

Schupp, Robin Philip

Working Paper

Das Management von Kundendaten in Verbundgruppen Forschungsaufbau und finale Ergebnisse

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 192

Provided in Cooperation with:

Westfälische Wilhelms-Universität Münster (WWU), Institut für Genossenschaftswesen

Suggested Citation: Schupp, Robin Philip (2021) : Das Management von Kundendaten in Verbundgruppen Forschungsaufbau und finale Ergebnisse, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 192, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/251816>

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.

ARBEITSPAPIERE
des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Das Management von Kundendaten in Verbundgruppen
Forschungsaufbau und finale Ergebnisse

von Robin Philip Schupp
Nr. 192 ▪ Dezember 2021

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

Vorwort

Informationen über die Präferenzen und das Verhalten von Kunden sind für alle Unternehmen seit jeher von großer Bedeutung für ihren Erfolg und ihre Wettbewerbsfähigkeit. Mit den technischen und wirtschaftlichen Möglichkeiten, die das Fortschreiten der Digitalisierung für Unternehmensstrategien, die Gestaltung von Geschäftsmodellen, internen Prozessen und die Bearbeitung der Kundenschnittstelle mit sich bringt, entstehen nicht nur zusätzliche Chancen, sondern auch Herausforderungen.

Das Kundendatenmanagement wird zu einer erfolgsentscheidenden Aufgabe, der viel Aufmerksamkeit zu schenken ist. Dies gilt besonders für mittelständische Unternehmen und umso mehr, wenn sie im Wettbewerb mit den großen Digitalkonzernen stehen. Zusätzliche Dimensionen werden relevant, wenn Unternehmen kooperieren, um damit bessere wirtschaftliche Ergebnisse zu ermöglichen. Es liegt dann nahe, auch Kundendaten in solchen Verbänden gemeinsam zu nutzen. Doch die gemeinsame Organisation und Nutzung von Kundendaten stößt nicht nur an datenschutzrechtliche, sondern auch an wettbewerbsrechtliche Grenzen. Dies ist dann besonders spürbar, wenn für hierarchisch organisierte Wettbewerber mildere Restriktionen für das Datenmanagement gelten.

IfG-Mitarbeiter Robin Schupp stellt vor diesem Hintergrund wesentliche Ergebnisse seiner Dissertation zum Kundendatenmanagement in Verbundgruppen vor. Die Arbeit stammt aus dem „IfG-Forschungscluster II: Kooperationen“. Kommentare und Anregungen sind herzlich willkommen.



Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

Zusammenfassung

Die Verteilung von Daten und Informationen nimmt innerhalb der Verbundgruppen eine tragende Rolle ein und ist daher bereits seit Jahren ein wichtiger Gegenstand der empirischen Kooperationsforschung. Durch eine branchenübergreifend zu beobachtende, stetig wachsende Absatzmarktorientierung bedingt, bilden hierbei im Speziellen Kundendaten einen zunehmend relevanten Faktor. Jedoch erweist sich ein adäquates Management ebenjener vor allem für mittelständische Unternehmen aus vielfältigen Gründen als herausfordernd. Mit seiner Digitalisierungsagenda „Mission Mittelstand 2025“ greift DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. diese Thematik auf, indem er für eine engere Vernetzung der Verbundgruppenakteure in diesem Bereich appelliert. Bisherige Umsetzungsmöglichkeiten sowie auch die Erfolgswirksamkeit eines so dargelegten Daten-Netzwerkbetriebs sind bisher jedoch lediglich grob skizziert. Dieses Arbeitspapier fasst die Herangehensweise sowie wichtige, finale Ergebnisse einer umfassenden empirischen Untersuchung zusammen, welche diese Forschungslücke schließt.

Abstract

The distribution of data and information plays a major role within groups of independent retailers and has therefore been an important subject of empirical collaborative research since many years. Due to a constantly growing sales market orientation that can be observed across all industries, customer data in particular is an increasingly business-critical factor. However, a good management of that data proves to be challenging, especially for medium-sized companies for a variety of reasons. With its Digitization Agency “Mission Mittelstand 2025”, SME GROUPS GERMANY takes up this issue by appealing for closer networking of the group actors in this segment. Current implementation options as well as the effectiveness of a so-called data network operation have so far only been roughly outlined. This working paper summarizes the main structure as well as important, final results of a comprehensive empirical analysis, which closes this research gap.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Zusammenfassung/Abstract.....	II
Inhaltsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
2 Hypothesen	2
2.1 Erste Hypothesengruppe	3
2.2 Zweite Hypothesengruppe	7
3 Empirische Strategie	12
3.1 Datenbasis.....	12
3.2 Methodik und Modellspezifikationen.....	13
3.3 Variable	17
4 Regressionsergebnisse und Diskussion	19
4.1 Multiples Logit-Modell	19
4.2 Multiples lineares Regressionsmodell	23
5 Schlussbemerkungen	27
Literaturverzeichnis	30

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Übersicht der aufgestellten Hypothesen	11
Tab. 2: Modelloutputs der Logit-Regressionen	20
Tab. 3: Ergebnisse der Überprüfung der ersten Hypothesengruppe	23
Tab. 4: Modelloutputs der linearen Regressionen	23
Tab. 5: Ergebnisse der Überprüfung der zweiten Hypothesengruppe ...	27

Abkürzungsverzeichnis

COM	Commitment
CRM	Customer Relationship Management
DNB	Daten-Netzwerkbetrieb
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
GESZ	Geschwindigkeitsziele
H	Hypothese
HET	Heterogenität
INDZ	Individualisierungsziele
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KUN	Kundenanspruch
KUNZ	Kundenbindungsziele
M	Modell
OR	Odd's Ratio
Org.	Organisatorisch
PCC	Proportional Chance Criterion
RATZ	Rationalisierungsziele
Sig.	Signifikanz
VER	Vertrauen
VERZ	Verkaufsziele
VIF	Variance Inflation Factor
VZ	Erwartetes Vorzeichen
WET	Wettbewerbsintensität
ZGV	Zentralverband gewerblicher Verbundgruppen

1 Einleitung

Kundendaten und deren Management nehmen für Unternehmen aller Branchen- und Größenklassen einen immer wichtigeren Stellenwert ein.¹ Entgegen der Situation in vielen Großkonzernen und vor allem digitalen Plattformen, die häufig bereits über hohe Datenbestände und Verarbeitungskapazitäten verfügen², weist ein professionelles Kundendatenmanagement innerhalb vieler kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) jedoch häufig noch einen unausgereiften Status auf.³ In enger Anlehnung an VOSSEN/LECHTENBÖRGER/FEKETE (2015) lassen sich sehr unterschiedliche Gründe organisatorischer, technischer, wirtschaftlicher sowie - nicht zuletzt durch die Einführung der DSGVO im Jahr 2018 - auch rechtlicher Natur zur Erklärung einer solchen ungleichen Ausgangslage anführen.⁴ Kooperationen zwischen mittelständischen Unternehmen könnten im Zuge dieser Problemdimensionen jedoch einen geeigneten Lösungsansatz verkörpern. So hat DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V., der Dachverband der Verbundgruppen im deutschsprachigen Raum, mit Verabschiedung seiner Digitalisierungs-Agenda „Mission Mittelstand 2025“ bereits auf diese Thematik reagiert.⁵ Konkret wird hierin mit der Grundidee eines *Daten-Netzwerkbetriebs* an eine engere Vernetzung zwischen Zentrale und Mitgliedern im Hinblick auf das Management von Kundendaten appelliert. Bisherige Umsetzungsmöglichkeiten sowie etwaige Erfolgspotenziale sind, unter Berücksichtigung rechtlicher Vorgaben, bisher jedoch lediglich grob skizziert und weisen daher noch einen Konzeptcharakter auf. Auch ist festzustellen, dass die einschlägige Verbundgruppen-Literatur, insb. mit explizitem Hinblick auf Kundendaten, noch lückenhaft ist. Demnach konzentrieren sich bestehende Studien vorrangig auf wenige Teilaspekte oder basieren auf einer geringen Zahl an Fallstudien. Eine ganzheitliche sowie empirisch-fundierte Erforschung hat somit noch nicht stattgefunden, weshalb hier folgendes Forschungsziel festgelegt wurde:

Übergeordnetes Forschungsziel ist eine umfassende empirische Analyse des rechtskonformen Managements von Kundendaten in Verbundgruppen, unter expliziter Einbindung des Konzepts eines

¹ Vgl. WALTER (2011), S. 2 und BIEREKOVEN (2016), S. 158.

² Vgl. ACQUISTI/TAYLOR/WAGMAN (2016), S. 444.

³ Vgl. IFM BONN (2018) auf Basis von Daten aus EUROSTAT (2018).

⁴ Vgl. VOSSEN/LECHTENBÖRGER/FEKETE (2015), S. 11ff.

⁵ Vgl. hier und im Folgenden DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. (2017a).

Daten-Netzwerkbetriebs sowie hieraus resultierender Erfolgswirkungen - inklusive einer Ableitung von Handlungsempfehlungen für die beteiligten Verbundgruppenakteure.

Bei den folgenden Ausführungen handelt es sich um einige wesentliche Auszüge einer derzeit im Publikationsprozess befindlichen Dissertation, welche diese Forschungsfrage behandelt.⁶ Hierzu werden, im Anschluss an die Einleitung, in Kap. 2 zunächst die Forschungshypothesen der Arbeit dargelegt. Diese gliedern sich im Konkreten in zwei Hypothesengruppen. Die erste Hypothesengruppe befasst sich mit den Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs innerhalb der Verbundgruppen (Kap. 2.1), während die zweite Hypothesengruppe relevante Determinanten des Managements von Kundendaten auf zugrundeliegende Erfolgsziele beleuchtet (Kap. 2.2). Im Anschluss wird in Kap. 3 die empirische Strategie der Untersuchung dokumentiert. Zu diesem Zweck wird zunächst die zugrundeliegende Datenbasis dargelegt (Kap. 3.1), ehe hierauf aufbauend die methodischen Ansätze motiviert und hinreichend spezifiziert (Kap. 3.2) sowie auch die verwendeten Variablen operationalisiert werden (Kap. 3.3). In Kap. 4 findet sodann eine Diskussion der resultierenden Regressionsergebnisse statt. Zur Überprüfung der ersten Hypothesengruppe dient dabei ein multiples Logit-Modell (Kap. 4.1). Die zweite Hypothesengruppe wird auf Basis eines multiplen linearen Regressionsmodells empirisch untersucht (Kap. 4.2). Die Ausführungen schließen in Kap. 5 mit einigen Schlussbemerkungen ab, welche eine Zusammenfassung der Ergebnisse sowie einen kurzen Forschungsausblick enthalten.

2 Hypothesen

Dieses Kapitel fasst die Forschungshypothesen der Arbeit in verkürzter Form zusammen. Gemäß des übergeordneten Forschungsziels werden dabei zunächst die Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs innerhalb einer ersten Hypothesengruppe beleuchtet (Kap. 2.1). Hieran anschließend erfolgt eine Darlegung der Erfolgswirksamkeit ausgewählter Facetten des Kundendatenmanagements in Verbundgruppen im Rahmen einer zweiten Hypothesengruppe (Kap. 2.2). Die postulierten

⁶ Hinweise: Einige Auszüge wurden aus Gründen der Zweckdienlichkeit in verkürzter oder leicht modifizierter Form integriert. Ebenso wie die Dissertation selbst greifen auch diese Ausführungen darüber hinaus auf selbst erstellte Inhalte meiner bereits veröffentlichten Arbeitspapiere zurück, vgl. SCHUPP (2019), SCHUPP (2020a) und SCHUPP (2020b). Eine gesonderte Kennzeichnung übernommener bzw. kontextspezifisch angepasster Passagen findet nachfolgend im Fall längerer, zusammenhängender Abschnitte statt.

Zusammenhänge bzw. Wirkungsweisen entstammen hierbei den Erkenntnissen aus einer umfassenden Literaturstudie, agenturtheoretischen Charakteristika mit Bezug zum Sachverhalt sowie praxisbezogenem Wissen aus explorativen Experteninterviews.

2.1 Erste Hypothesengruppe⁷

Innerhalb der ersten Hypothesengruppe werden die Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs vor dem Hintergrund interner und externer Kontextfaktoren der Verbundgruppen untersucht. Als interne Kontextfaktoren werden dabei das Vertrauen, das Commitment sowie die Heterogenität der Mitglieder herangezogen. Als externe Kontextfaktoren bzw. als relevante Umweltdeterminanten dienen die Wettbewerbsintensität sowie der Kundenanspruch der jeweiligen Verbände.

