzelnen Skalenitems zu einem manifesten

¹³¹ Vgl. exemplarisch BORTZ/DÖRING (2006), S. 236 und MUMMENDEY/GRAU (2014), S. 154ff.

¹³² Vgl. SCHURIG (2017), S. 5 sowie die dort zitierte Literatur.

¹³³ Vgl. exemplarisch HERNÁNDEZ-ESPALLARDO (2006), S. 79ff, JAHN (2013), S. 136ff., KRAPP (2018), S. 112ff. und SCHEER (2008), S. 103ff.

¹³⁴ Hierbei findet sich häufig eine Verwendung des varianzbasierten Partial Least Squares Verfahrens (kurz: PLS-Ansatz).

¹³⁵ Bspw. können im PLS-Ansatz aufgrund fehlender Verteilungsannahmen keine inferenzstatistischen Tests durchgeführt werden, vgl. FUCHS (2011), S. 37. Für eine Auflistung verschiedener Nachteile vgl. die umfangreiche Literaturübersicht in SECKA (2015), S. 236f.

Wert verkörpern.¹³⁶ Dieser erfolgt hierbei konkret über die Berechnung der Mittelwerte auf Indikatorebene, was in der Literatur das gängigste Verfahren darstellt.¹³⁷ Zentrale Voraussetzung ist eine hinreichende Güte der latenten Konstrukte, was im Vorfeld über Testverfahren hinsichtlich der Validität und Reliabilität zu ermitteln ist.¹³⁸ Die vorliegend durchweg als reflektiv aufgebauten Konstrukte wurden daher gemäß einer Gütekriterien-Klassifikation nach GÖTZ/LIEHR-GOBBERS (2004) überprüft.¹³⁹

Abhängige Variable

Als abhängige Variable fungieren im Rahmen der vorliegenden Untersuchung, wie bereits ausführlich in Kap. 2.1 skizziert, die Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs innerhalb von Verbundgruppen. Die folgenden Ausführungen beziehen sich demnach auf die Soll-Kurve in Abb. 2. Da diese bereits ausführlich im Grundlagenteil operationalisiert wurde, beschränken sich die nachfolgenden Ausführungen auf die konkrete Datenaufbereitung sowie eine Vorstellung resultierender, deskriptiver Statistiken.

Gemäß SRS-Ansatz wurden hierfür sowohl für die Dimensionen des analytischen (*ADM*) als auch für jene des beratenden Daten-Netzwerkbetriebs (*BDN*) in einem ersten Schritt Mittelwerte der einzelnen Likert-Werte (Skala von 1-5) auf Indikatorebene gebildet.¹⁴⁰ Auf diese Weise resultieren Zielvariablen auf einem metrischen Skalenniveau.¹⁴¹ Die nachfolgende Tab. 2 enthält die deskriptiven Statistiken für die beiden Regressanden in ihrem nun aggregierten Maß.

Tab. 2: Deskriptive Statistik der abhängigen Variablen

Variable	n	Mittelwert	σ	Min.	25%-Q.	Median	75%-Q.	Max.
<i>ADN</i>	70	3,381	1,034	1	2,778	3,556	4,028	5
<i>BDN</i>	70	3,779	1,247	1	3,500	4	4	5

Quelle: Eigene SRS-Berechnungen.

Für beide Dimensionen lassen sich einerseits ähnliche Eigenschaften, andererseits jedoch auch gewisse Unterschiede feststellen. So offenbaren

¹³⁶ Vgl. SPECTOR (1992), S. 1.

¹³⁷ Vgl. HAIR ET AL. (2019), S. 160ff.

¹³⁸ Vgl. EBENDA und EUROPEAN SOCIAL SURVEY (2020).

¹³⁹ Vgl. GÖTZ/LIEHR-GOBBERS (2004), S. 727f. Auf eine Vorstellung der einzelnen Güteverfahren wird im Rahmen dieses Arbeitspapiers verzichtet. Insgesamt konnten die Schwellenwerte für alle Konstrukte jedoch erfüllt werden. Eine detaillierte Auflistung der Ergebnisse findet sich in Anhang 1-4.

¹⁴⁰ Vgl. für die hierfür notwendigen Gütekriterien Anhang 1 und Anhang 2.

¹⁴¹ Vgl. EUROPEAN SOCIAL SURVEY (2020).

ein Minimum bzw. Maximum von jeweils 1 bzw. 5 zunächst, dass Zentren, die entweder keine oder sehr gute Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs innerhalb ihrer Verbundgruppe sehen, im Sample vertreten sind. Eine solche Bandbreite bestätigt noch einmal die bereits auf Basis deskriptiver Erkenntnisse festgestellte Vielschichtigkeit der Befragungsteilnehmer, welche sich positiv auf eine differenzierte Analyse des Sachverhalts auswirkt.¹⁴² Gleichwohl weisen die zentralen Lageparameter eine im Durchschnitt stärkere Ausprägung in Bezug auf beratende Tätigkeiten auf. Demnach liegt der Mittelwert mit 3,779 bereits auf einem tendenziell hohen Niveau, wohingegen ein Median mit einem Wert von 4 überdies gute Umsetzungsmöglichkeiten dokumentiert. Die korrespondierenden Werte des *ADN* liegen mit 3,381 (Mittelwert) bzw. 3,556 (Median) demgegenüber auf einem eher mittleren Niveau.

Um die als geeignet klassifizierte Methodik der logistischen Regression anwenden zu können, gilt es in einem zweiten Schritt der Datenaufbereitung die SRS-Werte als dichotome Variable zu kodieren. Hierzu werden die fünf Likert-Stufen in zwei Gruppen aufgeteilt. Die erste Gruppe beinhaltet alle Antworten, die in ihrem SRS-Wert auf den Antwortfeldern 1-3 (Skala von „Nicht möglich“ (- -) bis „Teilweise möglich“ (o)) getätigt wurden¹⁴³, während die zweite Gruppe die Antwortfelder 4-5 (Skala von „Gut möglich“ (+) bis „Sehr gut möglich“ (+ +)) vereint.¹⁴⁴ Im Ergebnis lassen sich auf diese Weise Verbundgruppen mit tendenziell guten Umsetzungsmöglichkeiten (Gute Umsetzungsmöglichkeiten = 1) von jenen unterscheiden, in denen dies mehrheitlich nicht der Fall ist (Gute Umsetzungsmöglichkeiten = 0). In Tab. 3 sind hierzu die prozentualen Werte abgebildet.

Tab. 3: Möglichkeiten Daten-Netzwerkbetrieb (Binärkodierung)

Analytischer Daten-Netzwerkbetrieb (ADN)	Möglichkeiten	Stufe 1 (- -)	Stufe 2 (-)	Stufe 3 (o)	Stufe 4 (+)	Stufe 5 (+ +)
	Werteintervall	[1, 2)	[2, 3)	[3, 4)	[4, 5)	[5]
	Ausprägung (in Prozent)	12,86	14,29	38,57	27,14	7,14
	Resultat	Tendenziell gute Möglichkeiten = 0			Tendenziell gute Möglichkeiten = 1	
	Ausprägung (in Prozent)	65,72			34,28	

¹⁴² Vgl. SCHUPP (2020), S. 24ff.

¹⁴³ Aufgrund des ECT wurden mittlere Angaben der Kategorie 0 zugeteilt.

¹⁴⁴ Da es sich bei den SRS-Werten um metrische Größen handelt, erfolgt die Gruppeneinteilung auf Basis von Antwortintervallen. Demnach wird Kategorie 0 aus SRS-Werten im halboffenen Intervall [1, 4) gebildet, während die Kategorie 1 aus dem geschlossenen Intervall [4, 5] besteht.

Beratender Daten-Netzwerkbetrieb (BDN)	Möglichkeiten	Stufe 1 (- -)	Stufe 2 (-)	Stufe 3 (o)	Stufe 4 (+)	Stufe 5 (+ +)
	Werteintervall	[1, 2)	[2, 3)	[3, 4)	[4, 5)	[5]
	Ausprägung (in Prozent)	12,86	4,29	17,14	40,00	25,71
	Resultat	Tendenziell gute Möglichkeiten = 0			Tendenziell gute Möglichkeiten = 1	
	Ausprägung (in Prozent)	34,28			65,72	

Quelle: Eigene SRS-Berechnungen (n = 70).

Es ist festzustellen, dass sich die bereits auf Indikatorebene identifizierten Unterschiede in einer aggregierten Sichtweise noch stärker herausstellen. So lassen sich mit 34,28 % lediglich ein gutes Drittel der Verbundgruppen als potenziell gute Umsetzer eines analytischen Daten-Netzwerkbetriebs feststellen. Auf Ebene beratender Unterstützungsleistungen ergibt sich diesbezüglich ein konträres Bild. Die dargelegten Unterschiede motivieren somit, über die Erkenntnisse aus der explorativen Faktorenanalyse hinaus, die separate Modellschätzung über beide Regressanden.

Unabhängige Variable¹⁴⁵

Das Konstrukt *Vertrauen* (*VER*) wurde im Rahmen des Fragebogens invers betrachtet. Somit implizieren höhere Likert-Werte einen niedrigeren Grad des Vertrauens bzw. einen höhere Ausprägung des Misstrauens innerhalb der Verbundgruppe.¹⁴⁶ Die hierbei verwendete Messung orientiert sich zum einen an einer Klassifizierung nach MORSCHETT (2014).¹⁴⁷ Demnach werden der Vertrauensgrad der Mitglieder gegenüber der Verbundgruppenzentrale (*VER_1*) sowie das Vertrauen zwischen den Mitgliedern (*VER_2*) in das Konstrukt integriert. Zum anderen findet in Anlehnung an BARRENSTEIN/KLIGER (2003) eine Aufnahme der mitgliederseitigen Befürchtung vor einem Verlust der unternehmerischen Eigenverantwortlichkeit und Autonomie (*VER_3*) in das Messmodell statt.¹⁴⁸

Auf Basis der Experteninterviews sowie der Abschlusssitzung konnten drei relevante Items identifiziert werden, die als geeignet erscheinen, um

¹⁴⁵ Der Aufbau der unabhängigen Variablen korrespondiert mit den im Zuge der Hypothesenbildung jeweils dargelegten Wirkungsweisen. Aus Kapazitätsgründen wird im Rahmen dieses Arbeitspapiers daher lediglich kurz auf die Operationalisierung der Konstrukte eingegangen.

¹⁴⁶ Organisationales Vertrauen und Misstrauen wurden hierbei als „eindimensionale Konstrukturen“ betrachtet, vgl. hierzu VASKE (2016), S. 16.

¹⁴⁷ Vgl. MORSCHETT (2014), S. 12ff.

