



### Inhalt

- Editorial 1
- Online-Handel vs. stationärer Handel, Pure Player vs. Multi Channel: Wer wird langfristig dominieren? 2
- Immer mehr Verbundgruppen nehmen Online-Handel auf 7
- Ist weniger mehr? – Der Einfluss von Scan-Apps auf mobilen Endgeräten auf die Entscheidung am Point-of-Sale 10
- Geschäftsmodell-Evolution: Unternehmensentwicklung als Dynamisierung von Kernkompetenzen 14
- Neue Mietkonzepte: Nutzen statt Haben – Potenziale und Herausforderungen für Unternehmen 18
- Zur Beurteilung von Premiumhandelsmarken – Ergebnisse einer experimentellen Studie 21
- Internationaler Transfer und Wahrnehmung von Betriebstypen ins Ausland – Eine vergleichende Studie in Deutschland und in Rumänien 24
- Wie internationalisieren kleine und mittlere Familienunternehmen? – Eine empirische Typologie 28
- Buchpublikationen 32
- Transfer zwischen Forschung und Praxis 34
- Impressum 38

### Editorial

In dieser Ausgabe unseres Newsletters berichten wir über neue Studien bzw. Entwicklungstendenzen in der Konsumgüterwirtschaft sowie über die Transferaktivitäten und wesentliche Publikationen der Lehrstühle bzw. Institute.

Zwei Beiträge sind dem zunehmend bedeutender werdenden Thema des Online-Handels gewidmet. So stellt sich die Kernfrage, welcher Kanal und welche Akteure langfristig dominieren werden. Diese Thematik wirft in Verbundgruppen spezifische Fragen auf, so das Zusammenspiel zwischen der Verbundgruppenzentrale und den Partnern „vor Ort“.

Die Dynamik der Informationstechnologie verändert nicht nur das Einkaufsverhalten, so in Richtung Internet-Shopping, sondern auch das Entscheidungsverhalten, bspw. durch den Einsatz von mobilen Endgeräten am Point-of-Sale.

Zwei weitere Beiträge sind der Thematik der Geschäftsmodell-Evolution gewidmet. Eine erste Studie charakterisiert die Unternehmensentwicklung als Dynamisierung von Kernkompetenzen und illustriert dies an mehreren Beispielen. Hierzu zählen auch die zahlreichen Ansätze neuerer Mietkonzepte, die Potenziale, aber auch Herausforderungen für Unternehmen darstellen. Sie sind zugleich Ausdruck eines veränderten Konsumverhaltens: Nutzen statt Haben.

Ergebnisse einer experimentellen Studie zur Beurteilung von Premiumhandelsmarken und einer vergleichenden Studie zur Wahrnehmung von Betriebstypen in Deutschland und in Rumänien unterstreichen die Forschungsschwerpunkte der Lehrstühle im Bereich theoriegestützter empirischer Analysen. Auch hier werden Fragestellungen mit hoher Aktualität und empirischer Relevanz aufgegriffen.

Dies gilt gleichermaßen für Fragestellungen der Internationalisierung, eine Thematik die heute nicht nur Großunternehmen auf ihrem „strategischen Radar“ haben, sondern auch kleinere und mittlere Familienunternehmen.

Wie üblich, berichten wir am Ende des Newsletters über wesentliche Aktivitäten und neuere Publikationen der Lehrstühle.

*Dirk Morschett*  
Universität Fribourg/Schweiz

*Hanna Schramm-Klein*  
Universität Siegen

*Bernhard Swoboda*  
Universität Trier

*Joachim Zentes*  
Universität des Saarlandes

## Online-Handel vs. stationärer Handel, Pure Player vs. Multi Channel: Wer wird langfristig dominieren?

**Dirk Morschett**

Dem stationären Handel werden in den Medien und von Online-Experten gleich in doppelter Hinsicht sehr schwere Zeiten vorhergesagt: Erstens wird darüber spekuliert, dass der Online-Handel in Zukunft extrem dominieren wird und der stationäre Handel kaum mehr eine Zukunft hat. Und zweitens wird behauptet, dass der stationäre Handel im Rahmen von Multi-Channel-Strategien keine Chance hat, im Online-Handel erfolgreich zu sein. Vor dem Hintergrund dieser apokalyptischen Szenarien erscheint es sinnvoll, sich einmal objektiv mit den Argumenten sowie den Zahlen und Fakten zu befassen, um ein realistisches Bild zu entwickeln.

### „80% der Offline-Händler werden nicht überleben“

In den letzten Jahren zeigte der Online-Handel in Deutschland ein äußerst dynamisches Wachstum (siehe Abbildung 1). So stieg der Umsatz allein im Jahre 2012 um 27% an. Einzelne Player, allen voran Zalando, wuchsen in wenigen Jahren nach ihrer Gründung auf einen enormen Umsatz an.

Dieser Erfolg ist es wohl, der im März 2013 Oliver Samwer, Mitinhaber von Rocket Internet, zu der viel beachteten Aussage führte: „80% der Offline-Händler werden nicht überleben.“ Andere Vertreter der E-Commerce-Szene formulieren ähnlich drastische Aussagen. Sie behaupten, dass der stationäre Handel in seiner derzeitigen Form keine Zukunftschancen habe, dass er nicht mehr zeitgemäß sei und sprechen vom „letzten Zucken“.

Nun muss man beachten, dass derartige Aussagen natürlich immer einen Zweck verfolgen und selten eine objektive Analyse darstellen. Dennoch ist es – wenn man als stationärer Händler aktiv ist – wichtig, sich mit derartigen Szenarien zu befassen und so objektiv wie möglich zu eruieren, ob diese Szenarien eintreffen können und was dies für die eigene Zukunft bedeutet.

### Stationärer Handel vs. Online-Handel

Betrachtet man zunächst Abbildung 1, sieht man das schnelle Wachstum des Online-Handels in Deutschland. Beachtet man zugleich, dass in diesem Zeitraum der Handel insgesamt kaum gewachsen ist, ergibt sich, dass nicht nur der Umsatz, sondern auch der Marktanteil des Online-Handels in Deutschland in diesem Zeitraum deutlich zugenommen haben.

Zugleich muss man aber betonen, dass der Umsatzanteil des Online-Handels 2012 am gesamten Einzelhandelsumsatz in Deutschland, der vom HDE mit 428 Mrd. EUR angegeben wird, gerade mal 6,5% erreicht hat. Das bedeutet, 93,5% werden noch im stationären Handel realisiert. In den USA, ein Land, in dem vermeintlich E-Commerce schon viel weiter fortgeschritten ist, sieht dies übrigens ähnlich aus. Eine Pressemitteilung des US Department of Commerce vom 15. Februar 2013 formuliert: „*E-Commerce-Sales in 2012 accounted for 5.2 percent of total retail sales.*“

Schon 2013 wird der E-Commerce-Umsatz in Deutschland aber 8% des Einzelhandelsumsatzes erreichen, was zeigt, dass der Online-Handel in seiner Umsatzrelevanz zwar heute noch geringer ist, als es die vielen Veröffentlichungen vermuten lassen, dass er aber durchaus sehr schnell wächst.

Nun stellt der genannte Anteil einen Durchschnitt dar, der sich aus sehr heterogenen Situationen in den verschiedenen Handelsbranchen zusammensetzt:

#### Autor

Univ.-Professor Dr. Dirk Morschett ist Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management – Liebherr/Richemont Endowed Chair der Universität Fribourg/Schweiz.

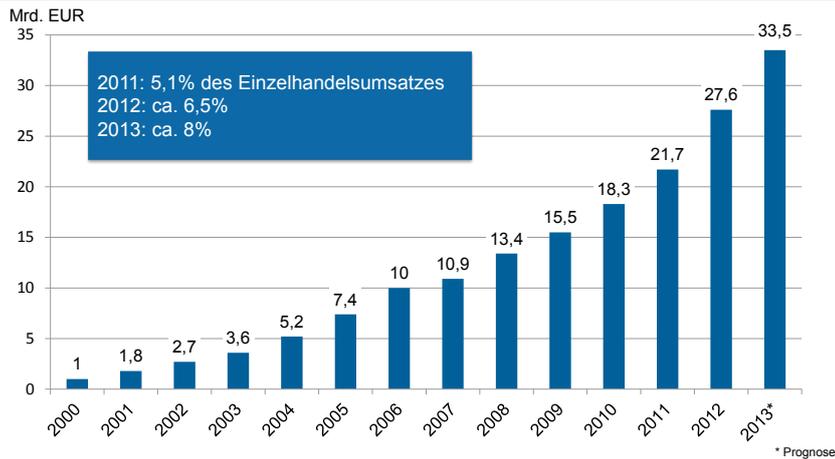


Abbildung 1: Entwicklung des Online-Umsatzes mit Waren in Deutschland (Quelle: bvH; eigene Berechnungen)

- Im Lebensmittelhandel beträgt der Umsatzanteil des Online-Handels immer noch weniger als 1%. Wie der Autor, gemeinsam mit Prof. Zentes und Mitarbeitern, im HandelsMonitor 2012/2013 argumentiert hat, wird sich dieser Anteil auch in den nächsten 10 Jahren vermutlich immer noch unter 4% bewegen.
- Bei Spielwaren dagegen wurden bereits 2012 nach Schätzungen des BVS 25% des Umsatzes im Internet erzielt, mit schnellem Wachstum.
- Bei Consumer Electronics und bei Mode liegt der Online-Anteil heute bereits bei etwa 20%, Tendenz weiter steigend.
- Bei Möbeln wird heute ein Online-Anteil von knapp über 5% erreicht, mit einem recht dynamisch wachsenden Online-Umsatz. Beachtet man aber die niedrige Ausgangsbasis, dann dürfte sich in den nächsten 5 Jahren der Online-Anteil auf höchstens 8-10% am Branchenumsatz entwickeln.

Dies waren nur ausgewählte Handelsbranchen, aber wie diese Zahlen klar zeigen, ist es kaum mehr sinnvoll, von „dem Handel“ zu sprechen, denn die Entwicklung

ist in den einzelnen Handelsbranchen sehr unterschiedlich. Zumindest sollte man sehr deutlich zwischen dem Lebensmittelhandel und dem Non-Food-Handel differenzieren, zwischen denen fast gegensätzliche Entwicklungen zu konstatieren sind.

Versucht man nun eine Prognose für die Entwicklung des Online-Handels, dann muss man solche Zahlen natürlich mit großer Vorsicht verwenden, denn Prognosen, gerade langfristige, sind vielfältigen Unsicherheiten ausgesetzt. Dennoch wurde im HandelsMonitor 2012/2013 eine solche versucht. Dabei ergab sich, dass der Online-Handel (mit Waren) in Deutschland in den nächsten 10 Jahren auf etwa 60-70 Mrd. EUR anwachsen wird. Dies stellt sicherlich kein Extremszenario dar, sondern ist konservativ geschätzt. Aber selbst wenn der tatsächliche Umsatz noch ein wenig höher liegen wird, zeigt dies eine mögliche Größenordnung.

Geht man von einem nur gering wachsenden Einzelhandelsumsatz aus, dann würde dies insgesamt einen Online-Anteil am Einzelhandelsumsatz von 10-15% bedeuten. Berücksichtigt man die

Überlegung, dass es im LEH nur sehr geringe Online-Umsätze geben wird, bedeutet dies für den Non-Food-Handel, dass man über einen Online-Anteil (im Durchschnitt aller Non-Food-Branchen) von bis zu 25% sprechen kann. Wobei dieser in einzelnen Branchen deutlich höher liegen kann.

Zwischenfazit: Für den Handel insgesamt ist die Aussage, dass der stationäre Handel nicht mehr zeitgemäß ist, sicherlich maßlos übertrieben. Auch in 10 Jahren wird der stationäre Handel noch 85-90% der Umsätze erzielen. Fokussiert man jedoch auf den Non-Food-Handel, dann sind die bedrohlichen Szenarien durchaus ernst zu nehmen. Auch hier werden zwar mittelfristig mindestens drei Viertel der Umsätze stationär erzielt, aber der Marktanteil des Online-Handels wächst schnell an und der Verlust von knapp einem Viertel des Umsatzes an den Online-Handel wird einen dramatischen Wandel bedeuten – zumindest in einzelnen Non-Food-Branchen.

### Wer realisiert die Online-Umsätze? Pure Player oder Multi Channel Player?

Die spektakulärsten Beispiele erfolgreicher Online-Händler stellen seit vielen Jahren Pure Player dar. In Deutschland sind dies v.a. Amazon (das in diesem Markt 2012 fast 7 Mrd. EUR Umsatz erzielt hat), Zalando (das europaweit mittlerweile fast 1,2 Mrd. EUR Umsatz erzielt), aber auch viele Player im Bereich Electronic und IT (Notebooksbiller, Alternate usw.), Zooplus, Reifendirekt und andere.

Pure Player realisieren – nach Schätzungen des bvH – über 40% des deutschen Online-Handels. Allerdings muss man nochmal die

„Hot-15“ Online-Shops UK (Mai 2012)	„Favorite-15“ Online-Shops USA (Sept. 2012)	Top-15 Online-Shops Deutschland (2011)
1. Amazon.co.uk *	1. Amazon.com *	1. Amazon.de *
2. Argos ✓	2. Walmart.com ✓	2. Otto.de ✓
3. Apple ✓	3. eBay.com *	3. Neckermann.de *
4. Tesco ✓	4. BestBuy.com ✓	4. telekom.de ✓
5. Amazon.com *	5. Kohls.com ✓	5. conrad.de ✓
6. Next ✓	6. JCPenney.com ✓	6. bonprix.de ✓
7. Your M&S ✓	7. Target.com ✓	7. weltbild.de ✓
8. Play.com *	8. Macys.com ✓	8. thomann.de *
9. John Lewis ✓	9. Sears.com ✓	9. notebooksbilliger.de *
10. ASOS *	11. OldNavy.com ✓	10. baur.de ✓
11. Debenhams ✓	12. Overstock.com *	11. Store.apple.com/de ✓
12. New Look ✓	13. QVC.com ✓	12. docmorris.de ✓
13. B&Q ✓	14. Kmart.com ✓	13. Esprit.de ✓
14. Tesco Direct ✓	15. LandsEnd.com ✓	14. Hennes & Mauritz ✓
		15. sanicare.de *

✓ markiert Händler, die mehrere Vertriebskanäle nutzen. \* markiert Online Pure Player Shops ohne physische Produkte (z.B. easyjet) sind nicht aufgeführt.

Abbildung 2: Multi-Channel-Händler unter den Top-Online-Händlern ausgewählter Länder 2012 (Quelle: Rankings von IMRG, Stores, EHI)

sehr hohe Bedeutung von Amazon hervorheben. Es erscheint sinnvoll, wenn man sich in einer Strategiediskussion befindet, diesen globalen Ausnahmeplayer (der auch fast alle Einzelhandelsbranchen tangiert) separat zu betrachten, denn er realisiert ein Viertel des gesamten deutschen Online-Umsatzes und 60% des Umsatzes aller Pure Player in Deutschland. Die Gruppe der Pure Player ohne Amazon sieht dann in ihren Umsätzen (und der Nachhaltigkeit ihrer Geschäftsmodelle) weitaus weniger bedrohlich aus.

Es ist auch festzuhalten, dass Multi Channel Player – aus dem Versandhandel, was noch die größte Gruppe der Multi-Channel-Händler ist, zunehmend aber auch aus dem stationären Handel stammende Multi Channel Player – ebenfalls zunehmend

erfolgreich im Online-Handel sind.

Wie Abbildung 2 zeigt, finden sich unter den Top-Online-Händlern in Deutschland, noch deutlicher aber in den USA und Großbritannien, zahlreiche Multi Channel Player. Daraus erkennt man zum einen, dass offensichtlich Multi-Channel-Handel durchaus Erfolg versprechend sein kann, zum anderen aber auch, dass es etablierten stationären Händlern in den USA und in Großbritannien durchaus besser oder zumindest schneller gelungen ist, den erfolgreichen Eintritt in den Online-Handel zu realisieren.

### Chancen und Risiken des Multi-Channel-Handels

Zu den Erfolgchancen des Multi-Channel-Handels gibt es unter

Experten heute sehr unterschiedliche Ansichten.

So gibt es die Ansicht, dass für stationäre Händler in der Verknüpfung verschiedener Vertriebskanäle, also vor allem einer Verknüpfung des stationären Geschäfts mit dem Online-Kanal, erhebliche Chancen liegen. Stellvertretend für die Vertreter dieser Meinung kann man B. Rösch, Redakteur der TextilWirtschaft, zitieren, der vor kurzem in dieser Zeitschrift schrieb: „Nur wer seine Vertriebskanäle geschickt verknüpft, kann gegen Zalando & Co. bestehen.“ Der wohl bekannteste Gegner dieser Meinung ist J. Krisch, ein bekannter Blogger und Online-Experte, der die Plattform ExcitingCommerce betreibt. Er ist für Multi-Channel-Strategien sehr pessimistisch und formuliert u.a.: „All die schön gefärbten Multi-Channel-Strategien können nicht halten, was sie versprechen.“

Es ist sinnvoll, die Argumente für und gegen Multi Channel abzuwägen.

Für den Erfolg von Multi-Channel-Strategien spricht, dass Kunden schon heute häufig nicht in einem einzelnen Kanal einkaufen, sondern kanalübergreifend. Jeder Vertriebskanal hat Vor- und Nachteile und Multi-Channel-Händler können die Stärken der verschiedenen Kanäle optimal miteinander verknüpfen. Bspw. bieten bereits viele Multi-Channel-Händler „Click & Collect“ an, wo die Informationssuche im Internet erfolgt, die Ware dann aber in der nächsten Filiale reserviert wird, wo sie innerhalb kürzester Zeit abgeholt werden kann. Das Filialnetz des stationären Handels stellt ohne Zweifel eine wertvolle Ressource dar. Auf die vielfältigen Möglichkeiten der Verknüpfung kann hier aus Platzgründen nicht eingegangen wer-

den; in der Literatur, die am Ende dieses Beitrags aufgeführt ist, finden sich viele Beispiele.

Dennoch sind die Gefahren einer Multi-Channel/Cross-Channel-Strategie durchaus zu beachten. Die wohl größte für Multi-Channel-Händler ist, dass sich **Internet Pure Player** voll auf das Online-Geschäft konzentrieren können. Innovative Geschäftsmodelle (z.B. Online-Shopping-Clubs, Coupon-Anbieter usw.) werden meist von Pure Playern lanciert. Auch innovative, teilweise radikale Services, wie kostenloser Versand, Gratis-Retouren, lange Rückgabefristen sowie innovative Präsentationsformen, bspw. Catwalks, 3D-Anproben bei Brillen oder Beratungsvideos, wurden ebenfalls meist von Pure Playern in den Markt eingeführt. Obwohl es Multi-Channel-Händler mit Ursprung im stationären Handel ungerne zugeben: Pure Player sind oft schneller und innovativer. Das Management ist auf den Online-Handel ausgerichtet und die Unternehmen sind meist durch eine jüngere, dynamischere Unternehmenskultur geprägt. Wenn man als stationärer Händler zusätzlich einen Online-Shop einführt und diesen mit dem stationären Handel verknüpft, kann genau dieser Geschwindigkeitsvorteil des Online-Handels verloren gehen.

Zudem gibt es bei Pure Playern keine Tradition oder Filialen, auf die man Rücksicht nehmen müsste. Cross-Channel-Handel erhöht die Komplexität innerhalb des Unternehmens deutlich. Da nicht einfach ein weiterer Kanal betrieben wird, sondern dieser mit allen bestehenden Kanälen abgestimmt werden muss, steigt der Aufwand zur unternehmensinternen Koordination, z.B. bei der IT und der Logistik.

