



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

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

Wir hoffen, dass die INSIGHTS für Sie und Ihr Unternehmen interessant sind und zu Diskussionen anregen.

Ihr NETZWERK HANDEL

HIGHLIGHTS

EINKAUFSKOMFORT Bessere Stimmung, höhere Zufriedenheit, gesteigerte Wiederkaufintention und vermehrte Weiterempfehlung?

OMNICHANNEL-HANDEL Durch welchen Kanal wird die kanalspezifische oder gesamte Händlerloyalität getrieben?

ONLINE INTERNATIONALIZATION How does the internationalization process of online retailers look like?

VERTIKALISIERUNG Vom Hersteller zum Händler?

HandelsMonitor: Food Online Hype oder die Zukunft des LEH?

Dirk Morschett | David Schmid | Thomas Foscht

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

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

dfv Mediengruppe
Fachbuch

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



Das NETZWERK HANDEL

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

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

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

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



UNIV.-PROFESSOR DR.

THOMAS FOSCHT

Universität Graz, Österreich

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

thomas.foscht@uni-graz.at



UNIV.-PROFESSOR DR.

DIRK MORSCHETT

Universität Fribourg, Schweiz

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

dirk.morschett@unifr.ch



UNIV.-PROFESSORIN DR.

HANNA SCHRAMM-KLEIN

Universität Siegen, Deutschland

Handelsexpertin, Inhaberin der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel der Universität Siegen, Autorin mehrerer Lehrbücher zu Handel, Internationalem Management und Konsumentenverhalten

schramm-klein@marketing.uni-siegen.de



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

BERNHARD SWOBODA

Universität Trier, Deutschland

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

b.swoboda@uni-trier.de

Editorial

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

Im ersten Beitrag beschäftigt sich der Lehrstuhl für Marketing und Handel der Universität Siegen mit der Frage, inwiefern die Steigerung des Einkaufskomforts sowohl im Online-, als auch im stationären Handel das Konsumentenverhalten beeinflusst.

Omnichannel-Händler kennzeichnen sich durch die Nutzung diverser Verkaufskanäle aus. Welche Effekte zwischen den Online- und Offline-Kanälen bestehen und wie diese die Loyalität zum Händler und zu Online-/Offline-Kanälen beeinflussen betrachtet die Universität Trier in einer quantitativen Studie.

Die Universität Graz untersucht in einem englischsprachigen Beitrag die durch das Internet induzierten Herausforderungen hinsichtlich konsistenten und sichtbaren Auftretens im Rahmen des Omnichannel-Marketings.

Der nachfolgende Beitrag der Universität Fribourg widmet sich dem Thema der Vertikalisierung von Konsumgüterherstellern. Dabei werden die Motive sowie Risiken und Kosten der Möglichkeit des Direktvertriebs aufgezeigt.

Die farbliche Gestaltung des Online-Shops ruft eine besondere Wirkung bei Konsumenten hervor. Die Universität Siegen fokussiert hierbei nicht die Wirkung der primären Grundfarbe, sondern der Farbharmonie auf die Zahlungs-/Kaufbereitschaft.

In einem englischsprachigen Beitrag widmet sich die Universität Fribourg dem Thema der Internationalisierung von Online-Händlern. Die qualitative Studie behandelt die Bestandteile des Internationalisierungsprozesses im E-Commerce-Kontext.

Die Universität Trier betrachtet den Einfluss einzelner Dimensionen der Unternehmensreputation Multinationaler Unternehmen auf die Konsumentenloyalität über Ländergrenzen hinweg sowie dessen Verstärkung und Abschwächung unter Berücksichtigung länderspezifische Rahmenbedingungen.

Der letzte Beitrag der Universität Siegen beschäftigt sich mit der Frage, wie neue Technologien am Point-of-Sale akzeptiert und bewertet werden.

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

Inhaltsverzeichnis

Das NETZWERK HANDEL.....2

Editorial3

Der Einfluss von Einkaufskomfort auf das Konsumentenverhalten4

Reziprozität in Omnichannel-Handelskanälen: Effekte auf Offline-, Online- und Gesamtloyalität9

Omni-Channel and the One Customer Mentality14

Vertikalisierung als Mega-Trend – Hersteller werden zu Händlern24

Der Einfluss von Farben bei Gestaltung eines Webshops – Erkenntnisse einer experimentellen Studie29

How do online retailers internationalize?.....33

Länderübergreifende Bedeutung der Dimensionen der Unternehmensreputation37

Technologieakzeptanz und die Wahrnehmung von Beraterkompetenzen am Point-of-Sale42

Transfer zwischen Forschung und Praxis44

 Buchpublikationen44

 Dissertationen44

 Internationale Konferenzen, Preise und Seminare/Vorträge44

 Gastvorträge von Managern und Exkursionen zu Unternehmen.....47

 Vorträge und Projekte mit Unternehmen51

Impressum52

Der Einfluss von Einkaufskomfort auf das Konsumentenverhalten

AUTOREN **GERHARD WAGNER** Akademischer Rat an der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel der Universität Siegen

HANNA SCHRAMM-KLEIN Inhaberin des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel der Universität Siegen

Komfort ist ein grundlegendes menschliches Bedürfnis. Insofern sollte Komfort auch bei Kaufentscheidungen eine Rolle spielen und das Konsumentenverhalten beeinflussen. Umso überraschender ist es, dass dem Konstrukt „Einkaufskomfort“ in der Marketingforschung und -praxis bisher relativ wenig Aufmerksamkeit gewidmet wurde. Ziel im Rahmen dieser Studie ist es daher zu untersuchen, wie der wahrgenommene Einkaufskomfort das Konsumentenverhalten beeinflusst.

Einleitung

Individuen streben nach Komfort und treffen Entscheidungen, um ihr Komfortniveau zu steigern oder ein erreichtes Niveau beizubehalten (Spake et al. 2003). Der Begriff „Komfort“ findet in zahlreichen wissenschaftlichen Disziplinen Anwendung, z.B. in der Psychologie, Soziologie, Medizin, Architektur oder im Ingenieurwesen. Auch im Bereich des Konsumentenverhaltens und in der Marketingpraxis wird der Begriff „Komfort“ mitunter verwendet. Zum Beispiel führen Dellaert et al. (2008) an, dass Konsumenten angesichts einer Einkaufsstättenentscheidung zu Grunde legen, wie komfortabel sie sich in einer Einkaufsstätte fühlen. Schmalen und Lang (1998) schlussfolgern, dass Einkaufskomfort vor allem bei hohem Kaufinvolvement und wenn Konsumenten nach Absicherung des Einkaufs durch Auswahl, Beratung und Service streben, eine Rolle spielt. In ähnlicher Art und Weise kommt ein aktueller Einzelhandelsreport zu dem Ergebnis, dass ein Verkaufsraum Konsumenten eine komfortable, einladende Umgebung bieten muss, in welcher sie die Möglichkeit haben Produkte zu inspizieren und sich beraten zu lassen (PwC 2017). Es ist anzunehmen, dass Komfort nicht nur im stationären Einzelhandelsumfeld eine Rolle spielt, sondern auch bei Online-Einkäufen ein relevantes Konstrukt ist. Akhter (2015) argumentiert, dass das Komfortempfinden für eine Einkaufshandlung in einer Online-Umgebung (z.B. der Nutzerkomfort beim Umgang mit dem Endgerät und der Internetnutzung) genauso entscheidend ist, wie im stationären Handel. Spake et al. (2011) geben an, dass unklar ist, welche Faktoren den Komfort bei Online-Einkäufen ausmachen und dass in der bisherigen Forschung die Rolle des

Einkaufskomforts hinsichtlich der Förderung von Online-Transaktionen nicht ausreichend Beachtung gefunden hat. Ziel dieser Forschungsarbeit ist es, zum limitierten Stand der Forschung beizutragen, indem der Einfluss des wahrgenommenen Einkaufskomforts auf kaufverhaltensrelevante Größen (z.B., Zufriedenheit, Loyalität und Wiederkaufintention) im stationären Einzelhandel als auch bei Einkäufen im Internet untersucht wird.

Theoretischer Bezugsrahmen und Effekte von wahrgenommenem Einkaufskomfort

Gemäß der „Goal-Framing Theory“ (Lindenberg und Steg 2007), wird das generelle Komfortziel von Individuen mit Unterzielen wie Freude, Vergnügen oder Bequemlichkeit assoziiert und gleichsam versucht Leid, Anstrengung oder Stress zu vermeiden. Einige Forscher sehen Komfort in der „Attachment Theory“ begründet, wonach Nähe zu vertrauten Personen, Objekten oder Umgebungen die Grundlage darstellt, um sich komfortabel fühlen zu können (Dunn 1977). In diesem Kontext wird Komfort auch mit Gefühlen wie Sicherheit, Schutz, und/oder sozialer Anpassung in Verbindung gebracht, so dass Komfort generell als positive psychische Reaktion betrachtet werden kann (Heath et al. 2015). Butcher et al. (2001) assoziieren Komfort mit dem Gefühl von Entspannung bzw. Erholung. Insofern kann Komfort als wesentliche Voraussetzung für das Wohlbefinden von Individuen gesehen werden (Lindenberg 2001).

