

Retailing & Consumer Goods Marketing

Juni 2011



Impulse für Handel und Konsumgüterindustrie

Inhalt

- Editorial 1
- Europa schrumpft, Deutschland schrumpft – Hat der Handel bald keine Kunden mehr? 2
- Network-Governance-Kodex 6
- Kooperationen von Handel und Industrie - Markeneffekte, Status quo und Zukunft 8
- "Pass auf! Das ist schlecht für Deine Zähne" 12
- Wirkung von Verkaufsförderungsmaßnahmen auf das Kundenverhalten am PoS 15
- Trends im Online-Handel 19
- Wirkungen von Social Media auf das Konsumentenverhalten 23
- „Converged Retailing“ – Ergebnisse einer Befragung führender europäischer Handelsunternehmen 27
- Cross-Channel-Retailing – Eine prozessorientierte Betrachtung 31
- Internationalisierung des Online-Handels 35
- Cash & Carry im Umbruch: Trends und Entwicklungen 39
- Standort oder Retail Brand – Was bestimmt den Erfolg im lokalen Wettbewerb? 43
- Buchpublikationen 47
- Transfer zwischen Forschung und Praxis 48
- Impressum 51

Editorial

Die zweite Ausgabe des Newsletters *Retailing & Consumer Goods Marketing* informiert wieder über die Forschungsergebnisse der Herausgeber zu Handel und Konsumgütermarketing. Darüber hinaus werden Überlegungen zu unterschiedlichen Themen präsentiert.

Die Themen, über die wir in diesem Newsletter berichten, sind vielfältig und sie betreffen verschiedene Branchen und Entwicklungen in Handel und Konsumgüterindustrie.

Ein erster Bericht ist den Ergebnissen des HandelsMonitors 2011 gewidmet, der sich mit der demografischen Entwicklung und den Strategieoptionen des Handels befasst.

Zwei weitere Artikel befassen sich mit Kooperationen, wobei einerseits kooperative Unternehmensnetzwerke und andererseits vertikale Kooperationen zwischen Handel und Industrie beleuchtet werden.

Studien zur Beeinflussung von Konsumenten stehen im Fokus zweier Berichte. Der erste davon berichtet über eine Analyse, ob und wie man durch die Kennzeichnung von Lebensmitteln Kinder zu einem gesundheitsbewussten Kaufverhalten animieren kann. Die zweite analysiert Verkaufsförderungsmaßnahmen am PoS und zieht ein kritisches Resümee zu ihrer Wirkung.

Ein wesentlicher Schwerpunkt dieses Newsletters ist das Marke-

ting und der Verkauf über das Internet. Hier werden Trends im Online-Handel, Wirkungen von Social Media, die Relevanz und Ausgestaltung von Multi-Channel-Systemen und mögliche Strategien zur Internationalisierung von Online-Händlern analysiert.

Einem anderen Handelszweig widmet sich ein Beitrag, der Trends und Entwicklungen bei Cash & Carry-Großhändlern erläutert.

Ein abschließender Beitrag analysiert zwei zentrale Einflussfaktoren auf den Handelserfolg: Standort und Retail Brand.

Ein Autorenteam aus Trier präsentiert eine Studie über ihre Wirkung und Interdependenz.

Dirk Morschett
Universität Fribourg/Schweiz

Bernhard Swoboda
Universität Trier

Hanna Schramm-Klein
Universität Siegen

Joachim Zentes
Universität des Saarlandes

Europa schrumpft, Deutschland schrumpft – Hat der Handel bald keine Kunden mehr?

Thomas Foscht, Bernhard Swoboda & Judith Schloffer

Während die Anzahl der Einwohner in Europa und Deutschland schrumpfen werden, wachsen andere Regionen der Welt in den nächsten 20 bis 40 Jahren dramatisch. Wie kann sich der Handel darauf vorbereiten – sowohl in Bezug auf die Aktivitäten in Deutschland, in Europa, aber auch in Bezug auf internationale Aktivitäten?

Weltbevölkerung wächst weiter

Die Weltbevölkerung wird von heute etwa 6,9 Milliarden Menschen auf rund 8,3 Milliarden im Jahr 2030 (+20 Prozent) und auf 9,1 Milliarden Menschen im Jahr 2050 anwachsen (+32 Prozent im Vergleich zum Jahr 2010). Die meisten Menschen werden in Asien leben, gefolgt von Afrika und Amerika. Afrika wird in diesem Zeitraum das höchste Bevölkerungswachstum aufweisen. Die Bevölkerung dieses Kontinents wird von gut einer Milliarde um 93 Prozent auf knapp zwei Milliarden im Jahr 2050 zunehmen und somit sein demografisches Gewicht bis 2050 fast verdoppeln. Im Verhältnis dazu wird das Bevölkerungswachstum auf den

anderen Kontinenten viel geringer ausfallen. In Asien wird die Zunahme 26 Prozent betragen (von 4,2 Milliarden im Jahr 2010 auf 5,2 Milliarden im Jahr 2050). In Nordamerika wird sich der Bevölkerungszuwachs auf 28 Prozent belaufen (von 351,7 auf 448,5 Millionen). Südamerika (einschließlich Karibik und Mittelamerika) wird ein Bevölkerungswachstum von 24 Prozent aufweisen (von 588,6 auf 729,2 Millionen). In Ozeanien wird die Zuwachsrate 43 Prozent betragen (von 36 auf 51 Millionen). Indien wird sich bis 2050 zum bevölkerungsreichsten Land der Erde entwickeln. Seine Bevölkerung wird von 1,2 Milliarden auf 1,6 Milliarden (+33 Prozent) wachsen. Die Bevölkerung Chinas wird nur um 5 Prozent steigen und sich in einer Größenordnung

von 1,4 Milliarden bewegen. Die Bevölkerung der Vereinigten Staaten wird sich von 318 Millionen um 27 Prozent auf 404 Millionen erhöhen.

Europa und Deutschland schrumpfen

Die Bevölkerungszahl Europas wird von 733 Millionen im Jahr 2010 bis zum Jahr 2030 um rund 10 Millionen Personen auf 723 Millionen sinken und bis 2050 schließlich auf 691 Millionen schrumpfen. Die Gesamtbevölkerung in den 27 Mitgliedstaaten der Europäischen Union wird bis 2030 von 499 Millionen Ende 2010 auf knapp 520 Millionen im Jahr 2030 steigen. Anschließend wird sie bis Ende 2050 auf rund 515 Millionen zurückgehen. Gleichzeitig wird die durchschnittliche Lebenserwartung steigen. Frauen werden heute in der Europäischen Union im Durchschnitt 82,6 Jahre, Männer etwa 76,6 Jahre alt. Im Jahr 2030 wird die Lebenserwartung für Frauen 85,3 und für Männer 80 Jahre betragen. Bis zum Jahr 2050 wird – Prognosen zufolge – die Lebenserwartung weiter ansteigen.

Autoren

Univ.-Professor Dr. Thomas Foscht ist Vorstand des Instituts für Marketing der Karl-Franzens-Universität Graz.

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

MMag. Judith Schloffer ist Universitätsassistentin am Institut für Marketing der Karl-Franzens-Universität Graz.

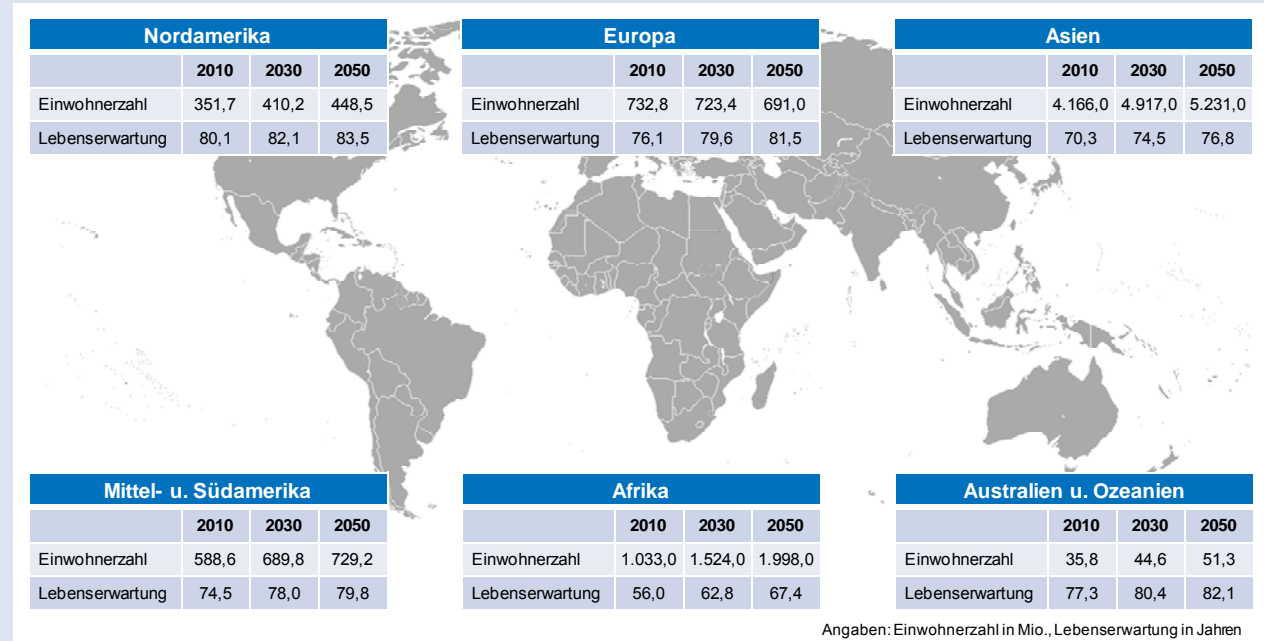


Abbildung 1: Entwicklung der Weltbevölkerung (Quelle: Vereinte Nationen)

Die Bevölkerungsanzahl wird insbesondere in Deutschland stark schrumpfen. Heute leben in Deutschland mehr als 82 Millionen Menschen. Bis 2030 dürften es – je nach Höhe der Zuwanderung – nur noch etwa 77 Millionen sein. Danach wird sich die Abnahme weiter beschleunigen. 2050 wird Deutschland voraussichtlich noch knapp 70 Millionen Einwohner haben – also ca. 15 Prozent weniger als jetzt.

Die Bevölkerungsanzahl wird insbesondere in Deutschland stark schrumpfen. Heute leben in Deutschland mehr als 82 Millionen Menschen. Bis 2030 dürften es – je nach Höhe der Zuwanderung – nur noch etwa 77 Millionen sein. Danach wird sich die Abnahme weiter beschleunigen. 2050 wird Deutschland voraussichtlich noch knapp 70 Millionen Einwohner haben – also ca. 15 Prozent weniger als jetzt.

Herausforderungen aufgrund der prognostizierten Bevölkerungsentwicklung

Die zentrale Herausforderung für den Handel besteht darin, Strategien zu entwickeln, um auf stagnierenden bzw. schrumpfenden Märkten Wachstum realisieren zu können.

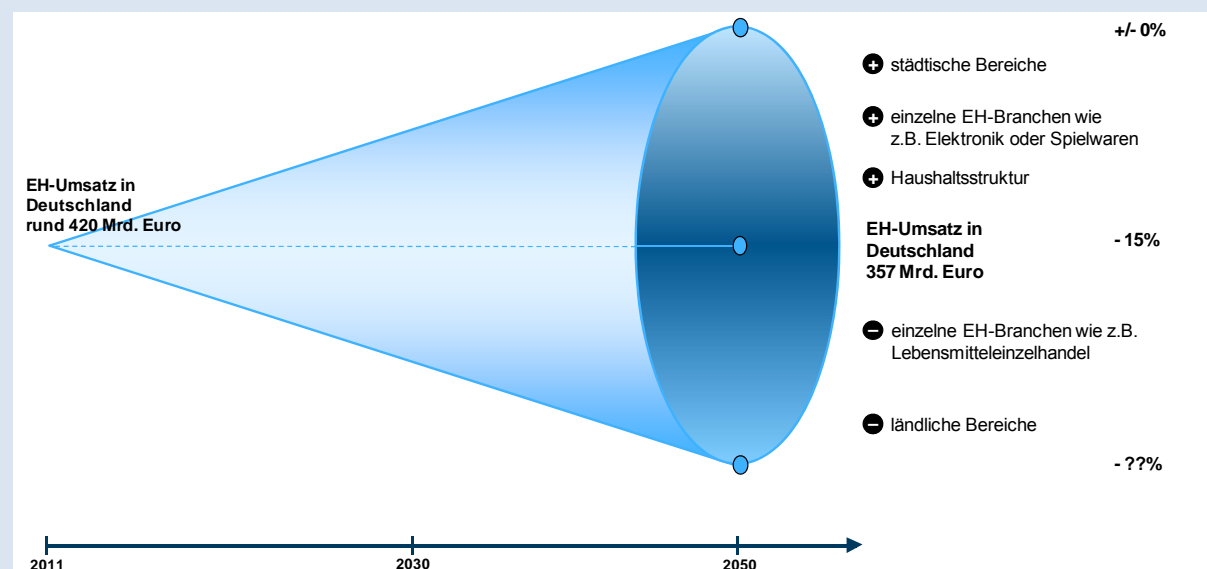


Abbildung 2: Szenario Population Shrinkage

Dazu müssen sich Handelsunternehmen unter anderem folgende Fragen stellen:

- Wie dramatisch wird sich die Konkurrenzsituation vor dem Hintergrund der Bevölkerungsentwicklung verschärfen?
- Wie kann mit gleichbleibender Kundenanzahl mehr Umsatz generiert werden bzw. wie lassen sich Potenziale noch besser ausschöpfen? Ist damit in Summe Wachstum möglich?
- Welche neuen Märkte müssen evaluiert werden?

Offensichtlich ist aber, dass es für Handelsunternehmen, die massiv wachsen wollen, in Europa mit stagnierenden bzw. schrumpfenden Märkten sehr eng werden wird. Märkte wie Asien, Amerika und Afrika werden in den nächsten 20 Jahren um 25 bis 50 Prozent wachsen und stellen daher aus dieser Sicht – auch bei Berücksichtigung aller Unsicherheiten – zweifellos attraktive Wachstumsmöglichkeiten dar. In Europa könnten in Bezug auf das relative Wachstum einzelne Länder wie Irland oder Luxemburg attraktiv sein.

Hervorzuheben ist aber, dass die Betrachtung der Entwicklung der Bevölkerungszahl vor allem für den stationären Handel und für den Handel, der naturgemäß geografische Wurzeln hat (z.B. LEH) große Bedeutung hat. Aus der Perspektive des E-Commerce bzw. M-Commerce stellt sich die Situation hingegen völlig konträr dar. Beim Handel mit Artikeln wie z.B. Büchern, DVDs u.ä. könnten auch Handelsunternehmen mit Sitz in Europa das Potenzial auf anderen Kontinenten nutzen.

Schließlich muss erwähnt werden, dass sich bei differenzierterer Betrachtung der europäischen Länder und bei weiterer Betrachtung einzelner Regionen durchaus

große Unterschiede ergeben. Während die Bevölkerungszahl in Deutschland um rund 10 Millionen abnehmen wird, wird jene in Österreich und in der Schweiz um jeweils rund eine Million zunehmen. Bei der Betrachtung von Regionen zeigt sich, dass urbane Bereiche weiter wachsen werden, während ländliche Bereiche – im Extremfall – vom Aussterben bedroht sind.

Szenario „Population Shrinkage“

Die im HandelsMonitor 2011 identifizierten Herausforderungen wurden in mehreren Szenarien zusammengefasst.

Die Szenariotechnik ist eine Methode der strategischen Planung, die auf der Entwicklung und Analyse möglicher Entwicklungen der Zukunft beruht. Dabei werden systematisch verschiedene Möglichkeiten durchdacht und in einem Möglichkeitsraum miteinander verbunden. Ein Szenario ist eine allgemeinverständliche und nachvollziehbare Beschreibung einer möglichen Situation der Zukunft, die auf einem komplexen Netz von Einflussfaktoren beruht. Der Zweck von Szenarien liegt darin, die Aufmerksamkeit auf kausale Prozesse und Entscheidungspunkte zu lenken. Szenarien werden in einem Szenario-Trichter dargestellt. Der Trichter veranschaulicht den denkbaren Raum plausibler Zukünfte, der mit Szenarios abgebildet werden kann. Den Ausgangspunkt der Betrachtung bildet das Trendszenario, welches auf einer Zeitachse aufgespannt wird. Da im Regelfall allerdings von instabilen Umweltbedingungen ausgegangen werden muss, werden sowohl positive als auch negative Entwicklungsmöglichkeiten berücksichtigt. Durch die immer weitere Entfernung von der Gegenwart und den damit verbundenen möglichen Abweichungen vom

Trendszenario erhöht sich die Spannweite mit Fortdauer der Zeit. Jenes Extremszenario, das die bestmögliche Entwicklung („best case“) aufzeigt, stellt das obere Ende des Trichters dar, wohingegen der sogenannte „worst case“, also die schlechteste Entwicklungsmöglichkeit, das untere Ende bildet.

Im Szenario Population Shrinkage zeigt sich zunächst, dass in Deutschland alleine aufgrund des Rückganges der Bevölkerungszahl, der Einzelhandelsumsatz im Durchschnitt über alle Branchen um 15 Prozent auf rund 357 Mrd. Euro zurückgehen wird.

Szenarien im HandelsMonitor 2011

Die Erstellung der Szenarien erfolgt anhand der Kombination von Schlüsselfaktoren. Aus der Vielzahl möglicher denkbarer Szenarien wurden schließlich folgende drei – als die für die Zukunft des Handels besonders bedeutsamen Szenarien – ausgewählt.

Szenario 1: Population Shrinkage

- Die Bevölkerung schrumpft – unter Betrachtung verschiedener Schlüsselfaktoren unterschiedlich stark.
- Fokus: Mit welchen Strategien kann der Handel der Herausforderung von schrumpfenden Märkten begegnen?

Szenario 2: Demographic Aging

- Die Altersstruktur verändert sich – die Menschen werden älter.
- Fokus: Mit welchen Instrumenten kann der Handel die in ihrer Struktur veränderten Zielgruppen effizient und effektiv ansprechen?

Szenario 3: Relationship Virtualisation

- Die Beziehungen zwischen Handelsunternehmen und Kunden werden zunehmend virtuell.
- Fokus: Wie können Handelsunternehmen auf veränderte Verhaltensweisen und die Virtualisierung von Beziehungen reagieren?

Bezieht man in diese Betrachtung die Erkenntnisse zum Thema Familien- und Haushaltsstruktur ein, so könnte folgendes Phänomen zu beobachten sein: Wenn sich die Bevölkerungszahl in Deutschland um 15 Prozent reduziert, bedeutet das auch, dass es – je nach weiteren Annahmen – rund 5 Millionen weniger Haushalte geben wird. Diese Auswirkungen auf die Immobilienbranche ergeben sich daraus auch eine Reihe von Auswirkungen auf den – insbesondere stationären – Handel. Einzelne Branchen könnten davon profitieren, wenn etwa für mehr Haushalte auch mehr Elektrogeräte gekauft werden, andere Branchen, die praktisch unmittelbar an der Bevölkerungszahl hängen wie der Lebensmitteleinzelhandel, werden von der negativen Entwicklung stärker betroffen sein.

Bei Berücksichtigung der Einkommens- und Kaufkraftstruktur bzw. der Konsumausgaben wäre folgendes Phänomen denkbar: Es kann davon ausgegangen werden, dass die Kaufkraft im Durchschnitt mehr oder weniger stabil bleiben wird – u.U. könnte sie sogar rückläufig sein. Den Handel trifft dies doppelt – einerseits schrumpft der Markt und andererseits schrumpft am Markt die Kaufkraft. Dies wird zwangsläufig zu intensiverem Wettbewerb führen. Es kann aber auch davon ausgegangen werden, dass sich die Struktur der Konsumausgaben weiter verändern wird. Konkret werden die Ausgaben für z.B. Energie und Bildung steigen, während für andere Bereiche im Verhältnis weniger ausgegeben

werden wird. Offen ist die Frage, welche Handelsbranchen und auch welche Vertriebstypen vor diesem Hintergrund profitieren werden können.

Bezieht man in das Szenario das Thema Migration ein, so könnte sich folgendes Phänomen ergeben: Heute stellt sich die Situation in Deutschland so dar, dass es rund 8 Prozent ausländische Bevölkerung gibt, aber der Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund rund 20 Prozent der Gesamtbevölkerung ausmacht. Geht man davon aus, dass die Anzahl der Personen mit Migrationshintergrund – also die absolute Zahl – zumindest stabil bleiben wird, ergibt das bei einem Rückgang der Gesamtbevölkerung von rund 15 Prozent einen weiteren Anstieg des Anteils auf bis 23,5 Prozent. Berücksichtigt man weiter, dass auch bei einem Bevölkerungsrückgang um 15 Prozent bereits eine Zunahme der Zuwanderungsquote einbezogen ist, ergibt das ein Szenario, in dem rund ein Viertel der Bevölkerung Migrationshintergrund haben würde.

Schließlich sei erwähnt, dass hinsichtlich der künftigen Entwicklung der Bevölkerung bzw. des Handelsvolumens starke regionale Unterschiede auftreten werden. Der Handel – insbesondere – der stationäre Handel – wird in Regionen, die auch in Zukunft stark wachsen werden, also in urbanen Regionen wie z.B. in der Region München, vor völlig anderen Herausforderungen stehen, als in ländlichen Regionen.

Zur Studie

Der HandelsMonitor ist ein langjähriges Kooperationsprojekt der Universität des Saarlands, der Universität Trier und der Universität Graz und befasst sich jährlich mit speziellen Aspekten und Herausforderungen des Handels.

Der Handelsmonitor 2011 gliedert sich in drei große Bereiche: Im ersten Teil wird zunächst der Status quo zu ausgewählten Themengebieten, wie der Entwicklung der Gesamtbevölkerung, jener der Altersstruktur der Bevölkerung, der Einkommens-/Kaufkraftstruktur und der Konsumausgaben oder der Migrationsentwicklung aufgezeigt. Im Anschluss daran werden die sich aus den prognostizierten Entwicklungen ergebenden Herausforderungen für den Handel abgeleitet sowie anhand von konkreten Beispielen illustriert.

Im zweiten Teil werden auf der Basis der analysierten Schlüsselfaktoren sowie der abgeleiteten Herausforderungen drei Szenarien entwickelt und diskutiert. In diese Szenarien werden die aus heutiger Sicht bedeutendsten bevorstehenden Entwicklungen in den kommenden Jahrzehnten einbezogen sowie deren positiver und negativer Einfluss evaluiert.

Im dritten Teil werden unter dem Motto „Best Practice – Zukunftsorientierung“ für jedes der drei entwickelten Szenarien Fallstudien von Handelsunternehmen diskutiert, die zumindest bezüglich einzelner Aspekte als Vorreiter betrachtet werden können. Dabei werden sowohl strategische Aspekte also auch Aspekte des Handelsmarketings berücksichtigt.

Network-Governance-Kodex

Joachim Zentes

Der Network-Governance-Kodex empfiehlt allen Formen kooperativer Unternehmensnetzwerke, so Franchisesystemen und Verbundgruppen die Einhaltung anerkannter Standards. Der Kodex will dazu beitragen, die Strukturen von Netzwerken nach innen und außen transparent und nachvollziehbar zu gestalten und das Vertrauen zwischen den Netzwerkteilnehmern fördern.

Kooperative Unternehmensnetzwerke gehören, wie Brodersen/Korte/Veltmann in ihrem Vorwort des Network-Governance-Kodex (NGK) zu Recht feststellen, zu den weltweit stärksten wachsenden Organisationsformen der Wirtschaft. Neben den klassischen Netzwerken wie Verbundgruppen und Franchisesystemen bilden sich zunehmend neue Formen kooperativer Zusammenarbeit heraus. Beispielhaft können Strategische Allianzen, Joint Ventures oder Virtuelle Netze herausgestellt werden, die als horizontale Kooperationen auf nur einer Wirtschaftsstufe operieren oder als vertikale Kooperationen mehrere oder gar alle Stufen der Wertschöpfungskette einer Branche umfassen. „Alle Netzwerke stehen vor der Herausforderung, sich einen Ordnungsrahmen zu geben, der die rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit der beteiligten Unternehmen respektiert und zugleich das partnerschaftliche Zusammenwirken fördert. Im Mittelpunkt stehen hierbei gegenseitiges Vertrauen und verantwortungsvolles Eintreten

- Professor Dr. Günter Olesch (Vorsitzender)
- Univ.-Professor Dr. Dieter Ahlert
- Bibiana Bolsenkötter
- Torben Leif Brodersen
- Dr. Benedikt Erdmann
- Harald Ewig
- Professor Dr. Flohr
- Dr. Otto Korte
- Dr. Ludwig Veltmann
- Wilhelm Weischer
- Univ.-Professor Dr. Joachim Zentes

Übersicht 1: Die Mitglieder der Kommission

ten der Kooperationspartner füreinander. Beides ist ohne ein professionelles Netzwerkmanagement und ohne die Einhaltung transparenter Spielregeln nicht zu verwirklichen“ (Vorwort, S. 2).

Diese Herausforderung bildete den Anstoß für die Erarbeitung des Network-Governance-Kodex. Nach zweijähriger Arbeitszeit haben sich Praktiker, Wissenschaftler, Rechtsexperten und Vertreter der tangierten Verbände (Deutscher Franchise-Verband e.V., Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V., Zentralverband gewerblicher Verbundgruppen e.V.) im

September 2010 auf einen gemeinsamen Text verständigt, der im Folgenden skizziert wird.

