

Retailing & Consumer Goods Marketing

Dezember 2015



Impulse für Handel und Konsumgüterindustrie

Inhalt

- Editorial 1
- Symposium „Erfolg durch Verantwortung“ in Saarbrücken mit Top-Referenten 2
- Starke Retail Brands und ihre Treiber – Eine branchenvergleichende Studie 6
- Bringt „Swiss-Made“ Vorteile für Smartwatches? - Eine experimentelle Studie 10
- Wie Story Telling auf Käufer wirkt – Einfluss der Passung von Marke und Story 15
- Aufstieg Asiens und wettbewerbsstrategische Reaktionen westlicher Unternehmen 21
- Preissetzungsstrategien von Multi-Channel-Retailern in der Schweiz 25
- Einfluss elektronischer Kanäle und digitaler Kundenkontaktpunkte auf das Konsumentenverhalten 31
- Forschungstagung Marketing in Trier führt Nachwuchsforscher zusammen 35
- Buchpublikationen 39
- Transfer zwischen Theorie und Praxis 40
- Impressum 44

Editorial

Die Themen, über die wir in dieser Ausgabe unseres Newsletters berichten, sprechen vielfältige Entwicklungen in Handel und Konsumgüterindustrie an.

Zwei Beiträge im Newsletter geben einen Überblick über Tagungen, die in den letzten Monaten von den Herausgebern veranstaltet wurden. Ein herausragendes Symposium wurde dabei von J. Zentes im September in Saarbrücken veranstaltet, zum Thema des nachhaltigen Wirtschaftens, bei dem u.a. Hansueli Loosli von der Coop Schweiz und Christoph Werner von dm-drogerie markt referiert haben. Eine ganz andere Veranstaltung organisierte B. Swoboda Anfang September in Trier, nämlich ein wissenschaftliches Doktorandenkolloquium von mehr als zehn Marketinglehrstühlen.

Die anderen Beiträge lassen sich in drei große Themenblöcke einordnen. Drei Beiträge befassen sich mit Markenmanagement. In einem Beitrag werden die Treiber von Retail Brands beschrieben. In einem anderen Beitrag wird der Einfluss von „Made in Switzerland“ als Kaufargument für Smartwatches in einer experimentellen Studie untersucht. Und schliesslich wird anhand einer Studie aufgezeigt, wie „Stories“ auf eine Marke wirken und dabei wird vor allem der Fit zwischen Marke und Story betrachtet.

Zwei Beiträge befassen sich mit dem Multi-Channel-Handel. Dabei wird in einem Beitrag Frage der Preisstandardisierung zwischen elektronischen und stationären Kanälen anhand einer empirischen Untersuchung diskutiert. In einem weiteren Beitrag werden umfangreiche Studien und Überlegungen zur Wirkung der diversen Kundenkontaktpunkte im Online-Handel, die sich von der Webseite auf einem Laptop bis zur Shopping-App für das Smartphone erstrecken, vorgestellt.

Ein weiterer Beitrag lenkt den Blick auf internationale Entwicklungen. Die steigende Relevanz Asiens für Konsumgüterhersteller wird erklärt, die wichtigsten Trends für Unternehmen in Bezug auf Asien herausgearbeitet sowie mögliche Strategien als Antwort auf eine derartige Verschiebung beschrieben.

Dirk Morschett
Universität Fribourg/Schweiz

Hanna Schramm-Klein
Universität Siegen

Bernhard Swoboda
Universität Trier

Joachim Zentes
Universität des Saarlandes

Symposium „Erfolg durch Verantwortung“ in Saarbrücken mit Top-Referenten

Dirk Morschett

Rund 250 Teilnehmer besuchten das Symposium „Erfolg durch Verantwortung“, das vom Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) der Universität des Saarlandes anlässlich der Emeritierung von Univ.-Professor Dr. Dr. h.c. Joachim Zentes veranstaltet wurde. Im Mittelpunkt der Referate von Top-Managern und von Wissenschaftlern stand das ökologisch, sozial und ökonomisch nachhaltige Wirtschaften von Unternehmen, aber auch die Rolle der Konsumenten.

Verantwortung als Forschungsschwerpunkt des H.I.M.A.

Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist ein Thema, mit dem sich das H.I.M.A. in den letzten Jahren immer stärker beschäftigt hat, denn das Spannungsfeld von wirtschaftlichem Wachstum, auch in den Schwellenländern, Kostendruck, Produktionsverlagerung ins Ausland, Umweltproblemen und zugleich einem veränderten, aber nicht immer verantwortungsbewussten Konsumentenverhalten stellt nicht nur Unternehmen, sondern die Gesellschaft insgesamt vor weit reichende Herausforderungen.

Forschungsarbeiten, die vor diesem Hintergrund am H.I.M.A. entstanden, befassten sich z.B. mit nachhaltiger Markenführung und der dazu notwendigen Neugestaltung von Wertschöpfungsketten, mit der Zunahme von Extremereignissen (z.B. Naturkatastrophen) und Versorgungsrisiken und Unternehmensstrategien zum Umgang mit diesen oder mit dem

Verhältnis von Unternehmen zu NGOs.

Am Europa-Institut der Universität entstand 2014 unter der Herausgeberschaft der Direktoren Joachim Zentes und Christian Scholz das wissenschaftliche Sammelwerk „Beyond Sustainability“, in dem auf ihre Einladung in 13 Beiträgen nicht nur diskutiert wird, was unter Sustainability aus verschiedenen Perspektiven verstanden wird, sondern auch welche Konzepte zum nachhaltigen Wirtschaften genutzt werden können. In diesem Jahr wurde von J. Zentes gemeinsam mit C. Scholz das weit beachtete Buch „Schizo-Wirtschaft“ herausgegeben, in dem die Autoren die Widersprüche zwischen Reden und Handeln von Unternehmen, Konsumenten, Politikern, Arbeitgebern und Arbeitnehmern und nicht zuletzt der Gesellschaft in ihrer Gesamtheit detailliert analysieren und Handlungsempfehlen zum „Andershandeln“ unterbreiten.

Diese nicht abschliessende Aufzählung verdeutlicht zum einen die starke Hinwendung des H.I.M.A. zur Frage des nachhaltigen, verantwortungsvollen Wirtschaftens und zum anderen die vielfältigen Facetten dieses Themas.

Auftakt des Symposiums

Wegen der hohen Relevanz des Themas und der intensiven Beschäftigung mit Nachhaltigkeit verwundert es nicht, dass das H.I.M.A. das Symposium, das anlässlich der Emeritierung von Univ.-Professor Dr. Dr. h.c. J. Zentes veranstaltet wurde, diesem zentralen Thema widmete und dies nicht in Form eines Rückblicks auf frühere Studien, sondern mit einem gestaltenden Blick in die Zukunft.

Nach einigen kurzen Eröffnungsworten beschäftigte sich der Gastgeber selbst in einem ausführlichen Referat mit den globalen Herausforderungen, den unternehmerischen Antworten auf diese Herausforderungen und der gesellschaftlichen Akzeptanz. Dabei ging J. Zentes unter anderem auf „Dichtung und Wahrheit“ in der Unternehmensethik ein und zeigte dabei Beispiele für Widersprüche zwischen der Unternehmenskommunikation und dem tatsächlichen Verhalten

Autor

Univ.-Professor Dr. Dirk Morschett ist Inhaber des Chair for International Management der Universität Fribourg/Schweiz.



Univ.-Professor Dr. Dr. h.c. Joachim Zentes erläutert die ökologischen Herausforderungen der Globalisierung (Foto: Rich Serra, www.richserra.de)

auf. Zudem wies er auf den ungesteuerten Ressourcenverbrauch in den Low-Cost-Ländern hin und auf die Problematik der sozialen Standards und der Kinderarbeit in diesen Ländern – auch bei Produkten, die anschließend in Europa in den Verkauf gelangen. In diesem Zusammenhang zeigte er auch auf, dass Outsourcing und Offshoring solche Probleme verstärken können. Weiterhin illustrierte J. Zentes, dass Konsumenten zwar in Umfragen immer stärker betonen, dass ihnen soziale Verantwortung und faire Arbeitsbedingungen wichtig sind, dass sich dies aber in der Realität des Einkaufsverhaltens nicht immer widerspiegelt.

Am Beispiel verschiedener Unternehmen zeigte J. Zentes dann aber ebenfalls auf, dass es auch vorbildliche Unternehmen gibt, die sich aktiv für nachhaltiges Wirtschaften einsetzen. Am Beispiel der Unternehmen Coop, Goodyear, BLG und dm Drogeriemarkt zeigte er einzelne Initiativen auf, mit denen die

ökologische und soziale Verantwortung wahrgenommen wird. Zusammenfassend plädierte er für das „Saarbrücker PPP-Modell“, bei dem betont wird, dass soziale Orientierung („People“) und ökologische Orientierung („Planet“) letztlich die Voraussetzung für nachhaltige Gewinne („Profit“) sind.

In einem zweiten Referat legte Univ.-Professor Dr. Prof. h.c. Bernhard Swoboda von der Universität Trier, ein akademischer Schüler von J. Zentes, den Schwerpunkt auf die Verantwortung Multinationaler Unternehmen. Er erläuterte dabei, wie die CSR-Dimensionen bei einer internationalen Betrachtung im engen Zusammenhang mit verschiedenen Internationalisierungsstrategien betrachtet und beachtet werden können. Er berichtete sowohl aus der Unternehmenspraxis als auch aus wissenschaftlichen Studien seines Lehrstuhls, insbesondere zur Unternehmensreputation, über das Spannungsfeld zwischen globaler Umsetzung von CSR-Mass-

nahmen und lokaler Resonanz auf das Unternehmensverhalten in den verschiedenen Märkten.

Verantwortung und Konsum

Für den zweiten Block des Symposiums, der schwerpunktmässig die Verantwortung im Konsum betrachtete, übernahm Univ.-Professorin Dr. Hanna Schramm-Klein von der Universität Siegen, auch sie akademische Schülerin von J. Zentes, die Moderation.

Im ersten Vortrag dieses Blocks befasste sich Univ.-Professorin Dr. Andrea Gröppel-Klein vom Saarbrücker Institut für Konsum- und Verhaltensforschung mit den „dunklen Seiten von Konsumenten und Marketing“. Dabei zeigte sie zunächst auf, wie Unternehmen Konsumenten täuschen, z.B. durch geschickte Verpackungsgestaltung, die bei Packungsveränderungen geringere Mengen bewusst verschleiert oder auch durch das Suggestieren bestimmter gesunder Inhaltsstoffe in Lebensmitteln und Health Claims. Anhand einiger Werbeanzeigen, die vom deutschen Werberat gerügt wurden, zeigte sie auch das unmoralische Verhalten von Unternehmen in diesem Bereich auf. Auch A. Gröppel-Klein wies aber darauf hin, dass auch Konsumenten sich nicht immer ethisch korrekt verhalten, sondern häufig Verhaltensweisen zeigen, die allgemein akzeptierte Normen und Regeln verletzen. Anhand verschiedener Experimente zeigte sie z.B., wie ein unethisches Verhalten im Online-Handel (Retournieren bereits gebrauchter Ware) von nicht wenigen Konsumenten als akzeptabel angesehen wird. Abschliessend zeigte Prof. Gröppel-Klein einen sehr interessanten Zusammenhang von Unternehmensverhalten und Konsumentenverhalten auf: Wenn Konsumenten das Verhalten eines Unternehmens als verantwortungsvoller wahrnehmen, verringert

sich die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich diesem Unternehmen gegenüber unethisch verhalten.

Mit Hansueli Loosli präsentierte anschliessend der Verwaltungsratspräsident und langjährige Vorsitzende der Geschäftsleitung der Coop Schweiz, eines der weltweit führenden Handelsunternehmen im Thema Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung, die vielfältigen Aktivitäten der Coop Schweiz. Das Unternehmen hat nicht nur als einer der weltweiten Pioniere bereits vor über 25 Jahren begonnen, nachhaltig produzierte Lebensmittel anzubieten und dabei als Partner der Landwirte auch diese hin zum ökologischen Anbau und tierfreundlicher Haltung zu begleiten, sondern man hat auch fair gehandelte Baumwollprodukte angeboten, mit den Baumwollfarmern vor Ort gemeinsame Entwicklungsprojekte durchgeführt, die eigene Logistikkette ökologisch und ökonomisch optimiert, was im derzeit laufenden Logistikprojekt weiterentwickelt wird u.v.m. Erklärtes Ziel der Coop Schweiz ist es, bis zum Jahr 2023 CO₂-neutral zu sein, wofür ein umfassender Katalog von Einzelmassnahmen realisiert wird. Diese sind eingebunden in einen umfassenden Nachhaltigkeitsansatz. Unter dem Motto „Mit innovativen Nachhaltigkeitsleistungen an die Spitze“ beruht dieser auf drei Säulen, nämlich

- nachhaltiger Sortimentsleistung,
- Ressourceneffizienz und Klimaschutz und
- Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden und Gesellschaft.

Verantwortung und Leadership

Für den dritten Block des Symposiums, der sich stärker auf die

Mitarbeiter in den Unternehmen fokussierte, übernahm der Autor dieses Beitrags (auch ein akademischer Schüler von J. Zentes) die Moderation.

In einem spannenden Referat befasste sich Univ.-Professor Dr. Christian Scholz mit der Generation Z, jener Generation, die etwa ab Mitte der 1990er Jahre geboren ist. Er erläuterte Verhaltensweisen dieser Generation und wovon sie geprägt ist. Im Mittelpunkt des Referates stand die Frage, ob die Generation Z „Verantwortung“ übernimmt und C. Scholz zeigte mit zahlreichen Beispielen und anhand von Studien auf, dass man diese Frage differenzierter sehen muss. Zwar würde Generation Z deutlich weniger als frühere Generationen (Baby Boomers, Generation X, Generation Y) anstreben, Führungsverantwortung oder unternehmerische Mitverantwortung zu übernehmen, aber diese Generation würde durchaus Verantwortungsgefühl zeigen – so z.B. für den eigenen Freundeskreis und auch die Familie. Er erläuterte, wie dieses Verhalten

geprägt ist vom Verhalten früherer Generationen, die zwar durchaus Führungsverantwortung übernommen haben, aber dies häufig, ohne wirklich verantwortungsvoll zu handeln.

Als Handelsmanager referierte in diesem Block Christoph Werner, Geschäftsführer Marketing und Beschaffung von dm-drogerie markt und Sohn des Unternehmensgründers Prof. Götz Werner. Sein Referat trug den Titel „König Mensch – Mitarbeiter als zentrale Erfolgsquelle bei dm“. dm-drogerie markt gilt in Deutschland als Vorzeigeunternehmen in Bezug auf nachhaltiges und verantwortungsvolles Handeln. Im aktuellen Kundenbarometer liegt dm-drogerie markt nicht nur auf Platz 1 der Drogeriemärkte, sondern weist die höchste Kundenzufriedenheit im gesamten deutschen Handel auf. Ein ausschlaggebender Faktor für dm-drogerie markt ist immer die Kompetenz und die Freundlichkeit der Mitarbeiter, die von vielen Kunden hervorgehoben wird. Das hängt auch eng mit der Mit-



Univ.-Professor Dr. Dr. h.c. Joachim Zentes mit den beiden Top-Handelsmanagern Hansueli Loosli (Coop Schweiz) und Christoph Werner (dm Drogeriemarkt)
(Foto: Rich Serra, www.richserra.de)



Rund 250 Teilnehmer besuchten das Symposium
(Foto: Rich Serra, www.richserra.de)

arbeiterzufriedenheit zusammen und auch in Umfragen zur Attraktivität des Handels als Arbeitgeber landet dm meist auf den vorderen Plätzen. In der Studie von Focus und Xing ist dm gerade zum zweiten Mal hintereinander als bester Arbeitgeber im Einzelhandel ausgezeichnet worden. Das Unternehmen hat bereits „CSR“ praktiziert, bevor die meisten anderen Unternehmen in Deutschland diesen Begriff überhaupt kannten.

In einem ganz besonderen Referat, in dem Christoph Werner vollständig auf PowerPoint-Folien verzichtete und stattdessen gemeinsam mit dem Publikum an einem Flipchart seine Ideen skizzierte, verdeutlichte er die Eigenverantwortung der Mitareiter und wie diese letztlich zu einem nach-

haltigen und erfolgreichen Handeln des Unternehmens führt.

Fazit

Das Symposium „Erfolg durch Verantwortung“ stieß auf ein sehr breites Interesse. Rund 250 Teilnehmer aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft waren nach Saarbrücken gekommen, viele davon langjährige Kooperationspartner von Joachim Zentes und viele ehemalige Doktoranden.

Wie häufig bei solchen Veranstaltungen, fanden natürlich auch zahlreiche Begegnungen und wertvolle Gespräche am Rande der Veranstaltung, in den Kaffeepausen und beim abschliessenden Empfang statt. Neben der Würdigung des Gastgebers wurden dabei immer wieder auch die hohe Bedeutung des Themas des Sym-

posiums und der Vorbildcharakter der präsentierten Unternehmen betont.

Verantwortung, von Unternehmen, ihren Managern, aber auch den Mitarbeitern, der Politik und der Konsumenten, ist eine große Herausforderung in Zeiten der anhaltenden Globalisierung, der Risiken unzureichender Sozialstandards in den weit entfernten Produktionsländern und zugleich der ökologischen Bedrohung unserer Umwelt.

Mit Symposien wie diesem wird die notwendige Aufmerksamkeit auf das Thema gelenkt und es konnten zugleich aus der Unternehmenspraxis und der Wissenschaft Handlungsansätze für eine Verbesserung der Situation aufgezeigt werden.

Starke Retail Brands und ihre Treiber – Eine branchenvergleichende Studie

Julia Weindel & Bernhard Swoboda

Immer mehr Händler positionieren sich als starke, attraktive, einprägsame und einzigartige Retail Brand. Jedoch ist wenig über Unterschiede im Retail Branding, insbesondere im Hinblick auf die relevanten Treiber einer starken Marke, in den verschiedenen Handelsbranchen bekannt. Die vorliegende Studie widmet sich vor diesem Hintergrund den Treibern, so Handelsattributen, und deren Wirkung auf die Retail Brand Equity sowie der Wirkung der Retail Brand auf die Konsumentenloyalität. Diese Effekte werden zwischen den vier wichtigsten deutschen Einzelhandelsbranchen verglichen: Lebensmittel-, Fashion-, Elektronik- und DIY-Einzelhandel.

Die Relevanz von Handelsattributen und Retail Brand Equity

Im täglichen Kampf um den Kunden stellt eine starke, attraktive, einprägsame und einzigartige Retail Brand einen zentralen Erfolgsfaktor im Handel dar. Einzelhändler folgen zunehmend der Praxis von Konsumgüterherstellern und legen ihren strategischen Fokus auf den Aufbau starker Retail Brands, um Kunden zu binden. Die positionieren ihre Einkaufsstätten als starke Marken. Die Markenwahrnehmung wird dabei von den Handelsattributen maßgeblich beeinflusst. Jedoch ist wenig darüber bekannt, welche Attribute diese Markenwahrnehmung in welchem Ausmaß beeinflussen und ob dieser Einfluss zwischen verschiedenen Handelsbranchen variiert.

Abb. 1 visualisiert die analysierten Beziehungen zwischen Handelsattributen, Retail Brand Equity und Loyalität der Kunden zu einem Handelsunternehmen. Die untersuchten Handelsattribute stellen sich dabei wie folgt dar:

- **Sortiment:** Qualität, Umfang und Verfügbarkeit.
- **Preis:** Preiswürdigkeit und -wertigkeit.
- **Ladenlayout:** Ladengestaltung und Produktpräsentation.
- **Kommunikation:** Häufigkeit, Informationsgehalt und Glaubwürdigkeit.
- **Service:** Servicequalität, verfügbare, freundliche und kompetente Servicemitarbeiter.

Auch wissenschaftlich gesehen sind derartige Betrachtungen neu, da bisherige Studien lediglich einzelne Branchen analysierten, jedoch nicht systematisch die

Unterschiede zwischen diesen Branchen. Eine generalisierbare und belastbare Aussage über die relevanten Treiber in den Branchen kann daher nicht getroffen werden. In den verschiedenen Branchen herrschen unterschiedliche Einkaufsmotive vor. Insbesondere vor diesem Hintergrund ist es daher für Händler unabdinglich, sich mit den dominierenden Treibern der Wahrnehmung einer starken Retail Brand auseinanderzusetzen, um langfristig die Markenstärke durch den strategischen Ausbau dieser Treiber, so Handelsattribute, beeinflussen zu können. Die vorliegende Studie geht daher folgenden Fragestellungen nach:

- Was sind die dominierenden Treiber der Retail Brand Equity im Lebensmittel-, Fashion, Elektronik- und DIY-Einzelhandel?
- Welchen Einfluss hat die Retail Brand Equity auf die Loyalität in den Branchen?

Nachfolgend werden – der Beschreibung der Studie folgend – die Kernergebnisse zu diesen Forschungsfragen behandelt.

Autoren

Dipl.-Kffr. Julia Weindel ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Professur für Marketing und Handel der Universität Trier.

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

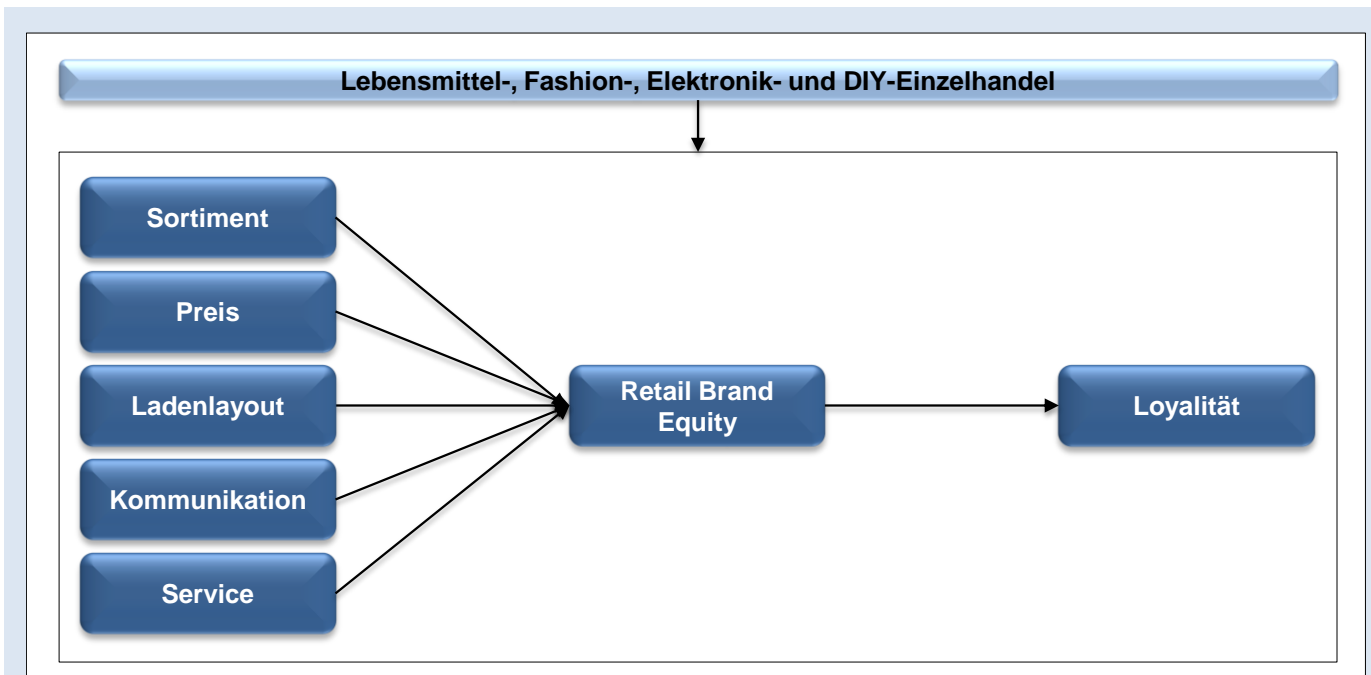


Abbildung 1: Wirkungsbeziehungen zwischen Handelsattributen, Retail Brand Equity und Loyalität

Konzeptualisierung der empirischen Studie

Zur Überprüfung der Forschungsfragen wurden in einer mittelgroßen deutschen Stadt insgesamt vier Studien zu den Handelsbranchen durchgeführt. Als Untersuchungsobjekte wurden Lebensmittel-, Fashion-, Elektronik-, und DIY-Einzelhändler ausgewählt, da diese, gemessen am Gesamtumsatz, den größten Handelsbranchen in Deutschland angehören. Die Stichprobe wurde anhand eines Quotenplans gebildet, welcher im Hinblick auf Alter und Geschlecht der deutschen Bevölkerungsstruktur entspricht. Die persönlichen Interviews erfolgten mittels eines standardisierten Fragebogens. Die Befragten wurden zu Beginn der Befragung gebeten, drei Händler der untersuchten Branchen zu nennen, bei denen sie häufig einkaufen. Aus den genannten Händlern wurde dann zufällig ein Händler ausgewählt, zu dem anschließend die Befragung durchgeführt wurde. Neben demographischen Merkmalen wurden die Loyalität zum Händler

sowie die Bewertung der einzelnen Handelsattribute und der Retail Brand Equity abgefragt. Insgesamt wurden so 2 112 Konsumentenevaluierungen erhoben. Die gewonnenen Daten wurden – wissenschaftlichen Kriterien folgend – diversen Tests unterzogen und mit Multigruppen-Strukturmodellen ausgewertet.