¹⁴⁸ Vgl. BARRENSTEIN/KLIGER (2003), S. 28f. und die Erkenntnisse aus den Experteninterviews.

das das mitgliedseitige *Commitment* (*COM*) in Bezug auf den kooperativen Verarbeitungsprozess von Kundendaten zu operationalisieren. Hierbei wurden konkret der Grad der einheitlichen Datenerfassung (*COM_1*), der Teilungsgrad der Daten innerhalb der Verbundgruppe (*COM_2*) sowie die Ausprägung der Besitzansprüche an die Daten (*COM_3*) in das latente Messkonstrukt integriert.¹⁴⁹

Die *Heterogenität* (*HET*) der Mitglieder bildet einen weiteren Regressor im Rahmen der vorliegenden Analyse. KRAPP (2018) beschreibt hierzu eine Skala, die zum einen Unterschiede im Hinblick auf die Mitgliederumsätze (*HET_1*), zum anderen in Bezug auf die Anzahl der jeweiligen Mitarbeiter in den einzelnen Betrieben (*HET_2*) beinhaltet und somit auf größenspezifische Aspekte abzielt.¹⁵⁰ Die Operationalisierung wird zudem um etwaige Differenzen im Hinblick auf die Sortimentsbreite erweitert (*HET_3*).¹⁵¹

Die *Wettbewerbsintensität* (*WET*) der Verbundgruppenmitglieder wird auf Grundlage von JAHN (2013) durch die Intensität des stationären Wettbewerbs (*WET_1*) sowie jener im E-Commerce (*WET_2*) verkörpert.¹⁵² Darüber hinaus wird die latente Variable um das Item der Prognostizierbarkeit von Kundenwünschen (*WET_3*) aus der allgemein gefassten Marktumfeld-Skala nach JAWORSKI/KOHLI (1993) erweitert.¹⁵³ Dieser Aspekt lässt sich dahingehend begründen, dass in der Empirie eine zielgenaue Antizipation und Reaktion auf dynamisches Kundenverhalten insbesondere in wettbewerbsintensiven Märkten schwierig ist, da dies eine simultane Umsetzung von Kostenführerschaft und Differenzierung voraussetzt.¹⁵⁴

Die Intensität des *Kundenanspruchs* besteht aus zwei Items, die wiederum eine Teilmenge aus einer etablierten Skala nach JAWORSKI/KOHLI (1993) zum allgemeiner gefassten Marktumfeld darstellen.¹⁵⁵ Im vorliegenden Kontext sollte zum einen ermittelt werden, in welchem Ausmaß die Kunden der Verbundgruppenmitglieder ihre Wünsche ändern (*KUN_1*). Zum anderen sollte mit einer Frage zur Erwartungshaltung der Kunden bezüglich Produkt- und Dienstleistungsverbesserungen (*KUN_2*)

¹⁴⁹ Vgl. hierzu auch die Argumentation zum Transfer von Kundendaten in DR. WIESELHUBER & PARTNER / HANDELSBLATT.

¹⁵⁰ Vgl. KRAPP (2018), S. 114.

¹⁵¹ Erkenntnis aus der Abschlusssitzung.

¹⁵² Vgl. JAHN (2013), S. 150f. aus einer etablierten Skala nach DICKSON ET AL. (2006), S. 510 um den Verbundgruppenkontext erweitert.

¹⁵³ Vgl. JAWORSKI/KOHLI (1993), S. 68.

¹⁵⁴ Vgl. hierzu analog GRÄBLER (2004), S. 9 am Beispiel der kundenindividuellen Massenproduktion.

¹⁵⁵ Vgl. JAWORSKI/KOHLI (1993), S. 68, für den Verbundgruppenkontext bereits durch SCHEER (2008), S. 138 modifiziert.

eine weitere Facette des Kundenanspruchs eruiert werden, welcher sich die Verbundgruppen im Zuge des Analyseprozesses entgegensehen.

Kontrollvariable

Die Wahl der Kontrollvariablen orientiert sich im Grundsatz an der Berücksichtigung branchen- bzw. organisationsumspannender Besonderheiten der Verbundgruppen.¹⁵⁶ Zunächst wird hierzu der genaue Sektor, in welchem sich die Verbundgruppe befindet, in das Modell integriert. Zu diesem Zweck findet aufgrund der besonderen Relevanz der Datenverarbeitung die Variable *Einzelhandel* in Form einer Dummy-Kodierung Eingang in die Regression. Diese nimmt folglich den Referenzwert 1 an, sofern der „Tätigkeitsschwerpunkt“¹⁵⁷ der Verbundgruppenmitglieder innerhalb dieses Segments liegt. Analog werden Verbundgruppen des Großhandels sowie jene des Dienstleistungs- oder Handwerkssektors unter dem Wert 0 kodiert. Überdies wird für die *Existenz von Regiebetrieben*, ebenfalls in Form eines Dummys, kontrolliert. Regiebetriebe bezeichnen unmittelbar von der Zentrale gesteuerte Filialen und stellen in der Verbundgruppenforschung ein in vielen Studien beachtetes Charakteristikum dar.¹⁵⁸ Als Hauptgrund hierfür ist anzuführen, dass Regiebetriebe letztlich auf dem Endkundenmarkt in Konkurrenz zu den eigentlichen Mitgliedern stehen und somit immer wieder Vorwürfe einer zentralseitigen Bevorzugung entstehen.¹⁵⁹ Ferner soll als Proxy für den Ressourcenbestand der Verbundgruppe die *Anzahl der Zentralmitarbeiter* integriert werden.¹⁶⁰ AHLERT/AHLERT (2007) erachten für einen nachhaltigen Erfolg der Verbundgruppen das Humankapital sowie die Durchsetzungsstärke auf Zentralebene als einen sehr wesentlichen Faktor.¹⁶¹ Konkret misst die vorliegende Variable hierzu in Form eines Dummys den Einfluss tendenziell größerer ($ZMI_{\geq 100} = 1$) gegenüber kleineren Verbundgruppenzentralen ($ZMI_{\geq 100} = 0$), wobei die Mitarbeiterschwelle auf 100 festgelegt wird. Als untersuchungsspezifische Besonderheit wird zudem um die Existenz von *Erfa-Gruppen zur Kundendatenthematik* kontrolliert. Sog. Erfahrungsaustauschgruppen

¹⁵⁶ Vgl. zur genaueren Beschreibung SCHUPP (2019), S. 23ff.

¹⁵⁷ Einige Verbundgruppen vereinen mehrere Sektoren (z. B. Groß- und Einzelhandel).

¹⁵⁸ Vgl. exemplarisch MARKMANN (2002), S. 15, JAHN (2013), S. 22f. und ZENTES/MORSCHETT (2003), S. 149f sowie als unmittelbare Kontrollvariable SCHEER (2008), S. 141.

¹⁵⁹ Vgl. JAHN (2013), S. 23.

¹⁶⁰ Vgl. für eine Auflistung unterschiedlicher Größenmerkmale innerhalb der Kooperationsforschung TAAPE (2015), S. 194 (Fn. 968) sowie im Verbundgruppenkontext KRAPP (2018), S. 82ff. und SCHEER (2008), S. 138f.

¹⁶¹ Vgl. AHLERT/AHLERT (2007), S. 459.

(kurz Erfa-Gruppen) dienen im Allgemeinen dem Wissensaustausch zu bestimmten Themen innerhalb der Verbünde.¹⁶² Auf Basis der Expertengespräche konnte festgestellt werden, dass diese innerhalb einiger Verbundgruppen bereits explizit zur Verarbeitung von Kundendaten bestehen. Im Rahmen der Primärerhebung gaben hierzu 20,00 % der Zentralen an, eine solche Leistung anzubieten ($Erf_{Kundendaten} = 1$), wobei 65,71 % dies verneinten ($Erf_{Kundendaten} = 0$) und weitere 14,29 % sich bei der Frage enthielten. Als letzter Faktor wird die *Mitgliederausrichtung* in die Untersuchung integriert. Bereits in früheren Untersuchungen wurde die Relevanz der Kundendatenverarbeitung sowohl im B2C-, als auch im B2B-Kontext herausgestellt, wobei strukturelle Unterschiede im Hinblick auf die zu erhebenden Daten selbst sowie den Verarbeitungsprozess zu beachten sind.¹⁶³ Im Modell nimmt der zugrundeliegende Dummy den Wert 1 an sofern der Ausrichtungsschwerpunkt im Bereich B2B liegt.¹⁶⁴

4.3 Modell und Ergebnisse

Aufbau des Logit-Modells

Auf Grundlage der bereits motivierten Methodik sowie der operationalisierten Variablen soll im Folgenden das zu schätzende Logit-Modell dargestellt werden. Das Basismodell lässt sich hierbei wie folgt formulieren:

$$\text{logit}_i(x) = \beta_0 + \beta_1 * IV_i + \beta_2 * EV_i + \beta_3 * KV_i + \varepsilon_i, \quad \text{mit } i = 1, \dots, n.$$

Aus mathematischer Sicht repräsentiert der Vektor $\text{logit}_i(x)$ hierbei die „logarithmierte Chance“, dass die jeweilige Verbundgruppe vorliegend gute Umsetzungsmöglichkeiten für einen Daten-Netzwerkbetrieb hat.¹⁶⁵ In alternativer Schreibweise ergibt sich für die linke Seite der Gleichung somit:

$$\text{logit}_i(x) = \ln\left(\frac{P(y = 1)}{1 - P(y = 1)}\right) = \ln\left(\frac{P(\text{DNB_Gute_Möglichkeiten}_i = 1)}{1 - P(\text{DNB_Gute_Möglichkeiten}_i = 1)}\right)$$

Die rechte Seite der Gleichung repräsentiert die soeben dargelegten Regressoren, wobei IV_i den Vektor der internen (Vertrauen, Commitment,

¹⁶² Vgl. SCHLESIGER (2016a), S. 14.

¹⁶³ Vgl. SCHUPP (2019), S. 6f. und SCHUPP (2020), S. 26 sowie die dort jeweils zitierte Literatur.

¹⁶⁴ Eine mögliche multikollineare Beziehung zum Branchen-Dummy *Einzelhandel* konnte sowohl auf Basis der Pearson-Korrelationsmatrix sowie der Variance Inflation Factors (VIF) bzw. Toleranzen ausgeschlossen werden (s. hierzu Anhang 5-6).

¹⁶⁵ Vgl. KOPP/LOIS (2014), S. 167.

Heterogenität) und EV_i jenen der externen Kontextvariablen (Wettbewerbsintensität, Kundenanspruch) verkörpert. Ferner ist unter KV_i der Vektor der Kontrollvariablen (Einzelhandel, Regiebetriebe, Zentralmitarbeiter, Erfa-Kreis (Kundendaten), Ausrichtungsschwerpunkt) gefasst. ε_i steht für den Fehlerterm der i -ten Verbundgruppe, wobei der Index $i = 1, \dots, n$ die einzelnen Untersuchungsobjekte innerhalb des Datensatzes darstellt. In alternativer Schreibweise formuliert sich das Modell daher zu:¹⁶⁶

$$\begin{aligned} \text{logit}_i(x) = & \beta_0 + \beta_1 * \text{Vertrauen}_i + \beta_2 * \text{Commitment}_i + \\ & \beta_3 * \text{Heterogenität}_i + \beta_4 * \text{Wettbewerbsintensität}_i + \\ & \beta_5 * \text{Kundenanspruch}_i + [\beta_6 * \text{Einzelhandel}_i + \\ & \beta_7 * \text{Regiebetriebe}_i + \beta_8 * \text{Zentralmitarbeiter}_{100i} + \\ & \beta_9 * \text{Erfakreis}_{\text{Kundendaten}_i} + \beta_{10} * \text{B2B}_i] \\ & \text{mit } i = 1, \dots, n. \end{aligned}$$

Im Folgenden erfolgt eine Prüfung der Modellprämissen auf Basis der hierzu einschlägigen wissenschaftlichen Literatur.

Prüfung der Modellprämissen

Das multivariate Logit-Modell stellt im Gegensatz zur linearen OLS-Regression in der Summe weniger strenge Anforderungen an die zugrundeliegende Datenbasis.¹⁶⁷ Gemäß der gängigen Literaturempfehlungen findet im Folgenden eine Prüfung der folgenden fünf Modellprämissen statt:¹⁶⁸ (1) *Korrekte Spezifikation*, (2) *Freiheit von (perfekter) Multikollinearität*, (3) *Freiheit von Autokorrelation*, (4) *Freiheit von Ausreißern*, (5) *Hinreichender Stichprobenumfang*. Aus Kapazitätsgründen wird vorliegend auf eine ausführliche Darlegung verzichtet. Jedoch konnten alle Schwellenwerte für das Modell erfüllt werden, wie Anhang 7 zu entnehmen ist.