Vertrauen

Innerhalb diverser Studien zur interorganisationalen Kooperationsforschung wird dem Faktor Vertrauen ein wesentlicher Einfluss für eine enge und erfolgreiche Zusammenarbeit beigemessen.⁸ Innerhalb von Verbundgruppen ist die Bedeutung des Vertrauens im Speziellen vor dem Hintergrund der vielschichtigen Beziehungsverhältnisse zu betrachten, die innerhalb des Netzwerks vorherrschen.⁹ MORSCHETT (2014) weist in diesem Kontext primär auf die Ebene zwischen den Mitgliedern und der Verbundgruppenzentrale hin.¹⁰ Die Notwendigkeit eines hinreichenden Vertrauensverhältnisses begründet sich hier vor allem aus den eigenständigen Zielfunktionen der Netzwerkakteure, was wiederum Verhaltensunsicherheit erzeugen kann.¹¹ Vor allem stellt der Austausch geschäftskritischer Daten einen potenziellen Unsicherheitsfaktor auf Seiten der Mitglieder dar, insofern, dass dezentral vorhandenes Wissen ausgenutzt werden könnte.¹² Über die Vertrauensdimensionen zwischen dem einzelnen Mitglied und der Verbundgruppenzentrale ist darüber hinaus jedoch auch die

⁷ Die Ausführungen in diesem Unterkapitel sind SCHUPP (2020b), S. 10ff. entnommen. Einige Passagen wurden gekürzt bzw. geringfügig modifiziert.

⁸ Vgl. exemplarisch ZAHEER/MCEVILY/PERRONE (1998), S. 141ff., FANG ET AL. (2008), S. 80ff. und BREUER/HÜFFMEIER/HERTEL (2016), S. 1151ff.

⁹ Vgl. SCHLESIGER (2016), S. 16.

¹⁰ Vgl. MORSCHETT (2014), S. 12ff.

¹¹ Vgl. JAHN (2013), S. 94f.

¹² Vgl. EBENDA, S. 95.

mögliche Verhaltensunsicherheit der Mitglieder untereinander einzubeziehen.¹³ Insbesondere vor dem Hintergrund einer zunehmenden Inanspruchnahme warenunabhängiger Zentralleistungen, wie Erfahrungs- und Strategiegruppen, kann wechselseitige Sympathie und Vertrauen generell ein notwendiges Kriterium darstellen, um Ideen, Ansätze und Informationen miteinander zu teilen.¹⁴ Die Hypothese wird mithin wie folgt formuliert:¹⁵

H₁: Zwischen dem Ausmaß des Vertrauens und den Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs innerhalb von Verbundgruppen besteht ein positiver Zusammenhang.

Commitment

Das Commitment beschreibt insbesondere im Verbundgruppenkontext ein zentrales Governancemerkmale.¹⁶ Insgesamt erhöht ein ausgeprägtes Commitment die Mitgliederbereitschaft spezifisch in das Beziehungsverhältnis zu investieren.¹⁷ In einer kontextspezifischen Konkretisierung wird unter dem Commitment daher ausschließlich der mitgliedseitige Beitrag und Wille zu einem kooperativen Managementprozess 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.¹⁸ Eng mit dem bisherigen Teilungsgrad verknüpft stellt die individuelle Einstellung der Mitglieder zu dieser Thematik eine sehr relevante Rolle dar.¹⁹ Die Hypothese lautet daher:

¹³ Vgl. MORSCHETT (2014), S. 15.

¹⁴ Vgl. EBENDA.

¹⁵ Die Hypothesen werden nachfolgend in verkürztem Wortlaut wiedergegeben.

¹⁶ Vgl. AHLERT/WUNDERLICH (2002), S. 49f. und AHLERT/BACKHAUS/RATH (2009), S. 34.

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

¹⁸ Vgl. JAHN (2013), S. 59.

¹⁹ Vgl. hierzu DR. WIESELHUBER & PARTNER/HANDELSBLATT (2018).

H₂: *Zwischen dem Ausmaß des Commitments und den Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs innerhalb von Verbundgruppen besteht ein positiver Zusammenhang.*

Heterogenität

Als Resultat eines in der Vergangenheit häufig unsystematischen und auf die reine Quantität ausgerichteten Wachstums existieren heutzutage viele Verbundgruppen mit einer sehr heterogenen Mitgliederstruktur.²⁰ Eine ausgeprägte Heterogenität kann sich in der Praxis jedoch häufig als Nachteil erweisen, sofern differenzierte Anforderungen sowie ein wachsendes Durchsetzungsproblem von Kooperationskonzepten die Folge sind.²¹ Speziell können aus divergenten Zielfunktionen und Interessenstrukturen regelmäßig dezentrale Entscheidungen resultieren, da die Verbundgruppe die Bedürfnisse ihrer Mitglieder nicht mehr in Gänze befriedigen kann.²² 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 ihrer empirischen Studie fest, dass der gezielte Einsatz von Kundendaten je nach Mitgliedergröße als unterschiedlich wichtig erachtet wird.²³ Unabhängig von der individuellen Einschätzung über die Thematik stellen strukturelle Unterschiede auch im Hinblick auf den eigentlichen Managementprozess der Kundendaten ein mögliches Hindernis dar. So könnten insbesondere heterogene Sortimentsbreiten einen ausschlaggebenden Punkt verkörpern, da die Anzahl angebotener Waren- und Dienstleistungen möglicherweise Aufschluss über etwaige Zielgruppengrößen und Kundenbindungsintensitäten gibt. In diesem Zusammenhang wäre es möglich, dass zentral gesteuerte Konzepte nicht durchgehend auf eine mitgliederübergreifende Akzeptanz stoßen.²⁴ Insgesamt kann daher die folgende Hypothese aufgestellt werden:

H₃: *Zwischen dem Ausmaß der Heterogenität und den Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs innerhalb von Verbundgruppen besteht ein negativer Zusammenhang.*

²⁰ Vgl. VELTMANN (2003), S. 633.

²¹ Vgl. SCHLESIGER (2016), S. 9ff. sowie im Datenkontext LAMPRECHT (1998), S. 271f.

²² Vgl. SCHLESIGER (2016), S. 58ff.

²³ Vgl. NOHR/ROOS/VÖHRINGER (2008), S. 157. Hinweis: Als Indikator kann hierbei die Installation von CRM-Systemen innerhalb der einzelnen Verbundgruppen herangezogen werden.

²⁴ Dieser Aspekt wurde in den meisten Experteninterviews angeführt.

Wettbewerbsintensität

Die Einführung zeitgemäßer Konzepte ist für die Verbundgruppen seit jeher als Voraussetzung zu beschreiben, um sich in einem zunehmend wettbewerbsintensiven Markt zu behaupten.²⁵ Als Reaktion auf das Wettbewerbsgeschehen ist dabei in jüngerer Zeit häufig ein Verhalten zu beobachten, das in der wissenschaftlichen Literatur auch als „Integrationsstrategie“ bezeichnet wird.²⁶ Eine solche 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).²⁷ Zum anderen fordert diese jedoch auch eine Ausnutzung lokaler Kompetenzen ein, was wiederum eine enge Informationsvernetzung im Verbund voraussetzt.²⁸ 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 und beschleunigt wird.²⁹ Es resultiert somit die folgende Hypothese:

H₄: *Zwischen der Wettbewerbsintensität und den Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs innerhalb von Verbundgruppen besteht ein positiver Zusammenhang.*

Kundenanspruch

Wie bereits einleitend dargestellt, lässt sich die konsequente Ausrichtung der Geschäftsprozesse am Kunden als zentraler Einflussfaktor innerhalb des vorliegenden Kontextes sowie generell bei der Entwicklung von Verbundgruppen zu Datenverbänden feststellen.³⁰ So wird eine immer zielgenauere Datenanalyse primär durch einen stetig wachsenden Kundenanspruch sowie eine hieraus abzuleitende, bestmögliche Erfüllung der Bedürfnisse ebenjener getrieben.³¹ Allerdings lassen sich die hierfür notwendigen Informationen nur durch eine intelligente Verknüpfung verschiedener Informationen herleiten.³² Der hohen Bedeutung aussagekräftiger Daten steht jedoch oftmals eine mangelnde Verfügbarkeit innerhalb der

²⁵ Vgl. SCHLESIGER (2016), S. 4.

²⁶ Vgl. NOHR/ROOS/VÖHRINGER (2008), S. 155f.

²⁷ Vgl. EBENDA.

²⁸ Vgl. EBENDA.

²⁹ Vgl. MARKMANN/OLESCH (2001), S. 113.

³⁰ Vgl. ALTHAUS (2017), S. 6 sowie analog SWOBODA/MORSCHETT (2002), S. 788f., KÜSTER (2003), S. 41ff. und AHLERT/BACKHAUS/RATH (2009), S. 34.

³¹ Vgl. PWC (2016), S. 2.

³² Vgl. DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV E.V. (2017a), S. 15.

Unternehmen gegenüber. Als Grund hierfür lässt sich zum einen ein verhältnismäßig aufwändiger und kostenintensiver Beschaffungsprozess anführen.³³ Zum anderen stellt die DSGVO durch ihren hohen Verbraucherschutzstandard umfangreiche Kriterien im Hinblick auf die Erhebung.³⁴ Der wachsenden Bedeutung der kundenindividuellen Direktansprache steht überdies eine immer höhere Sensibilität im Umgang mit ihren Daten gegenüber. So weisen ACQUISTI/TAYLOR/WAGMAN (2016) auf eine konträre Entwicklung der technischen Erhebungs- und Verarbeitungsmöglichkeiten auf der einen und einer sinkenden Bereitschaft zur Preisgabe personenbezogener Daten auf der anderen Seite hin.³⁵ Als Hypothese folgt:

H₅: *Zwischen dem Ausmaß des Kundenanspruchs und den Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs innerhalb von Verbundgruppen besteht ein negativer Zusammenhang.*

2.2 Zweite Hypothesengruppe

Die zweite Hypothesengruppe umfasst den Einfluss ausgewählter Elemente des Kundendatenmanagements innerhalb der Verbundgruppen auf die zugrundeliegenden Erfolgsziele. Um einem Hauptziel der Arbeit gerecht zu werden, werden hierbei zunächst die bisherigen Umsetzungsgrade eines Daten-Netzwerkbetriebs in die Überlegungen integriert. Überdies erfolgt eine Aufnahme des organisatorischen Stellenwertes der Thematik sowie eine Evaluierung des Einflusses von E-Commerce-Plattformen und mitgliederübergreifenden Kundenbindungsprogrammen.

Realisierung eines Daten-Netzwerkbetriebs

Die im Rahmen der MISSION MITTELSTAND 2025 beschriebene, neue Rolle der Verbundgruppen verfolgt das allgemeine und übergeordnete Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit der Verbundgruppen im Zuge aktueller und zukünftiger Herausforderungen sicherzustellen.³⁶ Konkret versteht sich das Strategie-Whitepaper somit gar als ein „Leitfaden“, welcher für eine „langfristige erfolgreiche Zusammenarbeit“ konzipiert ist.³⁷ Die Effekte analytischer Datenprozesse auf konkrete Erfolgsziele eines Unternehmens

³³ Vgl. STÄDLER/FISCHER (1999), S. 340 und SCHMITT/PFEIFFER (2015), S. 150.

³⁴ Vgl. hier und im Folgenden DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. (2017c) für eine Ausführung der DSGVO-Anforderungen im Verbundgruppenkontext.

³⁵ Vgl. ACQUISTI/TAYLOR/WAGMAN (2016), S. 444f.

³⁶ Vgl. hierzu DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. (2017a), S. 5.

³⁷ EBENDA, S. 7.

konnten in differenzierter Form bereits in zahlreichen empirischen Untersuchungen eruiert werden.³⁸ Im Speziellen könnte bspw. die Bereitstellung sicherer IT-Strukturen zur Speicherung von Kundendaten einen Effekt auf die Erfolgsziele besitzen.³⁹ Ebenso könnten sich beratende Unterstützungsleistungen im Kontext des Kundendatenmanagements als erfolgsbeeinflussend erweisen. So dokumentiert BÄUMLER (2002), dass das Thema Datenschutz, getrieben durch die zunehmenden Erhebungsmöglichkeiten im Zuge des technischen Fortschritts, vermehrt als ein „vom Verbraucher nachgefragtes Gut“ interpretiert werden, welches die Unternehmen „weg von der lästigen, von außen auferlegten Pflicht, hin zu einem attraktiv gestalteten Angebot“ auffordere.⁴⁰ Aus den genannten Gründen lassen sich daher die folgenden beiden Hypothesen herleiten:

H₆: *Zwischen dem Ausmaß eines bereits realisierten, analytischen Daten-Netzwerkbetriebs und den auf Basis von Kundendaten erzielten Erfolgswirkungen innerhalb von Verbundgruppen besteht ein positiver Zusammenhang.*

H₇: *Zwischen dem Ausmaß eines bereits realisierten, beratenden Daten-Netzwerkbetriebs und den auf Basis von Kundendaten erzielten Erfolgswirkungen innerhalb von Verbundgruppen besteht ein positiver Zusammenhang.*

Organisatorischer Stellenwert

Dem organisatorischen Stellenwert eines Managementprozesses wird in der ökonomischen Literatur bereits seit langer Zeit ein wesentlicher Beitrag auf den resultierenden Erfolg attestiert.⁴¹ Ökonomische Studien zum positiven Einfluss des Stellenwerts von Kundendaten und deren Management auf zugrundeliegende Erfolgsziele sind im Wesentlichen in der empirischen CRM-Forschung verankert.⁴² Gleichwohl gilt festzuhalten, dass im Sinne eines tatsächlichen Erfolgs sowie einer weitestgehenden Zielkongruenz der Beteiligten, konkrete und möglichst einheitliche Schritte im

³⁸ Vgl. exemplarisch COLTMAN/DEVINNEY/MIDGLEY (2011), S. 205 ff., GERMANN/LILIEN/RANGASWAMY (2013), S. 114ff., WAMBA ET AL. (2017), S. 356ff. und MIKALEF ET AL. (2019), S. 261ff.