Aufbau des NGK

Der Network-Governance-Kodex orientiert sich an den wesentlichen Eckpunkten der bereits vorliegenden Kodizes und ist in seinem Aufbau angelehnt an den Deutschen Corporate Governance Kodex. Er ergänzt die schon existierenden Regelwerke insofern, als er auf die typischen Gegebenheiten von Netzwerken abstellt. Dies verdeutlicht die Präambel, in der es u.a. heißt: „Neben Vertrauen und Verantwortung spielt die aktive Teilnahme am Netzwerk eine zentrale Rolle für den Erfolg. Netzwerke arbeiten auf der Grundlage freiwilliger Selbstverpflichtung und nicht auf der Grundlage hierarchischer An-

Autor

Univ.-Professor Dr. Joachim Zentes ist Direktor des Instituts für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) sowie Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Außenhandel und Internationales Management der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

- Der Kodex stellt eine freiwillige Übereinkunft der Netzwerkwirtschaft dar.
- Der Kodex enthält ausschließlich Empfehlungen und keinerlei verpflichtende Regelungen, die über die Gesetzeslage hinausgehen.
- Der Kodex richtet sich an alle Formen kooperativer Unternehmensnetzwerke wie Franchisesysteme, Verbundgruppen, Genossenschaften, wirtschaftsstufenübergreifende Partnerschaften, Allianzen und dergleichen.
- Der Kodex wurde von den führenden Verbänden der Netzwerkwirtschaft (Deutscher Franchise Verband e.V. – DFV; Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen e.V. – ZGV; Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. – DGRV) mitgestaltet und wird von diesen getragen.
- Der Kodex empfiehlt die Einhaltung anerkannter Standards für eine exzellente Netzwerkführung.
- Der Kodex will insbesondere dazu anregen, die Strukturen von Netzwerken nach innen und außen transparent und nachvollziehbar zu gestalten.
- Der Kodex will das Vertrauen zwischen den Netzwerkteilnehmern fördern.
- Der Kodex empfiehlt zahlreiche konkrete Einzelmaßnahmen z.B. zur effizienten Kontrolle und Beratung der Netzwerkzentralen, zum Risikomanagement und zum Umgang mit Informationen.
- Insgesamt soll der Kodex einen Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit kooperativer Unternehmensnetzwerke leisten.
- Der Kodex wird von der Network-Governance-Kommission in Abständen auf möglichen Anpassungsbedarf hin überprüft und falls erforderlich fortgeschrieben.

Übersicht 2: Der Network-Governance-Kodex auf einen Blick

ordnung. Sie sind auf Engagement und Unterstützung aller Beteiligten angewiesen“ (S. 11).

Der NGK empfiehlt die Einhaltung von Mindeststandards in den Bereichen der Unternehmensstrategie, des Managements der Systemzentrale, des Partnermanagements und der Regelungen, die jenseits der Gesetzeslage mehr Transparenz und Professionalität schaffen können.

Im Einzelnen trifft der NGK Aussagen zu folgenden Aspekten:

- zukunftsorientierte Führung kooperativer Netzwerke
- Struktur des kooperativen Netzwerkes
- Geschäftsführung der Netzwerkzentrale
- Nachfolgeplanung des Netzwerkes

- Kontrolle und Beratung der Netzwerkzentrale
- Grundsätze für die Wahrnehmung der Kontroll- und Beratungsfunktionen
- Aufgaben und Arbeitsweise des Kontrollgremiums
- Zusammenarbeit Geschäftsführung/Kontroll- und Beratungsgremium
- Gesellschafterversammlung/Versammlung der Netzwerkteilnehmer
- Risikomanagement und Informationstransparenz.

Arbeitsweise der Kommission

Für die Konzeption und Verbreitung des NGK wurde eine Kommission eingesetzt (siehe Übersicht 1). Ihre Aufgabe ist es, „darauf hinzuwirken, dass der Kodex mit Leben erfüllt wird“ (Präambel des NGK). Darüber hinaus obliegt ihr die regelmäßige Überprüfung des

NGK auf etwaigen Anpassungsbedarf.

Der Kodex versteht sich als Angebot an die Netzwerkpraxis und empfiehlt die Einhaltung von Standards. Es steht allen kooperativen Netzwerken selbstverständlich frei, den NGK zur Grundlage ihrer Kooperationspraxis zu machen.

Der Network-Governance-Kodex ist wiedergegeben in:

- **Vertrauen – Verantwortung – Transparenz: Exzellente Unternehmensführung in kooperativen Unternehmensnetzwerken, (DFV/DGRV/ZGV) 2010.**

Kooperationen von Handel und Industrie - Markeneffekte, Status quo und Zukunft

Bernhard Swoboda

Während vertikale Kooperationen in den neunziger Jahren intensiv diskutiert wurden, ist in der heutigen Zeit die Frage erlaubt „was denn geblieben ist“? Vor allem aber – und dies ist vor dem Hintergrund tagesaktueller Tendenzen einsichtig – ist zu fragen, welche Zukunftsaussichten haben diese, oder zumindest, welche Entwicklungen sind hier zu erwarten? Diese Thematik wird im vorliegenden Beitrag thematisiert, der auf einem Vortrag des 15. G·E·M Markendialogs aufbaut.

Kooperationen sind „en vogue“, wenn Sie an Franchising-systeme, virtuelle und globale Netzwerke, horizontale und vertikale Partnerschaften denken. Wir schauen auf vertikale Kooperationen, mit Blick auf die Marke. Ich werde den Fragen nachgehen: Was aus dem „Hype“ von Hersteller-Handels Kooperationen in den 90er Jahren geblieben ist, wie sieht's heute und zukünftig aus?

Prof. Dr. Bruno Tietz definierte schon 1979: „Kooperation bildet eine Form der freiwilligen zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit von (mehreren) selbstständigen Unternehmen mit dem Zweck der Erfüllung übergeordneter Ziele. Die gemeinsame Leistungsfähigkeit ist größer als die Summe der Einzelleistungen.“ Beide Teile „übergeordnete Ziele“ und die „größere Leistungsfähigkeit“ sind wichtig. Sie prägte die Diskussion der 90er Jahre und die intrinsisch motivierten Partnerschaftsbestrebungen, getrieben durch das Streben nach Effizienzsteigerung an

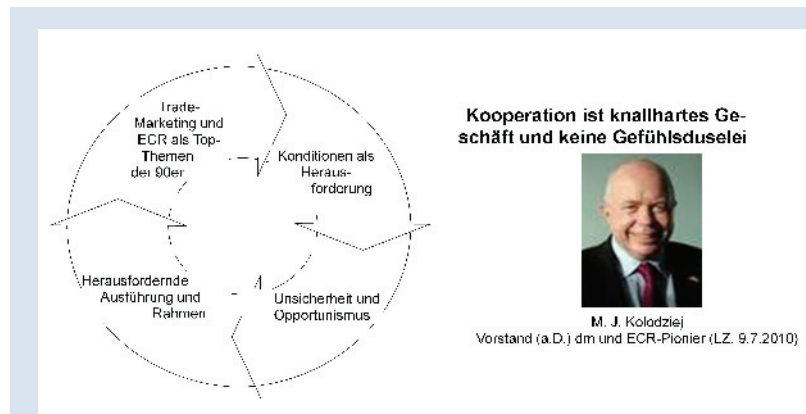


Abbildung 1: Entwicklung vertikaler Kooperationen

den Schnittstellen der ansonsten individuell von Handel und Herstellern optimierten, eigenen Wertketten. Diesen Bestrebungen gegenüber standen schon immer die Konditionen als Streitpunkt. Heute prägt Unsicherheit und opportunistisches Verhalten die ansonsten diskutierten Potenziale vertikaler Kooperation in der Konsumgüterbranche. Es treten neue Herausforderungen auf. Einer der Pioniere der Kooperation, Michel J. Kolodziej sagte den treffenden Satz: „Kooperation ist knallhartes

Geschäft und keine Gefühlsduselei“. Dies meine Damen und Herren prägt meinen Vortrag.

Ich unterscheide Dominanz- und Partnerschaftstypen als Gliederungskriterium. Erstere meinen Kollaborationen zwischen gleichen Partnern; keiner kann Vorgaben an den Anderen diktieren. Treffen demgegenüber Partner aufeinander in denen eines dominiert (es kann der Hersteller oder der Händler sein), dann resultieren natürlich Konsequenzen für die Kooperation. Dieses hebe ich deswegen hervor, weil empirisch klar ist, dass das Ausmaß der Kooperation dominant deren Erfolg bestimmt, aber die Macht eines Partners den Erfolg reduziert.

Autor

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

Partnerschaftstypen

Ende der 80er hat Prof. Dr. Joachim Zentes das Trade Marketing thematisiert, mit einem breiten Instrumenten-Mix, wie Logistik, Platzierung, Merchandising, Verkaufsförderung, Werbung und mittelständischen Konzepten, d.h., Unterstützung mittelständischer Händler, auch um der wachsenden Filialisierung im Handel entgegen zu wirken. Die Effekte für Marken waren offensichtlich, denn deren Führung und Vermarktung sollte gestärkt werden.

Mitte der 90er beherrschte ECR die Diskussion, mit zwei Facetten: Supply Chain-Management (SCM), also Logistik-effizienz an der Schnittstelle der Wertkette, und Marketing, also dyadische Kooperationen in den Feldern Verkaufsförderung, Neuprodukteinführung oder Category Management (CM). Das Re-Engineering der Wertschöpfungskette, von einem Push-Prinzip (in dem der Hersteller seine Ware in den Absatzkanal drückt) zu einem Pull-Prinzip (wonach die Nachfrage der Kunden das Angebot determiniert) waren kennzeichnend wie auch die Win-Win-Idee. Später folgte das Pull-Push-Pull-Prinzip. Abb. 1 zeigt einige Erfolgsprognosen im ECR in den USA.

Was ist geblieben?

Zunächst müssen wir feststellen: Erfolgskennzahlen, die den Konsumenten einbeziehen, sind schwierig zu finden, aber: Wir können feststellen, dass Pioniere der Kooperation enorm wuchsen,

z.B. dm-Drogerie Markt und auch Unternehmen der Industrie, die ich hier nicht nenne. Ob dieses Wachstum aber letztendlich an der Kooperationsbereitschaft liegt oder an den vielen Relaunches, die dm im Vergleich zum Wettbewerb seit den 90ern vollzog, sei dahingestellt. Was ist weiter geblieben?

Kooperationsebenen wie effiziente Administration, effiziente operative Logistik, Continuous Replenishment wurden ebenso umgesetzt, wie der Wandel von der Distributions- zur Abhollogistik (mit Tools wie VMI, BMI, CMI, CPFR, RFID etc.). Vieler dieser Tools sind heute Standards. In Studien werden positive Kennzahlen genannt (z.B. Bestellvorlaufzeiten, Lagerbestände, gebundenes Kapital, Erfüllungsgrad, Out of Stock). Sie zeigen zugleich, dass Kooperation im SCM dann erfolgreicher sind, wenn der Händler den Hut auf hat. Davon profitieren beide Partner, Hersteller und Händler. Und die Konsequenzen für die Marke? Wir haben es bei SCM-Prozessen mit gleichgerichteten Effizienzzielen von Handel und Herstellern in der Wertschöpfungskette zu tun. Die Markeneffekte sind aber minimal und nur indirekt.

Der wichtigere Teil ist der Bereich des Marketing. Heutzutage spricht man nicht mehr über drei Instrumente, sondern vom Category Management. Wenn Sie die zahlreichen wissenschaftlichen Studien hierzu

sichten, dann sind darin vielfache positive Effekte dokumentiert, für beide Partner. Weniger oft, aber auch deutlich sind positive Promotion-Effekte in Kooperationen dokumentiert. Uns interessieren auch hier die Marken-Effekte und es ist naheliegend, dass die Markenführung im Category Management und in der Promotion positiver ausfällt. Trotz der gegenläufigen Ziele von Handel und Herstellern können dyadische Partnerschaften eine positive Rolle spielen und den Erfolg der Vermarktung von Marken enorm steigern.

Dominanztypen

Kommen wir nun zu den Dominanztypen, so auf der einen Seite die Händlerdominanz und auf der anderen Seite die Herstellerdominanz.

Liegt Händlerdominanz im Absatzkanal vor, dann stehen folgende Themen im Fokus:

- Eine aktive Bearbeitung von Beschaffungsmärkten und Lieferanten, Global Sourcing; Beschaffungsnetzwerke usw.
- Vertikalisierung: von Handelsmarken bis hin zum Aufbau produzierender Regiebetriebe. Hier zeigen Studien, dass die strategische Rolle von Handelsmarken für einen Händler und die Investitionen des Partners, also des Herstellers in diese Strategie den Beziehungserfolg fördert.

	Angaben in Prozent der Konsumentenpreise		
Strategiebaustein	Kosteneinsparung	Kapitaleinsparung	insgesamt
Efficient Replenishment	2,8	1,3	4,1
Efficient Store Assortments	1,3	0,2	1,5
Efficient Promotions	3,5	0,8	4,3
Efficient Product Introductions	0,9	-	0,9
insgesamt	8,5	2,3	10,8

Abbildung 2: ECR-Potential (Kurt Salmon Associates 1999)

Meine Schlussfolgerung für die Marke ist, dass es darauf ankommt, wie die Innovation und die Positionierung von Top-Markenartikeln – in den Köpfen der Verbraucher – ist. Bei Handelsmarken versuchen Handelsunternehmen eigentlich nur auf Kundenwünsche zu reagieren, sich zu profilieren und eine größere Spanne zu realisieren. Bietet dies der Markenartikel, dann besteht eine geringe Notwendigkeit zur Handelsmarkenproduktion. Bietet das der Markenartikel jedoch nicht, dann wird es gefährlich, oder stellen Sie sich vor ein Wal-Mart produziert selbst, z.B. Flüssigwaschmittel, ein relativ leicht herzustellendes Produkt. Wal-Mart macht rund 1,5% des Gesamtumsatzes hiermit, insofern reden wir von einem Volumen von rund 45 Mrd. EURO, was enorm ist. Im Endeffekt sind es Innovation und Positionierung, welche die Hersteller gegen „pure private label firms“ entgegenstellen können. Alternativ produzieren sie Handelsmarken. Abb. 3 zeigt ausgewählte Hersteller, die Handelsmarken herstellen. Rechts sehen Sie klassische Handelsmarkenproduzenten, in der Mitte bekannte Markenartikler und links Unternehmen, die für Aldi produzieren. Die Preisunterschiede zur Originalmarke sind dem Buch von M. Schneider „Welche Marke steckt dahinter?“ entnommen.

Wechseln wir zu den Herstellerdominanten Systemen. Hier möchte ich Kontraktvertriebstypen als wichtige Option hervorheben, denn sie sind bedeutend in der Fashion-, Automobil- und Reifenbranche. Sie sind Ausdruck einer Vorwärtsvertikalisierung der Hersteller. Beispiele finden sich selbst bei mittelständischen Unternehmen



Abbildung 3: Handelsmarkenproduzenten (Preisdifferenzen zu Originalmarke) (Schneider 2009; eigene Recherche)

im Fashion-Bereich, z.B. Gerry Weber und Marc O'Polo. Sie erscheinen wie Store-in-the-Store Kooperationen, aber sie haben enorme Konsequenzen für die Markenführung. Nimmt man eine Wertkette in dieser Branche an, dann wirken Sie in Kombination mit der Marke in alle Prozesse hinein, so Innovationsprozesse (Kollektionsentwicklung, Trenderkennung, Flächenplanung), SCM und Kunden-/Marktbearbeitungsprozesse. Die Markenführung wird in allen drei Prozessen gestützt. Exemplarisch kann dies anhand der Marktbearbeitung verdeutlicht werden. Die Markenführungsoptionen bei vertikaler Kooperation sind ganz andere bei Verkaufsförderung/Events, bei der Sortimentsdarstellung und Markeninszenierung am POS oder der Kontrolle des Verkaufspersonals. Bei der Multilabelfläche ist für die Herstellermarke eine Markeninszenierung kaum möglich. Eine Markenfläche bietet hier mehr Einflussmöglichkeiten in der Vermarktung. Bei Markenshops haben sie weitergehende Vermarktungsmöglichkeiten. Studien befragen Hersteller und Händler und

zeigen wo Kernkompetenzen und wo Kooperationsfelder liegen; eine Möglichkeit um Kooperationspotenziale auszuloten.

Lassen Sie mich ein Zwischenfazit ziehen. Es gibt viele Möglichkeiten Einfluss auf die Marke zu nehmen: Voll vertikal integriert mit Flagship-Stores oder per E-Commerce, Nutzung des selektiven oder exklusiven Vertriebs oder Bevorzugung dessen, womit ich anfang, kollaborative Systeme. Diese dominierten die Diskussion in klassischen Markenartikelbereichen, aber gerade in diesem Feld ziehen dunkle Wolken für Kooperationen auf.

Entwicklungstendenzen (Kollaborationen)

ECR-Reloaded: Ich bezeichne die Tendenzen als ECR-Reloaded. Dahinter verbirgt sich die Fortführung bisheriger fast 20jähriger Bestrebungen. Einige Änderungen sind zu konstatieren. Beachtet werden Category Management (mit Konsequenzen für die Markenvermarktung), SCM (mit Kon-

sequenzen für den Weg der Marke in den Laden) und IT (als Steuerungskomponente). Tools werden neu bezeichnet, so mutiert CPFRR zu längerfristiger JAG (Jointly Agreed Growth), es ist nicht mehr ein ECR-Board, sondern eine neue Plattform, es ist eine neue Unternehmensberatung und es sind neue Projektpartner (große multinationale Unternehmen). Alles erscheint nicht voll innovativ und beachtlich komplex. Den Antrieb erhält die Kooperative Entwicklung, auch für die Marke durch neue Standards, z.B. M-Commerce, Tracking & Tracing. Ich gehe davon aus, dass ECR-Reloaded reservierter angegangen wird, denn nicht geändert haben sich die Erfolgsfaktoren, so:

- Prozesse: Formulierung klarer Ziele und Strategien (bei offensichtlich zunehmenden Zieldivergenzen)
- Kultur: Mitarbeiter als zentraler Erfolgsfaktor und Vertrauensbasis (bei offensichtlich zunehmender Personalrotation)
- Struktur: Organisatorische oder technische Voraussetzungen (bei durch Studien belegten geringen Erfolgsbedeutung).

Rechtsunsicherheit: Aber, es herrscht eine relative Unsicherheit in Deutschland, wenn es um Kooperation geht, v.a. durch einen Generalverdacht, evoziert vom Bundeskartellamt. Langjährige Branchenpraktiken wie unverbindliche Preisempfehlung, Margengarantien, Nachverhandlung bei Einstandspreisen und Meistbegünstigungsklausel stehen unter Verdacht und wirken auf das, was Kooperation ausmacht, also Datenaustausch, Aktionsplanung und Kontrolle, kollaborative Akti-

vitäten im Allgemeinen. Es stellt sich die Frage, wie unter diesen Rahmenbedingungen Unternehmen, die Markenartikel wie auch Handelsmarken anbieten, sich gegenüber den „pure private labels firms“, die keine Marke fördern, zusammenraufen können. Ich habe den Eindruck, dass der Handel (und ich meine hier Vollsortimenter) versucht, durchaus etwas zu machen. Zugleich kann ich dies auf der Industrie-seite nicht im gleichen Maße beobachten, was durchaus die Frage aufwirft, warum nicht, denn das Stützen der „pure private labels firms“ ist sicherlich nicht das Ziel. In der Summe: Die Kartellamtsbeschlüsse können, nach Abschluss der Verfahren in den nächsten Jahren, die Hersteller-Handels-Beziehung fundamental verändern.

Nicht zu vernachlässigen sind weitere Entwicklungstendenzen, die ich streifen möchte:

Beschaffung: Steigende Rohstoffpreise werden zunehmend dazu führen, dass die Endverbraucherpreise noch stärker steigen werden, wie schon heute, denn der Handel wird nicht mehr lange auf stabilen Einkaufspreisen beharren können. Dies mag auf die eingangs genannte Dauerkontroverse in den Konditionen wirken.

Rolle Deutschlands: Eine zunehmende Internationalisierung und ein schrumpfender Binnenmarkt Deutschlands, mit im Jahr 2040 nur noch 72 Millionen Einwohnern, haben heute schon Konsequenzen. Es ist fraglich, ob Deutschlands als Kernabsatzmarkt für Händler und Top-Hersteller weiterhin eine zentrale Bedeutung haben wird. Letztere führen schon länger globale Markenportfolios und sie wachsen v.a. im

Ausland. Nicht verwunderlich, denn in vielen Schwellenländern ist es einfacher Umsatzwachstum zu erzielen als in einem wettbewerbsintensiven und schrumpfenden Markt. Dies wirft die Frage auf, ob Marken-Innovationen in Zukunft, wie bisher, für Deutschland in Deutschland entwickelt werden, oder ob dieses in Wachstumsmärkten passiert und nach Deutschland übertragen wird!

CSR: Ein gemeinsames Thema ist Corporate Social Responsibility. Hintergrund sind Vorgaben von UN und EU. Was da auf uns zukommt nenne ich einen externen Druck auf vertikale Kooperationen; begonnen hatte ich mit intrinsisch motivierten Kooperationen. Ausdruck finden diese in beidseitiger Zusammenarbeit und supranationalen Kooperationen in denen Ländern Verantwortung für Best-Practices zugewiesen wird; so in Europa UK als Lead Country für „Sustainable Products“ und Deutschland für „Global Data Synchronisation, Performance Measurement“, i.w.S. Controlling. Das nährt den Verdacht, dass FMCG-Innovationen, wenn unser Land nicht für „Sustainable Products“ steht, zukünftig weniger hier stattfinden. Hat dies Konsequenzen für Handelsmarken?

Dieser Beitrag ist ein Auszug des Vortrags auf dem 15. G·E·M Markendialog "Markenstrategien im Spannungsfeld Hersteller und Handel" der G·E·M Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V. am 24.2.2011 in Berlin.

Der vollständige Text des Vortrages erscheint im Mai 2011 in der Dokumentation zum 15. G·E·M Markendialog. Weitere Informationen zum Vortrag und der Veranstaltung im Internet: www.gem-online.de.

"Pass auf! Das ist schlecht für Deine Zähne"

Gunnar Mau, Celina Steffen & Hanna Schramm-Klein

Weiter steigende Gesundheitsprobleme bei Kindern wie Karies oder Übergewicht sind ein gesellschaftliches Problem. Versuche, per Kennzeichnungspflicht über gesundheitskritische Inhaltsstoffe aufzuklären und zu gesundheitskonformen Verhalten zu animieren, sollen diesen Problemen entgegenwirken. Doch wirken solche Hinweise auch auf Kinder? Und wenn ja, wie müssen diese gestaltet sein? Diese Fragen werden im Rahmen eines Forschungsprojektes zum Thema der „Kinderkaufkompetenz“ am Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen beantwortet werden.

Aus einer ersten Studie geht hervor, dass ein Warnhinweis Kinder verstärkt zu einer gesunden statt zu einer ungesunden Alternative greifen lässt. Jedoch sind sie bei Lebensmitteln beliebter Marken eher dazu bereit, Warnungen in den Wind zu schlagen. Daraus erwächst für die Hersteller von Produkten beliebter Marken eine besondere Verantwortung.

Haben Kinder gut lachen?

Einer aktuellen Studie zufolge, welche im Auftrag der Deutschen Arbeitsgemeinschaft für Jugendzahnpflege e.V. (DAJ) bundesweit den Zahnzustand von Schülern verschiedener Altersklassen untersuchte, verbesserte sich die Mundgesundheit von Kindern und Jugendlichen deutlich. Diese positive Entwicklung ist deutschlandweit zu beobachten. Doch trotz des steigenden Bewusstseins für Mundhygiene, leiden 46 % der Schulanfänger im Laufe ihrer

Kindheit an Milchzahnkaries. Selbst im frühkindlichen Alter von drei Jahren werden mit dem Eintritt in Kindertagesstätten häufig erste Karieserkrankungen festgestellt. Dies ist u.a. auf den Konsum zuckerhaltiger Lebensmittel zurückzuführen, die Kinder aufgrund angeborener Geschmackspräferenzen bevorzugen. Bei anderen gesundheitsgefährdenden Produkten, wie bspw. Zigaretten, wird versucht, per Kennzeichnungspflicht über gesundheitskritische Inhaltsstoffe aufzuklären und zu gesundheitskonformen Verhalten zu animieren. Tatsächlich belegen erste Studien, dass solche Warnhinweise bei Erwachsenen Wirkungen auf das Nutzungsverhalten gesundheitsgefährdender Produkte nehmen können.

Allerdings besteht bei Lebensmitteln keine Pflicht der Kennzeichnung gesundheitskritischer Inhaltsstoffe. Nährstoffe und Energiegehalt werden lediglich in Form einer Nährwertabelle auf

Produktverpackungen angegeben. Die vieldiskutierte farbliche Kennzeichnung von Lebensmitteln anhand eines Ampelsystems wurde im letzten Jahr durch das Europäische Parlament verhindert. Das von der Nahrungsmittelindustrie favorisierte Modell der „Guideline Daily Amounts“, welches als Richtwert für die empfohlene Tageszufuhr von Energie und bestimmten Inhaltsstoffen dient, bleibt weiterhin freiwillig. Fraglich bleibt so bis heute, ob (und wie) Warnhinweise bei Kindern überhaupt wirken. Und wenn ja, wie diese dann gestaltet sein müssen.

Auch wenn bei Erwachsenen positive Effekte von Warnhinweisen auf das Verhalten bewirkt werden können, stellt sich die Frage nach der Wirkung von Warnhinweisen auf Kinder vor allem deshalb, weil es in der kindlichen Entwicklung eine Phase der Abkehr von der Kindheit und eine Zuwendung zu Verhaltensweisen von Erwachsenen gibt. In dieser Phase könnten Warnhinweise auf Kinder paradox wirken und sogar in einen gesteigerten Konsum der gesundheitsgefährdenden Produkte münden. Wie können Kinder dann gesunde von ungesunden Produkten unterscheiden? Woran erkennen Kinder, ob ein Produkt zu viel Zucker enthält? Und ist die Lebensmittelampel wirklich das geeignete Instrument der

Autoren

Dr. Gunnar Mau ist Wissenschaftlicher Assistent und Habilitand am Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen.

Dipl.-Volksw. Celina Steffen ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin an diesem Lehrstuhl.

Univ.-Professorin Dr. Hanna Schramm-Klein ist Inhaberin dieses Lehrstuhls.

Kommunikation in Ernährungsfragen?