Einkaufskomfort, als „Spezialfall“ von menschlichem Komfort, kann als das Komfortbefinden von Konsumenten im Rahmen von Einkaufsprozessen in einer physischen (stationären) und/oder virtuel-

len (online) Einkaufsumgebung verstanden werden. Zur Erklärung des Zustandekommens von Einkaufskomfort können umweltspsychologische Theorien herangezogen werden, die die Wirkung von Ladengestaltung, Mitarbeiterverhalten und Warenpräsentation erklären können und helfen zu verstehen, unter welchen Voraussetzungen sich ein Konsument in einer Einkaufsumgebung komfortabel fühlt (Gröppel-Klein 2016).

Neben der Erklärung des Zustandekommens von Einkaufskomfort finden sich in der Literatur auch Hinweise für positive Effekte von Komfort, vor allem im Rahmen von Serviceprozessen. Wenn ein hedonistisches Ziel wie Einkaufskomfort verfolgt wird, reagieren Konsumenten auf den jeweiligen Zielerreichungsgrad in Form von Veränderungen ihrer Stimmung (Lindenberg und Steg 2007). Ebenso ist anzunehmen, dass der wahrgenommene Einkaufskomfort die Stimmung von Konsumenten während des Einkaufs determiniert. Dabholkar et al. (2000) argumentieren, dass es für Konsumenten entscheidend ist, sich in einer Dienstleistungsbeziehung komfortabel zu fühlen, was wiederum wesentlich für die Bewertung der Servicequalität und der Zufriedenheit mit dem Dienstleister ist. Gleichermaßen sollte sich Einkaufskomfort positiv auf die Zufriedenheit mit einem (Online-)Händler auswirken (Lloyd und Luk 2011). Es wurde gezeigt, dass in Servicebeziehungen der wahrgenommene Komfort von Konsumenten einen positiven Einfluss auf die Loyalität gegenüber dem Dienstleistungsunternehmen hat (Spake et al. 2003). Analog dazu sollte der wahrgenommene Einkaufskomfort zu Empfehlungen und Wiederkäufen bei einem Händler führen. In der Literatur wird der Einkauf im Internet generell als komfortabel(er) betrachtet, da Kunden zu jeder Zeit und von jedem Ort aus einkaufen können (Alendorf et al. 2018). Dieser Komfort (im englischen als „Convenience“ bezeichnet), bezogen auf Einsparungen in Zeit und Aufwand, stellt einen der Hauptfaktoren für die Entscheidung von Kunden online einzukaufen dar (Jiang et al. 2013). Allerdings ist fraglich, ob der Einkaufskomfort neben den Einsparungen in Zeit und Aufwand nicht noch weitere Facetten (z.B. Bequemlichkeit, Sicherheit, oder Vertrautheit) umfasst. Aus den zuvor aufgeführten Überlegungen ergeben sich vier Annahmen bezüglich des Einflusses des Einkaufskomforts auf kaufverhaltensrelevante Größen:

Der wahrgenommene Einkaufskomfort hat einen positiven Effekt auf...

- ... die Stimmung bei dem (stationären/Internet-)Einkauf.
- ... die Zufriedenheit mit dem (stationären/Internet-)Einkauf.
- ... die Wiederkaufintention bei demselben (stationären/Internet-)Händler.
- ... die Weiterempfehlung des (stationären/Internet-)Händlers.

Durchführung und Methodik der Studie

In einer ersten, explorativen Phase wurden Tiefeninterviews mit 40 Konsumentinnen und Konsumenten durchgeführt, um zu verstehen, was Einkaufen in stationären Ladengeschäften sowie im Internet „komfortabel“ macht und auf welche nachgelagerten Größen sich der wahrgenommene Einkaufskomfort auswirkt. Die hierdurch gewonnenen Erkenntnisse zu der Rolle des Einkaufskomforts wurden durch eine ausgiebige Literaturrecherche ergänzt und für die Ausarbeitung eines Fragebogens übernommen. Auf Basis des Fragebogens wurde eine anonyme Online-Befragung durchgeführt. Der bereinigte Datensatz umfasst die Antworten von N = 412 Personen. 52 % der Umfrageteilnehmer waren weiblichen Geschlechts. Der Altersdurchschnitt der Stichprobe lag bei 30,3 Jahren (Standardabweichung = 11,6 Jahre). Um den TeilnehmerInnen der Umfrage das Antworten zu erleichtern und konkretes Einkaufsverhalten als Grundlage für die Beurteilung des Einkaufskomforts heranziehen zu können, sollten sich die TeilnehmerInnen der Umfrage an ihren letzten Einkauf (in einem Ladengeschäft oder im Internet) über 50 Euro erinnern und diesen hinsichtlich verschiedener Größen beurteilen. Der Anteil der Einkäufe (über 50 Euro) die zuletzt in einem stationären Ladengeschäft getätigt wurden, lag bei 63,8 %. Demgemäß fand bei 36,2 % der TeilnehmerInnen der letzte Einkauf (über 50 Euro) im Internet statt.

Neben dem wahrgenommenen Einkaufskomfort wurden als abhängige Größen die Zufriedenheit mit dem Einkauf, die Stimmung während des Einkaufs, die Wiederkaufintention bei demselben Händler sowie die Intention den Händler weiterzuempfehlen, ermittelt. Die Zufriedenheit wurde mittels drei Einzelfragen gemessen, welche von Mägi (2003) adaptiert wurden (z.B. „Wie zufrieden sind

Sie mit dem letzten Einkauf bei [Händlername]?“ Zur Messung der Stimmung wurden vier Indikatorenpaare von Roehm und Roehm (2005) adaptiert (z.B. „glücklich/unglücklich“). Die Wiederkaufintention wurde mittels drei Indikatoren von Pavlou (2003) gemessen (z.B. „Es ist gut möglich, dass ich wieder bei [Händlername] einkaufen werde.“). Von Gelbrich (2011) wurde eine Skala mit drei Indikatoren zur Messung der Weiterempfehlung übernommen (z.B. „Ich würde einen Einkauf bei [Händlername] meinen Freunden empfehlen.“). Da es noch keine Skala zur Messung des wahrgenommenen Einkaufskomforts existiert, wurde das Konstrukt mittels drei selbst entwickelter Aussagen gemessen (z.B. „Bei dem Einkauf habe ich mich jederzeit komfortabel gefühlt.“).

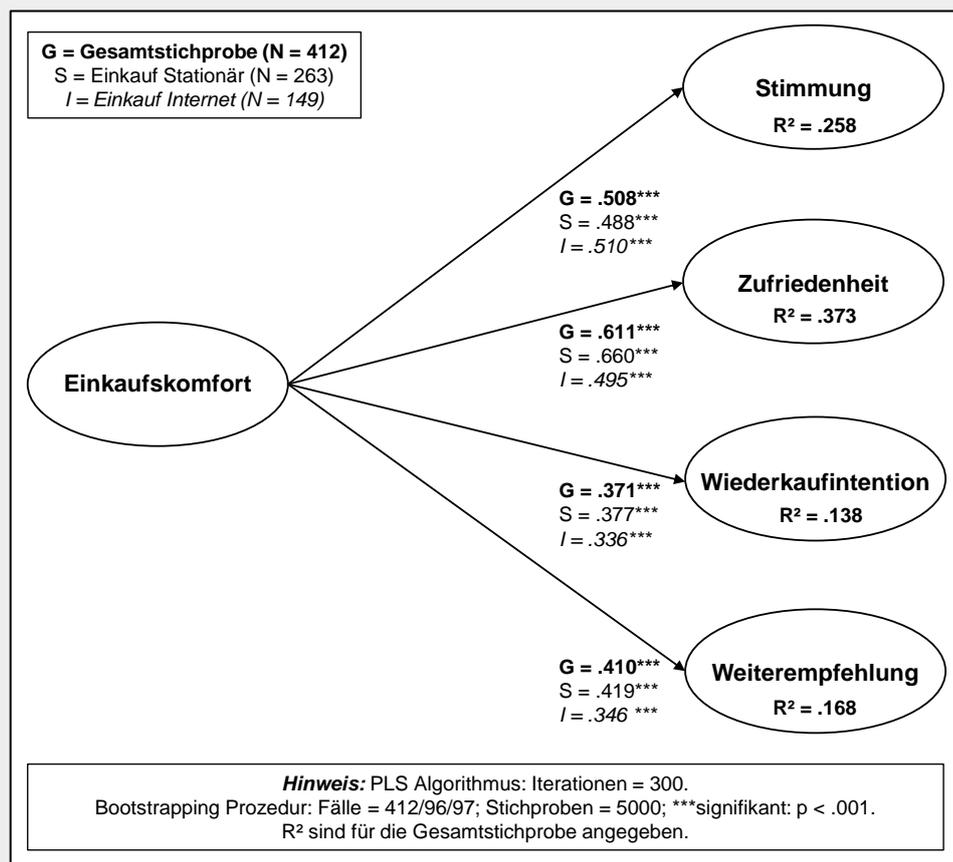


Abbildung 1: Ergebnisse der PLS-SGM-Analyse

Die Analyse des Einflusses des Einkaufskomforts auf die verschiedenen abhängigen Größen wurde mittels einem Strukturgleichungsmodell (SGM) und der Software SmartPLS 3.0 durchgeführt. Der PLS-Ansatz wurde ausgewählt, da der Fokus der Analyse darin besteht, die durch den Einkaufskomfort erzeugte Varianz zu erklären, und weil die Gruppengröße der Online-Käufer weniger als 200 Fälle umfasst (Marsh et al. 1998).