Ergebnis 1: Treiber der Retail Brand Equity im Lebensmitteleinzelhandel

Der Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland ist hoch kompetitiv, so halten die Top 5 der Branche mehr als 70% des Marktanteils. Konsumenten kaufen insbesondere in dieser Branche sehr versorgungsorientiert ein, um ihren täglichen Bedarf zu decken. So ist es nicht verwunderlich, dass im Lebensmitteleinzelhandel das *Sortiment* und der *Preis* die beiden dominierenden Treiber einer starken Retail Brand darstellen. Der starke Einfluss dieser beiden Attribute auf die Retail Brand ist stark mit den nutzenorientierten

Einkaufsmotiven der Verbraucher in dieser Branche verbunden.

Auch die Wahrnehmung des Ladenlayouts und des Service hat noch einen durchaus erwähnenswerten Einfluss auf die Markenwahrnehmung. Aus der Konsumentenperspektive reflektiert dies das aktuelle Wachstum der Supermärkte im deutschen Markt, die den Discountern zunehmend Marktanteile abnehmen.

Ergebnis 2: Treiber der Retail Brand Equity im Fashioneinzelhandel

Im stark trendorientierten Fashioneinzelhandel machen mehr als 50 Anbieter zwei Drittel des Branchenumsatzes aus. Der Wettbewerb wird durch vertikalisierte Anbieter, Discounter, Fachanbieter und Warenhäuser bedingt.

Konsumenten folgen häufig hedonistischen und erlebnisorientierten Einkaufsmotiven. Dies zeigt sich in den Ergebnissen dieser Studie. So gehören das *Sortiment* und die

Kommunikation zu den dominierenden Treibern einer starken Retail Brand. Allerdings nimmt auch der **Preis** eine zentrale Rolle ein, während der Service überraschenderweise weniger bedeutend ist. Diese Ergebnisse bilden aktuelle Entwicklungen im deutschen Markt ab, so der steigende Anteil von Discountern und der damit verbundene Preisdruck. Beim Einkauf von Kleidung legen Konsumenten somit großen Wert auf attraktive Sortimente, die mittels einer erlebnisorientierten Ladengestaltung und zu guten Preisen angeboten werden.

Ergebnis 3: Treiber der Retail Brand Equity im Elektronikeinzelhandel

Der Elektronikeinzelhandel wird stark durch den technologischen Fortschritt, einen starken Preiswettbewerb sowie kontinuierlich sinkende Preise bedingt. Schnelle Innovationsraten und kurze Produktlebenszyklen beeinflussen

Konsumenten in ihrem Einkaufsverhalten. Die vorliegende Studie konnte den **Preis**, die **Kommunikation** und den **Service** als die drei dominierenden Treiber einer starken Retail Brand im Elektronikeinzelhandel identifizieren. Dies erscheint plausibel, da stationäre Händler stark preisorientiert agieren und Konsumenten aufgrund einer eher hohen Produktkomplexität in dieser Branche Informationen in Form von Service nachfragen, z.B. im Rahmen von Beratungsgesprächen, oder in Form von Unternehmenskommunikation.

Ergebnis 4: Treiber der Retail Brand Equity im DIY-Einzelhandel

Der DIY-Einzelhandel wird durch wenige Anbieter dominiert, die mit attraktiven Sortimenten und effizienten Supply-Chain-Prozessen miteinander im Wettbewerb stehen. Konsumenten in dieser Branche folgen häufig

spezifischen Motivationen, da sie konkrete DIY-Projekte verfolgen, die häufig kostenintensiv sind, und somit ein großes Produktangebot suchen. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass das **Sortiment**, das **Ladenlayout** und der **Service** die drei dominierenden Treiber einer starken Retail Brand im DIY-Einzelhandel darstellen. Da insbesondere der Preis eine weniger wichtige Rolle für die Markenstärke spielt und dies auch im Vergleich mit den drei übrigen Handelsbranchen deutlich wird, lässt sich schlussfolgern, dass sich Konsumenten beim Kauf von DIY-Produkten in ihrem Entscheidungsprozess weniger auf Preisinformationen stützen.

Ergebnis 5: Unterschiede zwischen den Branchen

Im Branchenvergleich wird im Hinblick auf die Einflussstärke der Handelsattribute auf die Retail Brand Equity deutlich, dass

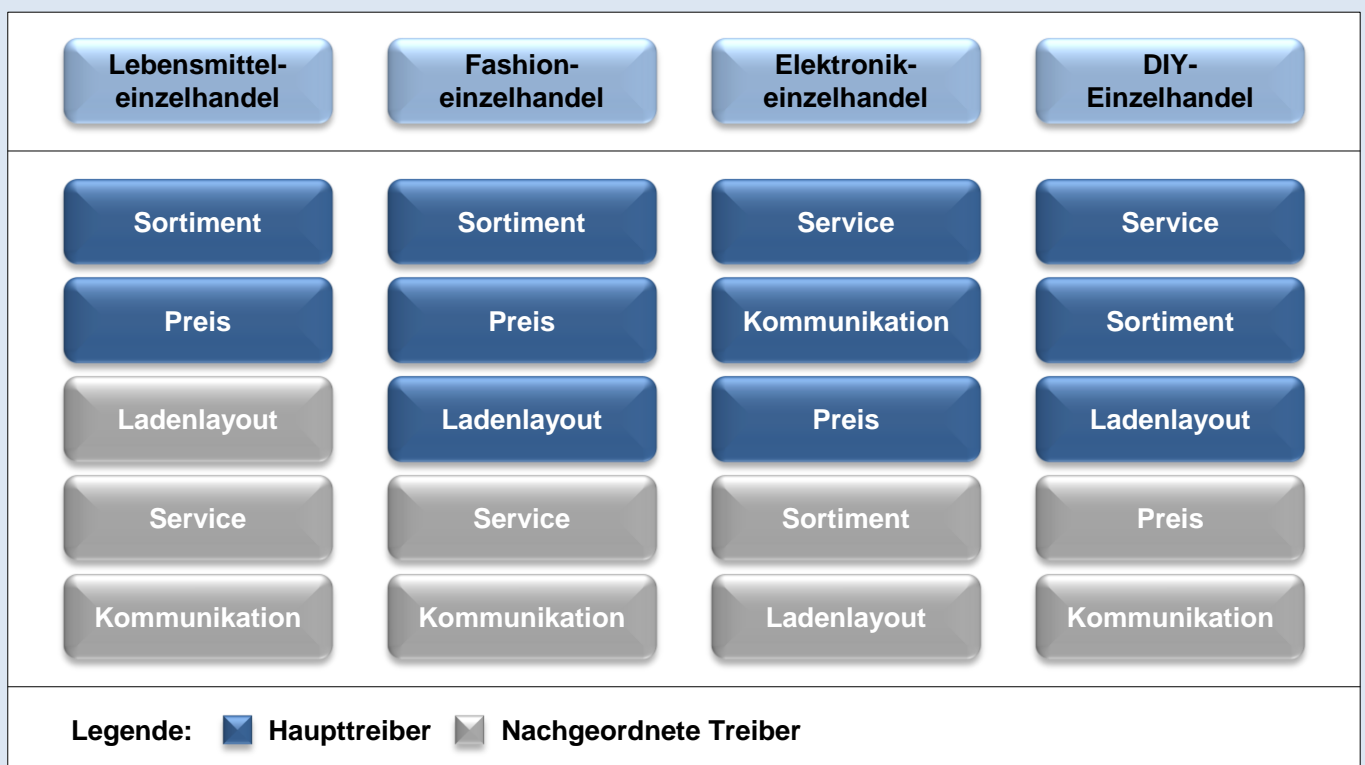


Abbildung 2: Treiber der Retail Brand in den Branchen

Unterschiede in der Wichtigkeit der einzelnen Attribute evident sind. Folgende Punkte sind kurzweilig hervorzuheben:

- Die Intensität des Einflusses der Wahrnehmung des **Sortiments** und des **Ladenlayouts** ist über die Branchen hinweg gleich stark.
- Die Wichtigkeit des **Preises** für eine starke Retail Brand ist gleich stark zwischen Lebensmittel-, Fashion- und Elektronik Einzelhandel. Vergleicht man diese drei Branchen jedoch mit dem DIY-Einzelhandel, so wird deutlich, dass der Preis dort eine geringere Rolle für eine starke Retail Brand spielt.
- Die Rolle der **Kommunikation** ist gleich wichtig im Lebensmittel-, Fashion- und DIY-Einzelhandel. Ein Vergleich der drei Branchen mit dem Elektroneinzelhandel zeigt, dass die Kommunikation im Elektroneinzelhandel eine stärkere Rolle im Hinblick auf eine starke Retail Brand spielt.
- Der Einfluss der Wahrnehmung des **Service** auf die Retail Brand ist identisch im Lebensmittel- und Fashion-einzelhandel sowie zwischen

Elektronik- und DIY-Einzelhandel. In den beiden letztgenannten Branchen wiederum spielt der Service im Vergleich zu Lebensmittel- und Fashion-einzelhandel eine wichtigere Rolle beim Aufbau einer starken Retail Brand.

Ergebnis 6: Effekt der Retail Brand Equity auf die Loyalität

Neben den Haupttreibern der Retail Brand Equity wird nun ergänzend betrachtet, welchen Einfluss eine starke Retail Brand auf die Loyalität nimmt und ob der Einfluss über die Branchen hinweg stabil ist. Die Ergebnisse des Branchenvergleichs zeigen, dass sich eine starke, attraktive, einprägsame und einzigartige Retail Brand gleichermaßen und stark auf die Loyalität auswirkt. Somit manifestiert sich in der Retail Brand eines jeden Händlers ein zentraler Erfolgsfaktor im Hinblick auf die Kundenbindung.

Schlussfolgerungen

Ziel der vorliegenden Studie war es, die dominierenden Treiber, so Handelsattribute, der Wahrnehmung einer starken Retail Brand

in vier Handelsbranchen zu identifizieren.

Im Hinblick auf die Umsetzung einer erfolgreichen Markenstrategie liefern die Ergebnisse der Studie Handelsmanagern hilfreiche Erkenntnisse. So werden branchenspezifische Stellhebel aufgezeigt, die im Rahmen einer erfolgreichen Markenführung eingesetzt werden sollten. So sollten sich Lebensmitteleinzelhändler bspw. primär auf das Sortiment und den Preis konzentrieren, während für Elektroneinzelhändler ein Fokus auf Service, Kommunikation und Preis eher die gewünschten Effekte bringt. Durch einen solchen Fokus können Handelsmanager die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass ihre Kunden eine starke Loyalität dem Händler gegenüber aufbauen. Insgesamt konnte diese Studie für alle Attribute Effekte auf die Markenwahrnehmung zeigen. Somit stellen insbesondere auch die nicht dominierenden Attribute (z.B. Service im Lebensmitteleinzelhandel) wichtige Stellhebel dar, die im Wettbewerb ein Differenzierungskriterium darstellen können.

„Take-aways“

- Für Lebensmittelhändler stellen das Sortiment und der Preis die dominierenden Einflussfaktoren der Retail Brand dar.
- Neben dem Sortiment und dem Preis ist im Fashion-einzelhandel auch das Ladenlayout ein wichtiger Treiber der Markenwahrnehmung.
- Im Elektroneinzelhandel sind der Preis, die Kommunikation und der Service die dominierenden Treiber einer starken Retail Brand, während im DIY-Einzelhandel das Sortiment, das Ladenlayout und der Service die Wahrnehmung der Retail Brand maßgeblich beeinflussen.
- Eine starke, attraktive, einprägsame und einzigartige Retail Brand führt branchenunabhängig zu loyalen Kundenverhalten.

Bringt „Swiss-Made“ Vorteile für das neue Segment der Smartwatches? Eine experimentelle Studie in 6 Ländern

Joelle Marti & Aline Waeber

Schätzungen zufolge wird der globale Markt für sog. „Wearables“ in den nächsten fünf Jahren jährlich um mehr als 45% wachsen. Zu einer der beliebtesten Technologien auf diesem Markt gehören zurzeit Smartwatches. Im April 2015 wurde die Apple Watch in den Markt eingeführt, die den Markt für tragbare Geräte revolutioniert. Durch Smartwatches werden vermutlich auch etablierte Schweizer Uhrenunternehmen zunehmendem Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Dabei könnte die Produktion von „Swiss Made“ oder „Swiss Branded“ Smartwatches diesen Unternehmen helfen, an diesem Markt zu partizipieren und damit auch Risiken eines technologischen Umbruchs zu vermeiden. In dieser Hinsicht wurden im Rahmen einer am Chair for International Management der Universität Fribourg verfassten Masterarbeit die Effekte von „Swiss Made“-Labels auf das Konsumverhalten gegenüber Smartwatches mithilfe einer experimentellen Studie in den Ländern Schweiz, Deutschland, USA, Hongkong, China und untersucht. Ziel der Studie war es herauszufinden, ob Swiss-Labels einen positiven Effekt auf das Konsumverhalten haben. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass „Swissness“ für Schweizer Uhrenunternehmen einen Wettbewerbsvorteil auch in diesem Marktsegment bietet.

Smartwatches

Eine Smartwatch ist ein mobiles Gerät mit einem Touchscreen-Display, das am Handgelenk getragen wird. Der große Vorteil einer Smartwatch liegt darin, dass sie seinen Träger ständig auf dem Laufenden hält, ohne dass dieser sein Mobiltelefon hervorheben muss. Eine Smartwatch ist also eine elektronische Armbanduhr, die eine Reihe von Funktionen eines Mobiltelefons oder eines Tablet-Computers ausführen kann.

Die Idee von Smartwatches ist nicht komplett neu. Ihr Ursprung findet sich bereits im Jahre 1982, als Seiko die Pulsar NL C01 auf

den Markt brachte. Bald darauf folgten innovativere und bessere Produkte. Ein wirklicher Durchbruch wird aber v.a. durch die im Herbst 2014 angekündigte und im Frühjahr 2015 eingeführte Apple Watch erwartet. Mit der Einführung der Apple Watch im letzten Jahr revolutionierte der Tech-Gigant Apple den Smartwatch-Markt. Die Apple Watch erscheint in zwei Größen und drei Versionen. Das Produktangebot besteht aus der Apple Watch für den klassischen Konsumenten, der Apple Watch Sport für den athletischen Konsumenten, sowie der Apple Watch Edition, einer hochwertigen Luxus Uhr.

Weiter brachte das Unternehmen Google kürzlich Versionen seines Betriebssystems Android für Smartwatches auf den Markt.

Auch das Schweizer Uhrenunternehmen Swatch gehört zu den Pionieren bei der Produktion von Uhren dieser Art. Die erste Smartwatch lancierte das Unternehmen Anfang August 2015. Andere Schweizer Uhrenunternehmen wie Frédérique Constant, Breitling, TAG Heuer haben in den letzten Monaten ihre Smartwatches lanciert. TAG Heuer hat seine Uhr gemeinsam mit Google und Intel entwickelt (NZZ 2015).

Laut einer Umfrage des Unternehmens Nielsen sind 70% der US-Konsumenten über die tragbaren Technologien informiert und rund 15% machen täglich davon Gebrauch. Zwei aktuelle Studien untersuchten den Zielmarkt von Smartwatches und fanden unterschiedliche Ergebnisse. Die Ergebnisse der Nielsen Studie ergaben, dass 48% der gegenwärtigen Besitzer von tragbaren Geräten unter 35 Jahre alt sind. Dabei sind Frauen und

Autoren

Joelle Marti, M.A., hat Betriebswirtschaftslehre an der Universität Fribourg/Schweiz studiert. Dieser Beitrag basiert auf experimentellen Studien für ihre Masterarbeit, die sie am Lehrstuhl für Internationales Management geschrieben hat.

Aline Waeber, B.A., studiert Volkswirtschaftslehre an der Universität Fribourg/Schweiz und ist dort Unterassistentin am Lehrstuhl für Internationales Management.

Männer gleichermaßen an Smartwatches interessiert. Des Weiteren besagt die Studie, dass fast die Hälfte der Amerikaner Interesse am Kauf von tragbaren Technologien in naher Zukunft bekundet haben. Eine zweite Marktstudie zeigte, dass die Zielgruppe von Smartwatches überwiegend aus Männern zwischen 18 und 34 Jahren besteht.

Die Auswirkungen von Smartwatches auf den Schweizer Uhrenmarkt sind noch ungewiss. Trotz dem gegenwärtigen Trend in Richtung tragbare Technologien muss erwähnt werden, dass derzeit keine grosse Gefahr gesehen wird, denn Schweizer Luxusuhren mit ihrer weitreichenden Manufakturtradition sprechen ein anderes Marktsegment an und werden sehr wahrscheinlich auch in Zukunft auf eine große Nachfrage stossen. Dennoch bereiten sich diese Unternehmen auf das neue Produktsegment vor.

Country-of-Origin / Schweizer Uhrenimage

In der Literatur werden Country-of-Origin-Effekte (CoO) bzw. Herkunftslandeffekte einerseits als Eintrittsbarrieren in neue Märkte in der Form einer möglichen negativen Neigung des Konsumenten gegenüber importierten Produkten bezeichnet (Wang/Lamb 1983).

Am Ende des 19. Jahrhunderts begann das Country-of-Origin Konzept in der Produktvermarktung rasant an Bedeutung zu gewinnen. Es konnte nachgewiesen werden, dass Konsumenten aus fortgeschrittenen Ländern im Allgemeinen Produkte aus Entwicklungsländern als minderwertiger wahrnehmen. Gleichermassen halten Konsumenten aus Entwicklungsländern üblicherweise ausländische Marken für besser als Einheimische (Pearsons/Ballatine/Wilkinson 2012).

Das Label eines Produktes repräsentiert eine wesentliche Country-of-Origin-Informationsquelle. Nicht in jedem Land ist Country-of-Origin-Labeling für alle Produkte obligatorisch. Dennoch ziehen Unternehmen aus Ländern mit einem positiven Country-of-Origin-Image, wie z.B. die Schweiz, häufig Vorteil aus ihrem Image und labeln die Produkte dementsprechend. Heute wird es jedoch zunehmend schwierig, den Country-of-Origin zu bestimmen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass vermehrt hybride Produkte mit Bestandteilen aus verschiedenen Ländern produziert werden. Ein Beispiel hierfür sind Apple-Produkte, die zwar in Kalifornien entworfen, für die die Komponenten- und Endfertigung aber außerhalb der USA stattfindet.

Das positive Landes-Image, das die Schweiz genießt, verleiht dem Land in der globalen Anerkennung von Produkten und Dienstleistungen einen Spitzenplatz. Auch beim Kauf einer Schweizer Uhr spielt das Landes-Image eine zentrale Rolle. Schweizer Uhren genießen eine weit zurückreichende Tradition von technischer Perfektion und Qualität. Viele Uhrenmarken, wie zum Beispiel die berühmte Rolex, haben mittlerweile weltweiten Kultstatus erreicht.

Um die Marke „Schweiz“ auf Dauer zu schützen und Missbräuche zu vermeiden, hat die Uhrenindustrie so genannte Swissness-Kriterien aufgestellt. Damit die Uhrenhersteller auch in Zukunft das Swiss-Made-Label oder das Schweizerkreuz gebrauchen dürfen, müssen mindestens 60% der Produktionskosten für die gesamte Uhr in der Schweiz anfallen (Federation of the Swiss Watch Industry 2015). Das neue Swissness-Projekt wird im Jahre 2016 in Kraft treten. Gemäß einer aktuellen Studie messen 90% der

Schweizer und Schweizerinnen dem Schutz der Marke „Schweiz“ hohe Priorität zu. Zudem sprechen sich 78% für striktere Regeln im Zusammenhang mit dem Gebrauch der Marke aus (Swissinfo 2015).

Studienaufbau

Um den Einfluss des Herkunftslandes auf das Kaufverhalten von Smartwatches zu analysieren, wurde eine breit angelegte empirisch-experimentelle Studie durchgeführt. Den Teilnehmern wurden dabei verschiedene Uhren beschrieben (anhand verschiedener Merkmale, unter anderem dem Herkunftsland) und sie wurden anschliessend nach ihrer Einschätzung dieser Uhren befragt und danach, ob sie diese kaufen würden und zu welchem Preis.

In der Studie wird Country-of-Origin als unabhängige Variable herangezogen. Dabei wird zwischen

- „Swiss made“,
- „Swiss“ branded,
- „U.S. made“ und
- „Asian made“

unterschieden.

Eine „Swiss Made“ Smartwatch ist eine Smartwatch, die für mehr als 60% ihres Werts in der Schweiz produziert wurde. Eine „Swiss“-branded“ Smartwatch ist eine Smartwatch, die von einem Unternehmen mit Sitz in der Schweiz hergestellt und für mehr als 40% ihres Werts im Ausland produziert wurde. Zurzeit sind überwiegend U.S.-amerikanische und asiatische Smartwatch-Marken auf dem Markt vertreten.

Das Konsumverhalten wurde anhand der abhängigen Variablen wahrgenommene Qualität („perceived quality“; PQ), Kaufabsicht („purchase intention“; PI), sowie

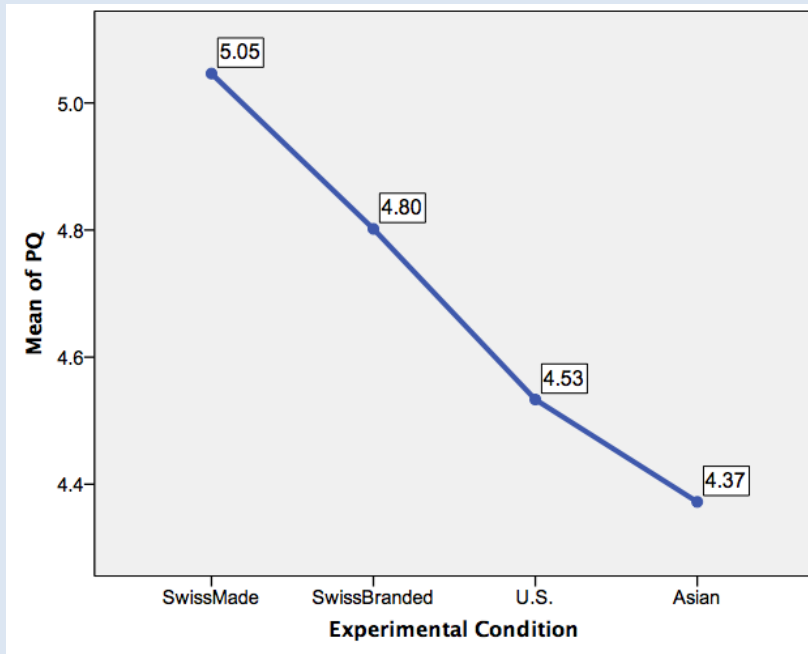


Abbildung 1: Mittelwertdiagramm der wahrgenommenen Qualität („perceived quality“) je nach wahrgenommener Herkunft der Smartwatch

Kernergebnisse

Die Ergebnisse zeigen, dass die „Swiss Made“ Smartwatch den höchsten Wert für die wahrgenommene Qualität (PQ) aufweist, gefolgt von der „Swiss Branded“ Smartwatch. Die U.S.-amerikanischen und asiatischen Werte liegen hingegen viel tiefer. Dies wird in Abbildung 1 verdeutlicht. Ein hoher Wert für wahrgenommene Qualität bedeutet, dass die getestete Smartwatch als qualitativ hochwertig erachtet wurde. Zusammengefasst haben also die beiden Labels „Swiss Made“ und „Swiss Branded“ einen positiven Effekt auf die wahrgenommene Qualität von Smartwatches. Es gab zudem leicht unterschiedliche Werte zwischen „Swiss Branded“ und „Swiss Made“, die Differenzen sind aber nicht signifikant.