³⁹ Vgl. hierzu exemplarisch EDER (2004), S. 35 sowie die dort zitierte Literatur und FERNANDO/CHIDAMBARAM/WAHYUNI (2018), S. 4016ff.

⁴⁰ BÄUMLER (2002), S. 5 sowie hierzu auch PWC (o. J.).

⁴¹ Vgl. hierzu exemplarisch SALANCIK/PFEFFER (1974), S. 453ff. und ENZ (1988), S. 284ff. sowie die dort jeweils dargelegten Literaturübersichten.

⁴² Vgl. hierzu exemplarisch BOSE (2002), 91 sowie allgemein GERMANN/LILIEN/RANGASWAMY (2013), S. 115ff. und ABDULLATEEF/MOKTHAR/YUSOFF (2010), S. 187f.

Verbund auszuführend sind, was auch zuletzt durch eine Studie der DATEV (2017) praktisch veranschaulicht wurde.⁴³ Dieser Bedingung steht jedoch die allgemeine Erkenntnis gegenüber, dass die Verbundgruppen häufig systembedingt zu lange Entscheidungswege sowie uneinheitliche Visionen der Mitglieder vereinen und somit einen Hang zur „organisationalen Trägheit“ aufweisen.⁴⁴ Dennoch soll im Rahmen dieser Arbeit der Stellenwert der Thematik als notwendige Bedingung für einen erfolgreichen Kooperationsprozess im Bereich des Kundendatenmanagements und somit als Proxy für ein generelles Problembewusstsein der Beteiligten dienen. Die Hypothese lautet somit:

H₈: *Zwischen dem organisatorischen Stellenwert des Managements von Kundendaten und den auf Basis von Kundendaten erzielten Erfolgswirkungen innerhalb von Verbundgruppen besteht ein positiver Zusammenhang.*

E-Commerce-Plattform

E-Commerce-Plattformen nehmen im Bereich der Datenökonomie eine Vorreiterrolle ein, da über kein anderes Medium eine so einfache, schnelle und umfangreiche Erhebung von Kundendaten ermöglicht wird wie über das Internet.⁴⁵ Insbesondere die Verbundgruppen verfügen aufgrund ihrer kritischen Masse oft über große Potenziale im Hinblick auf die Umsetzung erfolgreicher und konkurrenzfähiger E-Commerce-Modelle.⁴⁶ Gleichwohl nimmt die Thematik in der Praxis eine häufig komplexere Struktur ein, da es für die Zentralen oft eine Herausforderung darstellt, die Wünsche und Befindlichkeiten ihrer Mitglieder in den jeweils angestrebten Lösungsansätzen bestmöglich zu vereinen.⁴⁷ So klassifiziert das IFH KÖLN (2017) für Verbundgruppen insgesamt drei unterschiedliche Ausgestaltungsmodelle: (1) *Dezentrale Vertriebsplattformen*, (2) *Zentrale Vertriebsplattformen* sowie (3) *Online-Marktplatzlösungen*.⁴⁸ Trotz sehr unterschiedlicher Vor- und Nachteile der einzelnen Lösungen und dem somit nicht pauschal

⁴³ Vgl. hierzu auch WEILNHAMMER (2003), S. 472ff. und NOHR ET AL. (2006), S. 124ff. und DATEV (2017) zitiert nach DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. (2017b).

⁴⁴ Vgl. FOLKERTS/RENZ (2003), S. 335, PwC (2006), S. 36 und DR. WIESELHUBER & PARTNER/HANDELSBLATT (2018).

⁴⁵ Vgl. RISCH (2007), S. 30f., ACQUISITI/TAYLOR/WAGMAN (2016), S. 444ff. und GROßE HOLTFOORTH (2017), S. 7f sowie im Allgemeinen SWOBODA/MORSCHETT (2002), S. 775f.

⁴⁶ Vgl. MÜLLER-HAGEDORN/VELTMANN (2012), S. 111.

⁴⁷ Vgl. NAUMANN (2018) sowie allgemein SELLE (2013), S. 7f.

⁴⁸ Vgl. IFH KÖLN (2017), S. 13 sowie auch ZENTES/SWOBODA (2002), S. 134.

anzuratenden Modell ist laut einer jüngeren Studie von ESTRATEGY CONSULTING (2020) für den Verbundgruppenkontext jedoch festzuhalten, dass ein mangelndes Online-Engagement sich zum einen negativ auf die Kundenbeziehungen auswirke sowie zum anderen eine Erstarkung solcher Unternehmen initiiere, die sich einer solchen Herausforderung besser annehmen.⁴⁹ Die Hypothese lautet somit:

H₉: Zwischen der Existenz einer E-Commerce-Plattform und den auf Basis von Kundendaten erzielten Erfolgswirkungen innerhalb von Verbundgruppen besteht ein positiver Zusammenhang.

Mitgliederübergreifendes Kundenbindungsprogramm

Unter Kundenbindungsprogrammen sind im Allgemeinen jegliche Aktivitäten zu subsumieren, deren primäres Ziel es ist, solche Bestandskunden, die bisher lediglich selten oder bedingt die Leistungen eines Unternehmens in Anspruch nehmen, zu Kunden mit einem höheren Erfolgsbeitrag zu entwickeln.⁵⁰ Der zentrale Wettbewerbsvorteil ergibt sich für den Anbieter vorrangig in einer vergleichsweise simplen Generierung von Kundendaten, welche oft ein hohes Maß an Informationen über relevante Zielgruppen offenbaren.⁵¹ In der Verbundgruppenlandschaft sowie generell innerhalb von nicht-filialisierten Unternehmen gestaltete sich die Etablierung erfolgsversprechender Kundenbindungsprogramme jedoch lange Zeit als äußerst schwierig.⁵² So stellt LAMPRECHT (1998) im Allgemeinen fest, dass die informatorische Anbindung in Verbundsystemen jenen der homogenen Warenhaus- und Filialketten unterlegen ist, was in jüngerer Vergangenheit vor allem auf einer nicht-flächendeckenden Technikausstattung der einzelnen Kooperationspartner basierte.⁵³ Im Einklang mit ihrem im Zeitverlauf allgemein zu beobachtenden Leistungs- und Kompetenzzuwachs bieten heutzutage hingegen branchenübergreifend viele Zentralen ein Komplettangebot an Kundenbindungsprogrammen für ihre Mitglieder an.⁵⁴ Die praktische Bedeutung von Kundenbindungsprogrammen konnte zuletzt auch durch eine Studie von NETZWERK-HANDEL

⁴⁹ Vgl. ESTRATEGY CONSULTING (2020) sowie allgemein IFH KÖLN (2017), S. 14.

⁵⁰ Vgl. BOLTON/KANNAN/BRAMLETT (2000), S. 95.

⁵¹ Vgl. KRAFFT (2007), S. 1ff.

⁵² Vgl. DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV E.V. (2018).

⁵³ Vgl. LAMPRECHT (1998), S. 7. Hinweis: Der Autor verweist auf die geringe Ausstattung von mitgliedseitigen Warenwirtschaftssystemen zu jener Zeit, welche jedoch häufig vor allem mit Kundenkartenprogrammen verknüpft sind, vgl. hierzu AHLERT (1998), S. 44ff.

⁵⁴ Vgl. DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV E.V. (2018).

(2018), die auch Verbundgruppen inkludiert, bestätigt werden.⁵⁵ Konkret wird hierin eine branchenübergreifende „Hochkonjunktur“ von Kundenbindungsprogrammen geschlussfolgert, was auf der Tatsache beruht, dass diese zunehmend als zentrale Unternehmensentscheidungen begriffen werden. Es lässt sich daher die folgende Hypothese ableiten:

H₁₀: *Zwischen der Existenz eines mitgliederübergreifenden Kundenbindungsprogramms und den auf Basis von Kundendaten erzielten Erfolgswirkungen innerhalb von Verbundgruppen besteht ein positiver Zusammenhang.*

Zusammenfassung der Hypothesen

Die nachfolgende Tab. 1 liefert einen kompakten Überblick der aufgestellten Forschungshypothesen inklusive der jeweils vermuteten, empirischen Zusammenhänge. Ferner erfolgt für beide Hypothesengruppen ein entsprechender Querverweis zum jeweiligen ökonomischen Modellabschnitt in Kap. 4.

Tab. 1: Übersicht der aufgestellten Hypothesen

Abhängige Variable	Hypothese	Unabhängige Variable	Einfluss	
<i>Erste Hypothesengruppe</i>				
Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs	H₁	Vertrauen	[+]	Kap. 4.1
	H₂	Commitment	[+]	
	H₃	Heterogenität	[-]	
	H₄	Wettbewerbsintensität	[+]	
	H₅	Kundenanspruch	[-]	
<i>Zweite Hypothesengruppe</i>				
Erfolgswirkungen auf Basis von Kundendaten	H₆	Analytischer Daten-Netzwerkbetrieb	[+]	Kap. 4.2
	H₇	Beratender Daten-Netzwerkbetrieb	[+]	
	H₈	Organisatorischer Stellenwert	[+]	
	H₉	E-Commerce-Plattform	[+]	
	H₁₀	Kundenbindungsprogramm	[+]	

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an TAAPE (2015), S. 108.

⁵⁵ Vgl. NETZWERK-HANDEL (2018) zitiert nach DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. (2018).

3 Empirische Strategie

In diesem Kapitel wird die empirische Strategie der Arbeit zusammenfassend dokumentiert. Hierzu erfolgt zunächst eine Darlegung der Datenbasis (Kap. 3.1), ehe im Anschluss eine Diskussion hinsichtlich der verwendeten Methodik und Modellspezifikationen stattfindet (Kap. 3.2). Der Abschnitt endet mit einer Operationalisierung der Variablen (Kap. 3.3).

3.1 Datenbasis⁵⁶

Um eine umfassende empirische Analyse des Managements von Kundendaten in Verbundgruppen durchführen zu können ist die Verwendung einer geeigneten Datenbasis unerlässlich. Im Allgemeinen ist hierbei zwischen der Wahl von Primär- und Sekundärdaten zu unterscheiden.⁵⁷ Da bislang keine öffentlich verfügbaren Sekundärdaten zum Kundendatenmanagement bzw. zu Daten-Netzwerkbetrieben innerhalb von Verbundgruppen vorliegen, erweist sich die Erhebung von Primärdaten im vorliegenden Kontext als notwendiges Mittel. Hierbei wird die Methode der standardisierten, schriftlichen Befragung mittels Online-Fragebogen gewählt. Dieser gliedert sich in verschiedene thematische Abschnitte und bedient sich neben Multiple-Choice-Kategorien überwiegend einer fünfstufigen Likert-Skala, welche eine spätere metrische Skalierung der Variablen zulässt. Die relevante Grundgesamtheit der Befragungsteilnehmer ergibt sich aus den Mitgliedern des Mittelstandsverbunds, mit dessen Unterstützung diese Studie stattfindet. Insgesamt wurde der finalisierte Fragebogen aufgrund der branchenübergreifenden Relevanz der Thematik an alle 310 Verbundgruppenzentralen adressiert. Als geeignete Key Informants wurden dabei die jeweiligen Vorstände bzw. Geschäftsführer der Verbundgruppenzentralen festgelegt.

Die Erhebung fand im Zeitraum von November 2019 bis Januar 2020 mit Unterstützung von DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. statt. Aus Gründen der Rücklauferhöhung wurden diverse Maßnahmen, wie z. B. Pre-Tests vorab oder Erinnerungsschreiben, durchgeführt. Mit insgesamt 70 verwertbaren Fragebögen beträgt die effektive Rücklaufquote der Befragung 22,58 %. Ein solches Ergebnis lässt sich sowohl für die allgemeinen, empirische Wirtschaftsforschung als auch im expliziten Kontext der

⁵⁶ Hinweis: Dieses Unterkapitel stellt eine kurze Zusammenfassung aus SCHUPP (2020a), S. 6ff. dar.