Ergebnisse und Diskussion

Um den Zusammenhang zwischen den Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs und den jeweiligen Kontextfaktoren einer Verbundgruppe statistisch zu ermitteln erfolgt in diesem Abschnitt eine Darlegung und Diskussion der erzielten Ergebnisse. Hierzu wird für die abhängigen Variablen *ADN* und *BDN* zunächst jeweils ein Grundmodell geschätzt ((M 1.1) und (M 2.1)), welches den isolierten Einfluss der innerhalb

¹⁶⁶ Hinweis: Die Kontrollvariablen wurden zur Separierung in Klammern gesetzt.

¹⁶⁷ Vgl. BACKHAUS ET AL. (2018), S. 327.

¹⁶⁸ Vgl. ALDRICH/NELSON (1984), S. 49 und BACKHAUS ET AL. (2018), S. 327. Die Prüfung bezieht sich auf die vollspezifizierten Modelle (M 1.2) und (M 2.2).

der Hypothesen aufgestellten Einflussgrößen dokumentiert. Die vollspezifizierten Regressionen (M 1.2) und (M 2.2) beinhalten überdies eine kombinierte Analyse mit den bereits dargelegten Kontrollvariablen. Die Ergebnisse der Modellschätzungen sind in der nachfolgenden Tab. 4 zahlenmäßig wiedergegeben.

Tab. 4: Ergebnisse der Logit-Modellschätzung

Variable	(M 1.1) ADN	(M 1.2) ADN	(M 2.1) BDN	(M 2.2) BDN
Vertrauen	0,600 (0,381)	0,879* (0,485)	0,579 (0,355)	1,017** (0,497)
Commitment	0,809*** (0,269)	0,836*** (0,313)	0,369 (0,242)	0,528 (0,344)
Heterogenität	-0,215 (0,414)	-0,322 (0,524)	-0,885* (0,491)	-1,381** (0,626)
Wettbewerbsintensität	1,516** (0,588)	1,559** (0,708)	0,156 (0,369)	0,278 (0,471)
Kundenanspruch	-0,990** (0,469)	-1,262** (0,584)	0,190 (0,348)	0,145 (0,389)
Kontrollvariable				
Branche [Einzelhandel]		1,381 (0,927)		0,169 (0,864)
Regiebetriebe		-2,683** (1,228)		2,390* (1,225)
Zentralmitarbeiter [≥ 100]		1,182 (0,884)		-0,888 (0,864)
Erfa-Kreis [Kundendaten]		-0,644 (0,971)		-1,279 (0,932)
Mitgliederausrichtung [B2B]		-0,571 (0,922)		-0,071 (0,892)
Konstante	-6,081** (2,992)	-6,430* (3,877)	0,948 (2,632)	1,419 (3,547)
Beobachtungen	70	61	70	61
Pseudo-R ² McKelvey/Zavoina	0,410	0,576	0,211	0,511
Nagelkerke	0,360	0,513	0,177	0,357
Efron	0,275	0,444	0,135	0,263
Gesamtprozentsatz	0,729	0,852	0,686	0,770
PCC	0,549	0,549	0,549	0,539

Quelle: Eigene Berechnungen (***p < 0,01; **p < 0,05; *p < 0,10).

Modellgüte

Im Hinblick auf die Modellgüte soll zunächst das globale Gütemaß, welches innerhalb des Logit-Ansatzes als *Pseudo-R²* ausgegeben wird, diskutiert werden. Dieses existiert in zahlreichen, auf Maximum-Likelihood-Schätzungen basierenden Approximationen und erlaubt eine ähnliche Interpretation wie das herkömmliche R² innerhalb des OLS-Ansatzes.¹⁶⁹ Aufgrund der Eigenschaften der Logit-Regression fällt dieses jedoch stets

¹⁶⁹ Vgl. KRAFFT (1996), S. 6. Anmerkung: In der vorliegenden Regression wurden exemplarisch die Maßzahlen nach McKelvey/Zavoina, Nagelkerke sowie Efron dokumentiert. VEALL/ZIMMERMANN (1996), S. 28 weisen jedoch auf Basis von Monte-Carlo-Simulationen darauf hin, dass das Pseudo-R² nach McKelvey/Zavoina als zuverlässigster Wert anzunehmen ist, da alle anderen Approximationen das tatsächliche Gütemaß tendenziell unterschätzen.

niedriger aus, weshalb in der Literatur bereits Werte ab 0,2-0,4 als Indikatoren einer guten Modellanpassung angegeben werden.¹⁷⁰ Dem folgend können bereits in (M 1.1) Werte von 0,275-0,410 beobachtet werden, welche sich durch Integration der Kontrollvariablen in (M 1.2) jedoch noch auf sehr gute Werte zwischen 0,444-0,576 verbessern. Deutlich schwächer fällt in diesem Punkt das Grundmodell (M 2.1) mit einem Werteintervall von 0,135-0,211 aus, was einen klaren Indikator für eine unzureichende Spezifikation darstellt. Durch Integration der kontrollierenden Effekte kann der Erklärungsgehalt in (M 2.2) mit Werten zwischen 0,263-0,511 jedoch auch hier auf ein gutes bis sehr gutes Niveau erhöht werden.

Als weiteres Gütekriterium soll der *Gesamtprozentsatz* angeführt werden, der auf Basis einer Klassifikationsmatrix Auskunft darüber gibt, wie hoch der Anteil der durch das Modell korrekt klassifizierten Fälle ist.¹⁷¹ Dieser Wert sollte zum einen - der Intuition folgend - höher als 0,5 sein und somit die Wahrscheinlichkeit eines „einfachen Münzwurfs“ übersteigen.¹⁷² Da das Ergebnis jedoch von der Anzahl der Elemente pro Gruppe abhängt muss der Gesamtprozentsatz zum anderen das sogenannte Proportional Chance Criterion (PCC) übertreffen.¹⁷³ In der vorliegenden Regression überschreiten bereits die Gesamtprozentsätze der Grundmodelle ((M 1.1) = 0,729, (M. 2.1) = 0,686) das PCC in Höhe von 0,549 deutlich. Eine weitere Verbesserung stellt sich überdies durch die Integration der Kontrollvariablen ein ((M 1.2 = 0,852, (M 2.2) = 0,770) ein.

Als letztes Gütekriterium wird die *Hosmer-Lemeshow-Anpassungsstatistik* dargelegt. Diese gibt auf Basis einer χ^2 -Teststatistik an, wie stark der Fit zwischen den beobachteten und geschätzten Werten ist.¹⁷⁴ Die Nullhypothese geht hierbei von einer tendenziellen Gleichheit beider Werte aus, weshalb diese nicht verworfen werden sollte. Innerhalb des vorliegenden Modells konnten hierzu korrespondierend durchgängig p-Werte der Teststatistik $< 0,05$ festgestellt werden, weshalb von einem sehr guten Fit auszugehen ist. Insgesamt lässt sich somit eine hinreichende Modellgüte feststellen, welche sich durch die Aufnahme der Kontrollvariablen weiter erhöht. Im Folgenden soll daher eine Hypothesenprüfung auf Basis der vollspezifizierten Modelle (M 1.2) und (M 2.2) erfolgen.

¹⁷⁰ Vgl. BACKHAUS ET AL. (2018), S. 299 und URBAN (1993), S. 62.

¹⁷¹ Vgl. DIAZ-BONE/KÜNEMUND (2003), S. 12.

¹⁷² Vgl. BACKHAUS ET AL. (2018), S. 299.

¹⁷³ Vgl. MORRISON (1969), S. 158. Das PCC gibt den Zufallswert gemäß der Formel $\alpha^2 + (1 - \alpha)^2$ an, wobei α den jeweiligen Gruppenanteil verkörpert.

¹⁷⁴ Vgl. WALTHER (2020).

Hypothesenprüfung

Hypothese H_1 beschreibt einen positiven Zusammenhang zwischen dem Ausmaß des Vertrauens, das innerhalb einer Verbundgruppe vorherrscht und der Wahrscheinlichkeit guter Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs. Ein solcher Einfluss lässt sich vorliegend für den analytischen Daten-Netzwerkbetrieb auf dem 10 %-Signifikanzniveau (*) bestätigen. Der Regressionsoutput ist innerhalb des Logit-Ansatzes konkret über die sogenannte Odd's Ratio, welche sich anhand der Potenz des Regressionskoeffizienten über die Eulersche Zahl e berechnen lässt, interpretierbar.¹⁷⁵ Diese verkörpert ein Chancenverhältnis und lässt sich allgemein nach folgendem Schema interpretieren:¹⁷⁶

- *Odd's Ratio* < 1 → Gruppenzugehörigkeit wird bei zunehmender Ausprägung der abhängigen Variable unwahrscheinlicher
- *Odd's Ratio* > 1 → Gruppenzugehörigkeit wird bei zunehmender Ausprägung der abhängigen Variable wahrscheinlicher
- *Odd's Ratio* = 1 → Chancengleichheit

Vorliegend beträgt die Odd's Ratio 2,408 ($= e^{-0,879}$), was bedeutet, dass mit zunehmendem Ausmaß des Vertrauens die Wahrscheinlichkeit der betreffenden Verbundgruppe deutlich steigt, gute Umsetzungsmöglichkeiten eines analytischen Daten-Netzwerkbetriebs zu besitzen. In Bezug auf einen beratenden Daten-Netzwerkbetrieb lässt sich ein solcher Zusammenhang bei einer Odd's Ratio von 2,766 sogar noch deutlicher herausstellen. Für den zugehörigen Koeffizienten kann hierbei überdies ein statistisch signifikanter Einfluss auf dem 5 %-Niveau (**) nachgewiesen werden. Insgesamt lassen sich daher sowohl H_{1a} als auch H_{1b} auf Basis der erhobenen Primärdaten bestätigen.

Hypothese H_2 beschreibt einen positiven Zusammenhang zwischen dem Ausmaß des mitgliedseitigen Commitments und der Wahrscheinlichkeit guter Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs innerhalb der Verbundgruppe. Mit Bezug zu einem analytischen Daten-Netzwerkbetrieb bestätigt sich ein solch vermuteter Zusammenhang auf einem statistisch hoch signifikanten 1 %-Niveau (***). Die korrespondierende Odd's Ratio untermauert hierbei auch im vorliegenden Kontext die in der Literatur häufig postulierte Bedeutung des Commitments. Konkret lässt sich ein Wert von 2,307 dahingehend interpretieren, dass sich die Wahrscheinlichkeit für gute Umsetzungsmöglichkeiten bei Erhöhung des Commitments

¹⁷⁵ Vgl. EBENDA.

¹⁷⁶ Vgl. hierzu BACKHAUS ET AL. (2018), S. 293f. und HELD (2010), S. 634.

um eine Einheit mehr als verdoppelt.¹⁷⁷ Obwohl auch im Fall des beratenden Daten-Netzwerkbetriebs die Variable, der Erwartung entsprechend, ein negatives Vorzeichen besitzt, lässt sich auf Basis des Modells jedoch kein signifikanter Zusammenhang nachweisen. Dieses Ergebnis könnte darauf zurückzuführen sein, dass für die rein beratende Zusammenarbeit ein geringeres Ausmaß „innerer Bindung und Verpflichtung“ der Mitglieder gegenüber dem Verbund notwendig ist. Im Speziellen scheint das Prinzip der Überzeugung, welches aufgrund fehlender Top-down-Strukturen innerhalb der Verbundgruppen einen wesentlichen Bestandteil verkörpert,¹⁷⁸ speziell im Hinblick auf den Mehrwert einer beratenden Unterstützung eine eher untergeordnete Rolle einzunehmen.¹⁷⁹ Somit folgt insgesamt eine Annahme von H_{2a} und eine Verwerfung von H_{2b}.