Für Handel und Hersteller ist diese Frage doppelt relevant: Einerseits haben die Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung - gerade für Kinder - und damit auch das Erfordernis, gerade diese Gruppe von Konsumenten vor Gesundheitsgefahren zu schützen. Andererseits haben die Unternehmen das Ziel, ihre Marken erfolgsgerichtet zu positionieren. Vor diesem Hintergrund wurde in dieser Studie deshalb neben der Wirkung gesundheitsbezogener Warnhinweise auch der Einfluss von Marken in diesem Zusammenhang überprüft.

Die Studie

Um erste Ergebnisse zum Wechselspiel zwischen Warnhinweisen und Marken zu bekommen, wurde eine experimentelle Studie durchgeführt. Dabei wurde die Wirkung von Warnhinweisen in Bezug auf beliebte bzw. unbeliebte Marken untersucht. Zunächst galt es, beliebte und unbeliebte Marken bei den Kindern zu identifizieren. Eine erste Befragung von Schülern zweier Grundschulen im Alter von acht bis elf Jahren ergab, dass Adidas unter den Schülerinnen und Schülern dieser Altersgruppe eine sehr beliebte Marke ist, die Marke Barbie hingegen geschlechtsübergreifend in dieser Altersstufe unbeliebt ist. Anschließend wurden zwei unterschiedliche Limonaden entworfen (Adidas Limonade und Barbie



Abbildung 1: Etiketten der zwei Limonaden-Marken

Limonade, s. Abbildung 1), die in der Hauptstudie Schülerinnen und Schülern im Alter zwischen acht und elf Jahren jeweils neben einer vermeintlich gesunden Getränkealternative (Apfelschorle) als Belohnung zur Teilnahme an der Befragung angeboten wurden.

Einer Hälfte der Schüler wurden die Getränke mit dem Hinweis „Pass auf! Das ist nicht gut für Deine Zähne!“ angeboten, die andere Hälfte erhielt keinen solchen verbalen Warnhinweis. Insgesamt nahmen $n = 108$ Kinder an der Versuchsdurchführung teil. Bei allen Probanden handelte es sich um Schülerinnen und Schüler der vierten bzw. fünften Klasse.

Zentrale Ergebnisse

Tatsächlich führte der Warnhinweis dazu, dass weniger Limonade gewählt wurde. Ohne den Warnhinweis griffen 41% der Schulkinder zur Orangenlimonade, mit Warnhinweis entschieden sich nur 22% für die ungesunde Alternative (s. Tabelle 1). Demnach veranlasst ein Warnhinweis Kinder dazu, sich eher für die vermeintlich gesunde Alternative zu entscheiden.

Dieser Effekt konnte vor allem bei der unbeliebten Limonaden Marke nachgewiesen werden, wohingegen der Einfluss des Warnhinweises bei der beliebten Marke deutlich weniger wirkungsvoll war (s. Tabelle 2).

	Orangenlimonade ausgewählt	Apfelsaftschorle ausgewählt	Basis (100 %)
ohne Warnhinweis	n = 22 (40,7 %)	n = 32 (59,3 %)	n = 54
mit Warnhinweis	n = 12 (22,2 %)	n = 42 (77,8 %)	n = 54

Tabelle 1: Einfluss des Warnhinweises auf die Getränkewahl

Die Ergebnisse in Tabelle 2 zeigen, dass 52 % der Kinder die beliebte Marke adidas wählen, wenn kein Warnhinweis gegeben wurde. Mit Warnhinweis fällt dieser Anteil auf 37 %. Der Unterschied ist in diesem Fall sehr gering und statistisch nicht signifikant, so dass der positive Effekt eines Warnhinweises im Falle der beliebten Marke nicht nachgewiesen werden konnte. 30 % der Schüler entschieden sich für die Barbie-Limonade, wenn auf den Warnhinweis verzichtet wurde. Der verbale Hinweis, dass diese ungesund ist, ließ diesen Wert auf 7 % fallen. Der Effekt des Warnhinweises ist in diesem Fall statistisch signifikant. Demnach kann

hier von einer positiven Wirkung ausgegangen werden.

Die relativen Änderungen verdeutlichen die Ergebnisse: Im Rahmen des Experiments wählten 29 % weniger Schüler die beliebte adidas-Limonade infolge des Warnhinweises, während 75 % aufgrund des Warnhinweises auf die Barbie-Limonade verzichteten. Dies bedeutet, dass Warnhinweise einen viel stärkeren Effekt auf unbeliebtere Marken haben als im Vergleich zu beliebteren Marken.

Offensichtlich sind Kinder bei Lebensmitteln beliebter Marken eher dazu bereit, Warnungen in

den Wind zu schlagen. Daraus erwächst für die Hersteller von Produkten beliebter Marken eine besondere Verantwortung. Gleichzeitig ist die Gesellschaft gefordert, Kinder bezüglich gesundheitsgefährdender Substanzen aufzuklären. Wie genau das erfolgen kann, untersuchen die Autoren in darauf folgenden Studien. Hierzu gilt es, verschiedene Kommunikationsformen gesundheitsbezogener Warnhinweise gegenüberzustellen und den für Kinder optimalen Präsentationsmodus zu eruieren und gleichzeitig die Interaktion mit der Wirkung der Marken zu analysieren.

		Orangenlimonade ausgewählt	Apfelsaftschorle ausgewählt	Basis (100 %)
beliebte Marke: adidas	ohne Warnhinweis	n = 14 (51,9 %)	n = 13 (48,1 %)	n = 27
	mit Warnhinweis	n = 10 (37,0 %)	n = 17 (63,0 %)	n = 27
unbeliebte Marke: Barbie	ohne Warnhinweis	n = 8 (29,6 %)	n = 19 (70,4 %)	n = 27
	mit Warnhinweis	n = 2 (7,4 %)	n = 25 (92,6 %)	n = 27

Tabelle 2: Einfluss des Warnhinweises auf die Getränkewahl für die beliebte bzw. unbeliebte Orangenlimonaden-Marke

Die Wirkung von Verkaufsförderungsmaßnahmen auf das Kundenverhalten am Point of Sale

Gunnar Mau, Hanna Schramm-Klein & Alexandra Külekci

Wissenschaftliche Ergebnisse weisen darauf hin, dass Kunden vor ihren Einkaufstrips bereits Spontankäufe planen und dafür einen Budgetanteil von bis zu 30 % mental vorreservieren. Um diese Spontankäufe zu lenken, spielen v.a. Maßnahmen am Point of Sale eine große Rolle. Deshalb werden v.a. Verkaufsförderungsmaßnahmen seit langem am Point of Sale des Handels praktiziert. Doch wie und warum wirken sie und kann man damit die Käufe der Kunden in die gewünschte Richtung lenken? Eine Studie im Getränkefachhandel, der durch eine Vielzahl von Verkaufsförderungsmaßnahmen gekennzeichnet ist, zeigt, dass sich hierdurch kaum Möglichkeiten des Einflusses auf das Kundenverhalten ergeben können. Im Gegenteil zeigen die Shopper eine „Banner Blindness“ und nehmen gerade die mit Promotions hervorgehobenen Produkte weniger wahr.

In letzter Zeit rückte eine Kommunikationsmaßnahme verstärkt in den Fokus der Forschung, der auch in der Praxis des Handels seit Jahren eine hohe Aufmerksamkeit geschenkt wird: Verkaufsförderungsmaßnahmen am Point of Sale (PoS).

Grund für die gestiegene Aufmerksamkeit in der Wissenschaft sind unter anderem die erst kürzlich erschienen Ergebnisse von Stilley et al. (2010a, b), Bell et al. (2011) und Chandon et al. (2009), die in ihrer Gesamtheit darauf hinweisen, dass sich Ladenbesucher im Geschäft zu ungeplanten Käufen inspirieren lassen und dass sie dabei in ihrem Kaufverhalten auch auf die Gestaltung am PoS reagieren.

So konnten Stilley et al. (2010a) zeigen, dass Kunden offensichtlich schon vor dem Betreten eines Geschäfts Impuls- und Spontankäufe antizipieren. Sie fanden eine nicht unerhebliche Differenz in den Budgetplanungen von Shoppers, die zwar als Ausgabe eingeplant war, nicht aber für geplante Produkte ausgegeben werden sollte: Nahezu ein Drittel des geplanten Gesamtbudgets wurde also schon vor dem Einkaufstripp auch für Impuls- und Spontankäufe vorgehalten. Aus Perspektive der Konsumentenverhaltensforschung stellt sich bei diesen Ergebnissen die Frage, welche Faktoren Einfluss darauf nehmen können, ob und wie der für ungeplante Käufe mental zu-

rückgelegte Budgetanteil in einem Geschäft ausgegeben wird. Hierzu veröffentlichten kürzlich Chandon et al. (2009) Ergebnisse einer Studie, in der die Autoren die Blickverläufe von Ladenbesuchern aufzeichneten: Tatsächlich können demnach verschiedene Gestaltungsoptionen am PoS dazu beitragen, die Aufmerksamkeit und – teilweise auch das Kaufverhalten – der Ladenbesucher zu lenken. Stilley et al. (2010b) zeigen in einer zweiten Studie, dass auch Verkaufsförderungsmaßnahmen, in diesem Fall speziell Preispromotionen, Einfluss auf die Produktwahl und das Einkaufsbudget nehmen können. Schließlich sprechen auch die Ergebnisse von Bell et al. (2011) grundsätzlich für diese Annahmen, auch wenn die Autoren aufzeigen, dass der Anteil der ungeplanten Käufe unter anderem vom Ziel des Einkaufstrips abhängt.

Die Ergebnisse dieser Studien haben, zusammen mit den oft diskutierten Phänomenen der zunehmend schlechteren Erreichbarkeit bestimmter Zielgruppen durch klassische Medienwerbung, dazu geführt, dass Verkaufsförderungsmaßnahmen am Point of

Autoren

Dr. Gunnar Mau ist Wissenschaftlicher Assistent und Habilitand am Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen.

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

Alexandra Külekci studiert Business Administration und verfasste ihre Bachelorarbeit zum Thema "Der Einfluss von Verkaufsförderungsmaßnahmen am POS auf das Einkaufsverhalten" am Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen.

Sale einen immer größeren Stellenwert im Marketing-Kommunikationsmix einnehmen. Damit verbunden ist auch ein gewachsener Bedarf an Wissen um die Wirksamkeit und die Erfolgsfaktoren dieser Kommunikationsmaßnahmen.

Ein Blick in die Literatur offenbart allerdings, dass die wissenschaftliche und praktische Auseinandersetzung mit den Wirkungen von Verkaufsförderungsmaßnahmen bisher vor allem auf die Analyse der finalen Wirkungen dieser Maßnahmen (dem Abverkauf) konzentrieren. So werden insbesondere Analysen von Abverkaufszahlen (bspw. auf Basis von Scannerkassendaten) zur Identifikation von Erfolgsgrößen einzelner Promotions durchgeführt oder es erfolgen Auswertungen von Haushaltspaneldaten oder Kundenkartendaten zur zusätzlichen Identifikation dynamischer Wirkungen (bspw. Kaufakzeleration), der Ermittlung von Konversionsraten (bspw. auf Basis von Beobachtungen) sowie der Ermittlung expliziter Wirkungsgrößen (Erinnerung an die Verkaufsförderungs-Maßnahme, subjektiv eingeschätzte Beeinflussung, bspw. durch Befragungen).

Ogleich diese Studien wertvolle Erkenntnisse erbringen, blieb so dennoch weitestgehend offen, auf welche Weise einzelne Verkaufsförderungsmaßnahmen den Prozess der Kaufentscheidung beeinflussen. Dieses Wissen kann aber dabei helfen, den Prozess der Kaufentscheidung besser zu verstehen und einzelne Verkaufsförderungsmaßnahmen effizienter und effektiver auszugestalten.

Ziel dieser Studie war es deshalb, die Wirkungen von Verkaufsförderungsmaßnahmen explizit auf den Kaufentscheidungsprozess zu untersuchen. Insbesondere sollten



Abbildung 1: Präsentation der Biermarke mit Display

die folgenden Fragen geklärt werden:

- Wie verhalten sich Käufer am PoS?
- Welchen Einfluss haben Verkaufsförderungsmaßnahmen am PoS auf das Käuferverhalten?
- Welchen Einfluss haben Verkaufsförderungsmaßnahmen auf den Prozess der Entscheidungsfindung und des Informationsverhaltens?
- Welchen Einfluss haben Verkaufsförderungsmaßnahmen auf die Aufmerksamkeit?

Insbesondere interessierte dabei, welche Wirkung eine Verkaufsförderungsmaßnahme für eine bisher unbekannte und in diesem Markt neu gelistete Marke hat. Um diese Fragen zu beantworten,

wurde ein Quasi-Experimentelles Design entwickelt, bei dem zunächst ein geeigneter Getränkemarkt als Einkaufsstätte ausgewählt wurde. Getränkemarkte zeichnen sich durch eine hohe Dichte von Verkaufsförderungsmaßnahmen aus. Als Marke konnte eine thailändische Biermarke gewonnen werden, die sich bereit erklärte, ihre Produkte im Untersuchungszeitraum in diesem Getränkemarkt zu listen.

Als Verkaufsförderungsmaßnahme wurde ein Verkaufs-Display ausgewählt (vgl. Abbildung 1a). Um die Wirkung des Displays auf den Entscheidungsprozess zu untersuchen, wurde im Untersuchungszeitraum von zwei Wochen abwechselnd jeweils zwei Tage lang das Bier im Display und anschließend zwei Tage in

der Normalplatzierung ohne Display (Abbildung 1b) angeboten.

An allen Geschäftstagen innerhalb der zwei Wochen wurden Kunden des Getränkemarktes zufällig ausgewählt und ab Betreten des Geschäfts bis zur Kasse zunächst verdeckt und computergestützt beobachtet und anschließend computergestützt befragt. Die Beobachtung wurde mit Tablet PCs und einer speziellen Software für Kundenbeobachtungen am PoS (genutzt wurde der „Shopper Observer“ des Marktforschungsinstituts Shoppermetrics) durchgeführt. Die eingesetzte Software erlaubt die sekunden- und metergenaue Erfassung des Laufweges und aller beobachtbarer Verhaltensweisen der Kunden durch das Geschäft in ihrer zeitlichen Sequenz.

Eine trainierte Beobachterin erfasste auf diese Weise den Laufweg des jeweiligen Kunden im gesamten Geschäft („an welchen Produkten ist der Kunde vorbeigekommen“), alle offensichtlichen Blickkontakte mit Produkten („welche Produkte hat sich der Kunde angesehen“), alle Greifkontakte („welche Produkte wurden in die Hand genommen“) und alle Käufe („welche Produkte wurden zur Kasse mitgenommen“) bzw. alle Artikel, die wieder zurückgestellt wurden. Anschließend wurden die beobachteten Kunden vor Verlassen des Geschäfts angesprochen, über die Beobachtung aufgeklärt und ihr Einverständnis zur Nutzung der Daten eingeholt. Schließlich wurden die Kunden mit derselben Software zu ihrem Kaufplan und ihren Kaufgewohnheiten, der Wahrnehmung von Verkaufsförderungsmaßnahmen in diesem Geschäft und der Preisbereitschaft, Bekanntheit und Einstellung zur Marke des entsprechenden thailändischen Bieres befragt. Auf diese Weise konnten Daten

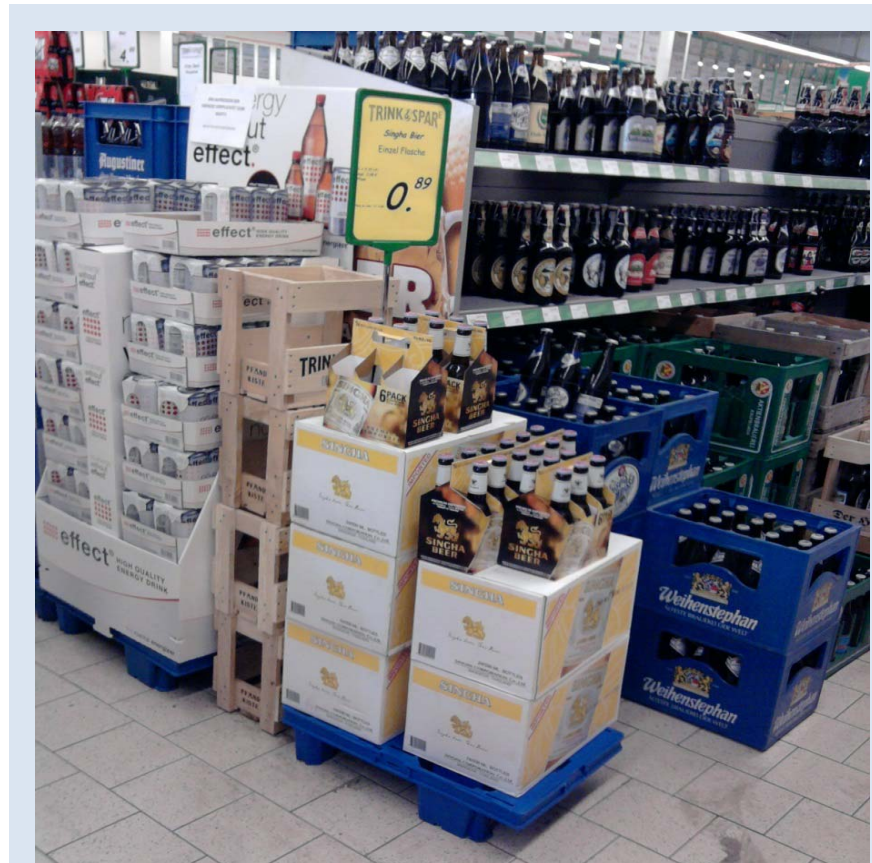


Abbildung 2: Präsentation der Biermarke ohne Display

von $N = 201$ Ladenbesuchern erfasst werden, von denen vollständige Beobachtungs- und Befragungsdaten vorliegen.

Bei der Analyse der Ergebnisse interessierte zunächst der Anteil der Kunden, die Sichtkontakt mit der im Experiment platzierten Biermarke hatten. In diese Auswertung flossen nur die Ladenbesucher ein, die auch tatsächlich an der entsprechenden Biermarke vorbeigekommen sind, also eine Kontaktchance hatten. Der Anteil derjenigen, die einen offensichtlichen Sichtkontakt zum neuen Bier hatten war mit 22,5 % erwartungsgemäß klein. Interessant war es nun zu sehen, ob an den Tagen, an denen das Bier im Display präsentiert wurde, mehr Kunden einen offensichtlichen Sichtkontakt mit dem neuen Bier hatten als an Tagen ohne Display – mit anderen Worten: Konnte das Dis-

play die Aufmerksamkeit der Shopper auf sich lenken?

Hier zeigte sich tatsächlich ein Unterschied: Wurde das Bier im Display präsentiert, hatten nur 19,5 % der vorbeikommenden Kunden einen offensichtlichen Sichtkontakt. Stand das Bier aber ohne Display an derselben Stelle im Regal, hatten immerhin 24,6 % der Kunden einen offensichtlichen Sichtkontakt. Dieser Unterschied ist statistisch allerdings nicht signifikant (χ^2 ($df = 1$) = 0,7). Dennoch deuten diese Ergebnisse an, dass ein Display in diesem speziellen Umfeld (Getränkemarkt mit hoher Anzahl von Verkaufsförderungsmaßnahmen) für eine bisher unbekannt Marke keine Steigerung der Aufmerksamkeit erbringen konnte. Und auch das Greifverhalten wurde durch das Display nicht beeinflusst: An Tagen, an denen das Bier im Display präsentiert

wurde, griffen fast genauso viele Kunden zum Bier wie an Tagen ohne Display.

Diese ersten Auswertungen dieser Studie zu den Kaufentscheidungsprozessen können sicherlich keine generalisierbaren Ergebnisse für Verkaufsförderungsmaßnahmen erbringen. Betrachtet man die Ergebnisse aber im Zusammenhang mit anderen Phänomenen aus der Werbewirkungsforschung, lässt sich eine interessante Parallele ziehen: In Online-Umgebungen, in denen Webseitenbesucher vielen Werbekontakten ausgesetzt sind, haben verschiedene Autoren ein als „Banner Blindness“ beschriebenes Verhalten beobachtet (Benway 1998; Pagendarm and Schaumburg 2006). Demnach schenken erfahrene Nutzer einzelnen Website-Elementen keine Aufmerksamkeit, die bestimmte Merkmale enthalten, die typisch für Werbung sind (bspw. Animationen). Ob sich ein solcher Effekt möglicherweise auch in den

Ergebnissen dieser Studie anderen niederschlägt (im untersuchten Getränkeabholmarkt gab es verhältnismäßig viele Verkaufsförderungs- und andere Marketingkommunikationsmaßnahmen) oder ob sich hier ausschließlich ein Effekt des hohen Planungsgrads des Getränkekaufs zeigt, müssen weitere Auswertungen und Studie zeigen.

Literatur

Bell, David R., Daniel Corsten, and George Knox (2011), "From Point of Purchase to Path to Purchase: How Preshopping Factors Drive Unplanned Buying," *Journal of Marketing*, 75 (1), 31-45.

Benway, Jan P. (1998), "Banner Blindness: The Irony of Attention Grabbing on the World Wide Web," Vol. 42: *Human Factors and Ergonomics Society*, 463-67.

Chandon, Pierre, J. Wesley Hutchinson, Eric T. Bradlow, and

Scott H. Young (2009), "Does in-Store Marketing Work? Effects of the Number and Position of Shelf Facings on Brand Attention and Evaluation at the Point of Purchase," *Journal of Marketing*, 73 (6), 1-17.

Pagendarm, Magnus and Heike Schaumburg (2006), "Why Are Users Banner-Blind? The Impact of Navigation Style on the Perception of Web Banners," *Journal of Digital Information*, 2 (1).

Stilley, Karen M., J. Jeffrey Inman, and Kirk L. Wakefield (2010a), "Planning to Make Unplanned Purchases? The Role of in-Store Slack in Budget Deviation," *Journal of Consumer Research*, 37 (2), 264-78.

--- (2010b), "Spending on the Fly: Mental Budgets, Promotions, and Spending Behavior," *Journal of Marketing*, 74 (3), 34-47.

Trends im Online-Handel

Dirk Morschett

Ständig entstehen im Online-Handel neue Geschäftsmodelle, Dienstleistungen und Marketingkonzepte. Um bei den intensiven Veränderungen den Überblick zu behalten und diese in grundlegende Entwicklungen einordnen zu können, werden in diesem Beitrag zehn nachhaltige Trends vorgestellt.

Trend Nr. 1: Entstehung von differenzierten Angebotsformen im Online-Handel

Von „dem“ Online-Handel zu sprechen, ist mittlerweile unzureichend. Denn die Szene differenziert sich und im Online-Handel hat sich in den letzten Jahren eine Reihe spezifischer Betriebstypen herausgebildet.

Die umsatzstärksten Gruppen sind die sortimentsorientierten Online-Shops, vor allem Online-Kaufhäuser wie amazon.de und Online-Fachmärkte wie Redcoon. Aber auch Preisformate, so Ebay oder die Online-Shopping-Clubs, erzielen erhebliche Umsätze. Neben diesen beiden Gruppen von Betriebstypen haben sich weitere Formate herauskristallisiert, so erlebnisorientierte Online-Shops, Community-orientierte Shops oder customizing-orientierte Online-Shops. Ausführlicher wurde über diese Angebotsformen im letzten Newsletter berichtet.

Trend Nr. 2: Social Networks durchdringen den Handel

Der Einfluss von Communities ist auch für den Online-Handel zu einem bedeutenden Phänomen geworden. So sind Kundenbewertungen heute ein zentrales Feature vieler Shops. Kunden sammeln Meinungen von anderen, bilden ihre Einstellungen aufgrund von Online-Word-of-Mouth und alle Studien zu diesem Thema belegen klar, dass für die Internet-Nutzer die Glaubwürdigkeit anderer User erheblich höher ist als ihr Vertrauen in klassische Werbebotschaften oder in Verkäufer des Handels.

Darüber hinaus setzen sich mittlerweile immer vielfältigere Formen der sozialen Interaktion im Online-Handel durch. So unterhalten fast alle Online-Händler eine eigene Facebook-Präsenz. In den letzten Monaten wird Facebook nicht mehr nur zum Marketing genutzt, sondern es entwickelt sich – langsam aber doch eindeutig – selbst zum Einkaufskanal. Es gibt bereits Online-Händler, bei denen man Produkte

in Facebook suchen und anschauen kann und teilweise sogar direkt in Facebook in den virtuellen Einkaufswagen legen kann.

Ein hervorragendes Beispiel für die integrierte Nutzung des gesamten Spektrums an Social-Networking-Instrumenten bietet Smatch.com.

Trend Nr. 3: Multi-Channel-Retailing wird zum Standard

Sehr viele der Online-Player sind nicht nur im Internet aktiv, sondern haben oft weitaus höhere Umsätze in anderen Kanälen.

Konzeptionell kann man die wesentlichen Kombinationsmöglichkeiten, die man einsetzen kann, um zum Mehrkanal-Händler zu werden, in dem Multi-Channel-Dreieck illustrieren, das in Abbildung 1 dargestellt ist.

Wie man sieht, hat es zahlreiche Unternehmen aus dem stationären Handel ins Internet gezogen. Im Bekleidungs- und Schuhhandel ist dies bereits Standard, bei Consumer Electronics entwickelt es sich und im Baumarktbereich wurden in den letzten Wochen von Hornbach, OBI und Praktiker Online-Shops lanciert. Multi-Channel-Handel betreiben auch die Versandhändler, die neben einem Kataloggeschäft noch einen Online-Shop anbieten.

Autor

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



Abbildung 1: Diverse Formen des Multi-Channel-Retailing

Und schließlich gibt es sehr viele Handelsunternehmen, die in der Mitte des Dreiecks angeordnet sind, d.h., alle drei Kanäle einsetzen. Wie der Bundesverband des deutschen Versandhandels vor kurzem in einer Untersuchung feststellte, sehen sich fast 70% der Kunden, die im Distanzhandel kaufen, vorher einen Katalog durch. Damit ist dieser Kanal als Marketinginstrument nicht zu unterschätzen. Interessant ist daher, dass ein Händler wie Fressnapf mit der Einführung des Online-Shops auch einen Katalog neu eingeführt hat und auf einen Schlag vom reinen stationären Händler zum Drei-Kanal-Händler wurde.