⁵⁷ Vgl. KOTLER ET AL. (2019), S. 200ff.

empirischen Verbundgruppenforschung als gut bezeichnen.⁵⁸ Auf Grundlage etablierter Testverfahren zur externen (Verfahren zur Prüfung auf Repräsentativität, Unit-Non Response Bias und Item-Non-Response Bias) sowie zur internen Datenvalidität (Verfahren zur Prüfung auf Common-Method Bias und Key-Informant Bias) lässt sich die Qualität des erhobenen Primärdatensatzes zudem als hoch einstufen.⁵⁹

3.2 Methodik und Modellspezifikationen

Die Überprüfung beider Hypothesengruppen findet im Rahmen zweier separater Modellschätzungen statt, welche im nachfolgenden Abschnitt jeweils genau begründet und anhand geeigneter Spezifikationstests näher analysiert werden.

Modell zur Überprüfung der ersten Hypothesengruppe⁶⁰

Basierend auf der hier zugrundeliegenden 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 sowohl aus methodischer als auch aus sachlogischer Perspektive begründet werden kann. 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: Grad der Umsetzungsmöglichkeiten) attestiert wird.⁶¹ 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.⁶² 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. Die sachlogische Perspektive liegt hingegen im Aufbau

⁵⁸ Vgl. MEFFERT (1992), S. 202 und HERRMANN/HOMBURG (2000), S. 27 sowie eigene Recherchen.

⁵⁹ Deskriptive Ergebnisse sind SCHUPP (2020a), S. 24ff. zu entnehmen.

⁶⁰ Die Ausführungen in diesem Unterkapitel sind SCHUPP (2020b), S. 24ff. entnommen. Einige Passagen wurden aus Gründen der Zweckdienlichkeit gekürzt bzw. geringfügig modifiziert.

⁶¹ Vgl. hier und im Folgenden BACKHAUS ET AL. (2018), S. 269.

⁶² Vgl. BITTMANN (2018), S. 2.

des Fragebogen-Items begründet. Vereinfacht formuliert bietet sich demnach durch eine ex-post stattfindende Binärkodierung einer fünfstufigen Likert-Skala die Möglichkeit, etwaige Antworttendenzen des Befragten und somit mögliche Ergebnisverzerrungen zu umgehen.⁶³ Als solche lassen sich insbesondere die „Tendenz zur Mitte“ (Error of Central Tendency) sowie die „Tendenz zur Milde oder Härte“ (Error of Extreme Tendency) anführen. Auf Basis der methodischen und sachlogischen Erwägungen wird das multiple Logit-Modell daher als optimales Verfahren erachtet, um den Einfluss ausgewählter interner und externer Kontextfaktoren auf die Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs innerhalb der Verbundgruppen zu schätzen. Das Basismodell lautet daher:

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

Die rechte Seite der Gleichung repräsentiert die soeben dargelegten Regressoren, wobei IV_i den Vektor der internen (Vertrauen, Commitment, 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:⁶⁴

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

Gemäß der gängigen Literaturempfehlungen wurde das aufgestellte Logit-Modell anhand verschiedener Spezifikationstests geprüft.⁶⁵ So konnte der in seiner mathematischen Grundform auf TUKEY (1949) und PREGIBON (1980) zurückzuführende *linktest* keine Hinweise auf Fehlen wichtiger Einflussfaktoren (Omitted Variable Bias) oder redundante Größen liefern, was den theoretisch-fundierten Hypothesenaufbau stützt. Auch sind auf

⁶³ Vgl. hierzu BATINIC (2003) und BOGNER/LANDROCK (2015), S. 4f.

⁶⁴ Hinweis: Die Kontrollvariablen wurden zur Separierung in Klammern gesetzt.

⁶⁵ Vgl. ALDRICH/NELSON (1984), S. 49 und BACKHAUS ET AL. (2018), S. 327.

Grundlage der Korrelationskoeffizienten sowie der Variance Inflation Factors (VIFs) bzw. der Toleranzen als deren Kehrwerte keine Anhaltspunkte für Multikollinearität zu erkennen. Eine Inspektion der COOK-Distanzen lässt zudem nicht auf verzerrende Ausreißer bzw. „einflussreiche Punkte“ schließen. Überdies wurde die zugrundeliegende Stichprobe, unter Berücksichtigung der eingesetzten Prädiktoren, für den Einsatz innerhalb der logistischen Regression als probat erachtet.⁶⁶ Insgesamt lassen die durchgeführten Testverfahren somit auf eine korrekte Spezifikation bzw. zumindest keine grobe Fehlspezifikation des Modellansatzes schließen.

Überprüfung der zweiten Hypothesengruppe

Zur Überprüfung der Einflussfaktoren auf die Erfolgsziele durch das Management von Kundendaten wird ein multiples lineares Regressionsmodell als geeignete Methodik erachtet. Ein solches dient im Allgemeinen dazu, unterschiedliche Einflüsse und Effekte simultan und in ihrer Wirkung isoliert auf konkrete Effizienzgrößen einer Unternehmung zu untersuchen.⁶⁷ Im speziellen Verbundgruppenkontext beschreibt KRAPP (2018) dieses als geeignetes Verfahren, um sehr spezifische Organisationsgrößen der einzelnen Netzwerke in ihrer Wirkung auf die hierbei resultierende Erfolgswirkung zu prüfen.⁶⁸ Die Grundvoraussetzung der linearen Regression stellt wiederum das Skalenniveau der abhängigen Variablen dar, welches - im Gegensatz zum Logit-Modell - metrisch sein muss.⁶⁹ Die zugrundeliegenden Erfolgsziele wurden im Konkreten anhand einer Likert-Skala erhoben. Trotz ihres im Ursprung ordinalen Messcharakters wird eine solche in der empirischen Forschungspraxis bereits häufig als „quasi-metrisch“ interpretiert.⁷⁰ Eine statistische Rechtfertigung erfährt diese Annahme gemäß URBAN/MAYERL (2018) im Fall der additiven Erfüllung der folgenden vier Voraussetzungen: (1) Mindestens fünf ordinal-geordnete Ausprägungen, (2) Numerische Wertzuweisungen, die gleich große Abstände implizieren, (3) Die Ausprägungen können als Wertintervalle kontinuierlicher, latenter Variablen interpretiert werden, (4) Die Variablen sollten vorteilhafte statistische Verteilungseigenschaften aufweisen (annäherungsweise normalverteilt bei hinreichender Varianz).⁷¹ Diese genannten

⁶⁶ Vgl. für einen kritischen Diskurs URBAN (1993), S. 1 und URBAN/MAYERL (2018), S. 420.

⁶⁷ Vgl. BACKHAUS ET AL. (2018), S. 58ff. und SCHRÖDER (2020), S. 185.

⁶⁸ Vgl. KRAPP (2018), S. 155, der den Einfluss der verbundgruppenspezifischen Logistikausgestaltung auf den hierbei resultierenden Logistikerfolg mittels linearer Regression untersucht.

⁶⁹ Vgl. BACKHAUS ET AL. (2018), S. 16.

⁷⁰ Vgl. VÖLKL/KORB (2018), S. 20.

⁷¹ Vgl. URBAN/MAYERL (2018), S. 301.

Anforderungen können auf Grundlage des Datensatzes erfüllt werden. Daher wird die multiple lineare Regression als optimale Methode zur Überprüfung der umgesetzten Erfolgsziele durch das Management von Kundendaten in Verbundgruppen angesehen. Das zugrundeliegende Modell formuliert sich daher zu:

$$\begin{aligned}
 Erf_{KD_i} = & \beta_0 + \beta_1 * Analytischer_DNB_{R_i} + \beta_2 * Beratender_DNB_{R_i} + \\
 & \beta_3 * Stellenwert_KD_i + \beta_4 * eCommerce_Plattform_i + \\
 & \beta_5 * Kundenbindungsprogramm_i + [\beta_6 * Einzelhandel_i + \\
 & \beta_7 * Dienstleistungen_i + \beta_8 * Au\ss enumsatzVergleich_i + \\
 & \beta_9 * OutsourcingZentraldaten_i + \beta_{10} * DSGVO_{Einfluss_i}] \\
 \text{mit } Erf_{KD_i} = & \{INDZ_i, GESZ_i, KUNZ_i, VERZ_i, RATZ_i\} \\
 \text{und } i = & 1, \dots, n.
 \end{aligned}$$

Gemäß der gängigen Literaturempfehlungen wurde das aufgestellte, lineare Regressionsmodell anhand verschiedener Spezifikationstests geprüft.⁷² So konnte der RESET-Test nach RAMSEY (1969) keine ernstzunehmenden Hinweise auf Fehlen wichtiger Einflussfaktoren (Omitted Variable Bias) oder redundante Größen liefern, was den theoretisch-fundierten Hypothesenaufbau stützt. Überdies konnte die eingeforderte Linearität in den Parametern durch eine visuelle Inspektion der jeweiligen Scatterplots der nicht-dichotom skalierten Regressoren mit den abhängigen Variablen bestätigt werden.⁷³ Auch sind auf Grundlage der Korrelationskoeffizienten sowie der VIFs bzw. der Toleranzen als deren Kehrwerte keine Anhaltspunkte für Multikollinearität zu erkennen. Eine Inspektion der COOK-Distanzen lässt zudem nicht auf verzerrende Ausreißer bzw. „einflussreiche Punkte“ schließen. Überdies wurde die zugrundeliegende Stichprobe, unter Berücksichtigung der eingesetzten Prädiktoren, für den Einsatz innerhalb der linearen Regression als probat erachtet.⁷⁴ Abschließend lassen zudem weder die visuelle Inspektion der Residuen gegen die prognostizierten Werte von Y⁷⁵ noch etablierte statistische Testverfahren⁷⁶ die Exis-

⁷² Vgl. BACKHAUS ET AL. (2018), S. 90ff., HACKL (2010), S. 59 und URBAN/MAYERL (2018), S. 169ff.

⁷³ Vgl. FIELD (2018), S. 426.

⁷⁴ Vgl. für einen kritischen Diskurs KELLEY/MAXWELL (2003), S. 306ff. KHAMIS/KEPLER (2010), S. 505ff. und BACKHAUS ET AL. (2018), S. 118.

⁷⁵ Vgl. BACKHAUS ET AL. (2018), S. 95. So konnte in keiner der Modell-Plots das typische „Dreiecksmuster“ identifiziert werden, das auf ein Vorliegen von Heteroskedasdität hindeutet.

⁷⁶ Gemäß HACKL (2010), S. 174ff. wurden hierfür die Testverfahren nach GLEJSER (1969), BREUSCH/PAGAN (1979) und WHITE (1980) durchgeführt.

tenz von Heteroskedasdität vermuten. Insgesamt lassen die durchgeführten Testverfahren somit auf eine korrekte Spezifikation bzw. zumindest keine grobe Fehlspezifikation des Modellansatzes schließen.

3.3 Variable⁷⁷

Nachdem nun beide Modellverfahren zur Überprüfung der Hypothesengruppen motiviert und hinreichend spezifiziert wurden, erfolgt nachfolgend eine Operationalisierung der einzusetzenden Variablen. Zur besseren Übersicht erfolgt eine Untergliederung in die jeweiligen abhängigen und unabhängigen Variablen. Auf eine explizite Darlegung der Kontrollvariablen wird im Rahmen dieses Arbeitspapiers aus Kapazitätsgründen verzichtet. Allgemein ist darauf hinzuweisen, dass die Variablen entweder als latentes Konstrukt oder aber als Single-item-Variable Eingang in die Regressionsmodelle finden.⁷⁸

Abhängige Variable

Als abhängige Variable fungieren im Rahmen der Überprüfung der ersten Hypothesengruppe die Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs innerhalb der Verbundgruppen. Die Bestandteile eines solchen Daten-Netzwerkbetriebs setzen sich aus diversen analytischen (analytischer Daten-Netzwerkbetrieb) sowie beratenden (beratender Daten-Netzwerkbetrieb) Unterstützungsleistungen der Zentrale zusammen, die sachlogisch und durch geeignete statistische Verfahren verdichtet wurden.⁷⁹ Die realisierten Erfolgsziele des Managements von Kundendaten bilden die abhängigen Variablen der zweiten Hypothesengruppe. Diese orientieren sich an einer etablierten Klassifikation gemäß LINK/HILDEBRAND (1995) und sind in verschiedene Individualisierungs-, Geschwindigkeits-, Kundenbindungs-, Verkaufs- und Rationalisierungsziele einzuteilen.⁸⁰

⁷⁷ Hinweis: Die Inhalte dieses Unterkapitels sind in ausführlicherer Form auch in SCHUPP (2020b), S. 26ff. zu finden.

⁷⁸ Auf eine Untergliederung beider Variablentypen wird im Rahmen dieses Arbeitspapiers verzichtet. Jedoch sei darauf hingewiesen, dass die latenten Variablen zunächst anhand etablierter Messverfahren der ersten und zweiten Generation auf ihre notwendigen Güteeigenschaften überprüft wurden. Anschließend wurden diese anhand des Summated-Rating-Scale-Verfahrens in manifeste Variablen überführt. Vgl. zu dieser Vorgehensweise im Allgemeinen auch HAIR ET AL. (2019), S. 160ff. und EUROPEAN SOCIAL SURVEY (2020).