Ergebnisse

Die Ergebnisse der PLS-SGM-Analyse sind in Abbildung 1 für die Gesamtstichprobe (G) sowie für die beiden Teilgruppen (Einkauf im stationären Einzelhandel (S)/Internet-Einkauf (I)) dargestellt. Es zeigt sich, dass der wahrgenommene Einkaufskomfort insgesamt – als auch einzeln in der stationären und online Einkaufsumgebung betrachtet – einen signifikant positiven Einfluss auf alle betrachteten kaufverhaltensrelevanten Größen hat. Den stärksten Effekt hat der wahrgenommene Einkaufskomfort auf die Zufriedenheit mit dem Einkauf (β = .611, p < .001). An zweiter Stelle der Wirkungsstärke wird die Stimmung (β = .508, p < .001) signifikant positiv durch den wahrgenommenen

Einkaufskomfort beeinflusst. Der drittstärkste Effekt zeigt sich bei dem Einfluss des wahrgenommenen Einkaufskomforts auf die Weiterempfehlungsintention (β = .410, p < .001). Der geringste, aber dennoch positiv signifikante und substantielle Effekt zeigt sich hinsichtlich des Einflusses des wahrgenommenen Einkaufskomforts auf die Wiederkaufintention (β = .371, p < .001). Mittels einer Mehrgruppen-Kausalanalyse wurde zudem untersucht, ob es signifikante Unterschiede hinsichtlich der Wirkungsstärken zwischen den Gruppen (Einkauf im stationären Einzelhandel (S)/Internet-Einkauf (I)) gibt. Hier zeigt sich ein signifikanter Unterschied zwischen dem Einkauf im stationären Einzelhandel und dem Internet-Einkauf (IS - II = .165, p < .05) in der Wirkungsbeziehung von wahrgenommenem Einkaufskomfort auf die Zufriedenheit mit dem Einkauf.

Zusammenfassung und Ausblick

Ziel dieser Forschungsarbeit war es zu untersuchen, wie der wahrgenommene Einkaufskomfort im stationären Einzelhandel als auch bei Internet-Einkäufen das Konsumentenverhalten beeinflusst. Die Ergebnisse einer Studie für die 412 Personen

befragt wurden, zeigen, dass der wahrgenommene Einkaufskomfort verschiedene konsumentenverhaltensrelevante Größen positiv beeinflusst, allen voran die Zufriedenheit mit dem Einkauf. Weitere positive Effekte zeigen sich auf Stimmung, Weiterempfehlung und Wiederkaufsintention. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass der Sicherstellung bzw. der Steigerung von Einkaufskomfort vermehrt Beachtung geschenkt werden sollte. Konkret ist anzunehmen, dass durch die Erhöhung des wahrgenommenen Einkaufskomforts vorökonomische Zielgrößen positiv beeinflusst werden, die ihrerseits das Kaufverhalten positiv beeinflussen. Die Ergebnisse der Analyse zeigen zudem, dass Einkaufskomfort nicht nur im stationären Einzelhandel eine Rolle spielt, sondern auch bei Online-Käufen positive Effekte erzielen kann. Die Erkenntnis ist zum einen für Multi-Channel-Händler, die beide Kanäle bespielen, relevant, zum anderen lassen sich daraus Maßnahmen ableiten, wie Online-Käufe komfortabler gemacht werden können. Beispielsweise zeigen erste Forschungsergebnisse, dass durch die Vereinfachung des „Couch-Shoppings“ mittels einer Smart TV Shopping App der wahrgenommene Komfort gesteigert werden kann (Wagner et al. 2017).

Bei der vorliegenden Studie handelt es sich um einen ersten Schritt zur Untersuchung der Rolle des Einkaufskomforts, welche mit konzeptionellen und methodischen Limitationen einhergeht. Daher ist weitere Forschung zum Einkaufskomfort notwendig. Eine wesentliche Fragestellung für zukünftige Forschung zum Einkaufskomfort wird sein, wie Einkaufskomfort geschaffen bzw. erhöht werden kann. Dies setzt die Kenntnis voraus, aus welchen Facetten sich der wahrgenommene Einkaufskomfort zusammensetzt bzw. welche vorgelagerten Einflussfaktoren den Einkaufskomfort bedingen. Hier steht die Forschung noch in ihren Anfängen. Denn während „Komfort“ und „sich komfortabel fühlen“ wesentliche Aspekte körperlicher Erfahrung sind, gibt es keine Übereinstimmung darüber, was Komfort tatsächlich ausmacht (Bissell 2008; Tutton und Seers 2003). Viele Forscher betrachten Komfort als ein Konstrukt, das aus vielfältigen Dimensionen besteht (z.B., Pearson 2009; Slater 1985; Visher 2007). Aufgrund dessen könnte die Operationalisierung von Einkaufskomfort als ein mehrdimensionales formatives Konstrukt dazu beitragen, das Zustandekommen von Einkaufskomfort sowie dessen Einflussfaktoren zu erklären.

Literaturverzeichnis

- Akhter, Syed H. (2015): Impact of Internet Usage Comfort and Internet Technical Comfort on Online Shopping and Online Banking. In: *Journal of International Consumer Marketing* 27 (3), S. 207–219.
- Allendorf, Julian; Kroschke, Mirja; Krafft, Manfred (2018): Warenkorbabbrüche im Onlinehandel – Warum Shopper nicht zu Käufern werden. In: *Dialogmarketing Perspektiven 2017/2018*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 101–116.
- Bissell, David (2008): Comfortable Bodies. Sedentary Affects. In: *Environ Plan A* 40 (7), S. 1697–1712.
- Butcher, Ken; Sparks, Beverley; O’Callaghan, Frances (2001): Evaluative and relational influences on service loyalty. In: *International Journal of Service Industry Management* 12 (4), S. 310–327.
- Dabholkar, Pratibha A.; Shepherd, C. David; Thorpe, Dayle I. (2000): A comprehensive framework for service quality. An investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study. In: *Journal of Retailing* 76 (2), S. 139–173.
- Dellaert, Benedict G. C.; Arentze, Theo A.; Timmermans, Harry J. P. (2008): Shopping context and consumers’ mental representation of complex shopping trip decision problems. In: *Journal of Retailing* 84 (2), S. 219–232.
- Dunn, Judy (1977): *Distress and Comfort*. Cambridge: HUP (Developing Child, v. 46).
- Gelbrich, Katja (2011): I Have Paid Less Than You! The Emotional and Behavioral Consequences of Advantaged Price Inequality. In: *Journal of Retailing* 87 (2), S. 207–224.
- Gröppel-Klein, Andrea (2016): Bedeutung der Ladengestaltung für die Marketingkommunikation. In: Manfred Bruhn, Franz-Rudolf Esch und Tobias Langner (Hg.): *Handbuch Instrumente der Kommunikation: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 165–183.
- Heath, Timothy B.; Chatterjee, Subimal; Basuroy, Suman; Hennig-Thurau, Thorsten; Kocher, Bruno (2015): Innovation Sequences over Iterated Offerings. A Relative Innovation, Comfort, and Stimulation Framework of Consumer Responses. In: *Journal of Marketing* 79 (6), S. 71–93.
- Jiang, Ling; Yang, Zhilin; Jun, Minjoon (2013): Measuring consumer perceptions of online shopping convenience. In: *Journal of Service Management* 24 (2), S. 191–214.
- Lindenberg, Siegwart; Steg, Linda (2007): Normative, Gain and Hedonic Goal Frames Guiding Environmental Behavior. In: *Journal of Social Issues* 63 (1), S. 117–137.

Lloyd, Alison E.; Luk, Sherriff T.K. (2011): Interaction behaviors leading to comfort in the service encounter. In: *Journal of Services Marketing* 25 (3), S. 176–189.

Mägi, Anne W. (2003): Share of wallet in retailing. The effects of customer satisfaction, loyalty cards and shopper characteristics. In: *Journal of Retailing* 79 (2), S. 97–106.

Marsh, H. W.; Hau, K. T.; Balla, J. R.; Grayson, D. (1998): Is More Ever Too Much? The Number of Indicators per Factor in Confirmatory Factor Analysis. In: *Multivariate behavioral research* 33 (2), S. 181–220.