Zahlungsbereitschaft („willingness to pay“) gemessen.

Daten wurden in elektronischer Form gesammelt.

Folglich können Schweizer Unternehmen Schweizer Labels als Wettbewerbsvorteil nutzen, um die wahrgenommene Qualität ihrer Smartwatches zu verbessern.

Stichprobe (n=856)

Die Stichprobe basiert auf einer großangelegten empirischen Studie und besteht aus 856 Befragten aus verschiedenen Ländern und mit diversen Nationalitäten. Die ausgewählten Länder sind die Schweiz, Hong Kong, die USA, China, Italien und Deutschland. Diese Länder entsprechen auch den Hauptmärkten für Schweizer Uhren.

Für die Befragten, die in der Schweiz leben (N=427) wurde unterschieden, ob sie in der italienisch sprechenden Schweiz (42%, n=179), in der französisch sprechenden Schweiz (30%, n=128) oder in der deutschsprachigen Schweiz (28%, n=120) ansässig sind. Die Stichprobe besteht aus Studenten, Erwerbstätigen, Selbstständigen, Hausfrauen, und Rentnern. Die Datensammlung erfolgte über einen Zeitraum von etwas mehr als 3 Monaten und die

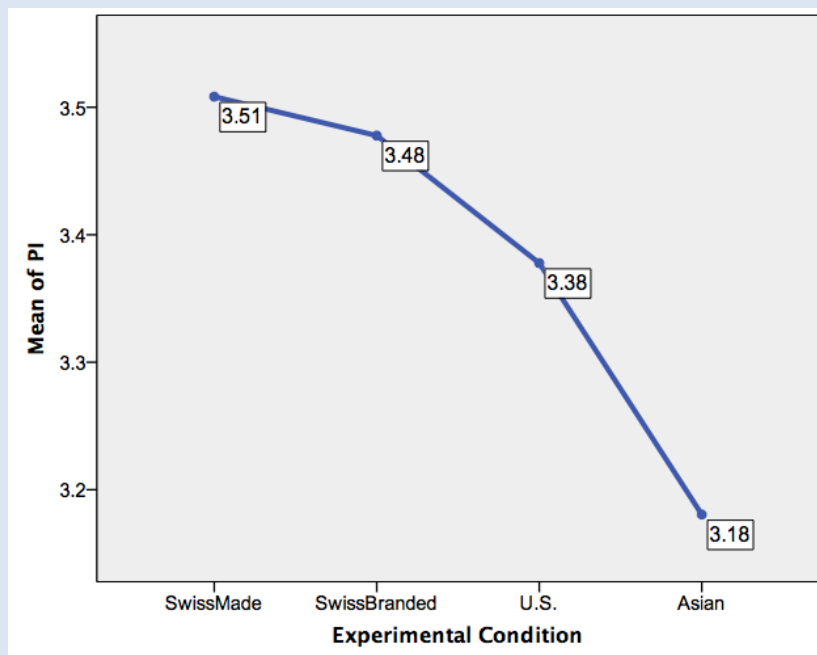


Abbildung 2: Mittelwertdiagramm der Kaufabsicht („purchase intention“) je nach wahrgenommener Herkunft der Smartwatch

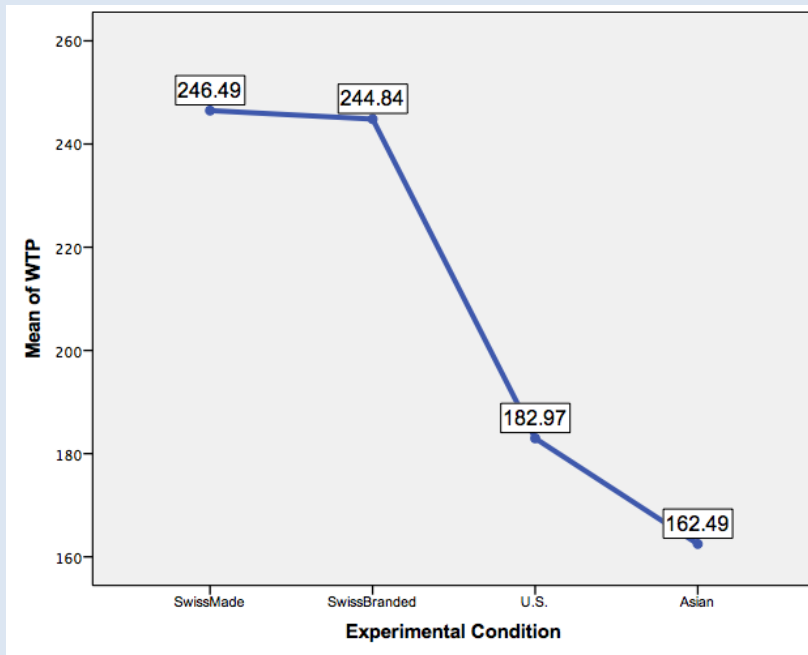


Abbildung 3: Mittelwertdiagramm der Zahlungsbereitschaft („willingness to pay“) je nach wahrgenommener Herkunft der Smartwatch

Dieses Beispiel bestätigt auch die Hypothese, dass Länder mit einem positiven Uhren-Image (z.B. die Schweiz) einen signifikant positiven Effekt auf die wahrgenommene Qualität hervorrufen.

Wie Abbildung 2 aufzeigt, erzielte die „Swiss Made“ Smartwatch auch den höchsten Wert für die Kaufabsicht (PI), gefolgt von der „Swiss Branded“ Smartwatch. Die tiefsten Werte werden wiederum von der U.S.-amerikanischen und der asiatischen Smartwatch erzielt. Folglich erhöhen die beiden Labels „Swiss Made“ und „Swiss Branded“ die Wahrscheinlichkeit für den Kauf einer solchen Uhr. In anderen Worten bedeutet dies, dass Swissness die Kaufabsicht signifikant erhöht.

Ein weiterer Vorteil zeigt sich bzgl. der Zahlungsbereitschaft. Wie in Abbildung 3 deutlich wird, wird die höchste Zahlungsbereitschaft WTP (in CHF ausgedrückt) mit der „Swiss Made“ Smartwatch in Verbindung gebracht, gefolgt von der

„Swiss Branded“ und der U.S.-amerikanischen Smartwatch. Das lässt die asiatische Smartwatch mit dem schlechtesten Wert zurück.

Interessant ist auch in dieser Abbildung der deutliche Knick, d.h. der starke Abfall der Mittelwerte der verschiedenen Gruppen. Dieses Ergebnis entspricht auch den Forschungsergebnissen von Feige (2014, p.23), die veranschaulichten, dass Swissness einen positiven Effekt auf die Zahlungsbereitschaft hat und es die Konsumenten veranlasst, höhere Preise zu bezahlen. Daraus kann abgeleitet werden, dass die Unternehmen diese Erkenntnis nutzen können und eine Premium-Preisstrategie für ihre Schweizer Smartwatches aufstellen können. Dies gilt auch für Smartwatches, die an einem ausländischen Standort produziert werden und nicht das „Swiss Made“-Label besitzen, aber eben als „Swiss“ markiert sind. Letzteres ist durchaus interessant, denn es zeigt, dass alleine die Verbindung mit

einer Schweizer Marke bereits deutliche Wettbewerbsvorteile mit sich bringt, unabhängig davon, ob die Produktion tatsächlich dominant in diesem Land erfolgt ist oder nicht.

Für die länderspezifische Analyse wurde der Country-of-Origin als unabhängige Variable herangezogen. Es ging darum, zu analysieren, ob zwischen den Einwohnern in verschiedenen Ländern Unterschiede im Konsumverhalten gegenüber Smartwatches bestehen. Zu den untersuchten Ländern gehörten die Schweiz, Italien, Deutschland, die USA, China, und Hong Kong. Die Ergebnisse zeigten jedoch, dass es keine großen Unterschiede im Kaufverhalten zwischen den analysierten Märkten gibt.

Fazit und Empfehlungen

Zweck der Studie war es, zu untersuchen, ob Schweizer Labels einen positiven Effekt auf ausgewählte Stufen des Konsumentenverhalten gegenüber Smartwatches haben, wie zum Beispiel wahrgenommene Qualität, Kaufabsicht, sowie Zahlungsbereitschaft.

Zusammengefasst veranschaulichten die Ergebnisse, dass die beiden Labels „Swiss Made“ sowie „Swiss Branded“ einen deutlich positiven Effekt auf das Konsumverhalten gegenüber Smartwatches haben, wobei das Erstere einen positiveren Effekt als das Letztere hat. Ob dieser Mehreffekt von Swiss Made die damit verbundenen höheren Kosten rechtfertigt oder nicht, kann im Rahmen einer Konsumentenverhaltensstudie nicht analysiert werden.

Aufgrund der erst kürzlich erfolgten Markteinführung wurde das Konsumverhalten gegenüber Smartwatches bisher kaum untersucht. Demnach ergänzen die

Ergebnisse der Studie die bisherige Literatur und liefern nützliche Erkenntnisse zu Country-of-Origin- und Swissness-Effekten auf das Konsumverhalten. Darüber hinaus bietet diese empirische Forschungsarbeit wertvolle Einsichten, die für Schweizer Uhrenunternehmen in der Formulierung ihrer zukünftigen Marketingstrategien von Bedeutung sein können.

Die Einführung von Smartwatches hat die Schweizer Uhrenindustrie herausgefordert. In dieser Hinsicht bietet das positive Schweizer Uhrenimage den Uhrenunternehmen einen klaren Wettbewerbsvorteil. Folglich könnte die Produktion von „Swiss Made“- Smartwatches den Unternehmen helfen, sich zu differenzieren.

In naher Zukunft wird die Frankenstärke eine weitere Bedrohung für die Schweizer Uhrenindustrie darstellen. Als Folge davon wird es für die Unternehmen attraktiver, gewisse Produktionsschritte ins Ausland zu verlagern. Demnach könnte die Produktion einer

„Swiss Branded“ Smartwatch eine interessante Lösung zur Bewältigung der Frankenstärke bieten.

Literaturverzeichnis

Federation of the Swiss Watch Industry (2015): The criteria for strengthening the Swiss made label, <http://www.fhs.ch/eng/strengthening.html>, accessed on: July 1, 2015.

Nielsen (2014): Tech-Styles: Are Consumers Really Interested In Wearing Tech On Their Sleeves?, <http://www.nielsen.com/cn/en/insights/news/2014/tech-styles-are-consumers-really-interested-in-wearing-tech-on-their-sleeves.html>, accessed on: May 3, 2015.

NZZ (2015): Im Windschatten der Apple-Watch, <http://www.nzz.ch/wirtschaft/dive-rse-schweizer-uhrenhersteller-setzen-auf-intelligente-uhren-1.18643825>, accessed on: November 9, 2015.

Oxforddictionaries (2014): smartwatch, http://www.oxforddictionaries.com/fr/definition/anglais_american/smartwatch, accessed on: May 1, 2015.

Parsons, Andrew. G.; Ballantine, W. Paul; Wilkinson, Helene (2012): Country of origin and private label merchandise, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 28, No. 5-6, pp. 594-608.

Swissinfo (2015): La population soutient la marque "Suisse" - selon un sondage, <http://www.swissinfo.ch/fre/la-population-soutient-la-marque--suisse---selon-un-sondage/41620272>, accessed on: August 25, 2015.

Wang, Chin-Kang; Lamb, Charles (1983): The impact of selected environmental forces upon consumers' willingness to buy foreign products: in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 11, No. 2, pp. 71-84.

Wie Storytelling auf den Käufer wirkt: Der Einfluss der Passung von Marke und Story

Theresia Jung, Hanna Schramm-Klein, Gunnar Mau & Gerhard Wagner

Viele Unternehmen nutzen Storytelling, um sich zu profilieren und Verbraucher zu beeinflussen. Gegenüber der klassischen werblichen Kommunikation soll eine als Story verpackte Unternehmenskommunikation die Aufmerksamkeit der Konsumenten erhöhen und die Erinnerung an sie erleichtern. Die Art und Weise, wie eine Story verfasst wird, spielt eine tragende Rolle. Anhand einer Studie wird die Bedeutung der Passung von Marke und Story genauer beleuchtet. Es wird gezeigt, dass eine Story sich möglichst an die Unternehmensmarke und dessen Werte anlehnen sollte, um positiv auf den Konsumenten zu wirken.

Relevanz des Themas

Schon früher wurde versucht, die eigenen Erfahrungen und Kenntnisse von einer Generation zur nächsten in Form von Geschichten weiterzugeben (Baker/Boyle 2009, S. 80). Heute wird der Mensch seit seiner Geburt Geschichten ausgesetzt (Van Laer et al. 2014, S. 797). Angefangen im Kindesalter, als Eltern ihren Kleinen die ersten Gutenacht-Geschichten vorlesen, über Geschichten, die im Internet umher wandern oder über Filme kommuniziert werden, bis hin zu Geschichten, die von oder über Unternehmen erzählt werden. Unternehmen nutzen diese Methode mittlerweile immer häufiger, um die Werte und Eigenschaften ihrer Marke transparent darzustellen und zu bewirken, dass diese dem Rezipienten in Erinnerung bleiben (Fog et al. 2010). Auch Konsumenten wollen wissen, welches Unternehmen hinter den Produk-

ten steht und welche Haltung dieser Betrieb verinnerlicht und lebt (Herbst 2014, S. 73). Auf gesättigten Märkten ist eine Differenzierung in der Kommunikation für Unternehmen unabdingbar, um im harten Wettbewerb bestehen zu können und sich von der Konkurrenz abzugrenzen (Herbst 2014, S. 71). Storytelling stellt hier ein geeignetes Kommunikationsmedium dar: Zum einen hilft eine Story dabei, Aufmerksamkeit für die Botschaft des Unternehmens zu generieren. Zum anderen zeigen Studien, dass Inhalte, die in einer Geschichte verpackt werden, von den Konsumenten besser erinnert werden und relevanter für diese sind (Delgadillo/Escalas 2004, S. 191). Bisher wurde jedoch kaum untersucht, welche Eigenschaften der Story Einfluss auf deren werblichen Erfolg nehmen. So stellt sich gerade bei Produktneueinführungen die Frage, in wie weit eine

Story für das neue Produkt an die Unternehmenswerte angelehnt sein sollte. Das würde auf der einen Seite ein einheitliches Bild in der Kommunikation erreichen und somit die Erinnerung an die Geschichte erleichtern. Gleichzeitig beschränkt es den Gestaltungsspielraum der Geschichte für die neueingeführten Produkte aber auch, weil der Rahmen der Inhalte enger abgesteckt wird als würde die Story völlig losgelöst von den Werten und Kernkompetenzen des Unternehmens erzählt werden. In der Literatur finden sich Hinweise darauf, dass letzteres möglicherweise sogar vorteilhaft sein kann, weil die inkongruente Geschichte mehr Aufmerksamkeit für die Geschichte erreichen könnte (Herbst (2014, S. 60). Anhand einer empirischen Studie werden diese Fragestellungen genauer betrachtet. Für die Untersuchung wurde das Kellerbier der Krombacher Brauerei verwendet und beworben. Anhand der Markenerweiterung „Krombacher Kellerbier“ wurde untersucht, ob sich dieses an die Dachmarke Krombacher anlehnen und homogene Werte kommunizieren sollte oder ob es erfolgsversprechender ist, wenn sich die Story über das Kellerbier von der Stammmarke differenziert.

Autor

Theresia Jung hat 2015 ihren Master in Betriebswirtschaftslehre an der Universität Siegen abgeschlossen. Der Beitrag bezieht sich auf Erkenntnisse aus der Masterarbeit von Frau Jung.

Dr. Gunnar Mau ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter; Dr. Gerhard Wagner ist Akademischer Rat am Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen.

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

Konzeptioneller Hintergrund

In der Forschung wurde herausgefunden, dass Geschichten die Ansichten, Einstellungen oder Charakterzüge des Rezipienten verändern können (Shankar/Elliott/Goulding 2001). Ebenso könnten Konsumenten eine höhere Preisbereitschaft gegenüber einem Produkt aufweisen (Lundqvist et al. 2013). Basierend auf diversen Theorien wurde daraus abgeleitet, dass eine Story einen erheblichen Einfluss auf das Konsumentenverhalten ausüben kann. Bevor sich das Konsumentenverhalten allerdings verändert, passiert etwas im Kopf des Konsumenten, dem menschlichen Organismus. Menschen konstruieren ihre soziale Realität, indem sie Objekte, Situationen und Verhaltensweisen interpretieren (Cooper/Schembri/Miller 2010, S. 558). Storytelling bedeutet in diesem Kontext, eine Sprache zu sprechen, die gleichzeitig das Gehirn und das Herz des Zuhörers anspricht (Lampert/Wespe 2011, S. 11; Baker/Boyle 2009, S. 83). Demnach lassen sich zwei wesentliche Wirkungsebenen unterscheiden: die kognitive und die emotionale Ebene (Van Laer et al. 2014). Kognitive Prozesse beschreiben sich dadurch, dass eine Story vom Konsumenten auf Basis seines Wissens, seinen Erfahrungen und seiner Persönlichkeit interpretiert und in Beziehung gesetzt wird. Neue Erfahrungen werden hierbei mit existierenden Informationen verknüpft. Affektive Prozesse werden aktiviert, indem man den Rezipienten mit einer Geschichte emotional beeinflusst und diesen in die Story „hineinzieht“ (Herbst 2014, S. 33). Die Verarbeitung/Veränderung im Organismus wirkt sich auf die Einstellung und die eigene Überzeugung eines Konsumenten aus und nimmt damit Einfluss auf Verhaltensin-

tionen und dem tatsächlichen Konsumentenverhalten (Appel/Mara 2013). Fühlt man sich beispielsweise besonders aktiviert durch eine Story, könnte dies die Kaufkraft erhöhen (Sherman/Mathur/Smith 1997). Verbraucher speichern überdies Daten und Informationen über eine Marke im Gedächtnis ab. Diese Informationen können durch Storytelling abgerufen bzw. mit neuen Informationen verknüpft werden (Koll/Van Wallpach/Kreuzer 2010, S. 588). Die Literatur ist sich hier nicht einig, ob eine Markenerweiterung stets eine Anlehnung an die Werte des Unternehmens benötigt, um erfolgreich zu sein oder nicht. Eine Story ohne Marken-Fit könnte beispielsweise überraschend und neu wirken und damit positiv vom Konsumenten evaluiert werden (Sood/Keller 2012, S. 373). Mit Blick auf diversen Theorien und Untersuchungen wird allerdings postuliert, dass Informationen tiefer verarbeitet werden, wenn man Verbindungen zur Dachmarke herstellen kann (Foscht/Swoboda 2011, S. 137). Auch die Beziehung zwischen dem menschlichen Organismus und dem Konsumentenverhalten könnte zusätzlich durch den sogenannten „Marken-Story-Fit“, der Passung von Marke und Story beeinflusst werden.

Methodisches Vorgehen und experimentelles Design

Eine „Ursprungsgeschichte“ belebt die Markengründung neu und lädt den Konsumenten dazu ein, zur Bildung der Marke eine Beziehung aufzubauen (Smith/Wintrob 2013, S. 37). Das Krombacher Kellerbier eignet sich besonders für diese Art von Erzählung, da es an das ursprüngliche, traditionelle Brauhandwerk in Krombach knüpft. Es werden drei Treatments unterschieden:

Eine Story mit Fit zur Dachmarke, eine weitere Story ohne Marken-Fit und das dritte Treatment sieht vor, keine Story zu erzählen. Die erste Geschichte reflektiert die Markenwerte der Krombacher Brauerei. Das Krombacher Kellerbier steht hier im direkten Bezug zum Unternehmen, sodass ein Fit zwischen der Dachmarke Krombacher und der Story über das Krombacher Kellerbier besteht. Die zweite Story zielt darauf ab, keinen Marken-Fit herzustellen und die Geschichte über das Kellerbier von den Unternehmenswerten der Krombacher Brauerei zu differenzieren. Es handelt sich hierbei um ein Kellerbier, das seinen Ursprung in Bayern hat. Damit werden teilweise zwar ähnliche Werte kommuniziert, jedoch lehnt sich die Wortwahl der ersten Story an die Dachmarke Krombacher an.

Das Experiment wurde in einem alten Lagerkeller der Krombacher Brauerei und im Anschluss an eine Brauereibesichtigung durchgeführt. Die Räumlichkeit sollte ein zu der Story passendes Ambiente bieten. Als Hauptkriterium zur Auswahl der einzelnen Konstrukte wurde vor allem auf die Nähe zur vorliegenden Thematik geachtet. Die Konstrukte wurden an die postulierten Hypothesen und Ziele der Studie angepasst. Zur Optimierung des Fragebogens und der Rahmenbedingungen für die Durchführung der Studie wurden Pre-Tests an der Universität Siegen und in den Räumlichkeiten der Krombacher Brauerei durchgeführt.

Der Hauptfragebogen gliedert sich in fünf Frageblöcke, wobei die ersten beiden die wesentlichen Frageblöcke für die Untersuchung sind. Im ersten und einführenden Frageblock zur Kellerbier-Geschichte beziehen sich die Fragen größtenteils auf die affektiven und kognitiven Reaktionen.

Es wird beispielsweise gefragt, was den Probanden von der Geschichte im Gedächtnis haften geblieben ist, oder an welche Situationen sie denken mussten während sie die Story erzählt bekommen haben. Emotionen werden hier anhand von kleinen Bildern gemessen, denen sich die Probanden zuordnen konnten, und zusätzlich durch diverse Adjektive, die die Emotionen beschreiben. Die Probanden konnten hier auf einer 7er Likert-Skala angeben, ob Sie der Wirkung (z.B. inspirierend oder beunruhigend) voll und ganz oder gar nicht zustimmen. Frageblock zwei untersucht die Auswirkungen auf das Krombacher Kellerbier anhand der Geschmackswahrnehmung, der Einstellung, der Kauf- und Preisbereitschaft und der Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit. Die Adjektive, die den Geschmack messen, wurden auf Grundlage eines Sensorikrades der Krombacher Brauerei und der Stories ausgewählt. Die Einstellung wurde auf der Basis des Messinstruments von Batra/Ahtola (1991) gemessen. Diese unterteilen die Einstellung in eine zentrale Einstellungskomponente (schlecht/gut), in die utilitaristi-

sche Einstellung (nutzlos/nützlich; wertlos/wertvoll) und die hedonische Einstellung (unerfreulich/erfreulich; unangenehm/angenehm). Im darauffolgenden Frageblock zur Marke Krombacher wurden grundlegende Aspekte, wie etwa die allgemeine Häufigkeit des Bierkonsums erfragt. Ferner wird hier die Evaluation der Dachmarke Krombacher anhand der Einstellung, dem Involvement, dem Wissen und der Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit erhoben. Damit soll gemessen werden, wie stark die Dachmarke Krombacher die Produktkategorie Krombacher Kellerbier beeinflusst. Frageblock vier hält den Einfluss eines Brand Lands (Brunner 2008), in diesem Fall der Krombacher Erlebniswelt, fest. Der letzte Frageblock erfasst die soziodemografischen Angaben.

Der Stichprobenumfang umfasst über alle Gruppen hinweg $n = 280$ Probanden. Der durchschnittliche Proband ist 40 Jahre alt mit einem monatlichem (Netto-) Einkommen von 1001 bis 2000 EUR und kommt aus Nordrhein-Westfalen. Er trinkt mehrmals pro Woche Bier und hat die Krombacher

Erlebniswelt zwei Mal besichtigt.