⁷⁹ Vgl. hierzu die Ausführungen in SCHUPP (2020a), S. 42f. und SCHUPP (2020b), S. 3ff.

⁸⁰ Vgl. LINK/HILDEBRAND (1995), S. 18 unter Berufung auf MEFFERT (1994), S. 526ff. und geringfügig erweitert durch WALTER (2011), S. 27f. Vgl. hierzu auch die umfassenden Ausführungen in SCHUPP (2020a), S. 37ff.

Unabhängige Variable

Die Operationalisierung des Vertrauens orientiert sich zum einen an einer Klassifizierung in Anlehnung an MORSCHETT (2014).⁸¹ Demnach werden der Vertrauensgrad der Mitglieder gegenüber der Verbundgruppenzentrale sowie das Vertrauen zwischen den Mitgliedern in das Konstrukt integriert. Zum anderen findet eine Aufnahme der mitgliedseitigen Befürchtung vor einem Verlust der unternehmerischen Eigenverantwortlichkeit und Autonomie in das Messmodell statt.⁸² Ferner konnten, maßgeblich auf Basis der Experteninterviews drei Items identifiziert werden, die als geeignet erscheinen, um das mitgliedseitige Commitment in Bezug auf den kooperativen Managementprozess von Kundendaten zu operationalisieren. Dabei wurden der Grad der einheitlichen Datenerfassung, der Teilungsgrad der Daten innerhalb der Verbundgruppe sowie die Ausprägung der Besitzansprüche an die Daten in ein latentes Messkonstrukt integriert.⁸³ Die Heterogenität der Mitglieder bildet einen weiteren Regressor im Rahmen der Analyse. KRAPP (2018) beschreibt hierzu eine Skala, die zum einen Unterschiede im Hinblick auf die Mitgliederumsätze, zum anderen in Bezug auf die Anzahl der jeweiligen Mitarbeiter in den einzelnen Betrieben beinhaltet und somit auf größenpezifische Aspekte abzielt.⁸⁴ Die Operationalisierung wird um etwaige Differenzen im Hinblick auf die Sortimentsbreite erweitert.⁸⁵ Die Wettbewerbsintensität der Mitglieder wird auf Grundlage von JAHN (2013) durch die Intensität des stationären Wettbewerbs sowie jener im E-Commerce operationalisiert.⁸⁶ Darüber hinaus wird die latente Variable um das Item der Prognostizierbarkeit von Kundenwünschen aus der allgemein gefassten Marktumfeld-Skala nach JAWORSKI/KOHLI (1993) erweitert.⁸⁷ Die Intensität des Kundenanspruchs besteht aus zwei Items, die wiederum eine Teilmenge aus der etablierten Skala gemäß JAWORSKI/KOHLI (1993) zum allgemeiner gefassten Marktumfeld darstellen.⁸⁸ Im hier vorliegenden Kontext sollte dabei

⁸¹ Vgl. MORSCHETT (2014), S. 12ff.

⁸² Vgl. BARRENSTEIN/KLIGER (2003), S. 28f. und Erkenntnisse aus den Experteninterviews.

⁸³ Vgl. hierzu auch die Argumentation zum Transfer von Kundendaten in DR. WIESELHUBER & PARTNER/HANDELSBLATT (2018).

⁸⁴ Vgl. KRAPP (2018), S. 114.

⁸⁵ Anmerkung: Hinzugefügte Erkenntnis aus einer abschließenden Sitzung mit geschäftsführenden Verbandsvertretern.

⁸⁶ Vgl. JAHN (2013), S. 150f., welcher dies aus einer etablierten Skala nach DICKSON ET AL. (2006), S. 510 um den Verbundgruppenkontext erweitert.

⁸⁷ Vgl. JAWORSKI/KOHLI (1993), S. 68.

⁸⁸ Vgl. EBENDA (1993), S. 68. Hinweis: Für den expliziten Verbundgruppenkontext bereits durch SCHEER (2008), S. 138 modifiziert.

zum einen ermittelt werden, in welchem Ausmaß die Kunden der Verbundgruppenmitglieder ihre Wünsche ändern. Zum anderen sollte mit einer Frage zur Erwartungshaltung der Kunden bezüglich Produkt- und Dienstleistungsverbesserungen eine weitere Facette des Kundenanspruchs eruiert werden, welcher sich die Verbundgruppen im Zuge des Managementprozesses von Kundendaten entgegensehen. Überdies dienen die Realisierungen eines analytischen sowie beratenden Daten-Netzwerkbetriebs als Regressoren im Rahmen der zweiten Hypothesengruppe. Der gegenwärtige, mitgliedseitige Stellenwert von Kundendaten wird als binär kodierte Variable in die Untersuchung aufgenommen. Der dazugehörige Dummy nimmt demnach in einem solchen Fall den Wert 1 an, in welchem entlang der fünfstufigen Likert-Skala eine tendenziell zustimmende Beantwortung durch die Befragten vorliegt. Ferner wird die Existenz mitgliederübergreifender Kundenbindungsprogramme in die Untersuchung aufgenommen. Als dichotome Variable nimmt diese den Wert 1 an, sofern innerhalb der einzelnen Verbundgruppe mindestens ein mitgliederübergreifendes Kundenbindungsprogramm, bspw. in konkreter Gestalt eines Kundenkartenprogramms, vorliegt. Zuletzt findet die Nutzung von E-Commerce-Plattformen Eingang in die Analyse. Die ebenfalls als Dummy kodierte Variable nimmt wiederum den Wert 1 an, wenn die Verbundgruppe über eine E-Commerce-Plattform verfügt, welche z. B. als dezentrales Shop-System oder als einheitlicher Online-Shop von den jeweiligen Mitgliedsunternehmen genutzt wird.

4 Regressionsergebnisse und Diskussion

In diesem Abschnitt erfolgt jeweils eine Darlegung und Diskussion der Regressionsoutputs zur Überprüfung der ersten (Kap. 4.1) und zweiten Hypothesengruppe (Kap. 4.2).

4.1 Multiples Logit-Modell⁸⁹

Die nachfolgenden Ausführungen konzentrieren sich auf die Werte der vollspezifizierten Logit-Modelle (M 1.2) und (M 2.2) zur Überprüfung der Hypothesen H₁ bis H₅. Eine gesonderte Betrachtung der Modellgüte findet nicht statt, obgleich diese in allen Punkten als gegeben zu betrachten ist.

⁸⁹ Die Ausführungen in diesem Unterkapitel sind SCHUPP (2020b), S. 32ff. entnommen. Einige Passagen wurden aus Gründen der Zweckdienlichkeit gekürzt bzw. geringfügig modifiziert.

Tab. 2: Modelloutputs der Logit-Regressionen

Variable	(M 1.1)	(M 1.2)	(M 2.1)	(M 2.2)
	ADN	ADN	BDN	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				
Sektor [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)
Erfahrungskreis [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).

Der in *Hypothese H₁* positiv postulierte Einfluss auf die Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs lässt sich für analytische Unterstützungsprozesse auf dem 10 %-Signifikanzniveau (*) bestätigen.⁹⁰ Eine OR von 2,408 ($= e^{-0,879}$) 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 OR von 2,766 sogar noch deutlicher herausstellen. Für den zugehörigen Koeffizienten kann überdies ein statistisch signifikanter Einfluss auf dem 5 %-Niveau (**) nachgewiesen werden. Insgesamt lässt sich die erste Hypothese auf Basis der erhobenen Daten somit durchgehend bestätigen.

⁹⁰ Hinweis: Der Regressionsoutput ist innerhalb des Logit-Ansatzes konkret über die sogenannte Odd's Ratio (OR), welche sich anhand der Potenz des Regressionskoeffizienten über die Eulersche Zahl e berechnen lässt, interpretierbar, vgl. hierzu exemplarisch WALTHER (2020).

Der in *Hypothese H₂* ebenfalls positiv unterstellte Einfluss des Commitments bestätigt sich für die Umsetzungsmöglichkeiten eines analytischen Daten-Netzwerkbetriebs auf einem statistisch hoch signifikanten 1 %-Niveau (***) . Die korrespondierende OR von 2,307 untermauert auch im vorliegenden Kontext die in der Literatur häufig postulierte Bedeutung des Commitments als elementaren Baustein der Beziehungsqualität.⁹¹ Obwohl auch im Fall des beratenden Daten-Netzwerkbetriebs die Variable - der Erwartung entsprechend - ein positives Vorzeichen besitzt, lässt sich hier 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,⁹² speziell im Hinblick auf den Mehrwert einer beratenden Unterstützung eine eher untergeordnete Rolle einzunehmen.

Der in *Hypothese H₃* negativ vermutete Zusammenhang zwischen einer ausgeprägten Heterogenität der Mitglieder und den Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs ist demgegenüber lediglich für beratende Unterstützungsleistungen auf dem 5 %-Niveau (**) als statistisch signifikant festzustellen. Die korrespondierende OR in Höhe von 0,251 offenbart zudem eine deutlich sinkende Eintrittswahrscheinlichkeit bei Erhöhung des Regressors. 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 integrierter CRM-Systeme, in welchem operative und kommunikative Kundenprozesse datenbasiert gesteuert werden, als mehrheitlich relevantes Thema innerhalb größerer Verbünde darstellen. NOHR ET AL. (2006) stellen fest, dass eine integrierte und qualitativ hochwertige Datenhaltung hierfür die relevanteste Voraussetzung ist.⁹³

Der in *Hypothese H₄* positive postulierte Zusammenhang zwischen der Wettbewerbsintensität und den Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs lässt sich im Hinblick auf analytische Unterstützungsleistungen auf einem statistisch signifikanten 5 %-Niveau (**) empirisch

⁹¹ Vgl. hierzu exemplarisch PWC (2006), S. 73 und BACKHAUS (2009), S. 3 sowie die dort zitierte Literatur.

⁹² Vgl. WESTHAUSEN (2016), S. 74.

⁹³ Vgl. NOHR ET AL. (2006), S. 124f.

nachweisen. Die dazugehörige OR unterstreicht mit einem sehr hohen Wert von 4,754 die außerordentliche Bedeutung der Wettbewerbsintensität bei Initiierung einer analytischen Unterstützung im Datenmanagement der Verbundgruppe. Auch hinsichtlich eines beratenden Daten-Netzwerkbetriebs entspricht der positive Koeffizient der aufgestellten 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.⁹⁴

Der in *Hypothese H₅* negativ vermutete Zusammenhang zwischen dem Ausmaß des Kundenanspruchs und den Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs lässt sich im Hinblick auf analytische Prozesse auf einem statistisch signifikanten 5 %-Niveau (**) bestätigen. Die dabei resultierende OR in Höhe von 0,283 suggeriert, dass die Wahrscheinlichkeit für die Existenz guter Umsetzungsmöglichkeiten mit zunehmender Ausprägung des Regressors deutlich erkennbar abnimmt. Mit Bezug zu einem beratenden Daten-Netzwerkbetrieb offenbart sich aufgrund eines positiven Koeffizienten demgegenüber weder die theoretisch vermutete Wirkungsbeziehung, noch ein signifikanter Größeneffekt. Ein positives Vorzeichen könnte jedoch allgemein damit zu begründen sein, dass sich Kunden mit ausgeprägtem Anspruch in Bezug auf das Themenfeld Datenschutz aktiv für solche Unternehmen entscheiden, welche diesem eine über die allgemeinen Anforderungen hinausgehende Bedeutung beimessen.⁹⁵ Einen solchen Umstand könnten die Verbundgruppen, insbesondere im Hinblick auf beratende DSGVO-Maßnahmen, für ihre Mitglieder antizipiert und demnach bereits, bspw. während der rund zweijährigen Übergangsfrist, entsprechende organisatorische Maßnahmen implementiert haben. Allerdings offenbart das insignifikante Ergebnis vielmehr, dass tendenziell von keiner Größenbeziehung auszugehen ist.

Insgesamt ist im Rahmen der ersten Hypothesengruppe somit eine zumindest partielle Bestätigung aller fünf Forschungshypothesen festzustellen. Die Ergebnisse der einzelnen Hypothesenprüfungen werden, mit zusätzlichem Hinweis auf das festgestellte Vorzeichen des Koeffizienten, in der nachfolgenden Tab. 3 in übersichtlicher Form zusammengefasst.

⁹⁴ Vgl. SCHLAEFKE (2016), S. 212 sowie die dort zitierte Literatur für eine analoge Begründung.

⁹⁵ Vgl. IW KÖLN (2020), S. 12 auf Basis von Daten aus SELLIGENT (2019).

Tab. 3: Ergebnisse der Überprüfung der ersten Hypothesengruppe

Daten- Netzwerkbetrieb	H ₁		H ₂		H ₃		H ₄		H ₅	
	VZ	Sig.	VZ	Sig.	VZ	Sig.	VZ	Sig.	VZ	Sig.
<i>Analytisch</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓
<i>Beratend</i>	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✗	✗

Quelle: Eigene Darstellung. (Legende: VZ = Erwartetes Vorzeichen, Sig. = Signifikanz, ✓ = Bestätigung, ✗ = Verwerfung).