Pavlou, Paul A. (2003): Consumer acceptance of electronic commerce: Integrating trust and risk with the technology acceptance model. In: *International Journal of Electronic Commerce* 7 (3), S. 69–103.

Pearson, Elizabeth Jane M. (2009): Comfort and its measurement—a literature review. In: *Disability and rehabilitation. Assistive technology* 4 (5), S. 301–310.

PwC (2017): Total Retail 2017. 10 retailer investments for an uncertain future. Online verfügbar unter www.pwc.com/2017totalretail.

Roehm, Harper A.; Roehm, Michelle L. (2005): Revisiting the Effect of Positive Mood on Variety Seeking. In: *Journal of Consumer Research* 32 (2), S. 330–336.

Schmalen, Helmut; Lang, Herbert (1998): Hybrides Kaufverhalten und das Definitionskriterium des Mehrproduktfalls. Theoretische Grundlegung, Problematik und empirischer Lösungsansatz. In: *Marketing ZFP* 20 (1), S. 5–14.

Slater, Keith (1985): *Human comfort*. Springfield, Ill., U.S.A.: C.C. Thomas.

Spake, Deborah F.; Beatty, Sharon E.; Brockman, Beverly K.; Crutchfield, Tammy Neal (2003): Consumer Comfort in Service Relationships. In: *Journal of Service Research* 5 (4), S. 316–332.

Spake, Deborah F.; Finney, R. Z.; Joseph, Mathew (2011): Experience, comfort, and privacy concerns. Antecedents of online spending. In: *Journal of Research in Interactive Marketing* 5 (1), S. 5–28.

Tutton, Elizabeth; Seers, Kate (2003): An exploration of the concept of comfort. In: *J Clin Nurs* 12 (5), S. 689–696.

Visher, Jacqueline C. (2007): The concept of environmental comfort in workplace performance. In: *Ambiente Construído* 7 (1), S. 21–34.

Wagner, Gerhard; Schramm-Klein, Hanna; Steinmann, Sascha (2017): Consumers' attitudes and intentions toward Internet-enabled TV shopping. In: *Journal of Retailing and Consumer Services* 34, S. 278–286.

Reziprozität in Omnichannel-Handelskanälen: Effekte auf Offline-, Online- und Gesamtloyalität

AUTOREN

AMELIE WINTERS Doktorandin an der Professur für Marketing und Handel der Universität Trier

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

Obwohl im Omnichannel-Handel wechselseitige Beziehungen zwischen Kanälen existieren, ist wenig darüber und entsprechende Wirkungen bekannt. In der Studie werden Wechselwirkungen (sog. reziproke Effekte) der Images dominierender Offline- und Onlineverkaufskanäle betrachtet und zwar für die kanalspezifische Offline- und Onlineloyalität und die Gesamtloyalität zum Händler. Längsschnittdaten von 573 Konsumenten in der Fashion-Branche sind die Basis. Im Ergebnisse hat die Reziprozität höchst differierende Wirkungen auf die Omnichannel-Loyalitätsausprägungen. Zudem verändern existente Assoziationen zum Händler (günstig vs. ungünstig) die Wirkungsmechanismen.

Einleitung

Vormalig stationäre Händler wandeln sich in Omnichannel-Systeme, indem sie Onlinekanäle zu ihrem bestehenden Portfolio hinzufügen. Es ist bekannt, dass Kanalbewertungen (z.B. Images i.S.v. Eindrücken von Kanälen) das Verhalten im Omnichannel-Handel bedingen. Omnichannel-Händler müssen aber wechselseitige Effekte zwischen den Kanälen kennen, wenn sie den Kunden an den traditionellen Offline-Kanal, den neuen Online-Kanal oder ganzheitlich an den Händler binden wollen.

Diese Studie legt den Fokus auf die Reziprozität der Hauptverkaufskanäle (siehe Abb. 1). Reziprozität ist wichtig, da Kunden hauptsächlich Offline- und Onlineverkaufskanäle eines Einzelhändlers frequentieren und beide in einer Entscheidungssituation wechselseitig wirken. Eine häufig vorgenommene Betrachtung der Kanäle – ohne Reziprozität – ist unvollständig und verzerrend. So adressieren Studien meistens sog. unidirektionale Beziehungen (z.B. Effekte eines Kanals, offline **oder** online, auf das Käuferverhalten im Offline- **oder** Onlinekanal). Wenige Studien adressieren sog. bidirektionale, kreuzweise Effekte. Zum Beispiel das Offline- **und** Onlinekaufverhalten abhängig von Offline- **und** Onlinepreisaktionen. Die Reziprozität, d.h., Beziehungen zwischen Bewertungen, die einander gleichzeitig wechselseitig beeinflussen, zwischen wahrgenommenen Eigenschaften der Offline- und Onlinekanäle geht darüber hinaus. Diese Studie, untersucht daher folgende Fragen:

- Bestehen wechselseitige Beziehungen zwischen Offline- und Onlinekanalbewertungen (Images) und beeinflussen diese die Loyalität zum Offline-, Onlinekanal und zum Omnichannel-Händler?

Konsumenten verfügen aufgrund früherer Erfahrungen über Assoziationen v.a. von ehemals stationären Kanälen der Einzelhändler. Diese Assoziationen bedingen sehr wahrscheinlich die wechselseitigen Beziehungen und deren Wirkung. Entsprechend wird folgende Frage adressiert:



Abbildung 1: Reziprozität zwischen Kanälen des Omnichannel-Systems

- Ob und wie stark unterscheiden sich die reziproken Effekte auf die Loyalitäten bei Omnichannel-Händlern mit günstigen vs. ungünstigen früheren Assoziationen?

Reziproke Effekte der Kanäle

Diese Studie analysiert den Einfluss des Images des stationären Kanals auf das Image des Online-Shops eines Händlers und vice versa (siehe Abb. 2 mit den wechselseitigen Pfeilen) sowie die Effekte dieser Reziprozität auf die Loyalität gegenüber den Fashion-Händlern. Das Image ist kanalspezifisch, da sich Images eines Händlers im unterschiedlichen Offline- und Onlinewettbewerbsumfeld nicht nur unterscheiden, sondern Kunden einem Händler im Offline- und Onlinekanalumfeld unterschiedlich begegnen. Die Loyalität (d.h. die Bereitschaft wieder einzukaufen) wird in dieser Studie dreigeteilt, weil ein Omnichannel-Händler diverse Ziele verfolgen kann und zumindest drei Bindungsoptionen hat: So Forcierung der Bindung an den Händler als Ganzes, Bindung an den Offlinekanal oder Bindung an den Onlinekanal. Sehr wahrscheinlich ist es, dass in diesen drei Fällen die Reziprozität unterschiedliche Effekte zeigt.

Wie angedeutet, verfügen Konsumenten zudem über Vorerfahrungen mit dem Händler, welche als Offline- oder Onlinekanalassoziationen begriffen werden können. Im Omnichannel-Kontext sind diese Assoziationen besonders bedeutend, weil

bspw. vorherige Erfahrungen mit dem stationären Kanal auf den Online-Shop übertragen werden oder umgekehrt. Fraglich ist jedoch, wie eine günstige (vs. ungünstige) Assoziation bspw. zum Offline-Store die Reziprozität und deren Wirkungen auf die drei Loyalitätsausprägungen bedingen.

- Die Loyalität zum Omnichannel-Händler und die Wirkung des reziproken Imagetransfers hierauf werden vermutlich durch Offline- und Onlinekanal-effekte beeinflusst werden. Bei vormals stationären Händlern wird aber ein stärker vom Offlinekanal ausgehender reziproker Effekt vermutet, als der vom Onlinekanal ausgehende Effekt. Durch günstige (vs. ungünstige) Offlineassoziationen wird dieser Effekt wahrscheinlich noch verstärkt werden. Dies alles erscheint naheliegend. Inwiefern dies jedoch in einer reziproken Kundensicht tatsächlich so ist, oder ob der Onlinekanal von dominanter Bedeutung ist, ist die spannende Frage.

