



Der INSIGHTS-Newsletter (früher „Retailing & Consumer Goods Marketing“) steht seit mehr als 7 Jahren für interessante, abwechslungsreiche und qualitativ hochwertige Berichte über die neuesten Erkenntnisse aus der Handelsforschung.

Gemäß diesem Anspruch senden wir, das NETZWERK HANDEL, Ihnen mit Freude wieder aktuelle Informationen über die praxisorientierten Forschungsergebnisse unserer vier Lehrstühle und Institute. Wir hoffen, Ihnen mit Informationen über die neuesten Entwicklungen und Forschungsergebnisse Inputs liefern zu können, welche Ihnen bei den Herausforderungen, denen sich der Handel gegenüber sieht, helfen können.

Wir hoffen, dass die INSIGHTS für Sie und Ihr Unternehmen interessant sind und zu Diskussionen anregen und wünschen Ihnen einen guten Start für 2018.

Ihr NETZWERK HANDEL

## HIGHLIGHTS

**FOOD WELL-BEING** Online-Lebensmittelhandel und sein Einfluss auf Ernährung und Wohlergehen der Konsumenten

**RETAIL BRANDS** Identisch im In- und Ausland?

**GASTLANDUMWELT** Wie stark bedingt diese den lokalen Erfolg internationaler Lebensmitteleinzelhändler?

**CHINA** Entering the Chinese B2C online market

### HandelsMonitor: Food Online Hype oder die Zukunft des LEH?

Dirk Morschett | David Schmid | Thomas Foscht

Welchen Einfluss wird der Online-Handel in Zukunft im Lebensmitteleinzelhandel haben?

- umfassende Studien und Prognosen
- aktuelle Entwicklungen
- treibende Kräfte
- bestehende Barrieren

**dfv** Mediengruppe  
Fachbuch



1. Auflage September 2017 | 274 Seiten | Wire-O-Bindung | ISBN 978-3-86641-320-7 | € 298,00

## Das NETZWERK HANDEL

Das NETZWERK HANDEL ist eine Gruppe von Handelsforschern, die an vier Universitäten in Deutschland, Österreich und der Schweiz lehren und forschen. Wir arbeiten seit fast 20 Jahren in den verschiedensten Projekten eng zusammen – in der wissenschaftlichen Forschung ebenso wie in Beratungsprojekten und bei Publikationen.

Unsere Zusammenarbeit geht bereits zurück auf unsere Zeit als Assistenten in Saarbrücken bzw. in Graz. Unsere akademischen Lehrer, Univ.-Professor Dr. Dr. h.c. em. Joachim Zentes und o. Univ.-Professor Dr. em. Hans-Peter Liebmann, haben in verschiedenen Projekten zusammengearbeitet und damit auch den Grundstein für unsere Zusammenarbeit gelegt.

Durch die Bündelung in diesem Netzwerk können wir zu jedem Themengebiet des Handels kompetente Experten anbieten und auch länderübergreifende Projekte bearbeiten. Gerne können Sie uns für Vorträge, Workshops und wissenschaftlich fundierte Unterstützung im Handel anfragen.

Wir arbeiten mit Handelsunternehmen und Konsumgüterherstellern sowie IT-Unternehmen in Bezug auf Fragen des Handels zusammen. Wir verfassen Lehrbücher zum Handel. Wir veröffentlichen wissenschaftliche Publikationen zum Handel, ebenso wie Praxisbeiträge. Wir bringen gute Studierende und interessante Unternehmen zusammen. Wir erkennen Trends. Bereits seit Mitte der 1990er Jahre arbeiten wir am jährlich erscheinenden „HandelsMonitor“ mit, der sich mit jeweils aktuellen und zukunftsorientierten Themen beschäftigt und diese vertieft analysiert. Die Ergebnisse des HandelsMonitors werden in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Fachverlag (LebensmittelZeitung, TextilWirtschaft, Der Handel) veröffentlicht und von den jeweiligen Autoren auch bei Kongressen und in Firmen-Workshops präsentiert und diskutiert.



UNIV.-PROFESSOR DR.

**THOMAS FOSCHT**

Universität Graz, Österreich

Handelsexperte, Vorstand des Instituts für Marketing, Dekan der Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät, Autor mehrerer Lehrbücher zu Handel und Konsumentenverhalten

thomas.foscht@uni-graz.at



UNIV.-PROFESSOR DR.

**DIRK MORSCHETT**

Universität Fribourg, Schweiz

Handelsexperte, Präsident des Departments für BWL der Universität Fribourg, Autor mehrerer Lehrbücher zu Handel und Internationalem Management

dirk.morschett@unifr.ch



UNIV.-PROFESSORIN DR.

**HANNA SCHRAMM-KLEIN**

Universität Siegen, Deutschland

Handelsexpertin, Inhaberin des Lehrstuhls für Marketing und Prorektorin an der Universität Siegen, Autorin mehrerer Lehrbücher zu Handel, Internationalem Management und Konsumentenverhalten

schramm-klein@marketing.uni-siegen.de



UNIV.-PROFESSOR DR. PROF. H.C.

**BERNHARD SWOBODA**

Universität Trier, Deutschland

Handelsexperte, Inhaber der Professur für Marketing und Handel, Autor mehrerer Lehrbücher zu Handelsmanagement, Internationalem Marketing und Konsumentenverhalten

b.swoboda@uni-trier.de

**Editorial**

Die zweite Ausgabe der INSIGHTS widmet sich in gewohnter Weise den aktuellsten Erkenntnissen aus unseren Forschungsprojekten.

Im Rahmen einer qualitativen Betrachtung wirft der Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen das Augenmerk im ersten Artikel auf den Einfluss des Online-Lebensmittelhandels auf die Ernährung und das Wohlergehen der Konsumenten.

Ein englischsprachiger Artikel der Universität Fribourg setzt sich mit den zwei großen Themen Social Media und E-Commerce auseinander und geht der Frage nach dem Einfluss Sozialer Medien auf Geschäftsprozesse und Strategien von Online-Händlern nach.

Nachfolgend widmet sich die Universität Trier im Rahmen einer Studie dem Thema Retail Brands und damit einhergehend der Frage nach der Wahrnehmung identischer Kernmarketinginstrumente im In- und Ausland.

Zur Verbesserung der Beratungskompetenz bei Verkaufsgesprächen kann das Verkaufspersonal durch den Einsatz digitaler Systeme unterstützt werden. Die Universität Siegen untersucht hierbei im Rahmen einer Studie die wahrgenommene Servicequalität seitens der Kunden beim Einsatz digitaler Systeme.

Der darauffolgende Beitrag der Universität Fribourg setzt sich in englischer Sprache mit den Optionen und Besonderheiten des Eintrittes in den chinesischen B2C-Online-Markt auseinander.

Wenngleich Expansionsländer in der Regel anhand diverser Attraktivitäts- und Umweltfaktoren ausgewählt werden, ist vielfach wenig über die Auswirkungen der Gastlandumwelt auf den späteren Unternehmenserfolg bekannt. Die Universität Trier geht dieser Lücke in Bezug auf internationale Lebensmitteleinzelhändler nach.

Im letzten Beitrag der aktuellen Ausgabe wirft die Universität Fribourg den Fokus auf den Online-Lebensmitteleinzelhandel. Bezugnehmend auf den aktuellen HandelsMonitor® werden aktuelle Entwicklungen und treibende Kräfte diskutiert.

Abgerundet werden die INSIGHTS mit einem kleinen Einblick in die neuesten Projekte und Kooperationen der Netzwerk-Mitglieder.

**Inhaltsverzeichnis**

Das NETZWERK HANDEL .....2

Editorial.....3

Food Well-Being: Der Einfluss des Online-Lebensmittelhandels auf die Ernährung und das Wohlergehen der Konsumenten - Eine qualitative Betrachtung .....4

Social Media for E-Commerce .....9

Identische Retail Brands sowie deren Treiber im In- und Ausland - eine Inter- und Intra-Format-Sicht..... 13

Wie wirken Verkaufsunterstützungssysteme im Laden auf die Wahrnehmung des Verkaufspersonals durch den Kunden? ..... 18

Entering the Chinese B2C online market.....24

Wie stark bedingt die Gastlandumwelt den lokalen Erfolg internationaler Lebensmitteleinzelhändler?.....29

HandelsMonitor®: Food Online - Viel Wind um nichts? .....35

Transfer zwischen Forschung und Praxis.....41

Impressum .....50

# Food Well-Being: Der Einfluss des Online-Lebensmittelhandels auf die Ernährung und das Wohlergehen der Konsumenten - Eine qualitative Betrachtung

AUTOREN

**FLORENTINE FRENTZ** Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen

**HANNA SCHRAMM-KLEIN** Inhaberin des Lehrstuhls für Marketing der Universität Siegen

Der Einkauf von Lebensmitteln im Internet ist ein weltweit wachsender Trend. Selbst wenn aktuell der Marktanteil noch gering ist, ist auch in Deutschland zu beobachten, dass stets mehr Menschen den Griff ins digitale Lebensmittelregal wagen. Doch welche Auswirkungen hat diese Veränderung auf das Leben der Konsumenten, insbesondere auf deren Wohlergehen und deren Ernährung? Basierend auf den Ergebnissen einer qualitativen Studie mit 30 Teilnehmern lässt sich feststellen, dass die Auswirkungen des Online-Einkaufs von Lebensmitteln sowohl positiv als auch negativ sein können. Für das Wohlergehen und die Ernährung vieler Konsumenten scheint deswegen eine Kombination aus Offline- und Online-Einkäufen ein guter Weg zu sein. Hieran können zum Beispiel Omni-Channel-Strategien der Händler ansetzen.

## Die Digitalisierung des Lebensmittelhandels und seine weitreichenden Konsequenzen für die Konsumenten

Der Lebensmittelhandel erfährt momentan eine große Veränderung, denn die Digitalisierung ist auch in dieser Branche angekommen (Nielsen 2015). Insbesondere die Lebensmittelhändler in Deutschland rüsten auf und investieren in Online-Shops, Lagerhallen und Logistikstrukturen, die es den Konsumenten ermöglichen sollen, auf einfache, bequeme und schnelle Weise Lebensmittel online zu bestellen. Obwohl sich momentan noch viele Konsumenten zögerlich zeigen, sind die Prognosen vielversprechend. Es wird davon ausgegangen, dass in naher Zukunft immer mehr Menschen den Griff ins digitale Lebensmittelregal wagen werden (Morschett/Schmid/Foscht 2017).

Einige Studien haben bereits die Vorteile und Nachteile von Online-Lebensmitteleinkäufen betrachtet (z.B. Morganosky/Cude 2000), die Motive der Kunden online einzukaufen untersucht (z.B. Huang/Oppewal 2006) oder das Verhalten der Kunden im Online-Shop beobachtet (z.B. Anesbury et al. 2015). Doch welchen Einfluss diese grundlegende Veränderung in der Beschaffung

von Lebensmitteln auf die Ernährung und das damit zusammenhängende Wohlergehen der Konsumenten hat, wurde bisher kaum betrachtet. In der englischsprachigen Literatur wird dieser Untersuchungsgegenstand „Food Well-Being“ genannt und definiert als „eine positive psychologische, physiologische, emotionale und soziale Beziehung mit Lebensmitteln sowohl auf individueller als auch sozialer Ebene“ (Block et al. 2011, S. 6). Food Well-Being ist ein wichtiger Aspekt im Leben eines jeden Menschen und hat einen signifikanten Einfluss auf dessen Gesundheit, allgemeines Wohlbefinden und Lebensqualität. Da angenommen werden kann, dass die Digitalisierung des Lebensmittelhandels das Kaufverhalten der Konsumenten und damit auch deren Beziehung zu Lebensmitteln beeinflussen wird, ist es essentiell, diese Veränderung auch in Bezug auf das Food Well-Being zu betrachten, sodass Konsumenten, Anbieter und Politiker über diese Einflüsse informiert sind und entsprechend handeln und reagieren können.

## Food Well-Being: Ein multidimensionales Konstrukt

Block et al. (2011) haben den Begriff Food Well-Being multidisziplinär definiert und ihm fünf Bereiche zugeordnet (Abbildung 1): Food Socialization (Lebensmittel- und Ernährungssozialisation), Food Literacy (Lebensmittel- und Ernährungskompetenzen), Food Marketing, Food Policy (Lebensmittel- und Ernährungspolitik) und Food Availability (Lebensmittelverfügbarkeit). Es wird davon ausgegangen, dass die Digitalisierung des Lebensmittelhandels Einfluss auf all diese Bereiche haben wird.

**Food Socialization** beinhaltet das Erlernen von Wissen bzgl. Lebensmitteln und deren Verwendung, die Ernährung im Allgemeinen, sowie Ernährungsbezogene Rituale und Traditionen, welches bereits in frühesten Kindheit beginnt (Block et al. 2011). Dabei spielt auch der Einkauf von Lebensmitteln eine wichtige Rolle (Keller/Ruus 2014). Kinder, die ihre Eltern beim Lebensmitteleinkauf begleiten, können so zum Beispiel lernen, welche Lebensmittel es gibt, wie man die für sich richtigen Lebensmittel auswählt und welchen Wert Lebensmittel haben. Jedoch kann z.B. die in den Lebensmittelgeschäften präsentierte Werbung für ungesunde Lebensmittel sowie die Versuchung, welche

von diesen Lebensmitteln ausgeht, auch die Sozialisation negativ beeinflussen und einen ungesunden Ernährungsstil begünstigen (Nestle 2006).

**Food Literacy** bezieht sich auf das persönliche Wissen rund um Lebensmittel und Ernährung und die Motivation und Fähigkeiten, dieses Wissen in Handlungen umzusetzen (Block et al. 2011). Die Einkaufsumgebung kann das Erlernen dieses Wissens und deren Umsetzung durch die Angebotsvielfalt und die Präsentation der Produkte hemmen oder unterstützen.

**Food Marketing** umfasst alle Marketingaktivitäten, z.B. die Gestaltung der Produkte, die Preisbestimmung, die Produktplatzierung und die Kommunikation mit den Kunden (Block et al. 2011). Die Nutzung eines neuen Kanals erfordert es, all diese Aktivitäten zu überdenken und den neuen Gegebenheiten anzupassen. Dabei müssen sowohl die Umsetzung als auch die Wirkung kritisch reflektiert werden.

Die Nutzung eines neuen Verkaufskanals verlangt zudem, dass Richtlinien und Gesetze überdacht und ggf. modifiziert oder erweitert werden sollten, die die Sicherheit und Qualität der Produkte garantieren und den Verbraucher schützen. Zudem müssen die einzelnen involvierten Parteien über ihre Rechte und Pflichten aufgeklärt und die Veränderung transparent gestaltet und kommuniziert werden. Dies fällt in den Bereich der **Food Policy** (Block et al. 2011), wodurch auch dieser Bereich eine wichtige Rolle im Online-Lebensmittelhandel einnimmt.

Zu guter Letzt wird der neue Kanal sicherlich einen Einfluss auf die **Food Availability** haben, welche beinhaltet, dass benötigte und gewünschte Lebensmittel für Konsumenten leicht zugänglich sind (Block et al. 2011). Erste Studien haben bereits gezeigt, dass der Online-Lebensmittelhandel eine gute Alternative für solche Konsumentengruppen sein kann, die Schwierigkeiten haben, im stationären Handel einzukaufen, und deswegen zumindest teilweise nicht ihren Bedürfnissen entsprechend Lebensmittel einkaufen und konsumieren können, z.B. ältere Personen mit physischen Beschwerden, gestresste Eltern oder Großstädter ohne eigenes Auto (Hand et al. 2009).

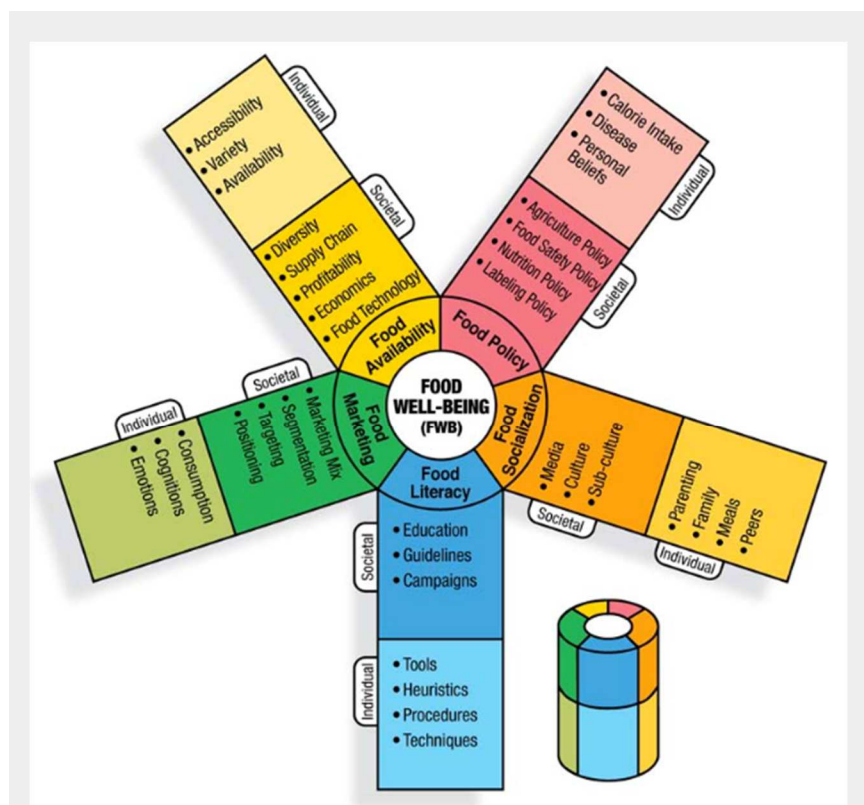


Abbildung 1: Food Well-Being

Quelle: Block et al. 2011

## Methodologie: Eine qualitative Betrachtung

Um die Auswirkungen des Online-Einkaufs von Lebensmitteln auf das Food Well-Being der Konsumenten erstmalig tiefgehend und umfassend zu betrachten, wurde eine qualitative Studie durchgeführt. In dieser Studie wurden 30 Personen aus drei unterschiedlichen Konsumentengruppen befragt: Studenten und junge Berufstätige, Eltern und Senioren. Diese Konsumentengruppen wurden ausgewählt, weil der Einkauf von Lebensmitteln im Internet für diese Gruppen aufgrund ihrer Lebensumstände besonders vorteilhaft und attraktiv sein kann (Hand et al. 2009).

Im Rahmen der Studie wurden die Teilnehmer gebeten, in einem existierenden, deutschen Online-Lebensmittelshop einige Einkaufsaufgaben zu erledigen. Während der Aufgabenbearbeitung wurden die Teilnehmer angehalten, laut zu denken (Think-Aloud-Methode), d.h. ihre Gedanken und Gefühle fortwährend laut zu kommunizieren. Anschließend wurden sie in einem Interview intensiv zu dem Aufenthalt in dem Online-Shop befragt, zu dem Einkauf von Lebensmitteln im Allgemeinen, sowie zu Ihrer Einschätzung, welchen Einfluss der Einkauf von Lebensmitteln online auf ihr Leben haben könnte.

## Ergebnisse: Erste Einsichten in die Einflüsse des Online-Lebensmittelhandels auf das Food Well-Being

Die Ergebnisse zeigen, dass der theoretische Ansatz des Food Well-Being auf die Einflüsse des Online-Lebensmittelhandels durchaus übertragen werden kann und dass die Digitalisierung des Lebensmittelhandels tatsächlich einen weitreichenden Einfluss auf alle Bereiche des Food Well-Being haben wird, wenn Konsumenten sich dazu entschließen, ihre Lebensmittel online einzukaufen.

Im Bereich der Food Socialization zeigt sich, dass z.B. Eltern die Möglichkeit des Online-Einkaufs vor allem dafür nutzen möchten, um ungestört, flexibel und ohne Kinder Einkäufe zu tätigen. Dies kann unter Umständen einen negativen Effekt auf die Sozialisation der Kinder haben, denn wenn diese aus dem Einkaufsprozess ausgeschlossen werden, verpassen sie wichtige Gelegenheiten, um über den Einkauf von Lebensmitteln und Lebensmittel im Allgemeinen zu lernen. Zwar können Eltern so auch negative Einflüsse auf ihre Kinder

durch Werbung vermeiden, jedoch ist fraglich, wie dies die Beziehung der Kinder zu Lebensmitteln langfristig beeinflusst.

Trotz dieses potenziell negativen Einflusses auf die Sozialisation der Kinder, kann der Online-Lebensmitteleinkauf die Food Literacy von bereits aktiven Lebensmitteleinkäufern positiv beeinflussen. Die Teilnehmer der Studie hatten das Gefühl, dass sie sich online besser und intensiver mit den Produkten und deren Eigenschaften, Zutaten und Inhaltsstoffen beschäftigen konnten. Besonders Senioren betonten, dass sie online stressfreier und bewusster Produkte auswählen können. Zudem scheint die Distanz zu den Produkten eine gesündere und bewusste Auswahl und somit die Einhaltung von Ernährungszielen zu unterstützen. So gaben die Teilnehmer an, dass die Wahrscheinlichkeit, ungesunde Impulskäufe zu tätigen online stark reduziert ist.

Der verleitende Effekt von Marketingkampagnen scheint online ebenfalls schwächer zu sein – ein wichtiger Aspekt für den Bereich des Food Marketing. Zudem suchen Konsumenten online zwar nach bekannten Marken und Elementen, jedoch erwarten sie auch Angebote, welche die des stationären Handels übertreffen bzw. ergänzen, z.B. größere Produktverpackungen für Vorratseinkäufe. Im Allgemeinen stehen Funktionalität, Zweckmäßigkeit und Zielerfüllung im Vordergrund.

Vor allem bei frischer Ware zeigten sich die Teilnehmer jedoch zögerlich. Sie befürchteten, dass die Produkte nicht richtig gelagert, nicht ihren Wünschen entsprechend ausgesucht oder falsch transportiert werden könnten. Die Teilnehmer wussten zudem nicht, ob oder welche Richtlinien oder Gesetze es diesbezüglich gibt und welche Rechte sie als Konsumenten haben. Das führte dazu, dass viele zumindest den Kauf von frischen Produkten nicht wagen wollten. Selbst die Konsumenten, die klare Vorteile im Einkauf von Lebensmitteln online erkannten und aussagten, dass es ihr Leben erleichtern könnte, waren skeptisch. Neben dem fehlenden Wissen bezüglich der Richtlinien und Gesetze sowie der Skepsis hinsichtlich der Produkte, spielte die emotionale Einkaufserfahrung eine essentielle Rolle.

Für die Mehrheit der Teilnehmer stellte der Einkauf von Lebensmitteln im stationären Handel nicht nur eine Notwendigkeit dar, sondern war durchaus auch ein positives, emotionales Erlebnis und eine

willkommene Abwechslung im Alltag. Dementsprechend bemängelten die Teilnehmer die Emotionslosigkeit des Einkaufs online. Sie kritisierten die fehlende Möglichkeit zu schlendern und zu stöbern, die fehlenden sensorischen Eindrücke und die Abwesenheit sozialer Begegnungen. Der Verzicht auf diese emotionalen Elemente wiegte so schwer, dass die Teilnehmer trotz der Vorteile, die sie durchaus erkannten, dazu tendierten, nicht online Lebensmittel einkaufen zu wollen – oder dies nur „im Notfall“. Obwohl dieser Aspekt in dem „Zylinder“ des Food Well-Being nur eine kleine Rolle einnimmt, sollten die Emotionen im Kontext des Online-Lebensmittelhandels nicht unterschätzt werden, da dieser Aspekt offensichtlich in vielen Fällen darüber entscheidet, ob der Online-Lebensmittelhandel überhaupt genutzt wird, um das Food Well-Being zu verbessern oder eben nicht, obwohl es oft tatsächlich das Leben der Menschen positiv beeinflussen könnte.