Probleme in einem Kanal wirken sich häufig auch negativ in den anderen Kanälen aus. Und Probleme können zusätzlich durch eine schlecht realisierte Integration entstehen. Wenn ein Rückgabeprozess online bestellter Ware im stationären Geschäft zwar angepriesen wird, der Prozess dann aber nicht funktioniert, führt dies schnell zur Verärgerung der Kunden.

Die enge, notwendige Abstimmung verringert die Handlungsfreiheit jedes einzelnen Kanals. Dies betrifft unter anderem die preisliche Abstimmung zwischen Online-Shop und stationären Filialen. Es wird nicht mehr jeder Kanal für sich optimiert, sondern ein Gesamtsystem, was für einzelne Kanäle zu Schwierigkeiten führen kann. Bei einem Multi-Channel-Händler, der verschiedene Vertriebskanäle eng miteinander verknüpft, müssen sich auch die Preise angleichen. Da die Kostenstruktur des stationären Handels aber für Personal, Warenpräsentation, Warenverfügbarkeit usw. höher liegt als die des Online-Handels, können Online-Preise im stationären Handel nicht mit akzeptablen Margen angeboten werden.

Zwischenfazit: Dies alles zeigt, dass erfolgreicher Multi-Channel-Handel in der Tat eine sehr große Herausforderung darstellt und dass es noch nicht vielen Unternehmen gelungen ist, hier wirklich erfolgreich zu sein. Dennoch sind die Chancen vorhanden und die Stärke des stationären Kanals, gerade in Kombination mit dem Internet, ist nicht zu unterschätzen.

Interessant zu beobachten ist der Prozess bei Media-Saturn: Der späte Einstieg in den Online-Handel hat erhebliche Probleme bereitet und auch nach dem Einstieg häuften sich die Schwierigkeiten, insbesondere in Form von Margenverlusten durch die nun vereinheitlichte Preispolitik zwischen Online-Kanal und stationären Filialen. Aber es zeigen sich positive Signale: 2012, also im ersten vollen Jahr der Online-Aktivität, erzielte man bereits über 300 Mio. EUR Umsatz mit Media Markt und Saturn. Es ist insbesondere die Verknüpfung der Kanäle, die vom Kunden sehr gut akzeptiert wird.

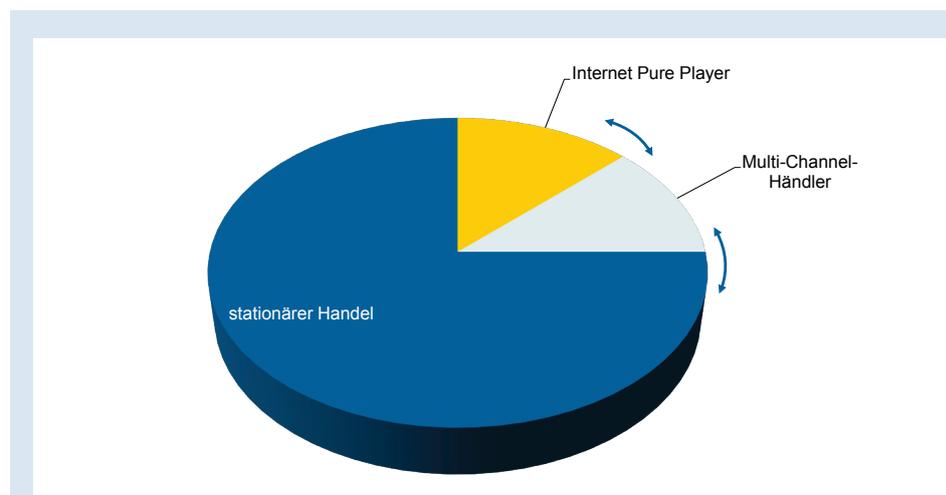


Abbildung 3: Voraussichtliche Struktur des Non-Food-Einzelhandels im Jahre 2020

## Fazit und Implikationen

Abbildung 3 zeigt, wie die Struktur des Non-Food-Einzelhandels 2020 voraussichtlich aussehen wird. Es sind bewusst keine Zahlen an den Anteilen vermerkt, um zu signalisieren, dass es sich lediglich um grobe Schätzungen handelt. Auch sind im Beitrag nicht diskutierte Akteure, insbesondere die Hersteller, nicht separat aufgeführt. Der Anteil des stationären Handels kann auch etwas größer oder kleiner ausfallen, auch kann die Relevanz von Pure Playern oder Multi-Channel-Händlern unterschiedlich werden. Es sei aber auf unterschiedliche Implikationen hingewiesen:

- Der künftige Anteil des Online-Handels kann höher liegen als 25%. Der stationäre Handel muss – wie sich seit wenigen Jahren sehr deutlich zeigt – kämpfen und die Wettbewerbsvorteile der stationären Präsenz – so bei Service, Warenpräsentation und v.a. Einkaufserlebnis – optimal ausschöpfen.
- Es wird essenziell sein, dass der etablierte stationäre Handel auch einen Teil der Online-Umsätze gewinnt. Hierfür werden in erster Linie Multi-Channel-Strategien eingesetzt werden. Betrachtet man alle Arten des Multi-Channel-Handels, dann kann es – wie schon die heutigen Zahlen belegen – sicherlich gelingen, mindestens die Hälfte des Online-Handels zu gewinnen. Wie bereits angedeutet, ist der stationäre Handel in Deutschland in seinen Multi-Channel-Strategien noch nicht so weit,

wie er sein könnte. Von daher wird es erhebliche Anstrengungen kosten, den Kunden wirklich alle Vorteile eines „nahtlosen“ Einkaufsvorgangs in verschiedenen Kanälen anzubieten und die Stärken der eigenen Kanäle so miteinander zu verknüpfen, dass man den großen Online Pure Playern Paroli bieten kann.

- Natürlich ist es nur eine grobe Prognose, wenn man etwa 50% des Online-Handels künftig den Multi-Channel-Händlern zuschreibt. Aber auch wenn dies nicht exakt der Fall sein wird, zeigt sich, dass den heutigen Akteuren des stationären Handels bei Weitem nicht der gesamte künftige Online-Umsatz verloren geht. Stattdessen wird er über Multi-Channel-Strategien einen Teil erhalten können.
- Erwähnenswert ist auch, dass ein Teil des verbleibenden stationären Umsatzes ein Ergebnis von Multi-Channel-Strategien sein wird.
- Last but not least muss man sicherlich denjenigen Experten zustimmen, die Internet Pure Player in vielen Branchen in einer guten Ausgangslage sehen und ihnen eine gewisse Überlegenheit ggü. dem Multi-Channel-Handel konstatieren. Realistisch muss man aber sagen, dass dies nur für bestimmte Zielgruppen, bestimmte Produkte und bestimmte Kaufsituationen gilt.

Es ist daher sicherlich sinnvoll, wenn auch stationäre Händler künftig nicht ausschließlich auf Multi-Channel-Strategien setzen, sondern auch Internet Pure Player zu ihrem Vertriebstypenportfolio

hinzufügen. Dies kann man wieder am Beispiel Media-Saturn verdeutlichen: So ist es einerseits Element der Strategie, mit dem Multi-Channel-Ansatz unter Media Markt und Saturn Umsätze zu generieren. Es gehört aber auch zur Strategie, mit Pure Playern wie Redcoon und künftig sicherlich weiteren Akquisitionen, einen Teil des Online-Umsatzes zu gewinnen.

Auch für andere Handelsunternehmen kann es eine geeignete Strategie sein, künftig zweigleisig zu fahren und – wie es in der Vergangenheit bei vielen guten Handelsunternehmen schon der Fall war – unterschiedliche Vertriebskonzepte in ihrem Portfolio zu führen.

## Literatur

Morschett, D. (2012): Cross-Channel-Retailing – Die Zukunft des Handels, Whitepaper, T-Systems Multimedia Solutions.

Morschett, D. (2012): Distanzhandel – Online-Shops und andere Formen, in: Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D.; Schramm-Klein, H. (Hrsg.): Handbuch Handel, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 375-398.

Morschett, D.; Zentes, J.; Schu, M.; Steinhauer, R. (2012): HandelsMonitor 2012/2013 – Megatrends 2020+, Frankfurt a.M.

Schramm-Klein, H. (2012): Multi Channel Retailing - Erscheinungsformen und Erfolgsfaktoren, in: Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D.; Schramm-Klein, H. (Hrsg.): Handbuch Handel, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 419-437.

# Immer mehr Verbundgruppen nehmen Online-Handel auf

**Dirk Morschett & Matthias Schu**

Während unter den Top-Playern im deutschen Online-Handel verschiedene Pure Player, allen voran Amazon und Zalando, zu finden sind und mittlerweile auch fast alle Filialisten des Handels in Deutschland einen Online-Shop eröffnet haben, drängt sich der Eindruck auf, dass Verbundgruppen hinterher hinken. Obwohl tatsächlich viele Jahre lang ein nur zaghafter Einstieg in den Online-Handel beobachtet werden konnte, ändert sich dies gerade in den letzten Monaten massiv. Immer mehr Verbundgruppen werden im Online-Handel aktiv. Dabei können unterschiedliche Strategien beobachtet werden.

## Weiteres Wachstum des Online-Handels in fast allen Branchen

2012 erreichte der Online-Handel mit Waren in Deutschland ein Volumen von ca. 27,5 Mrd. EUR. Für 2013 wird ein Umsatz von 33,5 Mrd. EUR vorausgesagt, eine nach Ansicht der Autoren sogar eher konservative Schätzung.

In vielen Branchen hat der Online-Handel mittlerweile substantielle Umsatzanteile erreicht. Bspw. werden im Spielwarenhandel mittlerweile 25% des Umsatzes mit traditionellen Spielwaren über den Vertriebskanal „Internet“ realisiert, bei Mode liegt der Umsatzanteil des Online-Handels über 20%, bei Consumer Electronics etwa beim gleichen Niveau.

Auch im B2B-Sektor werden von verschiedenen Warengruppen erhebliche Verschiebungen in

Richtung von Webshops beobachtet. Auch gewerbliche Kunden nutzen zunehmend diesen Vertriebskanal.

Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass auch immer mehr Verbundgruppen in den Online-Handel einsteigen. War dies in den letzten Jahren v.a. aus internen Gründen eher zögerlich erfolgt, häufen sich derzeit die Meldungen.

## INTERSPORT als Beispiel eines zentralen Online-Shops

Das jüngste Beispiel für einen zentralen Online-Shop einer Verbundgruppe stammt von INTERSPORT Deutschland und wurde im März 2013 lanciert.

Die Mitglieder haben das Konzept auf einer Generalversammlung in Heilbronn 2012 mit großer Mehrheit gebilligt. Das An-

gebot wird mehr als 180.000 Artikel umfassen, mit Schwerpunkt auf Hardware und Schuhen. Gerade der Fokus auf Hardware soll es ermöglichen, im Vergleich zu Bekleidung eher niedrige Retourenquoten zu erreichen. INTERSPORT plant diese mit ca. 35%.

Zur organisatorischen Realisierung hat INTERSPORT als Tochtergesellschaft die INTERSPORT Multichannel GmbH gegründet, die bereits bei der Gründung rund 10 Mitarbeiter für die unterschiedlichen Aufgabenbereiche hatte. Der Beirat der INTERSPORT Multichannel GmbH, besetzt aus Verbundmitgliedern, Vertretern des INTERSPORT-Aufsichtsrates sowie externen Internet-Spezialisten, berät die Geschäftsführung der Multi-Channel-Tochter; er trägt so zur Weiterentwicklung und Optimierung der Multi-Channel-Verknüpfung bei.

Zahlreiche Mitglieder von INTERSPORT (zu Beginn waren es bereits über 1.000 der 1.500 Mitglieder in Deutschland) werden mit Provision am Umsatz des zentralen Online-Shops beteiligt. Dies erfolgt, indem dem Kunden eine Auswahl von angeschlosse-

## Autoren

Univ.-Professor Dr. Dirk Morschett ist Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management – Liebherr/Richemont Endowed Chair der Universität Fribourg/Schweiz.

Dipl.-Kfm. Matthias Schu ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Internationales Management – Liebherr/Richemont Endowed Chair der Universität Fribourg/Schweiz.

nen Händlern in seiner Region präsentiert wird (die dann auch als Abholstation dienen, Retouren annehmen usw.). Derjenige Händler wird an den Umsätzen beteiligt, den der Kunde bei der Online-Bestellung als bevorzugten Händler markiert.

Eine enge Multi-Channel-Verknüpfung zwischen zentralem Online-Shop und den Geschäften der INTERSPORT-Mitglieder wird als Kernstück angesehen. So führt es INTERSPORT-Vorstand Jost als wichtigen Wettbewerbsvorteil des Online-Shops an, dass die Ware eben vor dem (Online-) Kauf auch im Laden erklärt und ausprobiert werden kann. Einige Wochen nach dem Launch wird berichtet, dass diese Verknüpfung vom Kunden gut akzeptiert wird.

### **plusanschluss.de von EP als Beispiel eines zentralen Online-Shops für Dienstleistungen**

Eine innovative Idee von ElectronicPartner zeigt, dass Online-Shops auch bei der angebotenen Leistung kreativ sein können und nicht notwendigerweise ein Vollsortiment an Waren angeboten werden muss.

Statt Waren bietet die Plattform „plusanschluss.de“, die im Dezember 2012 an den Start ging, Dienstleistungen an. Für verschiedene Gerätegruppen (z.B. Waschmaschine, Telefonanlage, Fernseher) können die Kunden auf der Plattform zum Pauschalpreis ein Service-Paket (Anschluss, Anschluss plus Entsorgung des Altgerätes usw.) buchen und anschließend auf der Plattform mit einem Fachhandelspartner in der Nähe einen Termin vereinbaren.

Zunächst wurde diese Plattform von ElectronicPartner für die

eigenen Mitglieder lanciert, von denen sich innerhalb der ersten 6 Wochen bereits rund 1.000 Fachhändler aus der Verbundgruppe bei dem Internetportal registriert haben. Interessanterweise wurde die Plattform im März 2013 auch für andere Fachhändler geöffnet, um damit den Kunden einen noch leistungsfähigeren Service zu bieten und auch die Bekanntheit weiter zu erhöhen.

Strategisch beachtenswert ist, dass plusanschluss.de bei ElectronicPartner nur ein Baustein des Online-Handels neben anderen ist. So wurde im Oktober 2012 bekannt gegeben, dass ElectronicPartner mit einem der führenden Online Pure Player für Notebooks, Smartphones, Tablets und PCs, der Fa. notebooksbilliger.de, eine umfangreiche Zusammenarbeit vereinbart hat, in deren Zusammenhang die Düsseldorf Verbundgruppe zudem eine Minderheitsbeteiligung an dem Online-Versandhändler erworben hat. Die Kooperation der beiden Unternehmen zielt u.a. auf Einkaufsvorteile ab, von denen auch die Multimedia-Fachhändler der Verbundgruppe profitieren können.

Im Februar 2013 wurde bekannt gegeben, dass ElectronicPartner für alle EP-Fachhändler ab Sommer 2013 dezentrale Online-Shops ermöglicht, bei denen die Verbundgruppe nur die Basis des Online-Shops zur Verfügung stellt (also Infrastruktur und Systeme des Shops), während die Mitglieder Sortiment, Preise usw. dezentral definieren.

Als weiteren Baustein offeriert ElectronicPartner seit kurzem seinen Mitgliedern ein „Virtual-Shelf“, mit dem die Fachhändler ein sehr großes Sortiment aus dem Gesamtangebot der Verbundgruppe auf Monitoren oder

Touchscreens in ihren Verkaufsräumen präsentieren können. Bei der Präsentation stehen Produktinformationen, Preise und 360°-Ansichten zur Verfügung.

### **schuhe.de von ANWR als Mischform zwischen zentralem Online-Portal und dezentralem Kaufabschluss**

Ebenfalls erst vor wenigen Monaten lanciert wurde das Online-Handels-Konzept von ANWR, das unter der URL „www.schuhe.de“ zu finden ist.

Hier verknüpft die Verbundgruppe einerseits einen Online-Shop mit den Visitenkarten aller teilnehmenden stationären Schuh-Fachhändler, andererseits wird für diejenigen Artikel, die im Online-Shop gelistet sind, der Kunde zu einem ANWR-Mitglied weitergeleitet, bei dem diese Marke und der ausgewählte Artikel online direkt verfügbar ist. Beim Mitglied wird dann der Online-Kauf abgeschlossen.

Eine solche Mischform, die auch von Euronics, von VME Einrichtungspartnerring oder von ZEG, Zweirad Experten Gruppe, genutzt wird, stärkt letztlich die Mitglieder und kann damit Konflikte und Barrieren überwinden.

Wenngleich es eine Herausforderung für eine Verbundgruppe ist, bei einer solchen Mischform die gleiche Effizienz zu erzielen wie bei einem zentralen Online-Shop, ist dies möglich, wenn verschiedene Aktivitäten als zentrale Dienstleistungen für die Mitglieder angeboten werden.

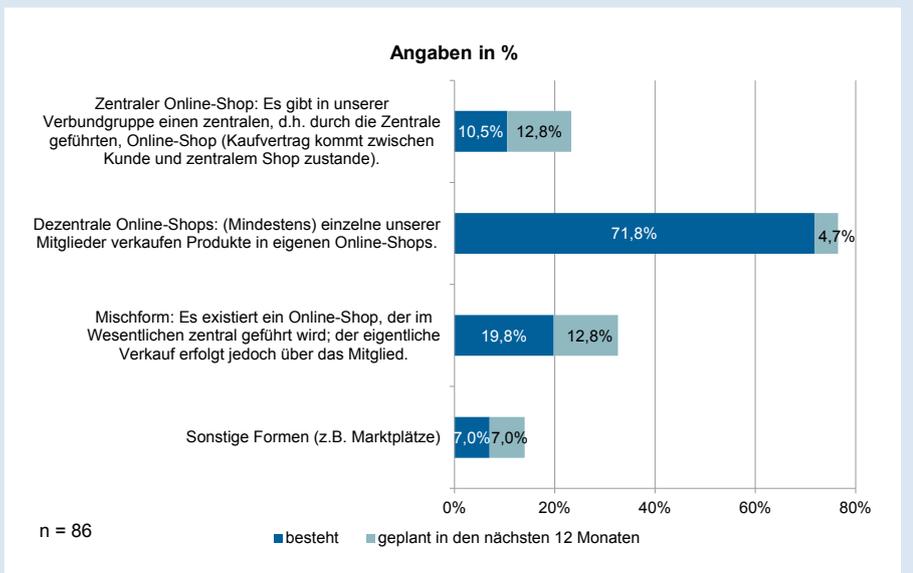


Abbildung 1: Shop-Formen in der Verbundgruppen-Szene

## Dezentrale Online-Shops in Verbundgruppen

Obwohl dezentrale Online-Shops eine weniger große Aufmerksamkeit in den Medien erhalten als zentrale Shops oder Mischformen, spielen sie in der Praxis eine bedeutende Rolle.

Erst im Februar 2013 wurde bspw. bei der EuroCIS, der internationalen Fachmesse für Informationstechnologie, die Online-Shop-Lösung der GARANT-MÖBEL-Gruppe ausgezeichnet. Dabei legt GARANT v.a. darauf Wert, ihren Handelspartnern einen professionellen Online-Shop zur Verfügung zu stellen, wobei diese auch auf ein zentral disponiertes Sortiment zurückgreifen können. Die Philosophie dahinter ist, v. a. den Händler vor Ort zu stärken.