4.2 Multiples lineares Regressionsmodell

Die nachfolgenden Ausführungen behandeln die Werte der linearen Regressionsmodelle (M 3.1) bis (M 3.5) zur Überprüfung der Hypothesen H₆ bis H₁₀. Eine gesonderte Betrachtung der Modellgüte findet nicht statt, obgleich diese in allen Punkten als gegeben zu betrachten ist.

Tab. 4: Modelloutputs der linearen Regressionen

Variable	(M 3.1) <i>INDZ</i>	(M 3.2) <i>GESZ</i>	(M 3.3) <i>KUBZ</i>	(M 3.4) <i>VERZ</i>	(M 3.5) <i>RATZ</i>
Analytischer DNB	0,197* (0,099)	0,367** (0,164)	0,204* (0,109)	0,228* (0,114)	0,444*** (0,124)
Beratender DNB	0,040 (0,072)	0,111 (0,120)	0,033 (0,080)	0,208** (0,083)	-0,004 (0,090)
Org. Stellenwert	0,567** (0,236)	0,009 (0,394)	0,440* (0,261)	0,018 (0,272)	0,505* (0,296)
E-Commerce-Plattform	0,052 (0,183)	0,121 (0,305)	0,190 (0,202)	0,433** (0,211)	0,239 (0,230)
Kundenbindungsprogramm	0,533*** (0,187)	0,403 (0,312)	0,617*** (0,207)	0,379* (0,215)	0,362 (0,234)
Kontrollvariable					
Sektor [Einzelhandel]	-0,095 (0,189)	-0,247 (0,314)	-0,373* (0,208)	-0,470** (0,217)	-0,349 (0,236)
Sektor [Dienstleistungen]	-0,546 (0,379)	-1,348** (0,632)	-1,005** (0,418)	-0,940** (0,437)	0,058 (0,475)
Außenumsatz [Vergleich]	0,382* (0,189)	0,632* (0,315)	0,439** (0,208)	0,207 (0,218)	0,273 (0,237)
Outsourcing [Zentraldaten]	-0,267 (0,173)	-0,690** (0,288)	-0,061 (0,191)	-0,135 (0,199)	-0,492** (0,216)
DSGVO-Einfluss	-0,253 (0,173)	-0,142 (0,288)	-0,346* (0,191)	-0,132 (0,199)	-0,122 (0,217)
Konstante	1,822*** (0,369)	1,492** (0,614)	1,611*** (0,407)	1,462*** (0,424)	1,146** (0,462)
Beobachtungen	50	50	50	50	50
R ²	0,488	0,388	0,484	0,441	0,473
Adjustiertes R ²	0,356	0,231	0,352	0,297	0,338
F-Test (p < 0,05)	erfüllt	erfüllt	erfüllt	erfüllt	erfüllt

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

Der in *Hypothese H₆* unterstellte, positive Zusammenhang zwischen dem Grad der bisherigen Realisierung eines analytischen Daten-Netzwerkbe-

triebs- und resultierenden Erfolgsgrößen kann im Modell für Individualisierungs-, Kundenbindungs- und Verkaufsziele auf einem 10 %-Signifikanzniveau (*) mit einem jeweils moderat ausgeprägten Beta-Faktor (0,197-0,228) bestätigt werden. Im Fall der Geschwindigkeitsziele wird dieser Einfluss überdies auf dem 5 %-Signifikanzniveau (**) und einem Regressionsparameter in Höhe von 0,367 weiter untermauert. Der statistisch bedeutsamste Zusammenhang besteht jedoch bei der Erreichung von Rationalisierungszielen innerhalb der einzelnen Netzwerke, was sich durch einen Nachweis auf einem hoch signifikanten 1 %-Niveau (***) und einem $\beta = 0,444$ verdeutlicht. Insgesamt lässt sich die sechste Hypothese somit durchweg auf Basis der erhobenen Primärdaten empirisch absichern, was die hohe Relevanz des Konzepts in der Praxis deutlich unterstreicht. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund einer bislang noch schwach festzustellenden Verbreitung der kooperativen Zusammenarbeit im Bereich der Datenanalyse als bedeutsam einzustufen.⁹⁶

Der in *Hypothese H₇* auch für einen beratenden Daten-Netzwerkbetrieb postulierte Positiveinfluss lässt sich hingegen lediglich für die Verkaufsziele auf einem 5 %-Signifikanzniveau (**), bei Vorliegen eines Regressionsparameters β in Höhe von 0,208, statistisch nachweisen. Eine solche Erkenntnis ist zunächst als Bestätigung der Funktion des unternehmerischen Datenschutzniveaus als ein vom Kunden nachgefragtes Gut zu interpretieren, was eine Konkretisierung der bestehenden Literatur für den Fall der Verkaufserhöhungen verkörpert.⁹⁷ Demgegenüber ist zwar auch für Individualisierungs-, Geschwindigkeits- und Kundenbindungsziele der postulierte Zusammenhang in Form eines jeweils positiven Vorzeichens erkenntlich. Gleichwohl erweist sich dieser Einfluss in keinem der Modelle als signifikant. Überdies ist in Bezug auf die Erreichung von Rationalisierungszielen ein negativer Einfluss zu beobachten, der aufgrund eines äußerst gering ausgeprägten und insignifikanten Beta-Faktors in Höhe von -0,004 jedoch vielmehr darauf schließen lässt, dass zwischen beiden Größen kein Zusammenhang besteht. Vor dem Hintergrund einer - im Vergleich zu analytischen Prozessen - bereits flächendeckenderen Verbreitung beratender Unterstützungsleistungen ist somit zu schlussfolgern, dass diese innerhalb der Verbundgruppen eine eher grundlegende bzw. notwendige Funktion für das Datenmanagement verkörpern, sich hierbei jedoch nicht als hinreichende Erfolgsfaktoren erweisen.

⁹⁶ Vgl. hierzu die deskriptiven Ergebnisse in SCHUPP (2020a), S. 42f.

⁹⁷ Vgl. hierzu exemplarisch BÄUMLER (2002), S. 5, ACQUISTI/TAYLOR/WAGMAN (2017), S. 445 und ROßNAGEL (2000), S. 1ff. sowie die dort zitierte Literatur.

Der in *Hypothese H₈* unterstellte, positive Einfluss des Stellenwerts von Kundendaten und den realisierten Erfolgsdimensionen innerhalb der Verbände lässt sich für Kundenbindungs- und Rationalisierungsziele auf dem 10 %-Signifikanzniveau (*) und korrespondierenden Regressionsparametern in Höhe von 0,440 bzw. 0,505 empirisch bestätigen. Im Fall der Individualisierungsziele wird dieser Effekt zudem auf dem 5 %-Signifikanzniveau (**) bei einem $\beta = 0,567$ weiter bekräftigt. Keine Bestätigung findet die Forschungshypothese hingegen bei der Realisierung von Geschwindigkeits- und Verkaufszielen, obgleich auch hier der vermutete Positiveinfluss erkenntlich ist. Dieses Ergebnis könnte darauf zurückzuführen sein, dass zügige Marktreaktionen sowie das Bestreben nach erfolgreichen Up- und Cross-Selling-Aktionen nicht erst durch eine zugestandene Relevanz der Thematik getrieben werden, sondern sich, hiervon losgelöst, bereits als elementare Geschäftsstrategien innerhalb der Verbände etabliert haben. Gleichwohl deuten die Ergebnisse der Regressionsmodelle jedoch mehrheitlich darauf hin, dass eine weitere Steigerung des mitgliedseitigen Stellenwertes von Kundendaten und deren Management sich positiv auf die zugrundeliegenden Erfolgsziele auswirken kann. Somit fügen sich die Resultate klar in die bestehenden Literaturerkenntnisse ein, welche bisher vorrangig im CRM-Segment verankert sind.⁹⁸

Der in *Hypothese H₉* beschriebene Positiveinfluss zwischen dem Betrieb einer E-Commerce-Plattform und der Realisierung zugrundeliegender Erfolgsgrößen des Datenmanagements lässt sich für die Erreichung von Verkaufszielen auf dem 5 %-Signifikanzniveau (**) mit einem $\beta = 0,433$ empirisch klar bestätigen. Zwar kann auch bei den übrigen vier Erfolgsgrößen das erwartete, positive Vorzeichen festgestellt werden, dies jedoch jeweils in keinem signifikanten Bereich. Ein solches Ergebnis verdeutlicht, dass der Plattformbetrieb innerhalb der Verbände größtenteils noch keinen hinreichenden Bestandteil eines effizienten Datenmanagements verkörpert. Dies korrespondiert im Kern mit der Erkenntnis aus einer jüngeren Untersuchung des IFH KÖLN (2017).⁹⁹ So wird in dieser festgestellt, dass der Aufbau und Betrieb von E-Commerce-Plattformen für die Verbundgruppen zwar eine Grundvoraussetzung im Zuge der digitalen Kundenausrichtung darstelle, dieser gleichwohl zunächst nur ein Aufschließen zum bisherigen Status quo bedeute und als solcher lediglich

⁹⁸ Vgl. hierzu exemplarisch BOSE (2002), S. 91 und ABDULLATEEF/MOKHTAR/YUSOFF (2010), S. 187f. sowie allgemein GERMANN/LILIEN/RANGASWAMY (2013), S. 115ff.

⁹⁹ Vgl. hier und im Folgenden IFH KÖLN (2017), S. 14f.

einen geringen Grad an notwendiger Wettbewerbsdifferenzierung impliziere. Speziell werde von den Verbänden daher die Etablierung eigener Geschäftsmodelle verlangt, die vor allem eine frühzeitige und individualisierte Kundenzentrierung aufweisen. Eine solche setze jedoch in einem ersten Schritt den offenen Strategiedialog in den Verbundgruppen voraus, um in einem zweiten Schritt die dezentral gesammelten Ideen zusammenzuführen und analytisch auszuwerten. Auf Basis des Modelloutputs ist zu vermuten, dass dieser Aspekt ein in den plattformbetreibenden Verbundgruppen noch unausgeschöpftes Potenzial verkörpert, was wiederum durch eine mäßige Beziehungsqualität sowie weiteren, noch zu optimierenden Binnenstrukturen erklärt werden könnte.

Der in *Hypothese H₁₀* postulierte, positive Einfluss zwischen der Existenz eines mitgliederübergreifenden Kundenbindungsprogramms und der Realisierung von Erfolgszielen auf Basis von Kundendaten lässt sich im Fall der Verkaufsziele auf dem 10 %-Signifikanzniveau (*) bei einem Beta-Faktor in Höhe von 0,379 bestätigen. Darüber hinaus kann ein solcher Effekt für Individualisierungs- und Kundenbindungsziele jeweils auf einem statistisch hoch signifikanten 1 %-Niveau (***) weiter untermauert werden. Die korrespondierenden Regressionsparameter β betragen hierbei 0,533 und 0,617. Auch für die Erreichung der Rationalisierungs- und Geschwindigkeitsziele bestätigt das Vorzeichen die unterstellte Wirkungsrichtung, welche sich jedoch auf keinem statistisch signifikanten Niveau befindet. Dieser Umstand könnte vor allem mit den häufig proklamierten, ökonomischen Nachteilen der erhöhten Kundenbindung verbunden sein. Als solche werden bspw. Mehrkosten durch die individuelle Kundenbetreuung sowie Flexibilitätseinbußen genannt, die aus einer zu starken Konzentration auf Bestandskunden entstehen und auf diese Weise eine Reaktion auf dynamische Marktentwicklungen nicht in der hierfür erforderlichen Schnelligkeit ermöglichen.¹⁰⁰ Demnach kann angenommen werden, dass sich etwaige Gegeneffekte im Antwortverhalten widerspiegeln. Es bleibt daher festzuhalten, dass die durch die Kundenbindungsprogramme ermöglichte Datenverarbeitung primär eine intensivere und individualisiertere Kundenbeziehung sowie eine erhöhte Einkaufsfrequenz in den Verbundgruppen bewirkt, was demzufolge mit den in der Literatur als grundlegend beschriebenen Zielen der Programme korrespondiert.¹⁰¹

¹⁰⁰ Vgl. PETER (1999), S. 51 und DITTRICH (2002), S. 17f.

¹⁰¹ Vgl. RANZINGER (2017), S. 8 sowie im allgemeineren Kontext PETER (1999), S. 42ff.

Insgesamt ist im Rahmen der zweiten Hypothesengruppe somit eine zumindest partielle Bestätigung aller fünf Forschungshypothesen festzustellen. Die Ergebnisse der einzelnen Hypothesenprüfungen werden, mit zusätzlichem Hinweis auf das festgestellte Vorzeichen des Koeffizienten, in der nachfolgenden Tab. 5 in übersichtlicher Form zusammengefasst.