### **Implikationen für die Praxis**

Da Online-Lebensmittelshops gute Voraussetzungen bieten, die Food Literacy der Konsumenten zu fördern und zu unterstützen, sollte dies noch intensiver genutzt werden, indem zum Beispiel mehr Informationen zu den Inhaltsstoffen von Lebensmitteln und deren Wirkung oder zu der Lagerung und Zubereitung von Lebensmitteln gegeben werden. Personen mit Allergien, Unverträglichkeiten oder besonderen Ernährungsstilen sollten hier besondere Beachtung finden.

Auch im Hinblick auf verletzte Verbrauchergruppen, wie z.B. Kinder, zeigen sich Implikationen aus den Ergebnissen der Studie. Die Sozialisation bzgl. der Ernährung spielt besonders in der heutigen Zeit eine große Rolle, da das Risiko, dass Kinder sich einen ungesunden Ernährungsstil aneignen und dadurch gesundheitliche Probleme bekommen, ohnehin vergleichsweise hoch ist (WHO 2017). Kinder müssen den richtigen Umgang mit Lebensmitteln lernen. Unternehmen können dies unterstützen, indem sie entsprechende Angebote schaffen. So können zum Beispiel Online-Lebensmittelshops spezielle Lernangebote für Kinder enthalten. Dies könnte auch langfristig einen positiven Effekt auf die Kundenbindung haben.

Das Marketing muss in vielen Bereichen auf den neuen Kanal abgestimmt werden. So ist es zum Beispiel notwendig, zumindest am Anfang auch Aufklärungsarbeit mit den Marketingkampagnen

zu leisten. Wichtig ist, dass sich die Angebote online von denen im Offline-Bereich positiv unterscheiden und einen Mehrwert bieten, da die Vorteile der Bequemlichkeit, Einfachheit und Schnelligkeit alleine nicht zu genügen scheinen. Hier ist jedoch zu berücksichtigen, dass die meisten Online-Lebensmittelhändler den Online-Kanal im Rahmen von Omnichannel-Systemen zu integrieren haben. Deshalb sollten sich die Besonderheiten des Online-Kanals nicht auf klassische Aspekte wie Preis, Warenqualität oder Auswahl beziehen, um die Stimmigkeit im Omnichannel-System nicht zu gefährden. Sie sollten sich hingegen auf andere Formen eines Mehrwerts fokussieren. Eine wichtige Rolle spielt zum Beispiel die Personalisierung des Shops und der Angebote. Einige Probanden betonten, dass sie gerne persönliche, auf ihre Bedürfnisse abgestimmte, Angebote und Rabatte erhalten möchten. Essentiell ist zudem die Aktivierung von Emotionen. Kunden müssen auch online emotional angesprochen werden, zum Beispiel durch die Gestaltung des Shops und eine persönliche Ansprache. Der Einkauf muss ein Erlebnis sein, damit Kunden ihn gerne tätigen und wiederkommen.

Im Bereich der Politik ist es wichtig dafür zu sorgen, dass es ausreichend Richtlinien und Gesetze gibt, die die Konsumenten schützen, dass die Einhaltung dieser Gesetze auch regelmäßig kontrolliert wird und dass die Ergebnisse dieser Kontrollen auch für die Konsumenten einsehbar sind. Durch Aufklärungsmaßnahmen und die strikte Ausführung und Einhaltung klarer Richtlinien und Gesetze muss Konsumenten vermittelt werden, dass sie durchaus Vertrauen haben können.

Besonders Konsumentengruppen, die Probleme haben, stationär einzukaufen, müssen über die Möglichkeit informiert werden, dass sie auch online einkaufen können, und zudem Informationen darüber erhalten, wie sie dies tun können. Besonders die älteren Teilnehmer in der Studie wussten vereinzelt nicht, dass man bereits online Lebensmittel einkaufen kann, geschweige denn, wie sie dies tun können. Kurse, Informationsbroschüren, Instruktionsvideos und ähnliche Hilfsmittel können verwendet werden, um Konsumenten den Einstieg in den Online-Lebensmittelhandel zu erleichtern.

### **Fazit**

Da der Einkauf von Lebensmitteln im stationären Handel eine wichtige Rolle für das Food Well-

Being spielt, wird der Online-Lebensmittelhandel den stationären Handel nicht ersetzen, sondern ergänzen und erweitern können. Insbesondere für das emotionale Erlebnis werden Konsumenten auch in Zukunft stationär einkaufen. Jedoch kann auch der Online-Lebensmittelhandel das Food Well-Being der Konsumenten unterstützen und sollte deswegen eine ergänzende Rolle einnehmen.

### Literaturverzeichnis

- Anesbury, Z./Nenycz-Thiel, M./Dawes, J./Kennedy, R. (2015): How do shoppers behave online? An observational study of online grocery shopping, in: *Journal of Consumer Behaviour*, 15. Jg., Nr. 3, S. 261-270.
- Block, L.G./Grier, S.A./Childers, T.L./Davis, B./Ebert, J.E.J. Ebert/Kumanyika, S./Laczniak, R.N./Machin, J.E./Motley, C.M./ Peracchino, L./Pettrigrew, S./ Scott, M./ Ginkel Bieshaar, M.N.G. (2011): From nutrition to nurturance: A conceptual introduction to food well-being, in: *Journal of Public Policy & Marketing*, 30. Jg., Nr. 1, S. 5-13.
- Hand, C./Dall'Olmo Riley, F./ Harris P./ Singh, J./Rettie, R. (2009): Online grocery shopping: the influence of situational factors, in: *European Journal of Marketing*, 43. Jg., Nr. 9/10, S. 1205-1219.
- Huang, Y./Oppewal, H. (2006): Why consumers hesitate to shop online, in: *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34. Jg., Nr. 4/5, S. 334-353.
- Keller, M./Ruus, R. (2014): Preschoolers, parents and supermarkets: co-shopping as a social practice, in: *International Journal of Consumer Studies*, 38. Jg., Nr. 1, S. 119-126.
- Morganosky, M.A./Cude, B.J. (2000): Consumer response to online grocery shopping, in: *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28. Jg., Nr. 1, S. 17-26.
- Morschett, D./Schmid, D./Foscht, T. (2017): *HandelsMonitor: Food Online - Hype oder die Zukunft des LEH?* 1. Auflage, Deutscher Fachverlag GmbH, Frankfurt am Main.
- Nestle, M. (2006): Food marketing and childhood obesity – a matter of policy, in: *The New England Journal of Medicine*, 354. Jg., Nr. 24, S. 2527-252.
- Nielsen Brandbank (2017): The future of grocery. E-commerce, digital technology and changing shopping preferences around the world, [https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/vn/docs/Reports/2015/Nielsen%20Global%20E-Commerce%20and%20The%20New%20Retail%20Report%20APRIL%202015%20\(Digital\).pdf](https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/vn/docs/Reports/2015/Nielsen%20Global%20E-Commerce%20and%20The%20New%20Retail%20Report%20APRIL%202015%20(Digital).pdf), Stand: 12.11.2017.
- World Health Organization (2017): Facts and figures on childhood obesity, <http://www.who.int/end-childhood-obesity/facts/en/>, Stand: 12.11.2017.



# Social Media for E-Commerce

AUTORIN

**ALICJA LOS** Student at the Chair for International Management, Universität Fribourg/Schweiz

Social media has had an undeniable role in the retailing sector due to the evolution of marketing practices that it brought, and its impact on the e-business concept as well as consumer behavior (Alarcon-del-Amo/Lorenzo-Romero/Constantinides 2013, pp. 215-218). The main objective of the study is to link the two recent and underexplored phenomena of social media and e-commerce, in order to see how the social media trend is transforming business transactions and strategies for multichannel electronic goods e-retailers. The focus of the study is to connect the subsequent objectives of using social media in the business context with the effects it might have on achieving economic and business value in the e-commerce sector.

## Relevance

Seeing the rapidly growing popularity and impact of social media on the consumer-level, many companies decided to incorporate it also in their business activities (Andzulis/Panagopoulos/Rapp 2012, p. 305). Consequently, more than 70 percent of the companies that have an international presence became active users of social media with retailers and wholesalers being identified as leading users (KPMG report 2011). The business use of social media can result in multiple benefits such as enhanced brand awareness, fast dissemination of information, sales leads, and rewards for loyalty. Those advantages are related to the possibility of direct real-time communication with customers. Companies can also profit from social media by building user communities where customers can share, exchange and co-create the content and product image (Andzulis/Panagopoulos/Rapp 2012, p. 311; Mangold/Faulds 2009, p. 359).

One sector that has a particular potential for gaining aforementioned benefits from the use of social media is e-commerce. In the context of e-commerce, social media can play a wide range of roles as it is a sector traditionally tied to web based communities. Therefore, the interconnectedness between these two phenomena is high (Sau-Ling 2010, p. 2213) and this led to the creation of a concept called social commerce, which is the synthesis of two digital trends: social media and e-commerce. In other words, social commerce is the application of social media in business practices that consequently alter the marketplace into a more user-concentrated market. While the literature on

each of these subjects is fairly large and rapidly growing, however, it seems that comparatively little research has been devoted to exploring how they are integrated and prioritized in the context of e-commerce players.

## Social media functionality and roles for e-commerce

In the context of online retailers, social commerce can be seen as incorporating commercial features to the company's social media platform, or as attaching social media features to the company's e-commerce website. For example, adding a customer review panel under the product description, which allows individual customers to get into contact and interact with each other (Liang/Turban 2011, p.6). The study investigates which of the aforementioned ways of using s-commerce are applied by the e-tailers by following the system proposed by Huang and Benyoucef (2013, p. 253). Therefore, the existence of s-commerce layer features is determined in the e-tailers online stores and social media platforms. The s-commerce layer classification consists of: Individual, followed by Conversation, Community, and Commerce. The individual layer concerns "the self" of every user being an initial point for sharing the information along with user profiles and UGC. Then comes Conversation, where the exchange with other users occurs. Community encompasses all the individuals and is reinforced by conversations of users. The last layer – Commerce - is built on the established community and the premise that it can influence the relationships between individuals.

## Methodology

To examine the role of social media for e-commerce, two methodological approaches were pursued, namely a qualitative content analysis followed by in-depth semi-structured interviews. Firstly, the qualitative content analysis was conducted in order to have a basic knowledge about the landscape of the usage of social media by the selected electronic goods retailers. This provided a foundation necessary to compose well-tailored interview questions, as well as draw supportive conclusions and observations.

**The qualitative content analysis:** A table of the four layers was compiled, which consist altogether of 17 so-called design features to be observed on the e-tailers online stores, as well as Facebook pages based on their attributes and characteristics. This consequently enabled the evaluation of the s-commerce applicability and its functionality for the chosen e-tailers. In other words, the analysis established what e-commerce design features can be observable on Facebook pages of the companies and what social media design features are incorporated into their online stores.

**Interviews:** semi-structured interviews with subject-matter experts from each analyzed e-tailer were conducted. For the need of this study, experts of interest will be professionals with social media-related managerial roles. In case that the role of Digital Marketing Managers/Online Marketing Managers is designated in the company, then they will be considered as interviewees with a priority over Marketing Manager, because of presumably more extensive knowledge of the topic. The semi-structured interview was chosen as an appropriate method for the purpose of the study, as it provides the depth of information and high understanding of the topic for the interviewer while it gives interviewee flexible narrative possibility (Meuser/Nagel 2009, pp. 17-27; Harrell/Bradley 2009, pp. 3-32).

**Sample selection:** The country markets were selected for the study after determination of European countries that are ranked among top ten of the highest retail e-commerce sales as share of retail trade from 2014 to 2017. Therefore, Switzerland and UK were pursued. The market participants were selected based on few conditions:

- a. Firstly, on the basis of OECD classification to be classified as large enterprises that employ more than 300 employees.
- b. Secondly, only multi-channel retailers selling products online and offline are considered. Here the important point is that they can rely on sales support of external partners, but do not have their online sales fully outsourced.
- c. Thirdly, chosen retailers should have a formal Facebook page and same as previously, conduct the activities on social media internally instead of having it outsourced to external agencies.

## Results

Table 1 displays the existence of the s-commerce design features by the studied companies. Through that conceptual model, the main difference between e-commerce and s-commerce can be determined. E-commerce focuses on the individual level, while s-commerce concentrates on the Community and Conversation tiers (Huang/Benyoucef 2013, p. 253).

**Commercial features on social media – Facebook analysis:** Facebook is primarily used to form communities with buyers and initiate conversations around the products and brands thus the Individual, Conversation and Community layers are most applied by electronic retailers while the Commerce layer is not yet mature and well emerged there. None of the examined companies offers transaction-related functions like product purchase or payment options on their Facebook pages. Based on the insights from interviews for some of the retailers it is a deliberate and well-considered decision. Firstly, because they are afraid that customers will become wary when companies will be aggressively intruding into their social space. Secondly, electronic retailers often sell their products through partners. Therefore, they must be very careful to balance their sales with the partners' sales that distribute their products. Thirdly, after consultation with companies (partners, affiliates) that already introduced the direct purchase option, retailers received a negative feedback and as a result, they refrained to proceed with the implementation of social media sales.

**Social features on online stores analysis:** the individual and most of all the conversation and community layer are not very evolved on the online store platforms of electronic goods retailers. The

S-commerce layer	Design feature	Facebook page					Online Store				
		Company A	Company B	Company C	Company D	Company E	Company A	Company B	Company C	Company D	Company E
Individual	Personal Profile	√	√	√	√	√	√	√	√	x	x
	Activity Profile	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Conversation	Concentration on the Topic	x	x	x	x	x	√	√	√	x	x
	Social Content Display	√	√	√	√	√	x	√	√	x	x
	Notifications	√	√	√	√	√	x	x	x	x	x
	Content Creation	√	√	√	√	√	√	√	√	x	x
	Information Sharing	√	√	√	√	√	√	√	x	x	x
Community	Connections	√	√	√	√	√	x	x	x	x	x
	Community Support	√	√	√	√	√	√	√	√	x	x
	Relationship Perpetuation	x	√	√	x	x	x	√	x	√	x
Commerce	Group Purchase Option	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Social Proof Power	x	x	x	x	x	x	√	√	x	x
	Reciprocity	√	√	√	√	√	√	√	√	x	x
	Participation	√	√	√	x	x	x	x	x	x	x
	Social ads and other applications	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
	Order possibility	x	x	x	x	x	√	√	√	√	√
	Payment possibility	x	x	x	x	x	√	√	√	√	√

**Table 1: Features for s-commerce design**

analyzed companies do not pay a lot of consideration to the creation of consumer networks and buyer communities on their online store websites. Neither do they give many opportunities for users to express themselves and co-create the content. Moreover, users cannot connect with each other and in most cases, they do not have any insights into the shopping history. Additionally, only one company provides users on their online store website with a forum where they can build up collective intelligence and gather insights from other shoppers. On the other hand, some of the companies compensate the lack of communities on their online stores with the separately established platforms serving as user-exchange forums.

**Conclusions**

S-commerce is a phenomenon which is not only about buying products on social media but also includes peer support, community creation, before and after sales support as well as incorporation of

social design features on online stores. The study provides evidence that

(1) the use of social media (Facebook) as well as online stores by electronic goods retailers is still limited by traditional boundaries of the usual functionality associated with those platforms;

(2) the relationships with partners are very relevant for electronic goods e-tailers and they do not want to jeopardize them for the sake of social media sales. Instead of that, they tend to keep social media channels disconnected from their own online stores, because they are supposed to bring benefits for both, them and their partners;

(3) social media due to its design features is actively used by electronic goods e-tailers for other than commercial functions. Those can be seen as commerce-supportive functions and mainly they are related to boosting so-called enablers and decreasing the limiters of e-commerce. E-tailers admit that social media channels with all the functions

aimed at customer experience like information dissemination, accessibility, convenience, and customer support can effectively stimulate e-commerce enablers. At the same time the biggest problematics of electronic goods e-commerce like lack of trial, in-store shopping experience and interpersonal trust is overcome by the users' communities that exchange product advice or interactive content.

The study of electronic goods e-tailers showed that for them the commercial utility of social media is not related with direct sales but more with the possibility to start a conversation with users, influence their buying choices and consequently direct them to the online store page. However, as the interviewees highlighted that can only be achieved when the communication is relevant and well-targeted with a high level of consumer centrality. In order to create a communication strategy which fulfills those criteria, marketing managers should firstly choose the target audience and get to know the participants needs. Then companies must establish how to integrate social media channels efficiently in the overall business strategy. As the analysis of electronic goods retailer companies indicated, it is very crucial to see the social media ecosystem as a whole. The application of those insights can be a primary foundation to develop Facebook into a more commercial platform in the future, or to add strong social components to commercially-driven online stores.

## Bibliography

Alarcon-del-Amo, Maria-del-Carmen; Lorenzo-Romero, Carlota; Constantinides, Efthymios (2013): Application of Social Media Tools by Retailers, in: Li, Eldon Y; Loh, Stanley; Evans, Cain; Lorenzi, Fabiana (Eds.): Organizations and Social Networking: Utilizing Social Media to Engage Consumers, USA.

Andzulis, James M.; Panagopoulos, Nikolaos G.; Rapp, Adam (2012): A review of social media and

implications for the sales process, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 32, No. 3, pp. 305-316.

Harrell, Margaret C. and Bradley, Melissa A. (2009): Data Collection Methods: Semi-Structured Interview and Focus Groups, in: RAND National Defense Research Institute, Santa Monica, pp. 1-27.

Huang, Zhao; Benyoucef, Morad (2013): From e-commerce to social commerce: A close look at design features, in: Electronic Commerce Research and Applications, Vol. 12, No. 4, pp. 246-259.

KPMG (2011): Going Social, How businesses are making the most of social media, <https://www.kpmg.com/FR/fr/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Going-social-how-business-are-making-the-most-of-social-media.pdf>, accessed on: November 15, 2016.

Liang, Ting-Peng; Turban, Efraim (2011): Introduction to the Special Issue Social Commerce: A Research Framework for Social Commerce, in: International Journal of Electronic Commerce, Vol. 16, No. 2, pp. 5-14.

Mangold, W. Glynn; Faulds, David (2009): Social media: The new hybrid element of the promotion mix, in: Business Horizons, 2009, Vol. 52, No. 4, pages 357-365.

Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2009): The Expert Interview and Changes in Knowledge Production, in: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Eds.): Interviewing Experts, Great Britain.

Sau-Ling Lai, Linda (2010): Social Commerce – E-Commerce in Social Media Context, in: World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering Vol. 4, No. 12, pp. 2213-2218.

# Identische Retail Brands sowie deren Treiber im In- und Ausland - eine Inter- und Intra-Format-Sicht

AUTOREN

**LUKAS MORBE** Doktorand an der Professur für Marketing und Handel der Universität Trier

**BERNHARD SWOBODA** Inhaber der Professur für Marketing und Handel der Universität Trier

Diese Studie befasst sich mit Händlern als starke Marke und fragt, ob für SB-Warenhäuser und Discounter identische Kernmarketinginstrumente die Wahrnehmung als starke Marke im Inland- und Ausland beitragen. Im Ergebnis dominieren die Kernattribute bei aggregierter Betrachtung aller Händler mit demselben Betriebstyp, und für einzelne Händler innerhalb eines Formates. Manager lernen, welche Kernattribute Sie beim Transfer ins Ausland beachten müssen, und auch wie diese Kernattribute ihre Möglichkeiten zur Differenzierung im lokalen Wettbewerb einschränken.

## Einleitung

Im Handel gibt es nach Jahren internationaler Expansion immer noch Herausforderungen. So müssen sich v.a. Firmen im Lebensmitteleinzelhandel (LEH) im lokalen Wettbewerb profilieren. Eine starke Retail Brand ist essentiell um die Kunden in die Filialen zu locken. Händler nutzen für Ihre internationale Expansion oft einen bevorzugten Betriebstyp, der in Teilen adaptiert wird. Dennoch kann er als ein allgemeines Positionierungsprofil verstanden werden, mit dem Kunden gewisse typische Kernattribute verbinden (z.B. ein breites Sortiment bei Hypermärkten oder niedrige Preise bei Discountern). Diese Studie untersucht daher, ob es formatspezifische Kernattribute gibt, die über Ländergrenzen hinweg einen dominanten Einfluss auf die Markenstärke (Retail Brand Equity, RBE) haben und ob diese sich in Heimat und Gastland gleich auf die Loyalität der Kunden auswirken.

Bisherige Forschung betonte mehrfach die Wichtigkeit der lokalen Anpassung im Marketingmix. Es ist bekannt, dass Kundenerwartungen im LEH zwischen Ländern variieren. Studien zur Konsumentenwahrnehmung betrachteten bisher vorwiegend den Transfer und die Wahrnehmung einzelner Händler und deren Retail Brands. Dabei wurde die Rolle der jeweiligen Betriebstypen bei der Markenbildung oft nicht klar herausgestellt und ein Vergleich zu anderen Betriebstypen nicht gezogen. Lediglich eine Studie wandte sich der Rolle von Betriebstypen in diesem Kontext zu. In dieser wur-

den jedoch nur unterschiedliche Formate miteinander vergleichen, nicht einzelne Händler innerhalb dieser Formate. Diese Lücke wird in dieser Studie adressiert wie in Abbildung 1 dargestellt: Es wird eine Inter-Format-Sicht (Vergleich verschiedener Betriebstypen) und Intra-Format-Sicht (Vergleich verschiedener Händler des gleichen Betriebstyps) eingenommen. Die Forschungsfragen sind:

- Bleibt der Einfluss formatspezifischer Kernattribute auf die RBE gleich, wenn Betriebstypen in Gastländer transferiert werden (Inter-Format)?
- Lässt sich die dominante Rolle formatspezifischer Kernattribute für einzelne Händler (Intra-Format) bestätigen oder gibt es Abweichungen für unterschiedlich positionierte Händler?

Zur Beantwortung der Forschungsfragen werden zunächst theoretische Hintergründe adressiert, gefolgt von einer empirischen Studie auf Basis von Befragungen mit Konsumenten in drei Ländern.

## Theoretische Sichtweise

Die theoretische Argumentation basiert auf assoziativen Netzwerken sowie der Kategorisierungstheorie. Nach dieser Sichtweise ist die Information über Retail Brands und Formaten im Gedächtnis der Konsumenten als Netz von Informationsknoten gespeichert, die durch Assoziationen verbunden sind. So bilden die Attribute eines Händlers, also die wahrgenommenen Elemente des Marketingmix, solche Knoten, die mit der Retail Brand assoziiert sind. Je stärker die Assoziationen zwischen

solchen Knoten sind, desto wahrscheinlicher werden diese auch beim Abrufen von Informationen in Verbindung gebracht. Urteilt ein Konsument über eine Retail Brand, so basiert sein Urteil auf den Attributen, die er mit der Retail Brand assoziiert.

Der Mensch neigt generell dazu komplexe Informationen zu vereinfachen. Er lernt über die Zeit ähnliche Gedächtnisstrukturen in Kategorien zusammenzufassen. Da Händler mit dem gleichen Betriebstyp sich häufig in Bezug auf Ihre Attribute ähneln, entsteht bspw. eine Discounter- oder Hypermärkte-Kategorie. Innerhalb einer solchen Kategorie dominieren jene Assoziationen, die besonders typisch sind. Es bilden sich also für jeden Betriebstyp bestimmte spezifische Kernattribute, die die Wahrnehmung am stärksten prägen. Sobald also ein Händler einer Kategorie zugeordnet ist, hängen seine Wahrnehmung, und damit auch die Bildung seiner RBE, von solchen Kernattributen ab.

Kategorisierungen erschweren es Einzelhändlern mitunter sich von Intra-Betriebstypen-Konkurrenz zu differenzieren. Dennoch kann ein Kunde über die Zeit auch lernen, dass ein einzelner Händler nicht eindeutig in die vorhandenen Kategorien passt. Nur so kann eine differenzierte Positionierung, insbesondere im Intra-Format-Wettbewerb, entstehen.

**Inter-Format-Sicht**

In der Studie werden die Betriebstypen Discounter und Hypermärkte betrachtet, die sich in diversen Elementen ihres Marketingmix unterscheiden. Die

jeweils typischen und dominanten Elemente stellen die Kernattribute dar.