## Nutzung unterschiedlicher Shop-Formen in der Verbundgruppen-Szene

Eine Umfrage, welche die Autoren im Auftrag von DER MITTELSTANDSVERBUND im letzten Sommer durchgeführt haben, zeigt, dass Verbundgruppen durchaus weiter sind im Online-Handel, als dies gemeinhin angenommen wird (Abbildung 1).

Rechnet man die kurzfristig geplanten Realisierungen mit ein, haben etwa 86% der Verbundgruppen bereits irgendeine Form des Online-Handels. Dabei dominieren zwar dezentrale Online-Shops bei den Mitgliedern, aber auch die anderen Formen, also zentrale Shops, Mischformen und sonstige Formen wie Marktplätze, werden recht häufig eingesetzt. Viele Verbundgruppen setzen dabei auf eine Kombination verschiedener Lösungen.

Allerdings ist auch zu konstatieren, dass durchaus noch Handlungsbedarf besteht, denn – wie eingangs festgestellt – unter den Marktführern im Online-Handel findet sich kaum eine Verbundgruppe (eine bekannte Ausnahme ist der Online-Shop von Hagebau). Nur wenige Verbundgruppen sind bereits vollends zufrieden mit ihren Lösungen.

## Fazit und Ausblick

Die geschilderten Beispiele zeigen nur einen kleinen Ausschnitt der Möglichkeiten, die Verbundgruppen zur Verfügung stehen und die auch bereits genutzt werden. Zudem konnten auch die Herausforderungen und Lösungsansätze nur sehr oberflächlich dargestellt werden. Diese sind je Form sehr unterschiedlich und reichen von rechtlichen Fragen über organisatorische Themen bis hin zur Logistik und dem (Online-)Marketing.

Zum Online-Handel in Verbundgruppen bietet die Akademie der Verbundgruppen in Montabaur mehrere Seminare an, die von Univ.-Professor Dr. Dirk Morschett geleitet werden.

Insgesamt handelt es sich beim Online-Handel in Verbundgruppen um eine komplexe Strategie, bei der individuelle Lösungen, unter Beachtung der branchen- und gruppenspezifischen Strukturen und Besonderheiten, häufig wohl in Kombination von Lösungskomponenten, zu entwickeln sind.

# Ist weniger mehr? – Der Einfluss von Scan-Apps auf mobilen Endgeräten auf die Entscheidungsgüte am Point-of-Sale

**Gerhard Wagner, Sascha Steinmann, Gunnar Mau, Hanna Schramm-Klein & Steffi Rave**

Um Kaufentscheidungen zu optimieren und das Risiko zu reduzieren eine falsche Entscheidung bei der Wahl eines Produktes zu treffen, suchen Konsumenten vor und während des Kaufes nach Informationen. Dabei bieten mobile Endgeräte (z.B. Smartphones) die Möglichkeit, direkt am Point-of-Sale Informationen zu Produkten abzurufen. Konsumenten nutzen dabei vermehrt Software-Applikationen, die durch das Scannen eines Barcodes Informationen zu dem gescannten Produkt anzeigen (so genannte „Scan-Apps“) und auf diese Weise die Kaufentscheidung vereinfachen sollen. Wie sich zusätzliche, über ein mobiles Endgerät zugängliche Produktinformationen auf das wahrgenommene und tatsächliche Entscheidungsverhalten von Konsumenten auswirken, zeigt diese Studie.

## Steigende Bedeutung von Scan-Apps auf Smartphones

Mobile Endgeräte (insbesondere Smartphones) haben sich zu einem festen Begleiter in unserem Alltag entwickelt. 64% der Smartphone-Besitzer verlassen ihr zu Hause nicht ohne Smartphone und mehr als die Hälfte der Nutzer verwendet das mobile Endgerät, um damit mindestens einmal täglich auf das Internet zuzugreifen (Google 2012). Oftmals erfolgt dieser Zugriff während des Einkaufs in stationären Geschäften, um Preise zu vergleichen, nach Produktinformationen

zu suchen oder Produktbewertungen zu recherchieren (Simyo/ Forsa 2013).

Dabei bieten immer mehr Apps die Möglichkeit, die Smartphone-Kamera als Barcode Scanner zu nutzen und machen es so noch komfortabler, Informationen zu einem Produkt zu recherchieren. Alleine die Scanner-App „barcoo“ wurde bis August 2012 mehr als 10 Millionen Mal auf Smartphones heruntergeladen (Barcoo 2013). Barcoo bietet nach dem Scannen eines Produktes Informationen zu Testberichten, Nutzer-Bewertungen und -Empfehlungen, Öko-Ranking,

Nachhaltigkeitsinformationen zu den Herstellern und Händlern sowie weitere Informationen. Ob Konsumenten diese Informationsvielfalt zu ihrem Vorteil nutzen können, ist – betrachtet man die Forschung zur individuellen Informationsverarbeitungskapazität – jedoch fraglich.

Wie die Vielfalt an Informationen, die über mobile Geräte verfügbar sind, sich auf die Entscheidungsgüte auswirkt und ob die Menge an zusätzlichen Informationen sich tatsächlich positiv auf die Entscheidungsfindung auswirkt, wurde bisher nicht erforscht. Daher werden mit dieser Studie die folgenden Fragestellungen beantwortet:

- Wie wirkt sich die Nutzung einer Scan-App auf die objektive Qualität der Entscheidung aus?
- Welchen Einfluss hat die Verwendung auf die subjektiv wahrgenommene Qualität der Entscheidung?

## Autoren

Dipl.-Kfm. Gerhard Wagner ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen.

Dr. Sascha Steinmann ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen.

Dr. Gunnar Mau ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen.

Univ.-Professorin Dr. Hanna Schramm-Klein ist Inhaberin des Lehrstuhls für Marketing der Universität Siegen.

Dipl.-Medienwirtin Steffi Rave ist Absolventin des Studiengangs Medien-Planung, -Entwicklung und -Beratung der Universität Siegen.

- Wie effizient ist die Nutzung einer Scan-App zur Unterstützung bei der Auswahlentscheidung?

### Konzeptioneller Hintergrund

Mit dem Aufkommen von mobilen internetfähigen Endgeräten und einem dadurch leichteren und schnelleren Zugang zu Informationen aller Art hat sich die Markttransparenz für die Konsumenten – im Sinne einer einfacheren Beurteilbarkeit und Vergleichbarkeit von Produkten und Preisen – deutlich verbessert (Gröppel-Klein/Broeckelmann 2008). Die Menge an Informationen, die ein Konsument aufnehmen und kognitiv verarbeiten kann ist jedoch begrenzt. Ist diese Grenze erreicht, führt jede weitere Information zu einer gewissen Reizüberflutung, dem Information Overload, und kann sich negativ auf die Qualität der Entscheidungsfindung des Konsumenten auswirken. Dem Information-Overload-Paradigma zu Folge ist eine steigende Anzahl verfügbarer Informationen nicht notwendigerweise der Entscheidung zuträglich. Hingegen kann ein „Zuviel“ an Informationen gar zu Überlastung und Verwirrung bei der Entscheidungsfindung führen.

Somit könnte die Nutzung einer Barcode-Scanner-Applikation einen solchen Information Overload zur Folge haben. Entsprechend würde die Leistungsfähigkeit der Konsumenten, am Point-of-Sale bei der Auswahlentscheidung durch die Nutzung der Scan-App ab-, statt zunehmen und damit sich die Qualität und die Effizienz ihrer Auswahlentscheidung verringern.

### Methodisches Vorgehen und experimentelles Design

Als Erhebungsmethode, um die Wirkung von zusätzlichen Produktinformationen und dem Entscheidungsverhalten von Konsumenten zu untersuchen, wurde ein Laborexperiment mit einer anschließenden Teilnehmerbefragung durchgeführt. Im Rahmen des Experimentes wurden die Probanden in die fiktive Situation versetzt, einen passenden Rotwein zu einem spanischen Menü einkaufen zu müssen. Für die Auswahl wurden ihnen dazu fünf objektive Kriterien vorgegeben, anhand derer der passende Wein eindeutig zu identifizieren war. Aus insgesamt 15 Weinen, trafen folgende fünf Kriterien auf genau einen der Weine zu:

- ein Alkoholgehalt von 13%
- trockener Geschmack
- spanische Herkunft
- eine Tempranillo-Rebe
- ein Preis zwischen 7,50 und 12 EUR.

Die Wahl der Stimuli fiel auf Rotwein, da Wein ein eher komplexes Produkt ist, dessen Komplexität sich aus einer großen Vielfalt an Alternativen mit unterschiedlichen Charakteristika ergibt. Das führt wiederum zu einer großen Bandbreite an Auswahlmöglichkeiten. Von daher ist beim Weinkauf am Point-of-Sale nicht von besonders gefestigten Markenpräferenzen oder einem habitualisierten Kaufverhalten auf Seiten der Probanden auszugehen (Foscht/Swoboda 2011).

Für das Experiment wurde eigens eine Barcode-Scanner-Applikation mit einer Datenbank zu den 15 verschiedenen Rotweinen programmiert, sodass gewährleistet werden konnte, dass für jeden Wein die gleiche Art

und Anzahl an Informationen zu finden war. Die Informationen zu den fünf objektiven Beurteilungskriterien sowie alle anderen Informationen, die auf den Weinflaschen zu finden waren, befanden sich auch in der Applikation. Hierdurch war es sowohl mit als auch ohne Nutzung der Scan-App möglich, anhand der fünf Kriterien den, entsprechend der Aufgabenstellung, richtigen Wein auszuwählen. Zudem wurden in der App als zusätzliche Informationen noch Nutzerkommentare und -bewertungen integriert. Das Abrufen von Produktinformationen war nur über das Einscannen des Barcodes möglich.

Insgesamt nahmen 88 Teilnehmer an der Studie teil. Die Stichprobe setzte sich aus 56% Frauen und 44% Männern zusammen, mit einem relativ jungen Durchschnittsalter der Versuchsteilnehmer von 26 Jahren. Alle Teilnehmer der Studie besitzen nach eigenen Angaben ein Mobiltelefon, jedoch können nur 51% mit diesem Software-Applikationen nutzen. Zudem gab die Hälfte (50%) der Probanden an, täglich mobil auf das Internet zuzugreifen.

### Ergebnisse des Experiments

Von den 88 Versuchspersonen haben 51 anhand der fünf objektiven Kriterien den richtigen Wein gewählt und somit die gestellte Aufgabe korrekt gelöst.

	Richtigen Wein gewählt	Falschen Wein gewählt	Summe
<b>Mit App</b>	22 (50%)	22 (50%)	44
<b>Ohne App</b>	29 (66%)	15 (34%)	44
<b>Summe</b>	51	37	88

Tabelle 1: Anteil der objektiv richtigen Lösung

Im Vergleich zwischen den beiden Gruppen mit und ohne App zeigen sich jedoch deutliche Unterschiede. Während in der Gruppe, welche die Scan-App genutzt hat, 22 Personen objektiv den richtigen und 22 Personen den falschen Wein gewählt haben, wurde in der Gruppe ohne App 29-mal die Aufgabe korrekt gelöst und nur 15-mal der falsche Wein ausgewählt. Mit anderen Worten: Durch die Nutzung der App erhöhte sich die Wahrscheinlichkeit, die falsche Entscheidung zu treffen, um 16 Prozentpunkte.

Bei dem Vergleich der Zeitdauer, bis zur Auswahl eines Weins, lässt sich feststellen, dass Probanden mit Scan-App mit durchschnittlich 371 Sekunden (Standardabweichung = 228 Sekunden) fast doppelt so lange gebraucht haben wie Probanden ohne App, die im Mittel nach 202 Sekunden (Standardabweichung = 125 Sekunden) eine Entscheidung getroffen haben (siehe Abbildung 1).

Die subjektiv wahrgenommene Qualität der Entscheidung wurde über vier Fragen ermittelt (siehe Tabelle 2).

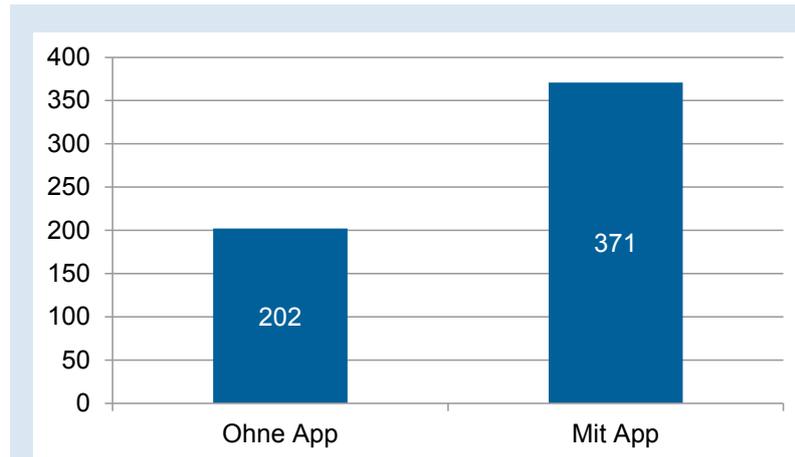


Abbildung 1: Entscheidungsdauer mit und ohne App (in Sek.)

Lediglich bei einer Frage (ob der gewählte Wein die Kriterien der Aufgabe gleich gut oder besser erfüllt als jene, die nicht gewählt wurden) zeigt sich ein signifikanter Unterschied zwischen der Gruppe mit und ohne App. Hierbei war sich die Gruppe ohne App ( $M = 1,95$ ) sicherer, dass der gewählte Wein alle Kriterien erfüllt als die Gruppe mit App ( $M = 2,39$ ). Bei den anderen Fragen, insbesondere zu der Zufriedenheit mit der Entscheidung, unterscheiden sich die Gruppen nur marginal und die Mittelwerte sind nicht signifikant unterschiedlich.

## Implikationen der Studie

Die Ergebnisse der Studie zum Einfluss von zusätzlichen Informationen durch mobile Endgeräte auf die Entscheidungsgüte zeigen, dass entgegen der zunehmenden Popularität von Scan-Apps, diese nicht unbedingt eine (objektiv) bessere oder effizientere Kaufentscheidung ermöglichen. Wenn Konsumenten anhand vorgegebener und auf dem Produkt ersichtlicher Kriterien entscheiden müssen, dann benötigen diese für die Entscheidung bei der Nutzung einer Scan-App nicht nur beinahe doppelt so lange Zeit für die Entscheidung, sondern wählen auch weniger häufig das objektiv richtige Produkt. Dies ist konform mit den Überlegungen zum Information Overload, dass ein Mehr an Informationen nicht zwangsläufig zu einer besseren Entscheidung führt, sondern auf Grund einer Informationsüberlastung den konträren Effekt zur Folge haben kann.

Interessanterweise gilt dies aber nur bedingt für die subjektive Wahrnehmung der Entscheidungsgüte. Denn auch wenn objektiv ohne App besser entschieden wurde, waren die Nutzer der App mit ihrer (wenn auch objek-

Fragestellung		Mittelwert	Standardabweichung
Wie wahrscheinlich ist es, dass das gewählte Produkt den Anforderungen der Aufgabe gerecht wird? <sup>a</sup>	Mit App	1,77	0,774
	Ohne App	1,68	0,771
Wie wahrscheinlich ist es, dass der von Ihnen gewählte Wein die Kriterien der Aufgabe gleich gut oder besser erfüllt als jene, die Sie nicht gewählt haben? <sup>a</sup>	Mit App	2,39	1,316
	Ohne App	1,95	0,746
Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Entscheidung? <sup>b</sup>	Mit App	1,82	0,870
	Ohne App	1,95	1,056
Wie sicher sind Sie sich, die beste Entscheidung getroffen zu haben? <sup>b</sup>	Mit App	2,45	1,389
	Ohne App	2,43	1,246

<sup>a</sup> Skala = (1) sehr wahrscheinlich bis (7) völlig unwahrscheinlich; <sup>b</sup> Skala = (1) sehr zufrieden bis (7) überhaupt nicht zufrieden

Tabelle 2: Subjektiv wahrgenommene Qualität der Entscheidung

tiv falschen) Entscheidung in etwa genauso zufrieden. Somit kann die Verwendung einer Scan-App, wenn auch mit zusätzlichem Aufwand verbunden, psychologisch gesehen als eine Art Bestätigung interpretiert werden, die zu einem besseren Gefühl bei der Entscheidungsbewältigung führt.

## Literatur

Barcoo (2013): Barcoo – Was ist das?,  
[http://www.barcoo.com/de/w/fmcg\\_hersteller\\_was\\_ist\\_barcoo](http://www.barcoo.com/de/w/fmcg_hersteller_was_ist_barcoo).

Foscht, T.; Swoboda, B. (2011): Käuferverhalten, 4. Aufl., Wiesbaden.

Google (2012): Unser mobiler Planet – Deutschland: Der mobile Nutzer.

Gröppel-Klein, A.; Broeckelmann, P. (2008): Einflüsse des Mobile-Commerce auf das Entscheidungsverhalten, in: Bauer, H. H. (Hrsg.): Erfolgsfaktoren des Mobile Marketing, Berlin u.a., S. 33-49.

Simyo; Forssa (2013): „Mobile Life Index“,  
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/181097/umfrage/smartphone-nutzung-beim-einkauf-im-ladengeschaeft-in-deutschland/>.

# Geschäftsmodell-Evolution: Unternehmensentwicklung als Dynamisierung von Kernkompetenzen

Ruth Steinhauer & Victoria Lonnes

Eine neue Studie des Instituts für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) der Universität des Saarlandes untersucht Geschäftsmodell-Evolutionen, eine Art der Unternehmensentwicklung als Dynamisierung von Kernkompetenzen. Anlass für die Untersuchung ist das zunehmende Engagement von Unternehmen unterschiedlicher Branchen, ihr originäres Geschäftsmodell evolutionär, d.h. basierend auf bestehenden Kompetenzen und Ressourcen, um ein neues zu erweitern. Das Hauptaugenmerk der Studie liegt dabei auf der Analyse von Kompetenzen und Ressourcen, deren Transfer, Entwicklung und Anpassung sowie auf dynamischen Fähigkeiten, die es zur erfolgreichen Geschäftsmodell-Evolution braucht. Mithilfe des Einsatzes qualitativer Fallstudien werden neben relevanten Einflussfaktoren auch Entwicklungsmuster von Geschäftsmodell-Evolutionen untersucht sowie Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet.

## Geschäftsmodelle, ihre Bedeutung und Evolution

Die Ausweitung des IKEA-Leistungsspektrums vom Möbelhandel, über Ulito Studentenwohnheime und Moxy Budget-Designhotels, hin zur Konzeption eines ganzen Stadtviertels in Strand East, London, zeigt anschaulich das Entwicklungsmuster einer mehrstufigen Geschäftsmodell-Evolution. Indem das Unternehmen seine Einrichtungs- und Designkompetenz aus dem originären auf die neuen Geschäftsmodelle überträgt und zu Wohn- bzw. Lebensraumgestaltungskompetenzen weiterentwickelt, erschließt IKEA neue Geschäftsfelder in für das Unternehmen neuen Märkten.