Ergebnisse des Experiments

Zunächst wurde der grundlegende Einfluss einer Story auf den Konsumenten untersucht, bei welcher die Gruppen mit Story mit der Gruppe ohne Story verglichen wurden. Es konnten keine nennenswerten Unterschiede in Hinblick auf das Konsumentenverhalten oder den mentalen Prozessen der Probanden identifiziert werden. Lediglich die Preisbereitschaft unterscheidet sich zwischen den Gruppen signifikant. Die Gruppen mit Story weisen hier eine höhere Preisbereitschaft auf, als die Gruppe, in denen keine Story präsentiert wurde. Basierend auf diesem Ergebnis lag die Vermutung nahe, dass bei Probanden, die ohnehin der Marke Krombacher gegenüber sehr positiv eingestellt sind, die Geschichte nicht zusätzlich die Wahrnehmung des Krombacher Kellerbieres beeinflusst haben könnte. Der Grund hierfür könnte sein, dass Personen ihr Interesse und Wertschätzung der Marke auf die Produkterweiterung übertragen. Da in der Untersuchungsregion der

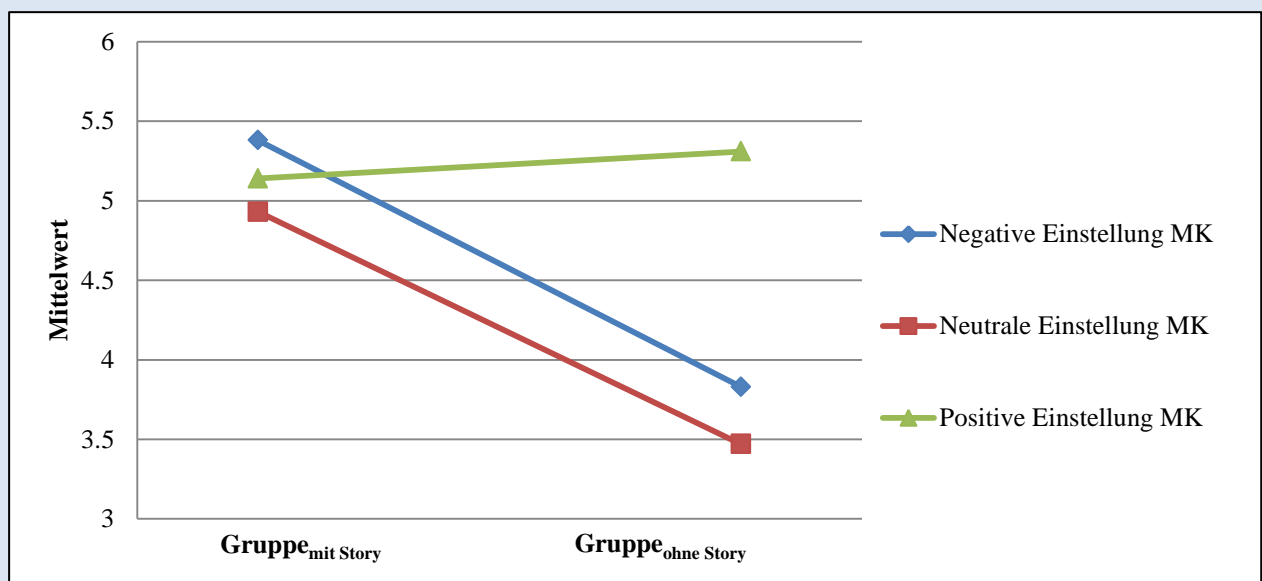


Abbildung 1: Word-of-Mouth in den Gruppen in Abhängigkeit des zusätzlichen Faktors Einstellung gegenüber der Marke Krombacher

Anteil der Personen mit besonders positiver Einstellung zur Marke Krombacher sehr hoch ist, könnte dieser Effekt eine Wirkung des Storytellings überdecken. Dementsprechend wurden die Probanden in drei Kategorien eingeteilt: Probanden, die der Dachmarke Krombacher gegenüber positiv eingestellt sind, Verbraucher, die eine neutrale Einstellung haben und jene, die eine negative (bzw. nicht positive) Einstellung gegenüber der Stammmarke besitzen.

Die Ergebnisse sprechen dafür, dass eine Story über eine Markenerweiterung offensichtlich keine oder nur kaum eine Wirkung auf Probanden hat, die gegenüber der Stammmarke positiv eingestellt sind: Diese Personen, sozusagen die „Markenfans“, sind bereits vor der Geschichte so positiv eingestellt, dass eine Geschichte keinen signifikanten Einfluss haben kann. Bemerkenswert ist, dass eine Geschichte auch bei diesen Markenfans nicht übertrieben wirkt und keine negativen Auswirkungen hat. Eine Geschichte scheint dafür umso stärker zu wirken, je neutraler oder negativer die Einstellung gegenüber der Dachmarke ist.

Beim Word-of-Mouth werden diese Unterschiede sehr deutlich (siehe Abb. 1). Probanden, die eine Geschichte über das Produkt Kellerbier verinnerlichen und negativ oder neutral gegenüber der Marke Krombacher eingestellt sind, sind eher bereit, das Kellerbier an Dritte weiterzuempfehlen, als Probanden, die keine Story erzählt bekommen haben. Auch hier gibt es zwischen den Gruppen keine nennenswerten Unterschiede, für den Fall dass die Probanden der Marke Krombacher gegenüber positiv eingestellt sind.

Daraus ableitend lässt sich festhalten, dass Probanden, die eine positive Einstellung zur Dachmarke Krombacher besitzen, die Marke scheinbar schon so stark und positiv wahrnehmen, dass weitere Story-Maßnahmen keine nennenswerten Auswirkungen nach sich ziehen. Hingegen sollten Werbekampagnen der Brauerei, die im Bereich des Storytelling angesiedelt sind, vor allem versuchen Probanden anzusprechen, die eine negative oder neutrale Einstellung zur Marke Krombacher haben.

Weiterhin zeigen die Ergebnisse

des Experiments differente Wirkungen zwischen den drei Treatments. Im Hinblick auf die Einstellung gegenüber dem Krombacher Kellerbier existieren signifikante Unterschiede. Dabei hat die Gruppe mit Marken-Story-Fit die positivste Einstellung, gefolgt von der Gruppe ohne Story. Schlusslicht bildet die Gruppe ohne Passung von Marke und Story. Diese Unterschiede zwischen den Gruppen implizieren, dass es dem Anschein nach besser ist, gar keine Geschichte zu erzählen, statt eine Story zu kommunizieren, dessen Werte nicht mit der Stammmarke harmonieren. Gestützt wird dieses Ergebnis dadurch, dass die Gruppe mit Marken-Story-Fit mit Abstand bereit ist, den höchsten Preis für das Kellerbier zu zahlen. Auch hier folgt die Gruppe ohne Story. Die Gruppe ohne Marken-Story-Fit weist die geringste Preisbereitschaft auf. Ferner hat der Marken-Story-Fit einen tendenziell bedeutenden Einfluss auf den menschlichen Organismus (siehe Abb.2).

Beispielsweise bringen Probanden, die die Story mit Marken-Fit verinnerlichten, mehr Erinnerungen hervor, die tatsächlich in der

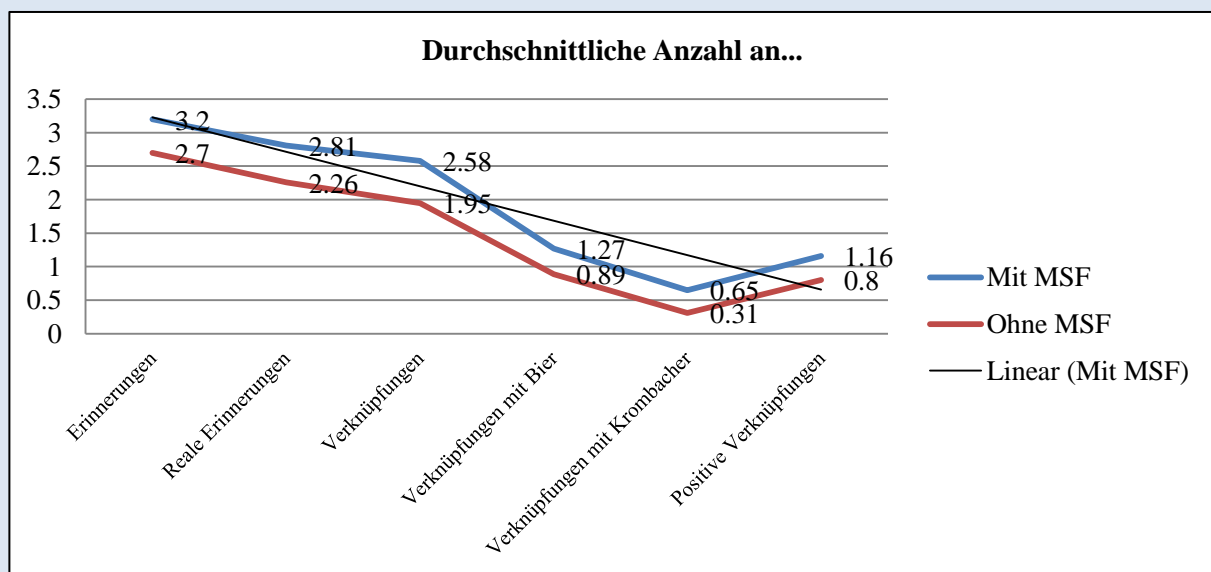


Abbildung 2: Einfluss des wahrgenommenen Marken-Story-Fit auf die Kognitionen

Story aufgegriffen wurden, als Probanden der Gruppe ohne Marken-Story-Fit. Darüber hinaus sind Probanden der Gruppe mit Marken-Story-Fit in der Lage mehr Verknüpfungen mit vergangenen Ereignissen und Erfahrungen ihres Lebens herzustellen, als die Gruppe ohne Marken-Story-Fit. Beispiele hierzu sind: „Grillfeier mit Bier“ oder „mit Freunden feiern“. Zu Verknüpfungen mit Krombacher zählen Aussagen wie „Felsquellwasser“ oder „Vorfreude auf die Braustube“.

Die Ergebnisse weisen außerdem signifikante Zusammenhänge zwischen der Story Response (kognitive und affektive Reaktionen) und der zentralen Einstellungsdimension, der Geschmackswahrnehmung, der Kaufbereitschaft und dem Word-of-Mouth auf. Durch die Schätzung der Regressionskoeffizienten kann bestätigt werden, dass diese Korrelationen positiv sind. Immerhin 24 % der Varianz der abhängigen Variablen „Word-of-Mouth“ können durch die Story Response erklärt werden. Ebenso kann die Kaufbereitschaft zu 21 % durch die Story Response erklärt werden. Der Marken-Story-Fit wurde als zusätzlicher Moderator mit in die Analyse aufgenommen, um zu überprüfen, ob der Zusammenhang stärker wird für die Gruppe mit Marken-Story-Fit und schwächer für die Gruppe ohne Marken-Story-Fit. Es wurde allerdings festgestellt, dass der wahrgenommene Marken-Story-Fit die Zusammenhänge nicht zusätzlich moderiert.

Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Zum einen wirkt Storytelling im Falle einer negativen oder neutralen Einstellung gegenüber der Stammmarke. Zum anderen wird eine Story ohne Anlehnung an die

Dachmarke negativer evaluiert. Der kognitive Organismus wird nur im Falle eines Marken-Story-Fits stärker aktiviert. Darüber hinaus steht die Story Response in einem positiven Zusammenhang mit dem Konsumentenverhalten. Der Marken-Story-Fit moderiert diese Korrelationen jedoch nicht zusätzlich.

Die Methode des Storytelling bewährt sich in dieser Studie als ein erfolgsversprechendes Kommunikationsmittel, mit welchem Unternehmen bzw. die Krombacher Brauerei mit ihrem Kunden in Kontakt treten können und ihre Ansichten, Einstellungen und mentalen Prozesse beeinflussen können. Die Verarbeitung im Organismus wiederum kann in einem entscheidenden positiven Zusammenhang mit dem Konsumentenverhalten stehen. Die Auswertungen verdeutlichen ähnlich wie vorherige Studien, dass eine Story über eine Markenerweiterung besonders erfolgreich ist, wenn der Fit zwischen der Stammmarke und der Markenerweiterung hoch ist, und dass Markenerweiterungen mit einem vergleichbar schwachen Fit eher weniger zum Erfolg beitragen. Gut etablierte Marken können dementsprechend sogar Schaden nehmen, wenn sich eine Story über ein Produkt von den Werten des Unternehmens differenziert. Unternehmen bzw. die Krombacher Brauerei sollten eine Story folglich einzigartig und im Einklang mit dem Unternehmensimage bzw. dem Image der Stammmarke positionieren. Damit kann gewährleistet werden, dass Rezipienten der Story Verknüpfungen mit mentalen Konzepten über die Marke besser herstellen können und die Informationen intensiver verarbeiten können. Eine konkrete Maßnahme für die Krombacher Brauerei könnte sein, die Story über das Kellerbier mit Marken-Fit auch

weiterhin in ihre Unternehmenskommunikation zu integrieren.

Zukünftig könnte für die Krombacher Brauerei eine digitale Verbreitung der Story außerdem erfolgsversprechend sein. Im experimentellen Design dieser Studie wurde das Storytelling im klassischen Sinne mündlich vorgetragen. Die Vermutung liegt nahe, dass die Wirkung eventuell noch intensiver wäre, wenn die Story in Form eines Werbefilms kommuniziert werden würde, denn Filme sind starke und leicht erinnerbare Kommunikationsmedien (Cooper/Schembri/Miller 2010). Digitales Storytelling wird durch die Krombacher Brauerei selbst bereits genutzt, indem permanent ein einheitliches Image über das TV oder das Radio kommuniziert wird. Das Krombacher Kellerbier würde sich hervorragend für einen Imagefilm eignen, der sich an die Dachmarke anlehnt. Alternativ könnte die Geschichte über das Radio verbreitet werden oder über Werbeanzeigen, die durch das Zusammenspiel von Bild und Text aufmerksamkeitsregend wirken. Laut Herbst (2014, S. 202) ist das „Transmedia Branding“ eine bewährte Methode, bei der im Zeitalter des Internets Storytelling über eine Vielzahl von Medien genutzt wird.

Literatur

- Appel, M.; Mara, M. (2013): The persuasive influence of a fictional character's trustworthiness. *Journal of Communication*, Vol. 63, S. 912-932.
- Baker, B.; Boyle, C. (2009): The timeless power of storytelling. *Journal of Sponsorship*, Vol. 3 (1), S. 79-87.
- Batra, R.; Ahtola, O.T. (1991): Measuring the Hedonic and Utilitarian Sources of Consumer Attitudes.

- Marketing Letters, Vol. 2 (2), S. 159-170.
- Brunner, M. (2008): Erlebniswelten im Marketing-Mix, in: Pechlaner, H.; Hammann, E.; Fischer, E.; Hrsg. (2008): Industrie und Tourismus, Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 131.
- Cooper, H.; Schembri, S.; Miller, D. (2010): Brand-Self Identity Narratives in the James Bond Movies. *Psychology & Marketing*, Vol. 27 (6), S. 557-567.
- Delgadillo, Y.; Escalas, J.E. (2004): Narrative Word-of-Mouth Communication: Exploring Memory and Attitude Effects of Consumer Storytelling. *Advances in Consumer Research*, Vol. 31 (1), S. 186-192.
- Fog, K.; Budtz, C.; Munch, P.; Blanchette, S. (2010): Storytelling. *Branding in Practice*, 2. Edition, Springer.
- Foscht, T.; Swoboda, B. (2011): Käuferverhalten: Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen, 4. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Herbst, D.G. (2014): Storytelling, 3. Aufl., UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München.
- Koll, O.; Von Wallpach, S.; Kreuzer, M. (2010): Multi-Method Research on Consumer-Brand Associations: Comparing Free Associations, Storytelling, and Collages. *Psychology & Marketing*, Vol. 27 (6), S. 584-602.
- Lampert, M.; Wespe, R. (2011): Storytelling für Journalisten, UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz.
- Lundqvist, A.; Liljander, V., Gummerus, J.; Van Riel, A. (2013): The impact of storytelling on the consumer brand experience: The case of a firm-originated story. *Journal of Brand Management*, Vol. 20 (4), S. 283-297.
- Shankar, A.; Elliott, R.; Goulding, C. (2001): Understanding consumption: Contributions from a narrative perspective. *Journal of Marketing Management*, Vol. 17 (3-4), S. 429-453.
- Sherman, E.; Mathur, A.; Smith, R.B. (1997): Store Environment and Consumer Purchase Behavior: Mediating Role of Consumer Emotions. *Psychology & Marketing*, Vol. 14, S. 361-378.
- Smith, K.; Wintrob, M. (2013): Brand Storytelling: A Framework for Activation. *Design Management Review*, Vol. 24 (1), S. 36-41.
- Sood, S.; Keller, K.L. (2012): The Effects of Brand Name Structure on Brand Extension Evaluations and Parent Brand Dilution. *Journal of Marketing Research*, Vol. 49 (3), S. 373-382.
- Van Laer, T.; De Ruyter, K.; Visconti, L.M.; Wetzels, M. (2014): The Extended Transportation-Imagery Model: A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Consumers' Narrative Transportation. *Journal of Consumer Research*, Vol. 40 (5), S. 797-817.

Der Aufstieg Asiens und die wettbewerbsstrategischen Reaktionen westlicher Unternehmen

Victoria Lonnes & Dominik Meiser

Der prognostizierte ökonomische Wandel diverser asiatischer Schwellenländer ebenso wie aktuell steigende Direktinvestitionen großer Asian Market Multinationals sind erste Indikatoren für eine Neupositionierung Asiens innerhalb der weltwirtschaftlichen Machtgefüge. Gleichmaßen impliziert die steigende Anzahl an potenziellen Kunden in Fernost neue attraktive Absatzmärkte und beeinflusst damit auch alte – westliche – Absatzmärkte. Damit stellt sich vor allem die Frage, inwiefern westlich geprägte, standardisierte Marktbearbeitungsstrategien global agierender Unternehmen zukünftig überdacht werden sollten bzw. inwiefern der prognostizierte Bedeutungsanstieg Asiens die aktuelle Strategie dahingehend beeinflusst, asiatische Bedürfnisse zukünftig stärker zu berücksichtigen. Fragen, mit denen sich das Institut für Handel & Internationales Marketing in der durchgeführten Studie „Marketing Shift towards Asia – Wie Asiens Aufstieg westliche Wettbewerbsstrategien beeinflusst“ auseinandersetzt. Zielsetzung ist es, die steigende Relevanz Asiens sowie die wichtigsten Trends für Unternehmen in Bezug auf Asien herauszuarbeiten und mögliche Strategien als Antwort auf eine derartige Machtverschiebung zu analysieren.

Die Bedeutungszunahme Asiens

Zukünftig kommt es zu einer vermuteten wirtschaftlichen Machtverschiebung vom euroatlantischen hin zum asiatisch-pazifischen Raum (Kreft 2010, S. 35). Diese Bedeutungszunahme resultiert weniger aus einem und vielmehr aus mehreren simultan auftretenden Faktoren mit beständigem interdependentem Wachstum.

Anzuführen ist unter anderem das Bruttoinlandsprodukt, als wesentlicher Indikator für wirtschaftliche Entwicklungen, das darauf hindeutet, dass Asien, insbesondere China und Indien, Industrienationen wie die USA oder Deutschland bereits überholt haben – zumindest aber zukünftig überholen werden. Zeitgleich

indiziert der Anstieg der Mittelschicht extreme absatzseitige Auswirkungen und könnte nicht nur Einfluss auf Unternehmen, sondern auf unsere westlichen Konsumgesellschaften nehmen. Bereits heute sind dahingehend verschiedene Auswirkungen spürbar. So eröffnete Galeria Kaufhof erst kürzlich eine eigene Homepage zur Informationsdarbietung und Ansprache chinesischer Touristen. Uniqlo oder Muji expandierten in den vergangenen Jahren verstärkt nach Europa und berücksichtigen in ihren Konzepten auch asiatische Attribute. Zeitgleich nimmt die Zahl der Direktinvestitionen nach und aus Asien stetig zu. Prominente Beispiele sind nicht zuletzt die Übernahmen von Volvo durch Geely oder der noch anstehende O₂-Deal.

Diese Verlagerung der Wettbewerbskräfte, durch das weltweite Auftreten neuer asiatischer Wettbewerber und Kunden mit neuen Ansprüchen und Bedürfnissen, ist jedoch einhergehend mit einer Veränderung der Trends und deren Ursprüngen. Trends entstehen nicht mehr nur in den klassischen westlichen Zentren der Welt, sondern auch in Asien.

So ist es nicht verwunderlich, dass bereits heute innovative Store-Konzepte in Asien vorzufinden sind. Initiiert durch die enormen Ballungszentren wie Hongkong oder Shanghai, entstehen attraktive Flagship Stores. Zeitgleich nimmt die Zahl neuer Produkte aus Asien zu. Innovative Ideen sind nicht mehr nur im Westen vorzufinden, sondern gleichermaßen in Asien.

In Anbetracht dieser aufgezeigten Indikatoren stellt sich die Frage, inwiefern Asien derart an Bedeutung gewinnen wird, dass westliche Unternehmen und Konsumenten diese Region zukünftig in ihren strategischen Überlegungen mitberücksichtigen und inwiefern

Autoren

Dipl.-Kff. Victoria Lonnes und Dominik Meiser, M.Sc., sind Wissenschaftliche Mitarbeiter am Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

werden die Asiaten auch Trends von morgen mitbestimmen, die westliche Konsumenten beeinflussen.

Die Antworten der Fachexperten

Zentrales Ziel der Untersuchung des Instituts für Handel & Internationales Marketing war die Herausarbeitung und Messung der relevantesten Einflussfaktoren und deren Auswirkung auf die strategische Orientierung westlicher Unternehmen in Richtung Asien.

Hierfür wurden in einem ersten Schritt Fachexperten, bestehend aus Wirtschaftswissenschaftlern, Unternehmensberatern und Journalisten, zu den potenziellen Einflussfaktoren und deren Auswirkungen befragt. Wesentlicher Vorteil war, dass die Stichprobe nicht nur europäische, sondern auch asiatische und nordamerikanische Experten umfasste. Damit konnte nicht nur eine allgemeine Einschätzung, sondern auch eine länderspezifische vergleichende Analyse vorgenommen werden.

Zur Bewertung der Entwicklungen und Bedeutungen wurden verschiedene Aspekte aus einer Fachliteratur-Analyse herausgefiltert, thematisch verdichtet und den Experten zur Evaluation vorgelegt. Bei der Auswahl der Aspekte wurden vornehmlich solche präferiert, die in engem Zusammenhang zu „Porter’s Five Forces“ stehen, insbesondere aber mit dem Wettbewerbsdruck und Konsumentendruck korrelieren. Im Rahmen der Befragung wurden die Fachexperten gebeten, eine Bewertung hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Einflussgrads vorgelegter Statements auf westliche Unternehmen vorzunehmen.