Discounter sind bekannt dafür, dauerhaft niedrige Preise zu bieten. Um diese zu realisieren, verzichten sie auf einen umfassenden Service und bieten schmale Sortimente. Hier liegt es also Nahe den Preis als Kernattribut herauszustellen, der bei allen Discountern in ähnlicher Weise im Fokus steht. Ein Zusammenhang zwischen einer Preisorientierung und einer Präferenz für Discounter wurde zudem schon in mehreren Ländern herausgestellt. Es ist zu erwarten, dass für Discounter das Kernattribut Preis auch über Länder hinweg einen dominanten Einfluss auf die RBE hat.

Hypermärkte sind v.a. durch ein breites Sortiment gekennzeichnet, um den Konsumenten One-Stop Shopping zu ermöglichen. Um dieses Profil weiter zu schärfen setzen sie vielfach auf ergänzende Services. Da Konsumenten sich in Hypermärkten relativ lange aufhalten, kann zudem das Store-Layout eine wichtige Rolle in der Wahrnehmung der Kunden spielen. Hier lassen sich also mehrere Kernattribute identifizieren, die einen zentralen Beitrag zur Bildung der RBE leisten, nämlich Sortiment, Services sowie Store-Layout. Auch hier ist zunächst zu vermuten, dass diese Kernattribute für Hypermärkte in Heimat- und Gastland eine ähnliche Relevanz besitzen.

**Intra-Format-Sicht**

Betrachtet man nun einzelne Händler innerhalb der Betriebstypen, so sind Unterschiede in deren Positionierungen naheliegend.

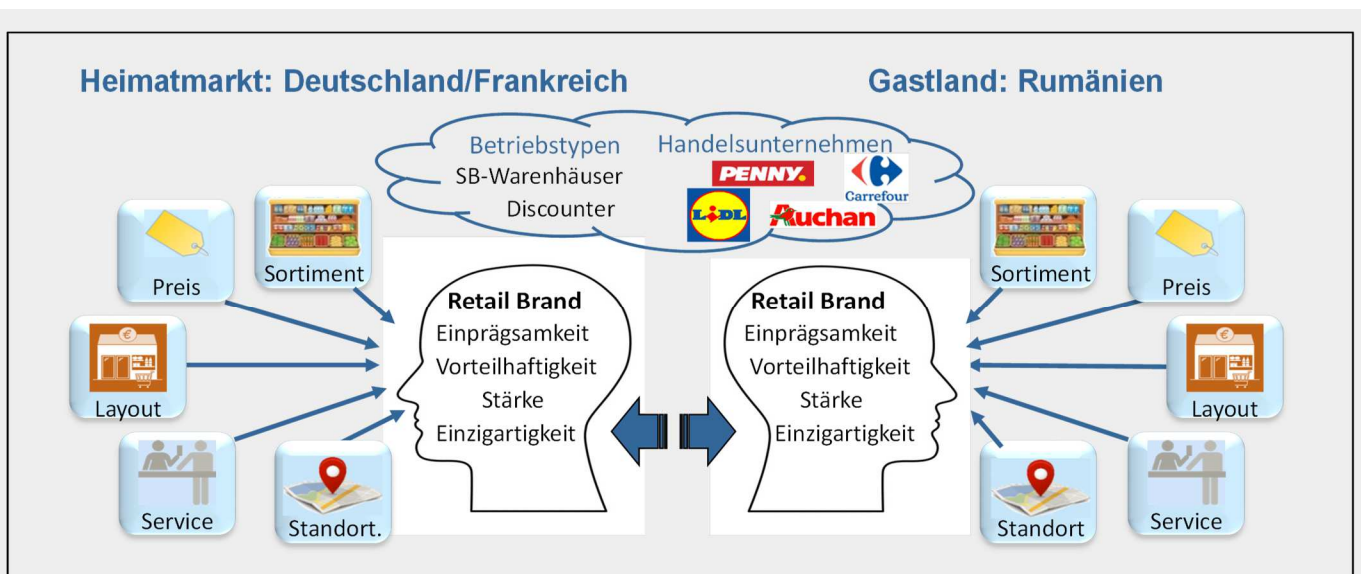


Abbildung 1: Zusammenhänge von Händlerattributen und RBE in zwei Ländern

Bei Discountern sind vorwiegend Unterschiede im Verhältnis von Markenartikeln zu Eigenmarken anzuführen. Zur Differenzierung kann so neben dem Preis womöglich auch das Sortiment eine wichtige Rolle einnehmen. Diese Rolle kann je nach Grad der Anpassung zwischen Ländern variieren. Bei Hypermärkten bietet die größere Zahl an Kernattributen Möglichkeiten sich in der lokalen Intra-Format-Konkurrenz verschiedener Länder unterschiedlich zu differenzieren. So gibt es innerhalb des breiten Sortiments diverse Möglichkeiten der Anpassung, so in der Sortimentsbreite oder -tiefe, sowie in der Qualität. Zudem sind starke Unterschiede in den Kundenerwartungen bzgl. ergänzender Services oder des Store-Layouts denkbar. Hier kann also erwartet werden, dass der dominante Effekt der Kernattribute Sortiment, Service und Store-Layout für einzelne Händler durchaus zwischen Heimat- und Gastland variieren kann.

Generell ist zu erwarten, dass eine hohe RBE sich positiv auf die Loyalität der Kunden auswirkt.

**Empirische Studie**

Die o.g. Zusammenhänge wurden empirisch anhand von 3.237 Konsumenten in drei Ländern getestet. Dazu wurden zunächst passende Länder und Händler identifiziert. Untersucht wurden die

deutschen Discounter Lidl und Penny, die deutschen Hypermärkte Real und Kaufland, die französischen Hypermärkte Carrefour und Auchan.

Zu jedem dieser Händler wurden jeweils Konsumenten im jeweiligen Heimatmarkt sowie im gemeinsamen Gastmarkt Rumänien befragt (jeweils in einer vergleichbar großen und kompetitiven Stadt). Jeder befragte Konsument bewertete mithilfe von Rating-Skalen einen Händler bezüglich seiner Attribute, der RBE sowie der individuellen Loyalität zu diesem Händler.

Die repräsentativen Daten wurden umfassend anhand diverser Gütekriterien überprüft und bereinigt. Sie wurden im Vergleich von Heimat- und Gastmarkt analysiert. Zur Untersuchung der Inter-Format-Perspektive wurden die Daten der Händler mit jeweils gleichem Betriebstyp zusammengefasst. Im zweiten Schritt erfolgte zur Untersuchung der Intra-Format-Perspektive eine separate Analyse der Daten jedes einzelnen Händlers.

**Ergebnisse**

Die Ergebnisse unterstützen die Theorie, dass formatspezifische Kernattribute für unterschiedliche Betriebstypen existieren. So hat für Discounter generell der Preis eine dominante Wirkung auf die RBE. Wie in Abbildung 2 dargestellt, zeigt zudem das Sortiment in beiden Ländern eine signifikante Wirkung. Für Hypermärkte wirken sich im Heimat-

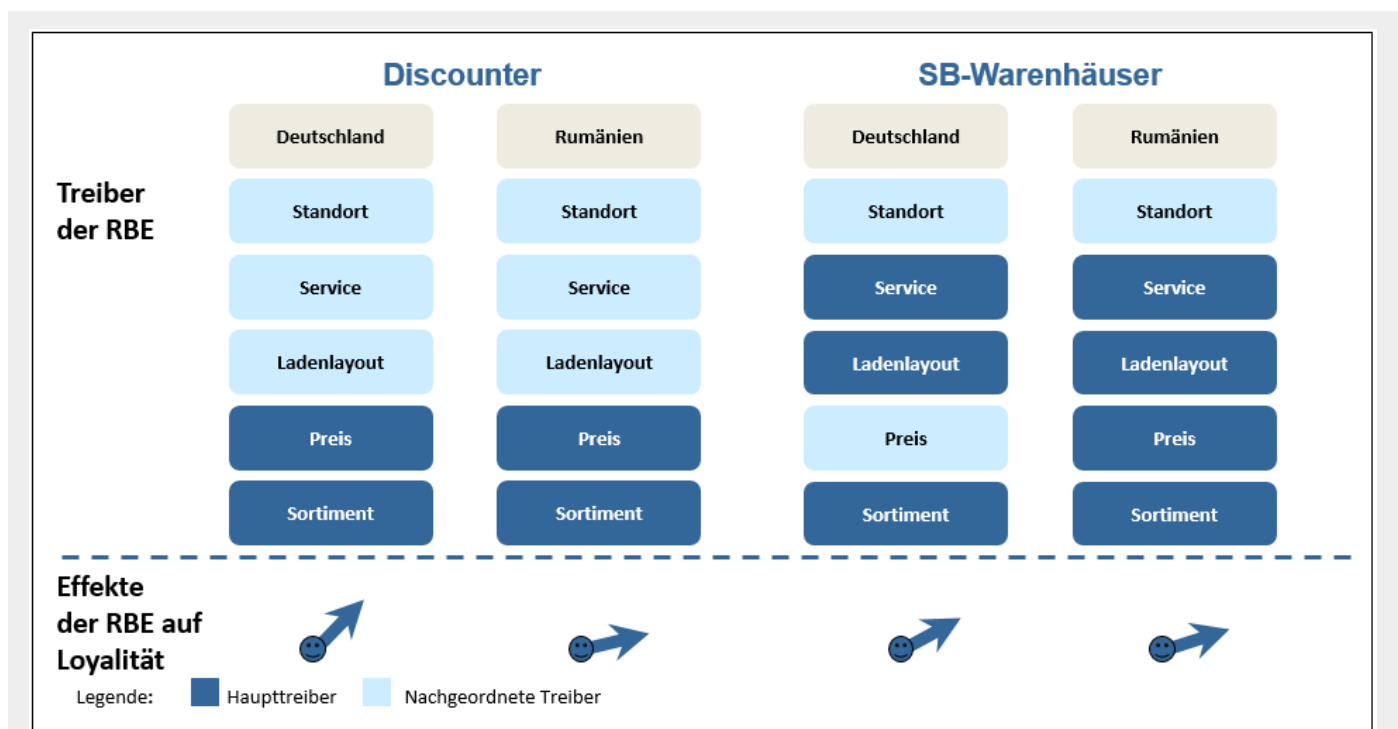


Abbildung 2: Zentrale Treiber der RBE und RBE-Effekte auf die Loyalität

wie in Gastmärkten die Attribute Sortiment, Service und Store-Layout dominant auf die RBE aus. In Rumänien ist zudem zusätzlich ein deutlicher Einfluss des Attributs Preis zu erkennen. Die dominante Rolle der Kernattribute lässt sich also sowohl im Heimat- als auch im Gastland gleichermaßen feststellen. Kleine Abweichungen der relevanten Kernattribute zwischen Ländern existieren.

In der Intra-Format-Sicht zeigt sich zudem ein ähnliches Bild. Auch bei separater Betrachtung der Discounter Lidl und Penny ist festzustellen, dass das Kernattribut Preis sowohl im Heimat- als auch Gastmarkt jeweils dominant die RBE beeinflusst. Ein eindeutiger Unterschied in der dominanten Wirkung dieses Attributs zwischen den Ländern ist für keinen der beiden Konkurrenten auszumachen. Eine leichte Indikation für eine unterschiedliche Relevanz fällt auf, ist jedoch statistisch nicht klar nachweisbar. Ähnlich war dies bei den Hypermärkten, mit leichten Preisvorteilen für Kaufland und Auchan v.a. im Gastland.

Bezüglich der Wirkung der RBE auf die Loyalität der Kunden zeigte sich der erwartete starke Effekt, der aber im Gastland Rumänien etwas schwächer ausgeprägt ist, als im jeweiligen Heimatmarkt.

**Implikationen für Manager**

Bei der Internationalisierung ist für Manager im LEH ein Fokus auf die lokale Retail Brand wichtig,

um im Wettbewerb zu bestehen. Zur Bildung einer starken RBE sollten sich Manager der Existenz von format-spezifischen Kernattributen bewusst sein. Diese Kernattribute resultieren daraus, dass Konsumenten Informationen in Ihren Gedächtnissen kategorisieren. Sie bewerten Händler innerhalb des gleichen Betriebstyps vorwiegend anhand der gleichen typischen Attribute.

Für jeden Betriebstyp kann davon ausgegangen werden, dass entsprechende Kernattribute sich besonders stark auf die Wahrnehmung der jeweiligen Retail Brand auswirken. Diese formatspezifischen Kernattribute (Preis bei Discountern; Sortiment, Service und Store-Layout bei Hypermärkten) sind die wichtigsten Hebel, um die Bildung einer starken Retail Brand voranzutreiben. Wenngleich sie über Ländergrenzen hinweg weitgehend konstant bleiben dürften, sollten kleinere länderspezifische Unterschiede nicht außer Acht gelassen werden. So zeigen die Ergebnisse bspw. eine größere Bedeutung des Attributs Preis für Hypermärkte im Gastmarkt Rumänien als in den Heimatländern Deutschland und Frankreich.

Wenngleich diese Kernattribute zur Schärfung des Markenprofils im Inter-Format-Wettbewerb hilfreich sein können, gelten sie in der Regel in gleicher Weise für alle Wettberber der Intra-Format-Konkurrenz. Für einzelne Händler ist es also relativ schwierig, sich gegen Wettbewerber mit gleichem Betriebstyp klar zu profilieren (siehe Abbildung 3).

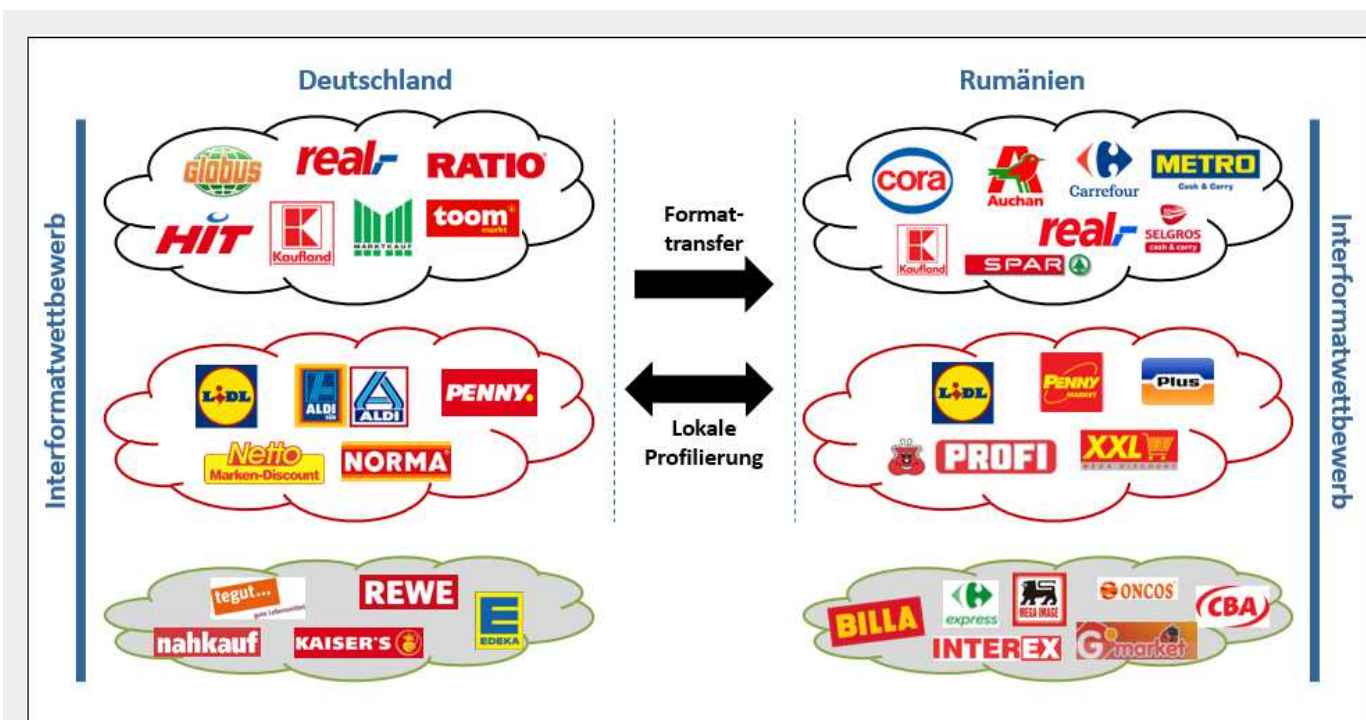


Abbildung 3: International unterschiedlicher Intra-Format-Wettbewerb



Dennoch ist bei deutlicher Abgrenzung eine differenzierte Wahrnehmung erreichbar, wie am Beispiel Kaufland zu erkennen ist. Kaufland hat nach Ergebnissen dieser Untersuchung im Heimat- wie auch im Gastmarkt das Attribut Preis stärker in den Fokus der Konsumenten gerückt, während der Service eine weniger wichtige Rolle spielt. Um sich aus der kategorisierten Wahrnehmung zu lösen ist

jedoch mitunter eine deutliche Abgrenzung zu den Konkurrenten innerhalb des gleichen Betriebstyps notwendig. Zudem müssen Konsumenten den Unterschied zur Intra-Format-Konkurrenz mitunter erst lernen. In Gastländern kann der Prozess bis zu einer klaren Profilierung Zeit in Anspruch nehmen.

### „Take-aways“

- Für verschiedene Betriebstypen gibt es jeweils unterschiedliche Kernattribute, die einen dominanten Einfluss auf die Stärke der Retail Brand haben.
- Die formatspezifischen Kernattribute können auch über Ländergrenzen hinweg stabil sein und stellen damit die wichtigsten Hebel dar, um sich in internationalen Märkten als starke Retail Brand zu etablieren.
- Durch die Dominanz der formatspezifischen Kernattribute ist eine Differenzierung im lokalen Intra-Format-Wettbewerb erschwert. Differenzierung erfordert ein klares Profil und entsprechende Ausdauer.

# Wie wirken Verkaufsunterstützungssysteme im Laden auf die Wahrnehmung des Verkaufspersonals durch den Kunden?

AUTOREN

**TOBIAS RÖDING** Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen

**HANNA SCHRAMM-KLEIN** Inhaberin des Lehrstuhls für Marketing der Universität Siegen

Immer mehr Online-Kunden konzentrieren sich bei ihren Auswahlentscheidungen im Online-Shop heute stärker auf die Sterne und Zweizeiler, die Lieschen Meier in der Online-Produktbewertung zu ihrem neuen Staubsauger schreibt, als auf konkrete Informationen der Hersteller oder Fachhändler. Auch wenn viele Nutzer (ebenso wie Hersteller und Händler) sich mittlerweile über die steigende Zahl an künstlich generierten und daher deutlich verzerrten „privaten“ Bewertungen Online-Shops oder Online-Vergleichsportalen bewusst sind, spielt in diesem Zusammenhang immer noch die Frage der wahrgenommenen Glaubwürdigkeit und der wahrgenommenen Kompetenz eine entscheidende Rolle.

Viele mittelständische Fachhändler betonen ihre Beratungskompetenz als besonderen Mehrwert für ihre Kunden. Immer häufiger beobachtet man jedoch, dass die Kunden bessere und mehr Detailinformationen mitbringen als diejenigen, über die das Verkaufspersonal im Laden verfügt. Das verwundert zunächst nicht, denn ein Mensch ist keine Datenbank. Dennoch zeigt es, dass einige Händler im stationären Handel an ihrer Beratungskompetenz nachjustieren müssen. Wie aber bringt man Online-Kunden zurück in das Ladenlokal, wie hält man vorhandene Kunden und wie vermittelt man ihnen im Verkaufsgespräch das Gefühl einer authentisch(er)en, aber vor allem über alle Kanäle hinweg kompetent(er)en Beratung? Eine Möglichkeit, dies zu tun, liegt im Einsatz von digitalen Systemen der Beratungsunterstützung im Laden, die dem Verkaufspersonal an die Hand gegeben werden. Mit einer empirischen Studie konnte gezeigt werden, dass der richtige Einsatz von digitalen Systemen der Beratungsunterstützung die wahrgenommene Servicequalität erhöhen kann.

## Weshalb Kunden und der Einzelhandel gemeinsam „zwischen den Stühlen stehen“

Die Frage nach der optimalen Einbindung von digitalen Instrumenten am Point of Sale (POS), um die Servicequalität im Laden zu steigern, beschäftigt Praxis und Forschung bereits seit geraumer

Zeit. Da das Verkaufspersonal die primären Kontaktpersonen der Kunden im Ladenlokal darstellt, wird das Niveau der wahrgenommenen Servicequalität vor allem von ihnen unmittelbar beeinflusst (Crosby/Evans/Cowles 1990). Diese Beziehung ist auch ein entscheidender Faktor, um langfristige Beziehungen zwischen dem Kunden und dem Unternehmen aufzubauen (Gremler/Gwinner 2008).

Die latente Angst der Einzelhändler, aufgrund des immer relevanter werdenden Online-Handels und immer umfangreicherer Online-Informationssysteme, zukünftig kaum noch Zugriff auf die Kunden zu haben, stellt sie heute stärker denn je vor die Frage, wie die richtige Beratungsdosis daher aussehen muss und wie sie gestaltet werden kann. Ein großes Problem, dem sich viele Händler gegenübersehen, liegt häufig vor allem in einem hohen Informationsgrad der Kunden im Hinblick auf bestimmte Produkte oder Produktdetails, dem eine eher eingeschränkte, sortimentsbezogene und oft wenig detailbedachte Perspektive der Händler gegenübersteht. Wie bringt man daher den Händler, der im Beratungsgespräch teilweise nur noch als Statist wahrgenommen wird, und den Kunden, der den Bewertungen aus Online-Shops, Online-Informationsportalen oder Online-Foren mehr Glauben schenkt als einem Verkaufsberater im Geschäft, der „sowieso nur irgendetwas verkaufen möchte“, zusammen?

Diese stereotype Sichtweise entspricht natürlich nicht vollständig der Realität. So zeigen aktuelle Studien, dass das Interesse gerade bei den ersten „digital natives“ bzw. der Generation Z sich nichts desto trotz wieder in Richtung Offline-Shopping zu bewegen scheint (IBM and National Retail Federation 2017). Trotz offensichtlicher Vorteile, die der Online-Handel bieten kann, ist der Bezug zum stationären Handel nicht abgebrochen. Darüber hinaus zeigt sich, dass Kunden den Service im Laden und die dort geleistete Kundenbetreuung besonders schätzen (Schramm-Klein et al. 2014).

Ähnliches gilt für die Einzelhändler, welche sich teilweise ihrem Informationsrückstand stellen müssen, um aktiv, aber mit dem nötigen menschlichen Sachverstand die Probleme der Kunden im optimalen Fall gemeinsam zu bewältigen. Eine Möglichkeit, diesen gordischen Knoten zu zerschlagen und die Beziehung zwischen Händler und Kunden zu revitalisieren, bietet die Einbindung von digitalen Systemen am Point of Sale, um neben der Anreicherung durch Informationen sowohl einen menschlichen, aber vor allem auch einen kompetenten Mehrwert liefern zu können.

Ergänzend ist weiterhin von Interesse, ob Kunden sich im Hinblick auf ihre Beratungswünsche im Laden auch deshalb unterscheiden, weil sie eine besondere Affinität zu (neuen) Technologien aufweisen.

Einige Studien haben bereits im Hinblick auf das Serviceniveau zeigen können, dass die generelle Einbindung von Technologien im Handel für beide Parteien von Vorteil ist (Giebelhausen et al. 2014) und dass in diesem Zusammenhang ein spezifischer Fokus auf das Thema Kundenbindung gelegt wird.