Tab. 5: Ergebnisse der Überprüfung der zweiten Hypothesengruppe

Erfolgsziele	H ₆		H ₇		H ₈		H ₉		H ₁₀	
	VZ	Sig.	VZ	Sig.	VZ	Sig.	VZ	Sig.	VZ	Sig.
<i>Individualisierung</i>	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	x	✓	✓
<i>Geschwindigkeit</i>	✓	✓	✓	x	✓	x	✓	x	✓	x
<i>Kundenbindung</i>	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	x	✓	✓
<i>Verkauf</i>	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓
<i>Rationalisierung</i>	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	x	✓	x

Quelle: Eigene Darstellung. (Legende: VZ = Erwartetes Vorzeichen, Sig. = Signifikanz, ✓ = Bestätigung, x = Verwerfung).

5 Schlussbemerkungen

Das Hauptziel dieses Arbeitspapiers war es, wesentliche Inhalte der Hypothesenbildung sowie des methodischen Vorgehens und finale Ergebnisse einer umfassenden empirischen Analyse zum kooperativen Management von Kundendaten in Verbundgruppen in zusammengefasster Form zu dokumentieren.

Insgesamt wurden auf Grundlage einer Literaturstudie, agenturtheoretischer Überlegungen mit Bezug zum vorliegenden Sachverhalt sowie den Erkenntnissen aus eigens durchgeführten Experteninterviews zehn Forschungshypothesen aufgestellt. Hierbei behandelte die erste Hypothesengruppe (H₁-H₅) die allgemeinen Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs und die zweite Hypothesengruppe (H₆-H₁₀) die Auswirkungen der Determinanten des Datenmanagements auf zugrundeliegende Erfolgsziele in den Verbundgruppen. Als Datenbasis wurde ein Primärdatensatz von Verbundgruppenzentralen im deutschsprachigen Raum verwendet, der mittels Online-Fragebogen erhoben wurde.

Anhand eines für die erste Hypothesengruppe spezifizierten, multiplen Logit-Modells wurden als interne bzw. partnerumfassende Variable zum einen das Vertrauen (H₁) sowie das Commitment (H₂), die auch als ele-

mentare Bestandteile der Beziehungsqualität in Verbundgruppen einzuordnen sind, integriert. Zum anderen wurde das Ausmaß der Mitgliederheterogenität (H_3) als relevante, organisationsumspannende Größe berücksichtigt. Die externe Variablengruppe wurde durch die Wettbewerbsintensität (H_4) und den Grad des Kundenanspruchs (H_5) gebildet. Der Regressionsansatz lieferte für die Möglichkeiten eines analytischen Daten-Netzwerkbetriebs insgesamt vier Bestätigungen der Hypothesen, wohingegen für einen beratenden Daten-Netzwerkbetrieb zwei Hypothesen bestätigt werden konnten. Auf dieser Grundlage ist festzuhalten, dass alle fünf Hypothesen eine zumindest partielle Bestätigung erfahren haben. Der positiv unterstellte Zusammenhang des Vertrauens konnte überdies in beiden Modellen als statistisch signifikant festgestellt werden.

Anhand eines linear spezifizierten Regressionsmodells wurde die zweite Hypothesengruppe überprüft. Im Konkreten wurden dabei zum einen der bisherige Realisierungsgrad eines analytischen (H_6) sowie eines beratenden Daten-Netzwerkbetriebs (H_7) integriert, was vor allem eine Bewertung der verbandseitig postulierten Erfolgswirksamkeit des Konzepts bezweckte. Ferner diente der organisatorische Stellenwert von Kundendaten und deren Management (H_8) als Proxy für die als erfolgskritisch wahrgenommene Relevanz in den Verbänden. Die Existenz von E-Commerce-Plattformen (H_9) sowie mitgliederübergreifenden Kundenbindungsprogrammen (H_{10}) wurden als gemeinschaftlich konzipierte Datenerhebungsquellen als weitere Strukturgrößen in die Schätzgleichung integriert. Der Regressionsansatz lieferte für die Realisierung der Individualisierungsziele insgesamt drei, für Geschwindigkeitsziele eine, für Kundenbindungsziele drei, für Verkaufsziele vier sowie für Rationalisierungsziele zwei Bestätigungen der Hypothesen. Auf dieser Grundlage ist zum einen festzuhalten, dass über alle fünf Regressanden signifikante Zusammenhänge festzustellen sind. Darüber hinaus finden alle fünf Hypothesen eine zumindest partielle Bestätigung, was die Relevanz der organisatorischen Ausgestaltungsgrößen für die betrachteten Erfolgsziele unterstreicht. Ferner konnte der als positiv vermutete Zusammenhang eines bisher realisierten, analytischen Daten-Netzwerkbetriebs innerhalb aller Modelle bestätigt werden. Ein solches Ergebnis verdeutlicht die hohe Erfolgswirksamkeit in Bezug auf solche kooperativen Aktivitäten zwischen Mitgliedern und Zentrale, die unmittelbar am Wertschöpfungsprozess der Kundendaten ansetzen. Verstärkt wird dieses Resultat durch das noch verhältnismäßig niedrige Niveau bisher umgesetzter Aktivitäten in dem Be-

reich. Insgesamt ist zu schlussfolgern, dass sich die auf Basis von Kundendaten realisierten Erfolgsziele adäquat durch die dokumentierten Instrumente des Datenmanagements erklären lassen.

Die Forschungsarbeit hat einen Überblick zu ausgewählten Ausgestaltungs- und Erfolgsfacetten des Kundendatenmanagements in Verbundgruppen aufgezeigt, wodurch ein wichtiger Beitrag zu einer praxisnahen und sehr aktuellen Thematik geleistet wurde, welcher den bisherigen Literaturstrang erweitert. Dennoch ist zu konstatieren, dass die Untersuchung einigen inhaltsbezogenen sowie methodischen Limitationen unterliegt, die jedoch gleichzeitig als Anknüpfungspunkte für weitere Forschungsarbeiten dienen können. Demnach wäre es aus, speziell vor dem Hintergrund der agenturtheoretischen Problemstellung, bspw. wichtig auch die Sicht der Mitglieder in die Modelle zu integrieren. Ferner könnten zukünftige Forschungsarbeiten, z. B. anhand von Fallstudien, differenziertere Untersuchungen zwischen Verbundgruppen des Handels auf der einen und jenen des Handwerks auf der anderen Seite durchführen, welche innerhalb der Schätzgleichungen lediglich anhand von Kontrollvariablen zu differenzieren sind. Auch bietet sich eine Berücksichtigung dynamischer Effekte durch eine ähnliche Untersuchung in einigen Jahren an, welche neben etwaigen Fortschritten des Datenmanagements auch bisher ungeklärte Rechtsfragen adäquat im Forschungsdesign einbetten kann. Vor diesem Hintergrund erweist sich das kooperative Management von Kundendaten daher noch als ein junges Forschungsgebiet, in welchem es noch viele offene Fragen zu klären gilt.

Literaturverzeichnis

- ABDULLATEEF, A. O./MOKHTAR, S. S. M./YUSOFF, R. Z. (2010): The Impact of CRM Dimensions on Call Center Performance, *International Journal of Computer Science and Network Security*, 10 (12), S. 184-194.
- ACQUISTI, A./TAYLOR, C. R./WAGMAN, L. (2016): The Economics of Privacy, *Journal Economic Literature*, 52 (2), S. 442-492.
- AHLERT, D. (1998): Anforderungen an Handelsinformationssysteme aus Nutzersicht - Auswertungspotentiale für das Handels- und Wertschöpfungsprozeßmanagement, in: AHLERT, D./BECKER, J./OLBRICH, R./SCHÜTTE, R. (Hrsg.): *Informationssysteme für das Handelsmanagement - Konzepte und Nutzung in der Unternehmenspraxis*, Berlin/Heidelberg, S. 3-64.
- AHLERT, D./WUNDERLICH, M. (2002): CRM in kooperativen Unternehmensnetzwerken, in: AHLERT, D./BECKER, J./KNACKSTEDT, R./WUNDERLICH, M. (Hrsg.): *Customer Relationship Management im Handel - Strategien, Konzepte, Erfahrungen*, Berlin, S. 45-70.
- AHLERT, D./BACKHAUS, C./RATH, I. V. (2009): Beziehungsqualität in kooperativen Unternehmensnetzwerken, *F&C-Studie 14*, Münster.
- ALDRICH, J. H./NELSON, F. D. (1984): *Linear Probability, Logit, and Probit Models*, London.
- ALTHAUS, G. (2017): Daten nutzen - No Data, No Retail, Point of Compliance, 02/2017, S. 6-9.
- BACKHAUS, C. (2009): *Beziehungsqualität in Dienstleistungsnetzwerken - Theoretische Fundierung und empirische Analyse*, Wiesbaden.
- BACKHAUS, K./ERICHSON, B./PLINKE, W./WEIBER, R. (2018): *Multivariate Analysemethoden - Eine anwendungsorientierte Einführung*, 15. Aufl., Berlin.
- BÄUMLER, H. (2002): Der Konkurrenz einen Schritt voraus, in: BÄUMLER, H./MUTIUS, A. VON (Hrsg.): *Datenschutz als Wettbewerbsvorteil - Privacy sells - Mit modernen Datenschutzkonzepten Erfolg beim Kunden*, Braunschweig/Wiesbaden.
- BARRENSTEIN, P./KLIGER, M. (2003): Verbundgruppen - Freiraum und Anreiz bieten, *Der Handel*, 02/2003, S. 28, S. 30-31.
- 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.
- 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.

- 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].
- 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].
- BOLTON, R. N./KANNAN, P. K./BRAMLETT, M. D. (2000): Implications of Loyalty Program Membership and Service, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), S. 95-108.
- BOSE, R. (2002): Customer Relationship Management - Key Components for IT Success, *Industrial & Data Systems*, 102 (2), S. 89-97.
- 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.
- BREUSCH, T. S./PAGAN, A. R. (1979): A Simple Test for Heteroscedasticity and Random Coefficient Variation, *Econometrica*, 47 (5), S. 1287-1294.
- COLTMAN, T./DEVINNEY, T. M./MIDGLEY, D. F. (2011): Customer Relationship Management and Firm Performance, *Journal of Information Technology*, 26 (3), S. 205-219.
- 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](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>] [Abgerufen am 19.02.2018].
- DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. (2017c): Datenschutzgrundverordnung - Praxis-Leitfaden für Verbundgruppen und Anschlusshäuser, [<https://www.mittelstandsverbund.de/media/dfba9d52-a2a4-490d-a5dc-2d9c6fd7fdb0/YqGwrg/Download/Inhaltliche%20Papire/Praxis-Leitfaden%20DSGVO.pdf>][Abgerufen am 01.03.2018].
- DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. (2018): Studie belegt: Kundenbindungsprogramme für Verbundgruppen attraktiv, [<https://www.mittelstandsverbund.de/politik/studien/d-studie-belegt-kundenbindungsprogramme-fuer-verbundgruppen-attraktiv-2101316821>][Abgerufen am 20.07.2019].

- 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.
- DITTRICH, S. (2002): Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing - Kundenpotentiale langfristig ausschöpfen, 2. Aufl., St. Gallen.
- DR. WIESELHUBER & PARTNER/HANDELSBLATT (2018): Amazon hängt die Genossen ab - Verbundgruppen kämpfen mit der digitalen Transformation, [https://www.wieselhuber.de/modules/file/638/181018_hbpdfhb20181018016_CLIPP.pdf][Abgerufen am 28.11.2018].
- EDER, E. (2004): Konzeption für strategisches Netzwerkmarketing regionaler Netzwerke am Beispiel der Hotelkooperation Albhoteles, Hochschule der Medien Stuttgart, [<https://hdms.bsz-bw.de/frontdoor/deliver/index/docId/453/file/eder.pdf>][Abgerufen am 09.03.2021].
- ENZ, K. A. (1988): The Role of Value Incongruity in Interorganizational Power, *Administrative Quarterly*, 33 (2), S. 284-304.
- ESTRATEGY CONSULTING (2020): Studie zur Zukunft von Verbundgruppen im Einzelhandel, [<https://www.estrategy-consulting.de/de/studie/verbundgruppen-studie/>][Abgerufen am 16.11.2020].
- 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.
- FERNANDO, Y./CHIDAMBARAM, R. R. M./WAHYUNI, I. S. T.-D. (2018): The Impact of Big Data Analytics and Data Security Practices on Service Supply Chain Performance, *Benchmarking - An International Journal*, 25 (9), S. 4009-4034.
- FIELD, A. (2018): *Discovering Statistics using IBM SPSS Statistics*, 5. Aufl., London.
- FOLKERTS, H./RENTZ, T. (2003): Das Leitbild als Führungsinstrument für Verbundgruppen, in: DR. WIESELHUBER & PARTNER (Hrsg.): *Erfolg im Handel - Praxis des Kooperationsmanagements*, Frankfurt am Main, S. 333-348.
- GERMANN, F./LILIEN, G. L./RANGASWAMY, A. (2013): Performance Implications of Deploying Marketing Analytics, *International Journal of Research in Marketing*, 30 (2), S. 114-128.
- GLEJSER, H. (1969): A New Test for Heteroscedasticity, *Journal of the American Statistical Association*, 64 (325), S. 316-323.