- Die Loyalität zum Offlinekanal wird sicher vom Offlinekanal bedingt, ob und welche Rolle der Onlinekanal hat, ist jedoch offen und spannend zu hinterfragen. Ist es so, dass ein ehemals stationärer Händler die Bindung der Kunden an seine Offline-Stores nur noch abhängig von dem Angebot in diesen Stores sehen muss, oder kommt – ganz im Gegenteil – auch für die Loyalität zum Offline-Store dem Image des Onlinekanal hinzu. Darüber hinaus, wenn die vorherigen Assoziationen zum Offlinekanal positiv oder negativ sind, wie wirkt dies auf die

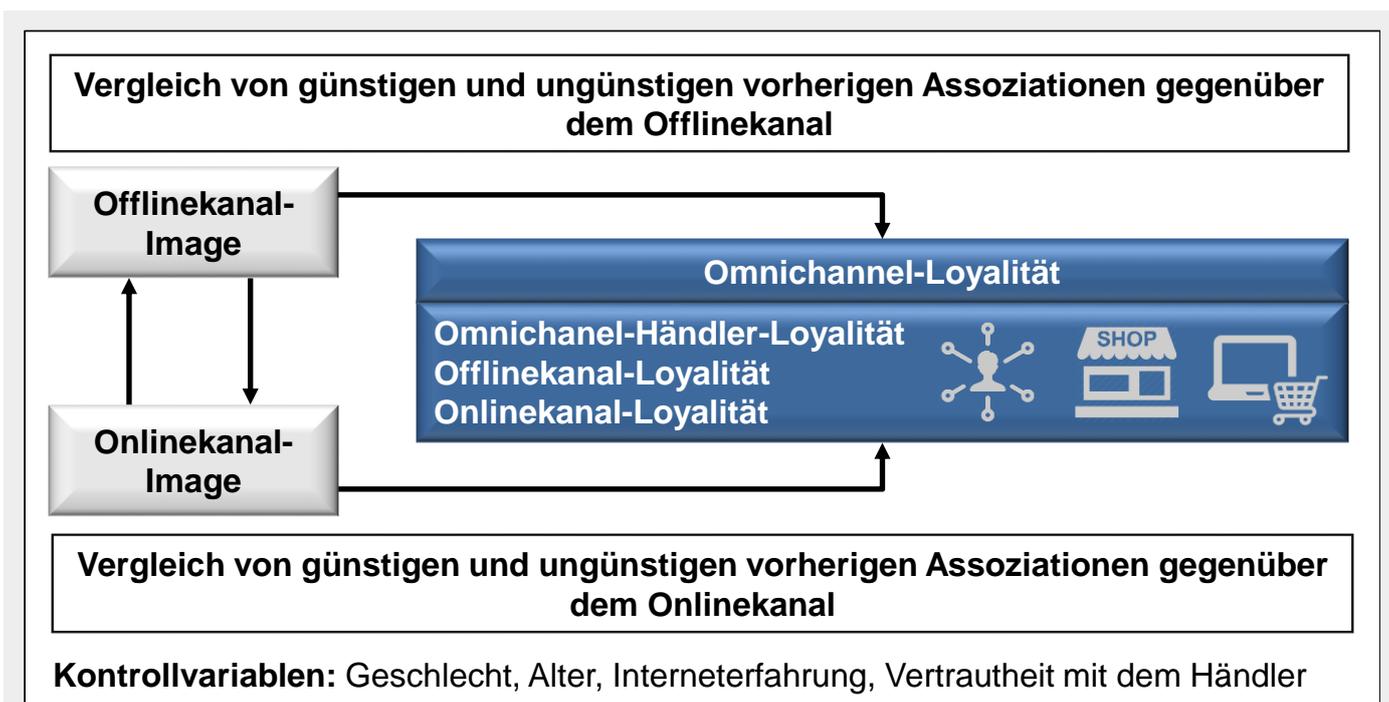


Abbildung 2: Konzeptioneller Rahmen

reziproken Effekte. Kann sich ein Händler mit positiven Assoziationen darauf verlassen, dass die Kundenbindung an den Offlinekanal umso stärker von dessen Image abhängt (verliert also der neue Onlinekanal diesbezüglich an Bedeutung)? Hat im Gegenzug ein Händler mit ungünstigen Assoziationen die Option diese durch den neuen Onlinekanal wett zu machen, wenn dieser nämlich stark auf das Onlineimage ausstrahlt oder ist „Hopfen und Malz verloren“ und der Händler nimmt seine schlechte Assoziation auch ins Onlinegeschäft mit?

- Bei der Loyalität zum Onlinekanal ist anzunehmen, dass das Online-Image dominant wirkt. Inwiefern dies bei ehemals stationären Händlern der Fall ist, oder hier der langen Jahre prägende Offline-Store „durchschlägt“ ist spannend zu hinterfragen. Wie sieht es bei günstigen Offlineassoziationen aus; reduzieren sie die Bedeutung des Offlinekanals? Dann wäre für die Bindung an den Onlinekanal der Offline-Store bedeutender als der neue Kanal? Umgekehrt, kann ein Händler mit negativen Offlineassoziationen, einen neuen Onlinekanal als Chance begreifen, also durch einen Top-Online-Store die Kunden an diesen Kanal binden, oder „vermasselt ihm die schlechte Offlineassoziation dieses Kalkül“?

Empirische Studie

Die empirische Studie basiert auf Befragungen von 573 Konsumenten zu vorausgewählten Omnichannel-Händlern der Fashionbranche und zwar zu drei Zeitpunkten in einem Jahr, da nur so die o.g. reziproken Effekte simultan getestet werden können. Die Befragung erfolgte durch geschulte Interviewer mittels Face-to-Face-Interviews und anhand eine Quotenplans (repräsentativ für die deutsche Gesamtbevölkerung bzgl. Alter und Geschlecht). Vier Händler wurden aus zuvor 12 in mehreren Stufen ausgewählt (u.a. mittels qualitativer Tiefeninterviews, mehreren quantitativen Pretests). Die Maßgabe war es, je zwei Fashion-Händler mit günstigen und je zwei mit ungünstigen Offline- bzw. Onlineassoziationen (i.S. einer Matrix) zu finden. Die vier Händler unterscheiden sich auch gemäß ihrem finanziellen Erfolg offline und online, was die vorgenommene Gruppierung unterstreicht.

Vier Fragen erfassten jeweils offline und online Images (z.B., die (Online-) Shops von [Händler] sind ansprechend). Die kanalspezifische Loyalität und Gesamtloyalität wurde ebenfalls mit vier Fragen erfasst (z.B., ich bin mir sicher, dass ich wieder

bei [Händler/im Kanal XY] einkaufen werde). Die vorherigen Assoziationen wurden mit je vier Fragen erfasst (z.B., die Läden von [Händler] wirken vorteilhaft). Diverse zusätzliche Variablen wurden kontrolliert (z.B. Interneterfahrung, Alter, Geschlecht).

Ergebnisse

Die Ergebnisse der Studie bestätigen zunächst den reziproken Effekt zwischen dem Offlinekanal- und dem Onlinekanal-Image. Der wechselseitige Einfluss des Offline-Images auf das Online-Image ist stärker, als der umgekehrte Effekt, was aufgrund des Blicks auf ehemals stationäre Händler zunächst nicht besonders verwundert.

Interessant ist allerdings, dass die Reziprozität der Kanalimages wechselseitig die drei Loyalitäten bedingt (zum Omnichannel-Händler gesamt, zum Offlinekanal, zum Onlinekanal). Die Images der Kanäle stützen sich in allen Fällen. Allerdings hat das Zusammenspiel der Kanäle eine unterschiedliche Bedeutung je nach Art der Loyalitätsbetrachtung (siehe Abb. 3):

- Die Loyalität zum Omnichannel-Händler insgesamt hängt – nicht überraschend – hauptsächlich vom Offlinekanal-Image ab, während das Onlinekanal-Image einen zwar positiven, aber geringeren Einfluss aufweist. Wird aber die Reziprozität berücksichtigt, dann zeigt sich erstens eine deutlich verstärkende Wirkung vom Offline- auf das Onlinekanal-Image, wodurch die direkte Bedeutung des Online-Images für die Loyalität gestärkt wird. Die umgekehrte Wirkung von Onlinekanal- auf Offlinekanal-Image ist geringer, was den Effekt der Bedeutung des Offline-Images für die Loyalität geringer ausfallen lässt.

- Interessiert den Omnichannel-Händler die Loyalität zum Offlinekanal, dann wird diese, wie vermutet, besonders vom Offline-Image getrieben. Der Offlinekanal „schlägt durch“. Das Online-Image trägt überraschend, wenn auch im geringeren Umfang, zur Erhöhung der Offline-Loyalität bei, nur da ein stationärer Händler jetzt im Web präsent ist. Spannend wird es, wenn die reziproken Effekte betrachtet werden. Das Offline-Image verstärkt das Online-Image stark und dadurch die Bedeutung des Online-Images auf die Loyalität. Umgekehrt ist, auch überraschend, das Online-Image bedeutend für das Offline-Image, aber nicht sehr stark, und daher die Bedeutung von Offline auf die Loyalität reduzierend.

- Die Loyalität zum Onlinekanal wird, wie vermutet, direkt durch das Online-Image erhöht. Spannend ist, dass das Offline-Image die Online-Loyalität sogar stärker beeinflusst, als das Online-Image. Der reziproke Effekt des Online- über das Offline-Image erhöht die Online-Loyalität. Überraschenderweise wird die Online-Loyalität aber stärker reziprok vom Offline- über das Online-Image beeinflusst. Insgesamt hängt für Omnichannel-Händler die Loyalität zum Onlinekanal stärker vom Offline- als vom Online-Image ab; es ist also immer das stationäre Geschäft entscheidend.