Trend Nr. 4: Pure Players setzen sich durch

Wenn als weiterer Trend formuliert wird, dass sich Pure Player im Markt durchsetzen, dann erscheint das auf den ersten Blick wie ein Widerspruch.

Aber wenn man die Vielzahl von höchst erfolgreichen Unternehmen sieht (siehe Abbildung 2),

die nur online handeln, dann ist dieser Fakt unbestreitbar.

Von schon fast als traditionell zu bezeichnenden Pure Playern wie Amazon, Ebay und Dell über Online-Fachmärkte wie Zalando, Redcoon, notebookbilliger oder zooplus, die nur wenige Jahre nach ihrer Gründung dreistellige Millionenbeträge umsetzen – innovative und neue Geschäftsmodelle werden häufig von Pure Playern eingeführt und diese schaffen es auch oft, zu den Marktführern bei diesen Modellen zu werden.

Nun sagen einige Experten voraus, dass es reine Online-Händler immer seltener geben wird. Aber dies widerspricht unseren Beobachtungen. Tatsächlich hängt die Entwicklung maßgeblich davon ab, aus welchem Bereich das Unternehmen ursprünglich stammt. Wie bei Trend 3 gezeigt, gehen mittlerweile fast alle großen stationären Händler ins Internet. Denn wenn der Online-Handel mittelfristig in verschiedenen Handelsbereichen 20 % Marktanteil erreichen kann,

dann kann ein stationärer Händler nicht einfach zusehen, sondern er muss mit seinen Kunden mitwandern. Umgekehrt sehen viele Händler, die im Online-Handel entstanden sind, keine Notwendigkeit, von dort in den stationären Handel zu gehen. Denn das Online-Handelsvolumen ist mittlerweile so groß und dynamisch, dass es nicht mehr zusätzlich das Potenzial eines stationären Geschäfts benötigt, um eine kritische Masse zu erreichen.

Hinzu kommt, dass die Kompetenzen, mit denen man online erfolgreich ist, nicht ausreichen, um auch stationär erfolgreich zu sein. Online-Händler haben keine Expertise darin, ein Ladennetz aufzubauen, Standorte auszuwählen, Immobilienmanagement zu betreiben und eine Vielzahl von Verkäufern in Läden auszubilden und zu motivieren. Und nicht zuletzt wäre der Aufbau einer Ladenkette mit erheblichen Investitionen verbunden. Dies bedeutet nicht, dass dieses Phänomen nicht auch existieren würde. So ist z.B. mytoys.de mittlerweile auch mit Läden aktiv, ebenso expandiert Bon Prix sein Ladennetz. Aber dieser Trend ist bei weitem weniger ausgeprägt als der Trend aus dem stationären Handel in den Online-Handel.

Trend Nr. 5: Online goes Mobile

Jahrelang war „M-Commerce“ ein Phänomen, über das geschrieben wurde, das aber real kaum existierte. So zeigte eine Untersuchung von Forrester Research in den USA für das Jahr 2009: „mobile is responsible for generating a little less than 3% of online retailers' overall site traffic and just 2% of Web revenue.“

Aber das iPhone und sonstige Smartphones haben hier zu einer



Abbildung 2: Beispiele erfolgreicher Pure Player

drastischen Veränderung geführt. Bereits in der Halbjahrespressekonferenz 2010 verkündete Amazon: „Im Laufe der letzten zwölf Monate haben Kunden aus der ganzen Welt Waren für über 1 Milliarde US-Dollar über ein mobiles Gerät bei Amazon bestellt.“

Eine vielzitierte Studie von Otto und Google Deutschland hat diese Bedeutung unterstrichen. Sie zeigte, dass rund 75 % der Handybesitzer nicht ohne das Gerät aus dem Haus gehen; 42 % haben es immer in Reichweite, sogar nachts. 2012 werden fast $\frac{1}{4}$ der Deutschen ein Smartphone haben. Betrachtet man neue Online-Shops (z.B. Zara im letzten Herbst), dann wird die App für den Online-Shop gleichzeitig lanciert.

Besonders interessant sind mobile Anwendungen, die auch tatsächlich das Potenzial der Tragbarkeit und/oder der Lokalisierbarkeit ausnutzen. Wenn man beispielsweise mit dem interaktiven iPhone-Katalog von Ikea die ausgewählten Möbel via Augmented Reality in seiner eigenen Wohnung ansehen kann, bietet dies dem Kunden einen Zusatznutzen. Wenn Shopkick in den USA Konsumenten beim Betreten eines Ladens (z.B. bei Best Buy und Macy's) identifiziert und während des Einkaufsprozesses im Laden mit lokalisierten Infor-

mationen versorgt, dann deutet dies die zukünftige Anwendung derartiger Technologien an. Hier steht der Handel erst am Anfang einer langfristigen Entwicklung mit zahlreichen Innovationen.

Trend Nr. 6: Online und Offline verschmelzen zunehmend

Bei Multi-Channel-Händlern werden die einzelnen Kanäle immer stärker miteinander verknüpft, um für den Kunden Synergiepotenziale zu bieten. Dies ist eine strategische Waffe gegen die Pure Player, die diese Vorteile nur schwer bieten können. Ein Beispiel ist Store-Pickup, beim dem online bestellte Ware ohne Liefergebühr an die nächste Filiale geliefert wird. Walmart, Zara, Argos, Charles Vögele und Best Buy sind nur einige der Händler, die dies mittlerweile anbieten. Aber die Verknüpfungsmöglichkeiten zwischen den Kanälen sind wesentlich vielfältiger. Sie reichen von der einfachen Verfügbarkeitsprüfung bis hin zu virtuellen Sortimenten im Laden.

Detailliert werden diese Aktivitäten in zwei Beiträgen in diesem Newsletter, zum Thema „Converged Retailing“ bzw. „Cross-Channel-Retailing“ beleuchtet.

Trend Nr. 7: food@home und food-Pickup

Auch der Lebensmittelhandel arbeitet derzeit an Konzepten, den Online-Handel in seinen diversen Formen einzusetzen. Mit dem Einstieg von Amazon in die Lieferung von Lebensmitteln in Deutschland Mitte 2010 und der Ankündigung von Otto, einsteigen zu wollen, rückte das Thema auf die Agenda aller Händler.

Im Ausland gibt es einige erfolgreiche Beispiele. Tesco.com hat schon im Geschäftsjahr 2009/2010 einen Umsatz von ca. 1,8 Mrd. EUR mit seinem Lebensmittel-Lieferservice erzielt. Neben Großbritannien sind noch erfolgreiche Modelle in der Schweiz (Migros LeShop und Coop@home) und den Niederlanden zu finden.

Ob sich dies in Deutschland wirklich durchsetzen wird, ist fraglich. Nach knapp einem Jahr im Lebensmittel-Online-Handel ist es um Amazon in diesem Bereich eher still geworden. Otto hat nach vergeblicher Partnersuche und erneuter Kalkulation mitgeteilt, nun doch nicht in den Markt eintreten zu wollen. Ob die Kosten der Heimlieferung bei den geringen Margen tragbar sind oder ob der Kunde in Deutschland bereit sein wird, diese zu übernehmen, ist völlig unklar. Die bestehenden Food-Online-Händler in Deutschland verlangen jedenfalls nach einer Studie von KPMG deutlich höhere Preise als stationäre Händler. Bei den preisbewussten deutschen Konsumenten ist dies eine wesentliche Wachstumsbarriere.

Die neuesten Versuche beziehen sich nun auf „Drive-in“-Modelle, die in Frankreich von Auchan erfolgreich und sehr expansiv betrieben werden. Aber auch hier ist offen, ob die Versuche von Real und Rewe in Deutschland

tatsächlich zum Erfolg führen. Die Situation in Deutschland ist in diesem Bereich in verschiedenen Punkten nicht mit Frankreich vergleichbar.

Dennoch wird es sicherlich so sein, dass auch Lebensmittelhändler auf Dauer im Internet präsent sein werden. Es scheint aber auch klar, dass es gute Gründe dafür gibt, dass der Nonfood-Online-Handel bereits 11 % Marktanteil erzielt und der Food-Online-Handel weit unter einem halben Prozent liegt.

Trend Nr. 8: Vertikalisierung von Markenherstellern

Vertikalisierung, d.h. der direkte Verkauf an Konsumenten durch Hersteller, ist in der Modebranche schon seit langem zu beobachten. In den letzten zehn Jahren hat sich dies vor allem auf die Errichtung von Mono-Marken-Stores bezogen. Und in dieser Branche ist der Trend auch sehr schnell im Internet zu beobachten gewesen. Von den Top-10 Bekleidungslieferanten in Europa haben bereits acht einen eigenen Online-Shop.

Im Internet hat sich der Trend zur Vertikalisierung deutlich beschleunigt und ausgebreitet. Der Kunde kann mittlerweile fast jedes erdenkliche Produkt direkt vom Hersteller online kaufen. Ob iPods, iPhones und iPads von Apple, Staubsauger von Dyson, Teddy-Bären von Steiff, Uhren von Swatch oder Kaffeemaschinen von Philips – all diese Produkte verkaufen Hersteller auch direkt.

Trend Nr. 9: Internationalisierung des Online-Handels

Wesentlich schneller als der stationäre Handel hat der Online-

Handel die Marktpotenziale in ausländischen Märkten erkannt.

So hat beispielsweise der britische Online-Star ASOS bereits 2010 Online-Shops in den USA, in Deutschland und in Frankreich eröffnet. Redcoon, die vor kurzem von MediaSaturn übernommen wurden, ist in 2010 mit der Expansion nach Frankreich bereits in zehn Ländern Europas vertreten. Zalando hat, nach dem schnellen Erfolg in Deutschland, bereits im letzten Jahr einen Online-Shop in den Niederlanden eröffnet und Tesco hat gerade angekündigt, in allen Märkten, in denen es mit Läden vertreten ist, auch den Lebensmittel-Lieferdienst zu lancieren.

Für den Handel scheint ein anderes Internationalisierungsphänomen noch relevanter. Multi-Channel-Händler internationalisieren neuerdings nicht mehr ihre Läden, sondern ihre Online-Shops. So hat beispielsweise The Gap im Oktober 2010 angekündigt, in den nächsten drei Jahren seinen Auslandsumsatz verdoppeln zu wollen. Ein wesentlicher Pfeiler dieser Strategie sind die neuen E-Commerce-Aktivitäten in China, Japan, Kanada und in vielen Ländern Westeuropas – auch in Ländern, in denen es keine Ladenpräsenz gibt. Walmart gründete Anfang 2010 die Organisationseinheit „global.com“ mit der ausdrücklichen Aufgabe: „global.com will be responsible for driving online growth around the world – both in markets where we currently have stores as well as in markets where we don't.“

Dixons International, Sears oder Marks & Spencer verfolgen ähnliche Strategien, denn die Internationalisierung mit dem Online-Channel ist wesentlich schneller, ressourcenschonender und damit auch risikoärmer zu realisieren.

Trend Nr. 10: Allianzen im Online-Handel werden immer wichtiger

Ein weiterer Trend im Online-Handel ist die Entstehung zahlreicher Allianzen. Dies zeigt sich z.B. in Mega-Kooperationen. So ist im letzten Jahr die chinesische Plattform taobao, die mit weitem Abstand Marktführer in China ist, mit Unterstützung von Yahoo Japan in den japanischen Markt eingetreten. Der japanische Marktführer Rakuten hat im gleichen Jahr ein Joint Venture mit dem chinesischen Suchmaschinenbetreiber Baidu gegründet, um in China Fuß zu fassen. Rakuten hat dabei das Image und die Kompetenz als Plattform-Betreiber, während Baidu seine Suchtechnologie in das gemeinsame Unternehmen einbringt. Die vielen Partnerunternehmen, die über Amazon verkaufen, die Kooperation von Tegut und Gourmondo, die Zusammenarbeit von Otto mit Hagebau oder auch die Tatsache, dass Otto ohne Partner aus dem Lebensmittelhandel nicht in den Online-Verkauf von Food einsteigen wollte, belegen diesen Trend.

Ob der Vorteil der Partnerschaft in Economies of Scale liegt oder darin, dass der eine Partner die Sortimentskompetenz hat und der andere das E-Commerce-Know-how oder ob der eine Partner eine starke Position in einem Land hat und der andere Partner das Geschäftsmodell perfekt beherrscht, in jedem Fall scheinen die Herausforderungen im Online-Handel nun immer häufiger so ausgeprägt zu sein, dass Aktivitäten nicht mehr alleine, sondern in Allianzen gestartet werden.

Wirkungen von Social Media Marketing auf das Konsumentenverhalten – Ergebnisse einer experimentellen Untersuchung

Sascha Steinmann, Hanna Schramm-Klein & Jan Quickels

Wer als Anbieter langfristig erfolgreich sein will, muss da sein, wo seine aktuellen und potenziellen Kunden sind. In diesem Zusammenhang erhält die Präsenz von Unternehmen in virtuellen Communities zusammen mit dem zielgerichteten Einsatz eines Social-Media-Marketing im Rahmen der Marketingkommunikation heutzutage einen immer höheren Stellenwert. Hierbei muss interessieren, wie die Anbieter aktiv die Kommunikation mit den Konsumenten gestalten können, wie sie sich als Anbieter innerhalb einer virtuellen Community präsentieren sollen und welche Effekte sich hierdurch auf das Konsumentenverhalten ergeben.

Relevanz des Themas

Mit weit über 700 Millionen Suchergebnissen alleine zum Begriff „Social Media“, über 600 Millionen Nutzern der Plattform Facebook und unzähligen tagtäglichen Konversationen in unterschiedlichen virtuellen Communities entwickelt sich Social Media zum allgegenwärtigen Begleiter einer digitalen Gesellschaft. Binnen kürzester Zeit avancierte die Nutzung von Social-Media-Diensten so zu einer der beliebtesten Aktivitäten im Internet (Qualman 2010, S. 19). Inzwischen erkennen auch Unternehmen die wachsende Bedeutung von Social Media für das Marketing (Brenner 2010, S. 5). Da das Potenzial dieser neuen Kommunikati-

onsformen im Web 2.0 größtenteils noch unbekannt ist, bleibt die Nutzung und Vermarktung über neue Formen der sozialen Interaktion für zahlreiche Unternehmen aber ein schwieriges Thema (Hettler 2010, S. V).

Das Bewusstsein über Chancen und Risiken der Rolle als aktiver Teilnehmer einer offenen Konversation im Internet, die Implementierung der Kommunikationsstrategie in die Gesamtunternehmensstrategie oder Definition und Messbarkeit von langfristigen Zielen in Bezug auf Social Media sind einige der Hürden, auf die Unternehmen stoßen können. Obwohl die Relevanz einer Partizipation an sozialen Netzwerken aus Unterneh-

mensicht unbestritten ist, finden sich bisher nur wenige wissenschaftliche und praxisorientierte Studien, welche die (langfristigen) Wirkungen der Marketingkommunikation auf das Konsumentenverhalten empirisch untersuchen.

Mit dem Ziel, den Forschungsstand diesbezüglich zu erweitern, wurde in Zusammenarbeit mit der Marketingagentur Neue Digitale/Razorfish und der Maggi GmbH Deutschland in einem 2x2-Experimentaldesign eine empirische Studie durchgeführt, welche die potenziellen (langfristigen) Effekte der Gestaltung von virtuellen Communities, insbesondere der Darstellung des Anbieters im Profilbild (Markenlogo vs. Markenavatar) sowie von unterschiedlichen Kommunikationsformen (persönlich vs. unpersönlich) zwischen einem Unternehmen und den Mitgliedern der Community untersucht. Insbesondere interessierte hierbei, wie Unternehmen mit ihren Kunden zukünftig mithilfe von Social Media interagieren sollen. Hinsichtlich der analysierten Wirkun-

Autoren

Dr. Sascha Steinmann ist Wissenschaftlicher Assistent und Habilitand am Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen.

Univ.-Professorin Dr. Hanna Schramm-Klein ist Inhaberin dieses Lehrstuhls.

Jan Quickels studiert Medien und Gesellschaft und verfasste seine Diplomarbeit zum Thema "Social Influence Marketing für Fast Moving Consumer Goods" an diesem Lehrstuhl.

gen lag ein besonderes Augenmerk auf der Kundenzufriedenheit, der Kundenloyalität sowie dem Kaufverhalten der Konsumenten.

Anlage und Durchführung der experimentellen Untersuchung

Basierend auf einer Durchsicht der relevanten Literatur zum Thema und unter Berücksich-

logo auf der Kleidung abgebildet ist (siehe Abbildung 1).

Die Ausgestaltung der Kommunikation (Faktor) wurde variiert, indem einerseits auf eine geringe Distanz und andererseits auf eine große Distanz in der Kommunikation abgestellt wurde. Eine geringe Distanz in der Kommunikation wurde durch eine „persönliche“ Ansprache per „Du“ und

resultiert ein 2x2-Experimentaldesign, wie es in Abbildung 2 skizziert ist.

Die Hauptfrage dieser Studie war es nun, herauszufinden, welche Auswirkungen diese Gestaltung von Auftritt und Kommunikation im sozialen Netzwerk auf die Kundenzufriedenheit, die Kundenloyalität und das Kaufverhalten hat. Außerdem wurde auch untersucht, wie das Vertrauen gegenüber dem Anbieter, die Motivation zur Teilnahme an einer virtuellen Community sowie auch die Einstellung gegenüber einer virtuellen Community beeinflusst wurden. Interessiert hat dabei vor allem die Veränderung dieser Größen im Zeitablauf, die sich aufgrund der Teilnahme an der virtuellen Community ergeben hat.

Als Untersuchungsinstrument wurden vier eigens erstellte virtuelle Communities auf der Facebook-Plattform verwendet, in denen sich die Studienteilnehmer über einen Zeitraum von acht Wochen freiwillig aktiv an der Kommunikation innerhalb der Community beteiligen oder diese passiv verfolgen konnten. Innerhalb der Communities wurden, basierend auf einem vorab



Abbildung 1: Verwendete Profilbilder für die Variation des Faktors *Gestaltung des Profilbilds* (Markenlogo vs. Markenavatar)

tigung der Umsetzbarkeit der Möglichkeiten eines Anbieters einen Einfluss auf das Konsumentenverhalten durch Social-Media-Marketing zu nehmen, wurden in einem Experimentaldesign zwei Faktoren gezielt variiert, um deren potenziellen Effekte auf die Kundenzufriedenheit, die Kundenloyalität und das Kaufverhalten zu untersuchen: zum einen die Gestaltung des Profilbildes, das den Anbieter innerhalb der virtuellen Community repräsentiert (Faktor 1), zum anderen die Ausgestaltung der Kommunikation zwischen Anbieter und Kunden (Faktor 2). Als Faktorstufen des ersten Faktors wurde einerseits das allseits bekannte Markenlogo, andererseits ein Markenavatar gewählt, bei dem das Marken-

durch die direkte Ansprache durch Verwendung der Vornamen der Teilnehmer der Community hergestellt. Demgegenüber ist eine große Distanz der Kommunikation durch das Verwenden von „Sie“ und den Nachnamen der Probanden definiert. Hieraus

Markenlogo als Profilbild/große Distanz in der Kommunikation	Markenavatar als Profilbild/große Distanz in der Kommunikation
Markenlogo als Profilbild/geringe Distanz in der Kommunikation	Markenavatar als Profilbild/geringe Distanz in der Kommunikation

Abbildung 2: Überblick über das Experimentaldesign

definierten und für alle Experimentalbedingungen gleichsam gültigen Redaktionsplan vom Moderator, der den Anbieter repräsentierte, unterschiedliche Themen angesprochen und diskutiert (z.B. *Wozu verwendet ihr unsere Maggi Würze am liebsten?*).

Während des Untersuchungszeitraums wurden die Studienteilnehmer an drei Zeitpunkten (zu Beginn der Studie, nach vier Wochen sowie am Ende der Studie) gebeten, einen standardisierten Online-Fragebogen auszufüllen, der die interessierenden Variablen erfasste. Hierdurch gelang nicht nur die isolierte Evaluation einzelner abhängiger Variablen, sondern darüber hinaus konnten auch Veränderungen bei den betrachteten Größen im Zeitablauf analysiert werden. Insgesamt nahmen N = 127 Teilnehmer an der Studie teil, die zufällig einer der vier Experimentalgruppen zugewiesen wurden.

Ausgewählte Ergebnisse

Neben der isolierten Betrachtung der einzelnen Erhebungszeitpunkte lag ein besonderes Augenmerk auf der Evaluation der langfristigen Effekte der unabhängigen Faktoren auf die abhängigen Variablen. Um diese beurteilen zu können, wurden in der ersten Untersuchungsphase jeweils die Differenzen der Beurteilungen der Studienteilnehmer für die betrachteten abhängigen Variablen – Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität und Kaufverhalten – zwischen dem ersten und zweiten Erhebungszeitpunkt ermittelt.

Wie erwartet, hat die Verwendung eines Markenavatars als

Profilbild zusammen mit einer persönlichen Ansprache der Teilnehmer an der virtuellen Community den größten Effekt auf die Kundenzufriedenheit. Insbesondere zeigen sich positive Effekte für die Zufriedenheit gegenüber der Community und den hier diskutierten Themen. Allerdings zeigen die Befunde auch, dass sich hierdurch die Kundenzufriedenheit gegenüber dem Anbieter insgesamt positiv beeinflussen lässt. Dies spiegelt sich wiederum in einer erhöhten Bereitschaft der Studienteilnehmer, zukünftig Produkte des Anbieters zu erwerben, wider. Die identifizierten Effekte sind dabei u.a. von der Einstellung der Konsumenten gegenüber der Marke sowie von den Themenbereichen, die innerhalb der Community diskutiert werden, abhängig.

Interessant ist, dass das Vertrauen der Studienteilnehmer gegenüber dem Anbieter je nach Ausgestaltungsform unterschiedlich beeinflusst wird. Vor allem die Kombination aus Avatar und einer geringen Distanz in der Kommunikation zwischen Anbieter und Kunden hat einen positiven Effekt. Besonders positiv wirkt sich auch die persönliche Ansprache der Teilnehmer innerhalb der Community aus.

Zu beachten ist dabei, dass die Effekte stark von grundsätzlichen Motivation der Konsumenten zur Partizipation an einer virtuellen Community (z.B. dem Streben nach sozialer Anerkennung) sowie die Einstellung gegenüber der Marke, die in der Fangruppe präsentiert wird, beeinflusst werden.

Die Kundenloyalität gegenüber dem Anbieter wird vor

allem durch die Verwendung eines Avatars als Profilbild und eine persönliche Kommunikation zwischen Anbieter und Kunden die Loyalität positiv beeinflusst, was sich wiederum positiv auf das intentionale Kaufverhalten der Kunden sowie die Weiterempfehlung des Anbieters auswirkt. Diese Effekte werden zusätzlich von einer positiven Einstellung der Teilnehmer gegenüber den in der virtuellen Community diskutierten Themen sowie einem hohen Involvement gegenüber den vom Anbieter grundsätzlich angebotenen Produkten beeinflusst.

Zusammenfassung und Implikationen

Die Ergebnisse der experimentellen Untersuchung zeigen, dass in virtuellen Communities positive Effekte einer persönlichen Kommunikation und der Verwendung eines Avatars als Profilbild anstelle eines Markenlogos auf die Kundenzufriedenheit, die Kundenloyalität, das Vertrauen gegenüber dem Anbieter sowie auf das Kaufverhalten zu erwarten sind.

Allerdings zeigen die Ergebnisse auch, dass diese identifizierten Effekte zusätzlich noch von weiteren Größen, wie der Motivation zur Teilnahme oder der Einstellung der Konsumenten gegenüber der Marke, der Community sowie der dort diskutierten Themen abhängig sind. Diese Befunde sollten einen Anbieter bei seinen Überlegungen, ob er im Rahmen seines Social Media Marketing aktiv eine virtuelle Community für sein Unternehmen oder eine seiner Marken gestaltet und an der Kommunikation partizipiert,

optimistisch stimmen, da die Gestaltung beider Faktoren mit einem vergleichsweise geringen Aufwand verbunden ist.

Literatur

- Brenner, W. (2010): Geleitwort, in: Michelis D.; Schildhauer, T. (Hrsg.): Social Media Handbuch – Theorien, Methoden, Modelle, Baden-Baden, S. 5-6.
- Hettler, U. (2010): Social Media Marketing – Marketing mit Blogs, sozialen Netzwerken und weiteren Anwendungen des Web 2.0, München.
- Qualman, E. (2010): Socialnomics. Wie Social Media Wirtschaft und Gesellschaft verändern, Heidelberg.

„Converged Retailing“ – Ergebnisse einer exploratorischen Befragung führender europäischer Handelsunternehmen

Sebastian Rittinger & Ruth Steinhauer

Das Multi-Channel-Retailing, also der gleichzeitige Einsatz mehrerer Vertriebs- bzw. Informationskanäle, hat sich als Distributionsstrategie fest im Handel etabliert. Getrieben von den Erwartungen und Gewohnheiten digital versierter und bestens informierter Kunden sind Handelsunternehmen derzeit allerdings dazu aufgefordert, bestehende isolierte Multi-Channel-Strukturen zu überarbeiten und zu optimieren. Ziel ist die Vernetzung bestehender Vertriebs- und Informationskanäle zu einem konvergenten, personalisierten Multi-Channel-System im Sinne eines „converged retailing“ („c-tailing“). Dieser Beitrag stellt ausgewählte Ergebnisse einer Befragung führender europäischer Handelsunternehmen vor, die das Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) der Universität des Saarlandes im Auftrag der NCR Corporation (USA) in diesem Zusammenhang durchgeführt hat.