- GROßE HOLTFOORTH, D. (2017): Schlüsselfaktoren im E-Commerce - Innovationen, Skaleneffekte, Daten und Kundenzentrierung, Wiesbaden.
- HACKL, P. (2010): Einführung in die Ökonometrie, Imprint, München.
- HAIR, J. F. JR./BLACK, W. C./BABIN, B. J./ANDERSON, R. E. (2019): Multivariate Data Analysis, 8. Aufl., Andover, Hampshire.
- HERRMANN, A./HOMBURG, C. (2000): Marktforschung - Ziele, Vorgehensweise, Methoden, in: HERRMANN, A./HOMBURG, C. (Hrsg.): Marktforschung - Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 13-32.
- IFH 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.
- IFM 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. (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.
- KELLEY, K./MAXWELL, S. E. (2003): Sample Size for Multiple Regression - Obtaining Regression Coefficients that are Accurate, not simply Significant, Psychological Methods, 8 (3), S. 305-321.
- KHAMIS, H./KEPLER, M. (2010): Sample Size in Multiple Regression: 20 + 5k, Journal of Applied Statistics Science, 17 (4), S. 505-517.
- KOTLER, P./ARMSTRONG, G./HARRIS, L. C./PIERCY, N. (2019): Grundlagen des Marketing, 7. Aufl., Hallbergmoos.
- KRAFFT, M. (2007): Kundenkarten - Kundenkartenprogramme erfolgreich gestalten, Düsseldorf.
- KRAPP, S. (2018): Die erfolgswirksame Ausgestaltung der Logistik in Verbundgruppen - Eine empirische Untersuchung, Köln.
- KÜSTER, K. (2003): Textile Verbundgruppen auf dem Weg zum Informationsverbund - Strategische Herausforderungen und Lösungsansätze für vertikale Vernetzungskonzepte, Trierer Arbeitspapiere zur Mittelstandsökonomie, Nr. 8, Trier.

- LAMPRECHT, A. (1998): Elektronischer Datenaustausch (EDI) in Verbundgruppen, Wiesbaden.
- 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.
- 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.
- MEFFERT, H. (1992): Marketingforschung und Käuferverhalten, 2. Aufl., Wiesbaden.
- MEFFERT, H. (1994): Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen - Neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis, Die Betriebswirtschaft, 54 (4), S. 519-541.
- MIKALEF, P./BOURA, M./LEKAKOS, G./KROGSTIE, J. (2019): Big Data Analytics and Firm Performance - Findings from a Mixed-Method-Approach, Journal of Business Research, 98 (2019), S. 261-276.
- MORSCHETT, D. (2014): Beziehungsmanagement als zentrale Aufgabe in Verbundgruppen, Retailing & Consumer Goods Marketing, (12/2014), S. 12-16.
- MÜLLER-HAGEDORN, L./VELTMANN, L. (2012): Kooperation im Handel (Verbundgruppen), in: ZENTES, J. (Hrsg.): Handbuch Handel - Strategien, Perspektiven, internationaler Wettbewerb, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 103-126.
- NAUMANN, S. (2018): Verbundgruppen - Viele Strategien, ein Ziel, [<https://www.internetworld.de/digitaler-handel/e-commerce/verbundgruppen-strategien-ziel-1620824.html>][Abgerufen am 14.02.2021].
- NOHR, H./ROOS, A./ADE, M./VÖHRINGER, A. (2006): Relationship Management in Verbundgruppen und Franchise-Systemen, Stuttgart.
- NOHR, H./ROOS, A. W./VÖHRINGER, A. (2008): Relationship Management von Verbundgruppen, in: BECKER, J./KNACKSTEDT, R./PFEIFFER, D. (Hrsg.): Wertschöpfungsnetzwerke, Heidelberg, S. 153-169.
- PETER, S. I. (1999): Kundenbindung als Marketingziel - Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, 2. Aufl., Wiesbaden.
- PREGIBON, D. (1980): Goodness of Link Tests for Generalized Linear Models, Applied Statistics, 29 (1), S. 15-24.
- PWC (o. J.): Der 360-Grad-Blick auf den Kunden - Zusammenführung von Datenbeständen, Schaffung einer Vertrauensbasis und Verbesserung, des Kundenerlebnisses, [<https://www.pwc.de/de/im-fokus/customer-centric-transformation/der-360-grad-blick-auf-den-kunden.html>][Abgerufen am 08.12.2020].

- 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].
- RANZINGER, A. (2017): Praxiswissen Kundenbindungsprogramme - Konzeption und operative Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden.
- RISCH, D. (2007): Brachliegende Kundendaten im E-Commerce, Marketing & Kommunikation, 01/07, S. 30-31.
- ROßNAGEL, A. (2000): Datenschutzaudit - Konzeption, Durchführung, gesetzliche Regelung, Wiesbaden.
- SALANCIK, G. R./PFEFFER, J. (1974): The Base and Use of Power in Organizational Decision Making - The - Case of a University, Administrative Science Quarterly, 19 (4), S. 453-473.
- 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. (2016): Die Zukunft der Verbundgruppen - Eine Analyse der Netzwerkstabilität sowie der Vorstellung der Systemmarke als Zukunftskonzept. Eine theoretische und empirische Darstellung, Aachen.
- SCHMITT, R./PFEIFFER, T. (2015): Qualitätsmanagement - Strategien, Methoden, Techniken, 5. Aufl., München/Wien.
- SCHRÖDER, J. H. (2020): Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft deutscher Genossenschaftsbanken - Eine empirische Analyse der Ausgestaltung und Erfolgswirkung, Düren.
- 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. (2020a): Umsetzung eines Daten-Netzwerkbetriebs in Verbundgruppen - Datengrundlage und deskriptive Ergebnisse, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 189, Münster.

- SCHUPP, R. P. (2020b): Kooperatives Management von Kundendaten in Verbundgruppen - Auszüge einer empirischen Analyse, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 190, Münster.
- 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].
- SELLIGENT (2019): Selligent Global Connected Consumer Index, 2nd Edition, [<https://info.selligent.com/maximize-every-moment>] [14.04.2021].
- STÄDLER, M./FISCHER, J. (1999): Warenkorb- und Bondatenanalyse im Computer Integrated Trading, in: Hippner, H. (Hrsg.): Computer Based Marketing, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 339-348.
- STELZ, H. (2015): Kundendaten - Das Kapital des Mittelstands, DOK.Fokus Mittelstand, 5/2015, S. 76-80.
- SWOBODA, B./MORSCHETT, D. (2002): Electronic Business im Handel, in: WEIBER, R. (Hrsg.): Handbuch Electronic Business - Informationstechnologien, Electronic Commerce, Geschäftsprozesse, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 775-812.
- TAAPE, J. (2015): Das Kooperationsverhalten von Familienunternehmen - Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Einflusses familienunternehmensspezifischer Charakteristika auf den Kooperationsprozess, Aachen.
- TUKEY, J. W. (1949): One Degree of Freedom for Non-Additivity, *Biometrics*, 5 (3), S. 232-242.
- URBAN, D. (1993): Logit-Analyse - Statistische Verfahren zur Analyse von Modellen mit qualitativen Response-Variablen, Stuttgart [u. a.].
- URBAN, D./MAYERL, J. (2018): Angewandte Regressionsanalyse - Theorie, Technik und Praxis, 5. Aufl., Wiesbaden.
- 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.
- VÖLKL, K./KORB, C. (2018): Deskriptive Statistik - Eine Einführung für Politikwissenschaftlerinnen und Politikwissenschaftler, Wiesbaden.
- 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].
- WAMBA, S. F./GUNASEKARAN, A./AKTER, S./REN, S. J.-F./DUBEY, R./CHILDE, S. J. (2017): Big Data Analytics and Firm Performance - Effects on Dynamic Capabilities, *Journal of Business Research*, 70 (2017), S. 256-365.
- WESTHAUSEN, H.-U. (2016): *Interne Revision in Verbundgruppen und Franchise-Systemen - Verbreitung und Qualität der Internen Revision in Unternehmensnetzwerken*, Wiesbaden.
- WHITE, H. (1980): A Heteroscedasticity-Consistent Covariance Matrix Estimator and a Direct Test for Heteroscedasticity, *Econometrica*, 48 (4), S. 817-828.
- 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./SWOBODA, B. (2002): Virtuelle Netzwerke - Entwicklungsrichtung für Verbundgruppen des Handels?, in: MÖHLENBRUCH, D./HARTMANN, M. (Hrsg.): *Der Handel im Informationszeitalter - Konzepte, Instrumente, Umsetzung*, Wiesbaden, S. 129-150.

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

- Nr. 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) - Literatúrauswahl und Unmittelbarer MemberValue
Dezember 2016
- Nr. 175
Vanessa Arts
Literaturstudie zur Wirkung von Fusionen deutscher Genossenschaftsbanken auf ihren MemberValue (Teil II) - Mittelbarer und Nachhaltiger MemberValue
Januar 2017
- Nr. 176
Sandra Swoboda
Einfluss ausgewählter Determinanten auf die Kartellbildung und -stabilität - Eine Literaturstudie
April 2017
- Nr. 177
Jan Henrik Schröder
Eine empirische Analyse der aufbau- und ablauforganisatorischen Ausgestaltung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft deutscher Genossenschaftsbanken - Teil I: Datengrundlage
Oktober 2017
- Nr. 178
Jan Henrik Schröder
Eine empirische Analyse der aufbau- und ablauforganisatorischen Ausgestaltung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft deutscher Genossenschaftsbanken - Teil II: Deskriptive und explorative Ergebnisse
Oktober 2017
- Nr. 179
Robin Paul Wolf
IFRS 11 und 12 - Fluch oder Segen für die Finanzberichterstattung der Kooperationspartner? Erste Ergebnisse aus der Analyse der Eigenkapitalkostenentwicklung der Unternehmen des deutschen Prime Standards
Mai 2018

- Nr. 180
Tobias Bollmann
Unternehmensgründungen und Hochschulen - Eine Analyse der Bedeutung von universitärer Entrepreneurship-Bildung und Clustermitgliedschaften auf regionale Unternehmensgründungen
Mai 2018
- Nr. 181
Robin Paul Wolf
Wer kooperiert im DAX? Erkenntnisse aus der Buchhaltung - Eine Analyse des Status Quo der kooperationsbezogenen Rechnungslegung von Unternehmen des deutschen Prime Standards
Juli 2018
- Nr. 182
Jan Henrik Schröder
Die Implementierung einheitlicher CRM-Prozesse und Beratungsstandards im Privatkundengeschäft deutscher Genossenschaftsbanken - Empirische Befunde zur Umsetzung des BVR-Projekts *Beratungsqualität* durch Einführung der *genossenschaftlichen Beratung*
Juli 2018
- Nr. 183
Robin Paul Wolf
Ganz oder gar nicht - wer nutzte die Quotenkonsolidierung? - Eine Analyse der Ausübung des Bilanzierungswahlrechts unter IAS 31 im Prime Standard der deutschen Börse
Juli 2018
- Nr. 184
Sandra Maria Swoboda
Market structure and cartel duration - Evidence from detected EU cartel cases
November 2018
- Nr. 185
Benedikt Lenz
Corporate Governance von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Analyse zum Zusammenhang von Governanceelementen und der Bankperformance
August 2019
- Nr. 186
Youssef Sanati
Der Wirtschaftsstandort Iran zwischen Förderung und Sanktion - Eine empirische Analyse ausländischer Investitionen nach dem ARDL-Modell
August 2019
- Nr. 187
Robin Philip Schupp
Kooperative Verarbeitung von Kundendaten im Rahmen der Datenschutz-Grundverordnung - Problemaufriss und Vorstellung des theoretischen Bezugsrahmens am Beispiel der Verbundgruppen
Oktober 2019
- Nr. 188
Maik Dombrowa
Regionalbankeneffizienz und Standortfaktoren - Methodische Ansätze und aktueller Forschungsstand
Januar 2020
- Nr. 189
Robin Philip Schupp
Umsetzung eines Daten-Netzwerkbetriebs in Verbundgruppen - Datengrundlage und deskriptive Ergebnisse
März 2020
- Nr. 190
Robin Philip Schupp
Kooperatives Management von Kundendaten in Verbundgruppen - Auszüge einer empirischen Analyse
Oktober 2020
- Nr. 191
Samet Kibar
Eine ökonomisch theoretische Analyse der Konzeption und Legitimation staatlicher Clusterförderung
November 2020
- Nr. 192
Robin Philip Schupp
Das Management von Kundendaten in Verbundgruppen - Forschungsaufbau und finale Ergebnisse
Dezember 2021

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)