War es bei IKEA vornehmlich ein interner Ressourcenüberschuss, der zur Geschäftsmodell-

Evolution führte, sind es bei anderen Unternehmen schwache Wachstumsprognosen oder die Stagnation des Kerngeschäfts, die Manager veranlassen, ihr originäres Geschäftsmodell zu hinterfragen.

nur durch Innovation erreicht werden. Galten in der Vergangenheit Produkte, Services oder Märkte sowie Prozesse und Funktionen in der Wertschöpfungskette als Innovationsprioritäten von Unternehmen, rücken heute zu-

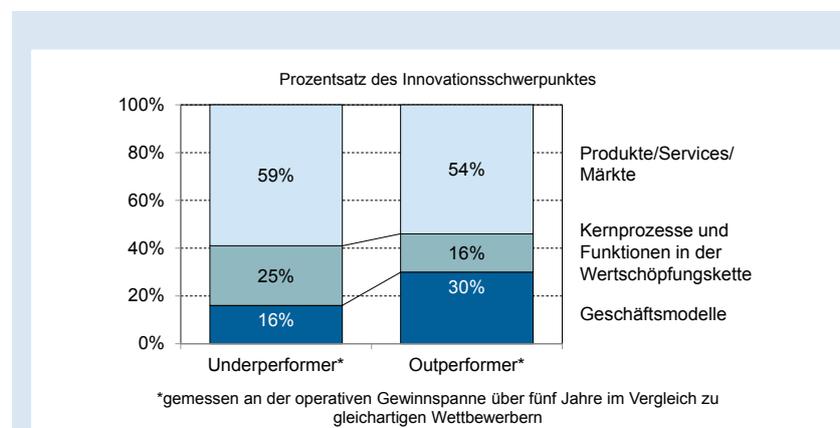


Abbildung 1: Innovationsprioritäten von Under- und Outperformern

So kann in hoch industrialisierten Ländern langfristiges und nachhaltiges Unternehmenswachstum

nehmend Geschäftsmodelle in den Fokus von Managern. Dies ist nicht weiter überraschend, da Unternehmen, die ihre Innovationsbemühungen auf Geschäftsmodelle fokussieren, zu den Outperformern ihrer Branchen zählen, da sie eine wesentlich höhere operative Marge verzeichnen (siehe Abbildung 1).

## Autoren

Dipl.-Kff. Ruth Steinhauer ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

Dipl.-Kff. Victoria Lonnes ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

Das der Studie zugrundeliegende Geschäftsmodell-Konzept von Lecocq/Demil/Warnier (2006) bildet die wesentlichen, relevanten Aspekte des Geschäfts in aggregierter und überschaubarer Form ab. Es definiert drei Basis-komponenten (Value Proposition, interne und externe Organisation, Kompetenzen und Ressourcen), die das übergeordnete Ertragsmodell bestimmen. Durch relativ breit definierte Geschäftsmodell-Elemente wird die Analyse von Unternehmen unterschiedlicher Branchen möglich und somit die Einengung des Untersuchungsgegenstands auf eine Branche verhindert.

Aufbauend auf dieser Definition wurden Entwicklungsansätze von Geschäftsmodellen untersucht. Stellt das quantitative Wachstum eine Expansion ohne Adaption der Geschäftsmodell-Elemente oder der -Architektur dar, entspricht die Geschäftsmodell-Revolution einer prinzipiellen Veränderung der o.g. Dimensionen. In der Studie vertieft wird die, innerhalb dieses Kontinuums befindliche, evolutionäre Adaption von Geschäftsmodellen. Dabei liegt der Fokus der Studie auf der Evolution der Geschäftsmodell-Basiskomponente, Kompetenzen und Ressourcen (siehe Abbildung 2).

Bei dieser Form der Geschäftsmodell-Evolution entwickeln Unternehmen durch die Dynamisierung bestehender Kompetenzen und Ressourcen neue Geschäfts-

modelle, indem sie neue Themen- bzw. Geschäftsfelder aufgreifen, die in für das Unternehmen neuen Märkten liegen (siehe Abbildung 3).

extern induzierte Veränderungen einzugehen. Strategische Flexibilität nach Doz/Kosonen (2008) dient als Schlüssel für die Erneuerung des Geschäftsmodells und

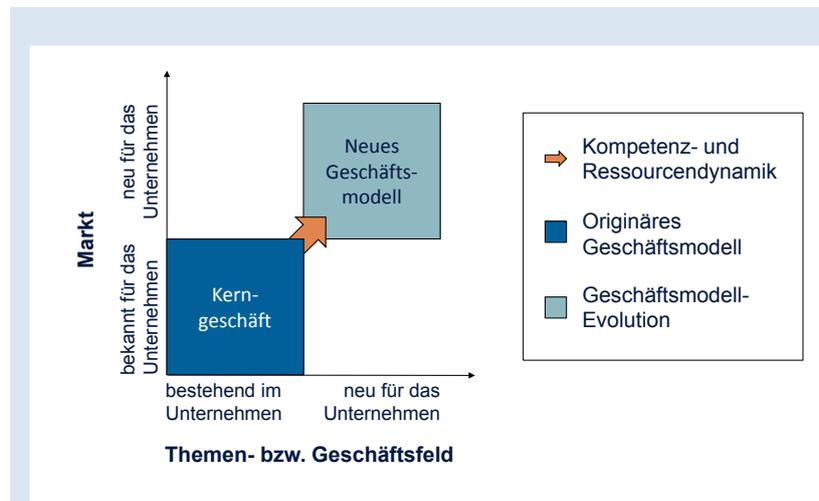


Abbildung 3: Entwicklungsmuster einer Geschäftsmodell-Evolution

Dabei werden evolutionär, d.h., durch interne Entwicklung, neue Wachstumsfelder erschlossen. Diese liegen prinzipiell außerhalb des unternehmerischen Kern-geschäfts, sind aber grundsätzlich mit ihm verbunden, da der Ausgangspunkt und die Richtung des Evolutionsprozesses durch die im Unternehmen bestehenden Kern-kompetenzen determiniert sind.

### Dynamische Fähigkeiten

Zur erfolgreichen Geschäftsmodell-Evolution braucht es strategische Flexibilität. In der Studie wird unter strategischer Flexibilität die dynamische Fähigkeit von Unternehmen verstanden, proaktiv oder reaktiv auf intern oder

beinhaltet grundsätzlich drei Komponenten:

- **Kompetenz- und Ressourcendynamik:** Diese Fähigkeit erlaubt es Kompetenzen und Ressourcen innerhalb des Unternehmens flexibel umzustrukturieren und dynamisch zu verändern.
- **Strategische Sensitivität:** Die Fähigkeit strategische Entwicklungen früh- bzw. rechtzeitig wahrzunehmen.
- **Führungsstärke:** Die Fähigkeit, insbesondere des Managements, aber auch der operativen Mitarbeiter, schnell gut durchdachte Entscheidungen zu treffen, um diese anschließend, im Sinne eines kollektiven Commitments, konsequent umzusetzen.

### Geschäftsmodell-Evolutionen in der Unternehmenspraxis

Zur Analyse von Geschäftsmodellen, ihren Entwicklungsmus-

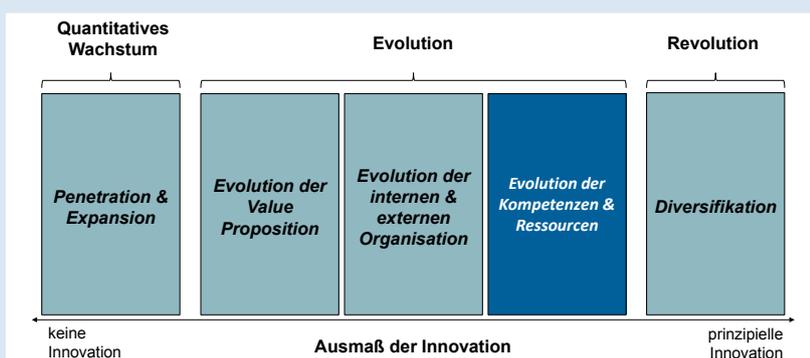


Abbildung 2: Geschäftsmodell-Innovationskontinuum

tern und der relevanten dynamischen Fähigkeiten bedient sich die Studie des Instituts für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) Unternehmensfallstudien. Sie bieten sich als Untersuchungsinstrument in besonderem Maße an, um die komplexen und unternehmensindividuellen Vorgänge bei Geschäftsmodell-Evolutionen zu untersuchen, auf die Forscher keinen Einfluss ausüben können. Zusätzlich ermöglichen sie eine branchenübergreifende praxisnahe Analyse von Veränderungen im Evolutionsprozess.

Die erste Fallstudie analysiert die Geschäftsmodell-Evolution der HOCHTIEF Aktiengesellschaft, die sich basierend auf der Baukompetenz von einem reinen Baudienstleister hin zum Flughafen-Investor und -Manager vollzog. Die auf der Mobilitätskompetenz basierende Diversifikation der Daimler AG vom Automobilhersteller hin zum umfassenden Mobilitätsdienstleister wird im zweiten Beispiel thematisiert. Die dritte Unternehmensfallstudie betrachtet die BLG LOGISTICS GROUP AG & Co. KG und deren Evolutionsprozess vom Hafenumschlagunternehmen zum Automobil-Veredler und -Logistikdienstleister, basierend auf der logistischen Kernkompetenz des Unternehmens.

Anhand der Fallstudien kann gezeigt werden, dass es jeweils die Kernkompetenzen der Unternehmen sind, welche die neuen Geschäftsmodelle ausmachen und die im Rahmen des Evolutionsprozesses maßgeblich übertragen werden. Neben den dynamisierten Kernkompetenzen existieren weitere zentrale Kompetenzen, wie die Projektentwicklungs- und Facility-Managementkompetenz der HOCHTIEF, die Technologie-, Innovations- und Lobbykompetenz der Daimler und die

Abwicklungs- und Technikkompetenz der BLG, die im Evolutionsprozess übertragen werden konnten, aber teilweise stark angepasst oder weiterentwickelt werden mussten.

Neben dem Kompetenztransfer stellt die Dynamisierung von Ressourcen einen weiteren relevanten Aspekt der Studie dar. Spezielle Ressourcen wie bspw. finanzielle, relationale und Humanressourcen sind bei allen untersuchten Unternehmen bei der Geschäftsmodell-Evolution von großer Bedeutung, ebenso wie bestimmte organisationale Ressourcen (z.B. Marke und Reputation). Dagegen ist die Übertragbarkeit von physikalischen Ressourcen und Informationen stark branchenspezifisch. Gesamthaft zeigt sich, dass durch die Anpassung und Übertragung bestehender Kompetenzen und Ressourcen im Geschäftsmodell-Evolutionsprozess Synergieeffekte, wie Erfahrungs- und Lerneffekte, ebenso wie Effektivitätssteigerungen erreicht werden können.

Des Weiteren zeigt die Cross-Case-Analyse, dass die dynamischen Fähigkeiten zur Erreichung strategischer Flexibilität bei den drei untersuchten Unternehmen tendenziell in einem stärkeren Ausmaß vorzufinden sind. Ist die Führungsstärke in allen drei Untersuchungsobjekten im Rahmen des Evolutionsprozesses stark ausgeprägt, variieren die strategische Sensitivität sowie die Kompetenz- und Ressourcendynamik branchenabhängig leicht.

Gesamthaft kann mit den Fallstudien gezeigt werden, dass eine nachhaltige Unternehmensentwicklung u.a. von den Fähigkeiten abhängt, Veränderungen in der Unternehmens- bzw. Wettbewerbsumwelt wahrzunehmen, diese in Form eines neuen Ge-

schäftsmodells zügig am Markt zu etablieren und dabei sowohl Kompetenzen als auch Ressourcen soweit wie möglich aus dem Kerngeschäft zu transferieren.

## **Ziele, Vor- und Nachteile sowie das Management von Geschäftsmodell-Evolutionen**

Kernziel von Geschäftsmodell-Evolutionen ist Unternehmenswachstum. Durch die Etablierung eines weiteren Geschäftsmodells, anlehnend an das Kerngeschäft, wird die unternehmerische Angebots- bzw. Leistungspalette ausgeweitet. Die Intention jedes der drei in der Studie untersuchten Unternehmen war es, mit dem neuen Geschäftsmodell das Kerngeschäft zu unterstützen. Im Idealfall sollten sich, nach erfolgreicher Etablierung des neuen Geschäftsmodells, die beiden Geschäftsmodelle gegenseitig fördern bzw. stärken und so einen monetären sowie nicht-monetären Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

Neben Zielen werden in der Studie auch Vor- und Nachteile von Geschäftsmodell-Evolutionen thematisiert. Als interner Wachstumsansatz weisen sie gegenüber externen Wachstumsformen, wie z.B. Kooperationen und Akquisitionen, spezifische Charakteristika auf. So können Vorteile im Wettbewerbsvorsprung gegenüber der Konkurrenz durch Dynamisierung der Kernkompetenz, in Verbundeffekten und Größenvorteilen gesehen werden. Aber auch eine größere Unabhängigkeit, Einfluss- und Kontrollmöglichkeit sowie höhere interne Akzeptanz des neuen Geschäftsmodells stellen Vorteile des internen Unternehmenswachstums durch Geschäftsmodell-Evolution dar. Nachteile sind u.a. im hohen Investitionsbedarf für den Aufbau

des neuen Geschäftsmodells und in der möglichen Beeinträchtigung des originären Geschäftsmodells durch die zu starke Nutzung existierender, jedoch nicht-teilbarer Kompetenzen und Ressourcen begründet.

Darüber hinaus trifft die Studie Aussagen zum optimalen Management von Geschäftsmodell-Evolutionen. Neben der Einordnung in die Planungshierarchie von Unternehmen und dem Aufzeigen von Veränderungsschemata beleuchtet die Studie Chancen und Risiken der Ansiedlung des neuen Geschäftsmodells in der bestehenden Organisation. So können je nach Konfliktpotenzial und strategischer Nähe zwischen dem originären und neuen Geschäftsmodell neben einer direkten Separations- bzw. Integrationsstrategie auch sukzessive Strategien gewählt werden. Jede dieser Varianten besitzt spezifische Vor- und Nachteile, auf die in der Studie anhand der oben aufgezeigten Unternehmensbeispiele im Detail eingegangen wird.

Anhand einer weiteren Unternehmensfallstudie, die der BASF New Business GmbH, wird die Möglichkeit der Institutionalisierung des Geschäftsmodell-Evolutionsprozess gezeigt. So

besteht für Unternehmen, die dauerhaft wettbewerbsfähig bleiben wollen und daher ihre dynamischen Fähigkeiten einsetzen, um proaktiv nach neuen Geschäftsmodellen zu suchen, die Möglichkeit, den Geschäftsmodell-Evolutionsprozess in einer eigenständigen Einheit zu institutionalisieren. Neben den Potenzialen einer eigenständigen Geschäftseinheit zum Screening sowie zur Entwicklung und Inkubation von neuen Geschäftsmodellen wird insbesondere auf Erfolgs- und Misserfolgskriterien solcher Einheiten eingegangen.

### Fazit

Aus den in der Studie gewonnen Erkenntnissen werden zentrale Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche Durchführung von Geschäftsmodell-Evolutionen abgeleitet.

Angesichts des beschleunigten Wandels der Faktoren der internen und externen Unternehmensumwelt, des permanenten Markteintritts neuer Akteure im Wettbewerbsumfeld sowie der permanenten Veränderung von Wettbewerbsvorteilen kommt es in Zukunft zu immer kürzeren Lebenszyklen von Geschäftsmodellen und in der Konsequenz zu

immer häufigeren Geschäftsmodell-Evolutionen, wodurch die

unternehmerische Fähigkeit der strategischen Flexibilität zum langfristigen Wettbewerbsvorteil wird.

Kontinuierliche Geschäftsmodell-Evolution kann vor diesem Hintergrund von Unternehmen als Strategie gewählt werden, die künftige Wettbewerbsfähigkeit zu

sichern, langfristig stabile Erträge zu generieren und dadurch nachhaltig erfolgreich am Markt zu agieren.

Die detaillierten Studienergebnisse sind auf Anfrage am Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) erhältlich.

### Literatur

Lecocq X.; Demil B.; Warnier V. (2006): Le business model, un outil d'analyse stratégique, in: L'Expansion Management Review, Nr. 123, S. 96-109.

Doz, Y; Kosonen, M. (2008): Einen Schritt voraus! Strategien für erfolgreiches Management, München.

# Neue Mietkonzepte: Nutzen statt Haben – Potenziale und Herausforderungen für Unternehmen

**Tatjana Freer & Frank Beham**

Das Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) der Universität des Saarlandes führte im Rahmen einer Studie eine großzahlige Befragung von 464 Konsumenten in 5 deutschen Großstädten (Berlin, Düsseldorf, Hamburg, Karlsruhe, München) durch. Kernzielsetzung ist die Analyse der Einstellung von Konsumenten gegenüber traditionellen und neuen Mietkonzepten, um daraus resultierende Potenziale und Herausforderungen für Unternehmen abzuleiten. Ergänzend zur standardisierten Befragung wurden im Vorfeld, neben einer breiten Sekundärliteraturrecherche, Experteninterviews mit Unternehmensvertretern und führenden Wissenschaftlern durchgeführt.

Im Dezember 2012 ist bereits ein Beitrag zu den definitiven Grundlagen und der Relevanz dieses Forschungsprojektes erschienen, weshalb im Folgenden auf die Ergebnisdarstellung fokussiert wird (vgl. Beham/Freer 2012).

## Gesellschaftlicher Wandel

Bedingt durch psycho-soziale, ökologische, ökonomische und technologische Treiber ist in den letzten Jahren ein gesellschaftlicher Wandel im Sinne einer Entmaterialisierung der Gesellschaft und somit eine Abkehr von der Wegwerfgesellschaft festzustellen. Dieser führt zu einer Bedeutungszunahme von eigentumsersetzenden Konzepten temporärer Nutzung. Diese sind nicht als neuartig einzustufen, haben jedoch eine hohe Attraktivität für

Konsumenten auf Grund einer erhöhten Flexibilität. So steht den Konsumenten mittlerweile eine breitere Angebotspalette zur Verfügung. Auch unkonventionelle Produktkategorien, wie bspw. Möbel, Bilder oder gar Hamster und Tannenbäume, auf die bisher in dieser Form nicht zugegriffen werden konnte, können heute gemietet werden. Zudem sind, u.a. durch die zunehmende Digitalisierung bzw. Virtualisierung, neue Möglichkeiten für die Ausgestaltung von Angeboten entstanden.

## Traditionelle Mietkonzepte

Bei den lange bestehenden traditionellen B2C-Mietkonzepten (Unternehmen vermietet an Privat) ist die konsumentenseitige Nutzungsbereitschaft mit 95% sehr hoch ausgeprägt, wobei rd.

82% der Befragten diese auch tatsächlich bereits genutzt haben. Die drei Produktkategorien, bei denen die meisten Konsumenten Erfahrungen aufweisen, sind Autos/ Motorräder/(Motor-)Boote (55%), wobei hier der Schwerpunkt auf Automobilen liegt, Bücher (43%) und CDs/DVDs (41%). Die lange Historie von Mietkonzepten in diesen Bereichen erklärt die hohen Werte. Auch die Mietbereitschaft ist bei Autos/Motorrädern/(Motor-) Booten mit knapp 81% am höchsten. Es folgen Werkzeug/Gartengeräte (72%) und Fahrräder (66%).

Die bedarfsangepasste Nutzung sehen knapp 74% der Befragten als einen Vorteil der Inanspruchnahme traditioneller Mietkonzepte. Darunter ist zu verstehen, dass Gegenstände auch nur für den Bedarfsfall gemietet werden können. Weitere Vorteile sieht rd. die Hälfte der Befragten (52%) in dem Entfallen des Fehlkauftrisikos und möglicher Reparatur- und Wartungskosten. Aber auch der Kauf bietet zahlreiche Vorzüge. So spielt die Möglichkeit des jederzeitigen Zugriffs und der

## Autoren

M.Sc. Tatjana Freer ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

Dipl.-Kfm. Frank Beham ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

uneingeschränkten Nutzung für die meisten Konsumenten (87% bzw. 80%) eine große Rolle.