Die Auswertung dieser Befragung ergab, dass die Experten in der

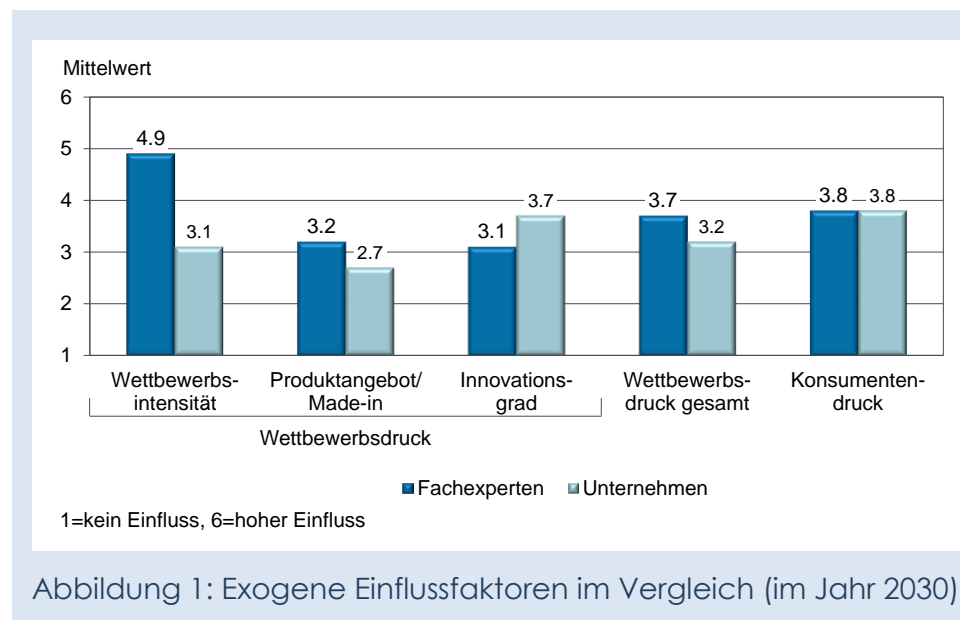
Tendenz über alle Faktoren hinweg einen Bedeutungsanstieg Asiens in naher Zukunft (2030) sehen (siehe Abbildung 1).

Der relevanteste Einflussfaktor ist, laut allgemeiner Experteneinschätzung, die Wettbewerbsintensität. So ist der bereits heute erkennbare Anstieg an Direktinvestitionen nach und aus Asien vermeintlich der wichtigste Treiber und Auslöser einer strategischen Orientierung in Richtung Asien. Dabei implizieren die neuerdings verstärkt auftretenden Asian Market Multinationals die Idee von Unternehmen, deren Heimatmarkt innerhalb Asiens liegt, die eine schnelle Expansion in Richtung Westen anstreben und vielfältige Wettbewerbsvorteile (kostengünstige Produktionsfaktoren, Zugang zu seltenen Ressourcen, usw.) aufweisen. Ebenso verstärken die wachsende Anzahl europäischer Unternehmen und deren Expansion in Richtung Asien sowie die Sättigung „alter Märkte“ den Wettbewerbsdruck.

Multinationals vermuten. Gestützt wird diese Idee zusätzlich von etwa 50% der nordamerikanischen und europäischen Befragten.

Unabhängig von dem vermuteten Wettbewerbsdruck und dessen Auswirkungen zeigt Abbildung 1 ebenfalls die angenommene Bedeutung der Konsumenten für die Orientierung westlicher Unternehmen in Richtung Asien auf. Die Annahme, dass der asiatische Konsument die Trends von morgen setzt und folglich mitbestimmt, was der Westen konsumiert, wird als relativ hoch eingeschätzt.

Als ebenfalls relevant schätzen die Fachexperten die Bedeutung der Substitution durch asiatische Produkte ein. Bereits heute existieren im Kosmetikmarkt Produkte, wie z.B. die BB Cream, die bisherige Make-up-Rezepturen ablöst und zu einem der Lieblingsprodukte in den USA und Europa avanciert. Interessanterweise zeigt die differenzierte



Unabhängig von der allgemeinen Einschätzung zeigt die detailliertere Länderbetrachtung, dass insbesondere asiatische Fachexperten bis zum Jahre 2030 eine starke Expansion der Asian Market

Auswertung auf regionaler Ebene, dass vor allem asiatische und nordamerikanische Experten der Bedeutungszunahme asiatischer Konsumenten zustimmen. Einzig die europäischen Experten stehen

derartigen Entwicklungen kritischer gegenüber.

Zusammenfassend zeigt sich folglich eine Bedeutungszunahme des asiatisch-pazifischen Raums, der laut Experten nicht zu unterschätzen ist. Ausgehend von dieser Expertenbefragung war es die Zielsetzung der anknüpfenden Unternehmensbefragung, heutige und zukünftige strategische Ausrichtungen, initiiert durch obige Entwicklungen, zu untersuchen.

Die Antworten westlicher Unternehmen

Während die Ergebnisse der Fachexperten bereits die Bedeutungszunahme Asiens unterstreichen, stellt sich daran anknüpfend die Frage, inwiefern westliche Unternehmen asiatische Aspekte bei ihrer strategischen Orientierung berücksichtigen.

Hierfür wurden, in einem zweiten Schritt europäische Unternehmen aus dem Handel und der Konsumgüterindustrie sowohl zu ihrer Einschätzung der angenommenen Treiber als auch zur Bedeutung der Regionen und ihrer strategischen Berücksichtigung asiatischer Attribute in ihren Marktbearbeitungsstrategien befragt.

Betrachtet man Abbildung 1, so zeigt sich, dass die befragten Unternehmen den exogenen Einflussfaktoren eine ähnliche Bedeutung beimessen wie die Fachexperten. Allerdings ist festzustellen, dass diejenigen Faktoren, die bereits heute messbar sind, auch zukünftig als die stärksten Treiber wahrgenommen werden.

So ergibt sich für die Unternehmen, dass die Konsumentenbedürfnisse, gefolgt von dem Innovationsdruck aus Asien, die wichtigsten Treiber darstellen, um eine strategische Orientierung in Richtung Asien voranzutreiben. Hingegen werden die Wettbewerbsin-

tensität und die Substitution durch neue asiatische Produkte als weniger relevant eingeschätzt.

Neben der Analyse der Bedeutung einzelner wettbewerbs- bzw. konsumentenseitiger Einflussfaktoren war es Ziel der Untersuchung, die Bedeutung Asiens gegenüber dem Westen herauszustellen. Dabei zeigt sich, dass Europa im Jahre 2015 der bedeutendste Absatzmarkt und Produktionsstandort für europäische Unternehmen darstellt. Nichtsdestotrotz wird eine enorme Verschiebung bis zum Jahre 2030 angenommen. Asien wird laut der befragten Unternehmen Europa als wichtigsten Absatzmarkt ablösen, was mit Blick auf die ökonomischen und statistischen Entwicklungen nicht verwunderlich scheint.

Hingegen wird Europa im Jahre 2030 für die befragten europäischen Unternehmen seine Rolle als wichtigste Produktionsstätte behalten. Obgleich viele Unternehmen davon ausgehen, dass z.B. die Qualität, die Infrastruktur ebenso wie das Know-how der Zulieferer ansteigen wird, vermindert vermutlich das negative Made-In-Image Asiens den Zuwachs. Mehr als 71% der befragten Unternehmen sehen Europa im Jahre 2015 als die Produktionsstätte an. Bis zum Jahre 2030 reduziert sich dieser Wert lediglich um 16,3 Prozentpunkte.

Damit ist festzustellen, dass der Hype um Asien, verstärkt durch diverse Fachliteratur und Wissenschaft zwar gestützt wird, aber in der Tendenz doch eine eher verhaltene Entwicklung von Seiten der Unternehmen prognostiziert wird.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist neben der unternehmerischen Attraktivität Asiens die Frage, inwiefern asiatische Einflüsse

westliche Unternehmen in ihrer Marktbearbeitung bislang und zukünftig prägen. Mit Blick auf eine mögliche Intensivierung zeigt sich zumindest, dass alle befragten Unternehmen eine stärkere Marktbearbeitung fokussieren. Sie gehen nicht nur davon aus, asiatische Märkte intensiver zu bearbeiten, sondern werden asiatische Konsumenten stärker berücksichtigen und neue Möglichkeiten ausschöpfen.

Damit bleibt die Frage offen, ob westliche Unternehmen heute bzw. im Jahre 2030 asiatische Attribute bei ihrer Marktbearbeitung berücksichtigen. Mit Blick auf die Marktbearbeitungsinstrumente ist der Marketing-Mix ein wesentliches Instrument, das auch in der Studie dazu dient, herauszufinden, inwiefern die verschiedenen Bereiche angepasst wurden bzw. werden.

Hier zeigt sich, dass heutzutage nur ein geringer Teil der Unternehmen, 11,9%, Produkte speziell für den asiatischen Markt entwickeln. Hingegen wird im Jahre 2030 davon ausgegangen, dass immerhin 26,2%, also mehr als doppelt so viele Unternehmen Produkte speziell für den asiatischen Konsumenten entwickeln werden. Hingegen ist im Rahmen der Distributionskanäle keine regionalspezifische Anpassung zu verzeichnen. Ebenfalls unberücksichtigt bleibt die Preispolitik. Die befragten Unternehmen gehen tendenziell nicht davon aus, eine regionalspezifische Preispolitik zu verfolgen. Demgegenüber gehen die Unternehmen mit wachsender Bedeutung Asiens von einer Anpassung des Kommunikations-Mix aus.

Hieraus ergibt sich schlussendlich die Frage, inwiefern die verschiedenen exogenen Faktoren zu einer strategischen Orientierung bereits

geführt haben und noch führen werden.

Hierfür wurde, angelehnt an den I/R-Framework, eine Matrix entwickelt, die auf der X-Achse die strategische Orientierung des Unternehmens nach Asien bestimmt, wohingegen die Y-Achse den wahrgenommenen Einfluss der exogenen Faktoren misst (siehe Abbildung 2).

Die vier Strategien analysieren, inwiefern eine Anpassung an asiatische Attribute pro- bzw. reaktiv stattfindet und werden wie folgt bezeichnet: Asiatische Neuorientierung, Non-asiatische Orientierung, Asiatische Orientierung und Pro-asiatische Orientierung.

Die Abbildung gibt zudem Einblick in die aktuelle strategische Aufstellung der Befragten. Insgesamt zeigt sich, dass viele Unternehmen einen gewissen Druck aus Richtung Asien empfinden. Zeitgleich orientiert sich bereits eine deutliche Anzahl an Unternehmen in Richtung Asien. Damit ist bereits eine proaktive Ausrichtung nach Asien messbar. Ebenso ist davon auszugehen, dass viele der befragten Unternehmen sich noch stärker in Richtung Asien orientieren werden, ausgelöst durch einen zunehmenden Druck der Unternehmensumwelt.

Implikationen für den Westen

Um gegenüber den oben beschriebenen Herausforderungen strategisch richtig aufgestellt zu sein, bedarf es einer Vielzahl an möglichen Maßnahmen.

Erstens dürfen Unternehmen den Aufstieg der asiatischen Schwellenländer nicht unterschätzen. Selbst wenn sie nicht wettbe-

werbsspezifisch betroffen sind, können indirekte Konsumentenbedürfnisse auch auf dem Heimatmarkt auftreten, von denen das Unternehmen tangiert wird.

Zweitens ist die Einführung eines Issue Managements (Unternehmensumfeldmanagements) durchaus von Vorteil. So kann ein funktionierender Ansatz neue Entwicklungen vorab screenen und unterschiedliche Lösungsansätze bieten, um eine potenzielle Veränderung mit Auswirkungen auf die Produkt-Markt-Strategien proaktiv zu berücksichtigen (Macharzina/Wolf 2015, S. 29ff.)

Drittens bieten Innovationen enorme Wettbewerbsvorsprünge. Derzeit kann der Westen seine Position halten, zukünftig muss er diese ausbauen, zumindest aber verteidigen. In Asien unterstützt nicht nur der öffentliche Sektor, sondern auch der private Sektor innovative Vorhaben und baut seine Rolle stetig aus. Hier sind zwar nicht alle Branchen gleichermaßen betroffen, doch ausgewählte Branchen zeigen bereits heute die Auswirkungen. Hiermit einhergehend ist es viertens wichtig, das hiesige Know-how zu fördern und zu stärken.

Fünftens können auch das Bündeln von Stärken und der Ausbau von Allianzen Vorteile mit sich bringen. So öffnen sich westliche Unternehmen den neuen Märkten gegenüber und können auch von ihren asiatischen Partnern wichtiges Know-how im Hinblick auf die Bearbeitung zukünftiger Absatzmärkte herausholen.

Die Verschiebung ist nicht nur spürbar, sondern von vielen westlichen Unternehmen bereits proaktiv berücksichtigt worden. Dies zeigt, dass sie versuchen, sich

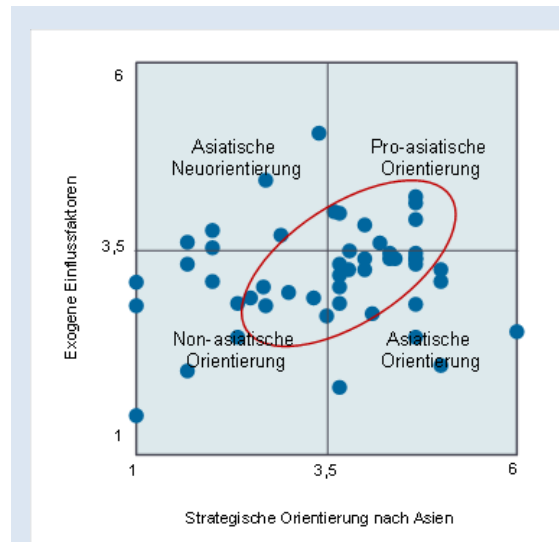


Abbildung 2: Asiatische Strategie-Matrix

bereits heute positiv aufzustellen und Veränderungen frühzeitig zu antizipieren, ganz nach der Einschätzung eines befragten Experten:

„The Asian continent will likely rule over the West, economically and politically. Our MNC will survive because they would have known this ahead of time and will take active part of this trend.”

Literatur

Galeria Kaufhof (2015): Informationsplattform für Kunden aus dem Reich der Mitte, http://www.pressrelations.de/new/standard/result_main.cfm?r=572527&aktion=jour_pm&quelle=1, Abrufdatum: 22. Juli 2015.

Kreft, H. (2010): Chinas Aufstieg – Eine Herausforderung für den Westen, in: Aus Politik und Zeitgeschehen, o.Jg., Nr. 39, S. 35-40.

Macharzina, K.; Wolf, J. (2015): Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen, 9. Aufl., Wiesbaden

Zahlreiche Anregungen und Best-Practice-Beispiele finden sich in der Studie:

Zentes, J.; Lonnes, V.; Meiser, D. (2015): Marketing Shift towards Asia – Wie Asiens Aufstieg westliche Wettbewerbsstrategien beeinflusst, Frankfurt.

Preissetzungsstrategien von Multi-Channel-Retailern in der Schweiz

Timo Truöl

Immer mehr Handelsunternehmen bieten ihre Produkte sowohl in ihren Läden als auch online an. Eine zentrale Rolle spielt dabei die Preispolitik, da die strategische Entscheidung bezüglich der Preisstrategie weitreichende Konsequenzen für den gesamten klassischen Marketing-Mix – Product, Price, Place, Promotion – darstellt und diesen wesentlich beeinflusst. Daher befasst sich der vorliegende Beitrag mit den beiden Preissetzungsstrategien Preisdifferenzierung und Preisstandardisierung von Schweizer Multi-Channel-Retailern. Grundlage dafür bilden sowohl theoretische Beiträge als auch empirische Ergebnisse der Masterarbeit des Autors.

Multi-, Cross- und Omni-Channel

In der Literatur sowie in der Praxis ist eine allgemeingültige Definition des Begriffs Multi-Channel-Retailing nicht gegeben. Dies liegt auch daran, dass der Handel einem ständigen Wechsel unterlegen ist und regelmässig neue Varianten des Multi-Channel-Retailings auftreten. Dabei stellen Cross-Channel-Retailing und Omni-Channel-Retailing Ausprägungsformen des Multi-Channel-Retailings dar (vgl. Morschett 2012).

Ausschlaggebend ist dabei immer, inwieweit die unterschiedlichen Kanäle untereinander verzahnt sind. In den vergangenen Jahren kann man einen Evolutionsprozess vom Single Channel-Retailer zum Omni-Channel-Retailer konstatieren (vgl. Abbildung 1). Omni-Channeling beschreibt eine neuartige Form des Konsumentenverhaltens, nämlich das gleichzeitige Benutzen von

Medien und Absatzkanälen. So wird beispielsweise das Smartphone während des Fernsehschauens gezückt, um auf die Homepage eines Unternehmens zu gelangen, über das gerade berichtet wird oder dessen Werbung läuft. Heinemann beschreibt die Integration des Konsumentenverhaltens mit der Formel $\text{Offline} + \text{Online} + \text{Mobile} = \text{No-Line}$ (vgl. Heinemann 2013, S. 7ff). Der Unterschied zum ursprünglichen Multi-Channel-Retailing liegt dabei in der Verzahnung der Kanäle, denn im No-Line-Handel sind alle Kanäle maximal integriert und vernetzt und ein Mobile-Commerce-Kanal ist zwingend erforderlich.

Multi-Channeling-Vorteile aufgrund des neuen Customer Journey

Die Notwendigkeit von Multi-Channel-Retailing kann ebenfalls am neuen Customer Journey festgemacht werden. Dass sich

dieser durch das Aufkommen von E-Commerce verändert hat, ist unbestritten. Hierdurch haben sich für Unternehmen ganz neue Möglichkeiten und Kontaktpunkte mit dem Endkonsumenten eröffnet.

Der Kunde kann online mittels Suchmaschinenoptimierung (SEO), Suchmaschinenwerbung (SEA), Display-Kampagnen oder Social Media vom Unternehmen erfahren bzw. angesprochen werden. Der Branding-Prozess und die Imagebildung können anschliessend etwa durch einen Newsletter fortgesetzt werden. Die Informationsbeschaffung und der Auswahlprozess können wiederum von SEO-, SEA-, Social Media- oder Display-Massnahmen beeinflusst werden, die zu einem Kaufwunsch führen können. Die Komplexität des Customer Journey im Multi-Channel-Retailing wird dahingehend gesteigert, da dieser neben dem oben erwähnten Prozess im Internet auch noch die Interaktion mit den stationären Geschäften berücksichtigt.

Abbildung 2 illustriert anhand verschiedener Beispiele, wie ein Customer Journey heutzutage aussehen kann. Dabei ist besonders hervorzuheben, dass sich der

Autoren

Timo Truöl, M.A., ist Projektmanager im E-Commerce bei einem Multi-Channel-Retailer der Schweizer Elektronikbranche. Er hat Betriebswirtschaftslehre an der Universität Fribourg/Schweiz studiert.

Dieser Beitrag basiert auf seiner Masterarbeit, die er am Lehrstuhl für Internationales Management geschrieben hat.

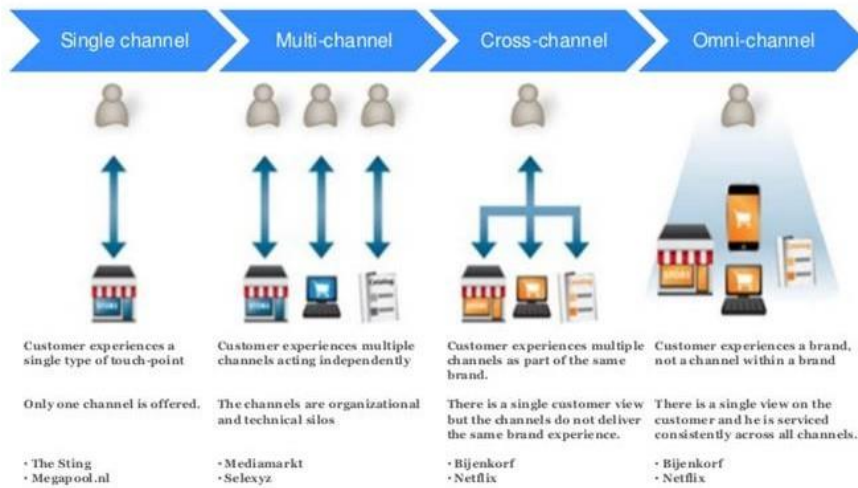


Abbildung 1: Entwicklungspfad Multi-Channel-Retailing
(Quelle: Boretzky 2011)

heutige Konsument in unterschiedlichen Absatzkanälen aufhält und die Kombination von verschiedenen Absatzkanälen damit für Unternehmen extrem an Relevanz gewonnen hat.

Multi-Channel-Retailer haben dabei den Vorteil, dass die skizzierten Prozesse des Customer Journey auf verschiedenen Ebenen und Kanälen begleitet werden können. Weitere Vorteile des Multi-Channel-Retailing liegen in einer erhöhten Konsumentenreichweite, da sowohl Online- als auch Offline-Kunden angesprochen werden können. Diese breitere Kanalstreuung ermöglicht es, neue Kundensegmente zu erschließen (vgl. Schramm-Klein 2012, S. 423; Heinemann 2011, S. 196). Dies bedeutet ebenfalls, dass der Grad der Marktdeckung mit einem Multi-Channel-Retailing-System gesteigert werden kann. Zudem generieren Multi-Channel-Kunden einen höheren Gesamtumsatz und sind loyaler gegenüber Unternehmen (vgl. Kumar/Venkatesan 2005; Cassab/MacLachlan 2009).

Multi-Channeling - Nachteile

Neben den dargelegten Vorteilen können sich mit der Anwendung von Multi-Channel-Retailing-Strategien auch Schwierigkeiten, Herausforderungen und Nachteile für Unternehmen ergeben. Multi-Channel-Retailing ist ein komplexes Gebilde und bedeutet nicht einfach, einen Onlineshop und eine stationäre Filiale zu führen. Vermutlich positive Entscheidungen für den einen Kanal können negative Konsequenzen für den anderen Kanal mit sich bringen, weshalb ihre Tragweite für alle Kanäle zu berücksichtigen ist. Die Komplexität des Managements eines Multi-Channel-Retailing-Systems wird häufig unterschätzt.

Interne Einflussfaktoren auf die Preispolitik	Externe Einflussfaktoren auf die Preispolitik
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilität/ Anpassungsfähigkeit des Unternehmens • Größe und Komplexität des Unternehmens • Marketingaktivitäten und Marketingziele • Marketingaktivitäten und Marketingziele • Strategische Positionierung des Unternehmens • Image des Unternehmens • Marktposition und Marktanteil des Unternehmens • Ausprägung unternehmerischer Freiheit • Zielsetzung des Unternehmens: Umsatzorientiert? Kurzfristige Ziele? Marktanteilsgewinn? • Kosten des Produkts • Status des Produkts im Produktlebenszyklus 	<ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerbssituation • Margendruck • Branche • Kundenbedürfnisse • Image des Unternehmens • Marktposition und Marktanteil des Unternehmens • Kundenverhalten, beispielsweise die Ausprägung des ROPO-Effekts • Preiselastizität und Preisbewusstsein der Kunden • Produktkategorie

Tabelle 1: Einflussfaktoren auf die Preispolitik von Multi-Channel-Retailern

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Diller 2008, Wirtz 2013 und Armstrong 2015)

Preispolitik als zentraler Bestandteil des Multi-Channel-Retailing

Eine zentrale Rolle im Multi-Channel-Retailing spielt die Preispolitik, da die strategische Entscheidung bezüglich der Preisstrategie weitreichende Konsequenzen für den gesamten klassischen Marketing-Mix – Product, Price, Place, Promotion – darstellt und diesen wesentlich beeinflusst. Dabei wird die Preispolitik sowohl von internen als auch von externen Faktoren beeinflusst, die in Tabelle 1 zusammengefasst dargestellt sind.

Die Preispolitik weist im Multi-Channel-Retailing einige Besonderheiten auf. Wie in der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre wird zwar auch im Multi-Channel-Retailing häufig die Kosten-plus-Kalkulation auf Vollkostenbasis angewendet. Artikelkosten, also Einkaufspreis, Beschaffungskosten, Handlungskosten und der Gewinnzuschlag von Unternehmen, werden hierbei in die Kostenkalkulation aufgenommen (vgl. Schröder 2005, S. 195). Diese Kosten sind allerdings in den einzelnen Absatzkanälen unterschiedlich. Bei den stationären Filialen schlagen vor allem die Kosten des Personals, insbesondere des Verkaufspersonals, des Standorts, insbesondere Miete, und die Warenbevorratung zu Buche. Je höher diese Kosten sind, desto höher sind gleichbedeutend auch die Handlungskosten für Unternehmen. Die Flexibilität in den stationären Filialen wird durch diesen hohen Anteil an laufenden Fixkosten erheblich erschwert (vgl. ebd.).