Einleitung

War im Tante-Emma-Laden noch der persönliche Kontakt das „Geschäftsmodell“, können Kunden heute verschiedenste Wege wählen um einzukaufen, oder mit Handelsunternehmen in Kontakt zu treten. Neben dem Ladengeschäft als klassische Einkaufs- und Informationsquelle, nutzen sie Informationen von Werbedisplays, Herstellern und diskutieren mit anderen Kunden im Internet. Sie können darüber hinaus aus einer Vielzahl von Vertriebskanälen auswählen, z.B. SB-Terminals oder mobile Endgeräte wie Smartphones. Auf Grund dieser vielfältigen Informations- und Einkaufsmöglichkeiten digital versierter Kunden lässt sich das traditionelle Business-to-Consumer-Geschäftsmodell (B2C) des Handels nicht länger

aufrechterhalten. Vielmehr wird dieses zunehmend von einem Consumer-to-Business-Modell (C2B), bei dem die Erwartungen und Gewohnheiten des Kunden zunehmend die Beziehung zum Händler bestimmen, verdrängt. Vor dem Hintergrund dieser „empowered customers“ lassen sich isoliert voneinander agierende Multi-Channel-Vertriebsstrukturen zukünftig nicht länger erfolgreich am Markt betreiben. Vielmehr müssen Handelsunternehmen dazu übergehen, bestehende Multi-Channel-Strukturen aufzubrechen und die verschiedenen Informations- und Vertriebskanäle im Sinne eines „converged retailing“ („c-tailing“) miteinander zu verknüpfen.

Durch die Verschmelzung der unterschiedlichen Kanäle ist beispielsweise folgender individuel-

ler und kanalübergreifender c-tailing-Prozess denkbar: Ein Kunde registriert sich auf der Website eines Lebensmitteleinzelhändlers für dessen Bonusprogramm. Vor seinem nächsten Einkauf besucht der Kunde die Website des Händlers um sich über personalisierte Angebote auf Basis seiner Einkaufshistorie zu informieren und sie schließlich auszuwählen. Die ausgewählten Produkte werden gesamthaft auf seiner virtuellen Einkaufsliste gespeichert. Im stationären Geschäft benutzt der Kunde ein Kiosksystem um seine Einkaufsliste aufzurufen und auszudrucken. Darauf findet er auch eine Lagebeschreibung der Produkte. Der Kunde stellt seinen Einkauf zusammen und nutzt eine Self-Checkout-Station um seinen Einkauf abzuschließen. Kurz nachdem er das Geschäft verlassen hat, bekommt der Kunde eine Mail des Händlers auf sein Smartphone gesendet, in der darauf hingewiesen wird, dass er ein Produkt auf seiner Einkaufsliste vergessen hat. Der Kunde beschließt nicht mehr in das Ge-

Autoren

Dipl.-Kfm. Sebastian Rittinger und Dipl.-Kff. Ruth Steinhauer sind Wissenschaftliche Mitarbeiter am H.I.M.A. der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

schäft des Händlers zurückzukehren, sondern nutzt den in der E-Mail implementierten Link zu dem Online-Shop des Händlers, um das Produkt direkt zu bestellen und es sich nach Hause liefern zu lassen.

Zielsetzung und geografischer Fokus der Studie

Zur Abschätzung der grundsätzlichen Akzeptanz und Potenziale des c-tailing sowie zur Analyse der Herausforderungen und Barrieren, die mit der Implementierung dieses Konzepts verbunden sind, führte das H.I.M.A. der Universität des Saarlandes im Auftrag der NCR Corporation (USA) im Zeitraum von November 2010 bis Februar 2011 eine Befragung führender Handelsunternehmen in Europa durch. An dem Projekt beteiligten sich insgesamt 17 Handelsunternehmen aller Branchen (Food, Near-Food und Non-Food). Der geografische Fokus der Befragung lag primär auf Deutschland sowie der deutschsprachigen Schweiz. Darüber hinaus wurden Händler aus Frankreich, Großbritannien und Italien befragt. Als Gesprächspartner fungierten ausschließlich Geschäftsführer sowie leitende Führungskräfte aus den Bereichen Marketing bzw. IT.

Darstellung ausgewählter Ergebnisse der Studie

Im Rahmen der Studie wurden die teilnehmenden Experten u.a. nach ihrer Einschätzung bezüglich der derzeitigen und zukünftigen Bedeutung zentraler Kommunikationskanäle befragt. Die aggregierten Ergebnisse sind in Abbildung 1 zusammengefasst.

Insgesamt erwarten die befragten Experten in den kommenden Jahren deutliche Verschiebungen hinsichtlich der Bedeutung ver-

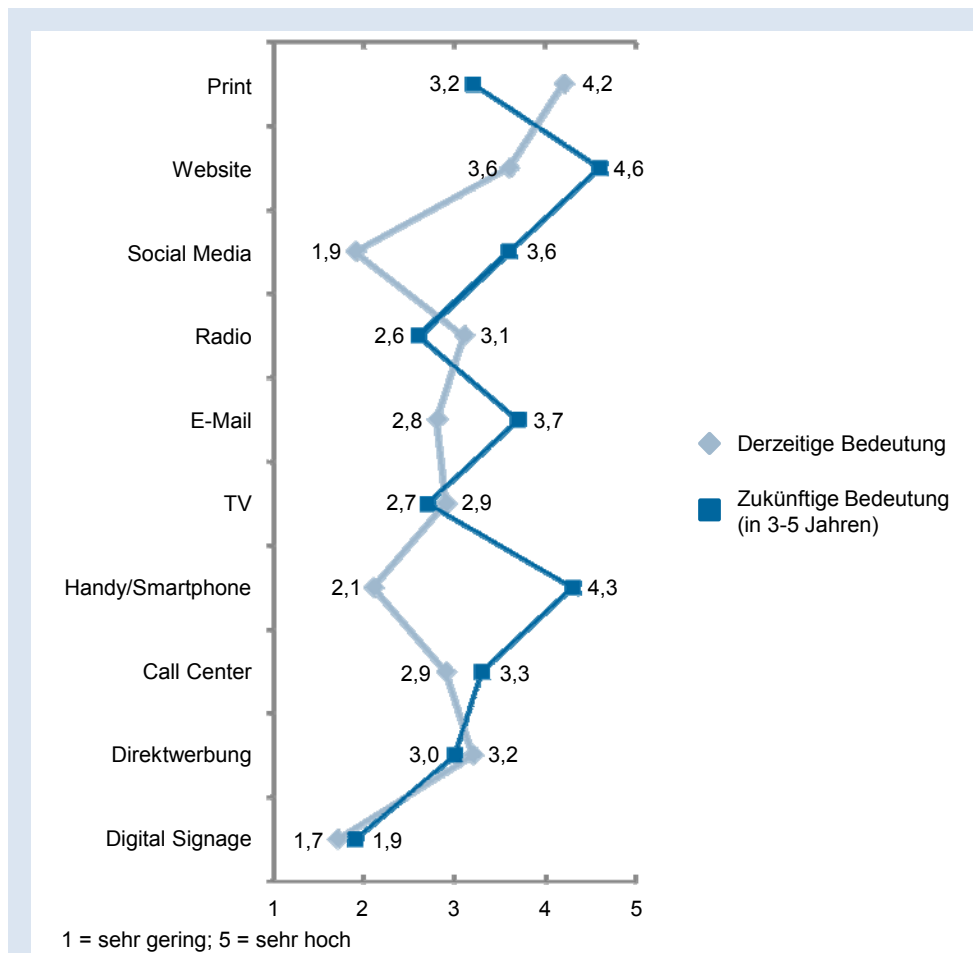


Abbildung 1: Derzeitige und zukünftige Bedeutung zentraler Kommunikationskanäle

schiedener Kommunikationskanäle. Während heute noch die klassische Printwerbung das mit Abstand wichtigste Kommunikationsinstrument darstellt, sind die befragten Unternehmen der Meinung, dass in Zukunft die Website des Händlers diese Rolle übernehmen wird. Auch andere „traditionelle“ Kommunikationsmedien wie TV oder Radio werden nach Einschätzung der Experten an Relevanz verlieren bzw. auf ihrem heutigen Niveau verharren. Neben der Website prognostizieren die Teilnehmer ein enormes Wachstumspotenzial für Social Media (z.B. Facebook, Twitter) sowie mobiler Kommunikation via Handy bzw. Smartphone. Während Social Media und mobile Kommunikation heute noch

einen verschwindend geringen Stellenwert besitzen, werden sich beide Kommunikationsinstrumente zu Eckpfeilern zukünftiger Kommunikationsstrategien entwickeln. Grundsätzlich erwarten die Experten diesbezüglich eine Verschiebung in Richtung digitaler Kommunikationsformen wie z.B. E-Mail. Der Verknüpfung der verschiedenen Kommunikationskanäle untereinander sowie mit den unterschiedlichen Vertriebskanälen weisen die befragten Unternehmen eine enorme strategische Bedeutung für die Zukunft zu. So attestieren 76% der befragten Unternehmen dem Aspekt der Kanalkonvergenz eine hohe bis sehr hohe Bedeutung (siehe Abbildung 2).

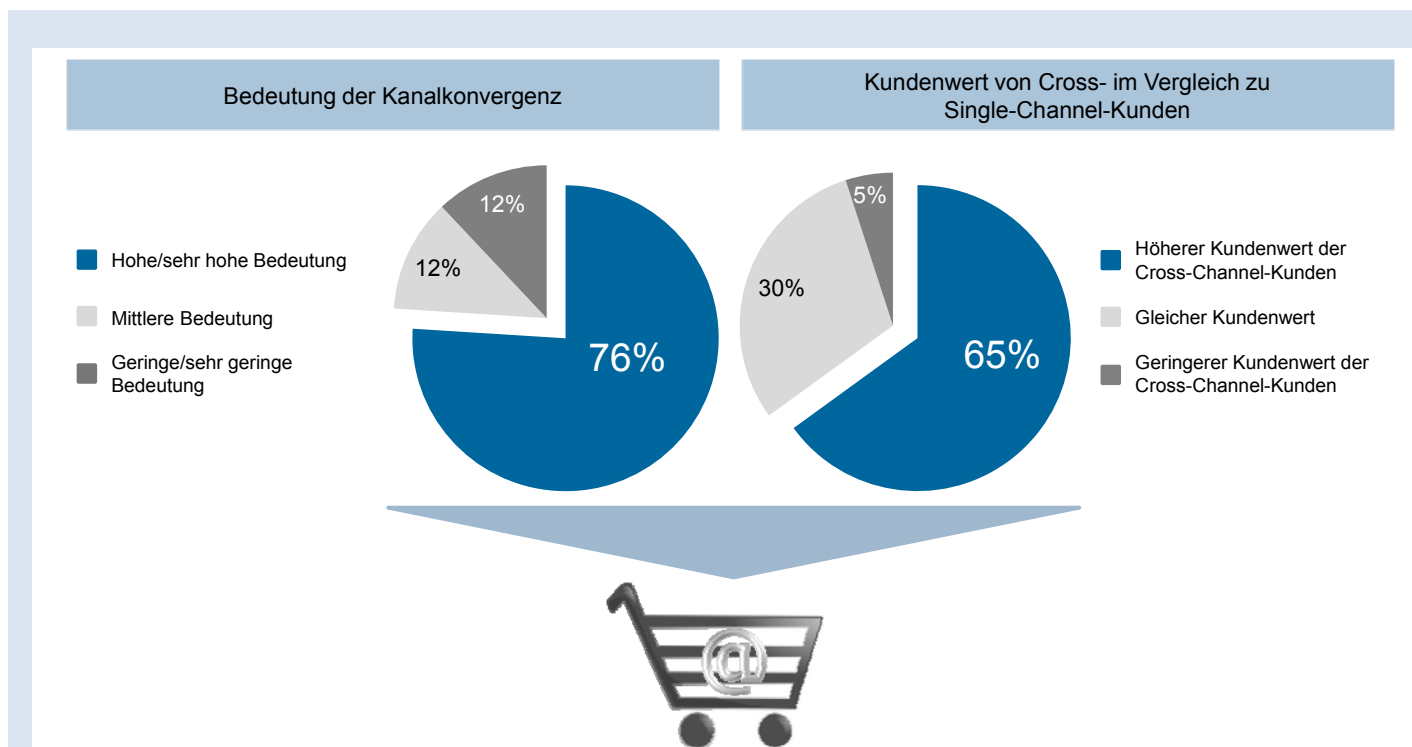


Abbildung 2: Bewertung der Kanalkonvergenz

Erklärt werden kann die hohe strategische Bedeutung der Kanalkonvergenz u.a. mit dem höheren Kundenwert von Cross-Channel-Kunden, d.h. von Kunden, die sich fließend zwischen verschiedenen Kanälen bewegen und die vernetzte Lösungen erwarten. Insgesamt sind 65% der befragten Händler der Meinung, dass Cross-Channel-Kunden einen höheren Kundenwert aufweisen als Single-Channel-Kunden. Dieser höhere Kundenwert wird im Wesentlichen damit begründet, dass Cross-Channel-Kunden einen deutlich höheren Umsatz generieren als Kunden, die sich lediglich auf einen Kanal fokussieren.

Gesamteinschätzung des c-tailing

Insgesamt beurteilen die befragten Handelsunternehmen das c-tailing als Maßnahme zur deutlichen Steigerung der Kundenzufriedenheit. Als zentraler Ansatzpunkt wird hier insbesondere auf

den Convenience-Aspekt des Konzepts verwiesen. So bewirkt c-tailing eine maßgebliche Ver-

einfachung und Beschleunigung des Einkaufsprozesses und ermöglicht gleichzeitig eine opti-

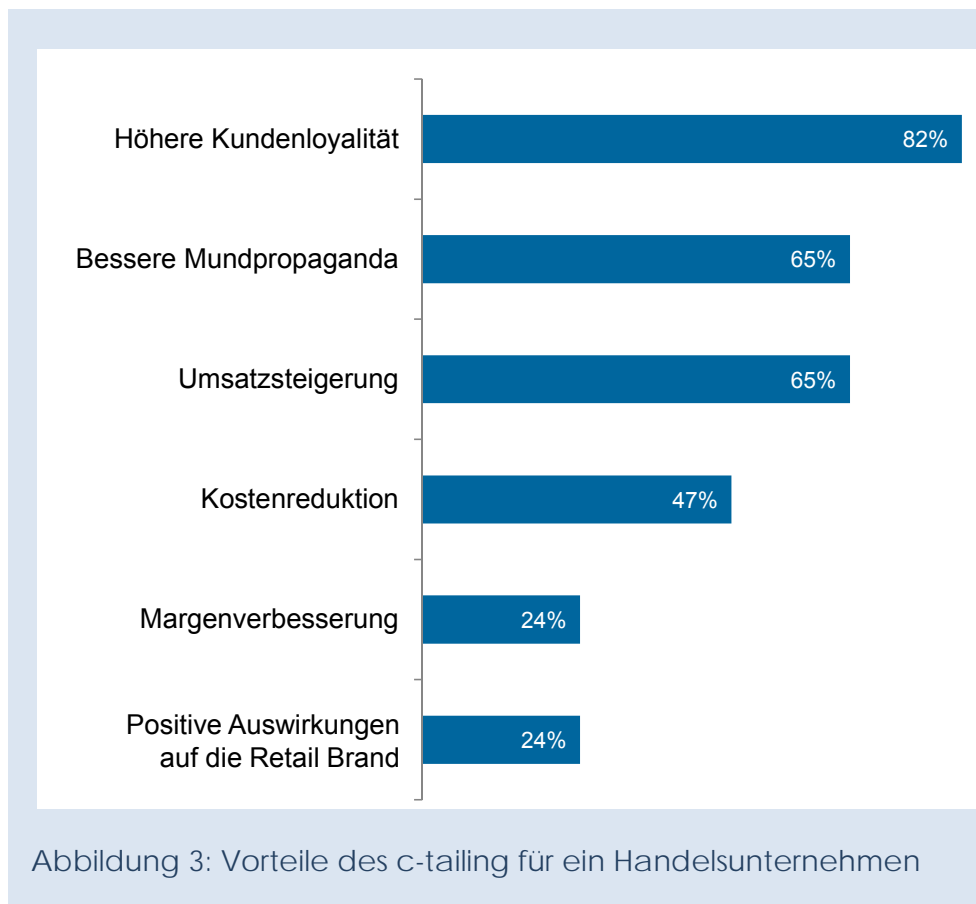


Abbildung 3: Vorteile des c-tailing für ein Handelsunternehmen

mierte Einkaufsentscheidung auf Grundlage personalisierter Informationen im Vorfeld des Einkaufs.

Gesamthaft rechnen 82% der teilnehmenden Unternehmen damit, dass die gestiegene Kundenzufriedenheit als direkte Folge zu einer steigenden Loyalität der Kunden gegenüber dem Handelsunternehmen führt. Damit kann eine höhere Kundenloyalität als zentrales Nutzelement des c-tailing für Handelsunternehmen angesehen werden (siehe Abbildung 3).

Der Zusammenhang, wonach vernetzte bzw. integrierte Kom-

munikations- und Vertriebskanäle zu einer höheren Kundenzufriedenheit und im Ergebnis zu einer höheren Kundenloyalität führen, kann auch durch aktuelle wissenschaftliche Untersuchungen bestätigt werden (vgl. Schramm-Klein 2010, S. 111ff.).

Ausblick

Insgesamt bestätigen drei von vier Unternehmen, dass c-tailing in der heutigen Handelslandschaft einen differenzierenden Charakter aufweist. Einschränkend betonen zahlreiche Experten in diesem Zusammenhang allerdings, dass das Konzept keinen Ansatzpunkt für einen langfristigen Wettbe-

werbsvorteil darstellt. Vielmehr wird c-tailing in absehbarer Zukunft eher die Regel denn die Ausnahme darstellen und damit seinen differenzierenden Charakter größtenteils verlieren. Handelsunternehmen sind damit in der Pflicht, komplementäre Konzepte zum c-tailing zu entwickeln und zu implementieren.

Literatur

Schramm-Klein, H. (2010): Integrated Retail Channels in Multi-channel Retailing: Do Linkages between Retail Channels Impact Customer Loyalty?, in: European Retail Research, 24. Jg., Nr. 2, S. 111-128.

Cross-Channel-Retailing – Eine prozessorientierte Betrachtung

Dirk Morschett & Matthias Schu

Wenn laut GfK mittlerweile 11% des Nonfood-Umsatzes online erzielt werden, dann müssen stationäre Händler ihren Kunden ins Internet folgen. Wenn Online-Shop und stationäre Läden unter der gleichen Retail Brand firmieren, dann hat der Kunde eine holistische Sicht auf diese Kanäle; Cross-Channel-Prozesse erwartet er als Selbstverständlichkeit. Multi-Channel-Händler müssen daher Kanäle innovativ miteinander verknüpfen. Wie diese Verknüpfung von Kanälen aussehen kann, soll im folgenden Beitrag in einer prozessorientierten Betrachtung analysiert werden.

Einkaufsprozesse im Handel

Bei erfolgreichen Multi-Channel-Händlern verschwimmen die Grenzen zwischen stationärem Geschäft und Online-Shop zunehmend und die spezifischen Stärken der einzelnen Kanäle werden effektiv miteinander verknüpft.

Um innovative Ideen für Verknüpfungsmöglichkeiten zu entwickeln, ist es sinnvoll, den Einkaufsprozess in seine einzelnen Schritten zu zerlegen. In Abbildung 1 ist ein Modell eines Einkaufsprozesses abgebildet. Der Kunde bildet über einen langen Zeitraum Einstellungen zu einer Marke und irgendwann entsteht ein Bedürfnis. Dies löst eine Informationssuche ein, die intensiver ist als in der Phase davor. In der Phase der Auswahlentscheidung werden Infor-

mationen bei vielen Produktgruppen aktiv gesucht. Als nächsten Prozessschritt kann man den eigentlichen Kaufakt bzw. die Transaktion ausmachen. Für die Betrachtung des Multi-Channel-Handels ist es weiter sinnvoll, diesen Kaufakt von der Warenübergabe als separaten Schritt zu trennen. In der Nachkaufphase können sich weitere Prozessschritte anschließen. So kann Ware, die nicht gefällt, retourniert werden. Oder Ware, die während der Nutzung beschädigt wird, wird zur Reparatur an den Händler zurückgegeben.

Nun bieten Multi-Channel-Händler dem Kunden i.d.R. mehrere vollständige Prozessketten, d.h., der Kunde kann den gesamten Einkaufsprozess im stationären Geschäft durchlaufen oder im Online-Shop. Aber das genügt nicht. Denn damit generieren Multi-Channel-Händler keinen wirklichen Wettbewerbsvorteil gegenüber

Internet-Pure-Playern, die im Online-Kanal oft innovativer und flexibler sind. Schließlich sind sie die Spezialisten im Online-Handel. Und daher müssten Multi-Channel-Händler – als ihren eigentlichen Wettbewerbsvorteil – Verbindungen zwischen den verschiedenen Channels in allen Phasen des Einkaufsprozesses schaffen, um für den Kunden einen „nahtlosen“ Prozess kanalübergreifend zu offerieren.

Im folgenden konzentrieren wir die Betrachtung lediglich auf die drei Schritte Informationssuche/Auswahl, Kauf und Warenübergabe. In Bezug auf diese drei Schritte wird die Verknüpfung systematisch untersucht.

Verknüpfung der Channels für Informationssuche und Kauf

Wie in der Handelspresse immer häufiger betont wird, nutzen Kunden den Online-Kanal nicht nur zum Kauf, sondern intensiv auch zur Informationssuche. Viele Kaufentscheidungen für höherwertige Güter werden im Internet vorbereitet, auch bei Käufen, die im Laden stattfinden.

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 an diesem Lehrstuhl.

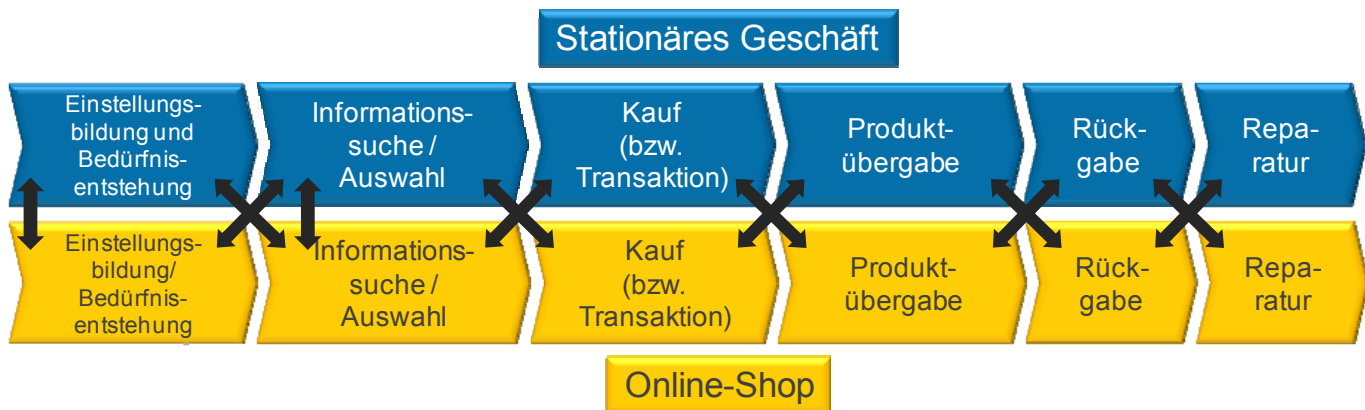


Abbildung 1: Cross-Channel-Einkaufsprozesse

Allerdings gibt es auch das umgekehrte Phänomen: Kunden informieren sich im Laden, lassen sich beraten, sehen die Produkte an und kaufen schließlich im häufig günstigeren Online-Kanal.

Wo der Informationsprozess und der anschließende Kauf realisiert wird, ist dabei abhängig von der jeweiligen Warengruppe, wie Abbildung 2 zeigt (hier sind aus Gründen der Übersichtlichkeit nur Daten im 2. und 3. Quadranten dargestellt). Dabei wird in den verfügbaren Zahlen (von Consumer Commerce Barometer) leider nur der Schwerpunkt der Informationssuche erfasst und die Tatsache, dass Informationsprozesse oft in mehreren Kanälen erfolgt, ist in den verfügbaren Statistiken nicht erfasst.

Es gibt Warengruppen, in denen die Informationssuche bereits heute zu einem hohen Anteil im Internet erfolgt, selbst wenn der anschließende Kauf im Laden stattfindet. Bei Haushaltsgeräten verläuft bei 24% der Käufe die Informationssuche bis hin zur Produktauswahl online; die Geräte werden aber dennoch im La-

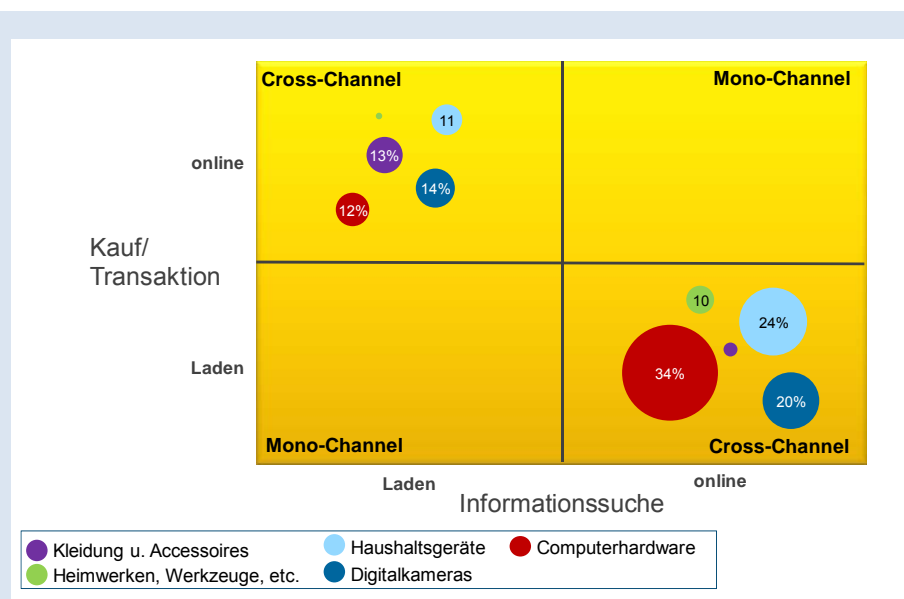
den gekauft. Bei Computerhardware ist dies sogar die dominante Kombination, mit 34% der Käufe. Bei Bekleidung sieht sich der Kunde in 13% der Käufe die Ware im Laden an, bevor er sie online kauft.