Um die Beweggründe für die Inanspruchnahme traditioneller Mietkonzepte detailliert zu erfassen, unterscheidet die Studie 15 Produktkategorien. Die Hauptmotive für die Miete sind über alle diese abgefragten Produktkategorien hinweg vorrangig in der seltenen Nutzung der entsprechenden Produkte sowie in der fehlenden Ausgabebereitschaft für eine Anschaffung zu sehen. Hingegen wirken v.a. der fehlende Bedarf an dem Produkt und mögliche Gebrauchsspuren bzw. ein möglicher Defekt als Barrieren, die Konsumenten von der Miete absehen lassen.

Produktspezifisch stellen Hygieneaspekte die größte Hürde dar, die insbesondere in der Produktkategorie Kleidung/Schuhe für 69% der mietaversen Befragten gegen Miete sprechen.

## Neue Mietkonzepte

Im Vergleich zu traditionellen Mietkonzepten ist die konsumentenseitige Nutzungsbereitschaft bei B2C2C-Mietkonzepten, bei denen ein Unternehmen lediglich als Intermediär zwischen Privatpersonen fungiert, mit rd. 40% weitaus geringer. Dies ist darauf zurückzuführen, dass v.a. hygienische Bedenken als die meistgenannte Barriere (45% der Befragten), gerade bei der Miete von Privat, wesentlich höher ausgeprägt sind, als dies bei Miete von Unternehmen der Fall ist.

Car- und Bikesharing als Benchmarks unter Sharing-Konzepten,

einer weiteren neuen Variante von Mietkonzepten, haben bisher die größte Bekanntheit erlangt. Der vermehrte Zuspruch, den derartige Konzepte in der letzten Zeit erfahren, ist auf die, im Vergleich zu traditionellen Mietkonzepten, hohe Flexibilität zurückzuführen. Dies drückt sich einerseits durch die Möglichkeit des spontanen Zugriffs auf Gegenstände aus, was v.a. den unter 40-Jährigen und Personen mit einem höheren Nettohaushaltseinkommen wichtig ist. Andererseits durch die Möglichkeit einer kurzen Mietdauer und einer variablen Gebührenberechnung, was rd. 59% bzw. 68% der Befragten in der Tendenz wichtig ist.

Die temporäre Nutzung immaterieller Güter ist trotz der verhältnismäßig jungen Geschichte derartiger Angebote bei 65% der Befragten bekannt, wobei rd. 60% bereit wären diese zu nutzen. Knapp die Hälfte der Befragten (rd. 47%) hat bereits Erfahrungen mit solchen Konzepten. Konsumenten kennen insbesondere Angebote aus den Bereichen Musik (57%) und Filme (54%), während die Kategorien Software (24%) und Informationen (26%) noch weitgehend unbekannt sind. Ein wesentlicher Vorteil, der diesen Konzepten inhärent ist, besteht darin, dass einerseits zu jeder Zeit und an jedem Ort (anytime/anyplace) auf sie zugegriffen werden kann und andererseits eine große Auswahl besteht. Aus der Studie geht hervor, dass rd. die Hälfte der Konsumenten die größten Barrieren der Nutzung immaterieller Güter darin sieht, dass diese nicht tangibel sind. D.h., über 48% der Befragten präferieren es, sich bspw. Bücher

ins Regal zu stellen anstatt auf eine elektronische Fassung via Lesegerät zuzugreifen. Dabei sind knapp 76% der Konsumenten bereit, für diese neuartige Angebotsform zu bezahlen.

## Implikationen für Unternehmen

Die beschriebenen Veränderungen der Nutzungsgewohnheiten bieten Unternehmen tief greifende Chancen und Risiken. Potenziale können auf unterschiedliche Weise abgeschöpft werden (siehe Abbildung 1).

Zum einen können neue Unternehmen gegründet werden, die ihre Kernkompetenzen von Anfang an im Bereich der Vermietung von Gegenständen aufbauen. Zum anderen können Unternehmen mit einer Erweiterung bestehender Geschäftsfelder reagieren, wie es bspw. Automobilherstellern bereits gelungen ist. Diese haben den zunehmenden gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsfokus aufgegriffen und bieten neben der Möglichkeit eines Autokaufs auch dessen temporäre Nutzung über Carsharing-Konzepte an. Außerdem können neuartige Kundenanforderungen dazu führen, dass eine Substitution bestehender Geschäftsfelder notwendig wird. So führt der Trend zur Aufnahme von Nachrichten in digitaler Form im Verlagswesen immer stärker zu einer Verlagerung von Print- zu Online-Ausgaben, wodurch unternehmensinterne Prozesse und Strukturen komplett überarbeitet werden müssen.

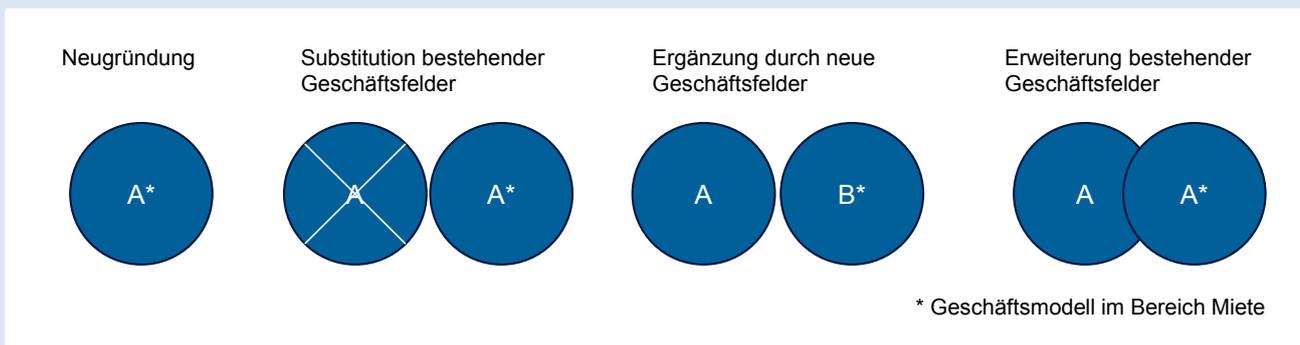


Abbildung 1: Ausgestaltungsformen

Im Rahmen dieser Ausgestaltungsformen können Unternehmen weiter gehende Dienstleistungen anbieten, um so deren Attraktivität zu erhöhen.

Im Bereich der B2C2C-Mietkonzepte bieten sich für Unternehmen Möglichkeiten, ihre Geschäftstätigkeit nicht lediglich auf die Intermediärposition zwischen Privatpersonen zu beschränken, sondern selbst eine tiefere Wertschöpfung zu erzielen. So wäre es Unternehmen, über deren Plattform sich Privatpersonen gegenseitig z.B. Wohnraum oder Autos vermieten, möglich, die finanzielle Abwicklung zu übernehmen oder aber Reinigungsdienstleistungen anzubieten. Gerade bei der Miete zwischen Privatpersonen stellen hygienische Bedenken, wie bereits erörtert, die größte Barriere dar, sodass Unternehmen ihren diesbezüglichen Vertrauensbonus als Ansatzpunkt nutzen könnten, das Angebot durch zusätzliche Dienstleistungen attraktiver zu gestalten, bspw. in Form professioneller Reinigung.

Selbst bei vermeintlich konkurrierenden Geschäftsmodellen kann

die Integration von Mietkonzepten für ein Unternehmen lukrativ sein. Dies wird gerade bei Car-sharing deutlich. Hier sind sowohl Automobilhersteller, deren Fokus auf dem Verkauf von Autos liegt, als auch Autovermietungen, deren Fokus auf der temporären Bereitstellung liegt, involviert. Dennoch ist dieses neuartige Konzept für Vertreter beider Gruppen von Interesse, da sie bspw. Kunden an die Marke heranzuführen oder eine andere Zielgruppe ansprechen, so bspw. Konsumenten, die auf Grund der nur kurzen Nutzungsdauer öffentliche Verkehrsmittel statt eines Mietautos nutzen würden.

Mietkonzepte mit immateriellen Gütern stellen ein zukünftiges Wachstumsfeld dar. Bereits heute sind 60% der Befragten derartigen Konzepten gegenüber positiv eingestellt. Ältere stellen einen hohen Anteil der Nutzungsaversionen dar, sodass davon auszugehen ist, dass der prozentuale Anteil der Konsumenten mit positiver Haltung gegenüber Mietkonzepten immaterieller Güter im Zeitablauf weiter zunehmen wird.

## Fazit

Gesamthaft kann festgehalten werden, dass die Bedeutung temporärer Nutzung, bedingt durch die aufgezeigten Entwicklungen, zunimmt. Dies birgt wiederum mannigfaltige Potenziale und Herausforderungen für Unternehmen. Im Ergebnis müssen sich diese auf eine neue Wirtschafts- und Gesellschaftsform einstellen, die bereits heute unter dem Stichwort Shareconomy zusammengefasst wird und bei der das Eigentum zu Gunsten des Mietaspekts zurücktritt.

Die detaillierten Studienergebnisse sind auf Anfrage am Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) erhältlich.

## Literatur

Beham, F.; Freer, T. (2012): Neue Formen temporärer Nutzung von Gebrauchsgütern – Analyse der Chancen und Risiken für Unternehmen, in: Retailing & Consumer Goods Marketing, Dezember 2012, S. 11-13.

## Zur Beurteilung von Premiumhandelsmarken – Ergebnisse einer experimentellen Studie

**Katharina Maria Fonferek, Sascha Steinmann & Hanna Schramm-Klein**

Viele Händler haben ihr Handelsmarkenportfolio in den letzten Jahren erweitert und ausdifferenziert. Die Ergebnisse einer experimentellen Studie zeigen, dass je nach Preisstellung die Premiumhandelsmarken v.a. im Vergleich zu klassischen Handelsmarken präferiert werden und dort Substitutionserscheinungen zu erwarten sind, während Premiumherstellermarken kaum hiervon betroffen sind. Die Preisstellung beeinflusst zudem auch die Wahrnehmung von Qualitätsdimensionen wie Geschmack, Nährwert oder Verpackungsdesign der Premiumhandelsmarken.

### Einführung

Hohe Wettbewerbsintensität, starke Konzentrationstendenzen sowie geringe Umsatzrentabilität bei wachsenden Verkaufsflächen prägen den Lebensmittelhandel seit langem. Eine Möglichkeit, sich in diesem Umfeld aufzustellen, bietet der Aufbau von Eigen- bzw. Handelsmarkenportfolios. Bislang nahmen Handelsmarken eine vorherrschende Position im unteren Preissegment ein. Doch veränderte Konsumentenbedürfnisse fordern auch einen höheren Qualitätsanspruch an die Eigenmarken des Handels. Aus diesem Grund bieten gerade premiumpositionierte Eigenmarken des Handels eine interessante Entwicklungsperspektive für das Markenmanagement des Einzelhandels (Möhlenbruch/Wolf 2007).

Premiumpositionierte Handelsmarken zeichnen sich durch ihre Innovationsfähigkeit sowie eine

überlegene Qualität aus, die dem Verbraucher einen hohen Zusatznutzen vermittelt. Mit der Einführung von Premiumhandelsmarken (PHM) – z.B. Rewe Feine Welt, Real Selection oder EDEKA Selection – wurde in den letzten Jahren der Versuch unternommen, diesen Zusatznutzen sowie die exklusive Verfügbarkeit dazu zu nutzen, das Händlermarkenimage zu verbessern. Weiterhin sind die zugehörigen Produkte häufig im mittleren bis oberen Preissegment positioniert, zwischen der Handelsmarke und einer hochpreisigen Herstellermarke. Lebensmitteleinzelhändler mit eigener PHM fokussieren somit verstärkt auf den Qualitätsaspekt, verschließen sich jedoch nicht den preisbewussten Konsumenten.

Da Konsumenten häufig vom Preis auf die Qualität eines Produktes schließen, ist die Preissetzung für die Erreichung der mit der Einführung von PHM verfolg-

ten Ziele und somit für ihren Erfolg von besonderer Bedeutung. Eine „fehlerhafte“ Preissetzung könnte die Wahrnehmung des Konsumenten bezüglich der Qualität der PHM negativ beeinflussen. Für die Preissetzung bei PHM ist diese Tatsache von besonderer Relevanz, um einerseits aus Konsumentenperspektive nicht als zu günstig, damit ggf. als qualitativ minderwertig, bzw. andererseits als zu teuer wahrgenommen zu werden und damit aus dem Evoked-Set des Konsumenten auszuscheiden.

Um diese Zusammenhänge im Kontext von PHM näher zu untersuchen und die Frage zu beantworten, welche weiteren Produktattribute für eine Kaufentscheidung für eine PHM relevant sind, wurde eine experimentelle Studie durchgeführt, bei der gezielt die Preisstellung der PHM variiert und deren Effekte auf die Beurteilung der PHM im Vergleich zur klassischen Handelsmarke sowie einer Premiumherstellermarke analysiert wurde.

### Autoren

M.Sc. Katharina Maria Fonferek ist Absolventin des Master-Studiengangs Medien- und Wirtschaftswissenschaften der Universität Siegen.

Dr. Sascha Steinmann ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen.

Univ.-Professorin Dr. Hanna Schramm-Klein ist Inhaberin des Lehrstuhls für Marketing der Universität Siegen.

## Anlage und Durchführung des Experiments

Für die Durchführung des Experiments wurden drei Marken (Handelsmarke, PHM, Premiumherstellermarke) bzw. Produkte aus der Kategorie *Fruchtaufstriche* mit der gleichen Geschmacksrichtung (*Erdbeere*) betrachtet. Es wurden eine Premiumhandelsmarke, eine klassische Handelsmarke und eine Premiumherstellermarke in die Analyse mit einbezogen. Für die Analyse des Effekts unterschiedlicher Preissetzungen auf die Beurteilung der PHM wurden unterschiedliche Preise für die PHM in drei Experimentalgruppen festgelegt, während die Preise sowohl für die Handelsmarke als auch für die Premiumherstellermarke unter Verwendung der handelsüblichen Preissetzung jeweils konstant gehalten wurden (klassische Handelsmarke: 1,19 EUR; Premiumherstellermarke: 2,19 EUR). Als Preis für die Premiumhandelsmarke wurde einmal der handelsübliche Preis gewählt (1,59 EUR). Für die Manipulation der Wahrnehmung des Zusammenhangs zwischen Preis und Qualität wurde auf Basis einer Vorstudie weiterhin in einer Experimentalbedingung ein höherer Preis (1,69 EUR, Preisanpassung in Richtung der Premiumherstellermarke) und in einer weiteren Experimentalbedingung ein niedriger Preis (1,49 EUR, Preisanpassung in Richtung der klassischen Handelsmarke) festgelegt. Weiterhin wurde im Experiment eine Kontrollgruppe betrachtet, in der die Teilnehmer einen Vergleich der Beurteilung zwischen der Handelsmarke und der Premiumherstellermarke durchgeführt haben. Die Ergebnisse dieses Vergleichs dienten dazu, die Erwartungswerte für die Entscheidung einer der beiden Marken zu ermitteln, um hierauf basierend,

die Abweichungen von diesen Erwartungswerten in den drei Experimentalgruppen mit der Premiumherstellermarke beurteilen zu können. Tabelle 1 gibt einen zusammenfassenden Überblick des zugrundeliegenden Experimentaldesigns.

Handelsmarke = 67,9% vs. Premiumherstellermarke = 31,1%). Im Folgenden interessierte nun, inwieweit sich diese Präferenzwerte verändern, wenn die Premiumhandelsmarke bei der Auswahlentscheidung mit berücksichtigt wird und welche Unterschiede

Preissetzung			
Experimentalgruppe	Premiumhandelsmarke	Handelsmarke	Premiumherstellermarke
E1 (Preisanpassung der PHM in Richtung der Premiumherstellermarke)	1,69 Euro	1,19 Euro	2,19 Euro
E2 (Preisanpassung der PHM in Richtung der Handelsmarke)	1,49 Euro	1,19 Euro	2,19 Euro
E3 (handelsüblicher Preis für die PHM)	1,59 Euro	1,19 Euro	2,19 Euro
E4 (Kontrollgruppe)		1,19 Euro	2,19 Euro

Tabelle 1: Aufbau des Experiments

Insgesamt nahmen N = 120 Personen an dem Experiment teil (Anteil Frauen: 40%). Diese verteilten sich gleichmäßig über die vier Experimentalgruppen. Im Schnitt waren die Versuchsteilnehmer ca. 24 Jahre alt (M = 24,48; SD = 2,9). Die präsentierten Marken waren den Teilnehmern überwiegend bekannt. So gaben knapp 95% der Teilnehmer an, die Herstellermarke zu kennen. Die Premiumhandelsmarke kannten fast 70% der Probanden. 46,7% der Teilnehmer gaben an, diese auch bereits mindestens einmal gekauft zu haben. Die klassische Handelsmarke war hingegen lediglich 41,7% der Versuchsteilnehmer bekannt.

## Zentrale Ergebnisse

Um die Effekte der Einführung einer PHM, bezogen auf das zugrunde gelegte Experimentaldesign, zu analysieren, wurden zunächst die Präferenzen der Kontrollgruppe ermittelt. Hierbei zeigte sich eine deutliche Präferenz für die klassische Handelsmarke im Vergleich zur Premiumherstellermarke (klassische

sich hierbei durch die Manipulation der Preisstellung für die PHM ergeben. Bei einem Vergleich zwischen der Kontrollgruppe und den drei Experimentalbedingungen zeigen sich deutliche Veränderungen der Präferenzen im Hinblick auf die klassische Handelsmarke im Vergleich zur Kontrollgruppe. In allen Experimentalbedingungen sind diese niedriger als in der Kontrollgruppe (siehe Tabelle 2).

Den größten „Verlust“ muss die klassische Handelsmarke in der Experimentalgruppe mit der Preisanpassung der PHM an die Premiumherstellermarke hinnehmen (E1). In dieser Situation wird die klassische Handelsmarke nur noch zu 21,4% von den Probanden gewählt. Insbesondere verliert die Handelsmarke hier gegenüber der Premiumhandelsmarke, die mit 57,1% von den Teilnehmern am stärksten präferiert wird. Auch die Premiumherstellermarke verliert im Vergleich zur Kontrollgruppe, allerdings deutlich weniger, und wird nun mit einer Auswahlpräferenz von

Markenpräferenzen (in %)			
Experimentalgruppe	Premiumhandelsmarke	Handelsmarke	Premiumherstellermarke
E1 (Preis Anpassung der PHM in Richtung der Premiumherstellermarke)	57,1%	21,4%	25,0%
E2 (Preis Anpassung der PHM in Richtung der Handelsmarke)	25,0%	50,0%	25,0%
E3 (handelsüblicher Preis für die PHM)	50,0%	33,3%	16,7%
E4 (Kontrollgruppe)		67,9%	32,1%

Tabelle 2: Erwartungswerte für die Auswahlentscheidung

25% sogar der klassischen Handelsmarke vorgezogen.

Auch bei der Preis Anpassung der PHM in Richtung der klassischen Handelsmarke (E2) zeigen sich deutliche Veränderungen bei den Auswahlentscheidungen für die klassische Handelsmarke sowie die Premiumherstellermarke im Vergleich zur Kontrollgruppe. Grundsätzlich war hier zu erwarten, dass in dieser Situation die PHM von den Teilnehmern am stärksten präferiert wird, da in dieser Situation für einen vergleichsweise niedrigen Preis ein qualitativ hochwertiger Fruchtaufstrich angeboten wurde. Anders als erwartet, wurde in dieser Gruppe die höchste Präferenz jedoch für die klassische Handelsmarke ermittelt (50%). Diese erleidet zwar auch wieder einen Verlust, der in dieser Situation mit knapp 17% jedoch deutlich geringer ist als in E1: Die Präferenz für die PHM ist mit 25% genauso hoch wie für die Premiumherstellermarke. Auch in dieser Situation verliert also die Premiumherstellermarke nur einen vergleichsweise geringen Anteil gegenüber der Auswahlentscheidung in der Kontrollgruppe.