Hypothese H₃ beschreibt einen negativen Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der Heterogenität innerhalb einer Verbundgruppe und der Wahrscheinlichkeit guter Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs. Hierbei kann für einen analytischen Daten-Netzwerkbetrieb zwar ein negatives Vorzeichen, jedoch kein statistisch signifikanter Zusammenhang ermittelt werden. Demgegenüber ergibt sich für einen beratenden Daten-Netzwerkbetrieb ein signifikant negativer Einfluss auf dem 5 %-Niveau (**). Die resultierende Odds Ratio in Höhe von 0,251 offenbart zudem eine deutlich sinkende Eintrittswahrscheinlichkeit bei Erhöhung der abhängigen Variable. Ein solcher Umstand könnte damit zu erklären sein, dass die unterschiedlichen analytischen Anforderungen kleinerer und größerer Mitglieder in der Praxis weniger auf Probleme technischer Natur zurückzuführen sind. Insbesondere könnte sich der Aufbau eines zentralen CRM-Systems, in welchem operative und kommunikative Kundenprozesse datenbasiert gesteuert werden, ein mehrheitlich relevantes Thema innerhalb größerer Verbünde darstellen und somit ausschließlich für diese konzipiert sein. NOHR ET AL. (2006) stellen diesbezüglich fest, dass eine integrierte und qualitativ hochwertige Datenhaltung hierfür als relevanteste Voraussetzung anzuführen ist.¹⁸⁰ Insbesondere dieser Aspekt kann jedoch speziell bei kleinen Mitgliedern bereits ex ante das Hauptproblem sein, wie auch ein Experte im Rahmen des Gesprächs resümierte:¹⁸¹

¹⁷⁷ Vgl. analog HELD (2010), S. 634.

¹⁷⁸ Vgl. WESTHAUSEN (2016), S. 74.

¹⁷⁹ Vgl. hierzu auch SCHUPP (2019), S. 31.

¹⁸⁰ Vgl. NOHR ET AL. (2006), S. 124f.

¹⁸¹ Anmerkung: Expertenkommentar erfolgte auf explizite Nachfrage, ob ein Daten-Netzwerkbetrieb tendenziell eher für ausschließlich größere Verbundgruppenmitglieder interessant sein könnte.

[Interviewpartner C]: *Man muss natürlich sagen - bei sehr kleinen Händlern hat das Ganze wahrscheinlich wenig Einfluss. Und die Datenqualität, die man von denen bekommt, ist ja auch oft zu schlecht.“*

Insgesamt folgt somit eine Verwerfung von H_{3a} bei gleichzeitiger Annahme von H_{3b} .

Hypothese H_4 beschreibt einen positiven Zusammenhang zwischen der Wettbewerbsintensität einer Verbundgruppe und der Wahrscheinlichkeit guter Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs. Mit Bezug zu einem analytischen Daten-Netzwerkbetrieb lässt sich dieser Einfluss auf einem statistisch signifikanten 5 %-Niveau (**) nachweisen. Die dazugehörige Odd's Ratio unterstreicht mit einem sehr hohen Wert von 4,754 die außerordentliche Bedeutung der Wettbewerbsintensität bei Initiierung einer analytischen Unterstützung der Datenverarbeitung. Auch hinsichtlich eines beratenden Daten-Netzwerkbetriebs entspricht ein positiver Koeffizient der allgemeinen Erwartung, welcher sich jedoch als insignifikant herausstellt. Dieser Aspekt untermauert allerdings nicht zwangsläufig einen nicht vorliegenden Zusammenhang zwischen beiden Größen, sondern kann bedingt durch einen zu kleinen Stichprobenumfang lediglich unterrepräsentiert sein.¹⁸² Es kann also eine Annahme von H_{4a} und eine Verwerfung von H_{4b} festgestellt werden.

Hypothese H_5 beschreibt einen negativen Zusammenhang zwischen dem Ausmaß des Kundenanspruchs und der Wahrscheinlichkeit guter Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs in einer Verbundgruppe. Der vermutete Einfluss lässt sich im Hinblick auf einen analytischen Daten-Netzwerkbetrieb auf einem statistisch signifikanten 5 %-Niveau (**) bestätigen. Eine hierbei zugrundeliegende Odd's Ratio in Höhe von 0,283 suggeriert, dass die Wahrscheinlichkeit für die Existenz guter Umsetzungsmöglichkeiten mit zunehmender Ausprägung des Regressors erkennbar abnimmt. Mit Bezug zu einem beratenden Daten-Netzwerkbetrieb offenbart sich hinsichtlich des positiven Koeffizienten demgegenüber weder der theoretisch vermutete Einfluss, noch ein signifikanter Effekt. Ein positives Vorzeichen könnte allgemein damit begründet werden, dass sich Kunden mit ausgeprägten Anspruch in Bezug auf das Themenfeld Datenschutz aktiv für solche Unternehmen entscheiden, die diesem eine über die allgemeinen Anforderungen hinausgehende Bedeutung beimessen.¹⁸³ Einen solchen Umstand könnten die Verbundgruppen

¹⁸² Vgl. analog die Begründung in SCHLAEFKE (2016), S. 212 sowie die dort zitierte Literatur.

¹⁸³ Vgl. IW KÖLN (2020), S. 12 auf Basis von Daten aus SELLIGENT (2019).

insbesondere im Hinblick auf beratende DSGVO-Maßnahmen für ihre angeschlossenen Mitglieder antizipiert und demnach bereits entsprechende organisatorische Maßnahmen implementiert haben. Jedoch offenbart das insignifikante Ergebnis vielmehr, dass die Intensität des Kundenanspruchs eher keinen Einfluss auf einen beratenden Daten-Netzwerkbetrieb hat. Insgesamt folgt somit auf Basis der Daten eine Annahme von H_{5a} und eine Verwerfung von H_{5b} .

Bei den *Kontrollvariablen* zeigt sich in beiden Modellen für die Existenz von Regiebetrieben ein statistisch signifikanter Zusammenhang. Für den Fall, dass die Verbundgruppe eigene Regiebetriebe betreibt (Referenzkategorie) sinkt demnach die Wahrscheinlichkeit guter Umsetzungsmöglichkeiten eines analytischen Daten-Netzwerkbetriebs auf statistischem 5 %-Signifikanzniveau (**). Dieser Umstand könnte maßgeblich mit der mitgliedseitigen Befürchtung einer wirtschaftlichen Bevorteilung ebenjener Betriebe durch die Zentrale - insbesondere im Hinblick auf den Austausch geschäftskritischer Informationen - begründet werden.¹⁸⁴ Umgekehrt analog offenbart sich beim beratenden Daten-Netzwerkbetrieb ein positiver Koeffizient auf dem 10 %-Signifikanzniveau (*). Innerhalb des Modells dominiert somit vermutlich der Aspekt der sogenannten Konzeptkompetenz.¹⁸⁵ Diese beschreibt die Fähigkeit der Zentrale, zeitgemäße Formate für die Verbundgruppe zu entwickeln und diese in konkrete Leitlinien für die Mitglieder zu übersetzen. Ein hierfür notwendiges Know-how lässt sich in der Empirie speziell bei solchen Verbundgruppen feststellen, die eigene Regiebetriebe besitzen und könnte daher insbesondere für beratende Unterstützungsleistungen eingesetzt werden. Speziell bei den Kontrollvariablen muss jedoch, ähnlich wie bereits bei Hypothese 4, dem Umstand eines möglicherweise zu kleinen Stichprobenumfangs Rechnung getragen werden. Durch die notwendige Dummy-Kodierung besteht hierbei überdies die Gefahr, dass sich die einzelnen Teilgruppen von ihrem zahlenmäßigen Umfang als zu klein erweisen, um resultierende Einflüsse deutlich genug darzustellen. Tab. 3 fasst die Ergebnisse zusammen.

¹⁸⁴ Vgl. JAHN (2013), S. 22f.

¹⁸⁵ Vgl. für den Begriff der Konzeptkompetenz hier und im Folgenden BARREINSTEIN/KLIGER (2003), S. 28 sowie für die weiterführende Darlegung SCHUPP (2019), S. 24.

Tab. 5: Übersicht der Hypothesenprüfung

H	Abhängige Variable	Erw. VZ	Ergebnisse der Logit-Regression			
			Analytischer Daten-Netzwerkbetrieb		Beratender Daten-Netzwerkbetrieb	
			Vorzeichen	Ergebnis/ Signifikanz	Vorzeichen	Ergebnis/ Signifikanz
H ₁	Vertrauen	[+]	✓	H _{1a} ✓	✓	H _{1b} ✓
H ₂	Commitment	[+]	✓	H _{2a} ✓	✓	H _{2b} ✗
H ₃	Heterogenität	[-]	✓	H _{3a} ✗	✓	H _{3b} ✓
H ₄	Wettbewerbsintensität	[+]	✓	H _{4a} ✓	✓	H _{4b} ✗
H ₅	Kundenanspruch	[-]	✓	H _{5a} ✓	✗	H _{5b} ✗

Quelle: Eigene Darstellung (H = Hypothese, Erw. VZ = Erwartetes Vorzeichen).

4.4 Robustheit

Der Begriff der Robustheit wird innerhalb der Inferenzstatistik weit gefasst und ist nicht auf explizite Verfahren festgelegt oder begrenzt.¹⁸⁶ Allgemein lässt sich ein Schätzverfahren jedoch dann als robust bezeichnen, wenn es bei Modellabweichungen im Kern weiterhin zuverlässig ist.¹⁸⁷ So sollte insbesondere die Verteilung der zugrundeliegenden Daten keinen bzw. höchstens einen vernachlässigbaren Einfluss auf den Output haben, weshalb Schätzungen unter alternativer Verteilungsannahme als mögliche Robustheitstests interpretierbar sind.¹⁸⁸ Im Rahmen der Analyse soll daher das eng verwandte Probit-Modell Anwendung finden.¹⁸⁹ Während das Logit-Modell, wie bereits dargelegt, auf einer logistischen Verteilung basiert, wird die Eintrittswahrscheinlichkeit innerhalb des Probit-Modells auf Basis der Standard-Normalverteilung gefällt.¹⁹⁰ Innerhalb der ökonomischen Forschung wird der konkrete Einsatz des Probit-Modells jedoch deshalb häufig verworfen, da die logistische Verteilung an den Rändern eine größere Wahrscheinlichkeitsmasse als die Standard-Normalverteilung besitzt, was der Empirie häufig besser entspricht.¹⁹¹ Umgekehrt analog könnte daher eine mögliche Kompatibilität beider Ergebnisoutputs die Robustheit des ursprünglichen Modells bekräftigen. Betrachtet werden hierzu in Tab. 6 die vollspezifizierten Modelle (M 1.2) und (M 2.2).

¹⁸⁶ Vgl. hierzu die Argumentation in BÜNING/TRENNER (1994), S. 295 sowie die dort zitierte Literatur.

¹⁸⁷ Vgl. DREGER/KOSFELD/ECKEY (2014), S. 245.

¹⁸⁸ Vgl. WILCOX (2005), S. 1768f.

¹⁸⁹ Vgl. ALDRICH/NELSON (1984), S. 48f.

¹⁹⁰ Vgl. BEST/WOLF (2012), S. 379f.

¹⁹¹ Vgl. DREGER/KOSFELD/ECKEY (2014), S. 154.