Der Handel kann diesen Prozess aktiv steuern. Wenn z.B. im Internet-Shops Coupons angeboten werden, die im stationären Geschäft eingelöst werden können, ist dies bereits eine simple Form der Cross-

Channel-Promotion. Wenn Händler wie IKEA oder Esprit anbieten, online die Verfügbarkeit von Produkten in einer bestimmten Filiale zu prüfen, ist es auch das Ziel, den Kunden nahtlos von der Online-Information zum Offline-Kauf zu bewegen.

Verknüpfung von Kauf und Produktübergabe

Wenn das Produkt in einem bestimmten Kanal gekauft wird, gibt es unterschiedlichen

Abbildung 2: Informationssuche vs. Kauf im Cross-Channel-Prozess (Daten von www.consumercommercebarometer.eu)

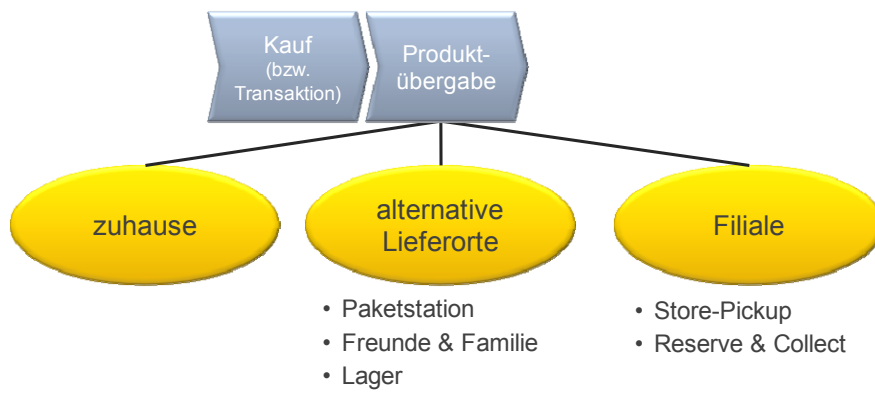


Abbildung 3: Kauf/Transaktion vs. Produktübergabe

Möglichkeiten, wo es schließlich übergeben wird (siehe Abbildung 3). Bei Multi-Channel-Händlern besteht seit einiger Zeit ein Trend, dass im Internet bestellte Ware nicht nach Hause geliefert, sondern meist kostenfrei in einen Laden gesendet werden kann. Z.B. berichten Dixons, Next und M&S in Großbritannien, aber auch Walmart oder Best Buy in den USA vom zunehmenden Erfolg dieses Services. Auchan Drive sowie die Versuche von Real und Rewe nutzen das gleiche Prinzip.

Gerade Multi-Channel-Händler können so ihr teuerstes und wertvollstes Asset – nämlich ihr Ladennetz – als Wettbewerbsvorteil im Sinne des Cross-Channel-Prozesses einsetzen. Die *Site-to-Store-Initiative*, die Walmart im letzten Jahr lanciert hat, zielt vor allem darauf, seine tausende von Läden in den USA als strategische Waffe gegen Amazon einzusetzen. Bei walmart.com werden mittlerweile ca. 40% der Online-Orders an den Läden abgeholt. Charles Vögele gibt an, dass ca. 1/3 der Bestellungen in seinem dt. Online-Shop in die Filiale bestellt werden.

Interessant als Verknüpfungsmöglichkeit zwischen Kauf und Produktübergabe ist auch „Reserve & Collect“, das man in England häufig beobachten kann. Dies liegt im Grunde zwischen „Verfügbarkeitsprüfung“ und „Store-Pickup“. Der Kunde sucht ein Produkt im Online-Shop aus, er prüft – z.B. bei B&Q – die Verfügbarkeit in den Läden in seiner Umgebung und dann reserviert er die Ware, um sie kurz danach abholen zu können. Und da der Auslieferungsschalter meist leicht zugänglich ist, muss der Kunde das Produkt auch nicht selbst im Laden suchen. Damit wird wieder ein Cross-Channel-Vorteil ausgespielt: Der Kunde hat die Ware sofort verfügbar, aber er konnte bequem im Internet aussuchen.

Die Vorteile der genannten Beispiele sind vielschichtig: Es ist für den Kunden meist kostenlos. Es ist für den Händler effizienter, weil er die letzte Meile dem Kunden überlässt. Aber vor allem wird der Online-Shop zum *Frequenzbringer* für den Laden. Die Kundin kann die Ware sofort anprobieren und wenn sie nicht passt, kann man ihr direkt Alternativen bieten. Und der Händler generiert Zusatz-

verkäufe mit Accessoires etc. In vielen Branchen sind diese Accessoires und Zubehör wesentlich margenstärker.

Für Multi-Channel-Händler ist es aber gerade die *Vielfalt* der Optionen für die Produktübergabe, die man dem Kunden bieten kann, die sicherstellt, dass der Konsument in der jeweiligen Kaufsituation die hinsichtlich Kosten, Lieferort und -zeit optimale Form selbst wählen kann.

Verknüpfungen innerhalb der Informationssuche

Nun wurde oben, bei der Betrachtung der ersten Verknüpfungsmöglichkeit vereinfachend gesagt: Die Informationssuche ist im Laden *oder* die Informationssuche ist online. Nur hierfür liegen bereits statistische Daten vor. Tatsächlich gibt es aber differenziertere Prozesse: Kunden suchen mehr oder wenig intensiv Informationen im Online-Kanal und sie können mehr oder weniger intensiv Informationen im Laden suchen. Diese Kombinationsmöglichkeiten ergeben die in Abbildung 4 illustrierte Matrix, bei der Mono-Channel-Händler nur einen Teil der Kunden bedienen können und Multi-Channel-Händler diesen Cross-Channel-Informationsprozess in der durchgehend begleiten können.

Häufig läuft dieser Prozess *sequenziell* ab. Ein Kunde betrachtet ein Produkt im Internet, geht dann in den Laden, um es in die Hand zu nehmen und sich beraten zu lassen, später sieht er nochmal im Internet vertieft die Dinge nach, die man beim Verkäufer nicht verstanden hat, usw.

Oder aber – und das ist sicherlich der *Königsweg* für Multi-Channel-Händler – man schafft es, diesen Prozess *simultan* anzubieten. In diesem Fall nutzt der Kunde Online-Informationsmöglichkeiten *während* er im Laden ist. Das wird immer häufiger der Fall sein, über Multimedia-Terminals oder sein Smartphone.

Viele Händler sind diesbezüglich *passiv*. Dann riskiert man, dass der Kunde, während er im Laden ist, sich z.B. die Produktbewertungen bei Amazon ansieht. Und dann vielleicht auch dort kauft. Oder der Händler kann versuchen, diesen Prozess *aktiv* zu stimulieren und den Kunden konsequent und systematisch von einem Kanal in den anderen zu begleiten, um die Vorteile der einzelnen Kanäle miteinander zu kombinieren.

Ein Beispiel ist *Lego's Augmented Reality* Anwendung. Mit Hilfe eines Codes auf der Verpackung kann der interessierte Kunde im Laden ein dreidimensionales Bild des fertigen Lego-Modells in einem Multimedia-Kiosk aus unterschiedlichen Perspektiven ansehen. Die weitaus besseren, multimedialen Produktinformationen, die ein Online-Kanal bieten kann, werden somit in den Laden gebracht, wo sie mit den Vorteilen des stationären Geschäfts, z.B. der Beratung durch einen Verkäufer oder die unmittelbare Verfügbarkeit des Produkts, verknüpft werden. Ein derart „extended packaging“ ist etwas, das mit Smartphones noch zunehmen wird. Ein anderes Beispiel ist die *virtuelle Sortimentserweiterung*, die Händler wie Sport-Scheck oder Interdiscount ihren Kun-

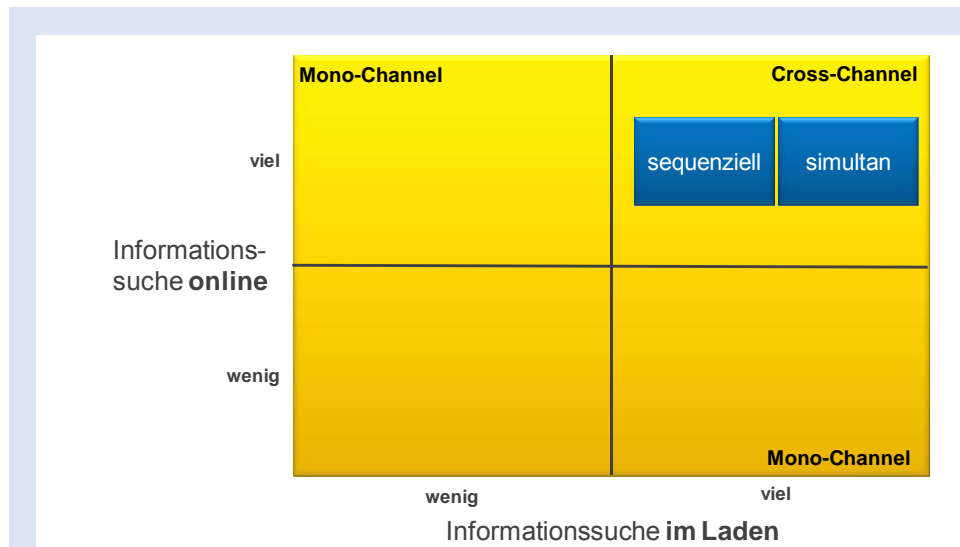


Abbildung 4: Informationsuche online und im Laden

den bieten. Hier kann der Verkäufer im Laden über eine Online-Lösung auf zusätzliche 100.000 Produkte zugreifen und diese dem Kunden anbieten. Für die Flächenproduktivität der Läden ist ein solches Angebot sehr gut, denn auf begrenzter Fläche kann man ein quasi unbegrenztes Sortiment anbieten.

Hier sind die Möglichkeiten fast unbegrenzt. Z.B. bietet French Connection (FCUK) in seinem Internet-Shop Catwalk-Videos an und FCUK hat einen hochinnovativen Youtube-Channel, in dem Stilberatung getätigt wird. Es wäre problemlos möglich, diese Features dem Kunden auch während seines Ladenbesuchs anzubieten. Interessant könnte es auch sein, ein mittlerweile in Online-Shops allgegenwärtiges Web 2.0-Feature auf die Fläche zu bringen. Kaum ein Kunde kauft heute noch ein Produkt, ohne die Produktbewertungen und -empfehlungen anderer Kunden anzusehen. Multi-Channel-Händler könnten darüber nachdenken, über einen Barcode diese Bewertungen dem Kunden auch im

Laden zugänglich zu machen, z.B. über sein Smartphone.

Fazit und Ausblick

Einige der präsentierten Überlegungen sind noch zu stark vereinfacht. So kann der Kaufentscheidungsprozess bei komplexeren, teureren Produkten wie einem Fernseher, einige Monate dauern und dabei mit Ladenbesuchen und Online-Recherche verbunden sein, bei verschiedenen Händlern und auch bei Medien, die nicht transaktionsorientiert sind, z.B. Zeitschriften oder Webseiten der Hersteller. Dazu, wie Informations- und Entscheidungsprozesse kanalübergreifend ablaufen, besteht noch erheblicher Forschungsbedarf.

Die Optionen für den Handel, dem Kunden einen wirklichen Cross-Channel-Prozess zu bieten, sind in den einzelnen Phasen des Einkaufsvorgangs fast unbegrenzt. Es wird künftig darum gehen, Kundenwünsche zu antizipieren, um derartige Optionen zu entwickeln und dabei die jeweiligen Stärken der Kanäle optimal einzusetzen.

Internationalisierung des Online-Handels – Strategien zum Eintritt in ausländische Märkte

Dirk Morschett & Matthias Schu

Erfolgreiche Online-Händler sind oft innerhalb weniger Jahre in vielen ausländischen Märkten aktiv. Ein wichtiger Grund hierfür ist sicherlich die Tatsache, dass die Kosten der Internationalisierung weitaus geringer sind als im stationären Handel und die Innovationszyklen kürzer. Dieser Beitrag zeigt die wichtigsten Formen der Internationalisierung an ausgewählten Beispielen auf.

Online-Händler waren in den letzten Jahren häufig erfolgreich mit der Lancierung innovativer Geschäftsmodelle. Allerdings können derartige Geschäftsmodelle im Ausland relativ einfach kopiert werden, wie der Boom der Shopping-Clubs (die von Vente Privée in Frankreich erfunden wurden) oder auch die Group-Deals – erfunden von Groupon in den USA und weltweit kopiert – zeigen. Dadurch können zwei wesentliche Wettbewerbsnachteile entstehen: Zum einen können lukrative Märkte durch Wettbewerber besetzt werden. Zum anderen kann ein starker Wettbewerber im Ausland langfristig auch zum Konkurrenten im Heimatmarkt werden. Daher ist es für Online-Händler häufig notwendig, schnell ausländische Märkte selbst mit dem eigenen Geschäftsmodell zu bearbeiten.

Online-Händler, die zu einem Multi-Channel-System gehö-

ren, sind ebenfalls immer häufiger international tätig. Für viele Händler, so z.B. Walmart, The GAP, Next oder auch die Dixons Retail Group, ist die Internationalisierung des Online-Shops eine relativ kostengünstige und risikoarme Möglichkeit, international zu expandieren.

Hinzu kommen die zahlreichen Händler, die im stationären Handel bereits international tätig sind und bislang Online-Aktivitäten erst im Heimatland forciert haben. Auch diese, wie z.B. Tesco, haben in den letzten Monaten angekündigt, auch in ihren Auslandsmärkten in Kürze online aktiv werden zu wollen.

Dies sind nur einige der Gründe für die zu beobachtende Internationalisierungswelle im Online-Handel (siehe Abbildung 1). Dabei nutzen Händler vielfältige Formen des Markteintritts in ausländische Märkte,

die in Abbildung 3 illustriert sind.

Passive Internationalisierung – Akzeptanz ausländischer Bestellungen

Ein Phänomen, das im Online-Handel immer häufiger zu beobachten ist, ist eine passive Form der Internationalisierung. Beispielsweise spricht Amazon.com in den USA nicht gezielt ausländische Kunden an (die man lieber über die ausländischen Amazon-Sites bedienen will), aber eine Kundenbestellung wird dennoch angenommen und erfüllt. Passive Internationalisierung geschieht ohne aktive Marketingmaßnahmen des Händlers und hier ist derzeit eine kuriose und historisch einzigartige Debatte zu beobachten: Erstmals sollen Händler per Gesetz gezwungen werden, zumindest in dieser Form zu internationalisieren.

Nachdem eine Studie der EU in 2009 festgestellt hat, dass europaweit ca. 60% der grenzüberschreitenden Bestellungen bei Online-Shops letztlich abgelehnt wurden weil Händler ihre Produkte nicht ins Ausland versenden wollten

Autoren

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

Dipl.-Kfm. Matthias Schu ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter an diesem Lehrstuhl.

„ Tesco.com beliefert drei Kontinente “ (LZ-Net, 20.04.2011)	„ The GAP hat sein europäisches Online-Verkaufsportal für Großbritannien freigeschaltet “ (TW, Nr. 35, 2010)
„ Japan's Rakuten acquires Buy.com “ (Financial Times, 20.05.2010)	„ Groupon kauft CityDeal “ (Der Handel, Nr. 7/8, 2010)
„ ASOS eröffnet Online-Shops in USA, Deutschland und Frankreich “ (TW, Nr. 24, 2010)	„ Zooplus will Internationalisierung dynamisch vorantreiben “ (Pressemitteilung, 26.11.2011)
„ Next: Online-Fokus im Ausland “ (TW, Nr. 13, 2010)	„ Rakuten acquires French shopping site “ (Financial Times, 17.06.2010)
„ Brands4Friends expandiert nach Japan “ (TW, März, 2010)	„ Walmart targets Asian online growth “ (Financial Times, 29.03.2010)

Abbildung 1: Internationalisierung als Trend

oder keine adäquaten Zahlungsmethoden angeboten haben, wurde die EU aktiv, da sie den internationalen Wettbewerb im Online-Handel fördern will.

Ein Richtlinienentwurf, der im März 2011 im EU-Parlament beraten wurde und Ende 2011 entschieden werden soll, sieht nun vor, dass Händler künftig Bestellungen aus dem EU-Ausland bedienen *müssen*.

Vor dem Hintergrund der damit verbundenen Probleme (Sprache, Zahlungsmethoden, Verbraucherrecht) wird dieser Lieferzwang für kleinere Online-Händler ein echtes Problem, gegen das Branchenverbände und auch der DIHK Sturm laufen.

Aktive Ansprache ausländischer Kunden

Andere Händler sprechen – auf ihrer Homepage im Stammland – aktiv ausländische Kunden an und entwickeln Logistiklösungen, die den Einkauf international ermöglichen. Dies ist eine sehr einfache Form der Internationalisierung, bei der letztlich in den meisten Fällen überhaupt keine Anpassung bei Preisen, Sortimenten oder Kundenansprache vorgenommen wird, sondern lediglich darauf aufmerksam gemacht wird, dass die Ware in ein bestimmtes Zielland versendet werden kann.

Beispielsweise hat SEARS (siehe Abbildung 2) in 2010 begonnen, Liefergebühren, etc. für ausländische Kunden zu senken und diesen Kundenkreis gezielter anzusprechen. Nach Registrierung werden

sogar die Preise in der Währung des Landes des Kunden ausgewiesen. Ähnlich hat GAP eine Verkaufsplattform in Großbritannien gegründet und von dort aus werden europäische Kunden angesprochen. Bis heute ist die Webseite jedoch ausschließlich in englischer Sprache verfügbar und die Preisauszeichnung in Britischen Pfund.

Kooperative Formen der Online-Internationalisierung

Natürlich haben die Internationalisierungsformen, bei denen der Händler keine länderspezifische Webseite anbietet, nur begrenztes Potenzial. Daher streben viele Händler an, unmittelbar in dem Land präsent zu sein. In vielen Fällen kann es ratsam sein, dies in kooperativer Form zu tun, um damit von den Stärken eines lokalen Kooperationspartners, z.B. dessen Landeskenntnis, bestehende Kundenfrequenz oder Logistikinfrastuktur, profitieren zu können.

Huckepack

Eine einfache Form der Internationalisierung ist die Nutzung der gleichen Verkaufsplattformen bzw. Shopping-Portale, die ein Unternehmen auch im Inland nutzt.



Abbildung 2: Aktive Ansprache ausländischer Kunden bei SEARS

So bietet Amazon Händlern, die über Amazon.de verkaufen, an, schnell und einfach ihre Produkte über Amazon auch in zehn weiteren europäischen Ländern verkaufen zu können. Damit kann ein Unternehmen unmittelbar die extreme Kundenfrequenz der Amazon-Webseite in den Zielländern nutzen. Da Amazon mit „Fulfillment by Amazon“ anbietet, als Logistikdienstleister zu agieren, ist dies ein schneller und risikoarmer Weg der Internationalisierung, allerdings sind die Kosten für diesen Service nicht unerheblich.

Lizenzen/Franchising

Eine Internationalisierungsform, die für reine Online-Händler nicht einfach ist, aber in bestimmten Fällen dennoch realisierbar, ist Lizenzierung bzw. Franchising. Hierbei erlaubt der Händler einem unabhängigen Unternehmen im Gastland, unter seiner Marke aufzutreten und sein Geschäftsmodell zu nutzen.

Ein Problem ist hierbei, dass Geschäftsideen international

nur schwer zu schützen sind und damit der Anreiz für einen ausländischen Lizenznehmer eher begrenzt ist.

Bei Mono-Marken-Online-Shops (z.B. Apple, Esprit, Steiff), die von Herstellern lanciert wurden, ist es jedoch denkbar, dass der Hersteller in ausländischen Märkten zwar die Produkte bereitstellt und auf die Gestaltung des Webshops Einfluss nimmt, dass das Geschäft selbst aber von einem Lizenznehmer vor Ort durchgeführt wird, der Marketing und Vertrieb im Gastland organisiert.

Joint Ventures und Beteiligungen

Obwohl Online-Märkte noch relativ jung sind, haben sich in vielen Märkten bereits starke Player herausgebildet, die einerseits eine erhebliche Kundenfrequenz aufgebaut haben und andererseits auch eine detaillierte Kenntnis des lokalen Marktes haben. Daher kann es wertvolle Synergien schaffen, sich an einem lokalen Unternehmen zu beteiligen oder mit einem lokalen Unter-

nehmen ein Joint-Venture zu gründen.

Beispielsweise hat sich der deutsche Online-Shoppingclub Brands4Friends an dem britischen Online-Shoppingclub Secretsales.com beteiligt.

Einen klaren Beleg für die Vorteilhaftigkeit von Joint Ventures gibt die Kooperation zwischen Baidu und Rakuten, beides Marktführer in bestimmten Bereichen und Ländern. Rakuten ist der größte japanische Shopping-Plattform-Betreiber; Baidu ist die größte chinesische Suchmaschine. Das Joint-Venture stellt den Markteintritt von Rakuten in den chinesischen Markt dar. Baidu bringt dabei seinen in China sehr bekannten Namen und seine Suchtechnologie in das Joint Venture ein und generiert Traffic für die gemeinsame Plattform; Rakuten hat den Namen und die Kompetenz als Plattform-Betreiber und bestehende Geschäftsbeziehungen zu vielen Händlern, die über die Plattform in China ihre Produkte vertreiben können.

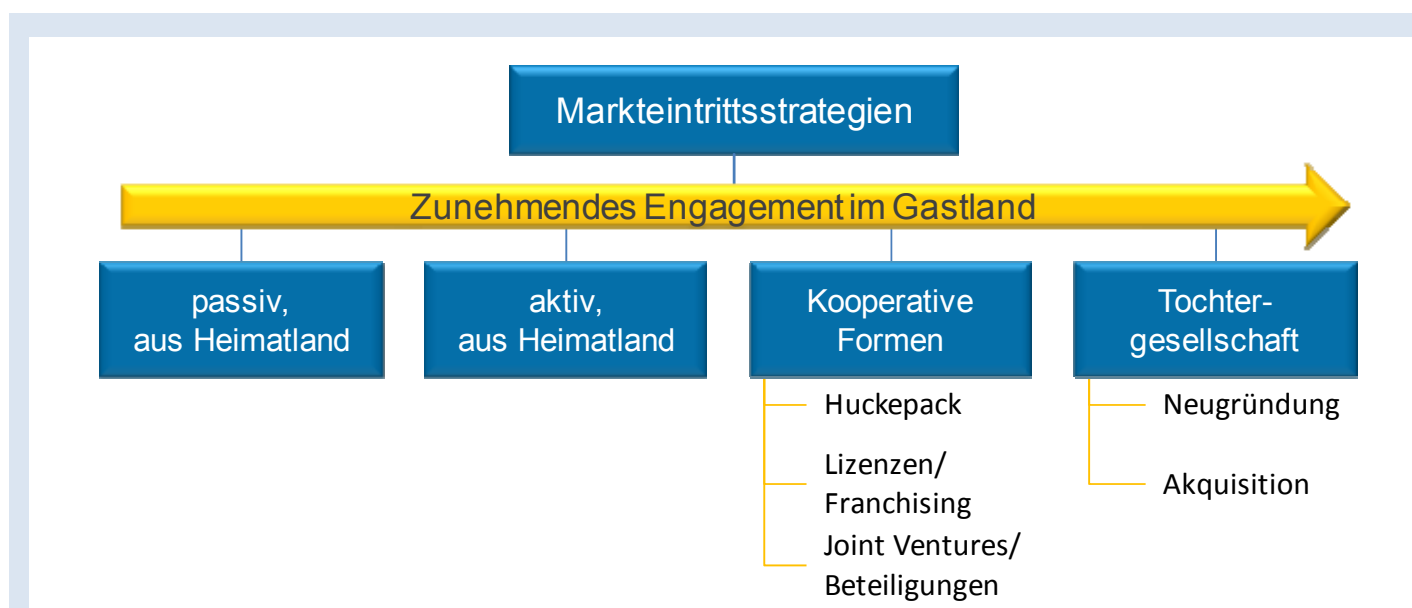


Abbildung 3: Internationale Markteintrittsstrategien im Online-Handel

Etablierung einer Tochtergesellschaft im Gastland

Das größte Engagement im Gastland entsteht durch eine eigene Präsenz im Land mit einer länderspezifischen Webseite, die selbst koordiniert wird.

Neugründung

Beispielsweise ist Ebay 2010 mit einer russischen Version gestartet. The GAP hat 2010 einen Online-Shop für China entwickelt. ASOS, ein britischer Mode-Online-Händler, der mittlerweile rund 325 Mio. GBP erlöst, hat im Jahr 2010 spezifische Websites in den USA, Deutschland und Frankreich lanciert. Redcoon ist 2010 direkt in den französischen Markt eingetreten und hat damit Tochtergesellschaften in zehn europäischen Märkten. Diese Internationalisierungsform ist auch bei Multi-Channel-Händlern die häufigste Form, ihren Online-Shop zu internationalisieren. So hat Tesco angekündigt, in allen Ländermärkten, in denen das Unternehmen Läden hat, künftig seinen Lebensmittellieferservice Tesco.com anzubieten. Und Walmart ist Anfang 2011 mit neuen, eigenständigen Internet-Shops in Mexiko, Chile und China an den Start gegangen.

Die Vorteile sind offensichtlich: Von Anfang an ist der Online-Shop auf das eigene Geschäftsmodell ausgerichtet; es gibt keine mühsamen Umstellungsprozesse und keine Partner, die mitentscheiden.

Viele Online-Retailer haben – auch wenn sie erst seit weni-

gen Jahren bestehen – passiv seit längerem internationalisiert und damit Erfahrungen gesammelt. So hat ASOS in 2010 in über 160 Länder geliefert. Wenn sich also eine hohe Nachfrage aus einem bestimmten Land manifestiert, kann man ohne größeres Risiko selbst in dieses Land eintreten.

Akquisition

Eine Alternative, die Online-Händler insbesondere dann nutzen, wenn ein anderes Unternehmen Pionier Vorteile in einem bestimmten Geschäftsmodell hat und/oder bereits einen erheblichen Kundestamm aufgebaut hat, ist die Akquisition.