Betrachtet man die Befunde in der Experimentalbedingung, in welcher der handelsübliche Preis für die PHM angegeben wurde

(E3), so zeigen sich erneut deutliche Veränderungen der Auswahlentscheidung für die klassische Handelsmarke sowie für die Premiumherstellermarke gegenüber den Befunden aus der Kontrollgruppe. Der höchste Wert wurde in dieser Situation für die PHM ermittelt (50%). Die klassische Handelsmarke erleidet in dieser Situation einen Verlust von ca. 34% gegenüber der Kontrollgruppe und wird mit einem Anteil von 33,3% von den Teilnehmern gewählt. Interessanterweise verliert in dieser Situation die Premiumherstellermarke den größten Anteil im Vergleich zu E1 und E2 und wird hier lediglich mit einem Anteil von 16,7% gewählt.

### Implikationen für den Lebensmitteleinzelhandel

Insgesamt zeigen die Befunde, dass die Preissetzung eine sensible Komponente für ein erfolgreiches Markenmanagement von PHM ist, welche einen deutlichen Effekt auf die Auswahlentscheidung von Konsumenten nimmt. Dies betrifft nicht nur Entscheidung über den Kauf oder den Nicht-Kauf einer PHM, sondern beeinflusst auch die Beurteilung weiterer Produkteigenschaften wie z.B. der Produktqualität, des Geschmacks oder des Nährwerts der Produkte. Somit ist es für

Handelsunternehmen von besonderer Bedeutung, die Hochwertigkeit ihrer PHM, bezogen auf einzelne Produkteigenschaften, entsprechend zu kommunizieren, um auf diese Weise das Vertrauen der Konsumenten in die PHM positiv zu beeinflussen. Darüber hinaus gehen von einer effektiven und effizienten Markenkommunikation risikominimierende Effekte auf die Konsumenten hinsichtlich ihrer Wahrnehmung von PHM aus.

Damit diese Einschätzung der Konsumenten sich festigt, muss der Handel mit Sorgfalt agieren. So sollte er im Rahmen seiner Premiumhandelsmarkenstrategie höchste Qualitätsanforderungen an seine Marken stellen. Neben der Differenzierung und Profilierung im Wettbewerb spielen Aspekte der Kunden- bzw. Markenbindung eine wesentliche Rolle. Hier kann die Positionierung von premiumorientierten Handelsmarken dazu beitragen, Präferenzen bei den Konsumenten zu schaffen, die über eine Markenzufriedenheit ein loyales Verhalten gegenüber dieser Marke erzeugen, woraus eine langfristige Bindung der Kunden an das jeweilige Handelsunternehmen erfolgen kann.

### Literatur

Möhlenbruch, D.; Wolf, A. (2007): Die Bedeutung von Premiummarken für das Markenmanagement im Einzelhandel, in: Schuckel, M.; Toporowski, W. (Hrsg.): Theoretische Fundierung und praktische Relevanz der Handelsforschung, Wiesbaden, S. 283-300.

Wolf, A. (2011): Der Kauf von Premiumhandelsmarken im Lebensmitteleinzelhandel – Eine verhaltenstheoretische Analyse, Wiesbaden.

# Internationaler Transfer und Wahrnehmung von Betriebstypen ins Ausland – Eine vergleichende Studie in Deutschland und in Rumänien

**Bernhard Swoboda, Bettina Berg & Christian Dabija**

Es ist bekannt, dass der Erfolg von Handelsunternehmen in Auslandsmärkten, insbesondere von solchen aus dem Lebensmittelbereich, von der Adaption der Angebote an die lokalen Kundenbedürfnisse und den Wettbewerb abhängt. Die Ausgestaltung der Angebote, d.h. der Attribute wie Sortiment, Preis, Service, bestimmt die Position als starke Marke in den Köpfen der Verbraucher. Welche Attribute sind es aber, die den Kundenerfolg bestimmen, die gleichen die man aus der Heimat kennt oder andere, länderspezifische? Dieser Beitrag beantwortet diese Frage, indem er auf den Betriebstypenwettbewerb und einen doppelten Vergleich abstellt: Vergleich der wichtigsten Betriebstypen des LEH, so Discounter, Supermärkte und SB-Warenhäuser, und Vergleich der Kundensicht in Deutschland und Rumänien, einem entwickelten Markt, in dem nur nationale Anbieter konkurrieren und einem europäischen Entwicklungsmarkt, in dem klar ausländische Anbieter dominieren.

## Einführung

Seit rund zwei Dekaden internationalisieren Handelsunternehmen dynamisch, zunächst in Industrie- und danach in Entwicklungsländer. Einige realisieren Auslandsumsatzanteile von 70 und mehr Prozent, aber gleichzeitig, und nicht erst seit der Finanzkrise, ziehen sich Handelsunternehmen aus Auslandsmärkten zurück. Dies liegt manchmal an Problemen zu Hause oder oft an einem fehlenden Erfolg im Auslandsmarkt.

Ältere Studien und auch die Erfahrung mancher Manager legen die Adaption an lokale Bedürfnisse nahe, v.a. in Unternehmen des LEH. Allerdings zeigen Studien auch, dass

(1) die erfolgreichsten Unternehmen im Ausland auf die Betriebstypen setzten, die sie im Heimatmarkt beherrschen, und (2), dass nicht alle Angebotsleistungen adaptiert werden. Eine unserer neuesten Studien – die vom Leser angefordert werden kann – unterstreicht, dass im LEH betriebs-typenspezifische Angebotsleistungen, so Ladentyp, Ladenlayout, Standort, in einer standardisierten Form den Erfolg in Industrie- und Entwicklungsländern fördern, bei einer gleichzeitigen lokalen Anpassung von Sortiment, Preis und Kommunikation. Dies mag der Erfahrung von Managern entsprechen. Wenn allerdings v.a. der gleiche Betriebstyp wie im Heimatland im Ausland erfolg-

reich ist, dann sollten die typischen Charakteristika dieses Betriebstyps im Heimat- und Auslandsmarkt ähnlich sein, z.B. Preis bei Discountern oder Service und Sortiment bei SB-Warenhäusern.

Wie allerdings können Manager dies feststellen? Klar, durch Befragung von Konsumenten und durch einen Vergleich des Auslandsmarktes mit dem, was man von zu Hause kennt. Nun, unsere Studie geht darüber hinaus, indem sie zwei Fragen beantwortet:

- Ist die Wahrnehmung der charakteristischen Attribute eines Betriebstyps tatsächlich länderübergreifend identisch?
- Treiben die gleichen, charakteristischen Attribute die Position als starke Marke in den Köpfen der Verbraucher oder sind es länderspezifische Attribute?

## Autoren

Univ.-Professor Dr. Prof. h.c. Bernhard Swoboda ist Inhaber der Professur für Marketing & Handel der Universität Trier.

Dr. Bettina Berg ist Mitarbeiterin an der Professur für Marketing & Handel der Universität Trier.

Dr. Dan-Cristian Dabija ist Assistent und Lecturer am Lehrstuhl für Marketing der Babes-Bolyai Universität in Klausenburg (Cluj).

Die Beantwortung der Fragen erfolgt im Vergleich von drei Betriebstypen des LEH und im Vergleich von zwei Ländern.

## Studiendesign

Die Studie ist wie im wissenschaftlichen Bereich üblich aufgebaut:

(1) Basierend auf der Literatur (Studien zum lokalen Wettbewerb und Imagestudien) formulieren wir unsere Erwartungen hinsichtlich der Wahrnehmung und der Wirkung der Kernattribute für den Aufbau einer starken Marke. Wir gehen davon aus, dass die Wahrnehmung und eine Treiberanalyse die Dominanz charakteristischer Attribute für jeden Betriebstyp zeigen wird (in Industrie- und Entwicklungsländern), so

- Preis bei Discountern,
- Sortiment, Standort und Service bei Supermärkten,
- Sortiment, Service und Ladenlayout bei SB-Warenhäusern/Hypermärkten.

Darüber hinaus gehen wir davon aus, dass eine starke Retail Brand immer und signifikant ein loyales Kundenverhalten bestimmt.

(2) Sodann wurden die Länder und die zu befragenden Verbraucher ausgewählt.

- Wie hervorgehoben, wählten wir Deutschland und Rumänien aus. Die Gründe waren: deutliche BIP- und Einkommensunterschiede und v.a. Dominanz natio-

naler vs. Dominanz internationaler Händler.

- Wir begründeten die Auswahl von zwei Städten in beiden Ländern und nahmen eine Quotenauswahl der zu befragenden Verbraucher vor (gem. der amtlichen Statistik). Jeder Befragte wurde

gemäß anerkannter Verfahren ausgewählt und zu einem Händler befragt, den er kannte (randomisiertes Vorgehen, siehe Tabelle 1.).

- Erfragt wurden die Wahrnehmung/Ausprägung von sechs Attributen, die Stärke der Retail Brand und die

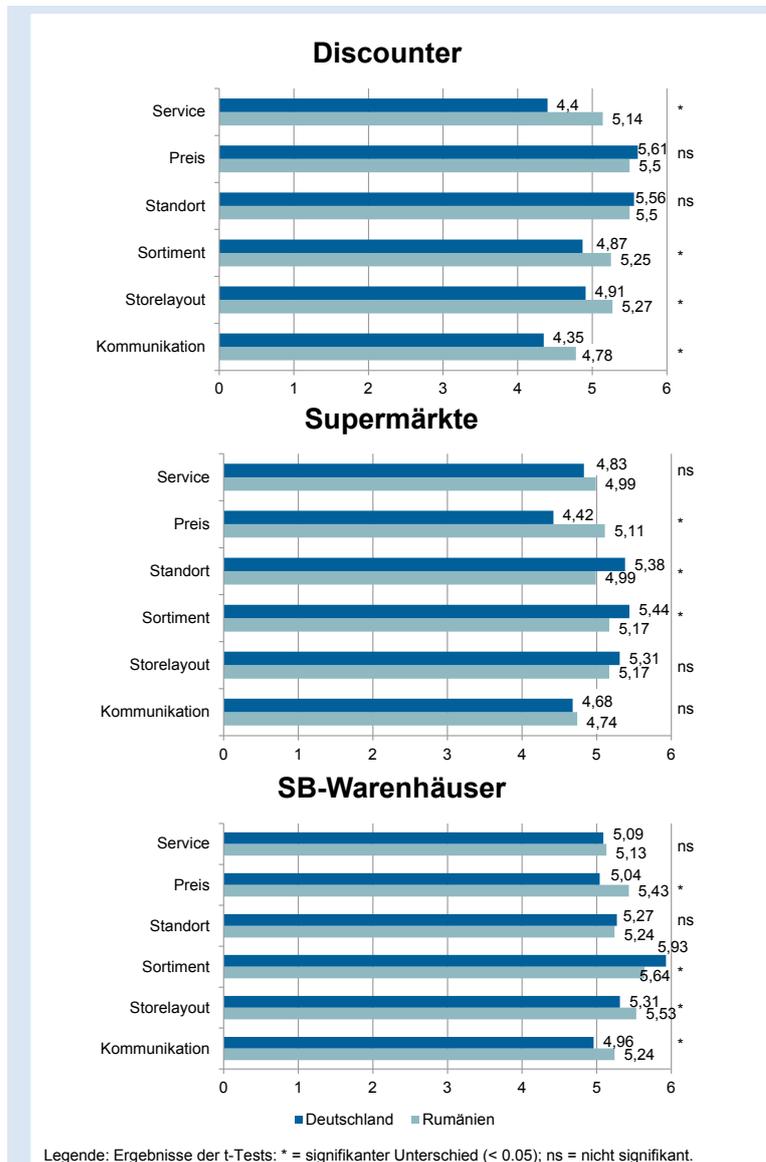


Abbildung 1: Mittelwertvergleich der Wahrnehmung der Handelsattribute im Ländervergleich

Altersgruppen	Realisierte Quotenauswahl (%)			Geplante Quotenauswahl (%)		
	Männer	Frauen	Summe	Männer	Frauen	Summe
Deutschland (N = 919)						
15 - 24	7,7	10,7	18,4	6,9	6,6	13,5
25 - 49	24,8	24,2	49,0	21,5	20,7	42,2
50 - 64	8,4	10,5	18,9	10,6	10,7	21,3
über 64	6,4	7,3	13,7	9,6	13,4	23,0
Summe	47,3	52,7	100,0	48,6	51,4	100,0
Rumänien (N = 1.540)						
15 - 24	9,4	10,8	20,2	9,0	8,6	17,6
25 - 49	25,5	21,0	46,5	22,1	21,6	43,7
50 - 64	10,5	11,0	21,5	10,0	11,0	21,1
über 64	4,9	6,9	11,8	7,2	10,4	17,6
Summe	50,3	49,7	100,0	48,3	51,7	100,0

Tabelle 1: Stichprobe der Befragung in Deutschland und Rumänien

Loyalität zu dem ausgewählten Handelsunternehmen (jeweils mit mindestens drei Fragen, die zu Faktoren verdichtet wurden).

- Nach den erforderlichen Tests (Normalverteilung, Validität, Reliabilität, Messinvarianz usw.) nutzen wir Mittelwertvergleiche und Strukturgleichungsmodelle (mittels M-plus), um unsere Erwartungen zu testen. Letztere weisen zufrieden stellende Gütemaße auf.

## Ergebnisse

Abbildung 1 visualisiert die deskriptiven Ergebnisse. Die Mittelwertvergleiche zeigen beachtliche Unterschiede in der Wahrnehmung der Attribute

von Discountern, Supermärkten und SB-Warenhäusern. Bei Discountern sind keine Wahrnehmungsunterschiede beim Preis und beim Standort festzustellen, während alle anderen Attribute positiver im Ausland wahrgenommen werden. Die Preiswahrnehmung, das Kernattribut der Discounter, unterscheidet sich nicht. Bei Supermärkten werden die Kernattribute Sortiment und Standort signifikant positiver in Deutschland wahrgenommen. Die Servicewahrnehmung ist nicht signifikant unterschiedlich. Bei SB-Warenhäusern gibt es signifikante Unterschiede beim Ladenlayout (höher in Rumänien) und beim Sortiment (höher in Deutschland). Service wird nicht unterschiedlich bewertet.

Die Beobachtungen stützen nur zum Teil unsere Erwartungen

hinsichtlich der identischen Basis für die Position eines jeden Betriebstyps in beiden Ländern. Es wird z.T. die Erwartung nach dem identischen Attribut Wahrnehmungen gestützt, z.T. nicht. Ein derartiger Vergleich ist von begrenzter Aussagekraft für die Forschung und für das Management des Betriebstypentransfers.

Um festzustellen, welche Attribute den Aufbau einer starken Marke im Betriebstypenwettbewerb prägen, ist ein weiterer Schritt notwendig. Abbildung 2 zeigt eine entsprechende Treiberanalyse.

(1) Festzustellen ist zunächst, dass in beiden Ländern und bei allen Betriebstypen, eine aus Kundensicht starke Marke den Kundenerfolg bestimmt.

(2) Darüber hinaus treiben, für

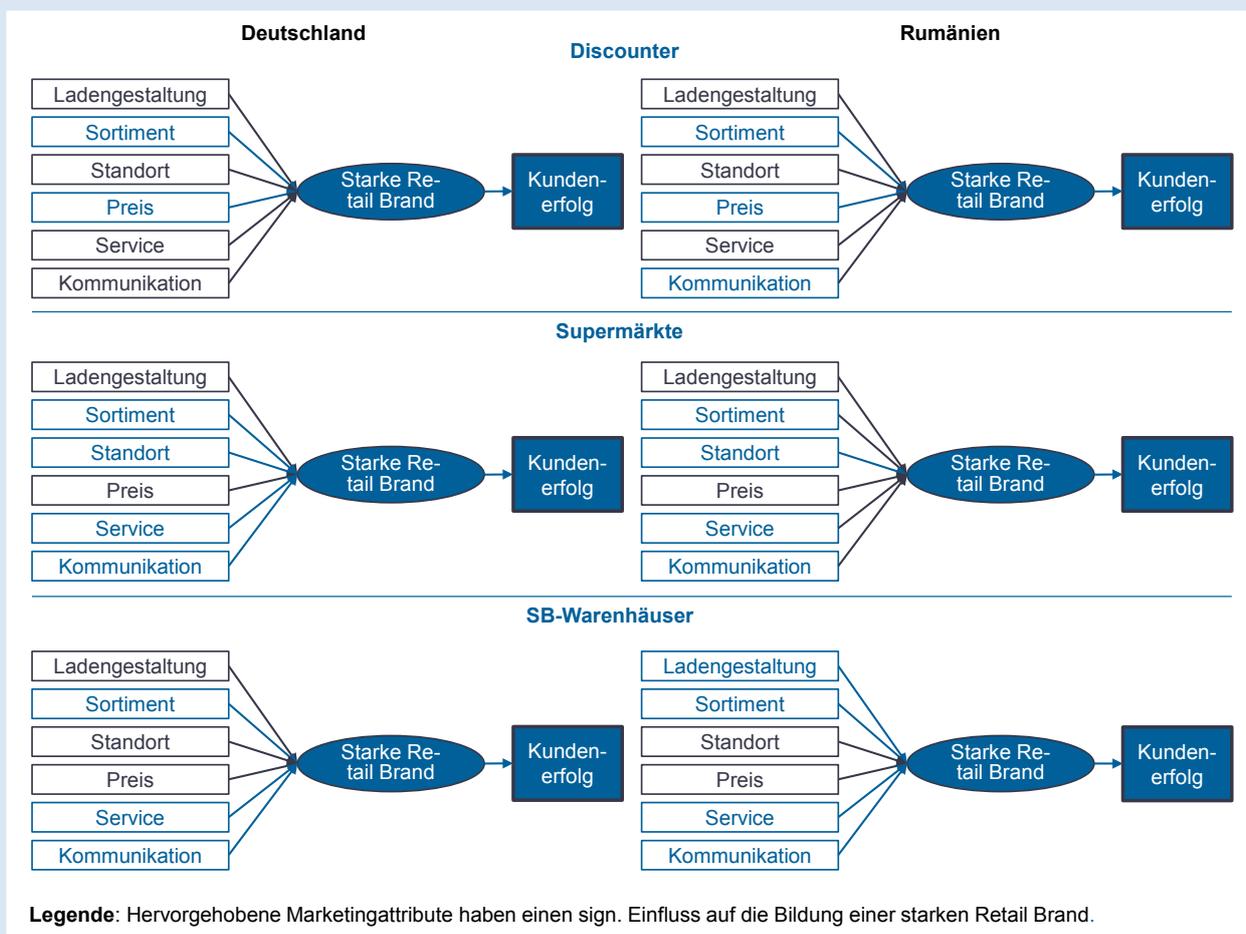


Abbildung 2: Ergebnisse der Treiberanalyse im Ländervergleich

weit gehend alle Betriebstypen dieselben Attribute den Aufbau einer starken Marke:

- Bei Discountern ist es das Kernattribut Preis und darüber hinaus – und von uns nicht erwartet – das Sortiment. Weitere Attribute bestimmen die Markenstärke nicht signifikant, was in Deutschland durchaus überraschen mag, denn hier werden Discounter zunehmend als Nahversorger gesehen. Der Standort ist jedoch kein Kernmerkmal.
- Wie erwartet, treiben die Kernattribute die Markenstärke bei Supermärkten, und zwar in beiden Ländern identisch stark. Bei Supermärkten liegen keinerlei signifikante Unterschiede zwischen den Ländern bei allen Attributen vor, ausgenommen Kommunikation.
- Bei SB-Warenhäusern gibt es keine Unterschiede zwischen den Ländern bei der Bedeutung von Sortiment und Service, während das dritte Kernattribut, nämlich Ladengestaltung, eine signifikante Wirkung auf die Markenstärke in Rumänien hat, nicht jedoch in Deutschland. Dies mag daran liegen, dass in Rumänien Hypermärkte wie Carrefour, Cora oder Auchan präsent sind und diese of-

fensichtlich eine ansprechende und die Marke stärkende Ladengestaltung anbieten.