Tab. 6: Robustheit des Logit-Modells (Probit-Funktion)

Variable	(M 1.2) _{Probit}	(M 2.2) _{Probit}
	ADN	BDN
Vertrauen	0,458* (0,270)	0,609** (0,292)
Commitment	0,502*** (0,176)	0,314 (0,200)
Heterogenität	-0,154 (0,291)	-0,774** (0,332)
Wettbewerbsintensität	0,857** (0,388)	0,147 (0,288)
Kundenanspruch	-0,663** (0,301)	0,107 (0,236)
Kontrollvariable		
Branche [Einzelhandel]	0,767 (0,530)	0,084 (0,510)
Regiebetriebe	-1,388** (0,644)	1,431** (0,707)
Zentralmitarbeiter [≥ 100]	0,630 (0,491)	-0,527 (0,490)
Erfa-Kreis [Kundendaten]	-0,247 (0,522)	-0,747 (0,529)
Mitgliederausrichtung [B2B]	-0,406 (0,535)	-0,056 (0,537)
Konstante	-3,771* (2,180)	0,639 (2,100)
Beobachtungen	61	61
Pseudo-R ²	McKelvey/Zavoina	0,583
	Nagelkerke	0,508
	Efron	0,418
Gesamtprozentsatz	0,820	0,771
PCC	0,549	0,539

Quelle: Eigene Berechnungen (***p < 0,01; **p < 0,05; *p < 0,10).

Es zeigt sich auf Indikatorebene, dass im Probit-Modell sehr ähnliche Einflussgrößen festgestellt werden, die betragsmäßig noch etwas klarer ausfallen. In Bezug auf die Signifikanzniveaus sowie die Vorzeichen ergibt sich bei keiner Variable ein Unterschied. Ferner ist auch auf der Gesamtebene die hohe Modellgüte zu bestätigen. So lässt sich das Pseudo-R² in (M 1.2)_{Probit} mit Werten zwischen 0,418-0,583 als sehr gut bezeichnen.¹⁹² Ähnlich wie bereits zuvor variiert die Skala der diversen Bestimmtheitsmaße mit Werten von 0,258-0,541 auch in (M 2.2)_{Probit} etwas stärker, jedoch durchgehend in einem guten bis sehr guten Bereich. Die dargelegte Gesamtgüte wird durch die hohen Gesamtprozentsätze von 0,820 bzw. 0,771 bestätigt. Insgesamt lässt sich also ein weitestgehend deckungsgleicher Output beider Schätzungen realisieren, weshalb von einer hinreichenden Robustheit des ursprünglichen Modells auszugehen ist.

¹⁹² Vgl. URBAN (1993), S. 62 und BACKHAUS ET AL. (2018), S. 299.

5 Schlussbemerkungen

Das Hauptziel dieses Arbeitspapiers bestand darin, die Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs innerhalb von Verbundgruppen näher zu charakterisieren sowie die hierbei zugrundeliegenden Abhängigkeiten anhand von Forschungshypothesen theoretisch herzuleiten. Mittels ökonometrischer Modellanalyse ließen sich die aufgestellten Zusammenhänge auf Basis eines Primärdatensatzes empirisch absichern.

Nachdem das Konzept auf Grundlage unterschiedlicher Items näher operationalisiert wurde, ließen sich auf Basis einer explorativen Faktorenanalyse sowie sachlogischer Überlegungen zwei eigenständige Konstrukte ermitteln. Diese gliederten sich im Kern in analytische sowie beratende Komponenten auf. Auf Basis der Erkenntnisse aus der bisherigen Literatur sowie ausgewählter agenturtheoretischer Mechanismen wurden anschließend Hypothesen aufgestellt, welche die unterschiedlichen Potenziale innerhalb der Verbünde situativ zu erklären versuchten. Hierbei wurden einzelne Wirkungsweisen anhand von direkten Expertenzitaten um Erkenntnisse aus der Praxis erweitert. Die eigentliche Messung erfolgte anschließend anhand einer multivariaten logistischen Regression, wobei die jeweiligen Umsetzungsmöglichkeiten als binärkodierte Regressanden dienten. Speziell im Hinblick auf den Einfluss des Vertrauens konnte hierbei für beide Arten eines Daten-Netzwerkbetriebs ein signifikant positiver Einfluss festgestellt und somit die zugrundeliegende Hypothese bestätigt werden. Während sich für die Installierung analytischer Unterstützungsmaßnahmen insbesondere ein hohes Commitment der Mitglieder als notwendig erweist, stellen sich beratende Funktionen vor allem bei zunehmender Heterogenität innerhalb des Netzwerks als schwer umsetzbar heraus. Die Ergebnisse erweitern die bisherigen Erkenntnisse des Daten- und Informationsmanagements innerhalb von Verbundgruppen anhand eines praxisnahen Untersuchungsgegenstands.

Innerhalb der Ausführungen wurde Bezug auf eine Hypothesengruppe im Rahmen einer umfangreichen Untersuchung zum kooperativen Management von Kundendaten in Verbundgruppen genommen. Über die Determinanten der allgemeinen Umsetzungsmöglichkeiten hinaus stellt bspw. der Einfluss der bisherigen Realisierung eines Daten-Netzwerkbetriebs auf den Verarbeitungserfolg von Kundendaten eine ebenfalls noch unerforschte Fragestellung dar. Daher bilden weitere empirische Modellanalysen mit dem Ziel hieraus ableitbarer Handlungsempfehlungen den Schwerpunkt der noch anstehenden Forschungsaktivitäten.

Anhang

Anhang 1: Gütebeurteilung der unabhängigen latenten Variablen

Konstrukt	Notation	Faktor- ladung (> 0,5)	Korrigierte Item-to-Total- Korrelation (> 0,3)	Cronbach's Alpha (> 0,6)	Faktor- reliabilität (> 0,6)
Kunden- anspruch	KUN_1	0,884	0,561	0,719	0,877
	KUN_2	0,884	0,561		
Wettbewerbs- intensität	WET_1	0,803	0,502	0,638	0,814
	WET_2	0,740	0,434		
	WET_3	0,768	0,451		
Vertrauen	VER_1	0,885	0,701	0,775	0,873
	VER_2	0,776	0,535		
	VER_3	0,838	0,609		
Commitment	COM_1	0,679	0,409	0,784	0,850
	COM_2	0,864	0,645		
	COM_3	0,855	0,645		
Heterogenität	HET_1	0,894	0,724	0,833	0,878
	HET_2	0,875	0,724		
	HET_3	0,680	0,422		

Werte nach Indikatoreliminierung.

Anhang 2: Gütebeurteilung des Messmodells Daten-Netzwerkbetrieb

Konstrukt	Notation	MSA	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5
Ver- trauen	MIS_1	0,581	0,894				
	MIS_2	0,743	0,754				
	MIS_3	0,594	0,829				
Commit- ment	COM_2	0,509					0,888
	COM_3	0,485					0,899
Hetero- genität	HET_1	0,471			0,927		
	HET_2	0,482			0,912		
Wettbe- werbs- intensität	WET_1	0,568		0,865			
	WET_2	0,621		0,707			
	WET_3	0,741		0,650			
Kunden- anspruch	KUN_1	0,607				0,800	
	KUN_2	0,560				0,900	

KMO-Kriterium = 0,572 (> 0,500), Signifikanz nach Bartlett: ***.

Erklärte Gesamtvarianz = 75,628.

Extraktionsmethode: Hauptachsen-Faktorenanalyse.

Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

Die Rotation ist in 5 Iterationen konvergiert.

Es sind jeweils die stärksten Faktorladungen auf einen Faktor angegeben.

Anhang 3: Gütebeurteilung der abhängigen Variable

Konstrukt	Notation	Faktor- ladung (> 0,5)	Korrigierte Item-to-Total- Korrelation (> 0,3)	Cronbach's Alpha (> 0,6)	Faktor- reliabilität (> 0,6)
Analytischer DNB	ADN_1	0,795	0,733	0,919	0,904
	ADN_2	0,774	0,706		
	ADN_3	0,769	0,697		
	ADN_4	0,656	0,579		
	ADN_5	0,809	0,752		
	ADN_6	0,744	0,672		
	ADN_7	0,842	0,787		
	ADN_8	0,779	0,704		
	ADN_9	0,849	0,794		
	ADN_10	0,514	0,509		
Beratender DNB	BDN_1	0,946	0,788	0,881	0,945
	BDN_2	0,946	0,788		

Werte nach Indikatoreliminierung.

Anhang 4: Explorative Faktorenanalyse des Daten-Netzwerkbetriebs

Konstrukt	Notation	MSA	Faktor 1	Faktor 2
Analytischer DNB	ADN_1	0,798	0,794	
	ADN_2	0,815	0,762	
	ADN_3	0,791	0,760	
	ADN_4	0,786	0,657	
	ADN_5	0,877	0,836	
	ADN_6	0,744	0,740	
	ADN_7	0,769	0,837	
	ADN_8	0,868	0,769	
	ADN_9	0,858	0,838	
Beratender DNB	BDN_1	0,383		0,949
	BDN_2	0,425		0,910

KMO-Kriterium = 0,766 (> 0,500), Signifikanz nach Bartlett: ***.

Erklärte Gesamtvarianz = 76,330.

Extraktionsmethoden: Jeweils Hauptachsen-Faktorenanalyse.

Rotationsmethoden: Jeweils Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

Die Rotationen sind jeweils in 5 Iterationen konvergiert.

Es sind jeweils die stärksten Faktorladungen auf einen Faktor angegeben.

Anhang 5: Korrelationsmatrix nach Pearson

	ADN	BDN	VER	COM	HET	WET	KUN	EZH	REG	ZMI	ERF	B2B
ADN	1											
BDN	0,14	1										
VER	0,09	0,15	1									
COM	0,35	0,21	-0,07	1								
HET	-0,03	-0,21	0,05	-0,05	1							
WET	0,26	0,01	-0,23	0,10	0,15	1						
KUN	-0,06	0,11	-0,02	0,22	0,02	0,33	1					
EZH	0,22	0,10	0,15	0,05	-0,13	0,14	0,06	1				
REG	-0,11	0,19	0,04	0,07	-0,06	-0,03	0,01	0,23	1			
ZMI	0,07	0,03	0,06	0,15	0,12	-0,07	0,11	0,09	0,52	1		
ERF	-0,06	-0,17	0,12	0,08	-0,05	-0,14	0,03	0,12	-0,06	-0,06	1	
B2B	-0,22	-0,13	-0,14	0,01	-0,14	-0,15	-0,15	-0,48	-0,15	-0,06	0,10	1

Legende: ADN = Analytischer Daten-Netzwerkbetrieb, BDN = Beratender Daten-Netzwerkbetrieb [Regressanden]; VER = Vertrauen, COM = Commitment, HET = Heterogenität, WET = Wettbewerbsintensität, KUN = Kundenanspruch, EZH = Einzelhandel, REG = Regiebetriebe, ZMI = Zentralmitarbeiter (≥ 100), ERF = Erfa-Kreis (Kundendaten), B2B = B2B-Ausrichtung der Mitglieder [Regressoren]

Anhang 6: VIF-Tabelle

Variable	Toleranz	VIF
Vertrauen	0,866	1,155
Commitment	0,900	1,111
Heterogenität	0,847	1,181
Wettbewerbsintensität	0,705	1,418
Kundenanspruch	0,798	1,253
Branche [Einzelhandel]	0,641	1,560
Regiebetriebe	0,676	1,479
Mitarbeiter Zentrale [≥ 100]	0,677	1,477
Erfa-Kreis [Kundendaten]	0,880	1,136
Mitgliederausrichtung [B2B]	0,649	1,540
Mean	0,764	1,331