Im Online-Handel können hingegen die Erstellung und der fortlaufende Betrieb der Website, die

Integration in das Managementinformationssystem und die Logistik der Waren als Hauptkosten genannt werden. Insbesondere der letzte Kostenpunkt kann durch das order-on-demand-Prinzip im Online-Handel erheblich gesenkt werden (vgl. Fritz 2001, S. 114, zitiert nach Schröder 2005, S. 195). Dies konnte der Autor des Beitrags während seiner Arbeit für einen Multi-Channel-Retailer ebenfalls in der Praxis beobachten. Konkret bedeutet das order-on-demand-Prinzip, dass Online-

Kostenpunkten, beispielsweise Kosten für Standorte, Verkaufspersonal und Beratung, günstiger sein sollten (vgl. ebd., S. 196). Diese beiden gegensätzlichen Ansätze werden auch als kostenorientierte und wertorientierte Preispolitik bezeichnet. Gemäss Hogan/Nagle (2007) hat die wertorientierte Preispolitik in den vergangenen Jahren vermehrt Einzug in die Praxis gehalten. Diese beginnt beim Kunden und bezieht dessen Wertschätzung und den Marktanteil der Firma mit ein, um einen Zielpreis fest-

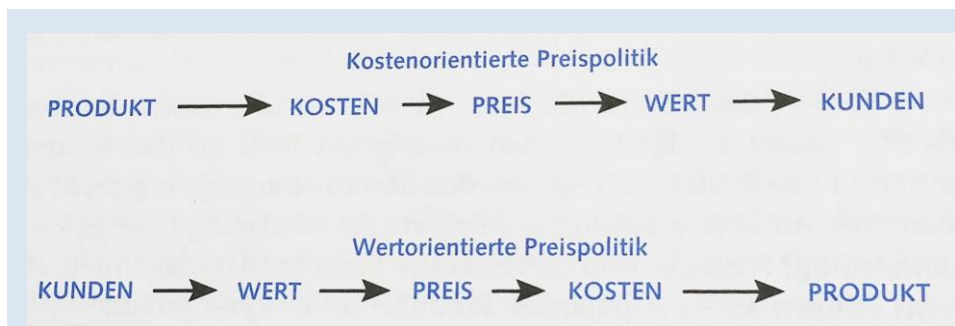


Abbildung 3: Kostenorientierte vs Wertorientierte Preispolitik (Quelle: Hogan/Nagle 2007, S. 20)

Produktmanager eine Vielzahl von Produkten erst bei den Lieferanten bestellen, sobald eine Kundenbestellung erfolgt ist und somit die Lagerkosten massiv gesenkt werden können. Die unterschiedlich hohen Kosten in der stationären Filiale und im Online-Handel können sich auf die Preisgestaltung auswirken. Theoretisch und aus Sicht der Anbieter gibt es somit gute Gründe für eine Preisdifferenzierung zwischen den Channels (vgl. Schröder 2005, S. 195). Neben der Perspektive der Anbieter ist jedoch auch jene der Nachfrager für die Preissetzung entscheidend. Im Marketingbereich ist die Erfüllung von Kundenerwartungen von hoher Bedeutung. Zu diesen zählt unter anderem die Annahme der Konsumenten, dass die Preise online aufgrund des Wegfallens von

zulegen (vgl. Hogan/Nagle 2007, S. 21).

Empirie

Die Preiserfassung der zwölf untersuchten Multi-Channel-Retailer erstreckte sich über den Zeitraum zwischen dem 22.02. und dem 26.07.2015. Insgesamt wurden als Stichprobe $n=1236$ Artikel (103 pro Unternehmen) der Schweizer Bücher-, Lebensmittel-, Möbel- und Elektronikbranche erhoben. Parallel dazu wurden an den Erhebungstagen die Preise der entsprechenden Produkte online erfasst. Dabei wurden die Preise von jedem Unternehmen an drei verschiedenen Zeitpunkten erfasst.

Die Analyse umfasste folgende Branchen und Unternehmen:

- Buchhandel: Thalia, Ex Libris und Weltbild;
- Lebensmittelhandel: Migros/LeShop und Coop/coop@home;
- Möbelhandel: Ikea Schweiz, Conforama Schweiz und TopTip;
- Elektronikhandel: Media Markt Schweiz, Interdiscount und Fust sowie Digitec (die, im Gegensatz zu allen vorgenannten Händlern – zunächst als Pure-Player begann, mittlerweile jedoch auch stationäre Filialen führt).

Somit wurden sowohl Unternehmen berücksichtigt, die die Entwicklung „Adding clicks to bricks“ eingeschlagen haben, sowie ein Unternehmen, das die Entwicklung „Adding bricks to clicks“ durchlaufen hat.

Ausgewählte Ergebnisse und Ausblick

Insgesamt konnte im empirischen Teil festgestellt werden, dass, obwohl es in der Theorie einige Beweggründe für Preisdifferenzierungen gibt, in der praktischen Umsetzung die Preisstandardisierungsstrategie bevorzugt angewendet wird. Einzige Ausnahme bildet das Unternehmen Media Markt Schweiz, das mehrheitlich die Preise in seinen Kanälen differenziert. Dabei waren die Preise zu 41 % offline teurer und zu 13 % online teurer als in den stationären Filialen (vgl. Abbildung 4).

Interessant sind dabei auch die Auswirkungen auf die Preise insgesamt. Die Summe aller untersuchten Preise war online 3% niedriger als in den stationären Filialen, jedoch gab es massive Unterschiede zwischen den stationären Filialen. So war bei Media Markt in Bern die Summe aller untersuchten Preise 0,47% niedriger als im Onlineshop, in Pratteln war diese hingegen um

7% höher als im Onlineshop. Dass die Lage der stationären Filiale eine Rolle bei Media Markt Schweiz spielt, zeigt sich auch anhand der unterschiedlichen Preisdifferenzierungen je nach stationärer Filiale. So gab es in Bern bei 37% der erhobenen Preise eine Preisdifferenzierung, in Lyssach waren es 59% und in Pratteln wiesen sogar 69% der untersuchten Produkte eine Preisdifferenzierung auf.

Betrachtet man jedoch alle zwölf untersuchten Unternehmen konnte dennoch ein genereller Trend zur Preisstandardisierung und eine damit einhergehende Tendenz zum Cross-Channel-Retailing festgestellt werden. Diese ist jedoch je nach Unternehmen unterschiedlich stark ausgeprägt. In der Schweizer Bücherbranche hat sich die Ausprägungsform Cross-Channel-Retailing etabliert und wird von den Unternehmen Thalia, Ex Libris und Weltbild mit der Preisstandardisierungsstrategie konsequent umgesetzt. Migros/LeShop und Coop/Coop@Home sind in der Lebensmittelbranche in ihrer Entwicklung zum Cross-Channeling ebenfalls recht weit fortgeschritten, die Preisstandardisierung wird von beiden ange-

wendet. In der Möbelbranche wird von den Unternehmen Ikea Schweiz, Conforama Schweiz und TopTip ebenfalls vermehrt die Preisstandardisierungsstrategie gewählt. Im Entwicklungspfad sind jedoch noch deutliche Unterschiede zwischen den Unternehmen zu erkennen. TopTip kann als Cross-Channel-Retailer bezeichnet werden. Für Conforama Schweiz und Ikea Schweiz kann dies, insbesondere aufgrund fehlender einheitlicher Kommunikation zwischen den Kanälen, nicht getan werden. In der Elektronikbranche sind bei den Unternehmen Media Markt Schweiz, Digitec, Interdiscount und Fust die grössten Unterschiede festzustellen. Media Markt Schweiz sticht dabei besonders hervor, da es das einzige Unternehmen ist, das mehrheitlich die Preisdifferenzierungsstrategie anwendet und sich dennoch in Richtung Cross-Channel-Retailer bewegt. Interdiscount und Fust befinden sich ebenso auf dem Weg in Richtung Cross-Channel-Retailing und versuchen dies mithilfe der Preisstandardisierungsstrategie umzusetzen. Dies gelingt jedoch lange nicht so reibungslos wie bei Digitec, das weiterhin als Vorbild für Cross-Channel-Retailing in der Elektronikbranche erachtet werden

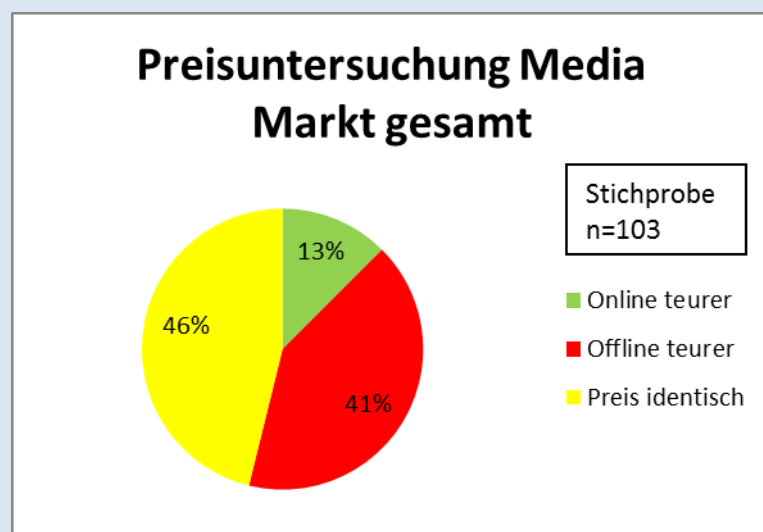


Abbildung 4: Preisuntersuchung Media Markt Schweiz

kann. Bei Digitec sind sowohl die Preise als auch die Kommunikation in den Kanälen einheitlich und die Verzahnung der Kanäle ist weit fortgeschritten.

Eine genauere Analyse, in welchem Stadium des Entwicklungspfad sich einzelne Unternehmen befinden, erscheint angesichts der dargestellten unterschiedlichen Ausprägungen in der Praxis wünschenswert. Denkbar wäre hier beispielsweise die Anwendung eines Modells zur Cross-Channel-Evaluierung von Unternehmen anhand verschiedener Kriterien, die für Cross-Channel-Retailing ausschlaggebend sind.

Ob sich im Cross-Channel-Retailing die Möglichkeiten von Preisdifferenzierungsstrategien weiterhin nutzen lassen, ist derzeit noch ungewiss. Dennoch stehen in der Praxis Anwendungsmöglichkeiten für Preisdifferenzierungen zur Verfügung. So stellt beispielsweise eine Intrakanal-Preisdifferenzierung mit Spezialangeboten für Mitglieder ein Mittel dar, um besondere Anreize und Preise für die Kunden zu bieten. Als Beispiel hierfür können die Medianer dienen, die häufig in die Gunst spezieller Preise bei Media Markt Schweiz kommen.

In der Lebensmittelbranche wäre eine genauere Betrachtung der Preisdifferenzierung nach Marken wünschenswert und sinnvoll. Darüber ob und wie sich die Preise von Coop und Coop Pronto oder Migros und Migrolino unterscheiden, herrscht bisher Ungewissheit bzw. gibt es keinerlei empirische Studien.

Eine Preisdifferenzierung bei Multi-Channel-Retailern erscheint angesichts des Umstands, dass im Online-Marketing eine dynamische, flexible und schnell

reagierende Preissetzung als Erfolgsfaktor betrachtet wird, als erstrebenswert (vgl. Wölfle/Leimstoll 2015, S. 11). Allerdings scheinen die Unternehmen das Konstrukt der wahrgenommenen Preisfairness sowie die damit verbundene Vermeidung von Kundenirritation als höher einzuschätzen und setzen daher vorwiegend auf Preisstandardisierung zwischen den Kanälen. Dass eine Preisdifferenzierung durch klare Kommunikation und nachvollziehbare Begründung auch im Multi-Channel-Retailing möglich ist, zeigt das Beispiel Media Markt Schweiz. Coop trägt der Zielsetzung der Preisdifferenzierung ebenfalls Rechnung. Mit einem Pilotprojekt zu individuellen Preisen testet Coop im Onlineshop Coop@Home bis voraussichtlich Anfang 2016 personalisierte Rabatte, die mittels einer Software des deutschen Unternehmens Prudsys angewendet werden (vgl. Weinmann 2015). Dessen Marketingchef Schmidt sagt dazu: „Das Thema Personalized Pricing geht jetzt erst richtig los“ (vgl. ebd.). Die Veröffentlichung von Coop hat allerdings zu einem Aufschrei in der Öffentlichkeit geführt und wird von den Medien teils harsch kritisiert¹. Auch die Praktiker zeigen sich eher skeptisch gegenüber kanalspezifisch unterschiedlichen Preisen. Diese sollten, wenn überhaupt, unter einer Zweimarken-Strategie erfolgen, die beispielsweise Interdiscount mit microspot.ch anwendet. Diese lässt sich aber nicht mit einer Omni-Channel-Positionierung oder No-Line-Handel vereinbaren (vgl. Wölfle/Leimstoll 2015, S. 11).

¹ Als Beispiel hierfür können die folgenden Zitate angeführt werden: „Alle Coop Kunden sind gleich, aber manche sind gleicher“ (vgl. Weinmann 2015). „Ein System, vor dem gar US-Präsident Obama warnt“ (vgl. ebd.). „Coop-Rabatte: Schreckgespenst gläserner Kunden“ (vgl. Müller 2015).

Diese Beispiele illustrieren, welchem ständigen Wandel die Preispolitik von Multi-Channel-Retailern unterlegen ist. Der Entwicklungspfad und die damit verbundenen Themen Cross-Channel-Retailing und No-Line-Handel sind allgegenwärtig. Die maximale Verzahnung von allen Kanälen wird beispielsweise mit sogenannten Drive-in Stellen (Media Markt) oder PickMup-Angeboten (Migros bzw. Digitec und Galaxus) vorangetrieben. Beide ermöglichen es, online bestellte Ware am jeweiligen Standort des Drive-in respektive PickMup abzuholen (vgl. digitec.ch 2015; Media Markt 2015f).

Interessant für die Zukunft bleibt zum einen zu beobachten, ob und wenn ja, wie sich das oben skizzierte Personalized Pricing auf die Preissetzungsstrategie von Multi-Channel-Retailern auswirkt und möglicherweise ein Strategiewechsel hin zu einer Preisdifferenzierungsstrategie nicht nur nach Kanälen, sondern nach individuellen Einkaufsverhalten stattfinden könnte. In diesem Zusammenhang bedeutsam sind E-Commerce und Big Data-Handling, da die individuellen Preise auf der Auswertung von einer Vielzahl von Kundendaten beruhen. Zum anderen bleibt die Entwicklung in Richtung No-Line-Handel höchst spannend, insbesondere da der Siegeszug des Smartphones in alle Lebensbereiche nicht aufhaltbar erscheint und Mobile Shopping für Multi-Channel-Retailer mehr und mehr an Relevanz gewinnen wird.

Literatur

Armstrong, Gary; Adam, Stewart; Denize, Sara; Kotler, Philip (2015): Principles of Marketing, 6. Auflage, Melbourne.

Boretsky, Rick (2011): Moving

- from multi-channel to omni-channel,
<http://www.ribaretail.com/2011/01/23/moving-from-multi-channel-to-omni-channel/>,
 Zugriff am: 11.10.2015.
- Cassab, Harold; MacLachlan, Douglas L. (2009): A consumer-based view of multi-channel service, in: *Journal of Service Management*, 20. Jg., Nr. 1, S. 52-75.
- Diller, Hermann (2008): *Preispolitik*, 4. Auflage, Stuttgart.
- digitec.ch (2015): Häufig gestellte Fragen zu PickMup, <https://www.digitec.ch/Wiki/4531>, Zugriff am: 11.10.2015.
- Heinemann, Gerrit (2011): *Cross-Channel-Management – Integrationserfordernisse im Multi-Channel-Handel*, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Heinemann, Gerrit (2013): *No-Line-Handel – Höchste Evolutionsstufe im Multi-Channeling*, Wiesbaden.
- Hogan, John E.; Nagle, Thomas T. (2007): *Strategie und Taktik in der Preispolitik – Profitable Entscheidungen treffen*, 4. Auflage, München.
- Kumar, V.; Venkatesan, Rajku-mar (2005): Who are the multi-channel shoppers and how do they perform?: Correlates of multichannel shopping behavior, in: *Journal of Interactive Marketing*, 19. Jg., Nr. 2, S. 44-62.
- Mahrtdt, Niklas; Lessing, Markus; Wagner, Wolf; Geissler, Hendrik (2013): *Herausforderung Multi-Channel – Neue Wege zu mehr Markterfolg*, Bad Homburg.
- Media Markt (2015): *Home – Standorte und Öffnungszeiten – Media Markt St. Gallen*, <https://shop.mediamarkt.ch/de/media-markt-st-gallen/idsdfu3ejk4j>, Zugriff am: 11.10.2015.
- Morschett, Dirk (2012): *Cross-Channel-Retailing – Die Zukunft des Handels*, Whitepaper, http://unifr.ch/intman/assets/files/Publications/Whitepaper_CrossChannelRetailing.pdf, Zugriff am: 11.10.2015.
- Müller, Tom (2015): *Coop-Rabatte: Schreckgespenst gläserner Kunde*, <http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/cooprabatte-schreckgespenst-glaeserner-kunde/story/24981711>, Zugriff am: 11.10.2015.
- Schramm-Klein, Hanna (2012): *Multi Channel Retailing – Erscheinungsformen und Erfolgsfaktoren*, in: Morschett, Dirk; Schramm-Klein, Hanna; Zentes, Joachim (Hrsg.): *Handbuch Handel – Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 419-437.
- Schröder, Hendrik (2005): *Multichannel-Retailing – Marketing in Mehrkanalsystemen des Einzelhandels*, Berlin et al..
- Wirtz, Bernd W. (2013): *Multi-Channel-Marketing – Grundlagen – Instrumente – Prozesse*, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Weinmann, Benjamin (2015): *Coop personalisiert die Preise*, http://www.schweizamsonntag.ch/ressort/wirtschaft/coop_personalisiert_die_preise/, Zugriff am: 11.10.2015.
- Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe (2015): *E-Commerce-Report Schweiz 2015: Der Schweizer Onlinehandel aus Anbietersicht*. Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel.

Der Einfluss von elektronischen Kanälen und digitalen Kundenkontaktpunkten auf das Konsumentenverhalten

Gerhard Wagner & Hanna Schramm-Klein

In der Marketingliteratur und Handelspraxis wird oftmals noch von „dem Online-Kanal“ ausgegangen und damit die Entwicklung zu einer Vielzahl von verschiedenen elektronischen Kanälen und spezifischen Kundenkontaktpunkten vernachlässigt. Die Dissertation „Multichannel E-Commerce: Consumer Behavior across E-Channels and E-Channel Touchpoints“ hinterfragt und erweitert das theoretische und praxisbezogene Verständnis bezüglich des Online-Handels bzw. E-Commerce unter Berücksichtigung der verschiedenen Endgeräte (z.B. Smartphone, Laptop, Smart TV), die Konsumenten im Rahmen von Kaufprozessen nutzen. Hierzu wird eine Mehrkanal-Perspektive (Multichannel Retailing) auf den Bereich des E-Commerce übertragen, die dazu beiträgt, sowohl individuelle E-Channels (Kategorien internetfähiger Endgeräte, z.B. mobile Endgeräte) als auch die Interaktionen zwischen den E-Channels und zugehörigen Kundenkontaktpunkten, sogenannte E-Channel Touchpoints (Shopping-Formate, z.B. Shopping Apps) zu untersuchen und zu verstehen.

Relevanz der Forschungsarbeit

Das Internet hat sich zu einem zentralen Bestandteil der Handelslandschaft entwickelt und die Art und Weise, wie Konsumenten nach Informationen suchen und Käufe durchführen, verändert. Die kumulative Dissertation „*Multichannel E-Commerce: Consumer Behavior across E-Channels and E-Channel Touchpoints*“ thematisiert, dass Konsumenten eine zunehmende Vielfalt internetfähiger Endgeräte für das Online-Shopping nutzen und impliziert, dass die alternativen Online-Zugänge die Internet Handelslandschaft selbst fundamental verwandeln. Dementsprechend ist es für die Marketingforschung und Unternehmenspraxis relevant, nachvollziehen zu können, wel-

che elektronischen Kanäle (E-Channels) Konsumenten für das Online-Shopping nutzen und wie unterschiedliche Eigenschaften der verwendeten Endgeräte sowie der Nutzungssituation das Online-Konsumentenverhalten beeinflussen.

In drei Thesen werden bestehende Definitionen und Konzepte hinterfragt sowie innovative Marktentwicklungen integriert. Die erste grundlegende These dieser Forschungsarbeit ist, dass die verfügbaren internetfähigen Endgeräte verschiedene E-Channels konstituieren, was zu einer Fragmentierung des E-Commerce, d.h. zu einer Unterteilung der Online-Transaktionen auf eine Vielfalt unterschiedlicher elektronischer Kanäle, führt. In diesem Zusammenhang kann unter einem „E-

Channel“ eine Kategorie internetfähiger Endgeräte (z.B. mobile Endgeräte) verstanden werden, welche Konsumenten nutzen können, um mit Händlern online zu interagieren und im Internet einzukaufen. Die zweite grundlegende These ist, dass die Wahrnehmung und Beurteilung eines E-Channels von dem verwendeten E-Channel Touchpoint, d.h. von dem Kundenkontaktpunkt, den ein Unternehmen für einen E-Channel schafft, abhängt. In diesem Kontext wird ein „E-Channel Touchpoint“ als ein spezifisches digitales Shopping Format (z.B. eine mobile Shopping App) definiert, welches ein Händler einsetzt, um Konsumenten eine (alternative) Möglichkeit zum Online-Shopping zu geben. Die dritte grundlegende These ist, dass das – durch E-Channels und E-Channel Touchpoints – ausgeweitete E-Commerce Umfeld einen Perspektivenwechsel erfordert. Dies impliziert den Betrachtungswechsel des Online-Handels von einem einzelnen „Online Kanal“ zu einer fortschreitenden Vielfalt von elektronischen Kanälen und zugehörigen Kundenkontaktpunkten.

Autoren

Dr. Gerhard Wagner ist Akademischer Rat am Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen. Dieser Beitrag basiert auf Erkenntnissen aus seiner Dissertation.

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

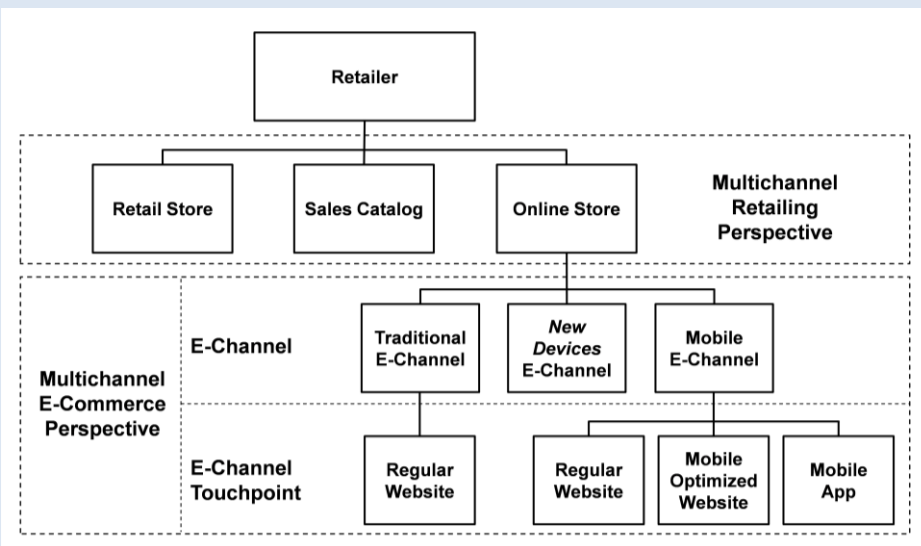


Abbildung 1: Die Multichannel E-Commerce Perspektive
(Quelle: Wagner 2015, S. 8.)