(3) Es sind länderspezifische Treiber der Positionierung als eine starke Marke zu erkennen, wie für die Ladengestaltung angedeutet, und die Kommunikation hat eine meistens enorm hohe Bedeutung für den Aufbau der Retail Brand.

### Ausblick

Den Ansatzpunkt dieser Studie bildeten inkonsistente Ergebnisse bezüglich der Adaptionsnotwendigkeit aller Attribute durch Handelsunternehmen im LEH, um erfolgreich im Ausland zu sein. Zugleich vernachlässigt die bisherige internationale Forschung zur Internationalisierung des Handels die Tatsache, dass betriebstypenspezifische Besonderheiten in der Gestaltung der Auslandsaktivitäten existieren könnten.

Letzteres wird durch unsere Treiberanalyse gestützt.

Manager lernen, dass es für ihren bevorzugt und erfolgreich ins Ausland transferierten Betriebstyp im Wesentlichen die gleichen Attribute sind, die den Aufbau einer lokal starken Retail Brand und damit den Kundenerfolg bedingen, wie

im Heimatmarkt. Sie sollten sich – jenseits der klassischen Transferüberlegungen zwischen einer vollen Standardisierung und einer vollen Adaption – um diese Kernattribute kümmern, wenn sie im Ausland und im Inland erfolgreich sein wollen – zumindest im Interbetriebstypenwettbewerb. Zugleich gilt es, Länderspezifika im Hinblick auf die Bedeutung weiterer Attribute zu beachten.

Manager lernen aber auch, dass Treiberanalysen notwendig sind, um vergleichend feststellen zu können, welche Attribute die starke Retail Brand bestimmen. Einfache Mittelwertvergleiche sind nicht adäquat.

Natürlich ist diese Studie limitiert, zumal ihr Ziel nur darin bestand Betriebstypen als Produkte des Handels in die Aufmerksamkeit derjenigen zu rücken, die sich mit der Handelsinternationalisierung beschäftigen. Eine Ausweitung der Betrachtung auf weitere Länder und v.a. auf eine Intrabetriebstypenperspektive, d.h. die vergleichende Betrachtung einzelner Unternehmen (z.B. Discounter) in ihrem Heimatland und in mehreren Auslandsmärkten, würde unzweifelhaft weitere Einsichten befördern.

### „Take-aways“

- Der Aufbau eines Betriebstyps als eine starke Marke beruht in unterschiedlichen Ländern auf ähnlichen Kernattributen, z.B. Sortiment, Standort und Service bei Supermärkten.
- Erfolgreich internationalisierende Handelsunternehmen nutzen nicht nur den Betriebstyp, der für sie aus dem Heimatmarkt bekannt ist, sondern sollten besonders auf die Kernattribute dieses Betriebstyps achten, die sie aus dem Heimatmarkt kennen und die auch im Ausland im Interbetriebstypenwettbewerb den Kundenerfolg bestimmen.
- Zur Identifikation der Unterschiede in Bedeutung von Attributen für Kunden in unterschiedlichen Ländern sind Mittelwertvergleiche nicht ausreichend, sondern es sind Treiberanalysen notwendig.

# Wie internationalisieren kleine und mittlere Familienunternehmen? – Eine empirische Typologie

**Sarah Liesenfeld & Edith Olejnik**

Die Fachliteratur betrachtet überwiegend die Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen. Untersuchungen des Internationalisierungsverhaltens von Familienunternehmen sind trotz der großen wirtschaftlichen Bedeutung dieser Unternehmen rar gesät. Im Mittelpunkt dieses Beitrags steht daher die Frage, welche unternehmerischen Strategien und Orientierungen kleine und mittlere Familienunternehmen (FKMU) miteinander kombinieren und wie erfolgreich sie damit auf internationalen Märkten sind. Ziel ist es, empirische Gruppen abzuleiten, die in sich konsistente Konfigurationen von internationalen FKMU darstellen und sich deutlich voneinander unterscheiden. Damit wird beabsichtigt, ein besseres Verständnis von international tätigen Familienunternehmen herzustellen und strategische Empfehlungen zur erfolgreichen organisationellen Gestaltung ableiten zu können.

## Einführung

Familienunternehmen bilden die Mehrzahl aller Unternehmen in Deutschland. Sie stellen eine besondere Unternehmensgruppe dar, zumal sie sich über ihre Besitz- bzw. Managementstrukturen von anderen Unternehmen abgrenzen. Kennzeichnend für Familienunternehmen ist dabei die Einheit des Eigentums und Managements.

Trotz limitierter Verfügbarkeit von Ressourcen, die grundsätzlich kleine und mittlere Unternehmen kennzeichnet, haben FKMU eine große Bedeutung für die Wirtschaft. Studien haben gezeigt, dass, obwohl Familienunternehmen ursprünglich ihre Aktivitäten im Heimatmarkt fokussierten, die internationalen Aktivitäten dieser Unternehmen dank der Globalisierung immer

weiter zunehmen. Familienunternehmen internationalisieren verstärkt, um konkurrenzfähig zu bleiben. Dennoch wurden die Besonderheiten von Familienunternehmen im Internationalisierungsprozess bisher wenig beachtet.

## Merkmale und Erfolgsfaktoren von FKMU

Eine Frage, die sich bei der Betrachtung von Familienunternehmen zunächst stellt, ist die nach der Definition von Familienunternehmen. Wann kann also ein Unternehmen als Familienunternehmen bezeichnet werden? Eine Betrachtung der Fachliteratur zeigt, dass es keine einheitlich festgelegte Definition gibt. Quantitative Faktoren wie Firmengröße oder Umsätze werden bei den Definitionen selten berücksichtigt.

In dieser Studie werden daher die Gedanken anderer Autoren aufgegriffen und folgende Kriterien als Grundlage verwendet:

- Die Familie besitzt die Kapitalmehrheit.
- Das Unternehmen versteht sich als Familienunternehmen.
- Das Unternehmen ist nicht an einen Konzern angebunden.
- Das Unternehmen hat max. 500 Mitarbeiter.

Familienunternehmen können als eher konservativ und traditionell orientiert bezeichnet werden. Sie konzentrieren sich auf einen langfristigen Erfolg und Konsistenz im wirtschaftlichen Betrieb. Der Erhalt des Familienbesitzes und der Tradition ist vorrangig.

In der Literatur wird davon ausgegangen, dass Familienunternehmen durch ihre kundenorientierte Ausrichtung und Fokussierung auf Qualität komparative Konkurrenzvorteile erlangen. Zudem spielt die Persönlichkeit des Entrepreneurs

## Autoren

Sarah Liesenfeld, B.Sc. ist Absolventin des Studiengangs Bachelor of Business Administration der Universität Trier. Der Beitrag basiert auf der Bachelorarbeit von Sara Liesenfeld, die mit dem Ökonomiepreis der Handwerkskammer Trier ausgezeichnet wurde.

Dipl.-Kffr. Edith Olejnik ist Mitarbeiterin an der Professur für Marketing & Handel der Universität Trier.

eine wichtige Rolle. Die Beteiligung des Entrepreneurs in Entscheidungen über Firmenaktivitäten grenzt sich zu den Managemententscheidungen in großen Konzernen ab, da er nicht nur finanziell, sondern auch emotional mit dem Betrieb verbunden ist.

Eine hohe Loyalität gegenüber Stammkunden und Lieferanten gehört auch zu den Eigenschaften von Familienunternehmen. Zudem führen kurze Entscheidungswege im Management dazu, dass Entscheidungen beschleunigt umgesetzt werden können.

Eine große Herausforderung für diese Unternehmen ist neben der dauerhaften Profilierung in internationalen Märkten zum einen die geringe Verfügbarkeit von Ressourcen, vor allem finanzieller Art, und zum anderen der Versuch, die Werte bzw. Erwartungen der Familie sowie des Betriebs in Einklang zu bringen.

Bezogen auf das Internationalisierungsverhalten von FKMU ist festzustellen, dass die Unternehmen verstärkt internationalisieren. Sie haben erkannt, dass sie erfolgreicher sein können, wenn sie ihre heimatmarktbezogenen Aktivitäten um internationale erweitern. Gerade der dynamische und flexible Charakter eines FKMU, basierend auf kurzen Entscheidungswegen, kann bei der Internationalisierung von Vorteil sein, da sie schneller auf Veränderungen reagieren können als andere Unternehmen.

Eine treibende Kraft für den Start von internationalen Aktivitäten kann z.B. die Einstellung von Managern sein, die schon internationale Erfahrung haben. Dabei spielen aber immer die Einstellungen und Fähigkeiten (z.B. Entscheidungs-

freude und Risikobereitschaft) des Eigners eine große Rolle. So könnte die Angst vor dem Verlust der Werte, des Familienbesitzes oder der eigenen Kontrolle über das Unternehmen diesen davon abhalten, international tätig zu werden.

## Studiendesign

Diese Studie ist wissenschaftlichen Standards entsprechend aufgebaut: Zunächst werden die Erwartungen bezüglich der Gruppen basierend auf aktuellen Erkenntnissen der Literatur formuliert. Im Anschluss werden die Konstrukte, die als Grundlage der Analyse betrachtet werden, basierend auf theoretischen Ansätzen abgeleitet. Anschließend wird die empirische Analyse durchgeführt.

Die gewählten Konstrukte werden durch zwei theoretische Perspektiven gestützt: die ressourcenbasierte Sicht sowie das sog. Uppsala-Modell. Die ressourcenbasierte Sicht stellt die internen Ressourcen eines Unternehmens in den Vordergrund, aus denen sich dann Orientierungen und Strategie ableiten lassen. Das Uppsala-Modell geht davon aus, dass Firmen bei der Internationalisierung schrittweise vorgehen, um langsam Wissen über neue Märkte zu generieren. Da FKMU eher traditionell orientiert sind, ist dieses Modell sehr gut auf die betrachteten Zusammenhänge anwendbar. Das Hauptinteresse dieser Studie besteht darin, die Zusammenhänge zwischen den Konstrukten in Bezug auf den Internationalisierungsprozess zu untersuchen.

Die internationalen Aktivitäten eines Unternehmens werden im Rahmen der Strategien und Orientierungen durchgeführt.

- Die Orientierungen (des Entrepreneurs) sind in der Unternehmenskultur verankert und werden als die Ressourcen des Unternehmens interpretiert. Sie bilden die Basis für die Wahl der Strategien.
- Die Strategien wiederum bestimmen die anvisierte Wettbewerbsposition (i.S.v. Kosten- und Qualitätsführerschaft) und die Ausgestaltung des Marketing-Mix (i.S.v. Standardisierung oder Anpassung an neue Märkte).

Der Erfolg eines Unternehmens hängt dementsprechend davon ab, wie gut die Strategien auf die Unternehmenskultur, also die Orientierungen, angepasst sind.

Die Einteilung in die verschiedenen Gruppen wurde mithilfe der Clusteranalyse vollzogen. Als Basis für die Analyse diente ein Datensatz deutscher FKMU der herstellenden Industrie. Für die Analyse wurden die Fragebogendaten von 536 Betrieben verwendet. Nach diversen Tests wurde eine Clusteranalyse durchgeführt, um die FKMU in Gruppen einzuteilen. Eine im Anschluss durchgeführte Diskriminanzanalyse bestätigte die Validität der Clusterlösung. Um die Gruppen anhand ausgewählter Variablen detaillierter zu beschreiben, führten wir zuletzt paarweise t-Tests durch.

## Beschreibung der Ergebnisse

Die Ergebnisse zeigen, dass internationale FKMU in drei intra-homogene, aber inter-heterogene Gruppen aufgeteilt werden können (siehe Abbildung 1):

- die soliden, erfolgreichen High-Tech-orientierten (Gruppe 1)
- die weniger erfolgreichen konservativ-traditionellen (Gruppe 2) und
- die erfolgreichen unternehmerisch orientierten, international tätigen Unternehmen (Gruppe 3).

Entgegen unserer Erwartungen verfolgen die Top-Performer nicht nur eine Differenzierungsstrategie, sondern parallel auch eine Kostenführerschaft. Sie sind gekennzeichnet durch ein relativ großes finanzielles und technologisches Kapital und eine ausgeprägte internationale Orientierung sowie Wachstumsorientierung (siehe Abbildung 2). Unternehmen, welche dieser Gruppe angehören, haben die meisten Mitarbeiter und sind in sehr vielen Ländermärkten tätig.

Die Gruppe 2 der eher konservativ orientierten FKMU bildet die Gruppe mit der größten Anzahl von Unternehmen innerhalb unserer Studie. Sie sind mit wenigen Ressourcen ausgestattet und konzentrieren sich eher auf den Heimatmarkt (siehe Abbildung 2). Internationale Aktivitäten werden spät und eher langsam sowie schrittweise durchgeführt, d.h., die Unternehmen investieren auf Grund ihrer geringen Risikobereitschaft wenig in Auslandsaktivitäten.

Unternehmen der Gruppe 1 sind entgegen unserer Erwartungen ressourcenstark und können auf Grund ihrer technologischen Ausrichtung als innovativ charakterisiert werden. Bezogen auf den Erfolg sind sie zwischen den anderen beiden Gruppen positioniert (Well-Performer). Sie sind durch eine hohe internationale Orientierung gekennzeichnet und bereit

sich auf ihre internen Stärken zu konzentrieren, um das Wachstum des Unternehmens zu för-

innovativen Charakters eine Differenzierung anstreben, auf Grund ihres begrenzten finanzi-

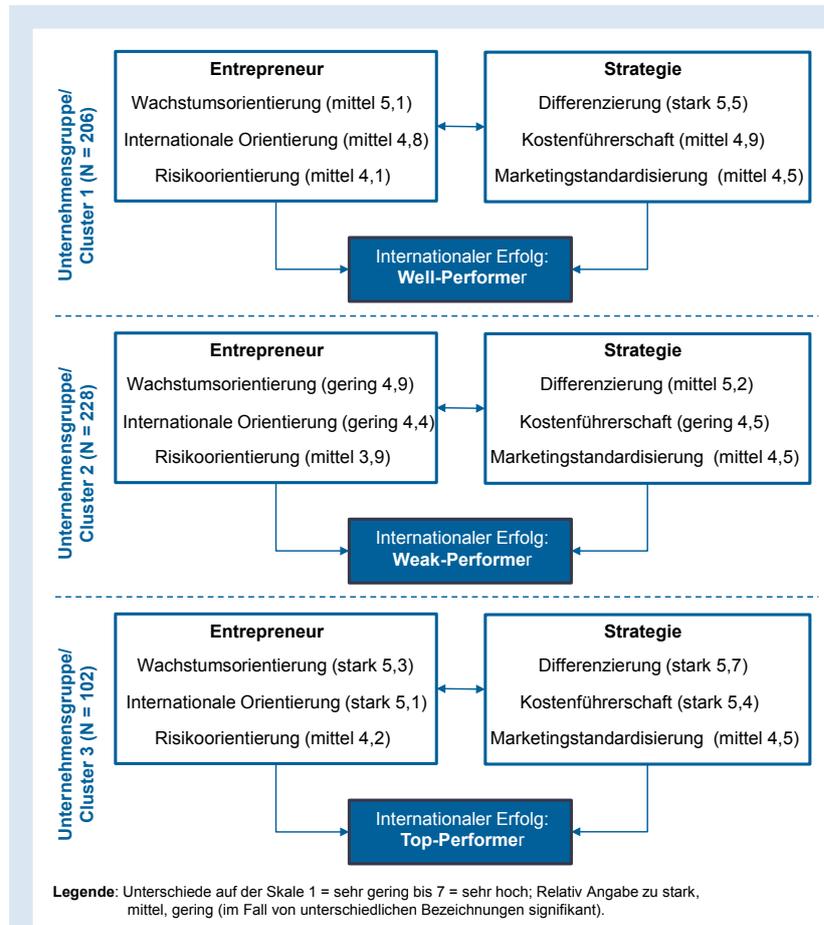


Abbildung 1: Relative Ausprägung der Orientierung, Strategie und Erfolg (Clusteranalyse)

den und den Profit zu steigern. Firmen dieser Gruppe sind in relativ wenigen Märkten tätig, haben aber schon viele Erfahrungen in diesen Märkten gesammelt.

Auffällig bei der Gruppenbildung ist, dass sich die FKMU kaum hinsichtlich der Risikoorientierung und Strategie unterscheiden lassen. Gerade die erfolgreiche parallele Verfolgung einer Kostenführerschaft und Differenzierung bei den Well-Performern impliziert, dass Familienunternehmen in ihrem Internationalisierungsverhalten speziell sind. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass FKMUs auf Grund ihres

ellen Kapitals aber auch gleichzeitig eine Kostenführerschaft anstreben wollen.

## Ausblick

Das Ziel unserer Studie bestand darin, die erste empirische Typologie internationaler FKMUs zu entwickeln, um ein besseres Verständnis des Internationalisierungsverhaltens dieser Unternehmen zu erlangen, da bisherige Studien dies vernachlässigt haben. Folgende praktische Handlungsempfehlungen ergeben sich für Manager von Familienunternehmen:

- Eine stark ausgeprägte internationale Orientierung

sowie Wachstumsorientierung ist Voraussetzung, um international erfolgreich zu sein.

- Die Implementierung internationaler Aktivitäten sollte im Einklang mit der Entwicklung der internationalen Orientierung erfolgen und ggf. sogar schrittweise entwickelt werden.
- Erfolgreiche FKMU scheinen sich nicht auf eine Wettbewerbsstrategie zu fokussieren, sondern verfolgen parallel Differenzierung und Kostenführerschaft. Abhängig davon, wie gut diese Strategien zusammen mit Unternehmenskultur harmonieren, äußert sich das im Erfolg.
- Internationales Wissen sowie eine starke Ausprägung technologischer Ressourcen sind hilfreich für FKMU, um international erfolgreich zu sein.
- Die erfolgreichsten FKMU in unserer Studie bieten einzigartige Produkte von herausragender Qualität und Design an, indem sie sich auf Kosteneffizienz konzentrieren.

Schließlich bleibt zu bemerken, dass diese Studie auf Grund des Fokus auf deutsche Unternehmen limitiert ist. Eine weitere Eingrenzung ist die Fokussie-

FKMU beitragen. Dabei wäre es interessant zu untersuchen, wie verschiedene Formen und Strukturen des Managements und des Firmenbesitzes Einfluss

	Weak-Performer	Top-Performer
Anzahl Mitarbeiter*	134	185
Anzahl Auslandsmärkte*	21	33
Auslandsumsatzanteil (in %)	51,8	48,6
Internationale Erfahrung (in Jahren)	35	34
Ressourcen: Finanzen*	mittel (4,9)	stark (5,1)
Ressourcen: Technologie*	stark (5,1)	stark (5,2)
Ressourcen: Int. Know-how*	mittel (5,0)	stark (5,6)
Ressourcen: Produktimage	mittel (5,1)	stark (5,5)
Motive: Diversifikation (Produkte/Märkte)*	mittel (4,5)	stark (5,2)
Motive: Wichtigkeit int. Märkte für Zukunft*	stark (5,6)	stark (5,9)
Adaption int. Kultur im Unternehmen*	gering (3,3)	stark (4,3)

Legende: Relative Unterschiede sind abgetragen; \* = signifikante Treiber in der Diskriminanzfunktion

Abbildung 2: Merkmale von Top- und Weak-Performer (Signifikante Unterschiede)

rung auf die herstellende Industrie und auf kleine und mittlere Unternehmen. Außerdem könnte eine genauere Beobachtung von internen Faktoren, wie die Beziehungen der Familienmitglieder untereinander, zum besseren Verständnis des Internationalisierungsverhaltens von

auf die Orientierungen und somit auf gewählte Unternehmensstrategie und internationalen Erfolg haben.