Anhang 7: Überprüfung der Modellprämissen

Modellprämissen	Teststatistik/ Testvorgehen	Ergebnis	Σ
<i>Korrekte Spezifikation</i>	Theoretisch-konzeptionell: Intensive Vorüberlegungen zum Sachverhalt	- Agenturtheorie - Experteninterviews - Hypothesenbildung	✓
	Statistischer Test: <i>linktest</i> , mathematisches Kalkül gemäß TUKEY (1949), PREGIBON (1980)	$p(\hat{_}) < 0,05$ $p(\hat{_}^2) > 0,05$ Verwerfung von H_0 Korrekte Spezifikation	
<i>Freiheit von (perfekter) Multikollinearität</i>	Konventionelles Verfahren: Überprüfung paarweiser Kor- relationen anhand der Korrelationsmatrix	r vorliegend durchweg < 0,8 , s. Pearson-Korrelationsmatrix in Anhang 5	✓
	Hilfsregressionen: VIFs < 5 bzw. Toleranzen > 0,2	Vorliegend für alle Variable erfüllt, s. Anhang 6	
<i>Freiheit von Autokorrelation</i>	Erste Ordnung: Test nach DURBIN/WATSON (1950) [nicht ausreichend]	Keine Autokorrelation (Modell 1: 1,926; Modell2: 2,240)	✓
	Höhere Ordnung: Serial Correlation LM Test nach BREUSCH/GODFREY (1979)	Keine Autokorrelation (Modell 1: 0,590) Modell 2: 0,1267)	
<i>Freiheit von Ausreißern</i>	Cook- Distanzen: Einflussstärke eines einzel- nen Falls auf das gesamte Regressionsergebnis	Keine systematische Verzerrung (Werte < 0,5)	✓
<i>Hinreichender Stichprobenumfang</i>	$n \geq 50$	$n = 70$ bzw. 61	✓
	Anteile des binären Regressanden jeweils mind. 10 %	Jeweils > 10 %, s. Kap. 4.2	

Literaturverzeichnis

- ACQUISTI, A./TAYLOR, C. R./WAGMAN, L. (2016): The Economics of Privacy, *Journal Economic Literature*, 52 (2), S. 442-492.
- AHLERT, D. (2001): Wertorientiertes Management von F&C-Netzwerken - Ein neues Paradigma für die Theorie des Netzwerkmanagements, in: AHLERT, D. (Hrsg.): *Handbuch Franchising & Cooperation - Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke*, Neuwied, S. 13-64.
- AHLERT, D./AHLERT, M. (2007): Zur Problematik der Erfolgsforschung in kooperativen Unternehmensnetzwerken des Handels, in: SCHUCKEL, M./TOPOROWSKI, W. (Hrsg.): *Theoretische Fundierung und praktische Relevanz der Handelsforschung*, Wiesbaden, S. 443-466.
- AHLERT, D./AHLERT, M./BOLSENKÖTTER, B./GEHRMANN, K. (2011): *Verantwortungsvolle Führung in kooperativen Unternehmensnetzwerken*, Düsseldorf (PwC-Veröffentlichung).
- ALDRICH, J. H./NELSON, F. D. (1984): *Linear Probability, Logit, and Probit Models*, London.
- ALEXOPOULOS, E. (2010): Introduction to Multivariate Regression Analysis, *Hippokratia*, 14 (1), S. 23-28.
- ALTHAUS, G. (2017): Daten nutzen - No data, no retail, Point of Compliance, 02/2017, S. 6-9.
- AULINGER, A. (2008): Unternehmensnetzwerke und Verbundnetzwerke, in: Aulinger, A. (Hrsg.): *Netzwerkevaluation - Herausforderungen und Praktiken für Verbundnetzwerke*, Stuttgart, S. 15-35.
- BACKHAUS, C./BLUT, M./EVANSCHITZKY, H./WOISETSCHLÄGER, D./AHLERT, D. (2008): Antecedents and Performance Outcomes of Relationships Quality - The Case of Franchising, in: Robinson, Jr. L. (Hrsg.): *Proceedings of the 2008 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference*, Cham.
- BACKHAUS, K./ERICHSON, B./PLINKE, W./WEIBER, R. (2018): *Multivariate Analysemethoden - Eine anwendungsorientierte Einführung*, 15. Aufl., Berlin.
- BARRENSTEIN, P./KLIGER, R. (2003): Verbundgruppen - Freiraum und Anreiz bieten, *Der Handel*, 02/2003, S. 28-29.
- BATHELT, H./ERB, W.-D. (1991): Zur Interpretation von Hauptkomponenten und Faktoren - Eine Wiederaufnahme der kritischen Diskussion faktorenanalytischer Verfahren, *Erdkunde*, 45 (4), S. 241-254.
- BATINIC, B. (2003): Datenqualität bei internetbasierten Befragungen, in: THEOBALD, A./DREYER, M./STARSETZKI, T. (Hrsg.): *Online-Marktforschung - Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 143-160.

- BHATTACHARYA, R./DEVINNEY, T. M./PILLUTLA, M. M. (1998): A Formal Model of Trust based on Outcomes, *The Academy of Management Reviews*, 23 (83), S. 459-472.
- BIEREKOVEN, C. (2016): Juristische Implikationen neuer Technologien für Marketing und Vertrieb durch den Einsatz von CRM-Systemen - Erhebung und Nutzung von Kundendaten zu Marketingzwecken mittels CRM-Systemen, in: BINCKEBANK, L./ELSTE, R. (Hrsg.): *Digitalisierung im Vertrieb*, Wiesbaden, S. 158-171.
- BITKOM RESEARCH (2018): Vier Monate DS-GVO - Wie weit ist die deutsche Wirtschaft?, [<https://www.bitkom.org/sites/default/files/file/import/Bitkom-Charts-PK-Privacy-Conference-27-09-2018.pdf>][Abgerufen am 25.02.2019].
- BITTMANN, F. (2018): Einführung in die logistische Regression mit Stata, [http://felix-bittmann.de/downloads/artikel/einfuehrung_logit_regression_mit_Stata.pdf][Abgerufen am 06.08.2020].
- BLÖCKER, A. (2005): Institutionalisierte Kooperationen im Wandel - Verbundgruppen im deutschen Non-Food-Einzelhandel, WZB Discussion Paper, No. SP III 2005-203, Berlin.
- BLUM, G. (2018): Capterra Verbraucherstudie zu CRM-Software in Deutschland 2018, [<https://www.capterra.com.de/blog/256/crm-markt-deutschland-verbraucherstudie-2018>][Abgerufen am 03.09.2020].
- BOGNER, K./LANDROCK, U. (2015): SDM Survey Guidelines - Antworttendenzen in standardisierten Umfragen, [https://www.gesis.org/fileadmin/upload/SDMwiki/Archiv/Antworttendenzen_Bogner_Landrock_11122014_1.0.pdf][Abgerufen am 10.09.2019].
- BORTZ, J./DÖRING, N. (2006): *Forschungsmethoden und Evaluation*, 4. Aufl., Heidelberg.
- BREUER, C./HÜFFMEIER, J./HERTEL, G. (2016): Does Trust matter in Virtual Teams? A Meta-Analysis of Trust and Team Effectiveness considering Virtuality and Documentation as Moderators, *Journal of Applied Psychology*, 101 (8), S. 1157-1177.
- BÜNING, H./TRENKLER, G. (1994): *Nichtparametrische statistische Methoden*, 2. Aufl., Berlin - New York.
- COOK, R. D./WEISBERG, S. (1982): *Residuals and Influence in Regression*, New York.
- DAUTZENBERG, P. (1996): *Verbundgruppenmanagement im Spannungsfeld zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung - Erfolgreiche Konzeptions- und Realisierungsprozesse im Marketing von Verbundgruppen des Einzelhandels*, Bamberg.
- DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. (2017a): *Mission Mittelstand 2025 - Strategie-Whitepaper zur Digitalen Transformation des kooperierenden Mittelstandes 2025*, [<https://www.mittelstandsverbund.de/media/1b5d8e6e-a1ca-4e0f-8d49->

- 9a2e0c84b28b/f4vETg/Download/Brosch%C3%BCren,%20Flyer,%20.../Aktuelle%20Downloads%20(Brosch%C3%BCren,%20Flyer)/Mission-Mittelstand2025.pdf?download=true][Abgerufen am 15.03.2018].
- DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. (2017b): Campus Mittelstand Digital 2025 - Strategien, Daten, Benchmarks im Digitalzeitalter, [https://www.mittelstandsverbund.de/veranstaltungen-projekte/gremien/d-campus-mittelstand-digital-2025-strategien-daten-benchmarks-im-digitalzeitalter-262483187][02.09.2018].
- DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. (2017c): Datenschutzgrundverordnung - Praxis-Leitfaden für Verbundgruppen und Anschlusshäuser, Berlin.
- DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. (2019): Umfrage „Verarbeitung von Kundendaten in Verbundgruppen“ - DER MITTELSTANDSVERBUND bittet um Ihre Mithilfe [https://www.mittelstandsverbund.de/politik/wirtschaft/d-umfrage-verarbeitung-von-kundendaten-in-verbundgruppen-der-mittelstandsverbund-bittet-um-ihre-mithilfe-539768558][Abgerufen am 08.12.2019].
- DIAZ-BONE, R./KÜNEMUND, H. (2003): Eine kurze Einführung in die Logistische Regression und binäre Logit-Analyse, Mitteilungen aus dem Schwerpunktbereich Methodenlehre der Freien Universität Berlin, Heft Nr. 56, Berlin.
- DICKSON, P. H./WEAVER, K. M/HOY, F. (2006): Opportunism in the R&D alliances of SMEs - The Roles of the Institutional Environment and SME Size, Journal of Business Venturing, 21 (1), S. 487-513.
- DIW BERLIN (2017): Methodische Ansätze zur kausalen Analyse der Auswirkungen regulatorischer Maßnahmen, [https://diw-econ.de/wp-content/uploads/2019/01/DIW-Econ_DICE-Consult_BMWi_TK2_Endbericht_v1.0.pdf][Abgerufen am 09.06.2020].
- DR. WIESELHUBER & PARTNER / HANDELSBLATT (2018): Amazon hängt die Genossenschaften ab - Verbundgruppen kämpfen mit der digitalen Transformation, [https://www.wieselhuber.de/modules/file/638/181018_hbpdfhb20181018016_CLIPP.pdf][Abgerufen am 28.11.2018].
- DREGER, C./KOSFELD, R./ECKEY, H.-F. (2014): Ökonometrie - Grundlagen, Methoden, Beispiele, 5. Aufl., Wiesbaden.
- EBERTZ, P./HEIMANN, T. (2004): Verbundgruppenmitgliedschaft und Risiko - Die Auswirkungen der Verbundgruppenmitgliedschaft auf die Risikolage der Mitgliedsunternehmen, Berlin.
- EBERTZ, P. (2006): Risikowirkungen von Unternehmenskooperationen - Theoretische Grundlagen und empirische Erkenntnisse am Beispiel der Kooperationsform Verbundgruppe, Aachen.