In Bezug auf die Frage bzgl. der Rolle von günstigen vs. ungünstigen früheren Assoziationen zum Offline- und Onlinekanal sind die Ergebnisse umso überraschender (nachfolgend für die Offlineassoziationen exemplarisch ausgeführt):

- Die Loyalität zum Omnichannel-Händler wird bei günstigen Assoziationen zum Offlinekanal in aller Hinsicht verstärkt. D.h., die o.g. direkten und reziproken Effekte beider Kanäle nehmen gleichgewichtig zu. Bei ungünstigen Assoziationen nimmt die Bedeutung des Offlinekanals ab und die Bedeutung des Onlinekanals bleibt gleich. Schwache ehemalige stationäre Händler, die online gehen, haben im Onlinekanal eine kleine Chance die Bindung der Kunden durch den neuen Online-Store zum gesamten Händler zu erhöhen. Diese Option ist jedoch nicht sehr stark ausgeprägt.

- Bei der Loyalität zum Offlinekanal sind für Händler mit günstigen Assoziationen identische o.g. Ergebnisse zutreffend. Im Gegensatz bleibt bei ungünstigen Offlineassoziationen die Bedeutung des Offlinekanal-Images unverändert stark. Die Bedeutung

des Onlinekanal-Images verschwindet. Obwohl der Händler Omnichannel-Handel betreibt, ist die Offlinekanal-Loyalität alleine vom Offlinekanal-Image abhängig.

- Die Loyalität zum Onlinekanal zeigt die überraschendsten Ergebnisse. Bei günstigen Assoziationen wird diese Loyalität spannenderweise v.a. durch das Offlinekanal-Image erhöht; das Onlinekanal-Image bleibt gleichbedeutend, d.h. verliert relativ an Bedeutung. Bei ungünstigen Assoziationen gewinnt dagegen das Onlinekanal-Image relativ an Bedeutung, weil das Offlinekanal-Image verliert. Ein Top-Online-Store kann selbst für schwächere Händler nicht die endgültige Lösung sein.

Analoge Überlegungen können abhängig von den vorherigen Assoziationen zum Onlinekanal angestellt werden, weil in der genutzten Stichprobe die Befragten Erfahrungen mit beiden Kanälen aufweisen. Diese spannenden Ergebnisse sollen jedoch an dieser Stelle unausgeführt bleiben.

Implikationen für Manager

Frühere Studien zeigen Kanaleffekte ohne die Beachtung der Reziprozität. Diese ist aber gerade im Hinblick auf die unterschiedlichen Loyalitätsarten im Omnichannel-Handel besonders interessant.

Manager sollten das Offlinekanal-Image und das Onlinekanal-Image aufeinander abstimmen, da allgemeine Kanalbewertungen nicht als unabhängig voneinander angesehen werden können. Stattdessen müssen sie gleichzeitig betrachtet werden, weil sie sich gegenseitig beeinflussen.

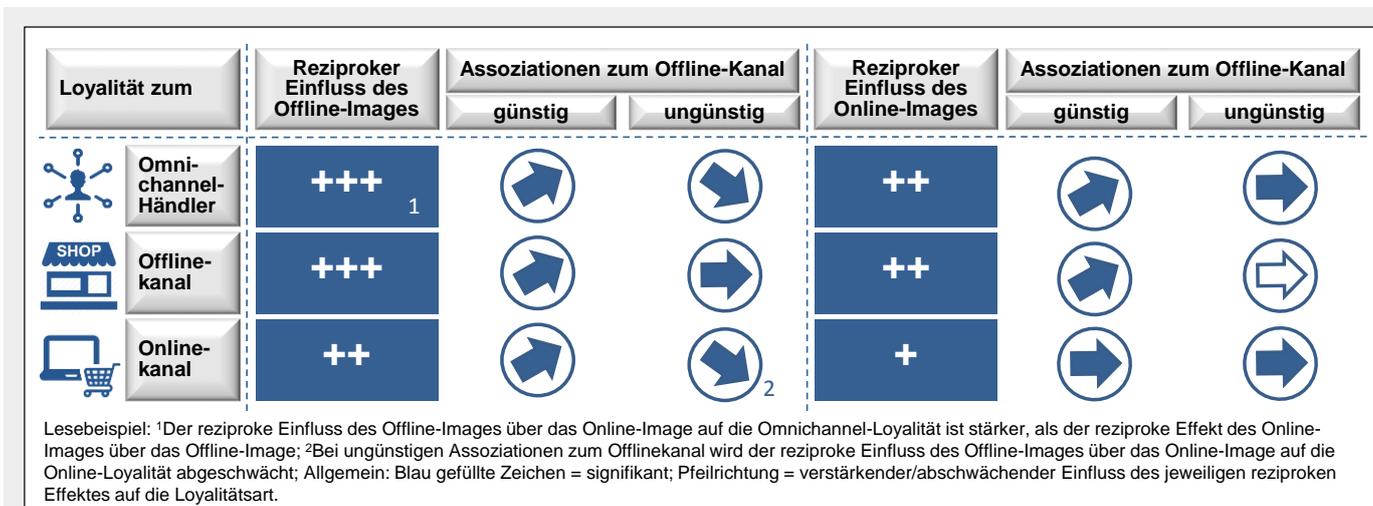


Abbildung 3: Wechselseitige Effekte des Offline- und Online-Images auf die Loyalitätsarten und Betrachtung der Veränderungen bei günstigen vs. ungünstigen Offlineassoziationen

Die drei Loyalitäten werden immer am stärksten durch das Offline-Image beeinflusst, d.h., auch im Omnichannel-Handel ist der Offlinekanal dominant. Dies ist eine spannendere Erkenntnis. Händler können die Loyalität zu jedwedem Kanal oder zum Unternehmen als Ganzes signifikant erhöhen, indem sie ein Hauptaugenmerk auf das Image des stationären Ladens legen. Onlinekanäle sind jedoch gleichwohl nicht zu vernachlässigen, weil diese reziprok und vielfältig mit der Offlinewelt interagieren.

Final ist anzumerken, dass Einzelhändler mit günstigen Assoziationen es einfacher haben die Kanäle zu verknüpfen und Kunden durch Offline- und Onlineverkaufskanäle gleichermaßen zu binden. Händler mit ungünstigen vorherigen Assoziationen haben deutlich geringere Möglichkeiten. Sie hängen am schlechten Image der Offlinekanäle.

„Take-aways“

- Die Loyalität zum Omnichannel-System eines Händlers wird stärker durch das Image des stationären Ladens beeinflusst und Omnichannel-Händler können die Loyalität zum stationären Geschäft erhöhen, indem sie in erster Linie positive Offlinebewertungen der Kunden fokussieren.
- Omnichannel-Händler sollten nicht allein Offlineeffekte fokussieren, da die Gesamteffekte von positiven Images des Offline- und Onlinekanals reziprok stärker zur Erhöhung der Loyalität beitragen als isoliert.
- Händler mit günstigen Assoziationen gegenüber dem Offline- und Onlinekanal können sich mehr auf Interdependenzen zwischen Kanälen verlassen, um Kunden zu binden. Händler mit ungünstigen früheren Assoziationen haben wesentlich geringere Möglichkeiten reziproke Effekte zwischen Kanälen zu nutzen.

Omni-Channel and the One Customer Mentality

AUTOR

JUDITH SCHLOFFER Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing der Universität Graz

Due to the more or less unrestricted access to the Internet and the changing information search and purchasing behavior of the younger generation in particular, companies have to adapt their strategies to address customers in order to remain successful.

Omni-Channel is the promise to provide customers with a seamless shopping experience on all channels – whether in the shop, on the computer or on a smartphone. The goal for companies is not only to be visible and traceable, but also to be consistent at all customer contact points during the customer journey, to provide the same reliable information and to exploit fully the respective channel-specific advantages.

Adam Ellis talked in his presentation about the dynamic change in the industry's environment, what the challenges are to reach customers, as well as what companies need to know about their customers to react to the changed consumer behavior. He also gave insight on how Zumiez, an international retailing company, is dealing with the changes in order to be successful in the future.

The Fourth Industrial Revolution

He started his overlook on the current situation in retail with the statement, that disruption is not new, but is accelerating due to new technology. In the past few years corner stores, catalogues, department stores and malls have already disappeared or are in danger of disappearing and retailers like amazon entered the market. Closing stores is about technology making things more efficient. New channels are required. Inefficiency is being driven out of the market. The market is resized relatively to technology, winners and losers are being created. In the end, a few big players will survive and small companies need to find a niche to be successful.

Adam used the Industrial Revolution to stress that change is not new, but happens all the time. By referring to Karl Schwab, founder of the World Economic Forum, he explained the history of change



Figure 1: Blue Tomato Store located in a shopping mall

over the last decades. There have been several industrial revolutions and right now we are living through the Fourth Industrial Revolution. Previous industrial revolutions liberated humankind from animal power, made mass production possible and brought digital capabilities to billions of people. This Fourth Industrial Revolution is, however, fundamentally different. It is characterized by a range of new technologies that are fusing the physical, digital and biological worlds, affecting all disciplines, economies and industries, and even challenging ideas about what it means to be human. The possibilities of billions of people connected by mobile devices, with unprecedented processing power, storage capacity, and access to knowledge, are unlimited and affect everyday living as well as the way people shop.