## „Take-aways“

- FKMU sind gekennzeichnet durch die Einheit von Management und Eigentum. Der Erhalt des Familienbesitzes und der Tradition sind von großer Bedeutung. Oft herrscht eine langfristige Vision vor.
- International tätige FKMU lassen sich in drei Gruppen unterteilen: die erfolgreichen unternehmerisch orientierten, die weniger erfolgreichen konservativ-traditionellen und die soliden erfolgreichen High-Tech-orientierten internationalen Unternehmen.
- Die untersuchten FKMU lassen sich besonders in Bezug auf den internationalen Erfolg und die internationale Orientierung des Managements unterscheiden, jedoch kaum hinsichtlich der Risikoorientierung und Strategie. Während viele Unternehmen eine ähnliche Strategie verfolgen, macht die Orientierung, die Werthaltung des Managements, den entscheidenden Unterschied.

## Buchpublikationen

### Handbuch Handel, 2. Auflage



Die faszinierende Welt des Handels wurde in der ersten Auflage des „Handbuch Handel“ im Jahre 2006 und aus Anlass des Jubiläums „50 Jahre Saarbrücker Handelsforschung“ im Jahre 2007 in einem weiteren Sammelwerk, beide herausgegeben von Joachim Zentes, beleuchtet. Diese Faszination ist auch der Treiber der zweiten Auflage des „Handbuch Handel“. Von der Faszination des Handels erfasst waren und sind die Herausgeber und die vielfachen Autoren dieser Auflage, die vollständig neu und aktuell gestaltet wurde. Die rund 50 Beiträge sind folgenden Kapiteln des Buches zugeordnet:

- Strategien im Handel
- Betriebs- und Vertriebstypen
- Handelsmarketing
- Beschaffung und Supply Chain Management
- Unternehmensführung.

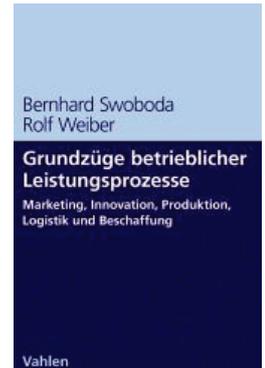
Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D.; Schramm-Klein, H. (Hrsg.) (2012): *Handbuch Handel: Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb*, 2. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden.

### European Retail Research

„European Retail Research“ ist ein zweimal jährlich erscheinendes Sammelwerk mit begutachteten Beiträgen. Die kommende Ausgabe (2013, Vol. 27, Issue I), die von der Geschäftsführenden Herausgeberin Hanna Schramm-Klein betreut wird, enthält Artikel internationaler Wissenschaftler zu Themen wie den Effekten von Prospektwerbung im Handel, zum Konsumentenverhalten im Bekleidungs Einzelhandel sowie zur konsumentenseitigen Wahrnehmung und Unterscheidung von Online-Handelsformaten. Darüber hinaus rundet ein ausführlicher Länderbericht zum Handelsmanagement das Buch ab.

### Grundzüge betrieblicher Leistungsprozesse

Die Gestaltung der Leistungsprozesse, also der primären Wertschöpfungsfunktionen, spielt eine zentrale Rolle für die Leistungsfähigkeit und den Erfolg von Unternehmen. Zentral sind dabei vor allem Kundenorientierung/Marketing sowie Forschung und Entwicklung/Innovation (Marktbearbeitungsprozesse). Auf dieser Basis gestalten erfolgreiche Unternehmen idealtypisch Wertschöpfungsfunktionen wie Produktion, Logistik und Beschaffung (Supply-Chain-Prozesse).



Das Buch ist nach dem Musterkunden- und marktorientierter Unternehmen aufgebaut und geht von der Absatzmarkt Betrachtung aus. Es führt in die grundlegenden Ansätze und Methoden des modernen Managements der Leistungsprozesse ein, erklärt Zusammenhänge in der Praxis und vermittelt zugleich das grundlegende betriebswirtschaftliche Wissen. Das Buch richtet sich an Studierende und Entscheidungsträger.

Schwerpunkte:

- Markt- und prozessorientierte Wertschöpfungserstellung und Leistungsprozesse
- Gestaltung der Marktbearbeitungsprozesse: Marketing, Innovation und deren Interdependenzen
- Gestaltung der Supply-Chain-Prozesse: Produktion, Logistik, Beschaffung und deren Interdependenzen

Swoboda, B.; Weiber, R. (2013): *Grundzüge betrieblicher Leistungsprozesse: Marketing, Innovation, Produktion, Logistik und Beschaffung*, Vahlen, München.

## Studie des H.I.M.A. zu neuen Mietkonzepten

Das Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) der Universität des Saarlandes führte im letzten Quartal des Jahres 2012 eine deutschlandweite Konsumentenbefragung in fünf Großstädten (Berlin, Düsseldorf, Hamburg, Karlsruhe, München) durch. Im Rahmen der Studie werden sowohl traditionelle als auch neue Mietkonzepte untersucht. Es wird beschrieben, inwiefern sich die zunehmende Bedeutung und die Aktualität

temporärer Nutzung auf einen übergreifenden gesellschaftlichen Wandel sowie auf diverse Einflussfaktoren begründen. Den Kern der Studie stellt die Untersuchung der Bedeutung, Motive und Barrieren der verschiedenen Ausgestaltungsformen von Mietkonzepten dar.

*Zentes, J.; Freer, T.; Beham, F. (2013): Neue Mietkonzepte: Nutzen statt Haben – Potenziale und Herausforderungen für Unternehmen, Frankfurt a.M.*

## Studie des H.I.M.A. zu Geschäftsmodell-Evolutionen

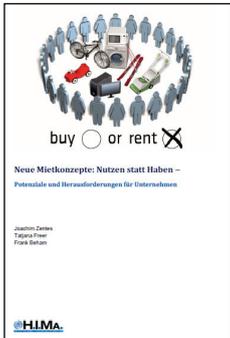
Das Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) der Universität des Saarlandes veröffentlichte in diesem Jahr eine weitere Studie,

welche die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle mithilfe dynamischer Fähigkeiten sowie der Übertragung, Entwicklung und Anpassung von Kompetenzen und Ressourcen untersucht. Die Studie zeigt, wie Kompetenzen und Ressourcen innerhalb eines Evolutionsprozesses dynamisch entwickelt und angepasst werden bzw. in ihrer ursprünglichen Form vom originären in das neue Geschäftsmodell übertragen werden können. Innerhalb der Studie wird der Evolutionsprozess mithilfe von Unternehmensfallstudien unterschiedlicher Branchen praxisnah veranschaulicht. Neben der Analyse relevanter Einflussfaktoren werden Entwicklungsmuster und Handlungsempfehlungen abgeleitet.

*Zentes, J.; Steinhauer, R.; Lonnes, V. (2013): Geschäftsmodell-Evolution – Unternehmensentwicklung als Dynamisierung von Kernkompetenzen, Frankfurt a.M.*

## Neuaufgabe eines Standardwerks

Das Standardwerk „Internationales Marketing“ wird im Herbst 2013 im Vahlen-Verlag in der 3. Auflage erscheinen (Autoren: Joachim Zentes, Bernhard Swoboda, Hanna Schramm-Klein).



## 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 auf Konferenzen im In- und Ausland präsentiert. Einen kleinen Ausschnitt dieser Tätigkeiten zeigen wir im Folgenden.

### Gastvorträge von Managern an Universitäten

Anlässlich des Europa-Tages der Universität Fribourg am 6. Mai 2013 konnte Prof. Dirk Morschett mehrere hochkarätige Redner begrüßen.



Dr. J. Atteslander  
Leiter Außenwirtschaft  
**economiesuisse**



T. Jagland  
Generalsekretär  
**Europarat**



Bundesrat  
D. Burkhalter  
**Außenminister der Schweiz**

Am Vormittag des 6. Mai erläuterte der Leiter des Bereichs Außenwirtschaftspolitik von **economiesuisse**, **Dr. Jan Atteslander**, die Bedeutung der bilateralen Verträge für Schweizer Unternehmen. Die bilateralen Verträge wurden nach der Ablehnung des EWR-Beitritts durch die Schweiz ausgehandelt und regeln in verschiedenen Sektoren, so dem grenzüberschreitenden Handel in verschiedenen Warengruppen sowie der Freizügigkeit der Personen, die Beziehungen der Schweiz zur EU. Für Schweizer Unternehmen sind diese Verträge äußerst wichtig, u.a. um den Zugang zu den Märkten der EU zu sichern und qualifizierte Arbeitskräfte aus dem Ausland rekrutieren zu können.

Am Abend des 6. Mai feierte die Universität Fribourg und das Zentrum für Europastudien, dessen

Direktor Prof. Morschett ist, in Kooperation mit dem Eidgenössischen Departement für auswärtige Angelegenheiten das fünfzigjährige Jubiläum des Beitritts der Schweiz zum Europarat. Zu diesem Anlass besuchte der **Generalsekretär des Europarates**, **Thorbjørn Jagland**, der früher Ministerpräsident von Norwegen war, die Universität Fribourg, um über die Rolle Europas und des Europarates zu sprechen. Durch zahlreiche Konventionen, so die Menschenrechtskonvention, die Sozialcharta, Regelungen zur Bekämpfung der Korruption usw., trägt der Europarat dazu bei, Rahmenbedingungen auch für national und international tätige Unternehmen in den 47 Mitgliedsstaaten zu schaffen, welche die Stabilität und Sicherheit gerade in einigen osteuropäischen Staaten erhöhen.

Der Schweizer **Außenminister**, **Didier Burkhalter**, referierte über die Rolle der Schweiz im Europarat und stellte die Entwicklungen in den letzten Jahrzehnten dar.

In Kürze werden für die Studierenden der Universität Fribourg sowie eine Besuchergruppe der MBA School des Europainstituts der Universität des Saarlandes weitere Gastvorträge stattfinden, von Managern aus Handel und Konsumgüterindustrie. So wird der Vertriebsdirektor von **Philip Morris Schweiz**, der Commercial Director von **Nestlé Schweiz** sowie der Geschäftsführer einer Regionalgesellschaft von **Aldi Suisse**, über ihre jeweiligen Strategien und die Besonderheiten des Schweizer Marktes sprechen.



W. Stippler  
Communication – Corporate Branding  
Bayer AG

Am 18. Dezember 2012 referierte Herr **Wolfgang Stippler, Bayer AG COM Corporate Branding**, im Rahmen der Master-Übung „International Brand Management“. Herr Stippler behandelte da-

bei – neben dem Unternehmen Bayer – die Ergebnisse der jährlichen Tests der Wahrnehmung der Global Brand Bayer in 37 Ländern und erörterte die Ergebnisse, die jeweils im Vergleich zu den zwei stärksten Wettbewerbern in jedem Land erhoben und zur Steuerung der Tochtergesellschaften in den Ländern eingesetzt werden. Dabei ist Bayer eines der führenden Unternehmen, das die Anwendung des Global Brand Tracking zentral vorantreibt, denn andere Unternehmen sagen schnell „Unsere Marke ist das Vorstellungsbild in den Köpfen der Verbraucher“, aber kontrollieren nicht oder zumindest nicht zentral, wie die Brand international, d.h., in einzelnen Ländern, gesehen wird.

Unter dem Titel „**Showcasing a global Service Brand @Work**“ konnten sich die Studierenden der Universität Siegen einen konkreten Eindruck verschaffen, welchen aktuellen Herausforderungen die Restaurantkette **Vapiano** (der Name Vapiano leitet sich aus dem italienischen Sprichwort: »Chi va piano va sano e va lontano« ab. Das heißt auf Deutsch: Wer alles im Leben locker und gelassen angeht, lebt gesünder und länger) sich gegenüber sieht. **Sabine Kloos, Vapiano Marketing Director**, stellte auf Einladung von Prof. Hanna Schramm-Klein das Unternehmen vor und referierte über die Kombination des Unternehmens zwischen Fast-Food/QSR (Quick Service Restaurant) und Casual Dining. Im Fokus standen die Herausforderungen von Vapiano hinsichtlich des strategischen Marketing, auch und gerade im internationalen Kontext. Zusammenfassend erklärte Frau Kloos: „*Wir sehen uns aktuell vor allem drei Herausforderungen innerhalb des Marketing-Mix gegenüber: Places, Vapianisti (Mitarbeiter) und Operations Systems.*“

## Vorträge und Projekte mit Unternehmen

Ein wesentlicher Fokus der Transfer-Aktivitäten des Chair for International Management der Universität Fribourg war auch in diesem Berichtszeitraum das Thema **Online-Handel**. Zu diesem Thema referierte Prof. Morschett bei verschiedenen Veranstaltungen, insbesondere bei Verbundgruppen, aber auch bei anderen Handelsorganisationen und Herstellern.

Abgeschlossen wurde das Projekt „**Erfolgreicher Online-Handel von Verbundgruppen - Status Quo und Perspektiven, Best Practices und Lösungsansätze für die Praxis**“, das der Chair for International Management unter Leitung von Prof. Morschett für den **MITTELSTANDSVORBUND** durchgeführt hat. Den Projektträgern konnte im Januar 2013 der Projektendbericht überreicht werden.

Zum Thema Online-Handel in Verbundgruppen konnte Prof. Morschett auch bei der **PEAK**, der Top-Konferenz des Mittelstandsverbundes, im Mai 2013 einen stark besuchten Workshop leiten, bei dem Verbundgruppenmanager über die Thematik diskutierten. Im Rahmen der ADV, der **Akademie der Verbundgruppen**, werden im Mai 2013 zwei Seminare zum Thema **Online-Handel in Verbundgruppen** angeboten, die von Prof. Morschett geleitet werden, bei denen aber auch Experten aus dem Bereich IT und Recht referieren.

**Standortpolitik im Handel, Stadtmarketing** sowie Fragen von **Online-Handel** und **Multi Channel Retailing** wurden von Prof. Hanna Schramm-Klein in mehreren Workshops und auf Vortrags-Veranstaltungen mit Handelsunterneh-

men, Vertretern von Städten und Kommunen und Unternehmen der Konsumgüterbranche diskutiert.

Der Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen setzt die Begleitung eines **regionalen Artenschutzprojektes zur Wiederansiedlung ausgestorbener Tierarten**, gefördert durch das **Bundesamt für Naturschutz**, weiter fort. Im Kern der weiteren Untersuchung steht die Frage der Akzeptanz und Wahrnehmung in der Bevölkerung innerhalb der Region und über die Region hinaus.

## Internationale Vorträge, Preise und Kontakte

### Verleihung der Ehrendoktorwürde

In einem feierlichen Festakt wurde Univ.-Prof. Dr. Joachim Zentes am 17. Mai 2013 die Ehrendoktorwürde (Doctor Honoris Causa) der Universität Craiova/Rumänien verliehen. Er wird damit für seine herausragenden wissenschaftlichen Leistungen, insbesondere auf dem Gebiet des Internationalen und Strategischen Managements, ausgezeichnet.

Der Dekan der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät, Prof. Marian Siminica, der die Laudatio hielt, betonte, dass mit Prof. Zentes ein national und international höchst ange-



sehener Wissenschaftler geehrt werde, dessen Forschung sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis immer wieder wichtige Denkanstöße liefert. Der Dekan stellte die Vita von Prof. Zentes vor und hob insbesondere die zahlreichen Publikationen hervor. Außerdem würdigte er die langjährige Gastdozententätigkeit von Prof. Zentes, so die Vorlesung "Global Strategic Management" im internationalen Masterstudiengang Strategic Management und die Vorlesung "Epistemology and Design of Economic Research" im Rahmen der Doctoral School der Universität Craiova, sowie die gemeinsame

Durchführung von internationalen Fachkonferenzen und Forschungsprojekten.

### Internationale Konferenzen

Forschungsarbeiten der Mitarbeiter des Lehrstuhls für Marketing und Handel der Universität Trier wurden im Zeitraum Juni 2012 bis Mai 2013 auf folgenden internationalen Konferenzen akzeptiert:

- Internationalization of the Second Degree: Process Drivers and Restrictions in Modern MNCs, EIBA (Lohr/Morschett/Swoboda)
- Do They Take It Seriously? The Impact of Corporate Social Irresponsibility on Consumer Behavior in Retailing?, AMA Winter Marketing Educators' Conference (Schramm-Klein/Steinmann/Morschett/Swoboda/Zentes)
- Whether International Retailers Benefit from Perceived Brand Globalness and Localness in Emerging Countries, AMA Winter Marketing Educators' Conference (Swoboda/Pennemann)

- Linking Processes and Dynamic Capabilities of International SMEs: The Mediating Effect of International Entrepreneurial Orientation, Jahrestagung der Wissenschaftlichen Kommission Internationales Management im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (Swoboda/Olejnik)
- Building a Strong Retail Brand: A Comparative Analysis of Non-Food-Retail Sectors, EMAC (Swoboda/Hälsig/Schramm-Klein/Morschett)

Der Beitrag "Do They Take It Seriously? The Impact of Corporate Social Irresponsibility on Consumer Behavior in Retailing?" von Hanna Schramm-Klein, Sascha Steinmann, Dirk Morschett, Bernhard Swoboda und Joachim Zentes wurde im Track "Social Responsibility & Sustainability" mit dem Best Paper Award der AMA Winter Educators' Conference 2013 ausgezeichnet.

Im Zeitraum Dezember 2012 bis Mai 2013 wurden Forschungsarbeiten des H.I.M.A. auf folgenden Konferenzen vorgestellt:

- An Empirical Investigation of Supply Chain Flexibility and Performance in the Present Dynamic Environment Characterised by an Increasing Frequency of Catastrophic Events, EIBA (Lehnert/Zentes/Schramm-Klein)
- A Liaison with a Stranger? An Empirical Investigation on the Competitive Advantage of Companies Generated by a “Green Alliance” with an NGO, EIBA (Kolb/Zentes)
- Understanding the Brand Equity of Multi Channel Retailers, Tagung Handelsforschung Göttingen (Rittinger)
- Empirische Analyse des Wettbewerbsvorteils von Unternehmen, basierend auf „grünen Allianzen“ mit NGOs, Tagung Handelsforschung Göttingen (Kolb)
- Supply-Chain-Flexibilität in einem dynamischen Geschäftsumfeld – Performancetreiber oder Kostenblock?, Jahrestagung der Wissenschaftlichen Kommission Internationales Management im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (Lehnert/Zentes)

## Impressum

### Jg. 4, 2013, Heft Nr. 1

*Retailing & Consumer Goods Marketing* wird herausgegeben von

Univ.-Professor Dr. Dirk Morschett, Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management – Liebherr/Richemont Endowed Chair der Universität Fribourg, Schweiz,

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,

Univ.-Professor Dr. Dr. h.c. Joachim Zentes, Direktor des Instituts für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

*Für die Redaktion der vorliegenden Ausgabe ist der Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Außenhandel und Internationales Marketing, der Universität des Saarlandes verantwortlich.*

*Layout: Victoria Lonnes, Universität des Saarlandes.*