- EGGERT, U. (2011): Markenbildung im Handel durch Verbundgruppen und Dachmarke [https://www.business-wissen.de/artikel/markenbildung-im-handel-durch-verbundgruppen-und-dachmarke/][Abgerufen am 17.07.2020].
- EUROPEAN SOCIAL SURVEY (2020): Chapter 8 - Summated Scales in Regression Analysis, [http://essedunet.nsd.uib.no/cms/topics/regression/8/][Abgerufen am 12.08.2020].
- EUROSTAT (2018): Digitale Wirtschaft und Gesellschaft (isoc) - Nutzung von IKT in Unternehmen (isoc_e), [https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/digital-economy-and-society/data/database][Abgerufen am 30.12.2018].
- FANG, E./PALMATIER, R. W./SCHEER, L. K./LI, N. (2008): Trust at Different Organizational Levels, Journal of Marketing, 72 (2), S. 80-98.
- FARRER, D. E./GLAUBER, R. R. (1967): Multicollinearity in Regression Analysis - The Problem Revisited, The Review of Economics and Statistics, 49 (1), S. 92-107.
- FLADNITZER, M. (2006): Vertrauen als Erfolgsfaktor virtueller Unternehmen - Grundlagen, Rahmenbedingungen und Maßnahmen zur Vertrauensbildung, Wiesbaden.
- FUCHS, A. (2011): Methodische Aspekte linearer Strukturgleichungsmodelle - Ein Vergleich von kovarianz- und varianzbasierten Kausalanalyseverfahren, Research Papers of Marketing Strategy der Julius-Maximilians-Universität Würzburg.
- GÖBEL, E. (2002): Neue Institutionenökonomik - Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen, Stuttgart.
- GÖTZ, O./LIEHR-GOBBER, K. (2004): Analyse von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe der Partial-Least-Squares(PLS)-Methode, Die Betriebswirtschaft, 64 (6), S. 714-738.
- GRÄßLER, I. (2004): Kundenindividuelle Massenproduktion - Entwicklung, Vorbereitung der Herstellung, Veränderungsmanagement, Berlin.
- HAIR, J. F./BLACK, W. C./BABIN, B. J./ANDERSON, R. E. (2019): Multivariate Data Analysis, 8. Aufl., Andover, Hampshire.
- HARVARD BUSINESS REVIEW (2020): Wann Kunden ihre Daten preisgeben, [https://www.manager-magazin.de/harvard/management/kunden-daten-so-bauen-unternehmen-vertrauen-auf-a-00000000-0002-0001-0000-000151446959][Abgerufen am 30.09.2020].
- HELD, U. (2010): Was ist eine „Odd's Ratio“? - und wann wird sie verwendet?, Swiss Medical Forum, 10 (37), S. 634-635.
- HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, M. (2006): Interfirm Strategic Integration in Retailer Buying Groups - Antecedents and Consequences on the Retailer's Economic Satisfaction, International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 16 (1), S. 69-91.

- HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, M./NAVARRO-BAILÓN, M. Á. (2009): Accessing Retailer Equity through Integration in Retailers' Buying Groups, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37 (1), S. 43-62.
- INSTITUT FÜR HANDELSFORSCHUNG KÖLN (2017): (R)evolution des kooperierenden Handels im Zeitalter der Digitalisierung - Anforderungen an die Distribution und strategische Impulse für Geschäftsmodelle im Verbund- und Franchiseumfeld - Strategiepapier, Köln.
- INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN (2018): KMU nutzen Digitalisierung vor allem zur Kosteneinsparung - IfM Bonn warnt vor der Vernachlässigung von Wertschöpfungs-Chancen, Pressemitteilung, Bonn.
- IW KÖLN (2020): IW-Report 1/20 - Wettbewerbseffekte der Europäischen Datenschutzgrundverordnung, [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2020/IW-Report_2020_DSGVO_und_Wettbewerb.pdf][Abgerufen am 22.07.2020].
- JAHN, A. (2011): Agency-Beziehungen in Verbundgruppen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 105, Münster.
- JAHN, A. (2013): Informationsmanagement in Handelskooperationen - Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Verbundgruppen, Aachen.
- JAWORSKI, B. J./KOHLI, A. K. (1993): Market Orientation - Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57 (3), S. 53-70.
- KANTZENBACH, E. (1967): Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs, 2. Aufl., Göttingen.
- KLOPP, E. (2013): Explorative Faktorenanalyse, [https://www.ph-freiburg.de/fileadmin/dateien/fakultaet1/psychologie/Uploads/wirtz/Henning-Kahmann/Explorative_Faktorenanalyse_final.pdf][Abgerufen am 21.04.2020].
- KOLLOGE, K. (2010): Erfolgsfaktoren internationaler Unternehmenskooperationen - Eine empirische Untersuchung am Beispiel von Vertriebskooperationen im deutschen Maschinenbau, Aachen.
- KOPP, J./LOIS, D. (2014): Sozialwissenschaftliche Datenanalyse - Eine Einführung, 2. Aufl., Wiesbaden.
- KRAFFT, M. (1996): Der Ansatz der logistischen Regression und seine Interpretation, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, Nr. 402, Kiel.
- KRAFFT, M. (2016): Wissen über die Kunden ist einzigartig, *Horizont - Fachzeitschrift für Marketing, Medien und Werbung Online*, [<https://www.horizont.at/home/news/detail/prof-dr-manfred-krafft-wissen-ueber-die-kunden-ist-einzigartig.html>][Abgerufen am 14.09.2018].

- KRAPP, S. (2018): Die erfolgswirksame Ausgestaltung der Logistik in Verbundgruppen - Eine empirische Untersuchung, Köln.
- KRAUTH, J. (1995): Testkonstruktion und Testtheorie, Weinheim.
- KRONTHALER, F. (2016): Statistik angewandt - Datenanalyse ist (k)eine Kunst mit dem R Commander, Berlin.
- KUTSCHER-PUIS, F. (2006): Die Verbundgruppen des Handels und ihre Anschlussverträge - Eine Untersuchung des deutschen und französischen Vertragsrechts, in: FIEDLER, W./JUNG, H./MARTINEK, M./RESS, G./STEIN, T. (Hrsg.): Saarbrücker Studien zum Internationalen Recht, Band 31, Baden-Baden.
- LEUßER, W./HIPPER, H./WILDE, K. D. (2011): Kundeninformationen als Basis des CRM, in: HIPPER, H./HUBRICH, B./WILDE, K. D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM - Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 732-755.
- LINK, J./HILDEBRAND, V. (1995): EDV-gestütztes Marketing im Mittelstand - Wettbewerbsvorteile durch kundenorientierte Informationssysteme, in: LINK, J./HILDEBRAND, V. (Hrsg.): EDV-gestütztes Marketing im Mittelstand - Freie Berufe und mittelständische Dienstleister vor neuen Möglichkeiten, München, S. 1-22.
- LUO, Y./PARK, S. H. (2001): Strategic Alignment and Performance of Market-Seeking MNCS in China, Strategic Management Journal, 22 (2), S. 141-155.
- MANDEWIRTH, S. O. (1997): Transaktionskosten von Handelskooperationen - Ein Effizienzkriterium für Verbundgruppen und Franchise-Systeme, Heidelberg.
- MARKMANN, F. (2002): Franchising in Verbundgruppen - Eine ökonomische Analyse der institutionellen Barrieren seiner Implementierung, Wiesbaden.
- MARKMANN, F./OLESCH, G. (2001): Franchisesystem und Verbundgruppen - Ein Vergleich von Struktur und Strategie, in: AHLERT, D. (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation - Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Neuwied, S. 107-138.
- MATTMÜLLER, R. (1997): Zur Wettbewerbsschwäche von Verbundgruppen im Handel - Eine institutionenökonomische Analyse der Beziehung zwischen Zentrale und Anschlußbetrieben, in: GfK NÜRNBERG (Hrsg.): Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Nr. 4, Nürnberg, S. 383-400.
- MEFFERT, H. (1994): Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen - Neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis, Die Betriebswirtschaft, 54 (4), S. 519-541.
- MORRISON, D. G. (1969): On the Interpretation of Discriminant Analysis, Journal of Marketing Research, 6 (2), S. 156-163.

- MORSCHETT, D. (2014): Beziehungsmanagement als zentrale Aufgabe in Verbundgruppen, Retailing & Consumer Goods Marketing, (12/2014), S. 12-16.
- MÜLLER-HAGEDORN, L./TOPOROWSKI, W./ZIELKE, S. (2012): Der Handel - Grundlagen, Management, Strategien, 2. Aufl., Stuttgart.
- MÜLLER-HAGEDORN, L./VELTMANN, L. (2012): Kooperationen im Handel (Verbundgruppen), in: Zentes, J. (Hrsg.): Handbuch Handel - Strategien, Perspektiven, internationaler Wettbewerb, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 103-126.
- MUMMENDEY, H. D./GRAU, I. (2014): Die Fragebogen-Methode - Grundlagen und Anwendung in Persönlichkeits-, Einstellungs- und Selbstkonzeptforschung, 6. Aufl., Göttingen.
- NOHR, H./ROOS, A. W./VÖHRINGER, A. (2006): Analytisches CRM in Verbundgruppen des Handels, ERP Management 2 (2006) 4, S. 30-33.
- NOHR, H./ROOS, A. W./VÖHRINGER, A. (2008): Relationship Management von Verbundgruppen, in: BECKER, J./KNACKSTEDT, R./PFEIFFER, D. (Hrsg.): Wertschöpfungsnetzwerke - Konzepte für das Netzwerkmanagement und Potenziale aktueller Informationstechnologien, Heidelberg, S. 153-169.
- OLESCH, G. (1997): Das Phasenmodell der Handelskooperation - Eine Neubewertung, Der Verbund - Strategie und Praxis der Kooperation, Heft 4, S. 4-6.
- PREGIBON, D. (1980): Goodness of Link Tests for Generalized Linear Models, Applied Statistics, 29 (1), S. 15-24.
- PWC (2006): Unternehmenskooperation - Auslauf- oder Zukunftsmodell? Strategische Erfolgsfaktoren kooperativer Unternehmensnetzwerke - dargestellt am Beispiel von Verbundgruppen und Franchisesystemen, Berlin.
- PWC (2016): Customer Centricity - Den Kunden im Visier, [<https://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/assets/customer-centricity-den-kunden-im-visier.pdf>][Abgerufen am 27.09.2019].
- RICHTER, R./FURUBOTN, E. G. (2010): Neue Institutionenökonomik - Eine Einführung und kritische Würdigung, 4. Aufl., Tübingen.
- RIPPERGER, T. (1998): Ökonomik des Vertrauens - Analyse eines Organisationsprinzips, Tübingen.
- SCHEER, L. (2008): Antezedenzen und Konsequenzen der Koordination von Unternehmensnetzwerken - Eine Untersuchung am Beispiel von Franchise-Systemen und Verbundgruppen, Wiesbaden.
- SCHLAEFKE, M. (2016): Problemkredite und ihr Management in Genossenschaftsbanken - Eine empirische Analyse der Ausgestaltung und Determinanten unter Berücksichtigung governance-spezifischer, finanzieller und makroökonomischer Einflüsse, Aachen.

- SCHLESIGER, K. (2016a): Die Governance von Verbundgruppen - Problem- und Handlungsfelder, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 165, Münster.
- SCHLESIGER, K. (2016b): Die Zukunft der Verbundgruppen - Eine Analyse der Netzwerkstabilität sowie die Vorstellung der Systemmarke als Zukunftskonzept - Eine theoretische und empirische Darstellung, Aachen.
- SCHMITT, R./PFEIFFER, T. (2015): Qualitätsmanagement - Strategien, Methoden, Techniken, 5. Aufl., München/Wien.
- SCHRICKER, J. (2018): Wie sehen Unternehmen die neue Datenschutzgrundverordnung?, ifo Schnelldienst, 71 (5), S. 35-39.
- SCHUPP, R. P. (2019): Kooperative Verarbeitung von Kundendaten im Rahmen der Datenschutz-Grundverordnung - Problemaufriss und Vorstellung des theoretischen Bezugsrahmens am Beispiel der Verbundgruppen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 187, Münster.
- SCHUPP, R. P. (2020): Umsetzung eines Daten-Netzwerkbetriebs in Verbundgruppen - Datengrundlage und deskriptive Ergebnisse, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 189, Münster.
- SCHURIG, M. (2017): Latente Variablenmodelle in der empirischen Bildungsforschung - Die Schärfe und Struktur der Schatten an der Wand, Dortmund.
- SECKA, M. (2015): Einfluss von Kommunikationsmaßnahmen mit CSR-Bezug auf die Einstellung zur Marke - Entwicklung und Überprüfung eines konzeptionellen Modells, Frankfurt am Main.
- SELLE, S. (2013): White Paper - Verbundgruppen und E-Commerce [https://www.cocomore.com/sites/default/files/whitepaper_verbundgruppen_0.pdf] [Abgerufen am 17.07.2020].
- SIEBELT, P. (2010): Kooperationen von Handelsunternehmen - Eine kritische Analyse am Beispiel des nicht filialisierten Einzelhandels mit Gebrauchsgütern auf Basis der Neuen Institutionenökonomik, Frankfurt am Main.
- SIEBELT, P./NASKRENT, J. (2012): Opportunismus und begrenzte Rationalität in Verbundgruppen, ZfKE, Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 60 (3), S. 199-215.
- SPECTOR, P. E. (1992): Summated Rating Scale Construction - An Introduction, Newbury Park/London/New Delhi.
- STÄDLER, M./FISCHER, J. (1999): Warenkorb- und Bondatenanalyse im Computer Integrated Trading, in: HIPFNER, H. (Hrsg.): Computer Based Marketing, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 339-348.