### **Die wahrgenommene Kompetenz als Bindeglied zwischen Kunde und Händler**

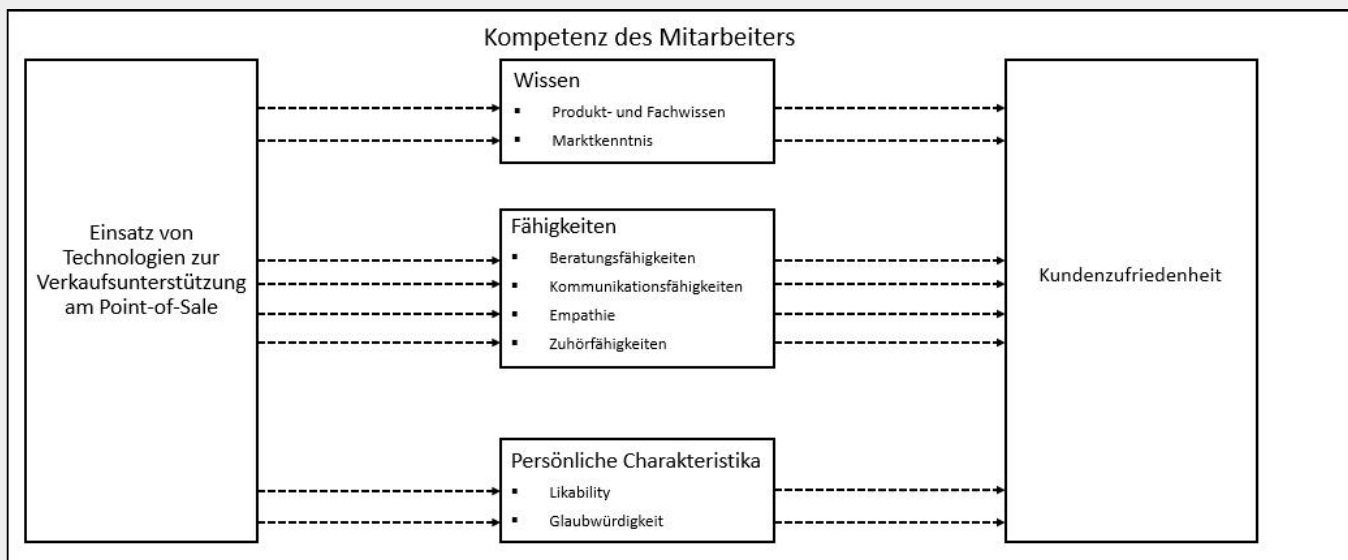
In Übereinstimmung mit Spencer und Spencer (1993) sowie Ford et al. (1987) kann die gesamte Kompetenz einer Person unter anderem in Wissen, Fähigkeiten und (persönliche) Charaktereigenschaften unterteilt werden. Diese Kompetenzen spielen für das Verkaufspersonal im Laden eine besondere Rolle, um erfolgreich zu sein (Rentz et al. 2002).

**Wissen.** Aufbauend auf dem Wissen des Verkaufspersonals über die Produkteigenschaften und deren Vorteile, gehören weiterhin Kenntnisse

über die Prozesse des Unternehmens sowie Wissen über die Produkte und Services von Konkurrenten usw. Darüber hinaus stellt auch die Marktkennntnis ein zusätzliches Element des Wissens im Einzelhandel, da sich hierdurch die unterschiedlichen Anforderungen der Kunden über die Wettbewerber und ihre Angebote widerspiegeln lassen (Rentz et al. 2002). Nicht verwunderlich ist, dass ein Verkäufer mit sehr guten Marktkennntnissen und großem Produktwissen einer speziellen Branche, innerhalb dieser Branche, deutlich bessere Leistungen im Verkauf erbringen kann, als dies einem Verkäufer ohne diese Kenntnisse möglich ist (Weitz/Sujan/Sujan 1986).

**Fähigkeiten.** Eine entscheidende Fähigkeit des Verkaufspersonals ist es, die typischen Anforderungen der Kunden nicht nur zu identifizieren, sondern individuell auf diese einzugehen (Sujan/Weitz/Sujan 1988). Studien haben gezeigt, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Akquirierung von und dem Umgang mit Informationen während des Kundengesprächs und der Leistung des Verkäufers besteht (Sharma/Levy/Evanschitzky 2007). Abgesehen von empathischen Fähigkeiten, sollte ein Verkäufer auch die Fähigkeit besitzen, Konflikte zu lösen, also eine gewisse Kommunikationsfähigkeit bzw. Zuhörfähigkeit mitbringen. Darüber hinaus konnte empirisch belegt werden, dass die bereits thematisierte Nutzung von Technologien die allgemeine Produktivität, die Leistung und die operative Effektivität des Verkäufers erhöhen kann (Ahearne/Rapp 2010; Igbaria/Tan 1997), was sich generell in einer besseren Beratungsfähigkeit widerspiegelt.

**Persönliche Charakteristika.** Auf Basis von Andaleeb und Anwar (1996) können die persönlichen Merkmale des Verkaufspersonals in die Dimensionen ‚Likability‘ (Sympathie) und ‚Glaubwürdigkeit‘ gegliedert werden. Die Likability eines Verkäufers kann hierbei z.B. durch die Freundlichkeit, die Höflichkeit oder den Humor gemessen werden. Die Glaubwürdigkeit hingegen ist eine wichtige Grundlage, um Kundenbeziehungen aufzubauen und verringert aufgrund einer verbesserten Verkäufer-Kunden-Beziehung außerdem das wahrgenommene Risiko des Kunden beim Kauf (Rapp et al. 2014).



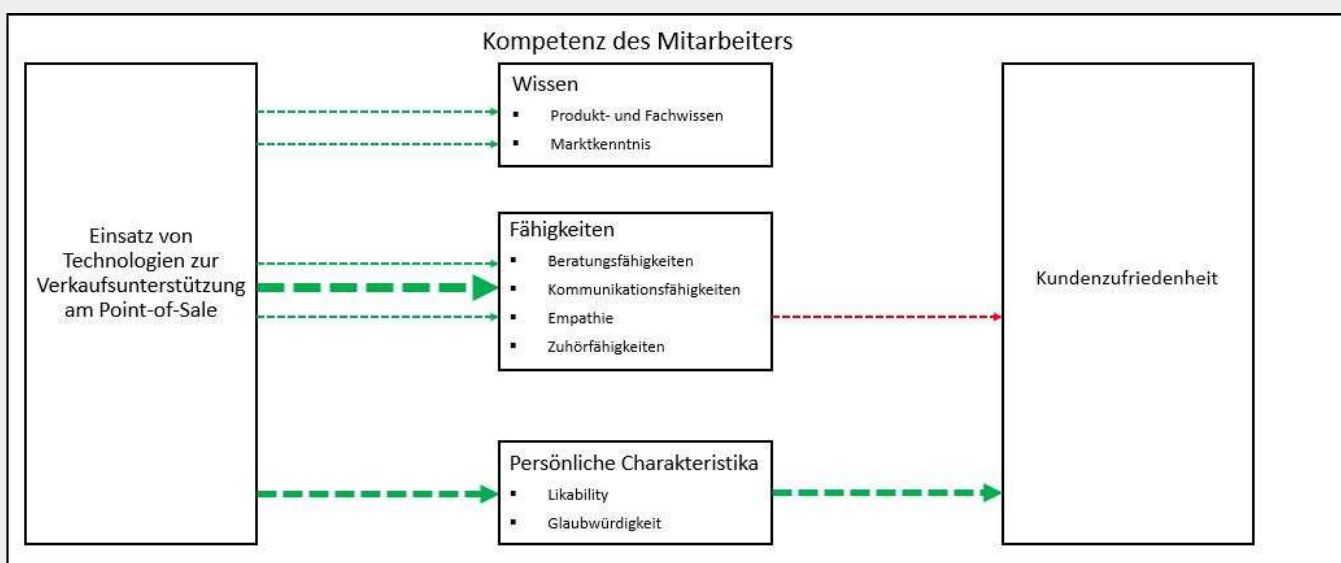
**Abbildung 1: Untersuchungsmodell**

Eine wichtige Frage in diesem Kontext liegt darin, ob der Einsatz von Technologien zur Verkaufsförderung, also z.B. Tablet-PCs oder Instore-Screens und interaktiven Planungsflächen die wahrgenommene Kompetenz des Verkaufspersonals erhöht oder senkt. Wirken also Verkäufer kompetenter, wenn sie POS-Technologien in den Beratungsprozess einbeziehen? Oder bekommen die Kunden das Gefühl, dass die Verkäufer mangelnde Kompetenz, mangelndes Wissen und fehlende Informationen durch den Einsatz von Technologien ausgleichen müssen und somit keine Eigenkompetenz aufweisen? Viele Händler sind sich genau im Hinblick dieser Auswirkungen nicht sicher, ob sie den Einsatz von Technologien zur Verkaufsförderung forcieren sollen oder nicht.

Auf der Basis dieser Vorüberlegungen wird erwartet, dass der Einsatz von Technologien zur Beratungsunterstützung des Verkaufspersonals in der Kundeninteraktion sich auf die wahrgenommene Kompetenz des Verkaufspersonals auswirkt. Je höher diese ist, umso höher ist die Kundenzufriedenheit. Es ergibt sich somit das in Abbildung 1 dargestellte Forschungsmodell, das im Folgenden untersucht wird, um Antworten auf die Frage der Wirkung von beratungsunterstützenden Technologien am POS zu erhalten.

**Empirische Untersuchung**

Zur Untersuchung der Zusammenhänge wurden 202 Kunden eines Möbelfilialisten befragt. In der



**Abbildung 2: Ergebnisse zur Wirkung des Einsatzes von Technologien der Verkaufsförderung am Point-of-Sale**

Filiale wird eine digitale Planungsfläche zur Verkaufunterstützung am POS genutzt, an der Verkäufer und Kunden unterschiedliche Produkte kombinieren und eine an die individuellen Bedürfnisse der Kunden angepasste Lösung finden können. Ganz konkret bietet diese Technologie dem Kunden in einem gesonderten Bereich der Filiale die Möglichkeit, gemeinsam mit dem Verkaufspersonal an mehreren stationären Computern eine 3D-Raumgestaltung mit den Produkten des Händlers vorzunehmen. Neben solchen Kunden, bei denen während des Beratungsgesprächs diese Technologie genutzt wurde, wurden auch solche befragt, bei denen kein Einsatz der Technologie erfolgt ist. Die Erhebung fand mittels eines vorab getesteten Fragebogens statt, der unmittelbar nach der Beratung in Papierform von den Probanden ausgefüllt wurde.

## Ergebnisse

Insgesamt zeigt sich, dass der Einsatz der beschriebenen Beratungsunterstützungstechnologie bezogen auf die Mitarbeiterkompetenz bei den Kunden nahezu durchgängig positiv aufgenommen wurde. Mit Blick auf eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit fallen die Ergebnisse allerdings weniger eindeutig aus.

Im Einzelnen wurde festgestellt, dass der Einsatz der Technologie im Rahmen des Beratungsprozesses die Kompetenzdimensionen Zuhörfähigkeit und Glaubwürdigkeit nicht beeinflusst. Alle anderen Kompetenzdimensionen des Verkaufspersonals wurden positiv beeinflusst: Setzt das Verkaufspersonal also Technologien im Rahmen des Beratungsprozesses ein, so hat dies nicht die z.T. befürchteten negativen Konsequenzen, sondern das Personal wird insgesamt als kompetenter wahrgenommen. Allerdings ist jedoch zu beachten, dass die Ergebnisse gezeigt haben, dass die Mitarbeiterkompetenzen, sowohl von den Kunden, die mithilfe der digitalen Technologie beraten wurden, als auch von Kunden, die ohne Einsatz von Technologien beraten wurden, insgesamt durchgehend sehr positiv bewertet wurden.

Zusätzlich sollte die Frage analysiert werden, inwieweit Kompetenz des Verkaufspersonals eine positive Wirkung auf die Kundenzufriedenheit hat. Hier hat sich im Rahmen der Studie gezeigt, dass die wahrgenommene Kompetenz des Verkaufspersonals nicht den erwarteten starken Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat. Im Gegenteil sind

die in dieser Studie betrachteten Dimensionen der Kompetenz nur teilweise relevant für die Zufriedenheitsbildung. Die besonders wichtigen Dimensionen sind dabei die Likability sowie die Empathie. Interessant zu sehen ist dabei jedoch, dass sich der Einfluss der Likability erwartungsgemäß positiv auf die Kundenzufriedenheit auswirkt, die Empathie hingegen einen leichten negativen Einfluss hat. Hier gilt es, in der weiteren Forschung zu analysieren, wie diese kontraintuitive Wirkung zustande kommt.

Überprüft werden sollte zudem die Frage, inwieweit solche Kunden, die generell besonders technikaffin sind, in einer anderen Form technikerunterstützt beraten werden sollten. Bei der Analyse zeigte sich, dass die unterschiedlichen Zielgruppen keine Unterschiede im Hinblick auf die Wirkung des Einsatzes von Technologien auf die wahrgenommene Kompetenz des Verkaufspersonals gezeigt haben und auch die Wirkung auf die Zufriedenheit sich nicht unterscheidet.

## Wie kann der Einzelhandel diese Ergebnisse nutzen?

Die allgemein positive Wahrnehmung der digitalen Technologie im Rahmen des Verkaufsprozesses innerhalb dieser Studie bietet Händlern sowohl aus operativer als auch aus strategischer Sicht eine Vielzahl an Möglichkeiten, sich auf dem Markt einen entscheidenden Vorteil zu verschaffen.

Operativ bieten diese Erkenntnisse vor allem mit Blick auf die zwischenmenschliche Interaktion konkrete Handlungsmöglichkeiten. Denn es zeigt sich, dass nicht nur die wissensbasierte Kompetenz positiv wahrgenommen wird, sondern vor allem zwischenmenschliche Aspekte wie Kommunikationsfähigkeit, Likability und die Beratungsfähigkeit im Kontext des Technologieeinsatzes eine Rolle spielen. Insbesondere wird deutlich, dass die Technologien nicht die persönliche Kommunikation im Verkaufsgespräch zurückdrängen, sondern dass sie im Gegenteil damit verbunden sind, dass die Kommunikationsfähigkeit wesentlich positiv beeinflusst wird. Dies bedeutet, dass der persönliche Kontakt während der Beratung weiterhin einen großen Stellenwert einnimmt. Dies zeigt auch, dass Einzelhändler sich nicht nur auf die positiven Auswirkungen eines Technologieeinsatzes konzentrieren, sondern die persönliche Beziehung zwischen Mitarbeiter und Kunde hervorheben sollten (Bitner/Ostrom/Meuter 2002).

Aus strategischer Sicht bleibt anzumerken, dass der qualifizierte Umgang mit den ausgewählten Medien als unternehmerische Grundvoraussetzung verstanden werden muss. Das bedeutet, dass ein unzureichend qualifiziertes Beratungsgespräch negative Auswirkungen auf die Wahrnehmung des gesamten Verkaufspersonals und damit auch auf das Image des Händlers und seiner Geschäfte haben kann.

Auf der anderen Seite zeigt sich allerdings auch, dass der innovative Umgang mit der Informationsvermittlung zwischen Händler und Kunde, über den kurzfristigen Verkaufsprozess hinaus, das Image auch nachhaltig positiv beeinflussen kann. Studien aus den letzten Jahren haben gezeigt, dass derartige Technologien das Innovationsbewusstsein eines Unternehmens ausdrücken und daher das Image von Einzelhändlern fördern können (Dräger 2011). Händler können also, wenn sie innovative Technologien einsetzen, genau diese Nutzung publik machen und mit ihrer Innovationsbereitschaft werben (Bitner/Ostrom/Meuter 2002).

Die klaren Vorteile der Digitalisierung bieten dem Online- und stationären Handel an vielen Stellen die Möglichkeit, Synergieeffekte zu nutzen. Ganz explizit zeigt sich innerhalb dieser Studie, dass das Vorantreiben eines digitalen Beratungsgesprächs am POS nicht nur Fach- und Marktwissen des Verkaufspersonals anreichern kann, sondern vor allem auch, dass die zwischenmenschliche Komponente nicht verloren geht.

### Literaturverzeichnis

Ahearne, M./Rapp, A. (2010): The Role of Technology at the Interface between Salespeople and Consumers, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30. Jg., Nr. 2, S. 111-120.

Andaleeb, S. S./Anwar, S. F. (1996): Factors Influencing Customer Trust in Salespersons in a Developing Country, in: *Journal of International Marketing*, 4. Jg., Nr. 4, S. 35-52.

Babin, B. J./Darden, W. R./Griffin, M. (1994): Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value, in: *Journal of Consumer Research*, 20. Jg., Nr. 4, S. 644-656.

Bakirtas, H./Bakirtas, I./Cetin, M. A. (2015): Effects of Utilitarian and Hedonic Shopping Value and Consumer Satisfaction on Consumer Behavioral

Intentions, in: *Ege Academic Review*, 15. Jg., Nr. 1, S. 91-98.

Beatson, A./Coote, L. V./Rudd, J. M. (2006): Determining Consumer Satisfaction and Commitment Through Self-Service Technology and Personal Service Usage, in: *Journal of Marketing Management*, 22. Jg., Nr. 7-8, S. 853-882.

Bitner, M. J./Ostrom, A. L./Meuter, M. L. (2002): Implementing successful self-service technologies, in: *The Academy of Management Executive*, 16. Jg., Nr. 4, S. 96-109.

Crosby, L. A./Evans, K. R./Cowles, D. (1990): Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective, in: *Journal of Marketing*, 54. Jg., Nr. 3, S. 68-81.

Dräger, P. (2011): Einsatz digitaler POS-Medien im Shopper-Marketing, in: Frey, U. D./Hunstiger, G./Dräger, P. (Hrsg.): *Shopper-Marketing: Mit Shopper Insights zu effektiver Markenführung bis an den POS*, Wiesbaden, S. 209-245.

Ford, N. M./Walker, O. C./Churchill Jr., G. A./Hartley, S. W. (1987): Selecting Successful Salespeople: A Meta-Analysis of Biographical and Psychological Selection Criteria, in: Houston, M. J. (Hrsg.): *Review of Marketing 1987*, Chicago, S. 90-131; zitiert nach Rentz u.a. 2002.

Giebelhausen, M./Robinson, S. G./Sirrianni, N. J./Brady, M. K. (2014): Touch Versus Tech: When Technology Functions as a Barrier or a Benefit to Service Encounters, in: *Journal of Marketing*, 78. Jg., Nr. 4, S. 113-124.

Gremler, D. D./Gwinner, K. P. (2008): Rapport-Building Behaviors Used by Retail Employees, in: *Journal of Retailing*, 84. Jg., Nr. 3, S. 308-324.

IBM and National Retail Federation: *Unique Gen Z*, 2017.

Igbaria, M./Tan, M. (1997): The consequences of information technology acceptance on subsequent individual performance, in: *Information & Management*, 32. Jg., Nr. 3, S. 113-121.

Rapp, A./Bachrach, D. G./Panagopoulos, N./Ogilvie, J. (2014): Salespeople as knowledge brokers: A review and critique of the challenger sales model, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34. Jg., Nr. 4, S. 245-259.

Rentz, J. O./Shepherd, C. D./Tashchian, A./Dabholkar, P. A./Ladd, R. T. (2002): A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22. Jg., Nr. 1, S. 13-21.

Schramm-Klein, H./Forscht, T./Liebmann, H.-P./Morschett, D./Swoboda, B./Zentes, J.: *HandelsMonitor: (R)evolution des Mehrkanalhandels – Von Multi-Channel-, über Cross-Channel- zu Omni-Channel-Retailing*, 2014.

Sharma, A./Levy, M./Evanschitzky, H. (2007): The Variance in Sales Performance explained by the Knowledge Structures of Salespeople, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27. Jg., Nr. 2, S. 169-181.

Spencer, L. M./Spencer, S. M. (1993): *Competence at work: models for superior performance*, New York u.a.

Sujan, H./Weitz, B. A./Sujan, M. (1988): Increasing Sales Productivity by getting Salespeople to work smarter, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 8. Jg., Nr. 2, S. 9-19.

Weitz, B. A./Sujan, H./Sujan, M. (1986): Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness, in: *Journal of Marketing*, 50. Jg., Nr. 4, S. 174-191.

# Entering the Chinese B2C online market

AUTOR

**RETO BALZ** Student at the Chair for International Management, Universität Fribourg/Schweiz

China is the world's largest e-commerce market and it is still growing remarkably. It becomes vital to have a presence in this market. A foreign company has two basic options for entry: either it opens its own online-shop or it establishes a presence on one of the large marketplaces. In this article, the options are discussed and the cases of ASOS, dm-drogerie markt and Sony PlayStation are described to illustrate the particularities of each option.

## Introduction

China, the world's largest eCommerce market, is nowadays setting the benchmark for current and future global online retailing (Cheng, et al., 2017, p. 2). On singles day November 11 in 2016, the Chinese eCommerce group Alibaba posted \$17.8 billion sales in only 24 hours. In contrast, this is more than Brazil's total eCommerce sales for all of 2016 (Lavin 2016). By the end of 2017, eCommerce sales in China are expected to pass the one trillion US-Dollar mark for the first time, accounting for almost half of the worldwide retail eCommerce sales. However, China's online retail potential is far from being fully exploited yet. Its total B2C eCommerce sales are expected to grow steadily over the next couple of years and thus more than double comparing the years 2016 and 2021 (Statista 2017).

For international brands and retailers, China is a "must-play, must-win market". It is already the largest retail market in the world, whilst the rising purchasing power of the country's 415 million millennials is promising further growth (Cheng, et al., 2017, p. 2). New eCommerce laws lately drafted by the government enable global retailers and brands to enter China faster and more easily than before through pure online business models. However, China's retail market is at the same time as challenging and appealing as never before. Local and foreign companies are competing for market share in a highly competitive market, characterized by a demanding clientele with raising incomes that is faced by an abundance of choice. Therefore, retailers and brands in China are racing to stay relevant with customers (Cheng, et al., 2017, pp. 2-3).

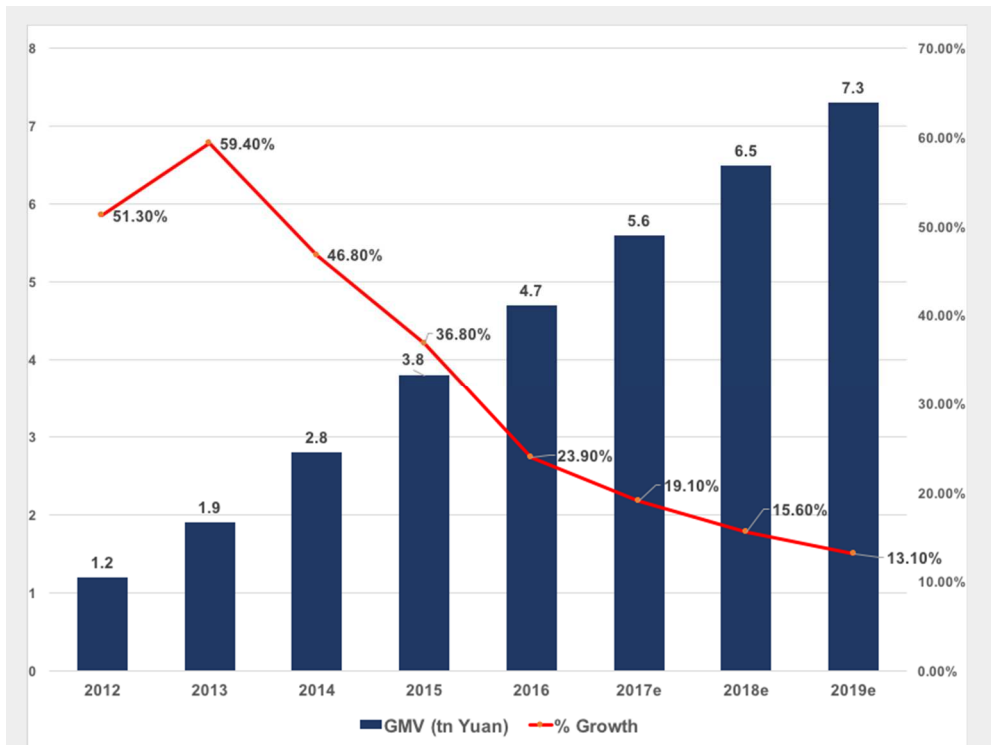
In relation to the market entry modes, the two main sales channels that are available in the eCommerce market are local marketplace platforms versus establishing a standalone website. While many international companies successfully settled down in recent years, others have been more unfortunate, reporting serious losses and finally withdrawing from the market. Therefore, it is necessary to develop an understanding in what way a company's internal and external factors influence the choice of a certain market entry mode. In this article, this is done using a multi-case study analysis of three international companies that entered the Chinese online retail sector using different market entry modes.