Der Multichannel E-Commerce Ansatz

Diese erweiterte Perspektive umfasst, dass Konsumenten vielfältige Alternativen (d.h. Endgeräte)

für das Online-Shopping zur Verfügung stehen und Händler verschiedene E-Channel Touchpoints managen (d.h. entwickeln, betreiben, koordinieren und integrieren) müssen. Aus diesem Grund wird

in der Dissertation eine Multichannel Perspektive auf den Bereich des E-Commerce übertragen, die dazu beiträgt, sowohl individuelle E-Channels als auch die Interaktionen zwischen den E-Channels und zugehörigen Touchpoints zu untersuchen und zu verstehen. Durch die Verknüpfung von Erkenntnissen aus dem Multichannel Retailing mit dem aktuellen Wissensstand aus dem Bereich der E-Commerce Forschung werden beide Themengebiete zu dem „Multichannel E-Commerce“ Ansatz konsolidiert. Demzufolge bezieht sich der Begriff „Multichannel E-Commerce“ auf das erweiterte E-Commerce Umfeld, welches dadurch charakterisiert ist, dass Konsumenten vielfältige E-Channels für das Online-Shopping nutzen und Online-Händler über verschiedene E-Channel Touchpoints verkaufen (vgl. Abb. 1). Aufgrund der

	Essay 1	Essay 2	Essay 3	Essay 4
Zielsetzung	Entwicklung eines Multichannel E-Commerce Rahmens und empirische Validierung	Vergleich der Bewertung und Kaufintention bei der Nutzung traditioneller und mobiler Endgeräte	Untersuchung der Motivation, Einstellung und Intention mit einem internetfähigen TV (IETV) online einzukaufen	Erforschung der Rolle von Synergien und Komplementarität in einem Multichannel E-Commerce System
Studien-design	Studie 1: Internet Befragung Studie 2: Labor Experiment	Labor Experiment	Quasi-experimentelle Feld Studie	Internet Befragung
Stichproben-größe	Studie 1: N = 502 Studie 2: N = 136	N = 402	N = 193	N = 904
Methodik	Multidimensionale Skalierung; Cluster Analyse; Property Fitting; Varianzanalyse	Kovarianzanalyse; Strukturgleichungsmodellierung; Mehrgruppenkausalanalyse	Varianzanalyse; Strukturgleichungsmodellierung; Mehrgruppenkausalanalyse	Strukturgleichungsmodellierung

Tabelle 1: Überblick der Essays und Untersuchungscharakteristika
(Quelle: in Anlehnung an Wagner 2015, S. 19.)

fortschreitenden Entwicklung neuer internetfähiger Endgeräte („New Devices“), z.B. Smart Watches, nimmt die Vielfalt an E-Channels und E-Channel Touchpoints weiter zu.

Beitrag für die Marketingwissenschaft und -praxis

Durch die Betrachtung von E-Channels und E-Channel Touchpoints in Form eines ganzheitlichen Multichannel E-Commerce Systems trägt diese Forschungsarbeit dazu bei, den aktuellen Wissenstand durch die Untersuchung der Wirkung von Wechselbeziehungen zwischen E-Channels wie auch von individuellen E-Channel Effekten zu erweitern. Durch die Erforschung der Relevanz einzelner E-Channels und E-Channel Touchpoints aus Konsumentenperspektive, die Untersuchung des Konsumentenverhaltens in Multichannel E-Commerce Umgebungen und die Ableitung von Implikationen für Unternehmen zur Entwicklung kundenorientierter und bedürfnisorientierter Multichannel E-Commerce Systeme leistet die Dissertation einen relevanten Beitrag für die Marketingwissenschaft und -praxis. Um Präferenzen und das Verhalten von Konsumenten bei der Nutzung verschiedener E-Channels und E-Channel Touchpoints zu verstehen, wird ein Multichannel E-Commerce Modell konzeptionell entwickelt und mittels empirischer Studien validiert.

Vier Essays zur Erforschung des Multichannel E-Commerce

Die Dissertation erweitert den theoretischen und praxisbezogenen Wissensstand durch die Thematisierung verschiedener Aspekte des Multichannel E-Commerce Umfelds in vier indi-

viduellen Essays. Insgesamt wurden in verschiedenen Befragungen und experimentellen Studien Daten von mehr als 2.100 Teilnehmern generiert, um die kausalen Beziehungen der zugrunde liegenden Modelle der vier Essays zu testen (vgl. Tab. 1). Das erste Essay fokussiert die Darlegung einer Forschungslücke in Bezug auf das Verständnis des Online-Handels in der aktuellen Marketing Literatur sowie die Entwicklung und empirische Validierung eines Multichannel E-Commerce Rahmenmodells. Essay 2 befasst sich mit der Wahrnehmung und Beurteilung des Online-Shoppings über verschiedene E-Channels aus Sicht von Konsumenten. Im dritten Essay werden der Diffusionsprozess und die Akzeptanz eines neuen E-Channels anhand der Motivation von Konsumenten, ein internetfähiges TV-Gerät zum Online-Shopping zu verwenden, untersucht. In Essay 4 werden die ganzheitlichen Effekte eines Multichannel E-Commerce Systems fokussiert, indem der Einfluss von Synergien und Komplementarität zwischen E-Channels und ihre Effekte auf das Konsumentenverhalten erforscht werden.

Ergebnisse und Implikationen der Essays

Die vier Essays dieser Dissertation zeigen auf, dass Konsumenten verschiedene internetfähige Endgeräte für das Online-Shopping nutzen und diese aufgrund technologischer als auch situativer Faktoren auswählen. Dementsprechend sind Händler gefordert, durch die Bereitstellung von adäquaten E-Channel Touchpoints ihre Kunden auf jedem relevanten E-Channel zu begleiten (vgl. Abb. 2). Die Resultate weisen im Besonderen auf die Relevanz einer differenzierteren Perspektive für die Definition und Konzeptionalisierung des Online-Kanals hin. Wahrnehmung, Beurteilung und Verhalten von Konsumenten können unterschiedlich ausfallen, abhängig von dem genutzten E-Channel und E-Channel Touchpoint. Aus diesem Grund sollten die Online-Verkaufs-Aktivitäten eines Händlers und deren Wirkung auf Konsumenten unter Berücksichtigung der verwendeten Endgeräte und der genutzten Shopping-Formate betrachtet werden. Zusammenfassend lässt sich folgern, dass die Ergebnisse darauf hindeuten, dass das Online-Konsumentenverhalten durch

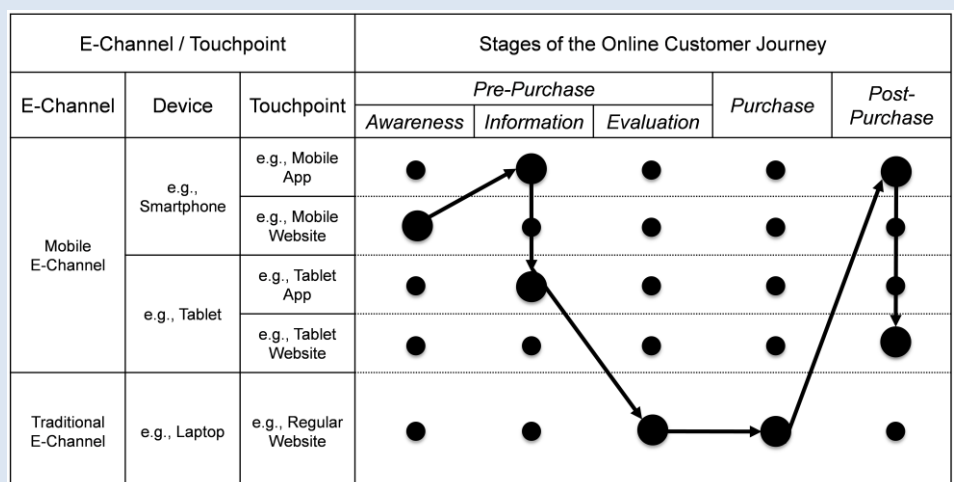


Abbildung 2: Die Multichannel E-Commerce Customer Journey (Quelle: Wagner 2015, S. 130)

die zur Verfügung stehenden E-Channels und E-Channel Touchpoints moderiert wird.

Nutzen des konzeptionellen Ansatzes

Aus der Perspektive eines konzeptionellen Ansatzes trägt diese Arbeit mit dem Multichannel E-Commerce Rahmenmodell und durch die Einführung und Definition der Begriffe „E-Channel“ und „E-Channel Touchpoint“ dazu bei, den Wissensstands in Bezug auf das Verständnis des Online-Handels zu erweitern. Ferner ergänzt die Dissertation die bestehende Literatur zum Multichannel Handel durch die Erweiterung des Konzeptes des „Online-Kanals“ zu einer Vielfalt von E-Channels und zugehörigen Touchpoints. Die erweiterte Perspektive bietet für Forscher einen Ansatzpunkt zur Generierung validerer Ergebnisse durch die Berücksichtigung der Effekte der E-Channel und E-Channel Touchpoints auf das Online-Konsumentenverhalten. Zusätzlich bietet diese Forschungsarbeit theoretische Erklärungen bezüglich der Motivation von Konsumenten verschiedene E-Channels und E-Channel Touchpoints für das Online-Shopping zu nutzen sowie welche externen Faktoren die Motivation determinieren.

Fazit zu den verwendeten Methoden

In Bezug auf die angewandten Methoden kann die Kategorisierung von E-Channels auf Basis der Wahrnehmung von internet-fähigen Endgeräten mittels einer multidimensionalen Skalierung

wertvolle Erkenntnisse liefern, wie Konsumenten die aktuelle Online-Kanal-Landschaft unterteilen. Zudem zeigt sich, dass eine Strukturgleichungsmodellierung in Kombination mit einem Mehrgruppenvergleich einen adäquaten methodischen Ansatz darstellt, um das Online-Konsumentenverhalten zwischen individuellen E-Channels oder E-Channel Touchpoints, als auch konsolidiert zu einem Multichannel E-Commerce System, zu erforschen.

Handlungsempfehlungen für Manager

Nicht zuletzt bietet diese Dissertation Erkenntnisse und Implikationen für das Management von Online-Händlern, Multichannel-Händlern und Unternehmen, welche im Online-Handel über mehrere Endgeräte aktiv werden wollen. Durch die Veranschaulichung, wie das Online-Handels-Umfeld und das Online-Konsumentenverhalten sich verändert haben und welche Konsequenzen daraus resultieren, wird Orientierung und Hilfestellung geboten, um fundierte Entscheidungen hinsichtlich Online-Handels-Strategien zu treffen. Insbesondere bietet diese Forschungsarbeit neue Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen in drei Bereichen: (1) wie durch eine Multichannel E-Commerce Perspektive die Relevanz und Auswahl von E-Channels durch Konsumenten erklärt werden kann, (2) wie E-Channel Touchpoints strategisch implementiert werden können und (3) wie das optimale

Zusammenspiel zwischen E-Channels gemanagt werden kann.

Literatur

Wagner, Gerhard (2015): Multichannel E-Commerce: Consumer Behavior across E-Channels and E-Channel Touchpoints, Siegen, Univ., Diss., 2015.

Teile der kumulativen Dissertation wurden individuell veröffentlicht

Wagner, Gerhard; Schramm-Klein, Hanna; Steinmann, Sascha (2015): Consumers' Attitudes and Intentions toward Internet-Enabled TV Shopping, in: Journal of Retailing and Consumer Services, (in press).

Schramm-Klein, Hanna; Wagner, Gerhard (2014): Broadening the Perspective on E-Commerce: A Comparative Analysis of Mobile Shopping and Traditional Online Shopping, in: Marketing ZFP – Journal of Research and Management, Vol. 36, No. 2, pp. 119-130.

Wagner, Gerhard; Schramm-Klein, Hanna; Steinmann, Sascha (2013): Effects of Cross-Channel Synergies and Complementarity in a Multichannel E-Commerce System – An Investigation of the Interrelation of E-Commerce, M-Commerce and IETV-Commerce, in: The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol. 23, No. 5, pp. 571-581.

Die Dissertation ist via Research Gate frei zugänglich:

https://www.researchgate.net/publication/282665454_Multichannel_E-Commerce_Consumer_Behavior_across_E-Channels_and_E-Channel_Touchpoints?ev=prf_pub

Forschungstagung Marketing in Trier führt Nachwuchsforscher zusammen

Lukas Morbe & Bernhard Swoboda

Im September 2015 fand in Trier die 16. Forschungstagung Marketing statt. Auf der traditionsreichen Tagung präsentieren Nachwuchsforscher des Bereiches Marketing aus dem deutschsprachigen Raum jährlich ihre Forschungsprojekte und -erkenntnisse. Das breite Themenspektrum dieses Jahres spiegelt insbesondere die dynamische Entwicklung des Umfeldes und deren Auswirkungen auf das moderne Marketing wider. Schwerpunkte liegen auf Trends in den Bereichen Online-, Social-Media- und Multi-Channel-Marketing sowie der wachsenden Internationalisierung. Das Tagungsprogramm umfasste zahlreiche Vorträge zu diesen und anderen Themen sowie ein Rahmenprogramm mit einer Unternehmensführung und verschiedenen Gelegenheiten zum Networking.

Rahmen und Tradition der Tagung

Die 16. Forschungstagung Marketing 2015 wurde von den Professoren für BWL der Universität Trier, insb. für Marketing und Handel, von Herrn Univ.-Prof. Dr. Prof. h.c. Bernhard Swoboda und, für Marketing, und Innovation, von Herrn Univ.-Prof. Dr. Rolf Weiber ausgerichtet. Die Tagung setzte die beachtliche Tradition der Tagungen zur Marketingforschung fort, die zuletzt an den Universitäten Graz (2010), Freiberg (2011), Siegen (2012), Berlin (2013) und Fribourg (2014) stattfanden. Sie fand vom 10.-12. September 2015 zum zweiten Mal an der Universität Trier statt. Begrüßt wurden rund 70 Teilnehmer aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, darunter 16 Professoren mit ihren Mitarbeitern und Promotionsstudenten.

Im Rahmen von insgesamt acht themenspezifischen Tracks fanden 26 Fachvorträge statt. Hier präsentierten wie üblich vorwiegend die ambitionierten Nachwuchsforscher und Doktoranden der Marketingforschung im deutschsprachigen Raum ihre neuesten Arbeiten. Jedem Vortrag schloss sich eine intensive Diskussion an.

Entsprechend der Tradition der Tagung war auch eine Führung in einem regionalen Unternehmen Teil des Programms. Hier wurden die Produktionsanlagen der Schloss Wachenheim AG besichtigt, einem der führenden Hersteller von Sekt und Sparkling-Getränken in Deutschland. Herr Oliver Gloden, Mitglied des Vorstands, sowie Herr Dirk Gloden, Technischer Direktor und Prokurist, stellten zudem in einer Kurzpräsentation die starke Position der Marken, die Geschichte und die nach wie vor hohe Innovati-

onsorientierung des Unternehmens vor.

Abgerundet wurde die Tagung durch ein Rahmenprogramm, bei dem für das leibliche Wohl gesorgt und Gelegenheit zum Networking gegeben wurde. Dazu zählte unter anderem das Konferenzdinner im historischen Offizierskasino der französischen Garnison, die noch bis ins Jahr 1999 in Trier stationiert war.

Den inhaltlichen Auftakt der Veranstaltung bildeten zwei Plenarvorträge, die den Teilnehmern einen Einstieg aus zwei Perspektiven bieten sollten. Zunächst stellte mit Edwin Steffen ein geschäftsführender Unternehmer aus der Region Trier die Herausforderungen des Marketings aus Sicht eines mittelständischen Unternehmens, der HolzLand Leyendecker GmbH & Co. KG, dar. Nach diesem praxisorientierten Einstieg hieß das Plenum Herrn Prof. Vishal Kashyap von der Karl-Franzens-Universität Graz als neues Gesicht unter den anwesenden Universitätsprofessoren willkommen. Er zeigte am Beispiel seiner Forschung zu Konflikten im Management der Vertriebskanäle in Franchisesys-

Autoren

Lukas Morbe, M.Sc. ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter der Professur für Marketing und Handel der Universität Trier.

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

temen auf, wie wichtig ein sorgfältiges wissenschaftliches Vorgehen ist, um einschlägige Publikationen zu erreichen.

Im Folgenden wird ein Einblick in das Spektrum der Themen in den fachspezifischen Tracks und deren zentrale Inhalte gegeben.

Konsumentenverhalten und Online-Marketing

Typisch für das moderne Marketing ist eine tiefgreifende Orientierung am Verhalten der Konsumenten. Ein aktueller Schwerpunkt der Forschung in diesem Bereich setzt darauf, nicht nur die Kaufentscheidung bezüglich eines Produktes zu analysieren, sondern auch die Nutzung des Produktes bzw. der Dienstleistung zu verstehen und einen Gesamteindruck aller Interaktionen mit einem Unternehmen oder einer Marke zu erhalten.

So stellt Robér Rollin von der Universität Siegen in seiner Studie zur Elektromobilität nicht die Kaufabsicht, sondern Akzeptanz und Nutzungsabsicht in den Vordergrund. Er erarbeitete insbesondere, welche funktionellen Eigenschaften aus Sicht der Konsumenten am relevantesten sind, damit diese sich einen Umstieg vorstellen können. Hierbei steht neben dem Preis vor allem die Alltagstauglichkeit im Fokus.

Dass speziell bei der Verwendung von Produkten jedoch nicht nur der funktionelle Nutzen relevant ist, betonte Katharina Ferreira von der Universität Trier. Sie zeigte, dass selbst für klassische Gebrauchsgüter, wie z.B. Küchengeräte, der wahrgenommene Wert der Produkte für den Kunden ein Spektrum von Dimensionen besitzt, das u.a. auch soziale oder hedonistische Werte umfassen kann.

Zum besseren Verständnis darüber, welche weiteren Dimensionen es neben dem funktionellen Wert eines Produktes geben kann, trug auch Carina Krauschitz von der Karl-Franzens-Universität Graz bei. Sie untersuchte dies nicht anhand eines klassischen Produktes des Einzelhandels, sondern am Beispiel von Rassehunden, die oft als Prestigeobjekt dienen. Die dabei relevanten Motive, wie soziale Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe oder Abgrenzung von einer anderen, lassen sich jedoch auf das Verhalten von Konsumenten z.B. gegenüber Luxusmarken übertragen.

Maleen Knaak von der Universität St. Gallen zeigte mit dem Begriff der Customer Experience einen weiteren wichtigen Blickwinkel auf. Sie betonte, dass Konsumenten längst nicht nur das einzelne Produkt, sondern vielmehr den Gesamteindruck aller Interaktionen mit einem Unternehmen oder einer Marke beurteilen. Zudem zeigte sie Ansätze für Innovationen im Bereich der Customer Experience auf.

Einen speziellen Fokus auf Dienstleistungen richtete Maarten Volkers von der Fernuniversität Hagen. Er adressierte, wie Konsumenten damit umgehen, wenn sie eine Dienstleistungsumgebung nicht unmittelbar verlassen können. Dies ist besonders dann kritisch, wenn der Kunde sich unwohl oder unter Druck gesetzt fühlt während er die Dienstleistung in Anspruch nimmt.

Neben veränderten Betrachtungsebenen dominiert im Konsumentenverhalten vor allem das dynamische Umfeld die aktuelle Forschung. Ein offensichtlicher Einflussfaktor ist dabei die wachsende Bedeutung des stationären und mobilen Internets als Vertriebskanal aber auch als Plattform für



Interessierte Zuhörer in der eröffnenden Plenarsitzung

Informationssuche und -austausch.

Insbesondere letzteren Aspekt thematisierte Michael Bathen von der Universität Trier in seinem Vortrag. Er stellte die Überforderung der Konsumenten bspw. beim Einkauf komplexer Produkte heraus, die durch die umfassende Verfügbarkeit von Informationen oft nicht reduziert, sondern noch verschärft wird. Dabei greifen Konsumenten online häufig auf Hilfsmittel zurück, um ihre Entscheidung zu vereinfachen.

Beliebt sind dabei Online-Empfehlungssysteme. Diese wurden detailliert von Florentine Frenz von der Universität Siegen thematisiert. Sie stellte unterschiedliche Arten vor und diskutierte, wie sich diese auf das Kaufverhalten auswirken können.

Einen speziellen Bedarf für solche Hilfsmittel hat der Online-Bekleidungshandel, der traditionell eine hohe Zahl von Rücksendungen bewältigen muss. Nadine Ahrend von der Universität Göttingen stellte daher eine Studie vor, die spezielle Hilfe-Tools für Konsumenten in diesem Sektor adressiert. Im Fokus der Forschung steht die Frage, ob die Konsumenten solche Technologien tatsächlich annehmen und sich Rücksendungen dadurch verringern lassen.

Jasmin Farouq von der Universität St. Gallen betrachtet in ihrer Arbeit zur Video-Kommunikation im Internet eine weitere wichtige Herausforderung. Bekanntlich nutzen Unternehmen Videos zur aktiven Kommunikation im Internet. Im Gegensatz zur klassischen Werbung können Videos zu Produkten und Unternehmen jedoch auch durch die Konsumenten ins Netz gestellt werden. Der damit einhergehende Kontrollverlust erfordert neue Strategien.

Einzelhandel und Händlermarken

Ein weiterer thematischer Schwerpunkt der Tagung bestand in der Analyse der Bedeutung und des Managements von Händlermarken, also solchen Marken die nicht ein Produkt, sondern ein Handelsunternehmen oder dessen konkrete Stores kennzeichnen.

Auch hier zeigen sich zentrale Herausforderungen durch die steigende Bedeutung des Internets. Zu diesem Thema referierte Corinna Beckmann von der Universität Bremen. Sie warf die Frage auf, ob eine Händlermarke in Online- und Offline-Stores integriert und damit einheitlich auftreten kann und sollte. Sie überraschte damit, dass auch eine eher uneinheitliche Gestaltung der Händlermarke vorteilhaft sein kann, z.B. wenn sich Konkurrenten oder Zielgruppen zwischen den Kanälen unterscheiden.

Ein Gegenargument dazu lieferte Christoph Seibel von der Universität Trier, der über die starke Wechselwirkung der Markenauftritte von Händlern in verschiedenen Kanälen referierte. Er zeigte, dass sich die Markenwahrnehmungen des Offline- und Online-Kanals eines Händlers wechselseitig beeinflussen. Damit kann sich eine starke Marke im Offline-Kanal auch positiv auf die Loyalität der Kunden zum Onli-

ne-Kanal auswirken und umgekehrt.

Patrick Roßmann von der Universität Bremen steuerte einen Vortrag zu Händlermarken im Automobilhandel bei. Damit untersuchte er eine Branche in der dieses Thema bisher als wenig relevant galt. Er argumentiert jedoch, dass auch im Automobilhandel Vorteile entstehen können, wenn die Händler unabhängiger von den vertriebenen Fahrzeugmarken werden und stattdessen selbst eine Händlermarkenpolitik betreiben.

Die Stärke, Attraktivität und Einzigartigkeit von Händlermarken im stationären Handel wird in der Regel durch den Marketing-Mix der Händler und dessen Wahrnehmung durch die Konsumenten bestimmt. Da die Konsumenten jedoch in unterschiedlichen Branchen durch unterschiedliche Einkaufsmotive angetrieben werden, unterscheidet sich der Einfluss dieser Marketinginstrumente zwischen den Branchen erheblich. Eine aufschlussreiche Studie zu diesen Unterschieden präsentierte Julia Weindel von der Universität Trier.

Tatjana Freer von der Universität des Saarlandes beschäftigt sich ebenfalls mit dem stationären Einzelhandel. Sie betrachtet die Attraktivität stationärer Einzelhändler und setzt dabei auf einen verhaltenswissenschaftlichen Ansatz.

Weitere Zielgruppen des Marketing

Wenngleich als finaler Abnehmer zumeist der Konsument am Ende einer Wertschöpfungskette steht, gibt es auch zwischen den einzelnen Stufen dieser Wertschöpfungsketten Marketingaktivitäten und entsprechenden Forschungsbedarf.



Robér Rollin von der Universität Siegen bei seinem Vortrag.

Einen Fokus auf den Business-to-Business-Bereich legt Andreas Oetiker von der Universität St. Gallen, der über kaufprozessorientiertes Marketing referierte. Er stellte heraus, welche Besonderheiten in Kaufprozessen von Unternehmen im Vergleich zu Konsumenten bestehen und wie diese im Marketing adressiert werden können.

Große und wichtige Kunden im Business-to-Business-Bereich werden häufig intensiv betreut, um langfristige Geschäftsbeziehungen aufzubauen. Neueste Entwicklungen in diesem Bereich untersucht Julius Schröder von der Universität St. Gallen in seiner Forschung zu Aufgaben im Key Account Management.