So ist Amazon in den chinesischen Markt 2004 eingetreten, in dem man den Online-Shop joyo.ch kaufte. Die Otto-Gruppe hat das Russlandgeschäft von Quelle aus der Insolvenzmasse von Arcandor gekauft. Das US-Rabattportal Groupon hat seinen deutschen Klon CityDeal.de für einen mittleren zweistelligen Millionenbetrag übernommen. Rakuten hat am 20. Mai 2010 angekündigt, einen Internationalisierungssprung zu machen durch den Kauf des amerikanischen Unternehmens Buy.com, ein Unternehmen, das ähnlich zu Amazon als Händler und Plattform auftritt und seinerseits bereits in sechs ausländischen Märkten aktiv war. Kurz danach übernahm Rakuten das größte französische Online-Shoppingportal, PriceMinister.

In der Folge stellt sich bei einer Akquisition die Frage, ob man die bestehende *Retail*

Brand des übernommenen Unternehmens beibehalten soll oder sie durch die eigene ersetzen soll. Lag der Kaufgrund vor allem in einer Logistiklösung und einer technischen Plattform, kann man dem übernommenen Unternehmen schnell die eigene Marke überstülpen. Ist jedoch – was meist der Fall ist – die Kundenbasis des übernommenen Unternehmens, die Besucherfrequenz auf der Webseite und das Image ein Grund für die Übernahme, würde man durch die Umstellung Kunden verlieren. Da im Online-Business aber die eigene, globale Marke oft einen wertvollen Wettbewerbsvorteil darstellt, sind hier Dual Brands üblich. So behielt Amazon in China den Namen joyo.cn lange bei und verband ihn mit dem Namen Amazon. Ein weiteres Beispiel ist Groupon – CityDeal für den Online-Handel des Unternehmens in Deutschland.

Fazit

In diesem Beitrag wurden die wichtigsten Optionen für Online-Händler, international tätig zu werden, aufgezeigt und an Beispielen erläutert.

Die genannten Optionen sind auch für stationäre Händler relevant, wenn diese – im Heimatland oder im Ausland – ins Online-Geschäft eintreten wollen. Der Kauf von Redcoon durch Media-Saturn illustriert dies deutlich. Mit dem Kauf ist man auf einen Schlag zu einer europäischen Größe im Online-Geschäft mit fast 350 Mio. EUR Umsatz geworden, während der eigene Aufbau dieses Geschäftsmodells bislang nicht geglückt war.

Cash & Carry im Umbruch: Trends und Entwicklungen

Fabian Lehnert & Ruth Steinhauer

Die Großhandelsbranche bildet seit Jahren einen zentralen Forschungsschwerpunkt des Instituts für Handel & Internationales Marketing (H.I.MA.) der Universität des Saarlandes. Sie stellt einen häufig unterschätzten Wirtschaftszweig dar, dessen Umsätze sich z.B. über dem Niveau des Einzelhandels und des Handwerks bewegen. Das Institut für Handel & Internationales Marketing befasst sich daher in diesem Beitrag mit den aktuellen Trends und Entwicklungen, vor allem im Cash & Carry, da dieser Bereich aktuell einer hohen Dynamik unterliegt.

Einleitung

Der Großhandel wird, im Vergleich zum Einzelhandel, in der einschlägigen Literatur bisher nur wenig behandelt. Tatsächlich wird eher die Existenzberechtigung des Großhandels diskutiert (Rosenbloom 2007), als dass dem Großhandel hohes Zukunftspotenzial zugeschrieben wird. Allerdings steht gerade die Großhandelsbranche derzeit vor einem umfassenden Wandel, der enormes Wachstumspotenzial bietet.

Marktsituation und Rahmenbedingungen

Der Cash & Carry-Großhandel, z.B. METRO Cash & Carry und Fegro/Selgros Cash & Carry in Deutschland, ist auf Grund vielfältiger Entwicklungstreiber aktuell von einer hohen Dynamik geprägt. So sind seit 2009 sehr interessante und revolutionäre Entwicklungen zu beobachten. Mitunter werden die Zielgruppen des Cash & Carry-Großhandels

neu definiert, Formate, Sortimente und Serviceleistungen angepasst sowie Standorte und Vertriebswege neu erschlossen.

Zurückzuführen sind diese innovativen Entwicklungen auf die stagnierenden bis rückläufigen Umsätze der vergangenen Jahre. So ist der deutsche Cash & Carry-Markt beispielsweise im Zeitraum 2006 bis 2008 von 13,1 Mrd. EUR auf 12,0 Mrd. EUR geschrumpft (HandelsMagazin 2010, S. 20). Zudem hat die Finanz- und Wirtschaftskrise, durch die auch zahlreiche Gastronomiebetriebe in Deutschland in finanzielle Schieflage gerieten, den Cash & Carry-Markt schwer getroffen. Allerdings ist die Entwicklung auch auf den Preiskampf im Einzelhandel, bedingt durch die zunehmende Anzahl an Discountern sowie die steigenden Marktanteile der Online-Händler, zurückzuführen. So werden im Einzelhandel einige Produkte zu Großhandelspreisen oder sogar günstiger sowie in gastronomie-tauglichen Großpackungen, ge-

führt. Gleichmaßen geraten die Zustellgroßhändler durch die Online-Händler vermehrt unter Druck und beklagen in vielen Ländern eine Wachstumsschwäche.

Zudem hat der Großhandel seinen Vorteil der langen Öffnungszeiten gegenüber dem Einzelhandel auf Grund der Änderung des Ladenschlussgesetzes nahezu vollständig eingebüßt. Erschwerend kommt hinzu, dass Einzelhandelsunternehmen immer stärker zu einer rückwärtsgerichteten Vertikalisierung tendieren, während Hersteller ihre vorwärtsgerichtete Vertikalisierung forcieren. Dies führt zunehmend zu einer Ausschaltung des Großhandels und damit der Cash & Carry-Anbieter. Ebenso sind weitere Einflussfaktoren, wie die stärkere Bedeutung der Nachhaltigkeit, insbesondere in der Logistik, die steigende Internationalisierung (vgl. Zentes u.a. 2007), die Erhöhung der Lieferrhythmen sowie der weiterhin bedeutende Faktor der Zeitknappheit maßgebend für die Neuausrichtung des Großhandels.

Der Cash & Carry-Großhandel vollzieht daher einen Wandel vom klassischen Cash & Carry-Konzept zu einem Anbieter maßgeschneiderter Lösungen für die

Autoren

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Fabian Lehnert und Dipl.-Kff. Ruth Steinhauer sind Wissenschaftliche Mitarbeiter am H.I.MA. der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

Kernzielgruppe, die sich vorwiegend aus Hotels, Restaurants und Cateringunternehmen zusammensetzt. Dabei ist davon auszugehen, dass die Kanäle Abhol- und Zustellgroßhandel zukünftig stärker zusammenwachsen, sodass keine klare Trennung zwischen diesen beiden Kanälen mehr vorhanden sein wird. Vielmehr wird sich der Großhandel neu positionieren und von drei zentralen Säulen aus einer Hand getragen werden: Abholung (Cash & Carry), Zustellung und Bereitstellung (Drive-In).

Drive-In- und Zustellungskonzepte

Zu den neuen Konzepten des Cash & Carry-Großhandels gehören u.a. die sog. Drive-In-Formate (siehe Abbildung 1), die derzeit vermehrt eingesetzt werden. Hier kann der Kunde die Waren per Telefon oder Internet bestellen

Anfang des 21. Jahrhunderts ein Konzept mit ausgewählten Abholstationen für bestellte Ware sowie eine eigene Vertriebsmarke, Chronodrive, die ausschließlich Drive-In-Stationen betreibt. Gleichmaßen eröffnete real im November 2010 den ersten Drive-In-Markt in Deutschland und auch im Baumarkt- und Apothekenbereich sind ähnliche Entwicklungen zu erkennen. Durch die Abholstationen entfällt für das beliefernde Unternehmen die teure „letzte Meile“ und durch die Beschränkung des Einkaufs auf den Kassenvorgang spart der Kunde Zeit. So dauert der Einkaufsvorgang bei einer Drive-In- oder Drive-Through Lösung im Durchschnitt gerade einmal circa fünf Minuten. Diese Zeiteinsparung ist für Gastronomen, Kiosk- und Tankstellenbesitzer wichtig, da zuvor der Einkauf einen sehr zeitintensiven Prozess darstellte. Zudem kann der Kunde bei Onli-

vom Großhandel erwarten. Zwar haben die Cash & Carry-Anbieter bereits in der Vergangenheit vereinzelt Waren für Groß- bzw. Stammkunden ausgeliefert, der Anteil am Gesamtumsatz war jedoch verschwindend gering und es handelte sich dabei meist um eher pragmatische Lösungen. In Zukunft ist jedoch damit zu rechnen, dass vermehrt professionelle Zustellservices sowie Außendienstleistungen im Cash & Carry-Großhandel aufgebaut und implementiert werden.

Allerdings bergen die neuen Cash & Carry-Konzepte der Bereitstellung bzw. Zustellung auch Risiken. Kritikpunkte sind u.a. die fehlende Möglichkeit einer unmittelbaren Begutachtung der Frischeprodukte sowie der Verlust der Spontaneität beim Einkauf, beides Kernmerkmale des Cash & Carry-Geschäfts. Dabei liegt es an den Großhändlern,



Abbildung 1: Drive-In und Zustellung im Cash & Carry-Großhandel

und diese kommissioniert an den dazu zur Verfügung stehenden Stationen des Großhändlers abholen. Die Drive-In-Stationen, die meist näher am Kunden angesiedelt und somit häufig getrennt von den Märkten betrieben werden, basieren dabei auf einem Mischkonzept des Online- bzw. Zustellhandels und des stationären Handels. Seinen Ursprung hat das Drive-In-Konzept allerdings im Einzelhandel. So praktiziert Auchan in Frankreich bereits seit

ne-Bestellungen auf bereits getätigte Bestellungen zurückgreifen und somit den Bestellprozess weiter beschleunigen.

Des Weiteren haben sich zahlreiche Cash & Carry-Anbieter dazu entschieden, eine professionelle Zustellung aufzubauen. Der Eintritt des Cash & Carry-Handels in den Zustellgroßhandel ist u.a. in den steigende Anforderungen der Großhandelskunden begründet, die einen höheren Servicegrad

diesen Service- bzw. Erlebniseinbußen des Kunden mit neuen Ansätzen zu begegnen. Ansatzpunkte bestehen bspw. in der Optimierung des Online-Auftritts, so z.B. durch individuelle Angebote oder die Hervorhebung der Angebote der aktuellen Woche.

Ein Vorreiter in diesen Entwicklungen ist METRO Cash & Carry. Mit der Tochter, C+C Schaper, werden derzeit in Deutschland, zusätzlich zu dem bereits beste-

henden Abhol- und Zustellgeschäft, Drive-In-Stationen aufgebaut. So öffnete im Juli 2010 der erste C+C Schaper Drive-In in Singen und erste regionale Zustelldepots zur Ausweitung der Zustellung wurden eingerichtet. Durch diese Depots, welche die Kommissionierung und Zustellung direkt aus den Märkten ersetzen, wird der Zustellprozess deutlich effizienter. METRO Cash & Carry folgt dem Vorbild von C+C Schaper und testet bereits seit 2010 als erster Großhändler in dem stark vom Drive-In geprägten französischen Markt mit mittlerweile 14 sog. METRO-Drive-Stationen. Aber auch weitere Länder, wie beispielsweise England oder Polen, werden mit Drive-In-Modellen von METRO/Makro Cash & Carry bearbeitet. Zudem bietet METRO Cash & Carry seit Beginn 2009 in Deutschland eine professionelle Zustellung von Waren an. Neben der standardmäßigen Zustellung am Folgetag bietet METRO Cash & Carry auch einen Expressdienst an, bei dem die Waren gegen einen geringen Aufpreis noch am gleichen Tag ausgeliefert werden.

Vorbild der Tochter C+C Schaper folgend, das erste von sieben angestrebten, in Ballungszentren platzierten, Zustelldepots eröffnet. Im Geschäftsjahr 2009 setzte METRO Cash & Carry rund 100 Mio. EUR mit dem Zustellkonzept um und beabsichtigt, diesen Bereich zukünftig auf 10 % des Gesamtumsatzes auszubauen. Dazu wird der Zustellservice ins Ausland ausgerollt, sodass bereits in 26 Ländern in Europa und Asien Waren von METRO Cash & Carry zugestellt werden.

Neben METRO Cash & Carry sind auch weitere Abholgroßhändler dabei, ihre Marktbearbeitungskonzepte zu überarbeiten. So lancierte beispielsweise Promocash, das Cash & Carry-Format des französischen Konkurrenten Carrefour, im Dezember 2009 das Drei-Säulen-Konzept. Neben der Cash & Carry-Schiene bietet Promocash nun auch die Zustellung sowie die Bereitstellung an. In der Schweiz wagen sich ebenso die ersten Cash & Carry-Großhändler mit neuen Konzepten auf den Markt. So hat CC Angehrn ein professionelles

Auch in Deutschland veranlasste die Einführung der neuen Konzepte durch METRO Cash & Carry bei Konkurrenten eine Neukonfiguration der Marktbearbeitung. So drängt seit Herbst 2010 der Branchenzweite Coop – die Coop-Gruppe hat zum 10. Januar 2011 das Großhandelssegment der REWE-Group übernommen –, neben der Zustellung durch den REWE-Foodservice, mit Fegro/Selgros Cash & Carry in das Zustellgeschäft.

Neue Formatgrößen im Cash & Carry

Einen weiteren Ansatzpunkt zur Differenzierung in der Cash & Carry-Branche stellen kleinere Märkte an meist innerstädtischen Standorten dar. Diese neuen Konzepte konzentrieren sich verstärkt auf die Kernzielgruppe sowie Kiosk-Betreiber und bieten ein ausgebautes Frische- und Eigenmarkensortiment. Der entscheidende Vorteil der kleinen Formate besteht in der Möglichkeit, mit ihnen in innerstädtische Lagen vorzudringen und damit das Vertriebsnetz weiter zu verdichten.



Abbildung 2: Kompakte Innenstadtformate von METRO Cash & Carry

Anfänglich verantwortete jeder Großmarkt die Zustellung der Kunden in seinem lokalen Einzugsgebiet aus dem Markt heraus. Um das Zustellgeschäft zu professionalisieren, wurde im November 2010 in Weiterstadt, dem

nettes Zustellkonzept in Zusammenarbeit mit dem Logistikdienstleister Planzer Transport AG aufgebaut, das derzeit ausgerollt wird.

So eröffnete 2008 ein erster Eco-Großmarkt der METRO in der Pariser Innenstadt (siehe Abbildung 2). Auf einer Fläche von 3.000 qm nehmen Frischeprodukte ca. 60 % der Fläche ein. In der Mitte befindet sich eine Art

Marktplatz mit einem Café sowie einer Vorführküche.

Im Grundsatz praktiziert METRO Cash & Carry verschiedene, den Regionen angepasste, Marktbearbeitungskonzepte. So wurde neben den großen Classic-Märkten, den mittleren Junior-Märkten und den kleinen Eco-Märkten z.B. in Rumänien und Polen ein Mini-Format namens „METRO Punct“ (siehe Abbildung 2), in Bulgarien mit dem Namen „METRO Compact“, eingeführt. Zudem eröffnete in Shanghai Anfang November 2010 der erste „METRO for HoReCa“, ein Markt in Innenstadtlage speziell für die Kernzielgruppe. Allen Konzepten gemein sind der hohe Anteil des Frischesortiments sowie der Eigenmarken und ein umfassender Kundenservice. Allerdings finden die kleinformatischen Konzepte nicht in allen Ländern hohe Resonanz. So scheinen in Deutschland die kleinen Formate in Innenstadtlage keine große Zukunft zu haben, sodass hier der Fokus eher auf die Kernzielgruppe als neue Wachstumschance gelegt wird.

Um den Ausbau des Frischesortiments, insbesondere des profilierungsträchtigen Fischsortiments, zu gewährleisten, wurde bei METRO Cash & Carry ein neues Logistikzentrum in Frankfurt in der Nähe des Flughafens eröffnet. Dieses Logistikzentrum, das von der Querschnittsgesellschaft MGL (METRO Group Logistics) betrieben wird, soll ermöglichen, dass fast alle Fischarten innerhalb von 48 Stunden nach Fang im Markt zum Verkauf

zur Verfügung stehen. Zusätzlich entfallen so teure Zwischenstufen, was nicht nur die Logistikkosten, sondern auch den CO₂-Ausstoß reduziert.

Aber auch die Coop-Tochter Fegro/Selgros Cash & Carry bietet seit Ende Oktober 2010 drei Formate an und forciert das Frischesortiment. Zukünftig gibt es die Formate Standard, Gastro und Konzeptmarkt mit jeweils hohem Frischeanteil.

Steigende Serviceorientierung

Des Weiteren werden zunehmend Kundenwünsche wahrgenommen, die den Großhandel mehr als Solution Provider denn als reinen Bereitsteller bzw. Lieferant von Waren sehen. So gibt es in der Literatur vereinzelt Vorschläge, dass sich der Großhandel auf den Vertrieb von kompletten Lösungspaketen statt einzelnen Dienstleistungen und Produkten fokussieren soll (Ahlert/Ommen 2010). Daher hat z.B. Branchenprimus METRO Cash & Carry ein Trainingscenter für Kunden auf dem polnischen Markt eingeführt. Das Angebot an Trainings reicht von Kochkursen bis zu Beratungskonzepten der Flächenbewirtschaftung (z.B. Ladeneinrichtung, Sortimentsgestaltung, Warenpräsentation) kleiner Händler und spricht damit alle gewerblichen Kunden an. Ähnliche Schulungskonzepte bestehen in Frankreich für Kaffee-Bar-Betreiber und in Großbritannien für Pub-Betreiber.

Fazit

Gesamthaft lässt sich somit ein Wandel des Cash & Carry-Großhandels sowohl auf dem deutschen als auch auf dem internationalen Markt erkennen. Ob die Einführung neuer Konzepte, die den Kundenwünschen stärker begegnen, ausreichen wird, um sich den Herausforderungen der Zukunft erfolgreich zu stellen, gilt es abzuwarten. All diese Entwicklungen führen allerdings zu einer Neupositionierung des Abholgroßhandels und bieten der Branche hohes Wachstumspotenzial.

Literatur

Ahlert, D.; Ommen, N. O. (2010): Die zukünftige Rolle des Großhandels – Solution Selling im Rahmen des vertikalen Wertschöpfungsmanagements, Münster.

HandelsMagazin (Hrsg.) (2010): Neue Wege zum Kunden, in: Markant HandelsMagazin, Jg. 55, Nr. 3, S. 20.

Rosenbloom, B. (2007): The wholesaler's role in the marketing channel: disintermediation vs. reintermediation, in: International Review of Retail, Distribution & Consumer Research, Jg. 17, Nr. 4, S. 327-339.

Zentes, J.; Hüffer, G.; Pocsay, S.; Chavie, R. (2007): Innovative Geschäftsmodelle und Geschäftsprozesse im Großhandel, Frankfurt a.M.

Standort oder Retail Brand – Was bestimmt den Erfolg im lokalen Wettbewerb?

Bettina Berg & Bernhard Swoboda

Während Standort und Image seit langem als Treiber von Einkaufsstättenwahl, -bindung und -erfolg bekannt sind, analysiert dieser Beitrag deren Interdependenzen unter Berücksichtigung des lokalen Wettbewerbs. Im engeren Sinne wird hinterfragt, (1) was stärker auf das Kaufverhalten wirkt, Retail Brand oder Standort, und wie diese Wirkungen beeinflusst werden (2) durch Kundenbewertungen von Retail Brands und Standorten lokaler Konkurrenten sowie (3) durch den objektiv beobachtbaren lokalen Wettbewerb.

Werden Manager nach den wichtigsten Marketinginstrumenten im Handel gefragt, insbesondere im Lebensmittel-einzelhandel, heißt es oft: „Standort, Standort, Standort“. Während eine Vielzahl von Handelsunternehmen den Standort als wichtigsten Treiber des langfristigen Unternehmenserfolges sehen, bauen wenige, wie das Paradebeispiel IKEA, v.a. auf eine starke Retail Brand, die Konsumenten dazu bewegt weit zu fahren, um die Läden zu erreichen.

Beides, Standort und Retail Brand oder Image, wurde bis heute hundertfach analysiert. Aber einzelne, aktuelle wissenschaftliche Studien zweifeln an, ob in Zeiten von „Overstoring“, „E-Commerce“ und „Convenience“ der Standort immer noch eine derart zentrale Rolle als Treiber des Kundenverhaltens hat (relativ zu anderen Handelsmarketinginstrumenten). Unzweifelhaft bildet ein einzigartiger Stand-

ort einen schwer zu kopierenden Wettbewerbsvorteil. Ein Filialsystem, insbesondere eines mit Läden auf der grünen Wiese, wird jedoch nicht für alle seine hundert und mehr Filialen eine optimale Standortwahl umsetzen können. Insofern stellt sich die Frage, ob eine zentral geführte und jede Filiale stützende Retail Brand (i.S. eines Händlers als Marke) nicht einen noch stärkeren Wettbewerbsvorteil bietet. Folgenden Fragen geht diese Studie nach:

- Was trägt stärker zur Bindung der Kunden bei, Retail Brand oder Standort, d.h. kommen die Kunden wiederholt, weil der Laden gut erreichbar ist, oder weil er als einzigartig in ihren Köpfen verankert ist?
- Wie sehen die Wirkungen aus, wenn Kunden Retail Brands und Standorte lokaler Konkurrenten bewerten und wenn objektive Konkurrenzdaten einbezogen werden, so

Anzahl der Wettbewerber und Distanz des nächsten Wettbewerbers?

Die Studie zeigt einiges Überraschende, selbst für Handel-CEOs, die idealtypisch alle ihre Läden kennen und exakt sagen könnten, welcher der Läden ggf. nur vom Standort lebt (da der nächste Wettbewerber weit entfernt oder er keine starke Marke ist).

Datenbasis

Für diese Studie kooperierten wir mit einem Handelsunternehmen (nachfolgend als fokaler Händler bezeichnet), welcher viele, aber unterschiedlich gestaltete Fachmarktfilialen meist auf der „grünen Wiese“ betreibt und zugleich über eine zentral gesteuerte Retail Brand verfügt. Aus den vorgeschlagenen Filialen wurden zufällig 30 (je eine in einer Stadt in Deutschland) ausgewählt, die Hälfte mit einem starken und die Hälfte mit einem schwächeren lokalen Wettbewerb.

Subjektive Daten: Nach Pre-Tests und einer randomisierten Stichprobenbestimmung wurden an jedem Standort während einer Woche rund 150 Konsumenten befragt. Es han-

Autoren

Dipl.-Kffr. Bettina Berg ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Marketing & Handel der Universität Trier.

Univ.-Professor Dr. Prof. h.c. Bernhard Swoboda ist Inhaber dieser Professur.

delte sich um Kunden und Nicht-Kunden des fokalen Händlers und jeder wurde zu diesem und zum stärksten Konkurrenten befragt (aus Sicht der Kunden). Rund 3000 Befragungen fließen in die Studie ein. Die Daten wurden wissenschaftlichen Kriterien folgend diversen Tests unterzogen.

Objektive Daten: Die Daten zum Wettbewerb (Anzahl der Wettbewerber im Umkreis und Distanz zum nächsten Wettbewerber) sowie zur Ladenattraktivität (Größe der Läden in Quadratmetern und angebotene Artikelanzahl) wurde vom fokalen Händler übermittelt und mittels externer Datenbanken validiert.

Bedeutung von Retail Brand und Standorten

Wie in Abbildung 1 dargestellt bestehen kaum Mittelwertunterschiede in der Einschätzung der Bedeutung des Standorts (Erreichbarkeitsindizes) und der Retail Brand (Indizes aus Stärke, Attraktivität, Einzigartigkeit) beim fokalen Händler.

für den Kunden haben, ja sogar die Retail Brand eine leicht geringere Bedeutung hat. Freilich existieren Unterschiede zwischen einzelnen Läden, die wir hier nicht betrachten und der kooperierende Vorstand so auch vorab eingeschätzt hat.

Wichtiger ist, dass die Mittelwerte auch nicht wesentlich von denen der Konkurrenz abweichen (ohne Abbildung). Dies würde mancherorts in der Praxis als „dann ohne Bedeutung“ eingeschätzt. Im Hinblick auf das Kaufverhalten jedoch sind diese Schlussfolgerungen verfrüht, wie nachfolgend gezeigt wird.

Wirkung von Retail Brand oder Standort

Die erste Frage beantwortend kann folgendes konstatiert werden (aus Kundensicht):

- Die Retail Brand wirkt deutlich stärker als der Standort; annähernd doppelt so stark (siehe Abbildung 2). Loyale Kunden besuchen einen Laden v.a. des-

- Eine starke Retail Brand wirkt auch auf die Beurteilung des Standorts (leicht stärker als der Standort die Loyalität beeinflusst). Dies stützt den in Verbindung mit IKEA skizzierten Sachverhalt. Handelsunternehmen, welche eine starke Retail Brand aufbauen, beeinflussen die Standortwahrnehmung der Kunden positiv.
- Der letztgenannte Sachverhalt ist nicht nur mit Blick auf den fokalen Händler zu konstatieren. Auch der Pfeil zwischen Bewertung Retail Brand (Wettbewerber) und Standort (Wettbewerber) zeigt einen ebenso positiven Zusammenhang.