## Overview of China's Online B2C Retail Market

China's B2C eCommerce market is expected to grow constantly over the next couple of years. Figure 1 illustrates China's online shopping gross merchandise volume (GMV) from 2012 to 2016 and it provides an estimation for the years 2017-2019. The online shopping GMV is in fact the sum of online B2C and online C2C purchases. By the end of 2016, China's online shopping GMV reached almost 5 trillion yuan, which corresponds to approximately \$700 billion (iResearch 2017). That makes China the world's largest eCommerce market followed by other markets including the US (\$450.81bn), UK (\$110.07bn) and Japan (\$95.33bn).



For international brands and retailers, a further remarkable trend is revealed on figure 2, where the share of B2C and C2C purchases is illustrated. According to Lung and Cheng (2016, p. 6), the C2C model was the initial driver of the rapid growth of Chinese online retail market, which has moved into the maturity period to become more standardized, quality and diversified after years of progress. Under this trend, the transaction scale of B2C market accounted for an increasing proportion each year, exceeding that of the C2C market for the first time in 2015. An important reason for this development is certainly the increasing number of offline brands and retailers that started to sell their goods on online marketplaces such as Alibaba's Tmall. Moreover, rising incomes and the fact that the Chinese consumers' purchase decisions increasingly depend on the quality of the goods plays an important role too. Due to that, the B2C market experienced a push because of the growing concern for counterfeit article being sold on C2C platforms.



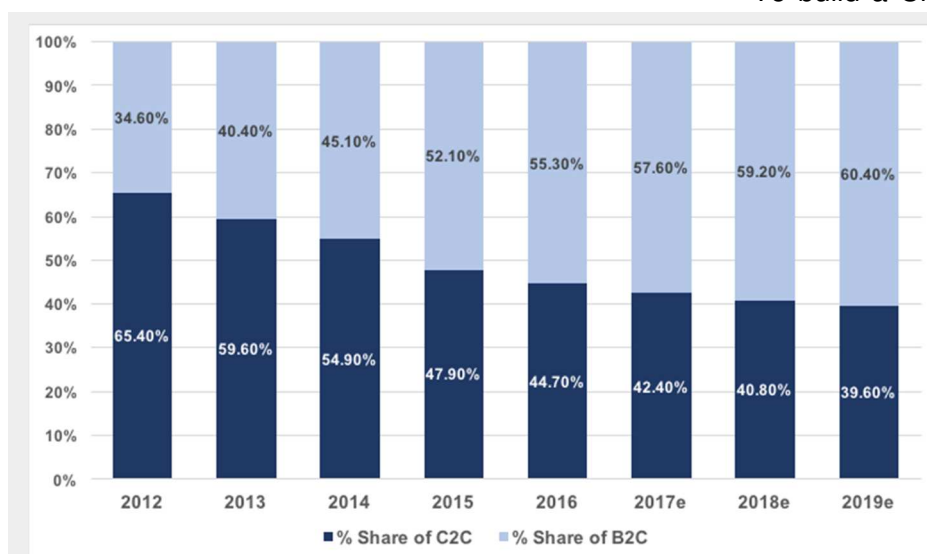
**Figure 1: China's Online Gross Merchandise Volume 2012-2019**

Source: Adapted from iResearch 2017

**Market Entry Modes: Standalone vs. Marketplace**

Research has shown that international brands and retailers are always confronted with the same question before opening a sales channel in China: Open a virtual flagship store on one of the countries eCommerce marketplaces, or open a Chinese-language standalone eCommerce website.

To build a Chinese-language standalone website with an according top level domain (.cn), a legal entity within China is required. An international brand or retailer must therefore consider a market entry mode that fulfills this particular requirement. In other words, a foreign company must either set up an entity in China or find an adequate partner, such as an agent or distributor, which can help to register the site. However, in most cases, establishing a joint venture (JV) is the most popular market entry mode to fulfill these requirements but also a wholly foreign owned enterprise (WFOE) is a prevalent



**Figure 2: Structure of China's Online Shopping Market by GMV 2012-2019**

Source: Adapted from iResearch 2017

option that is likely to be selected as an entry mode. As a consequence of these requirements, international firms must first consider the regulations to establish a JV or WFOE, which has been described in detail in this thesis.

However, many foreign businesses are not entirely prepared yet for setting up a company in China, nor would they want to take the risk of such a large investment. Therefore, local eCommerce platforms in China launched cross-border marketplaces that may be a suitable option for foreign brands that want to sell their products to Chinese customers without establishing a physical entity within China. Effectively, eCommerce platforms such as Tmall or JD.com and others generate 90% of the total B2C eCommerce sales in China, leaving standalone websites only 10% of the pie. Alibaba's Tmall for example hosts 14.500 international brands, whereas 80% of them are selling to China for the first time (Tong, 2017).

Nevertheless, a foreign brand intending to enter China's eCommerce market must balance the pros and cons of building a standalone website versus setting up a virtual store on one of China's eCommerce marketplaces or a combination of both. In China, companies use standalone websites usually as a way to tap into the market, but also to present and promote their goods and services. It allows them to interact with customers and gain some data about their preferences (Decollas, 2017). Compared of being present on a local market, a company keeps full control over web-design, consumer policies and customer data. Moreover, handling of product returns, customer inquiries and product reviews is the company's own responsibility. A further advantage is that a standalone website offers greater flexibility in terms of initiating new products and handling inventory. Finally, companies have little transaction costs since they must not pay the 2-5% transaction fee to the marketplace provider for each article sold (Brennan, 2015). On the other hand, Decollas (2017) states that if brand awareness is low, a "brand is bound to drown in the internet ocean", because Chinese online shoppers use less web search engines compared to their Western counterparts. Chinese customers usually use the online marketplace search engines, which are for example directly included on Tmall or JD.com. On the other hand, being visible on marketplace platforms hosting such immense numbers of brands is not simple either. Even though the initial lump sum to get started on

a local marketplace may be much lower than establishing a standalone website, costs can raise tremendously. Brands have to spend considerable amounts of money for being visible and for receiving attention for their products on the marketplace (Decollas, 2017). Moreover, a foreign brand must be invited directly by the marketplace provider or apply through the lobbying of a third party (TP) in order to be eligible to build an online shop. Tmall Global for example has changed lately to an invitation-only model to ensure that only large brands or SME brands with proven potential are allowed for the China market (Tate, 2015).

As a consequence of the mentioned invitation-only policy, a multitude of TPs have emerged lately to take advantage on this profitable business (Chipman, 2016). These organizations provide foreign firms with services and expertise, however, it is generally hard to monitor their work quality. Therefore, choosing a trustworthy TP that best fits the applicant's industry as well its needs and wants is key but far from a straightforward affair.

### **Three Cases: ASOS, dm-drogerie markt and Sony PlayStation**

ASOS, a British online pure player for fashion and beauty, tapped into the Chinese market with the launch of a dedicated standalone website (asos.cn) in November 2013. Mainly driven by the promising growth of China's eCommerce sector, ASOS introduced its own standalone technology platform, a local third party distribution center and a large in-country team totaling 60 employees in Shanghai (Shannon, 2013). In order to establish a standalone website, ASOS built up a legal entity in China and simultaneously invested in a local warehouse (Waller-Davies, 2016). The company however backtracked from the market in April 2016 with an overall loss of \$13.4 million. Waller-Davis (2016) believes that the lack of a Chinese JV partner has impeded the progress of ASOS, as most of the successful international retailers use this form of corporation as their entry mode in China. Moreover, the company was struggling with local preferences for other brands over its own label but more important, ASOS was confronted with tough competition by Alibaba's Tmall, which is dominating the online fashion market in China in terms of gross merchandise volume.

dm-drogerie markt GmbH (dm), a German retailer for health care items, cosmetics household products and health food tapped via Tmall Global into the Chinese market in March 2017. The German drugstore chain offers in an initial phase 4 of their 26 own brands. Chinese customers can order 50 products in the categories cosmetics, dental care, beauty products as well as food supplements of the dm brands BALEA, Dontodent, Prinzessin Sternenzauber and DAS gesunde PLUS. Moreover, dm is an authorized reseller of Aptamil Baby milk powder, which is also distributed on the Chinese platform (dm-drogeriemarkt 2017). dm does not have any subsidiaries nor did they establish a JV in China. They simply sell a range of selected products through Tmall Global's marketplace with the aid of a China based third party whose services include multi-channel marketing, eCommerce operations, sales strategy development as well as programmatic buying and optimization to increase its client's performance. Meanwhile, dm's flagship store is the largest German drugstore store on Tmall Global.

The Japanese gaming giant Sony tapped into the Chinese market by establishing two joint ventures (JV) to produce and sell their PlayStation consoles. China's government lifted a 14-year ban on the imports of gaming consoles. The government justified the ban in the year 2000 because of the adverse effect on mental health of young people. In January 2014, the government finally announced that it would allow foreign firms to produce and sell consoles in China. Today, Sony runs different sales channels in China including a standalone website, they are represented on Tmall and they sell their products in physical stores.

## Conclusions

The three described companies expanded their business activities into China largely driven by China's tempting prospects concerning growth in eCommerce and consequently due to the need to find new customer. The internal and external factors that influenced the individual companies to choose a particular market entry mode differ strongly among each other. Sony for example was literally forced to establish a JV since market entry barriers were imposed by the government also after the lift of the 14-year ban. For other regions in the world, it is unusual that Sony forms JVs in order to launch a console in a new market. However, the

wave of regulations which came along with the lifting of the ban forced Sony to take this step.

ASOS on the other hand generated 60% of their sales outside from the UK at the time they expanded to China. It was argued by the management that the move to China was a natural step to take. The company's internal experience in using a particular entry mode undoubtedly affected the choice of the entry mode selected for the China business as ASOS started in a very similar way as they did in the US.

Finally, the factors that influenced dm to enter China via cross-border eCommerce are a combination of internal and external factors. From an internal perspective, their core business is not the eCommerce business. They are, different from ASOS, not a pure online player with vast experience in entering overseas markets through establishing eCommerce channels. In the past, they entered foreign European countries by establishing physical drugstores chains. From an external perspective, due to the legal difficulties to enter China's market, the cultural differences and the language barrier, they may have felt uncomfortable to take the risk investing in a JV or wholly-owned subsidiary.

Shortly summarized, regardless of which market entry mode to select or whether entering China through a marketplace or via opening a standalone website, firms should always consider their own resources, previous export or business experience abroad and carefully determine the external factors that may have an influence on their long-term business strategy. Moreover, eCommerce in China is not much different from approaching the market by more traditional means. Therefore, prior to opening an online sales channel in China, foreign firms are always confronted with the same core question: Is it best to launch a Chinese-language standalone website or install a flagship store on one of the country's eCommerce marketplace platforms, or may a combination of both be the best solution.

A universally applicable strategy for foreign brands and retailers that want to enter China's eCommerce market will never come in place. This study has revealed that selecting a particular sales channel must be synchronized with the internal capabilities and external factors a company is confronted with. A company must be aware of both the obstacles and incentives in association with the two

sales channels first, and then weighing if their internal capabilities allow to enter via a particular sales channel.

The fact that 90% of B2C eCommerce sales happen through marketplaces indicates that merchant's first choice when entering China is usually a marketplace because that is where the traffic is. In contrary, establishing a successful eCommerce standalone website is a difficult task to undertake because firms must rely on their own resources to generate traffic, starting literally from zero (Brennan, 2015).

## Bibliography

- Brennan, T. (2017): China calls, Gerber Answers with Tmall Global, <http://www.alizila.com/china-calls-gerber-answers-with-tmall-global/>
- Cheng, M. et al. (2017): eCommerce in China - the future is already here, Hong Kong: PWC.
- Chipman, A. (2016): How to Choose a Third-Party When Entering China's e-Commerce Market, <http://www.china-briefing.com/news/2016/04/28/how-to-choose-a-third-party-when-entering-chinas-ecommerce-market.html>
- Decollas, S. (2017): Chinese e-commerce strategy: E-marketplace, Social e-commerce or own website?, <http://dmb-shanghai.com/ecommerce/chinese-e-commerce-platforms/2017/02/09>
- dm-drogeriemarkt GmbH (2017): Online-Verkauf von dm in China erfolgreich gestartet, <https://www.dm.de/unternehmen/medien-und-presse/pressemitteilungen/unternehmen/dm-onlineverkauf-in-china-c981860.html>
- iResearch (2017): China's Online Shopping GMV Approached 5 Trillion Yuan in 2016, [http://www.iresearchchina.com/content/details7\\_30708.html](http://www.iresearchchina.com/content/details7_30708.html)
- Lavin, F. (2016): Singles' Day Sales Scorecard: A Day In China Now Bigger Than A Year In Brazil, <https://www.forbes.com/sites/frank-lavin/2016/11/15/singles-day-scorecard-a-day-in-china-now-bigger-than-a-year-in-brazil/#40c718381076>, Forbes Media LLC.
- Lung, D.; Cheng, L. (2017): China E-Retail Market Report 2016, Deloitte China
- Statista Inc. (2017): Retail e-commerce sales in China from 2016 to 2022 (in million U.S. dollars), <https://www.statista.com/statistics/246041/forecast-of-b2c-e-commerce-sales-in-china/>
- Tong, F. (2017): Thousands of foreign brands enter China through e-commerce, <https://www.digitalcommerce360.com/2017/01/19/foreign-brands-enter-china-through-e-commerce/>
- Tate, G. (2015): Selling to China Without a Physical Presence: How to Open an Online Shop on Tmall Global, <http://www.chinabriefing.com/news/2015/08/18/selling-to-china-without-having-a-physical-presence-opening-up-an-online-shop-on-tmall-global.html>

# Wie stark bedingt die Gastlandumwelt den lokalen Erfolg internationaler Lebensmitteleinzelhändler?

AUTOREN

**LUKAS MORBE** Doktorand an der Professur für Marketing und Handel der Universität Trier

**JOHANNES HIRSCHMANN** Akademischer Rat an der Professur für Marketing und Handel der Universität Trier

**BERNHARD SWOBODA** Inhaber der Professur für Marketing und Handel der Universität Trier

Viele Einzelhändler wählen ihre Expansionsländer anhand diverser Attraktivitäts- und Umweltfaktoren aus. Dennoch ist sehr wenig darüber bekannt, wie sich die Umwelt des Gastlands auf den späteren Erfolg der lokalen Aktivitäten auswirkt. Die vorliegende Studie befasst sich daher mit der Wirkung unterschiedlicher Umweltfaktoren der Gastländer auf den lokalen Erfolg der transferierten Formate internationaler Einzelhändler. Dabei wird zwischen generellen und formatspezifischen Umweltfaktoren unterschieden. Zudem wird untersucht, ob firmenspezifische Ressourcen den Einfluss solcher Umweltfaktoren verringern können. Die Ergebnisse bestätigen erwartete Effekte der Kaufkraft, der Intra-Format-Konkurrenz und der „Rule of Law“ des Gastlands. Zudem zeigen sich teils unerwartete Auswirkungen unternehmensspezifischer Ressourcen auf diese Effekte.

## Einleitung

Einzelhändler expandieren zunehmend in internationale Märkte. Dabei gehen Einzelhändler enorme Bindungen ein und interagieren in vielerlei Hinsicht mit der Umwelt des Gastlandes. Sie wählen daher ihre Gastländer häufig auf Basis der Distanz zum Heimatmarkt, der ökonomischen Attraktivität, oder der politischen und administrativen Hürden aus. Die Praxis zeigt aber, dass Händler in diversen Ländern unterschiedlich erfolgreich sind oder innerhalb des gleichen Gastlandes mit einem Betriebstypen weniger Erfolg haben als mit einem anderen. Diese Studie beschäftigt sich daher mit der Rolle der Umwelt des jeweiligen Gastlandes auf den lokalen Erfolg (i.e.S. die Rentabilität) der Formate.

Bisherige Forschung hat betont, dass Umweltfaktoren eine große Rolle bei Markteintritten spielen, z.B. bei Entscheidungen bezüglich der Marktselektion oder der Eintrittsstrategie. Forschung bezüglich des lokalen Erfolgs nach dem Markteintritt ignoriert die lokale Umwelt oft und fokussiert eher Strategien oder Ressourcen. Dies steht in deutlichem Kontrast zu Forschung auf nationaler Ebene, die bspw. aufzeigt, dass lokale Kunden und Konkurrenten sich auf den Erfolg eines Händlers auswirken. Wenige Studien im internationalen Kontext haben die Umwelt berücksichtigt, diese gehen dabei eher unsystematisch und methodisch nicht konsequent mit dem Thema um. Die vorliegende

Studie untersucht daher folgende Forschungsfrage:

- Wie beeinflusst die generelle, sowie die formatspezifische lokale Umwelt eines Gastlandes den Erfolg transferierter Formate von internationalen Einzelhändlern?

Da internationale Händler über unterschiedliche Ressourcen verfügen ist zudem denkbar, dass sie auch unterschiedlich gut mit lokalen Gegebenheiten umgehen. Entsprechend wird des Weiteren folgende Forschungsfrage adressiert:

- Wie variiert der Einfluss der beiden genannten Ebenen lokaler Umweltfaktoren bei unterschiedlicher firmenspezifischer Ressourcenausstattung der internationalen Einzelhändler?

Um die Forschungsfragen zu beantworten, wird ein Überblick über bisherige Forschung zum Erfolg internationaler Händler sowie zur Relevanz von Umweltvariablen vorgestellt. Es folgt die Darlegung einer empirischen Studie mit 624 Einzelhandelsformaten die von 90 internationalen Lebensmitteleinzelhändlern in 115 Ländern betrieben werden.

## Internationaler Erfolg von Einzelhändlern

In der Literatur beschäftigen sich nur sieben quantitative Studien mit dem Einfluss internationaler Aktivitäten auf den Gesamterfolg von Einzelhandelsunternehmen. Dabei stehen oft Fragen bzgl. der

Zahl der bearbeiteten Länder, geographische Verbreitung oder Wechselwirkungen von Internationalität und Formatdiversifikation im Fokus.

Weitere fünf quantitative Studien beschäftigen sich mit den Einflussgrößen auf den lokalen Erfolg internationaler Einzelhändler im Gastland. Dabei wird bspw. diskutiert, inwiefern sich Anpassung oder Standardisierung von Prozessen und Marketinginstrumenten auf den lokalen Erfolg auswirken; ähnlich bzgl. der Rolle der Markteintrittsstrategie. Zwei Studien untersuchen die Wirkung der Distanz des Gastlandes zum Heimatmarkt. Daneben verwenden einige Studien Umweltfaktoren als Kontrollvariablen, ohne diese weiter zu adressieren.

Trotz der bisher geringen wissenschaftlichen Aufmerksamkeit für dieses Thema ist der Blick auf den lokalen Erfolg einzelner Formate essentiell für internationale Einzelhändler. Sie müssen entscheiden, welcher Betriebstyp an welchem Standort erfolgreich sein kann. Jeder Betriebstyp muss sich im jeweiligen lokalen Kontext dursetzen. Um ein Portfolio aus verschiedenen Betriebstypen und Ländern effektiv zu steuern, muss ein Benchmarking möglich sein. Händler treffen Entscheidungen also immer unter Berücksichtigung des jeweiligen Betriebstyps. Daher wird in dieser Studie der Erfolg des einzelnen Betriebstypen im jeweiligen Gastland in den Fokus gestellt.

### Ebenen und Erfolgsrelevanz der lokalen Umwelt

Bisherige Untersuchungen der Relevanz von Umweltfaktoren bezogen sich auf die Marktselektion sowie weitere Entscheidungen bei Markteintritt.

Wichtige Einflussgrößen in diesem Kontext sind unter anderem die Distanz zum jeweiligen Heimatmarkt sowie die ökonomische Attraktivität eines Landes. Daneben wird jedoch auch die Rolle der regulativen Umwelt hervorgehoben, bspw. bei der Wahl von Markteintrittsstrategien.

Inwiefern ein Einfluss dieser Umweltfaktoren auf den lokalen Erfolg wahrscheinlich ist, wird nachfolgend dargelegt. Dabei ist zu beachten, dass die Umweltfaktoren in zwei Ebenen einzuteilen sind. Faktoren auf der länderspezifischen Ebene gelten für alle Einzelhändler innerhalb eines Landes in gleicher Weise. Faktoren auf der formatspezifischen Ebene hingegen variieren zwischen verschiedenen Händlern oder Betriebstypen innerhalb eines Landes. Wie in Abbildung 1 dargestellt, werden in dieser Studie jeweils zwei Umweltfaktoren beider Ebenen betrachtet.

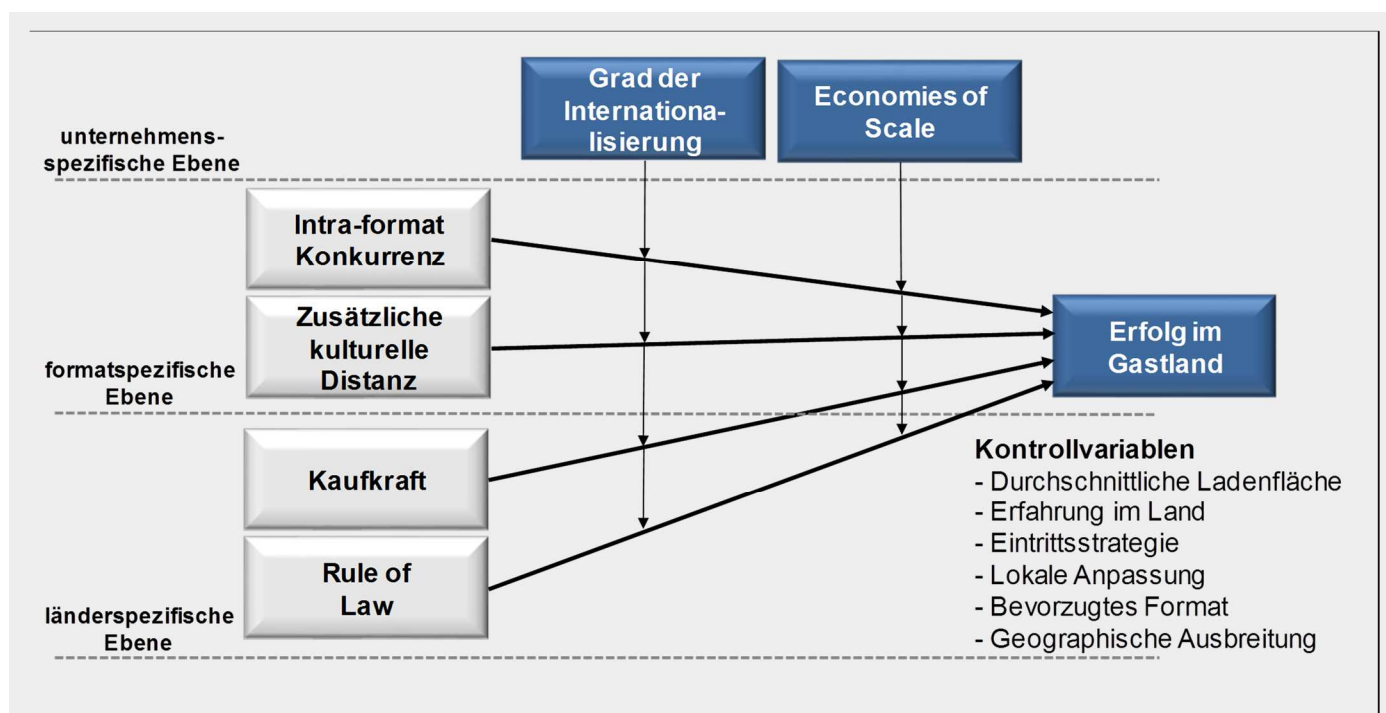


Abbildung 1: Einflüsse der Umweltfaktoren auf format- und landesspezifischer Ebene, sowie Interaktionen mit firmenspezifischen Ressourcen.

## Umweltfaktoren auf Länderniveau

Auf länderspezifischem Niveau wird die Kaufkraft als wichtiger Attraktivitätsfaktor angesehen. Sie spielt für den lokalen Erfolg mitunter eine wichtigere Rolle als die Größe eines Marktes, da jeder Store eines Händlers nur lokal agiert und den Markt nicht direkt ausschöpfen kann. Die lokale Kaufkraft hingeht, kann unmittelbar im jeweiligen Einzugsbereich jedes Standorts abgeschöpft werden. Ökonomisch gesehen ergibt sich eine positive Wirkung der Kaufkraft auf den lokalen Erfolg über einfache Effekte höherer Nachfrage.