- STOETZER, M.-W. (2017): Regressionsanalyse in der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung Band 1 - Eine nichtmathematische Einführung mit SPSS und Stata, Berlin.
- TAAPE, J. (2015): Das Kooperationsverhalten von Familienunternehmen - Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Einflusses familienunternehmensspezifischer Charakteristika auf den Kooperationsprozess, Aachen.
- THEURL, T. (2005): Kooperative Governancestrukturen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 48, Münster.
- THEURL, T. (2007): Neues Service-Denken - Erfolgskriterien: Was eine starke Verbundgruppe leisten muss, Handelsjournal 06-07, S. 14-15.
- THEURL, T. (2014): Theresia Theurl über Genossenschaften, Kooperationen und deren kartellrechtliche Behandlung, [<https://www.markt-intern.de/branchenbriefe/steuern-mittelstand/mittelstand/redaktions-gespraechе/theresia-theurl-ueber-genossenschaften-kooperationen-und-deren-kartellrechtliche-behandlung/>][Abgerufen am 13.08.2018].
- THEURL, T./SCHWEINSBERG, A. (2004): Neue kooperative Ökonomie - Moderne genossenschaftliche Governancestrukturen, Tübingen.
- TIETZ, B. (1992): Dynamik im Handel, Frankfurt am Main.
- TUKEY, J. W. (1949): One Degree of Freedom for Non-Additivity, Biometrics, 5 (3), S. 232-242.
- UNISERV (2019): Trendstudie Customer Data Management 2019, Pforzheim.
- URBAN, D. (1993): Logit-Analyse - Statistische Verfahren zur Analyse von Modellen mit qualitativen Response-Variablen, Stuttgart [u. a.].
- VASKE, C. (2016): Misstrauen und Vertrauen - Zur Beziehung beider Konstrukte und den Wechselwirkungen innerhalb organisationaler Teams, Vechta.
- VEALL, M. R./ZIMMERMANN, K. F. (1996): Pseudo-R² Measures for Some Common Limited Dependent Variable Models, Institut für Statistik - Sonderforschungsbereich 386 der Ludwig-Maximilians-Universität München, Paper 18 (1996), [https://epub.ub.uni-muenchen.de/1421/1/paper_18.pdf][Abgerufen am 09.05.2020].
- VELTMANN, L. (2003): Verbundgruppen und Franchise-Systeme - Kein Widerspruch?, in: NEBEL, J./SCHULZ, A./FLOHR, E. (Hrsg.): Das Franchise-System - Handbuch für Franchise-Geber und Franchise-Nehmer, 3. Aufl., Köln, S. 631-635.
- VELTMANN, L. (2018): Den Mittelstand stärken! Die Redaktion befragt Akteure zu den aktuellen Herausforderungen für KMU - Qualifizierungsoffensive für die digitale Transformation, Der starke Mittelstand - Strategie, Lösungen, Wachstum, 06/2018, S. 14.

- VOSSEN, G./LECHTENBÖRGER, J./FEKETE, D. (2015): Big Data in kleinen und mittleren Unternehmen - eine empirische Bestandsaufnahme, Arbeitsberichte des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Nr. 135, Münster.
- WALTER, J. (2011): Die Anreicherung von Kundendaten - Ein interdisziplinärer State-of-the-Art-Review zur Erhebung, Verarbeitung und Nutzung von Kundendaten, Nürnberg.
- WALTHER, B. (2020): Binär logistische Regression in SPSS mit einem metrischen Prädiktor, [<https://www.bjoernwalther.com/binaer-logistische-regression-in-spss-mit-einem-metrischen-praedikator/>][Abgerufen am 19.07.2020].
- WELSCH, C. (2010): Organisationale Trägheit und ihre Wirkung auf die strategische Früherkennung von Unternehmenskrisen, Wiesbaden.
- WESTHAUSEN, H.-U. (2016): Interne Revision in Verbundgruppen und Franchise-Systemen - Verbreitung und Qualität der Internen Revision in Unternehmensnetzwerken, Wiesbaden.
- WILCOX, R. R. (2005): Robust Testing Procedures, in: EVERITT, B. /HOWELL, D. (Hrsg.): Encyclopedia of Statistics in Behavioral Science, 2. Aufl., Hoboken/New Jersey, S. 1768-1769.
- WOLD, S./ESBENSEN, K./GELADI, P. (1987): Principal Component Analysis, Chemometrics and Intelligent Laboratory Systems, 2 (1987), S. 37-52.
- WOLFF, H.-G./BACHER, J. (2010): Hauptkomponentenanalyse und explorative Faktorenanalyse, in: Wolf, C./Best, H. (Hrsg.): Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse, Wiesbaden, S. 333-366.
- ZAHEER, A./MCEVILY, B./PERRONE, V. (1998): Does Trust matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance, Organization Science, 9 (2), S. 141-159.
- ZENTES, J./MORSCHETT, D. (2003): Perspektiven und Strategien der Verbundgruppen in Handel und Handwerk, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 53 (1), S. 143-153.

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

- Nr. 161
Christian Golnik
Kreditgenossenschaften und genossenschaftliche Zentralbanken in weltweiten Märkten - Quantitative Aspekte der Internationalisierung und Globalisierungsbetroffenheit
März 2016
- Nr. 162
Carsten Elges
Die Preissetzung in Unternehmenskooperationen - Erste spieltheoretische Überlegungen
März 2016
- Nr. 163
Vanessa Arts
Aktuelle Herausforderungen für Genossenschaftsbanken - Eine Analyse der Umwelt
März 2016
- Nr. 164
Susanne Günther
Marktdisziplin in geschlossenen Girossystemen? Eine Analyse für den genossenschaftlichen Bankensektor in Deutschland
März 2016
- Nr. 165
Katrin Schlesiger
Die Governance von Verbundgruppen - Problem- und Handlungsfelder
April 2016
- Nr. 166
Katrin Schlesiger
Die Einführung von Systemmarken in Verbundgruppen - Ein mögliches Zukunftskonzept?
April 2016
- Nr. 167
Susanne Günther
Peer Monitoring, Eigentümerstruktur und die Stabilität von Banken - Eine empirische Analyse für den deutschen genossenschaftlichen Bankensektor
April 2016
- Nr. 168
Andreas Schenkel
Compliance-Regulierung aus ökonomischer Perspektive
August 2016
- Nr. 169
Andreas Schenkel
Kosten der Compliance-Regulierung - Eine empirische Untersuchung am Beispiel der deutschen Genossenschaftsbanken
September 2016
- Nr. 170
Susanne Noelle
Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer theoretischen und empirischen Untersuchung
September 2016
- Nr. 171
Manuel Peter
Der Einfluss der Entschuldung auf die Aktienmärkte - Eine Analyse des Einflusses und der Herausforderungen für Investoren
Oktober 2016
- Nr. 172
Florian Klein
Nachhaltigkeit in Volksbanken und Raiffeisenbanken - Eine interviewgestützte Analyse ausgewählter Lösungsansätze
November 2016
- Nr. 173
Maria Friese, Ulrich Heimeshoff, Gordon Klein
Property rights and transaction costs - The role of ownership and organization in German public service provision
Dezember 2016
- Nr. 174
Vanessa Arts
Literaturstudie zur Wirkung von Fusionen deutscher Genossenschaftsbanken auf ihren MemberValue (Teil I) - Literaturauswahl und Unmittelbarer MemberValue
Dezember 2016
- Nr. 175
Vanessa Arts
Literaturstudie zur Wirkung von Fusionen deutscher Genossenschaftsbanken auf ihren MemberValue (Teil II) - Mittelbarer und Nachhaltiger MemberValue
Januar 2017
- Nr. 176
Sandra Swoboda
Einfluss ausgewählter Determinanten auf die Kartellbildung und -stabilität - Eine Literaturstudie
April 2017
- Nr. 177
Jan Henrik Schröder
Eine empirische Analyse der aufbau- und ablauforganisatorischen Ausgestaltung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft deutscher Genossenschaftsbanken - Teil I: Datengrundlage
Oktober 2017

- Nr. 178
Jan Henrik Schröder
Eine empirische Analyse der aufbau- und aborganisatorischen Ausgestaltung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft deutscher Genossenschaftsbanken - Teil II: Deskriptive und explorative Ergebnisse
Oktober 2017
- Nr. 179
Robin Paul Wolf
IFRS 11 und 12 - Fluch oder Segen für die Finanzberichterstattung der Kooperationspartner? Erste Ergebnisse aus der Analyse der Eigenkapitalkostenentwicklung der Unternehmen des deutschen Prime Standards
Mai 2018
- Nr. 180
Tobias Bollmann
Unternehmensgründungen und Hochschulen - Eine Analyse der Bedeutung von universitärer Entrepreneurship-Bildung und Clustermitgliedschaften auf regionale Unternehmensgründungen
Mai 2018
- Nr. 181
Robin Paul Wolf
Wer kooperiert im DAX? Erkenntnisse aus der Buchhaltung - Eine Analyse des Status Quo der kooperationsbezogenen Rechnungslegung von Unternehmen des deutschen Prime Standards
Juli 2018
- Nr. 182
Jan Henrik Schröder
Die Implementierung einheitlicher CRM-Prozesse und Beratungsstandards im Privatkundengeschäft deutscher Genossenschaftsbanken - Empirische Befunde zur Umsetzung des BVR-Projekts *Beratungsqualität* durch Einführung der *genossenschaftlichen Beratung*
Juli 2018
- Nr. 183
Robin Paul Wolf
Ganz oder gar nicht - wer nutzte die Quotenkonsolidierung? - Eine Analyse der Ausübung des Bilanzierungswahlrechts unter IAS 31 im Prime Standard der deutschen Börse
Juli 2018
- Nr. 184
Sandra Maria Swoboda
Market structure and cartel duration - Evidence from detected EU cartel cases
November 2018
- Nr. 185
Benedikt Lenz
Corporate Governance von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Analyse zum Zusammenhang von Governanceelementen und der Bankperformance
August 2019
- Nr. 186
Youssef Sanati
Der Wirtschaftsstandort Iran zwischen Förderung und Sanktion - Eine empirische Analyse ausländischer Investitionen nach dem ARDL-Modell
August 2019
- Nr. 187
Robin Philip Schupp
Kooperative Verarbeitung von Kundendaten im Rahmen der Datenschutz-Grundverordnung - Problemaufriss und Vorstellung des theoretischen Bezugsrahmens am Beispiel der Verbundgruppen
Oktober 2019
- Nr. 188
Maik Dombrowa
Regionalbankeneffizienz und Standortfaktoren - Methodische Ansätze und aktueller Forschungsstand
Januar 2020
- Nr. 189
Robin Philip Schupp
Umsetzung eines Daten-Netzwerkbetriebs in Verbundgruppen - Datengrundlage und deskriptive Ergebnisse
März 2020
- Nr. 190
Robin Philip Schupp
Kooperatives Management von Kundendaten in Verbundgruppen - Auszüge einer empirischen Analyse
Oktober 2020

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