Schlussfolgerung: Weil viele Handelsunternehmen nicht in der Lage sein werden für sämtliche Filialen die besten Standorte zu finden ist es effizienter eine starke Retail Brand aufzubauen. Diese kann (1) zentral geführt werden, (2) kommt allen Standorten zugute, d.h. wirkt positiv auf die Bewertung auch schwacher

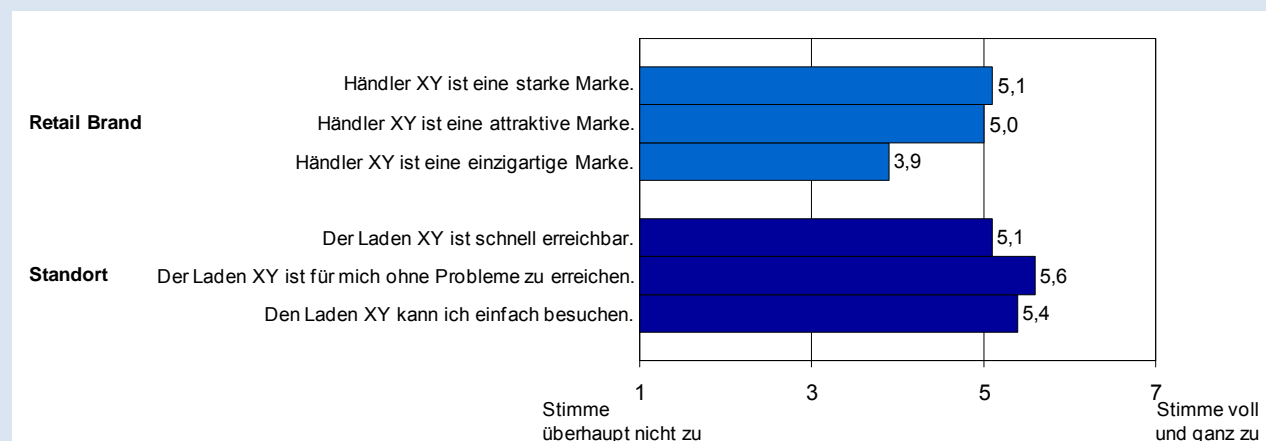


Abbildung 1: Bedeutung von Standort und Retail Brand (fokaler Händler)

Hieraus könnte, wie so häufig, aber fälschlicherweise, der Schluss gezogen werden, dass beide die gleiche Bedeutung

wegen wiederholt, weil er eine starke Retail Brand ist, weniger weil er convenient zu erreichen ist.

Standorte durch die Kunden, und (3) wird von den Kunden wesentlich stärker mit einem Wiederkaufverhalten hono-

riert, als ein convenient erreichbarer Standort alleine.

Insgesamt verstärkt eine aus Kundensicht starke Retail Brand die Wirkung des Standorts und bedingt primär ein loyales Kaufverhalten.

Wirkungen des Wettbewerbs am Standort

Wie angedeutet, wurde der Wettbewerb an einem Standort aus zwei Perspektiven erfasst: subjektive Kundensicht und objektive Situation. Die subjektive Kundensicht führt zu eindeutigen Ergebnissen.

- Aus Kundensicht wirkt sowohl ein guter Standort als auch die starke Retail Brand des Wettbewerbers negativ auf die Kundenloyalität zum fokalen Händler, d.h. die Loyalität zu einem Handelsunternehmen nimmt umso stärker ab, je bequemer der Zugang zum Laden des Wettbewerbers und v.a. dessen Retail Brand ist.
- Die Retail Brand (Wettbewerb) wirkt deutlich stärker als der Standort, fast sieben Mal so stark (siehe die Koeffizienten in Abbildung 2).
- Die Retail Brand (Wettbewerb) wirkt auch indirekt, indem sie den Standort (Wettbewerb) positiv und dann über diesen Pfad die Kundenloyalität (fokaler Händler) negativ beeinflusst.
- Ein Zusammenhang zwischen der Bewertung der Standorte (Wettbewerber und fokaler Händler) liegt nicht vor.

Schlussfolgerung: Aufgrund der Befunde ist zu konstatieren, dass auch in dieser Studie die Retail Brand (klassisch Image und Positionierung) für

die Bindung der Kunden an die Einkaufsstätte entscheidend ist. Ein leicht erreichbarer Standort des Konkurrenten spielt zwar eine Rolle, ist aber von deutlich geringerer Bedeutung.

Der Blick auf die objektive Wettbewerbssituation zeigt, dass vor allem die Anzahl der Wettbewerber und die Entfernung zum nächsten Wettbewerber eine Bedeutung für die Kunden und deren Loyalität zum fokalen Händler haben. Dies gilt analog jedoch nicht für die objektive Attraktivität des Ladens (Ladengröße und Sortimentstiefe). Letzteres ist bemerkenswert, denn es handelt sich um Instrumente, welche ein Händler aktiv gestalten kann. Sie wirken auf das Kaufverhalten in dieser Studie weniger als die Wettbewerbssituation. Folgendes ist besonders hervorzuheben:

- Steht ein Laden im Wettbewerb zu vielen Konkurrenten am Standort, dann gewinnt für die Kundenbindung die Erreichbarkeit des Standortes an Bedeutung gegenüber der Retail Brand.

Beide sind dann von ähnlicher Relevanz für die Loyalität der Kunden. Die Herausforderungen an das Management steigen.

- Ist die Konkurrenz weiter entfernt, dann gewinnt ebenfalls der Standort als Grund für die Loyalität zum Laden an Bedeutung, während das Image an Bedeutung verliert. Dies ist nahe liegend, da oftmals monopolistische Vorteile aus Anbietersicht vorliegen und Concurrence verhindert, dass Kunden weiter fahren.
- Die Ladenattraktivität beeinflusst die Effekte auf die Loyalität zum fokalen Händler weniger. Größere Märkte verringern die Bedeutung des Standortes auf die Kundenloyalität, d.h. den Kunden ist die Erreichbarkeit nicht so wichtig, wenn sie größere Märkte besuchen. Die Sortimentstiefe verändert die Bedeutung von Standort und Retail Brand auf die Kundenloyalität nicht.

Schlussfolgerung: Vor allem die Wettbewerbsintensität am Standort führt dazu, dass die

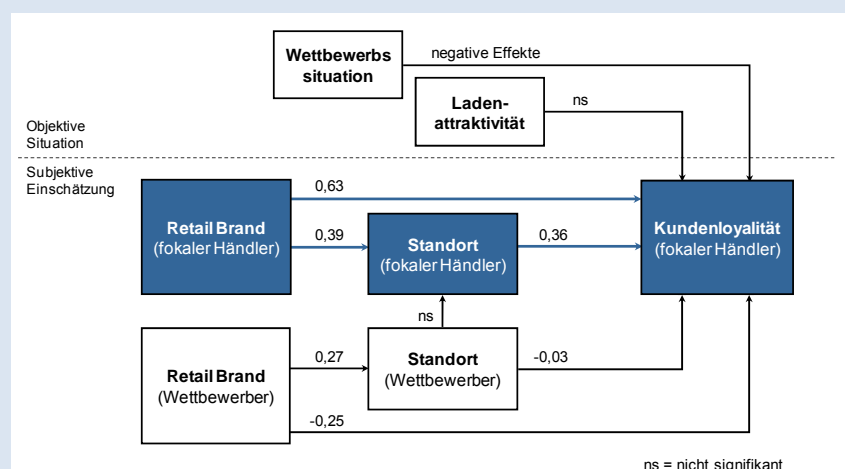


Abbildung 2: Lokale Wirkungen von Retail Brand und Standort (signifikante Beziehungen)

Retail Brand (bei vielen und bei Nähe zum nächsten Konkurrenten) oder der Standort an Bedeutung gewinnt (bei wenigen Konkurrenten und bei großer Entfernung zum nächsten Konkurrenten).

Schlussfolgerungen für die Praxis

Diese Studie erlaubt einige wichtige Schlussfolgerungen für Handelsmanager bezüglich der unterschiedlichen Bedeutung von Retail Brand und convenient erreichbarem Standort für die Bindung der Kunden an eine Einkaufsstätte unter Berücksichtigung verschiedener lokaler Wettbewerbsbedingungen.

In der Praxis beschäftigen sich Expansionsteams intensiv mit dem Finden und Bewerten von neuen attraktiven Standorten, während die von Konsumenten wahrgenommene Retail Brand wesentlich stärker das Käuferverhalten beeinflusst als

die Erreichbarkeit des Ladens. Daher ist ein attraktiver Standort zwar immer noch ein wichtiger Treiber des langfristigen Erfolgs aber eine (starke, attraktive und einzigartige) Retail Brand ist statistisch gesehen doppelt so wichtig für die Loyalität der Kunden und somit den Erfolg. Alles in allem ist die Retail Brand ein angemessenes Konzept um im wachsenden Wettbewerb einzigartige Wettbewerbsvorteile aufzubauen.

Allerdings glauben wir, dass nicht alle Händler sich dessen bewusst sind und kein professionelles Retail Brand Management durchführen, etwa im Vergleich zu bekannten Markenproduzenten, welche oft 25 und mehr Mrd. Euro Umsatz nur durch eine Marke realisieren, und trotz der Tatsache, dass sich Händler zunehmend bemühen eine integrierte Händlermarke umzusetzen (inklusive Image, Logogestaltung, Kommunikation, Ladengestaltung und Handelsmar-

ken). Natürlich ist Retail Branding wesentlich komplexer als Product Branding, und die Nachteile eines schlechten Standorts können nur schwierig überwunden werden. Aber wettbewerbsvorteilhafte Standorte, insbesondere solche mit großer Distanz zum nächsten Wettbewerber, können schnell an Attraktivität verlieren, wenn ein Wettbewerber einen Laden in der Nähe eröffnet.

Insofern sind dann vorgenommene substanzielle Investitionen in einen Standort möglicherweise die zweitbeste Lösung, denn filialisierte Händler, insbesondere solche mit Standorten auf der grünen Wiese profitieren am stärksten von einer starken und sinnvollerweise zentral geführten Retail Brand. Diese beeinflusst das Konsumentenverhalten, bringt Konsumenten dazu weitere Strecken auf sich zu nehmen und erhöhen deren Einkaufsstättenloyalität.

„Take-aways“

- Auch wenn die Kundenbewertung des Standorts leicht höher ist als die der Retail Brand (Mittelwerte), ist hieraus nicht eine höhere Bedeutung für das Kaufverhalten zu schlussfolgern. Hauptsächlich ist die Retail Brand für das Wiederkaufverhalten, d.h. die Loyalität der Kunden ausschlaggebend. Ein Handelsunternehmen als Marke zu positionieren zahlt sich demnach aus.
- Die positive Kundenbewertung der lokalen Wettbewerber wirkt negativ auf die Loyalität zum eigenen Laden (des fokalen Händlers). Dabei spielen vor allem und erneut die Retail Brands der Wettbewerber eine Rolle, weniger deren Standorte alleine.
- Die objektive Anzahl der Wettbewerber an einem Standort und die Nähe zu dem stärksten Wettbewerber wirken sich negativ aus, d.h. in dieser Situation kommt es nicht nur auf eine starke Retail Brand, sondern auch einen exzellenten Standort an. Ladenattraktivität und Sortimentstiefe reichen dann nicht.

Buchpublikationen

Lehrbuch zum Käuferverhalten

Das Verstehen des Käuferverhaltens steht traditionell im Mittelpunkt aller Marketing-Überlegungen und bildet die Basis für die Beeinflussung von Kunden sowie für die Gestaltung von Kundenbeziehungen. Vor diesem Hintergrund behandeln Thomas Foscht und Bernhard Swoboda in der 4. Auflage ihres Lehrbuchs zum „Käuferverhalten“ die Grundlagen des Käuferverhaltens –

von Konsumenten wie auch von Organisationen. Über die traditionellen Erkenntnisse hinaus wird auch die Kundenbeziehung betrachtet, in der die Kundenloyalität ein zentrales Ziel bildet.

Foscht, Thomas; Swoboda, Bernhard (2011): Käuferverhalten – Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen, 4. Aufl., Gabler, Wiesbaden.



HandelsMonitor 2011 zur soziodemografischen Entwicklung und Konsequenzen für den Handel

Der Handelsmonitor 2011, zu dem in diesem Heft auch ein Beitrag enthalten ist, widmet sich den Herausforderungen, die sich für den Handel aus den demografischen Veränderungen ergeben. Es werden die wichtigsten Entwicklungen detailliert erläutert, Szenarien entwickelt und die daraus entstehenden Anforderungen diskutiert.

Unter dem Motto „Best Practice – Zukunftsorientierung“ werden für jedes der drei entwickelten Szenarien Fallstudien von Handelsunternehmen diskutiert, die zumindest bezüglich einzelner Aspekte als Vorreiter betrachtet werden können.

Thomas Foscht, Bernhard Swoboda und Judith Schloffer (2011): Herausforderung Soziodemografie 2030+ – Muss der Handel handeln?, HandelsMonitor 2011, Deutscher Fachverlag, Frankfurt a.M.

Sammelwerksreihe zum Handelsmanagement

„European Retail Research“ ist ein zweimal jährlich erscheinendes Sammelwerk mit begutachteten Beiträgen. In der aktuellen Ausgabe (2011, Vol. 25, Issue I), die vom Geschäftsführenden Herausgeber Dirk Morschett betreut wurde, sind 5 Artikel internationaler Wissenschaftler zu Themen wie RFDI, Instore-Logistik im Handel und ethischer Beschaffung. Darüber hinaus runden zwei ausführliche Länderberichte zum Handel in Polen und dem Handel in Indien das Buch ab.

Morschett, Dirk; Foscht, Thomas; Rudolph, Thomas; Schnedlitz, Peter; Schramm-Klein, Hanna; Swoboda, Bernhard (Hrsg.) (2011): European Retail Research 2011, Volume 25, Issue I, Gabler, Wiesbaden.

Lehrbuch zum Supply-Chain-Management im Handel

Die zweite Auflage des Buches Supply-Chain-Management und Warenwirtschaftssysteme im Handel ist im Frühjahr 2011 erschienen. Für den Handel sind Supply-Chain-Management und Warenwirtschaftssysteme Bereiche mit überragender Bedeutung. Diese Themen werden in integrierter Form aus praxisorientierter und wissenschaftlicher Perspektive betrachtet. Behandelt werden Fragestellungen wie Sourcing-Strategien des Handels, Grundmodelle, Dimensionen und Gestaltungsgrundsätze für die Supply-Chain im Handel sowie die Gestaltung unternehmensübergreifender Supply-Chain-Prozesse und die Gestaltung der Beziehungen zu den Lieferanten. Diese Themenbereiche werden verknüpft mit der Umsetzung in Warenwirtschaftssystemen. Dabei wird in die Grundlagen von Warenwirtschaftssystemen eingeführt.

Hertel, Joachim; Zentes, Joachim; Schramm-Klein, Hanna (2011): Supply-Chain-Management und Warenwirtschaftssysteme im Handel, 2. Aufl., Springer, Berlin u.a.



Transfer zwischen Forschung und Praxis

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

Gastvorträge von Managern an Universitäten

Im November 2010 hat Herr **Dr. Frank Schröder, Corporate Director Sustainability/Product Safety, Henkel AG & Co. KGaA**, im Rahmen der Vorlesung „Marketing-Management“ der Universität Trier einen Vortrag zur „**Sustainability along the Value Chain**“ gehalten.



Dr. Frank Schröder,
Corporate Director
Henkel



Josef Sanktjohanser,
Mitglied des Vorstands
Rewe Group

Dr. Schröder thematisierte die bei Henkel gelebte Nachhaltigkeit. Jede einzelne Wertschöpfungsfunktion wird hinsichtlich Umwelt- und Ertragszielen optimiert, so Beschaffung, Transport, Produktion, Vertrieb und Verbrauch. Da der Verbrauch im Waschmittelbereich die Kernherausforderung bildet, werden bei jedem Produkt und dies weltweit Ziele hinsichtlich des Beitrages bei Ressourcen, Energie, Wasser, Gesundheit und Soziales definiert. Deren strategische und operative Umsetzung bildete den Gegenstand der anschließenden Diskussion.

Herr **Josef Sanktjohanser, Mitglied des Vorstands der REWE GROUP**, referierte im Februar 2011 an der Universität Trier über die **Strategien der Roten REWE**. Im Rahmen der Vorlesung Handelsmanagement unterstrich er die Wichtigkeit und den Erfolg dieser Strategie. Vor dem Hintergrund der hohen Wettbewerbsintensi-

tät, des voranschreitenden Konzentrationsprozesses und der Austauschbarkeit vieler Läden und den veränderten Kundenanforderungen wird die Marke zum wichtigen Erfolgsfaktor in der Handelsbranche. Das Erscheinungsbild der Verkaufsstellen, das Sortiment, den Service und die Art und Weise der kundenbezogenen Kommunikation auf ein einzigartiges Profil auszurichten, ist die Aufgabe, der sich das Konzept des Retail Branding stellt.

Auf Einladung von Prof. Hanna Schramm-Klein referierte **Dr. Florian Triebel aus dem Management der BMW AG**, im Januar 2011 zu der „**Entstehung der BMW Markenidentität in den 1920er und 1930er Jahren**“ an der Universität Siegen. Einleitend stellte Herr Dr. Triebel die Bedeutung des Marketing heraus, indem er auf die bei BMW in den 30er Jahren vorherrschende „Marketingkrise“ einging. Ein völlig zerrüttetes Markenbild war die Folge der nicht vorhandenen bzw. verfehlten Marketingstrategie. BMW rutschte aufgrund dessen in eine derart harte Krise, dass das Unternehmen sogar an Mercedes verkauft werden sollte.



Dr. Florian Triebel,
BMW Classic, BMW
Museum u. BMW Welt
BMW Group



Florian Klüsener,
Category & Trade
Marketing Manager
Sara Lee

In seinem Vortrag nahm Herr Dr. Triebel die zahlreichen interessierten Zuhörer mit auf eine Zeitreise durch die Markengeschichte von BMW. Dabei gab er interessante Einblicke in Entscheidungen der Produkt- und Markenpolitik und zeigte, wie sich im Laufe der Zeit die Markenidentität herauskristallisierte.

Ebenfalls an der Universität Siegen referierte **Florian Klüsener, Category & Trade Marketing Manager für die Produktparte Senseo, Sara Lee**, über die **Bedeutung des Category Managements**. Anhand von aktuellen Marktforschungsergebnissen verdeutlichte er die anhaltende Veränderung im Kaffeemarkt. Die zunehmende Anzahl geschlossener wie auch offener Kaffeesysteme, zu denen auch Senseo gehört, haben vor allem im Verlauf der letzten Jahre den klassischen Melitta-Filter sowie den Kaffeeautomaten starke Konkurrenz bereitet. Aufgrund der Konfrontation mit einer Vielzahl unterschiedlichster Kaffeesysteme stellt die Auswahl einer Kaffeemaschine sowie -sorte für den Konsumenten eine große Herausforderung dar. Wie trotz einer solchen Überreizung des Konsumenten am Point of Sale (POS) dennoch Aufmerksamkeit für den Senseo Kaffee am Regal erzeugt werden kann, zeigte Herr Klüsener auf.

An der Universität Fribourg sprach anlässlich des durch Prof. Morschett organisierten Europatags im Mai 2011 **Günter Verheugen, ehemaliger Vizepräsident der EU-Kommission und zuständiger Kommissar für Industrie und Unternehmen**, über die Chancen und Herausforderungen der Erweiterung der Europäischen Union. G. Verheugen war in seiner ersten Amtsperiode bei der EU-Kommission von 1999 bis 2004 zuständig für Erweiterungspolitik und ist damit eine der Personen, die die EU-Politik in diesem Bereich maßgeblich geprägt haben.

Vorträge und Projekte mit Unternehmen

Seit der Öffnung des chinesischen Marktes für ausländische Retailer ist China als einer der lukrativsten Märkte noch immer hoch fragmentiert. Ein

Im April 2011 hielt **Dr. Paul Fries, Verwaltungsrat und Gesellschafter** bei dem Unternehmen **SeaKing**, einen Vortrag über **Internationale Wertschöpfungsprozesse** in diesem Unternehmen. SeaKing ist Weltmarktführer für Gastronomieeinrichtungen (z.B. Großküchen) für Kreuzfahrtschiffe. Viele Unternehmensaktivitäten, so der Verkauf, werden von der Schweizer Zentrale durchgeführt, Ingenieurleistungen werden weitestgehend in Finnland erbracht, die Produktion findet in einem eigenen Werk in Polen statt und die Installation der Einrichtungen auf den Kreuzfahrtschiffen und der Service findet in vier Standorten bei europäischen Werften statt. Die Koordination der komplexen international dislozierten Prozesse stand im Zentrum des Vortrags.



Günter Verheugen,
ehem. Vizepräsident
EU-Kommission



Michel Grandchamps,
Head of New Business
T-Systems Schweiz



Dr. Paul Fries,
Verwaltungsrat
SeaKing

Ebenfalls im April 2011 war **Michel Grandchamps, Head of New Business bei T-Systems Schweiz** zu Gast an der Universität Fribourg. Mit einem Vortrag zum Thema „**Nearshoring at T-Systems**“ erläuterte er den Studierenden die IT-Dienstleistungen, die T-Systems seinen Kunden anbietet und die internationale Arbeitsteilung bei der Erstellung dieser Leistungen. Zwei Kolleginnen von ihm, die vor kurzem an der Universität Fribourg ihr Studium absolvierten, erklärten zudem den Studierenden die Karrieremöglichkeiten bei dem weltweit agierenden IT-Dienstleister.

Forschungsprojekt an der Universität Trier zu **FMCG in China** untersucht, wie sich die Bewertung und letztlich der Markenwert westeuropäi-

scher, asiatischer und lokaler Produktmarken darstellt. Unter der Leitung von Prof. Bernhard Swoboda und Dipl.-Kffr. Karin Pennemann und in Zusammenarbeit mit dem Statistischen Büro in China und **THINK!DESK China Research Consulting** wurden 1.200 Konsumenten in drei chinesischen Städten befragt.

Im Bereich der Markenstrategien liegt ein Forschungsschwerpunkt des Lehrstuhls für Marketing und Handel der Universität Trier. In diesem Themenbereich hielt Prof. Swoboda im Februar 2011 anlässlich der Veranstaltung **15. G.E.M. Markendialog in Berlin** einen Vortrag zu „**Kooperative Markenstrategien von Hersteller und Handel**“.

Auch die Internationalisierung des Handels stellt einen Schwerpunkt der Forschungsarbeit des Lehrstuhls für Marketing und Handel der Universität Trier dar. So leitete Prof. Swoboda einen Kurs zum Thema **International Expansion Strategies of Retailers** beim **METRO Business Program Advanced** an der WHU, Vallendar. Teilnehmer waren Area Manager aus vielen Ländern der Metro Gruppe.

Der Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen analysiert unter der Leitung von Prof. Hanna Schramm-Klein gemeinsam mit der **IHK Siegen** die **Innovationsstärke und Innovationspotenziale mittelständischer Unternehmen**.

Gemeinsam mit Kollegen aus den Bereichen der Wirtschaftsinformatik, dem Wirtschaftsrecht und der Medienökonomie wurde im Januar 2011 von Prof. Schramm-Klein mit dem Team des Lehrstuhls für Marketing das Projekt "**Digital Natives**" angestoßen. Es hat die Auseinandersetzung mit der zunehmenden Nutzung **von Social-Networking-Plattformen** zum Gegenstand (wie z.B. StudiVZ, LinkedIn, Facebook, Twitter, MySpace, YouTube). Ziel ist es, Probleme und Lösungen des Hinterlassens digitaler Spuren sowie der Speicherung und Nutzung von Daten aus Sicht der

Anbieter, der Entwickler und der Nutzer derartiger Plattformen zu erforschen.

Wie werden sich die Kunden in der Zukunft verhalten? Diese Frage stellen sich Unternehmen aus Handel und Konsumgüterindustrie, wenn es darum geht, sich auf die Zukunft auszurichten. Zu diesem Themenfeld führte Hanna Schramm-Klein mit Vertretern aus Konsumgüterindustrie, Einzelhandel, Dienstleistungen und Handwerk verschiedene Workshops und Vorträge durch.

Beim Chair for International Management der Universität Fribourg ist der Online-Handel ein wichtiges Thema in Forschung und Praxis. Zum Thema der Betriebstypen im Online-Handel hielt Prof. Morschett unter anderem einen Vortrag beim **Deutschen Online-Handelskongress 2011** in **Wiesbaden**. Zum Thema Multi-Channel-Retailing diskutierte er weiterhin beim Forum des **Innovative Retail Lab (IRL) des DFKI** in Saarbrücken. Zum gleichen Thema führte er auch mehrere Workshops mit Unternehmen aus Handel und Industrie durch, um **E-Commerce-Strategien** zu erarbeiten.

Hinzu kamen auch im letzten halben Jahr wieder Workshops mit **Großhändlern**, bei denen unter der Leitung von D. Morschett über Zukunftsstrategien diskutiert wird.

Ein weiteres Thema, mit dem sich der Chair for International Management seit vielen Jahren beschäftigt, ist Retail Branding. Anlässlich des **Toy Business Forums der Spielwarenmesse 2011** hielt Prof. Morschett in Nürnberg einen Vortrag dazu, wie sich **Spielwarenhändler als Marke** profilieren können.

Mit dem Unternehmen **GlaxoSmithkline (GSK)** Schweiz führte der Chair for International Management im Laufe des letzten Jahres verschiedene Studien durch.

Internationale Vorträge und Preise

Im ersten Halbjahr 2011 wurden Forschungsarbeiten der Lehrstühle unter anderem bei der Winterkonferenz der American Marketing Association (AMA), der Jahreskonferenz der American Academy of Advertising, der IEEE International Conference on Information Technology: New Generations (ITNG), der Jahreskonferenz der European Marketing Academy (EMAC), bei der Tagung der Wissenschaftlichen Kommission Internationales Management im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft in Saarbrücken und bei der Annual Conference der Academy of International Business (UK & Ireland Chapter) präsentiert.

Frau Edith Olejnik vom Lehrstuhl für Marketing und Handel der Universität Trier ist dabei mit dem **Best Doctoral Paper Award der AIB** (UK & Ireland Chapter) Annual Conference (14-16.4.2011, Edinburgh Business School) ausgezeichnet worden. Thema ihrer Studie war **“The importance of information and planning processes for SMEs entrepreneurial orientation and international performance“**.

Impressum

Jg. 2, 2011, 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. Joachim Zentes, Direktor des Instituts für Handel & Internationales Marketing (H.I.MA.) der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

Für die Redaktion der vorliegenden Ausgabe ist der Lehrstuhl für Internationales Management der Universität Fribourg/Schweiz verantwortlich.

Layout: Andrea Brügger, Universität Fribourg