Ebenfalls auf länderspezifischer Ebene, und damit für alle Formate gleich, ist die Ausprägung der Rule of Law eines Landes. Durch eine höhere Rule of Law können Händler sich stärker darauf verlassen, dass bestehende Vorschriften durchgesetzt aber auch bestehende Freiheiten allen in gleicher Weise gewährt werden. Sie ermöglicht eine generelle höhere Sicherheit bspw. für Planungen und Investitionen sowie beim Abschluss von Verträgen. Dieser Sicherheiten gehen mit einer Verringerung von Transaktionskosten einher. Wenngleich eine besonders hohe Rule of Law teils auch als restriktiv vermutet wird, ist eine positive Wirkung auf den lokalen Erfolg zu erwarten.

## Umweltfaktoren auf formatspezifischem Niveau

Einen formatspezifischen Charakter hat die lokale Intra-Format-Konkurrenz, deren Erfolgsrelevanz bereits im nationalen Kontext bekannt ist. Als Intra-Format-Konkurrenz wird die Konkurrenz innerhalb eines bestimmten Betriebstyps bezeichnet. Sie gilt als intensiver als die Konkurrenz zwischen Betriebstypen, da gleiche Betriebstypen auch vergleichbare Kundenbedürfnisse adressieren. Eine ökonomische Begründung der Erfolgsrelevanz ergibt sich dadurch, dass nur bei geringerer Konkurrenz monopolistische oder oligopolistische Vorteile realisiert werden können. Es ist daher ein negativer Einfluss stärkerer Intra-Format-Konkurrenz auf den lokalen Erfolg zu erwarten.

Eine weitere formatspezifische Einflussgröße ist die sog. zusätzliche kulturelle Distanz eines Landes. Sie bezeichnet die kulturelle Distanz eines Landes zum kulturell nächsten Land in dem ein Händler vorher operiert hat. Im Gegensatz zur häufig betrachteten kulturellen Distanz zum Heimatmarkt berücksichtigt die zusätzliche kulturelle

Distanz, dass durch frühere Internationalisierung bereits Lerneffekte und Anpassungen erfolgt sein können (so in Nachbarländern). Sie ist formatspezifisch, da ein Händler mit diversen Betriebstypen ein unterschiedliches Länderportfolio bearbeiten kann. Die negative Erfolgswirkung ist durch zusätzliche Unsicherheiten begründet, die ein Händler mit zusätzlicher Distanz in Kauf nehmen muss.

## Firmenspezifische Ressourcen

Firmenspezifische Ressourcen umfassen alle tangiblen Vermögensgegenstände sowie intangible Erfahrungen oder Wissen, über die ein Unternehmen verfügt. Solche Ressourcen können eingesetzt werden, um mit gegebenen Umwelteinflüssen umzugehen. Eine bessere Ausstattung mit Ressourcen kann daher dazu führen, dass der Einfluss von Umweltfaktoren verringert werden kann. Im Folgenden werden zwei firmenspezifische Ressourcen näher betrachtet.

Der Grad der Internationalisierung eines Händlers bestimmt sich durch den Anteil des Umsatzes, der im Ausland erzielt wird. Diese Ressourcen tangiert v.a. die international transferierbare Wettbewerbsvorteile, die bspw. durch erfahrungsbasiertes Lernen begründet sind. Es ist zu erwarten, dass der Grad der Internationalisierung dazu führt, dass Händler weniger abhängig von vorteilhaften lokalen Bedingungen sind, bzw. besser mit nachteiligen Bedingungen umgehen können. Entsprechend hat der Internationalisierungsgrad eine verringere Wirkung auf den Einfluss länderspezifischer wie formatspezifischer Umweltfaktoren.

Die „Economies of Scale“ umfassen alle Ressourcenvorteile, die durch die reine Größe eines Unternehmens entstehen. Diese umfassen bspw. eine größere Verhandlungsmacht ggü. Lieferanten sowie eine generell höhere Finanzkraft. Auch für die Economies of Scale ist eine verringere Wirkung auf den Einfluss länderspezifischen Umweltfaktoren zu erwarten. So können Kostenvorteile die Abhängigkeit von einer großen Kaufkraft verringern. Bezüglich der formatspezifischen Umweltfaktoren ist jedoch eine verringere Wirkung unwahrscheinlich. Die höhere Komplexität großer Unternehmen sowie die im Verhältnis geringere Bedeutung einzelner Formate oder Märkte können sogar nachteilig sein. Entsprechend wird vorsichtig eine verstärkende Wirkung auf die negativen Effekte der formatspezifischen Umwelt vermutet.

**Empirische Studie**

Die empirische Untersuchung basiert auf Planet Retail Daten, dem größten Anbieter kommerzieller Daten zu den Aktivitäten internationaler Händler im Lebensmitteleinzelhandel (LEH). In der Datenbank wurden zunächst alle Händler im LEH aufgerufen. Die vorliegenden Daten sind jeweils derart aufgeschlüsselt, dass die Aktivitäten einzelner Betriebstypen in den jeweiligen Ländern über die Zeit abgebildet sind. Aus dem vorliegenden Gesamtdatensatz wurden jene Fälle betrachtet, die sich auf klassische Formate des LEH beziehen, also Hypermärkte, Supermärkte, Discounter und Convenience Stores. Des Weiteren wurden nur jene Daten berücksichtigt, die sich auf die jeweiligen Auslandsmärkte der Händler und nicht auf den Heimatmarkt beziehen. Insgesamt wurden so Daten zu 624 Einzelhandelsformaten gewonnen, die von 90 internationalen Einzelhändlern in 115 Ländern betrieben werden.

Als Erfolgsmaß wurden die jeweiligen Umsätze pro Quadratmeter eines Betriebstypen in einem Land herangezogen. Um eine Vergleichbarkeit zwischen den Formaten herzustellen, wurde für die jeweilige durchschnittliche Store-Größe kontrolliert.

Die diskutierten Einflussgrößen der Umwelt wurden wie folgt erfasst:

- Kaufkraft eines Landes durch das BIP pro Kopf.
- Rule of Law eines Landes entsprechend den Daten der Weltbank.

- Zusätzliche kulturelle Distanz als Distanz zum nächsten Gastland, in dem der Händler mit diesem Betriebstypen bereits vor Eintritt in den betrachteten Markt agierte. Die Distanzen erfassen die Dimensionen Traditionelle/Säkular-Rationale Werte sowie Selbstentfaltung-/Überlebenswerte auf Basis der World Value Survey.

- Intra-Format-Konkurrenz als Anzahl der Konkurrenten im jeweiligen Land, die den gleichen Betriebstypen nutzen.

Die unternehmensspezifischen Ressourcen wurden wie folgt abgebildet:

- Grad der Internationalisierung als Anteil des im Ausland erzielten Umsatzes am Gesamtumsatz des Unternehmens.

- Economies of Scale als Gesamtumsatz des Unternehmens.

Darüber hinaus wurde für eine Reihe relevanter Einflussgrößen kontrolliert, deren Bedeutung aus früheren Studien bekannt ist (siehe Abbildung 1).

Da die Daten sich teilweise auf Länder, teilweise auf Unternehmen und teilweise auf einzelne Betriebstypen innerhalb eines Landes beziehen, liegt eine komplexe (hierarchische) Datenstruktur vor. Um dieser gerecht zu werden, wurde eine Cross-classified multi-level Analyse angewandt.

Wie in Abbildung 1 gezeigt, wurden sowohl direkte Effekte der Umweltvariablen auf den Erfolg betrachtet als auch Wechselwirkungen, sogenannte Moderationen, der firmenspezifischen Ressourcen mit den Umweltvariablen.

	Generelle Wirkungsbeziehung	Internationalisierungsgrad		Economies of Scale	
		Hoch	Gering	Hoch	Gering
Intra-Format-Konkurrenz	Je höher desto geringer Erfolg	Gleichbleibende Erfolgswirkung	Gleichbleibende Erfolgswirkung	Gleichbleibende Erfolgswirkung	Gleichbleibende Erfolgswirkung
Zusätzliche Kulturdistanz	Keine Wirkung	Keine Wirkung	Keine Wirkung	Je höher desto geringer Erfolg	Keine Wirkung
Kaufkraft	Je höher desto größer Erfolg	Verringerte Erfolgswirkung	Erhöhte Erfolgswirkung	Gleichbleibende Erfolgswirkung	Gleichbleibende Erfolgswirkung
Rule of Law	Je höher desto größer Erfolg	Verringerte Erfolgswirkung	Erhöhte Erfolgswirkung	Gleichbleibende Erfolgswirkung	Gleichbleibende Erfolgswirkung

**Abbildung 2: Generelle Wirkung auf den lokalen Erfolg und Veränderungen bei Ressourcen (hoher/geringer Internationalisierungsgrad und hohe/geringe Economies of Scale)**



## Ergebnisse

Die Ergebnisse der Studie bestätigen zunächst die Einflüsse der länderspezifischen Umweltvariablen auf den lokalen Erfolg. So ist festzustellen, dass die lokale Kaufkraft wie auch die Rule of Law sich positiv auf den Erfolg eines Betriebstyps im jeweiligen Gastland auswirken.

Bezüglich der Kaufkraft lässt sich sagen, dass ein um 1.000 USD höheres BIP pro Kopf eines Landes im Durchschnitt zu einem um 37,40 USD höheren Umsatz pro Quadratmeter führt. Bezüglich der Rule of Law gilt: Ist diese Variable um 0,1 Punkte höher ausgeprägt (auf der Skala der Weltbank, von -2,5 bis +2,5) so ist mit einem um 76,86 USD höheren Umsatz pro Quadratmeter zu rechnen.

Die vermuteten Einflüsse der formatspezifischen Umwelteinflüsse werden teilweise bestätigt. So führt eine um einen Mitbewerber höhere Intra-Format-Konkurrenz zu einer durchschnittlichen Verringerung des Umsatzes pro Quadratmeter um 41,90 USD. Für eine höhere zusätzliche kulturelle Distanz zeigt sich zwar ein tendenziell negativer Einfluss, der statistisch jedoch nicht signifikant ist.

Die beiden betrachteten unternehmensspezifischen Ressourcen haben keinen direkten Einfluss auf den lokalen Erfolg im Gastland. Wie in Abbildung 2 dargestellt, zeigen sich jedoch teilweise die vermuteten Wechselwirkungen mit den Umweltvariablen.

Ein höherer Internationalisierungsgrad eines Unternehmens führt dazu, dass die Effekte der länderspezifischen Umweltvariablen abgeschwächt werden. Stärker internationalisierte Unternehmen sind also zunehmend weniger abhängig von einer guten Kaufkraft und starker Rule of Law in einem Land.

Wechselwirkungen des Internationalisierungsgrads mit den formatspezifischen Umweltvariablen lassen sich hingegen nicht feststellen. Ein höherer Grad der Internationalisierung hilft also einem Händler nicht dabei, im lokalen Intra-Format-Wettbewerb zu bestehen oder kulturelle Unterschiede einfacher zu überwinden.

Die Economies of Scale eines Unternehmens zeigen entgegen der Erwartungen keine Wechselwirkungen mit den länderspezifischen Umweltvariablen. Die reine Größe des Unternehmens hilft also nicht um unabhängiger von lokaler Kaufkraft oder

vorteilhafter Rule of Law im Gastland zu sein. Bezüglich der Intra-Format-Konkurrenz ist ebenfalls keine Wechselwirkung auszumachen.

Ein interessanter Effekt tritt hingegen bezüglich der zusätzlichen kulturellen Distanz auf. Deren negativer Effekt auf den lokalen Erfolg, der eigentlich nicht klar vortrat, wird für Unternehmen mit großen Economies of Scale deutlich verstärkt. Die Unternehmensgröße spielt hier also womöglich keine unterstützende Rolle. Vielmehr scheint sie sogar hinderlich für die effektive Anpassung an kulturelle Unterschiede zu sein.

## Implikationen für Manager

Manager lernen aus dieser Studie inwiefern sich die spezifische Umwelt eines internationalen Gastlands auf den Erfolg der dort von ihnen betriebenen Betriebstypen auswirken kann. Dies sollte bspw. bei zukünftigen Markteintritten berücksichtigt werden, aber auch bei Entscheidungen bezüglich Investments oder Divestments in Gastländern.

Einzelhändler sollten bei ihrer internationalen Expansion Länder bevorzugen, die eine hohe oder zumindest wachsende Kaufkraft versprechen und eine starke Rule of Law aufweisen. Sie sollten jedoch berücksichtigen, dass v.a. eine starke lokale Intra-Format-Konkurrenz den Vorteil aus einer solch positiven länderspezifischen Umwelt zunichtemachen kann. Händler die mehrere Betriebstypen zur Internationalisierung nutzen, sollten erwägen, die Chancen eines Landes mit einem dort weniger verbreiteten Betriebstypen auszuschöpfen.

Stark internationalisierte Händler können zunehmend lernen, auch in jenen Ländern erfolgreich zu sein, in denen Kaufkraft und Rule of Law weniger vorteilhaft ausgeprägt sind. Sie haben aber trotz starker Internationalität keine Vorteile gegenüber lokalen Konkurrenten.

Händler mit großen Economies of Scale profitieren bzgl. der Umwelteinflüsse im Gastland wenig von ihrem Ressourcenvorteil. Sie sollten zudem beachten, dass Aktivitäten in kulturell entfernten Gastländern eine besondere Aufmerksamkeit benötigen. Zusätzliche kulturelle Distanz scheint besonders für große Händler negative Auswirkungen auf den lokalen Erfolg zu haben.

**„Take-aways“**

- Sowohl die länderspezifische als auch die formatspezifische Umwelt eines Landes kann sich auf den lokalen Erfolg von transferierten Formaten internationaler Einzelhändler auswirken.
- Die lokale Kaufkraft und Rule of Law haben einen positiven, die lokale Intra-Format-Konkurrenz einen negativen Einfluss auf den lokalen Erfolg.
- Der firmenspezifische Grad der Internationalisierung kann die Abhängigkeit von einer vorteilhaften länderspezifischen Umwelt im Gastland verringern, nicht jedoch den der formatspezifischen Umwelt.
- Economies of Scale eines Handelsunternehmens tragen nicht dazu bei, den Einfluss der lokalen Umwelt zu verringern. Sie können sogar zu einem negativen Einfluss zusätzlicher kultureller Distanz führen.

# HandelsMonitor®: Food Online - Viel Wind um nichts?

AUTOR

**DIRK MORSCHETT** Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management, Universität Fribourg

Der aktuelle HandelsMonitor® mit dem Titel „Food Online – Hype oder die Zukunft des LEH?“ greift die hoch aktuelle Frage auf, welchen Einfluss der Online-Handel im Lebensmitteleinzelhandel haben kann. Spätestens mit dem Markteintritt von Amazon Fresh wird in der Branche und in der breiteren Öffentlichkeit intensiv darüber gesprochen, wann sich endlich der Food-Online-Handel durchsetzen wird – ob er dies tun wird, scheint kaum mehr in Frage gestellt zu werden. Aber trotz aller medialen Aufmerksamkeit sind kritische Analysen, die über Einzelaspekte hinausgehen, selten. Prognosen sind immer schwierig, aber es lohnt, sich einmal Treiber und Barrieren für den Food-Online-Handel anzuschauen, um daraus ein realistischeres Bild der Zukunft zu entwickeln. Diese Fragen greift die vorliegende Studie auf, sowohl auf Basis vieler anderer Umfragen und Expertisen als auch aus Sicht einer eigenen Konsumentenstudie.

## Relevanz

In früheren Ausgaben des HandelsMonitors® wurde aufgezeigt, wie sich der Handel auf dem Weg zum Multi-Channel-Handel befindet, welche Mega-Trends ihn prägen werden (wobei natürlich auch der Online-Handel als wichtiger Mega-Trend gezeigt wurde), aber auch welche Veränderungen Läden durchlaufen werden. In diesem Gefüge stellt sich allgemein die Frage, welche Rolle der stationäre Handel in Zukunft im Lebensmitteleinzelhandel überhaupt noch spielen wird. Liest man Presseberichte, sieht es so aus, als ob Amazon Fresh & Co. den stationären Geschäften bald den

Garaus machen. Schaut man sich dagegen Prognosen an, so ist es selbst bei euphorischen Projektionen so, dass sich der Marktanteil bei Food Online auch in den nächsten 5-10 Jahren kaum über einen einstelligen Prozentsatz hinausbewegen wird.

## Entwicklung

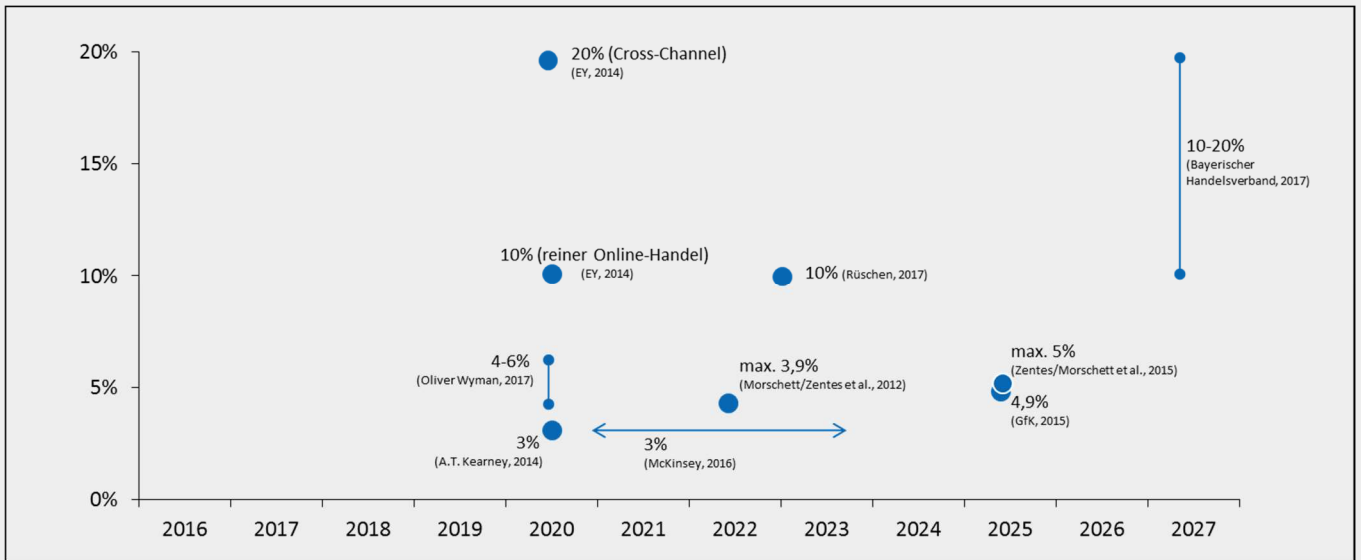
Kaufland hat gerade bekanntgegeben, seinen Lieferdienst wieder einzustellen und auch bei Rewe scheint man eher auf die Bremse zu treten. Sogar Amazon Fresh hat in den USA einzelne Liefergebiete wieder geschlossen.

Was von vielen immer noch als die Zukunft des LEH propagiert wird, wird von wichtigen Playern nach ersten Erfahrungen deutlich verlangsamt. Und auch das Angebot der Abholung von Lebensmitteln, das Rewe vor ca. 5 Jahren initiiert hat, schnell hochgefahren und dann wieder zurückgefahren, ein Angebot, das man anscheinend derzeit wieder forcieren will, wird vom Kunden in Deutschland einfach nicht angenommen.

Die Diskussion über Food Online wurde im letzten Jahr statt von nüchternen Prognosen eher von Euphorie geprägt, in der vorsichtige Stimmen nicht ernst genommen wurden. Handelsexperten versuchten eher, sich gegenseitig in den Prognosen zu überbieten, wie man in Abb. 2 sieht. Und dies, obwohl die Prognosen aus der Vergangenheit für



Abbildung 1: HandelsMonitor® 2017



**Abbildung 2: Prognosen diverser Institute und Experten zum Food-Online-Handel**

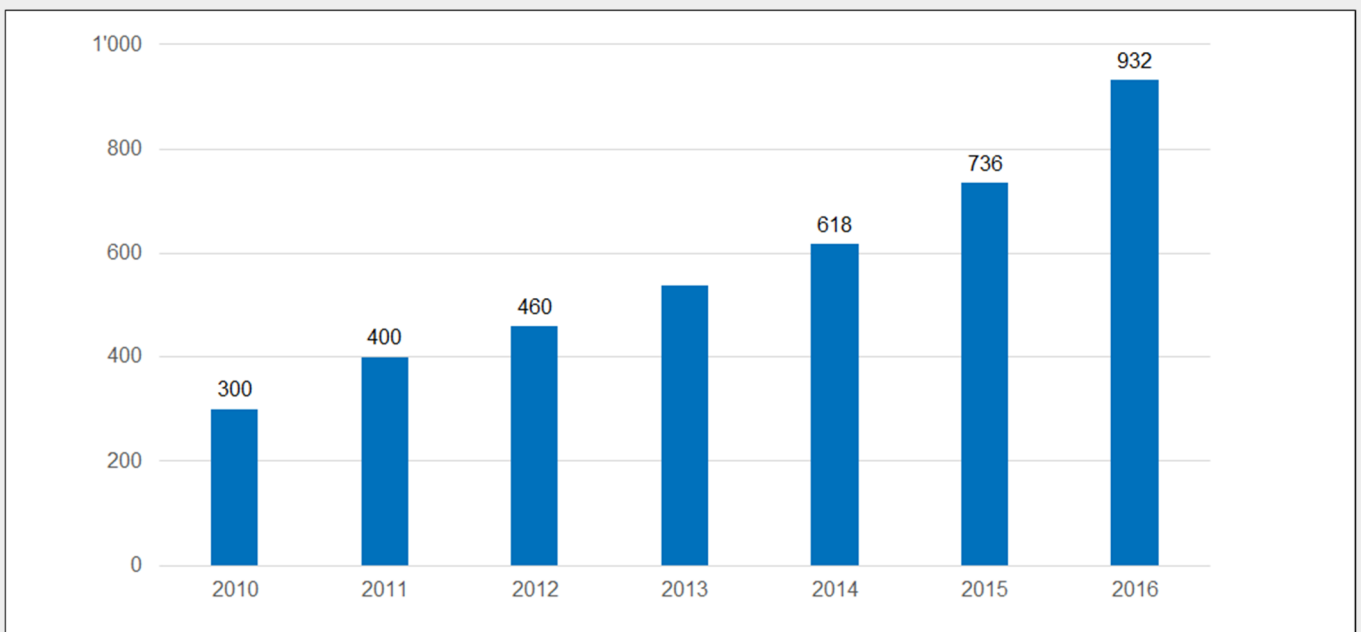
den Lebensmittel-Online-Handel regelmässig nicht erreicht wurden.

**Aktuelle Treiber**

Es gibt eine Reihe von treibenden Kräften. So kaufen Konsumenten in anderen Branchen immer häufiger und immer mehr online. Vor allem aber schafft Angebot Nachfrage und nach der Ankündigung von Amazon, mit Fresh in den Markt einzutreten, bieten nun auch mehrere deutsche Handelsunternehmen eigene Lieferdienste an. Dem Kunden steht eine Vielfalt von Angeboten – von

Online-Supermärkten mit „Vollsortiment“ über Spezialisten in einzelnen Warengruppen (z.B. Wein, Drogerie) bis zu Kochboxen-Versendern usw. zur Verfügung.

Alleine der Markteintritt von vielen Akteuren, deren Werbung, Einführungsangebote usw. schaffen eine gewisse Bekanntheit von Food-Online und viele Kunden probieren es aus. Insgesamt hat man in den letzten Jahren ein sehr schnelles Wachstum des Food-Online-Handels in Deutschland beobachten können, wenn auch von sehr niedriger Basis aus (siehe Abb. 3).