Technology has made possible new products and services that increase the efficiency and pleasure of our personal lives. Ordering a cab, booking a flight, buying a product, making a payment, listening to music, watching a film, or playing a game –



Figure 2: Adam Ellis, MBA, Senior Vice President Global Retail Initiatives and Business Development, Zumiez Inc., Managing Director, Blue Tomato GmbH

any of these can now be done remotely. In the future, technological innovation will also lead to a supply-side miracle, with long-term gains in efficiency and productivity. Transportation and communication costs will drop, logistics and global supply chains will become more effective, and the cost of trade will diminish, all of which will open new markets and drive economic growth.

On the supply side, many industries are seeing the introduction of new technologies that create entirely new ways of serving existing needs and significantly disrupt existing industry value chains. Disruption is also flowing from agile, innovative competitors. Thanks to access to global digital platforms for research, development, marketing, sales, and distribution, they can oust well-established incumbents faster than ever by improving the quality, speed, or price at which value is delivered. Major shifts on the demand side are also occurring, as growing transparency, consumer engagement, and new patterns of consumer behavior (increasingly built upon access to mobile networks and data) force companies to adapt the way they design, market, and deliver products and services.

Overall, there are four main effects that the Fourth Industrial Revolution has on business: on customer expectations, on product enhancement, on collaborative innovation, and on organizational forms. Whether consumers or businesses, customers are increasingly at the epicenter of the economy, which is all about improving how customers are served. Physical products and services, moreover, can now be enhanced with digital capabilities that increase their value. New technologies make assets more durable and resilient, while data and analytics are transforming how they are maintained. A world of customer experiences, data-based services, and asset performance through analytics, meanwhile, requires new forms of collaboration, particularly given the speed at which innovation and disruption are taking place. And the emergence of global platforms and other new business models, finally, means that talent, culture, and organizational forms will have to be rethought. Overall, the shift from simple digitization to innovation based on combinations of technologies is forcing companies to reexamine the way they do business.

Disrupted markets consolidate

What happens in retail is, that disrupted markets consolidate. Big players are all about convenience and price. For companies to be successful in this environment it is necessary to find a niche and offer specialties or specific knowledge, because only niche-players will survive.

The disruption in the Fourth industrial revolution started in the mid-1990s in the music industry. A famous example for the change is Tower Records, a retail music chain based in Sacramento, California, selling records, tapes and CDs. From 1960 until 2006, Tower Records operated retail stores in the United States, which closed when Napster, the first download program for music came along and revolutionized music consumption. During the 2010's the travel industry changed dramatically. After launching booking sites like Expedia or Travelocity 60% of the jobs in the travel industry were gone. In the digital age, we've become a generation of DIY travelers who plan, manage and book travel online. Another industry that started having troubles were book stores. In the early 1990 big book stores like Borders and Barnes & Nobles dominated the US book market. But at the time when the megastores were winning on assortment, Amazon came along with a million SKUs and the competitive advantage of the brick-and-mortar retailers slipped away. As of now Amazon controls 63% of the book market in the US, even 95% of the digital book market, which is about 25% of the entire book market. They control also the audiobook market. Borders has gone out of business. Barnes & Nobles is still doing business but rather unsuccessfully. In the US disruption started hitting retail hard in 2015 with a lot of closures. By 2020 there will be all safe havens subject to digital disruption.

Amazon's ecosystem

According to Adam Ellis, for any retailer it is important to build a strong ecosystem. Throughout the years Amazon changed the dynamics of selling, came up with fundamental new ways of doing business and altered how customer satisfaction is measured. They built a unique ecosystem and want the customer inside this ecosystem by making it so convenient for the shopper that they have no reason not to shop at Amazon.

One of the earliest signs that Amazon would be a disrupter to be reckoned with was 1-Click Shopping. Introduced in 1997, 1-Click eliminated the need for shoppers to re-enter payment information every time they made a purchase. That makes processes seamless and frictionless and connects the shoppers to Amazon.

In 2006 Amazon launched its cloud computing service, Amazon Web Services. It disrupted retail by providing small retailers and numerous start-ups with the server capacity they needed to compete with the big players – it effectively democratized e-commerce. With Amazon's marketplace Amazon made it easier for smaller third-party sellers to start selling online and changed how one thinks about the economics of the retail business. Retail was historically about buying product, marking it up and selling at a profit. Amazon sells product that other people own and they are making very significant, rich margins that they use to subsidize various approaches to customer retention.

Several aspects of selling were controversial when first introduced nearly two decades ago, but some are commonplace today. Two standouts are selling used books next to new and allowing shoppers to search inside the book. Search inside the book was considered by publishers and authors to be counterintuitive. Amazon's hypothesis was that if customers got a peek at a few pages, they would actually buy more, and their intuition was right. The technology became the digital proxy for shopping for a book in a traditional store.

Another fundamental game changer is Amazon's breadth of assortment. Experts also deem free shipping and the unconventional return policies applied to select items noteworthy. Amazon simply tells shoppers to keep some items, as it is cheaper not to pay shipping costs for return shipments and that earns them a lot of good will.

Dynamic pricing allowed for multiple price changes intra- and inter-day. Due to offering the lowest price, customers perceived Amazon as a price leader but, in effect, they are using technology to be the fastest follower of the price leader. Amazon created a price leadership position which brought an unparalleled level of transparency.

It is impossible to overlook how Amazon shaped customer buying with the development and expansion of processes such as automated emails, user-

generated ratings and reviews and recommendations based on previous purchases. Amazon uses event-based communication to anticipate and eliminate customer questions and uncertainty better than anyone else.

Several experts believe that Amazon is responsible for creating greater transparency around user-generated content. The recommendations engine began with books. Though it can be difficult to get people to cross categories recommendations became a clever way of telling customers 'if you like this book you might like this movie.' Amazon's growth would not have happened as fast without recommendations.

A membership/loyalty program that met with fierce skepticism when it was introduced in 2005, Amazon Prime now boasts tens of millions of members around the globe. Amazon Prime Now takes it a step further disrupting the delivery system and providing sameday delivery to dozens of metropolitan areas – getting some products into consumers' hands in an hour or less. Therefore, Amazon also builds its logistics infrastructure to support super-fast delivery. The company is expanding its footprint of fulfillment centers, moving products ever closer to the consumer and using these vast distribution centers to disrupt fulfillment speeds. And inside fulfillment centers is yet another disrupter, Amazon robotics. At last report Amazon is using over 30,000 robots, including Kiva robots (acquired back in 2012), intelligent forklifts and machines capable of counting items on a shelf. Perpetually focused on shortening the last mile, Amazon is investing heavily in drones. Jeff Bezos first mentioned the prospect of drone delivery in an interview 2013, but he had been investing in it for some time – once again putting Amazon several years ahead of competitors.

Then there's Amazon Echo, a voice-enabled wireless speaker. This device pushes the envelope on conversation commerce, but it's more than that. Users can request music be played, order pizza, and add products to an Amazon.com shopping cart – all via voice command.

Amazon stores are innovative in that they turn traditional methods upside down. For most retailers their stores are considered primary touchpoints and the brand's extension online is perceived more like an endless shelf. Amazon's physical stores feature online book reviews as part of the display. The pricing approach is also an offshoot of the

online store. Nothing in Amazon's store has a price. You have to check it with a smartphone because today's retail world is no longer about everyday low prices – it's about prices that change every millisecond.

Digital natives – the next powerful generation of customers

Nowadays customers have nearly unlimited instant access to information and connection. Digital technology has empowered the customer and created nearly perfect transparency making it easy to compare prices, services and product reports. Consumers can switch between digital retailers, brands and services. They just need a few clicks or swipes with their fingers.

One consumer group essential to understand for retailers targeting age groups 25 and younger are digital natives. Digital natives – also called Generation Z – are young people born after the mid-1990s. They view the internet and technology as integrated into their life, in fact, they do not know a world without the internet or instant connection. They don't see the smartphone as a tool, they see it as a source of inspiration.

Armed with their smartphones, digital natives have the pocket-sized power to search for top-tier quality at the best price. At their fingertips, there is the power to compare and analyze the best deals and designs from across the globe. This power of choice will ultimately shape future trends. Digital natives have an awareness that the possibility of finding the best price and potentially a better style could be just a few clicks away. When you have the power to research every option for dinner, flights, or a simple t-shirt, the need to make an informed decision becomes second nature.

Digital natives are realizing that with more advanced technology, there is no longer as strong of a need to travel to a mall or store to make purchases. Being able to make purchases online from the comfort of their home is more convenient for digital natives, and they don't want to be bothered with shopping in a physical store. For retailers it is no longer about outshining their competitor's window display so much as the allure of their homepage. With this group, the tangible store experience becomes mundane, perhaps a bit outdated, and simply inessential.