Die Gegenperspektive, nämlich den Blick vom Kunden auf die Lieferanten im Business-to-Business-Bereich, betrachtet Sarah Schätzle von der Freien Universität Berlin. Sie referierte über Stereotypen, die häufig gegenüber Lieferanten aus bestimmten Herkunftsländern gehegt werden, und berichtete von drastischen Einflüssen dieser Stereotypen auf die Bewertung verschiedener Lieferanten.

Über die Adressaten entlang der Wertschöpfungsketten hinaus konzentrieren sich Unternehmen zusehends auch auf weitere Zielgruppen des Marketings.



Angeregte Diskussionen der Professoren zwischen den Tracks

Daniel Keßler von der Universität des Saarlands zeigte in seinem Vortrag zu sozialer und ökonomischer Verantwortung auf, dass Unternehmen sich zunehmend auf externe Stakeholder konzentrieren müssen. Durch einen veränderten Anspruch der Gesellschaft an die unternehmerische Verantwortung gewinnt eine aktive Außendarstellung dieser an Einfluss auf den Unternehmenserfolg.

Einen Blick ins Innere des Unternehmens richtet hingegen Jennifer Glinka von der TU Bergakademie Freiberg. Sie stellt den Mitarbeiter ins Zentrum von Marketingaktivitäten und referierte über Individualisierung im innerbetrieblichen Bindungsmanagement.

Marketing-Management und Internationalisierung

Eine gegenwärtige Entwicklung im Marketing-Management ist die Zuhilfenahme immer aktuellerer Daten, die aus vielfältigen Quellen, wie Loyalitätsprogrammen, Benutzerkonten auf Websites, Smartphone-Apps sowie weitreichend integrierten IT-Systemen stammen können.

Da es vielen Unternehmen jedoch bislang nicht gelingt, die Datenvielfalt in brauchbare, anwendungsbezogene Informationen umzumünzen, nahm Carla Thaper von der Universität St. Gallen sich diesem Problem an. Sie referierte über Kompetenzen, die zur zielführenden Auswertung und Nutzung der Daten notwendig sind.

Dass die zusätzlichen Auswertungsmöglichkeiten jedoch nicht nur Segen, sondern auch Fluch sein können, stellte Christoph Wortman von der Universität St. Gallen heraus. Er warnte in seinem Vortrag davor, dass durch die zunehmend datengetriebene Entscheidungsfindung das menschliche Urteilsvermögen sowie die Kreativität der Marketing-Manager negativ beeinflusst werden könnte.

Neben der wachsenden Relevanz komplexer Datenanalyse begründet auch das Thema der zunehmenden Globalisierung von Märkten und der damit verbundenen Internationalisierung von Unternehmen weiteren Forschungsbedarf.

Victoria Lonnes von der Universität des Saarlandes referierte diesbezüglich zum Einfluss des asiatischen Lebensstils auf westliche Märkte. Sie stellte heraus, dass der Einfluss der asiatischen Welt im Westen längst nicht mehr nur auf billige Importprodukte zu reduzieren ist. Vielmehr ist damit zu rechnen, dass sich mit zunehmender wirtschaftlicher Stärke asiatischer Wirtschaftsmächte auch weitere Teile des Lebens und Konsumverhaltens der Menschen in westlichen Märkten verändern wird. Frau Lonnes machte Vorschläge, wie Unternehmen proaktiv mit diesem Szenario umgehen können.

Einen weiteren externen Einfluss auf den deutschen Markt adressierte Prof. Hans Werner Goormann von der Europäischen Fachhochschule in Brühl in seinem Vortrag zu ausländischen Direktinvestitionen im deutschen Einzelhandel. Ein Schwerpunkt lag dabei auf möglichen Ansätzen zur Analyse der spezifischen Wettbewerbsvorteile.

Die Internationalisierung des Einzelhandels stand auch im Vortrag von Lukas Morbe von der Universität Trier im Fokus. Er präsentierte eine Studie zum internationalen Transfer von Einzelhandelsformaten und der Kundenwahrnehmung im Vergleich von Heimat- und Gastland. Untersucht werden in seiner Studie sowohl verschiedene Handelsformate als auch spezifische Händler innerhalb dieser Formate.

Ein großes Hindernis für die Akzeptanz internationalisierender Händler in ihren Gastmärkten stellt oft der Ethnozentrismus der Konsumenten dar, also ein gewisses Maß an Voreingenommenheit oder Ablehnung gegenüber ausländischen Einflüssen. Mit diesem Thema beschäftigte sich Marta Keane von der Universität Fribourg in ihrem Vortrag zu sozialen Einflüssen auf das Verhalten ethnozentristischer Konsumenten gegenüber ausländischen Einzelhändlern.

Wir ziehen dank der hohen Teilnehmer- und Vortragszahl ein positives Fazit der 16. Forschungstagung Marketing 2015. Wir freuen uns auf die 17. Forschungstagung Marketing 2016, die an der Universität Bremen unter der Leitung von Herrn Prof. Christoph Burmann geplant ist.

Buchpublikationen

Studie des H.I.M.A. zum wachsenden Einfluss Asiens auf die Entwicklung von Wettbewerbsstrategien westlicher Unternehmen

Die Studie „Marketing Shift towards Asia – Wie Asiens Aufstieg westliche Wettbewerbsstrategien beeinflusst“ geht der Frage nach, welche Bedeutung die rasante wirtschaftliche Entwicklung des asiatisch-pazifischen Raums auf die Wettbewerbsstrategien westlicher Unternehmen hat. Ziel der Studie ist es, die steigende Relevanz Asiens sowie die wichtigsten Trends für Unternehmen in Bezug auf Asien herauszuarbeiten und mögliche Strategien als Antwort auf eine derartige Machtverschiebung zu analysieren.



Untersucht wurde die Thematik, basierend auf einer Daten-Triangulation, in dreistufiger Vorgehensweise. Die auf Grundlage einer intensiven Fachliteratur-Analyse gewonnenen potenziellen Einflussfaktoren wurden in einem zweiten Schritt Experten, bestehend aus Wirtschaftswissenschaftlern, Unternehmensberatern und Journalisten, zur Bewertung vorgelegt. Daran anknüpfend erfolgte eine Befragung von Unternehmen aus Handel und Konsumgüterindustrie.

Im Ergebnis zeigt die Studie nicht nur den Bedeutungszuwachs Asiens sowohl in fachwissenschaftlicher als auch in unternehmenspraktischer Hinsicht auf. Vielmehr werden auch konkrete Implikationen und Handlungsempfehlungen für westliche Unternehmen abgeleitet, wie diese in der sich verändernden Wettbewerbsarena zukünftig agieren können.

Zentes, J.; Lonnes, V.; Meiser, D. (2015): Marketing Shift towards Asia – Wie Asiens Aufstieg westliche Wettbewerbsstrategien beeinflusst, Frankfurt a.M.

Transfer zwischen Theorie und Praxis

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

Gastvorträge von Managern an Universitäten

Am 9. Juli 2015 referierte Herr Dr. Wolfgang Adlwarth, Manager Strategic Customer Development der GfK, im Rahmen der Bachelorveranstaltung „Käuferverhalten“ an der Universität Trier zum Thema Kaufverhaltensanalyse mit Verbraucherpanels. Vor rund 150 interessierten Studierenden erläuterte Herr Dr. Adlwarth zunächst den Aufbau des GfK-Verbraucherpanels in Deutschland, welches das Basisinstrument der Marktbeobachtung und -analyse der GfK darstellt. Im weiteren Verlauf seines Vortrages thematisierte er alsbald die Vertriebswegeentwicklung und Trends im Handel. Dabei ging Herr Dr. Adlwarth insbesondere auf innovative Marketing-Ansatzpunkte ein, mit denen FMCG-Hersteller versuchen, Kunden (zurück) zu gewinnen, und erläuterte diese mithilfe zweier Fallbeispiele.



Dr. Wolfgang Adlwarth
Manager Strategic Customer Development
GfK

Am 7. Juli 2015 hielt Matthias Christoffel, Direktor Markenmanagement der Bitburger Braugruppe GmbH, einen Gastvortrag an der Universität Trier. Der Vortrag fand im Rahmen der Vorlesung „Grundzüge der BWL II – Leistungsprozesse“ statt. Herr Christoffel referierte zum Thema „Die Neupositionierung von Bitburger Alkoholfrei“. Er adressierte damit schwerpunktmäßig die Marketingaktivitäten, die im Rahmen des Relaunches von „Bitburger Alkoholfrei“ unter der neuen Marke „Bitburger 0,0%“ erfolgt sind. Er adressierte dabei sowohl die Prozesse zur Neubestimmung der Zielgruppe als auch der Mediastrategie für die Marke. Zudem wurde der Innovationsprozess des Neuprodukts „Bitburger 0,0% Grapefruit“ erläutert. In diesem Zuge bekamen die Studenten Einblicke in die einzelnen Schritte eines Innovationsprozesses von der Ideenfindung über die

konkrete Produktentwicklung bis hin zur Markteinführung. Herr Christoffel wurde begleitet von HR-Manager Patrick Lenz, der den über 300 anwesenden Studenten die Möglichkeiten zu Praktika und zum Berufseinstieg bei Bitburger vorstellte.

Am 19. sowie am 26. Juni 2015 hielt Dr. Christoph Schröder, Director Solution Strategy bei SAP



Matthias Christoffel
Direktor Markenmanagement
Bitburger Braugruppe GmbH



Patrick Lenz
HR-Manager
Bitburger Braugruppe GmbH



Christoph Schröder
Director Solution Strategy
SAP SE

SE, in jeweils mehrstündigen Sitzungen an der Universität Trier eine Vorlesung zum Thema „Supply Chain Management“ mit Fokus auf dem Einzelhandel. Die Vorlesung fand im Rahmen des Masterstudienganges „Dienstleistungsmanagement“ statt und war Teil des Moduls „Supply Chain Management, International Strategies and Retail Marketing“. Das Themenspektrum umfasste neben den Grundlagen des Supply Chain Management auch die Logistikprozesse, die Beschaffungsprozesse sowie die Warenwirtschaft. Die Studenten lernten sowohl theoretische Grundlagen als auch konkrete Anwendungsfelder und Beispiele aus der täglichen Praxis des Experten von SAP kennen. Inhaltliche Schwerpunkte lagen beispielsweise auf Enabling Technologies wie der Radiofrequenz-Identifikation (RFID) und dem gemeinsamen System für Industriestandards GS1. Zudem wurden die Vorteile integrierter und prozessübergreifender Warenwirtschaftssysteme für verschiedene Teilbereiche des Supply Chain Management herausgestellt. Die Vorlesung wurde von rund 40 Masterstudenten besucht und konnte durch ihre praktische Ausrichtung und interaktive Gestaltung überzeugen.

An der Universität Fribourg/Schweiz referierten im Herbstsemester 2015 auch wieder mehrere Manager vor den Studierenden des Master in European Business.

In einem sehr spannenden Vortrag erläuterte Lukas Bucheli, Group Product Manager bei Savencia Fromage & Dairy Germany (bis vor kurzem Bon-grain Deutschland) im November 2015 „Consumer Insights bei Savencia“. L. Bucheli, der bis 2008 selbst an der Universität Fribourg studiert

hat, erläuterte den Studierenden zunächst die Grundprinzipien von „Consumer Insights“ und wie diese für die Marketingstrategie bei Savencia eingesetzt werden. Am Beispiel der Käsemarke Fol Epi zeigte er auf, wie bestimmte Consumer Insights in eine Markenkampagne umgesetzt wurden und wie diese Markenkampagne in verschiedenen europäischen Ländern umgesetzt wurde. Die Präsentation stieß auf reges Interesse, was sich in zahlreichen Fragen äusserte, die selbst in der Pause nach dem Vortrag fortgesetzt wurden.

Anfang Dezember referierte Thomas Truttmann, VP Marketing von McDonald's Schweiz und auch Alumni der Fakultät, an der Universität Fribourg/Schweiz zu der neuen Positionierung von McDonald's. Neben den inhaltlichen Aspekten der Neupositionierung, die Mitte der 2000er Jahre angestossen wurde, erläuterte er auch die Zusammenarbeit zwischen der Unternehmenszentrale in den USA, den Regionen, den Ländergesellschaften und schliesslich auch der Franchise-Nehmer. Auch Fragen des Verhältnisses von Restaurants im Franchising und Restaurants im Eigentum von McDonald's wurden diskutiert.

Ebenfalls im Dezember 2015 diskutierte Dimitrios Karampis, Personalmanager bei Philip Morris S.A. in Lausanne, mit den Studierenden des Chair for International Management der Universität Fribourg. Er stellte zunächst Philip Morris International und die Schweizer Tochtergesellschaft Philip Morris S.A. vor und zeigte dann detailliert auf, wie das Personalmanagement bei dem Unternehmen funktioniert, von der Talent Acquisition über die Frage der Vergütung in einem internationalen Unternehmen und dem Management von Diversity.

Univ.-Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein konnte auch in den letzten Monaten wieder zahlreiche Vertreter namhafter Unternehmen in ihren Veran-



Dr. Armin Vogel
Geschäftsführer
SSI Schäfer

Christian Kocherscheidt
Geschäftsführer
EJOT Holding GmbH & Co. KG

staltungen begrüßen. Im Rahmen der Vorlesung „Strategisches Markenmanagement“ referierte unter anderem Dr. Armin Vogel der Firma SSI Schäfer über die kommenden Herausforderungen

Dr. Christopher Schneider, Geschäftsführer der Mubea Tailor Rolled Blanks GmbH referierte im Rahmen der Veranstaltung „Käuferverhalten“ über den speziellen Blickwinkel von KMUs auf

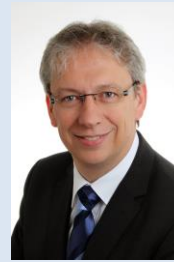
das Veranstaltungsthema. Dr. Tobias Neuberger, CEO der KNT GmbH berichtete über Kinder als Gegenstand der Käuferverhaltensforschung und stellte deren besondere Rolle im Vergleich zu anderen Konsumenten dar. Ebenfalls eine spezialisierte



Sebastian Hense
Projektmanager CRM
Douglas GmbH



Dr. Tobias Neuberger
CEO
KTN GmbH



Dr. Christoph Schneider
Geschäftsführer
Mubea Tailor Rolled Blanks

der Abfallwirtschaft unter Berücksichtigung der globalen Entwicklungen. Ein weiterer Gast war der Geschäftsführer der EJOT Holding GmbH & Co. KG, Christian Kocherscheidt, der den anwesenden Studierenden ein Bild über die Marketingaktivitäten seines Unternehmens verschaffte.

Sichtweise auf das Themengebiet „Käuferverhalten“ stellte Sebastian Hense von der Douglas GmbH vor, der über die Parfüm- und Kosmetikbranche sprach.

Vorträge und Projekte mit Unternehmen

Im Berichtszeitraum hielt Univ.-Professor Dr. Dirk Morschett wieder verschiedene Referate und Workshops mit Unternehmen, um wissenschaftliche Erkenntnisse auch in die Praxis einzubringen. Unter anderem durfte er im August 2015 beim Zukunftsforum der Sagaflor, einer Verbundgruppe von Zoo- und Gartenfachhandelsunternehmen referieren und Workshops zur zukünftigen Entwicklung leiten. Dies geschah anlässlich des 50jährigen Jubiläums der Sagaflor auf der Zugspitze. Thematisch erstreckte sich das Zukunftsforum von Themen wie künftige Konsumentenansforderungen, Ladengestaltung, Erlebnisse, E-Commerce bis hin zu Eigenmarken.

In mehreren Workshops wurde zusammen mit einem Schweizer Werkzeughersteller eine E-Commerce-Strategie erarbeitet, um das Unternehmen fit für die digitalen Absatzkanäle und die künftige Zusammenarbeit mit seinen Vertriebspartnern in den unterschiedlichen Kanälen zu machen.

Die Kooperation mit dem ZGV – Der Mittelstandsverbund, bei dem sich der Chair for International Management um strategische Themen für die Weiterentwicklung von Verbundgruppen kümmert, wurde auch im Berichtszeitraum fortgesetzt. In einem Referat für „Independent Retail Europe“, den europäischen Dachverband der Verbundgruppen, diskutierte D. Morschett bei der Jahrestagung in Barcelona „Success Factors for Groups of Independent Retailers“.

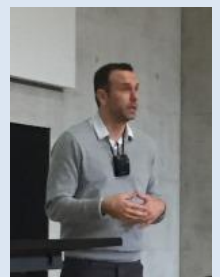
Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein, die kürzlich als



Lukas Bucheli
Group Brand Manager
**Savencia
Fromage & Dairy**



Thomas Truttmann
VP Marketing
McDonald's Schweiz



Dimitrios Karampis
HR Manager
Philip Morris S.A.

Prorektorin für Kooperation, Internationales und Marketing wiedergewählt wurde, hat auch in den letzten Monaten einige spannende Kooperationen und Kontakte mit Unternehmen initialisiert.

Als Leiterin des Strategieforums zum Thema „Omniechannel-Exzellenz – nahtlose Erlebnisinszenierung über alle Kanäle“ diskutierte sie mit hochrangigen Vertretern aus Politik und Wirtschaft beim Deutschen Handelskongress 2015 über diesen Forschungsschwerpunkt.

In einem gemeinsamen Projekt mit der Krombacher Brauerei erforschte der Lehrstuhl für Marketing zudem die Wirkungen des Storytellings auf die Besucher der Krombacher Erlebniswelt.

Aufbauend auf einer ersten Studie zu Beginn des Jahres 2015 hat der Lehrstuhl für Marketing der

Internationale Seminare, Vorträge und Preise

Im Zeitraum Juni 2015 bis November 2015 wurden die Forschungsarbeiten des H.I.M.A. auf folgenden Konferenzen vorgestellt:

- Freer, Tatjana, Daniel Keßler und Dominik Meiser (2015), „Why Do People Shop in Physical Stores? – An Empirical Study“, 18. EAERCD, Rennes, 1.-3. Juli 2015.
- Lonnes, Victoria, Razvan Buse und Joachim Zentes (2015): „New Paradigms: Changing Business Environments and the Impact on Marketing Strategy“, 18. EAERCD, Rennes, 1.-3. Juli 2015.
- Ney, Benjamin, Darlene Whitaker und Joachim Zentes (2015), „Understanding Business Customer Value in a Retail Environment – A Scale Development Study“, 18. EAERCD, Rennes, 1.-3. Juli 2015. (Best Paper Award)
- Freer, Tatjana (2015), „Attraktivität des stationären Handels – Eine verhaltenswissenschaftliche branchenvergleichende Analyse“, 16. Forschungstagung Marketing, Trier, 10.-12. September 2015.
- Keßler, Daniel (2015), „Nachhaltige Unternehmensführung – Ein Multiple-Case-Study-Ansatz zur Analyse des Einflusses von ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit auf den Unternehmenserfolg“, 16. Forschungstagung Marketing, Trier, 10.-12. September 2015.
- Lonnes, Victoria (2015), „Emerging Asian Lifestyle – Proaktive Unternehmensführung im Kontext dynamischer Umfelddimensionen“

Universität Siegen nun ein zweites Forschungsprojekt mit der Douglas GmbH gestartet. Erforscht werden die Effekte erlebter Distanzen am POS auf das Kaufverhalten in Parfümerien.

In einer Kooperationsstudie mit einer Interessengruppe lokaler und überregionaler Händler untersuchen das Lehrstuhlteam um Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein und die Juniorprofessur für Marketing von Dr. Paul Marx den „In-store slack“, also den für ungeplante Käufe reservierten Anteil am gesamten Einkaufsbudget. Als Praxispartner haben diese Studie aktiv die Drogeriemärkte dm, Denn's Biosupermarkt, Lidl, Hagebaumarkt, der lokale Textilhändler Schulze und Mediamarkt unterstützt.

nen“, 16. Forschungstagung Marketing, Trier, 10.-12. September 2015.

Mitarbeiter des Lehrstuhls für Marketing und Handel der Universität Trier haben von Juli 2015 bis Dezember 2015 Forschungsarbeiten u.a. auf folgenden Konferenzen präsentiert: American Marketing Academy (August, Chicago), Forschungstagung Marketing (September, Trier) und European International Business Association (Dezember, Rio de Janeiro). Es handelt sich dabei um folgende Beiträge:

- Swoboda, Bernhard, Julia Weindel and Thomas Foscht (2015), „Crosswise and Reciprocal Effects of Offline and Online Brand Beliefs and Retail Brands within Multichannel Retail Systems“, American Marketing Association (AMA) 2015 Summer Educators' Conference, Chicago, August 14-16, 2015.
- Swoboda, Bernhard, Cathrin Puchert, Julia Weindel and Marion Brandstätter (2015), „An Investigation of the Internal and External Determinants of Corporate Reputation“, American Marketing Association (AMA) 2015 Summer Educators' Conference, Chicago, August 14-16, 2015.
- Weindel, Julia (2015), „Predictors and Effects of Consumer-Based Retail Brand Equity – A Cross-Sector Analysis“, Forschungstagung Marketing 2015, Trier, September 10-12, 2015.

- Morbe, Lukas (2015), „International Transfer and Perceptions of Retail Formats – An Inter- and Intraformat Comparison Study in Germany, France, and Romania”, Forschungstagung Marketing 2015, Trier, September 10-12, 2015.
- Seibel, Christoph (2015), „Reciprocal Effects of Retail Brand Equity on Omni, Offline, and Online Channel Loyalty”, Forschungstagung Marketing 2015, Trier, September 10-12, 2015.
- Swoboda, Bernhard and Cathrin Puchert (2015), „Does Being Perceived as Global Pay Off? An Analysis of Leading Foreign and Domestic MNCs in India, Japan, and the United States”, European International Business Association (EIBA), Rio de Janeiro, December 1-3, 2015.
- Swoboda, Bernhard and Johannes Hirschmann (2015), „Do External and Internal Factors Matter? – An Analysis of an MNC’s Reputation Effects across Nations”, European International Business Association (EIBA), Rio de Janeiro, December 1-3, 2015.
- Wagner, Gerhard; Schramm-Klein, Hanna; David, Natalie; Rank, Olaf (2015), “Customer Segmentation in Retailing based on Retail Brand Patronage Patterns”, 18th International Conference on Research in the Distributive Trades of the European Association of Education and Research in Commercial Distribution (EAERCD), Rennes, France, July 1-3, 2015.
- Wagner, Gerhard; Schramm-Klein, Hanna; Steimann, Sascha (2015), “The Impact of Additional Product Information from Mobile Applications on Purchase Decisions at the Point-of-Sale - Results of an Experimental Study”, 18th International Conference on Research in the Distributive Trades of the European Association of Education and Research in Commercial Distribution (EAERCD), Rennes, France, July 1-3, 2015.
- Mau, Gunnar; Steinmann, Sascha; Munker, Melanie; Schramm-Klein, Hanna; Schuhen, Michael (2015), “What helps Children resist distracting marketing stimuli? The impact of implementation intentions and restrictions on choice and arousal”, 14th International Conference on Research in Advertising, London, UK, July 2-3, 2015.
- Rollin, Robér; Schramm-Klein, Hanna (2015), “Akzeptanz und Nutzungsabsicht von Elektro- und Hybridfahrzeugen”, Forschungstagung Marketing, Trier, September 10-12, 2015.

Die Forschungsergebnisse des Lehrstuhls für Marketing der Universität Siegen waren ebenfalls Gegenstand zahlreicher, internationaler Konferenzen:

- Wagner, Gerhard; Schramm-Klein, Hanna; Steimann, Sascha (2015), “E-Tailing in a Connected Devices World: A Review and Research Agenda”, 18th International Conference on Research in the Distributive Trades of the European Association of Education and Research in Commercial Distribution

Impressum

Jg. 6, 2015, Heft Nr. 2

Retailing & Consumer Goods Marketing wird herausgegeben von

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

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

Univ.-Professor Dr. Prof. h.c. Bernhard Swoboda, Inhaber des Lehrstuhls für Marketing & Handel der Universität Trier.

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

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

Layout: Andrea Brügger, Lehrstuhl für Internationales Management, Universität Fribourg.