**Abbildung 3: Entwicklung des Food-Online-Umsatzes in Deutschland in Mio. EUR**  
(Quelle: bevh)

## Barrieren

Aber es gibt auch erhebliche Barrieren. So hat bislang kein Unternehmen gezeigt, dass man dieses Geschäft nachhaltig profitabel betreiben kann – und dies gilt selbst in England, bei hoch professionellen Prozessen und sehr hohem Umsatz. Ocado ist ein solches Beispiel, ein Unternehmen, das erst profitabel ist, seit es sich vom „Online-Supermarkt“ zum „Dienstleister für Lebensmittellieferung für andere Lebensmittelhändler“ transformiert hat.

Zudem weist der Lebensmittelhandel in Deutschland nicht nur eine sehr hohe Verkaufsstelldichte auf; der Kunde geht auch gerne in den Supermarkt. Es ist also offen, ob überhaupt ein ausreichend großes Kundenbedürfnis nach Online-Lieferdiensten besteht – insbesondere, wenn man dafür recht hohe Liefergebühren bezahlen muss.

Viele dieser Barrieren sind übrigens nicht neu: Schon in einer ersten Welle (Ende der 1990er Jahre) und dann nochmal in einer zweiten Welle (ca. 2010) sind eine Reihe von Lebensmittel-Lieferdiensten gegründet worden, von denen nur wenige die Gründungsjahre überlebt haben (siehe Abb. 4).

## Typen von Food-Online-Anbietern

Bislang wurden die „Online-Food-Anbieter“ meist nur pauschal betrachtet, die bisherigen Ausführun-

gen haben sich allgemein auf die Branche bezogen und dabei wenig differenziert. Für eine tiefergehende Betrachtung ist es aber sinnvoll, die verschiedenen Typen von Anbietern zu differenzieren und einige Beispiele für jeden Typ zu beschreiben (siehe Abb. 5).

Hier kann man im Wesentlichen vier Typen unterscheiden:

- Online-Supermärkte führen ein breites Sortiment verschiedener Lebensmittelkategorien, mehr oder weniger ein Vollsortiment, wie auch im stationären Supermarkt, auch mit den entsprechenden Warengruppen. Zwar gibt es einzelne bei diesem Typ, die noch bestimmte Sortimentsbereiche, etwa Frische, ausschließen, aber gemeinsam ist allen, dass sie sich im Grunde am stationären Sortiment eines Supermarktes orientieren. Beispiele sind die vieldiskutierten Konzepte wie Rewe online, myTlme, Kaufland Lieferservice usw., die von traditionellen Händlern angeboten werden, aber auch einige Pure-Player wie Amazon Fresh und Ally-ouneedFresh

- Dann gibt es eine große Zahl von Spezialisten, im Wesentlichen im Bereich Wein-Fachhandel, Drogerieartikel, Tiernahrung, aber auch bei Delikatessen und nicht zuletzt die Unternehmen, die Lebensmittel individuell für den Kunden anbieten, z.B. mymuesli.



Abbildung 4: Pleiten, Pech und Pannen

Typ	Sub-Typ	Beispiele
<b>Online-Supermärkte</b>	<b>traditionelle Händler</b>	<i>Rewe online, Edeka24, Bunting (myTime), Edeka (Bringmeister), Kaufland, coop@home, LeShop, Billa</i>
	<b>Pure-Player</b>	<i>Allyouneed Fresh, Amazon Fresh, Lebensmittel.de, Food.de</i>
<b>Spezialisten</b>	<b>Delikatessen</b>	<i>Gourmondo, Otto Gourmet, FrischeParadies</i>
	<b>Fachhändler</b>	<i>Wein: Hawesko, vinexus Baby: windeln.de Tierbedarf: Zooplus, Zooroyal, Fressnapf</i>
	<b>Customizer</b>	<i>mymuesli, chocri, my m&amp;m</i>
<b>Hersteller</b>		<i>Nespresso, Nestlé Marktplatz, Unilever usw.</i>
<b>Abo-Anbieter</b>	<b>Kochboxen</b>	<i>Hello Fresh, Kochzauber, Schlemmertüte</i>
	<b>Probierboxen</b>	<i>BiteBox, BrandNooz</i>
	<b>Bio-Kisten</b>	<i>Biodirekt, GemüseKiste, regionale Anbieter</i>

**Abbildung 5: Unterschiedliche Typen von Food-Online-Anbietern**

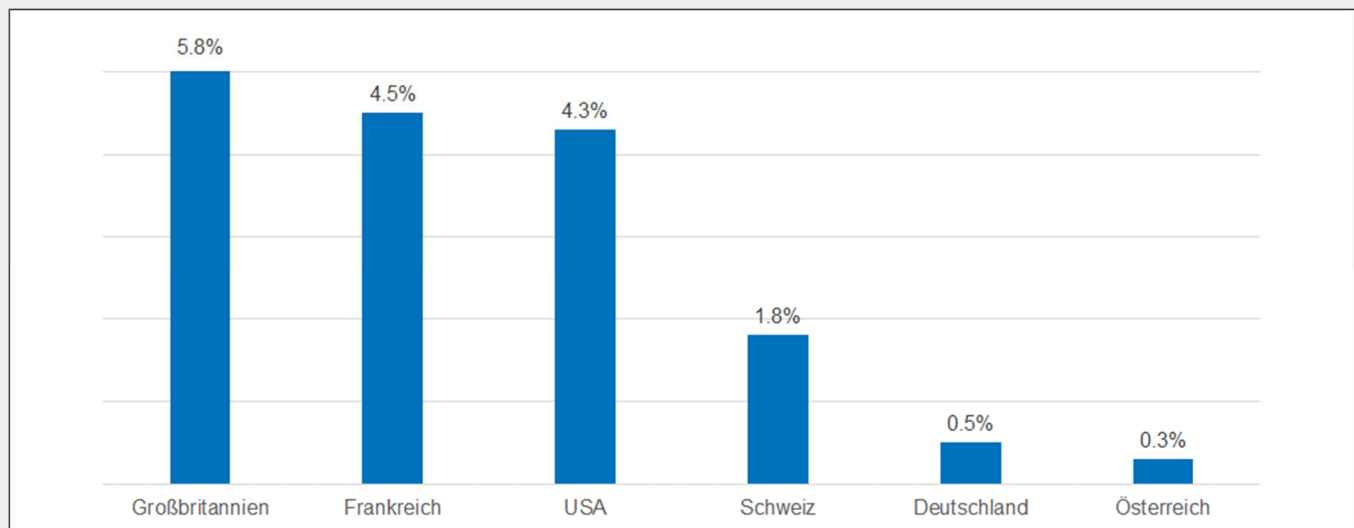
- Als dritte Gruppe gibt es die Hersteller, die teilweise über Online-Kanäle direkt an den Konsumenten verkaufen. Prominentes Beispiel ist Nespresso.
- Und seit einigen Jahren gibt es auch verschiedenste Abo-Anbieter. Der bekannteste Sub-Typ hier sind sicherlich die Kochboxen-Anbieter, allen voran Hello Fresh, aber auch die traditionellen Bio-Kisten, die es schon vor dem Internet gab, gehören in diese Kategorie.

Im aktuellen HandelsMonitor sind diese Typen detaillierter beschrieben und die Relevanz einzelner

Treiber und Barrieren anhand von Beispielen diskutiert.

**Food Online im Ländervergleich**

Wenn über den Food-Online-Handel in Deutschland diskutiert wird, kommt normalerweise nach kurzer Zeit der Verweis auf das Ausland. Mit Blick auf Großbritannien, aber auch die Schweiz und andere Länder wird dann erwähnt, dass der Food-Online-Handel in diesen Ländern sehr viel weiter fortgeschritten sei und dass ein klarer Beleg dafür



**Abbildung 6: Food-Online-Handel in unterschiedlichen Ländern**  
(in % des Lebensmittelhandels)

sei, dass er sich auch in Deutschland dahin entwickeln wird.

Es ist daher sinnvoll, sich auch in einem Handels-Monitor, der sich im Wesentlichen auf den deutschsprachigen Raum und im Schwerpunkt auf Deutschland bezieht, einmal die tatsächliche Entwicklung und Struktur ausländischer Online-Lebensmittel-Märkte anzuschauen.

In der vergleichenden Abb. 6 wird deutlich, dass Deutschland hinsichtlich des Online-Anteils im Vergleich zu ausgewählten anderen Märkten tatsächlich am unteren Ende steht. Oft wird in Statistiken für Deutschland eine Zahl von 0,8% Online-Anteil ausgewiesen, die je nach Abgrenzung auch zutreffend ist. Dennoch ist zu erinnern, dass in diesem HandelsMonitor ein Wert von lediglich 0,5% für das Jahr 2016 angenommen wird, basierend auf den unbestrittenen Zahlen von bevh für den Food-Online-Umsatz und GfK für den gesamten LEH.

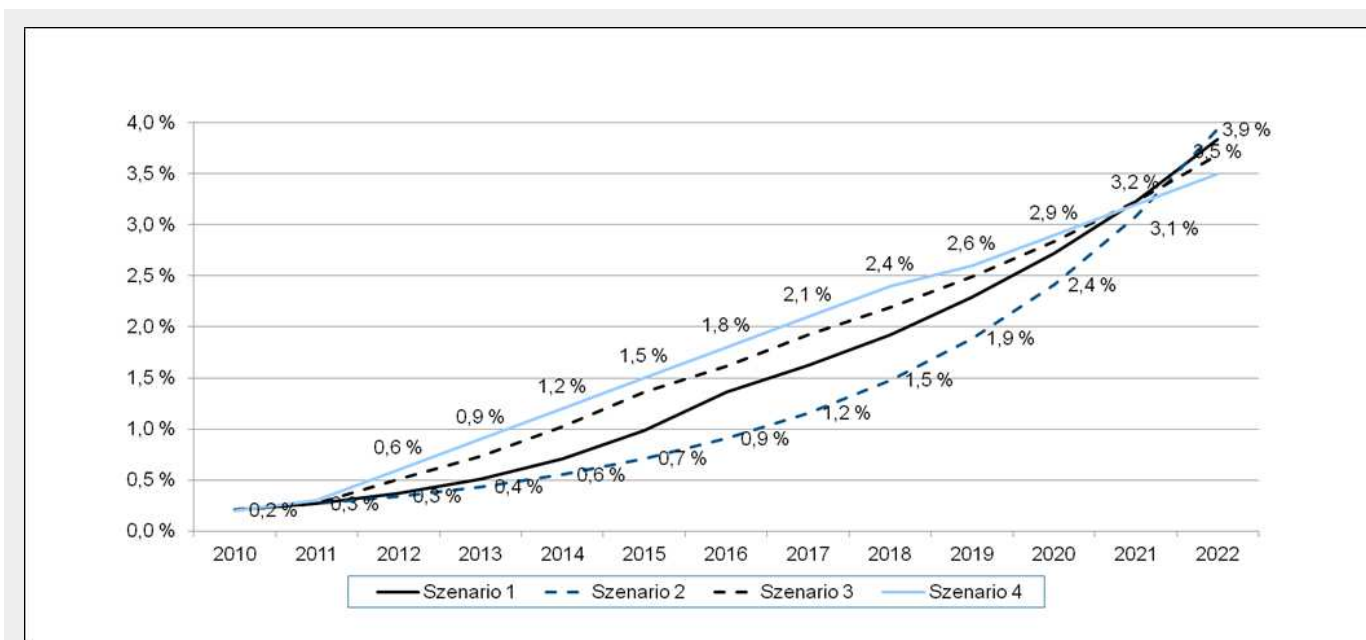
Man sieht aber auch, dass im vermeintlich wesentlich „modernerem“ Markt USA auch lediglich 4,3% Umsatzanteil erreicht werden, in ähnlicher Höhe liegt der französische Markt, dort allerdings getrieben von Drive-ins, weniger von der Heimlieferung.

Lediglich der britische Markt hebt sich mit recht hohen Food-Online-Marktanteilen ab. Die weltweit führende Position von Großbritannien im reinen

Lebensmittel-Online-Handel ist auch darauf zurückzuführen, dass mehrere der größten Player im LEH sehr frühzeitig in diesen Markt eingestiegen sind und – anders als im deutschen Markt, wo die früheren Experimente fast ausnahmslos wieder gestoppt wurden – auch dabei geblieben sind. Vor allem die Umsatzkurve von Tesco ist beeindruckend. Mit einem Umsatz von knapp 2 Mrd. GBP im Jahre 2009 realisierte das Unternehmen alleine schon vor 8 Jahren mehr Umsatz als in 2016 alle deutschen Player zusammen. Und seither ging das Wachstum weiter.

Allerdings muss man die Unterschiede zwischen Großbritannien und Deutschland akzeptieren: In Großbritannien liegen die Bruttomargen im LEH deutlich höher, die allgemeine Online-Affinität ist höher, wie der Pro-Kopf-Online-Umsatz auch in anderen Warengruppen seit Jahren deutlich zeigt, der Bevölkerungsanteil, der in Ballungszentren wohnt, ist höher und der Wettbewerb wurde sehr lange Zeit weniger mit Preisen als im Service ausgetragen, wozu dann auch die Online-Lieferung gehörte.

Allerdings muss man, wie bereits erwähnt, auch im britischen Markt davon ausgehen, dass die Player bei einer Vollkostenrechnung eher keine Gewinne mit dem Food-Online-Handel erzielen. Eine Kurt Salmon-Studie hat bereits vor längerem erwähnt, dass Experten von Verlusten je Lieferung in Höhe von 3-5 GBP ausgehen. Die Tatsache, dass Tesco



**Abbildung 7: Szenarien für Food-Online-Verkäufe von Lebensmitteln an Konsumenten**  
(in % des Lebensmittelhandels)

vor einiger Zeit die Liefergebühren erhöht hat, bekräftigt diese Diagnose.

Eine detailliertere Analyse der Ländermärkte UK, USA, Frankreich, Österreich und Schweiz wird im HandelsMonitor vorgenommen.

### **Ausblick**

Im aktuellen HandelsMonitor, der auf einer umfassenden Analyse der vorliegenden Studien und Prognosen sowie einer eigenen Konsumentenumfrage bei 1.058 Befragten basiert, wird eine umfassende Analyse der Treiber und Barrieren durchgeführt, Fehlprognosen der Vergangenheit betrach-

tet und, auch auf Basis eines Blicks auf die wichtigsten Auslandsmärkte und einer Betrachtung der verschiedenen Food-Online-Konzepte, eine Prognose gewagt.

Nachdem die Entwicklung über Jahre hinweg genau beobachtet wurde, halten die Autoren dabei an der Prognose, die sie erstmals 2012 aufgestellt haben, fest (siehe Abb. 7). Die damals als sehr konservativ beurteilte Prognose wird in der tatsächlichen Entwicklung bis heute sogar unterboten. Basierend darauf prognostizieren wir weiterhin, dass der Lebensmittel-Online-Handel auch 2022 noch unter 4% Umsatzanteil und bis 2025 unter 5% bleiben wird.



# Transfer zwischen Forschung und Praxis

Die beteiligten Institute und Lehrstühle fühlen sich alle dem Transfer von Forschungsergebnissen in die Praxis, dem Transfer von Erkenntnissen und Praktiken aus den Unternehmen in die eigene Forschung und Lehre und dem intensiven Kontakt mit Handel und Konsumgüterherstellern verpflichtet. Darüber hinaus werden Forschungsergebnisse selbstverständlich auf Konferenzen im In- und Ausland präsentiert. Einen kleinen Ausschnitt dieser Tätigkeiten zeigen wir im Folgenden.

## Buchpublikationen

Zentes, Joachim; Morschett, Dirk und Schramm-Klein, Hanna (2016): „**Strategic Retail Management. Text and International Cases**“, 3. Aufl., Wiesbaden: SpringerGabler.

Morschett, Dirk; Schmid, David und Foscht, Thomas (2017): „**HandelsMonitor: Food Online – Hype oder die Zukunft des LEH?**“, 1. Aufl., Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag GmbH.

Foscht, Thomas, Bernhard Swoboda und Hanna Schramm-Klein (2017), „**Käuferverhalten**“, 6. Auflage, Berlin, Wiesbaden: SpringerGabler.

## Weitere Publikationen

### Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen

Nimmermann, Frederic; Marx, Paul (2017): Online Complaints in the Eye of The Beholder: Optimal Handling of Public Consumer Complaints on the Internet, International Conference on Information Systems, Seoul, South Korea.

Rollin, Robér; Steinmann, Sascha; Schramm-Klein, Hanna; Neus, Florian; Nimmermann, Frederic (2017): Drivers of Market Success for Mobile Gaming Apps - Results of a Choice-Based Conjoint Experiment, International Conference on Information Systems, Seoul, South Korea.

### Institut für Marketing an der Karl-Franzens-Universität Graz

Kashyap, Vishal, Murtha, Brian R. (2017), „The Joint Effects of Ex Ante Contractual Completeness and Ex Post Governance on Compliance in Franchised Marketing Channels“, in: Journal of Marketing, Vol. 81, No. 3, pp. 130-153.

### Lehrstuhl für Marketing und Handel der Universität Trier

Weindel, Julia Katharina (2016), „Retail Brand Equity and Loyalty – Analysis in the Context of Sector-Specific Antecedents, Perceived Value, and Multi-channel Retailing“, Berlin, Wiesbaden: SpringerGabler.

Huber, Cathrin (2018), „The Corporate Reputation of Multinational Corporations – An Analysis of Consumers' Perceptions of Corporate Reputation and its Effects Across Nations“, Berlin, Wiesbaden: SpringerGabler.

**Rabatte haben ihren Preis.** Professor Bernhard Swoboda sprach im Juni 2017 im Rahmen eines Interviews mit dem Wirtschaftsmagazin **MACHER Menschen + Märkte** über steigenden Druck auf Einzelhändler, Veränderungen im Modemarkt und darüber, warum das Buhlen um die Kunden durch Rabattschlachten auch schiefgehen kann.

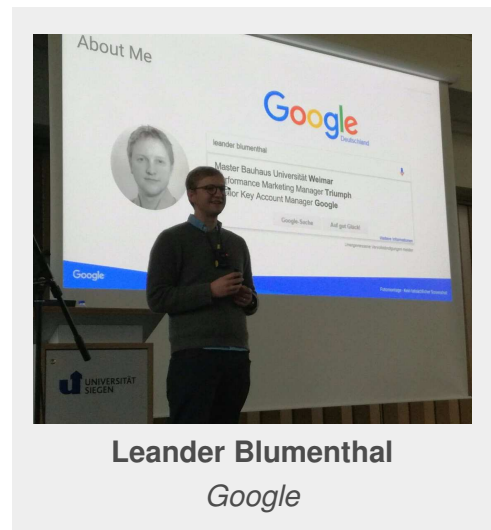


## Gastvorträge von Managern an Universitäten und Exkursionen zu Unternehmen

### Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen

Auch in diesem Wintersemester wurden erneut Gastredner von Univ.-Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein an der Universität Siegen begrüßt. Herr Leander Blumenthal, Senior Key Account Manager im Europa Headquarter von Google in Dublin, referierte in seinem Vortrag „Focus on the customer – all else will follow“ über das starke Kundenmanagement von Google, Strategien, um neue Kunden zu gewinnen und bestehende zu binden. Neben dem fachlichen Fokus stellte er den Studierenden auch vor, wie der typische „Arbeitsalltag“ bei Google abläuft. Aber auch in der Vorlesung „Strategisches Markenmanagement“ durften sich die Studenten über zwei interessante Gastredner freuen.

In einem weiteren Vortrag berichtete Herr Marco Petracca, Berater für B2B-Markenstrategien, über die Markenpolitik aus der Perspektive einer Marketingagentur. Dabei teilte Herr Petracca seine langjährige Markterfahrung, insbesondere mit kleinen- und mittelständigen Kunden, aus der Maschinenbaubranche mit den Zuhörern.

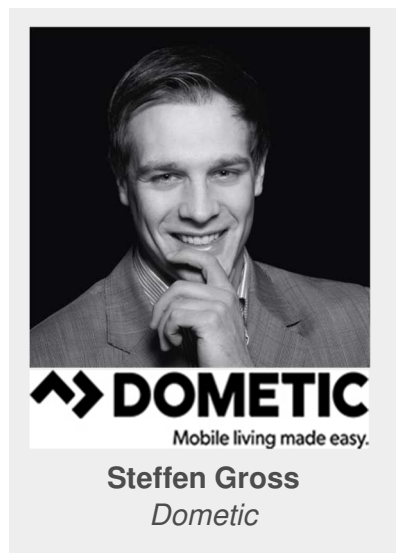


**Leander Blumenthal**  
*Google*



**Marco Petracca**  
*PSV Marketing*

Ein weiterer Gast war der Territory Sales Manager und Vertriebsleiter RV OE Central Europe von Dometic, Herr Steffen Gross, der über das Rebranding bei Dometic und die damit einhergehende Umwandlung mehrerer Einzelmarken in eine weltweite Ein-Marken-Strategie mit Fokus auf den POS, referierte.



**Steffen Gross**  
*Dometic*

### Marketing Talents erleben die Zukunft des stationären Handels

Am 10. November 2017 besuchten die Marketing Talents der Universität Siegen, begleitet von Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein und PD Dr. Sascha Steinmann, den **Experience Store exp37** in der Düsseldorfer Innenstadt. Der exp37 ist eine Initiative der Unternehmensberater **TAILORIT** und der Kreativagentur **Mavis**. In Kooperation mit namhaften Partnern wird dort in drei Showrooms das Einkaufserlebnis der Zukunft dargestellt und versucht, den Besuchern einen Eindruck zu vermitteln, wie die räumlichen Limitationen des Ladengeschäfts durch kundenorientierte Online-Services erweitert werden können.

Anhand der unterschiedlichen Technologien, die im exp37 implementiert sind, werden zu jeder Station der Customer Journey innovative neue Wege gezeigt, wie dieser in der Zukunft ausgestaltet werden könnte. Die Reise entlang der Customer Journey beginnt vor der Tür des Stores mit einem Blick auf die neuen Ausgestaltungswege eines Schaufensters. Dabei wurden sowohl eine physische und eine digitale Version dargestellt, bei der die Kunden entweder eine rotierende Ausstellungsfläche bewegen können, die auf Knopfdruck diverse Angebote präsentiert, oder aber einen Screen aktivieren, der ebenfalls eine Übersicht über die neuesten Angebote im Laden bietet.

Sämtliche Produkte des Stores verfügen über ein dynamisches Preisschild, das die mehrtägige Anpassung der Preise an aktuelle Entwicklungen auf dem Markt erlauben würde und es dem Händler erlaubt, sich z.B. an fluktuierende Preise der Online-Konkurrenz anzupassen. Darüber hinaus verfügen die Produkte auch über einen RFID Chip, über den die Kunden an so genannten Smart Trays weitere Informationen zu dem gewünschten Produkt erhalten können. Über einen Screen kann zugleich auch Ware bestellt und bezahlt werden, die derzeit nicht im Laden verfügbar ist. Generell ist der Bezahlprozess für die Kunden in Zukunft deutlich dynamischer und unkomplizierter. Durch entsprechende Endgeräte in den Händen des Personals können die Kunden z.B. bargeldlos und flexibel bereits auf der Fläche ihre Ware bezahlen. Eine lange Warteschlange an der Kasse gehört somit der Vergangenheit an.

Ebenfalls interessant sind die zahlreichen Möglichkeiten der Kundeninteraktion im Geschäft. So wurden unter anderem eine moderne, roboterähnliche Recommendation Engine vorgestellt, die bald zur Beratung der Kunden in Geschäften zu Verfügung gestellt werden könnte. Mit dem Einsatz einer entsprechenden App kann der Kunde nicht nur Styling-Tipps erhalten, sondern auch außerhalb des Ladengeschäfts in Kontakt mit dem Händler bleiben. Langfristige Kundenbindung steht hier im Vordergrund der technischen Entwicklung und soll dabei helfen, Händler über mehrere Kanäle hinweg mit dem Kunden zu verbinden und vor allem dem Kunden ein kanalübergreifendes Einkaufserlebnis zu ermöglichen.

### Lehrstuhl für Marketing und Handel der Universität Trier

An der Universität Trier referierte am 20. Juni 2017 Herr **Dr. Wolfgang Adlwarth**, In-sight Director Consumer Panels der **GfK**, zum Thema „Trends im Kaufverhalten – Ansatzpunkte einer erfolgreichen Markenführung“. Der Vortrag fand im Rahmen der Bachelorveranstaltung „Käuferverhalten“ statt. Willkommen waren Masterstudenten der Professur und der Marketing-Club Trier-Luxemburg. Nach einer kurzen Vorstellung der GfK erläuterte Herr Dr. Adlwarth das Instrumentarium der Verbraucherpanels. Anhand aktueller Daten wurden Trends in den Fast Moving Consumer Goods-Märkten diskutiert, inkl. der Verbraucherbedürfnisse und Werte, die hinter Trends stehen, und den Verbrauchergruppen, die die Trends antreiben oder ausbremsen.



**Dr. Wolfgang Adlwarth**  
Insight Director Consumer Panels, GfK



Das Team der Professur Swoboda

Beispielhaft wurde aufgezeigt, wie Marken von bestimmten Trends beeinflusst werden, ob und wie gut sie zu diesem Trend passen (Trendfit) und ob die Marktführung offensiv oder defensiv mit einem Trend umgeht. Der Vortrag stieß aufgrund enormer Detailtiefe und Anschaulichkeit sowohl bei den Studenten als auch bei den Gästen auf großes Interesse, was sich u.a. in einer ausgiebigen Frage- und Diskussionsrunde zeigte. Speis und Trank sponserten, ebenso die Bitburger Brauerei und der Marketing-Club Trier-Luxemburg.

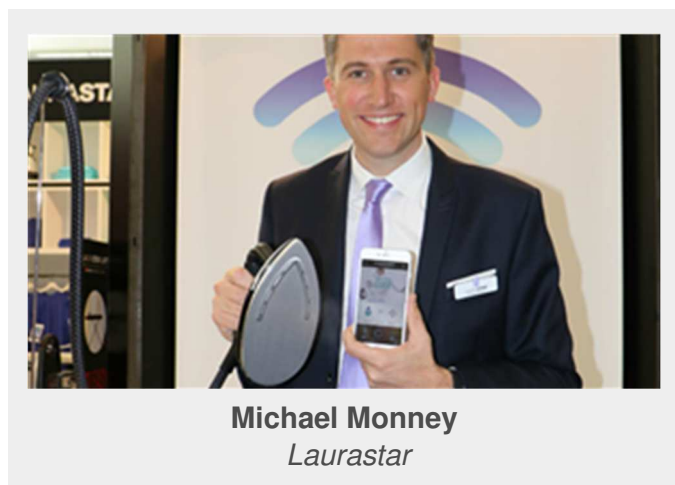
Herr **Oliver Grob**, Director Digital Transformation Retail at **SAP** sprach zum Thema „Herausforderungen der Digitalen Transformation im Handelsumfeld“ im Rahmen der Bachelor- und Masterveranstaltung „Handelsmanagement“. Er begann mit der exponentiellen und globalen Entwicklung der Datenmengen, der neuen Unternehmen sowie des Machine (Reinforcement) Learning. In diesem Zusammenhang wies er auf mögliche Bedrohungen für rein linear vs. exponentiell wachsende Unternehmen (z.B. SAP vs. Salesforce) hin und erläuterte die neuen technologischen Applikationen für den Handel, insb. auf Basis von SAP Leonardo (mit diversen Applikationen für Unternehmen). Die punktuell, jede einzelne Wertschöpfungsstufe betreffende Anwendungen wurden exemplarisch angesprochen.



**Oliver Grob**  
SAP

### Lehrstuhl für Internationales Management der Universität Fribourg/Schweiz

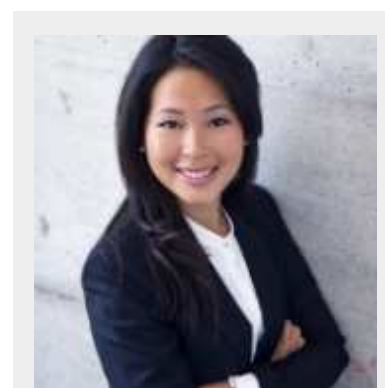
Der Lehrstuhl für Internationales Management hat im laufenden Semester eine ganze Reihe von Gastvorträgen organisiert, da der Kurs «European Marketing» stark darauf ausgerichtet ist, den Studenten einen Einblick in die Marketingpraxis zu geben.



**Michael Monney**  
Laurastar

Die Serie von Gastvorträgen startete am 10. Oktober 2017 mit einem Vortrag von **Michael Monney** von **Laurastar**. Das Unternehmen, das aus dem Freiburger Städtchen Châtel-St-Denis stammt, produziert Bügelsysteme und Dampfstationen und ist als mittelständisches Unternehmen dennoch einer der Weltmarktführer in der Branche. Die Produkte werden in über 40 Ländern weltweit verkauft. Michael Monney erklärte detailliert, wie das Unternehmen eine sehr starke Schweizer Marke aufgebaut hat. Zudem zeigte er auf, wie die Digitalisierung die Branche verändert, sowohl auf der Ebene der Kundenansprache als auch auf der Produktebene. Mit Laurastar Smart hat man gerade eine App lanciert, die mit dem Bügelsystem verbunden werden kann.

Am 24. Oktober 2017 durfte Prof. Dirk Morschett seine ehemalige Studentin **Nhu-Lan Muster-Lam** begrüßen, die seit kurzem für die Region Central and Eastern Europe bei **GSK Consumer Healthcare** ein Produkt verantwortet. Sie gab interessante Einblicke in die internationale Marketingstrategie von GSK und sie erklärte ihre Rolle als Brücke zwischen dem Globalen Marketingteam und den Marketingteams in den Ländermärkten der Region. Zudem gab sie den Studenten wichtige Hinweise für den Start in die eigene Karriere.



**Nhu-Lan Muster-Lam**  
GlaxoSmithKline  
Consumer Healthcare

Am 30. Oktober 2017 kam **Duncan Scholtz**, General Manager von **Alcon Pharmaceuticals Ltd.** (APL) an die Universität, um den Studierenden diese Division von Novartis zu erklären. Er erklärte die Entwicklung des Unternehmens, das Produkte für die Augenheilkunde vermarktet und ging auf die Aktivitäten der lokalen Niederlassung ein. Am Standort in Fribourg arbeiten mehrere hundert Mitarbeiter, v.a. an der Koordination internationaler Supply Chains und in Financial Services für das Unternehmen.



**Duncan Scholtz**  
und weitere Repräsentanten  
von Alcon mit Prof. Dirk  
Morschett und Prof. Michael  
Burkert



**Oliver Staerkle**  
Granini

Am 31. Oktober 2017 besuchte **Oliver Staerkle**, ebenfalls ein ehemaliger Student unserer Fakultät und derzeit Senior Brand Manager bei **Granini**, innerhalb Nestlé Waters, den Kurs von Prof. Morschett, um den Studenten Einblick in diese Marke zu geben. Er gab einen Überblick über den Fruchtsaftmarkt in der Schweiz und relevante Entwicklungen und erläuterte dann en detail die Positionierung der Marke Granini. Dabei ging er offen auf Erfolge, aber auch auf Herausforderungen für die Marke Granini ein.

Am 7. November 2017 besuchten Experten von **Philip Morris International** die Universität, um den Studenten von Prof. Morschett das sehr herausfordernde Marketing in einem Unternehmen, das ein führender Tabakkonzern in der Welt ist und sich in einem extremen Umbruch in Richtung der eigenen Vision „Designing a Smoke-Free Future“ befindet, zu erläutern. **Melanie Jotter**, Brand Managerin Reduced-Risk Products, erläuterte die neuen Produkte von Philip Morris, z.B. IQOS als rauchfreie Zigarettenalternative, und diskutierte mit den Studenten über das Marketing für derartige Produkte. Zudem wurde über die starke Regulierung von Werbung für Tabakkonzerne gesprochen, was allerdings auch für andere Produktgruppen (Produkte mit Zucker, Alkohol, Fett usw.) künftig relevant werden könnte. **Isabelle Falconnet Garcia** ist bei Philip Morris International für das Swiss Talent Acquisition Project verantwortlich und sie gab den Studierenden umfassende Informationen zu PMI als Arbeitgeber.



**Melanie Jotter, Isabelle Falconnet  
Garcia**  
Philip Morris International

Den letzten Vortrag in der Reihe bestritt **Alessandro Rigoni**, Business Executive Officer Confectionery von Nestlé Schweiz und damit auch Chef von Cailler, am 13. November 2017. Die Marke hat vor kurzem, im September 2017, einen umfassenden Relaunch vorgenommen, mit umfassenden Maßnahmen in allen Kommunikationskanälen und mit Veränderungen an Produkt, Verpackung usw. Dies präsentierte Alessandro Rigoni den Studierenden, und in einer sehr lebhaften Diskussion wurde über die Marke, die Marketingmaßnahmen und deren Wirkung gesprochen.



**Alessandro Rigoni**  
Nestlé Schweiz

## Institut für Marketing der Karl-Franzens-Universität Graz

Im Rahmen des Masterstudiums haben Studierende der Fachrichtung Business-to-Business Management eine Exkursion zum Grazer Unternehmen **Anton Paar** unternommen, welches Präzisionslaborgeräte sowie hochgenaue Prozessmesstechnik entwickelt und maßgeschneiderte Automations- und Robotik-Lösungen liefert. Dabei durften die Studierenden Einblicke in die Prozesse eines international tätigen Produktionsbetriebes gewinnen, welcher führende Konsumgüterhersteller mit Präzisionsgeräten beliefert.



**Anton Paar GmbH**  
*Exkursion im Rahmen des  
Masterseminars*



**Dr. Stefan Schöller,**  
**Prof. Thomas Foscht**

Im November besuchte Rechtsanwalt

**Dr. Stefan Schoeller** das Institut für Marketing und hielt einen Vortrag zum Thema „**IP als Beitrag zum Unternehmenswert**“. Im Rahmen des Vortrages erhielten die Studierenden Einblicke zu den Themengebieten des Markenrechts, des Urheberrechtes sowie zu Rechtsgrundlagen bezüglich des Schutzes von Geschäftsgeheimnissen. Insbesondere im Bereich des Schutzes von Handelsmarken war der Vortrag für die Studierenden von besonderer Relevanz.

## Vorträge und Projekte mit Unternehmen

### Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen

Den Fokus der Praxis-Aktivitäten des Lehrstuhls für Marketing der Universität Siegen bildeten neben Themen wie der Digitalisierung des Handels, die Rolle des Verbraucherschutzes und der verletzte Verbraucher.

Insbesondere in der Welt des digitalen Handels sehen sich viele Verbraucher immer mehr Hindernissen gegenüber. Beim grenzüberschreitenden Online-Handel spielt beispielsweise die internationale Komponente eine entscheidende Rolle, die den Verbraucher aufgrund von steigenden Risiken verletzlich(er) machen kann und ein unbehindertes und sicheres Kaufen nicht immer gewährleistet. Gefährdet ist grundsätzlich jeder, doch anfällig für Manipulationen sind vor allem Kinder, Senioren, kranke und arme Menschen. Um dieses Problem und weitere zu untersuchen, wurde am 24. Oktober 2017 das Zentrum für Verbraucherschutz und verletzte Verbraucher im Forschungskolleg der Universität Siegen eröffnet, welches von Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein mit initiiert wurde. Das Zentrum leistet inter- und transdisziplinäre Forschung: Ziel ist es, relevante Fragestellungen der Verbraucherwissenschaften zu erkennen, zu erfassen, zu erklären und zu gestalten, um somit sowohl die Verbraucher als auch beispielsweise off- und online Händler dabei zu unterstützen, den Gefahren und Hindernissen beim Einkaufen entgegenzuwirken und ein sicheres und selbstständiges Einkaufen zu gewährleisten.

Das Forschungszentrum arbeitet sowohl mit anwendungsorientierter Grundlagenforschung als auch mit transformativer Forschung, um die Gründe für die (Kauf-)Entscheidungen von Verbrauchern zu ermitteln, damit Händler diese besser verstehen, konkrete Probleme bekämpfen und explizite Umsetzungsansätze anwenden können. Verbraucher, Verbraucher- und Verbraucherschutzinstitutionen werden dabei in die Forschungsprozesse mit eingebunden, um u.a. für Händler konkrete Handlungsmaßnahmen zu formulieren, welche in der Praxis Anwendung finden.

Ein wichtiger Akteur für den Handel ist hierbei auch die Politik selbst: Wenn der Handel nicht mehr weiterkommt und es zum Marktversagen kommt, greift oftmals der Staat ein. Durch ein „Stupsen“ (englisch:

Nudging) in die richtige Richtung können fehlende Kompetenzen ersetzt und die Verbraucher dabei unterstützt werden, sicherer bzw. der Handel transparenter zu agieren.

Einen weiteren Schwerpunkt der Praxisaktivitäten von Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein bildete die breite Diskussion der Thematik der Zukunft des stationären Einzelhandels. Neben dem weiterhin laufenden Forschungsprojekt „Zukunftslabor Einzelhandel“, bei dem neue Technologien am Point of Sale des mittelständischen Fachhandels implementiert werden und somit die Unternehmensperspektive im Vordergrund steht, fragen sich Städte vielfach, wie die Zukunft der Innenstädte aussehen wird. In diesem Kontext wurde die deutsche Stadtmarketingbörse der Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing in Siegen veranstaltet, die sich mit der Zukunft von Innenstadt und Handel beschäftigt hat. Prof. Schramm-Klein referierte dort über Ansätze und Lösungsmöglichkeiten, die in unterschiedlichen Studien erarbeitet wurden, und moderierte eine Podiumsdiskussion mit Vertretern aus der Praxis, Politik und Beratung.

### **Lehrstuhl für Internationales Management der Universität Fribourg/Schweiz**

Seit dem letzten Newsletter waren Professor D. Morschett und sein Team am Chair for International Management der Universität Fribourg in einer Reihe von Projekten mit Unternehmen aktiv und auch andere Transferaktivitäten wurden unternommen, wobei wieder Trends und Entwicklungen im Handel, aber auch Aspekte der Nachhaltigkeit und der Digitalisierung, im Fokus standen.

So hielt Prof. Morschett mehrere Vorträge für Manager in Unternehmen. Unter anderem durfte er bei einem Treffen der Schweizer Großhandelsgruppe DABAG, das bei dem Hersteller PB Swiss Tools stattfand, einen Vortrag zur Digitalisierung im Großhandel und den Möglichkeiten der Kooperation zwischen Hersteller und Handel halten.

Zwei Vorträge, u.a. bei der Verbundgruppe Opticland, befassten sich mit Trends im Handel, insbesondere in der Optikerbranche.

Ein langfristiges hoch relevantes Thema, die Vertikalisierung von Markenherstellern, war das Fokus-Thema der Jahreskonferenz des Verbandes des Schweizerischen Versandhandels und der Online-Händler - VSV-Schweiz, bei der Prof. Dirk Morschett den Auftakt-Vortrag halten durfte.

### **Institut für Marketing der Karl-Franzens-Universität Graz**

Im November hielt Professor Foscht im Rahmen eines Clubabends des Marketing Club Linz einen Vortrag zum Thema „Customer Satisfaction – a discontinued model?“. Unter dem Titel „Customer Experience und Customer Engagement – die neuen Stars am Customer Journey-Himmel“ ging Professor Foscht den Fragen nach, welche Rolle Kundenzufriedenheit im Sinne eines validen Indikators für profitable Kundenbeziehungen spielt, welche Antworten die Wissenschaft auf diese Frage liefert, welche Konzepte und Handlungsempfehlungen die Forschung für das Management von Kundenbeziehungen im Rahmen dynamischer Rahmenbedingungen liefert und wie neue Konzepte, wie Customer Experience, Customer Engagement oder die Customer Journey zum Unternehmenserfolg beitragen können.



**KommR Hannes Artmayr, Prof. Thomas Foscht, Prof. Gerhard A. Wührer**  
Vortrag Marketing Club Linz

## Internationale Seminare, Vorträge, Preise und Kontakte

### Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen

Von Juli bis Dezember 2017 wurden zahlreiche Forschungsarbeiten des Lehrstuhls für Marketing der Universität Siegen auf internationalen Konferenzen vorgestellt:

- Frentz, Florentine; Marx, Paul und Gunnar Mau (2017): "Perceived Barriers and Drivers of the Elderly's Online Grocery Shop Adoption", AMA 2017 Marketing & Public Policy Conference, Washington, June 1-3, 2017.
- Frentz, Florentine (2017): "Online Grocery Shopping: How Users Experience The Shopping Process And Their Willingness To Return", 39th Annual ISMS Marketing Science Conference 2017, Los Angeles, June 7-10, 2017.
- Frentz, Florentine (2017): "Online Grocery Shopping: A Chance for Elderly to Independently Shop Their Groceries Despite Physical Constraints?", 50th Academy of Marketing Conference, Hull, July 3-6, 2017.
- Wagner, Gerhard; Hälsig, Frank und Hanna Schramm-Klein (2017): "An empirical investigation of consumers' willingness to pay mobile in stores", Proceedings of the 19th International Conference on Research in the Distributive Trades of the European Association of Education and Research in Commercial Distribution (EAERCD), Dublin, July 4-6, 2017.
- Schramm-Klein, Hanna; Mennekes, Theresia; Wagner, Gerhard und Oliver Borches (2017): "How interactions between retailer and consumer affect consumer's intention to use retailer's in-store technologies", Proceedings of the 19th International Conference on Research in the Distributive Trades of the European Association of Education and Research in Commercial Distribution (EAERCD), Dublin, July 4-6, 2017.
- Steinmann, Sascha; Winters, Amelie; Schramm-Klein, Hanna und Gunnar Mau (2017): "The Impact of the Depletion of Self-Regulatory Resources in Purchase Decisions on Subsequent Food Consumption", Proceedings of the 19th International Conference on Research in the Distributive Trades of the European Association of Education and Research in Commercial Distribution (EAERCD), Dublin, July 4-6, 2017.
- Fota, Anne (2017), "Die Rolle des Verbraucherschutzes im Cross-Border E-Commerce", Forschungstagung Marketing 2017, Leipzig, September 28-30, 2017.
- Rollin, Robér (2017), "The Influence of Color and Color Contrast on Consumer Behavior", Forschungstagung Marketing 2017, Leipzig, September 28-30, 2017.
- Wagner, Gerhard; Schramm-Klein, Hanna und Sascha Steinmann (2017): "Online retailing across e-channels and e-channel touchpoints – Two empirical studies of the multichannel e-commerce environment", 2017 Retail and Distribution Symposium, held at Society for Marketing Advances (SMA) Conference, Louisville, November 7-11, 2017.
- Nimmermann, Frederic und Paul Marx (2017): "Online Complaints in the Eye of The Beholder: Optimal Handling of Public Consumer Complaints on the Internet", International Conference on Information Systems, Seoul, December 10-13, 2017.
- Rollin, Robér; Steinmann, Sascha; Schramm-Klein, Hanna; Neus, Florian und Frederic Nimmermann (2017): "Drivers of Market Success for Mobile Gaming Apps - Results of a Choice-Based Conjoint Experiment", International Conference on Information Systems, Seoul, December 10-13, 2017.
- Wagner, Gerhard; Schramm-Klein, Hanna und Anne Fota (2017): "Drivers and Barriers of Cross-Border Online Shopping: A Cross-National Comparison between Germany and Romania", European International Business Academy (EIBA), Milan, December 14-16, 2017.



**Lehrstuhl für Marketing und Handel der Universität Trier**

Mitarbeiter der Professur für Marketing und Handel der Universität Trier haben von Juli 2017 bis Dezember 2017 Forschungsarbeiten u.a. auf folgenden Konferenzen vorgetragen: Academy of International Business, American Marketing Academy, Forschungstagung Marketing und European International Business Association. Es handelt sich um folgende Beiträge:

- Swoboda, Bernhard and Johannes Hirschmann (2017), "Perceptions and Effects of Cross-National Corporate Reputation: The Role of National Culture", Academy of International Business (AIB), Dubai, July 2-5, 2017.
- Swoboda, Bernhard and Lukas Morbe (2017), "International strategy-implementation-performance paths for retailers", Academy of International Business (AIB), Dubai, July 2-5, 2017.
- Swoboda, Bernhard, Cathrin Huber and Nadine Batton (2017), "Customer-based Corporate Reputation Perceptions: A Cross-national Comparison of National Culture Value Approaches", Academy of International Business (AIB), Dubai, July 2-5, 2017.
- Swoboda, Bernhard, Nadine Batton and Cathrin Huber (2017), "A Comparison of National Cultural Value Approaches for Corporate Reputation Perceptions", American Marketing Association (AMA) Summer Conference, San Francisco, August 4-6, 2017.
- Hirschmann, Johannes, Bernhard Swoboda and Nadine Batton (2017), "Perceptions and Effects of Cross-National Corporate Reputation: The Role of Hofstede's Cultural Value Approach", American Marketing Association (AMA) Summer Conference, San Francisco, August 4-6, 2017.
- Nadine Batton (2017), "Diverse Roles of Corporate Reputation Dimensions for Multinational Corporations: An Analysis across Nations", Forschungstagung Marketing 2017, Leipzig, September 28-30, 2017.
- Amelie Winters (2017), "Reciprocity within Core Retail-Channels and their Effects on Multi-, Offline and Online Channel Loyalty", Forschungstagung Marketing 2017, Leipzig, September 28-30, 2017.
- Hirschmann, Johannes, Nadine Batton and Bernhard Swoboda (2017), "Diverse Roles of Corporate Reputation Dimensions for MNCs: An Analysis across Nations", European International Business Academy (EIBA), Milan, December 14-16, 2017.

**Lehrstuhl für Internationales Management der Universität Fribourg/Schweiz**

Prof. Dirk Morschett leitete, gemeinsam mit Prof. Stefan Schmid von der ESCP Europe, im Juli 2017 als Track Chair den Track „International Marketing“ bei der Jahreskonferenz der Academy of International Business (AIB) in Dubai.

**Institut für Marketing der Karl-Franzens-Universität Graz**

Das Institut für Marketing der Karl-Franzens-Universität richtete vom 6. bis zum 8. Juli 2017 die internationale Tagung „Biennial International Conference on Business Market Management“ gemeinsam mit der European Marketing Academy (EMAC) aus.

An der Konferenz nahmen renommierte Forscher insbesondere aus den USA, Kanada, Deutschland, Norwegen, Finnland, England, der Schweiz und Österreich teil – unter ihnen Lisa K. Scheer vom Robert J. Trulaske Sr. College of Business at the University of Missouri, U.S.A., Michael Kleinaltenkamp von der Freien Universität Berlin, Deutschland, Kenneth H. Wathne von der UiS Business School, University of Stavanger and BI Norwegian Business School, Norwegen sowie Kersi D. Antia, von der Ivey Business School at the Western University, Kanada.

Neben Vorträgen zu aktuellen Themen aus dem Business-to-Business-Management standen auch zwei Keynote-Panels zu den Themen „Developing a Research Agenda for Publication Success in the B2B Space“ und “The Future of B2B Marketing Academia: Growing and Maintaining Interest“ sowie eine Special Session mit dem Titel “Challenges of Industry 4.0 for Marketing and Sales in B2B“ auf dem Programm.



**Thomas Foscht, Michael Kleinaltenkamp, Vishal Kashyap**  
*Organisatoren der Konferenz*

## Impressum

Jg. 9, 2018, Heft Nr. 1

*NETZWERK HANDEL INSIGHTS werden herausgegeben von*

**Univ.-Professor Dr. Thomas Foscht,**

Vorstand des Instituts für Marketing der Universität Graz,

**Univ.-Professor Dr. Dirk Morschett,**

Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management der Universität Fribourg,

**Univ.-Professorin Dr. Hanna Schramm-Klein,**

Inhaberin des Lehrstuhls für Marketing der Universität Siegen,

**Univ.-Professor Dr. Prof. h.c. Bernhard Swoboda,**

Inhaber des Lehrstuhls für Marketing & Handel der Universität Trier,

*Für die Redaktion der vorliegenden Ausgabe ist das  
 Institut für Marketing der Universität Graz verantwortlich.*

*Layout: Florian Neus, Universität Siegen.*