Businesses need to find creative means of adjusting retail both online and in-store to tell honest, sustainable, visually stimulating stories. This is where the whole idea of an experience comes into play. If you can captivate and enchant at both the threshold of the store and the virtual domain, digital natives are sure to notice. Hosting in store events are powerful opportunities to entice this crowd. This can be anything from concerts, charity nights, or an in-house stylist to offer individualized advice. Retailers can use powerful visual displays, captivating aromas or mood music to attract this group and make them visit a store. Generation Z requires this sort of individualized attention and the need to feel they are seeing something that is both trendy, useful, and a unique experience.

A Deloitte Digital study among consumers, who use digital devices to shop, show, that almost one-third of consumers say they spend more due to their use of digital during the shopping process. Most often, these shoppers end up spending more because they either perform product research (leading to the purchase of a complementary or higher-priced item) or take advantage of a discount or coupon found online, which causes them to buy more overall. People who use digital while they shop in-store convert at a 20 percent higher rate compared to those who do not use digital as part of the shopping process. Digital consumers are 30 percent less likely to use mobile devices to perform price comparisons in-store than they were a year ago. This may indicate that consumers are using digital more for inspiration and idea generation earlier in their shopping process, and not simply as a price comparison vehicle. In many ways, it demonstrates the growing sophistication of the consumer. Integrating digital into the customer experience has become a business imperative, and retailers who ignore this fact will likely be trapped in the digital divide – the gap that separates shoppers' digital needs and expectations from the experiences retailers are actually providing to them.

Consumer paths are unique

The customer journey often is not a straight line, but a circle, consisting of consideration, purchase, enjoyment, advocacy and re-engagement. It is essential to keep the customer in this circle to not miss out on business. The realm of discovery used to be in the store. Consumers used to walk into a store and a sales person used to show them new brands or products. This way of inspiring shoppers

does not happen in the store anymore. They are looking everywhere for inspiration. Young customers are getting inspired by their friends or their social networks. When it comes to influencing the influencers, Adam Ellis concluded: "Re-engaging with the best customer and then engaging with their friends about you as a retailer is the most important thing."

When thinking about a customer's journey through multiple channels, it is necessary to be responsive to customers, not channels. Adam Ellis put it this way: "Customers don't see themselves as 'omni-channel shoppers' they see themselves as your best customers. And this is what we call one-channel-mentality. Omni-channel is configured around retailers, one channel is configured around the customers". So, it is not about the digital business, it is just business. It's not about eCommerce, it is simply commerce. Retailers need to cater customers how they want it, where they want it, and when they want it.

Zumiez: Business overview

After illustrating numerous challenges the disruption in retail brings, Adam Ellis focused on Zumiez and their strategies to manage these.

Zumiez Inc. was formed in August 1978 and is a Seattle based corporation. The company including its wholly-owned subsidiaries, is a leading specialty retailer of branded apparel, footwear, accessories and hardgoods for young men and women in the age group of 12 to 24 years, who want to express their individuality through the fashion, music, art and culture of action sports, streetwear, and other unique lifestyles. Zumiez has succeeded in developing a brand image that their customers view as consistent with their attitudes, fashion tastes and identity that allows the company to differentiate themselves from the competition.

In 2017 Zumiez operated 690 stores: 654 in North America, 31 in Europe and 5 in Australia. Zumiez designs their stores to create a distinctive and engaging shopping environment that resonates with their customers. Their stores feature an industrial look, dense merchandise displays, lifestyle focused posters and signage and popular music, all of which are consistent with the look and feel of an independent specialty shop. Zumiez stores are designed with an „organized chaos“ theme that is

consistent with many teenagers' lifestyles. To encourage customers to shop for longer periods of time and to interact with each other and the store associates and to visit the stores more frequently, the stores are stocked with couches and video games. The stores are constructed and finished to allow staff to efficiently shift merchandise displays throughout the year as the season dictates. The stores average approximately 270 square meters. For Adam Ellis, the stores are part of the trust principle: "Consumer see it as a trust validator, where they for example can return products." Data also show, that wherever there is a store, online sales increase. A store is also important for selling additional products to customers.

In 2012 Zumiez acquired Blue Tomato, one of the leading European specialty retailers of apparel, footwear, accessories and hardgoods. The great similarities between Blue Tomato and Zumiez are product strategy, business philosophy and cultural values. Synergies created in this way enable the two companies to pursue jointly their goals. Furthermore, Zumiez and Blue Tomato share the same values of competition and fun, as well as the active support and promotion of sport. In 2016 Zumiez acquired Fast Times Skateboarding. Fast Times is an Australian specialty retailer of skateboards, hardware, apparel and footwear. So, in 2018 they operate under the names Zumiez, Blue Tomato and Fast Times.

In 2017 Zumiez employed approximately 2,400 full-time and approximately 4,900 part-time employees globally. However, the number of part-time employees fluctuates depending on the seasonal needs and generally increases during peak selling seasons, particularly the back-to-school and the winter holiday seasons. Zumiez seeks to staff the stores with store associates who are knowledgeable users of the products to provide the customers with enhanced customer service and to supplement the ability to identify and react quickly to emerging trends and fashions. Zumiez deep-rooted culture and their brand image enable the company to successfully attract and retain high quality employees who are passionate and knowledgeable about the products they sell. Zumiez's philosophy emphasizes an integrated combination of results measurement, training and incentive programs, all designed to drive sales productivity to the individual store associate level. They have developed a corporate culture that empowers the individual store managers to make store-level business decisions and consistently rewards their success. To preserve their culture, Zumiez strives to promote from within and provide the employees with the knowledge and tools to succeed through their comprehensive training programs and the empowerment to manage their stores to meet localized customer demand. They provide managers with the knowledge and tools to succeed through their comprehensive training programs and the



Figure 3: Stores are stocked with couches and reflect the lifestyle of the target group

flexibility to manage their stores to meet customer demands. While general guidelines for the merchandise assortments, store layouts and in-store visuals are provided by the home offices, Zumiez gives their managers substantial discretion to tailor their stores to the individual market and empower them to make store-level business decisions. They design group-training programs for their managers to improve both operational expertise and supervisory skills. Zumiez is committed to improving the skills and careers of their workforce and providing advancement opportunities for all employees. Comprehensive training programs for all store associates are designed to provide the employees with enhanced product knowledge, selling skills and operational expertise. These programs are designed to promote a competitive, yet fun, culture that is consistent with the unique lifestyles they seek to promote.

Zumiez seeks to reach their target customer audience through a multi-faceted marketing approach that is designed to integrate their brand image with the lifestyles they represent. The marketing efforts focus on reaching their customers in their environment, and feature extensive grassroots marketing events, which give their customers an opportunity to experience and participate in the lifestyles they offer. These grassroots marketing events are built around the demographics of the customer base and offer an opportunity for the customers to develop a strong identity with their brands and culture. Zumiez's marketing efforts also incorporate local sporting and music event promotions, advertising in magazines popular with the target market, interactive contest sponsorships that actively involve the customers with their brands and products, the loyalty program called "Stash", catalogs and various social network channels. Events and activities such as these provide opportunities for their customers to develop a strong identity with their culture and brands. Zumiez's immersion in the lifestyles they represent allows them to build credibility with their customers and gather valuable feedback on evolving customer preferences.

Zumiez employs an omni-channel sales strategy that integrates their stores with their e-commerce platform. There is significant interaction between store sales and e-commerce sales channels and they are utilized in tandem to serve the customers. Their selling platforms bring the look and feel of an independent specialty shop through a distinctive

store environment and high-energy sales personnel. Zumiez strives to provide a convenient shopping environment that is appealing and clearly communicates their distinct brand image. They seek to integrate the store and digital shopping experiences to serve their customers whenever, wherever, and however they choose to engage with the company. When talking about the requirements of being an omni-channel retailer, Adam Ellis stressed that Zumiez was thinking about omni-channels "even before there was a word for it" because Zumiez's consumers are 12 to 24 years old and embrace technology very early. When implementing an omni-channel strategy, two aspects were important for Zumiez: to have one inventory bucket the customer can see and transparent pricing, because having different prices in store and online makes customers lose trust. Starting in 2011, Zumiez has developed several programs to better satisfy their customers' needs with omni-channel retailing: With "Sold 1.0" customers could buy in store, but the products were out of the web inventory and shipped to the customers. "Sold 2.0" meant including all store inventory from 400 stores in the web inventory and shipping products from stores. These first two programs made it possible to deliver products faster to the customer. The next steps improved convenience. Since 2014 it is possible to buy online and pay in store or buy online and pick-up the product in store. The last initiative implemented is to deliver the products to the customers personally by a store associate. Zumiez liked the idea of an employee knocking on the customer's door and delivering a skateboard to a kid.



Figure 4: Store associates are passionate about the products they sell

The employee then tries to sell the customer a helmet at the door and shows the kid in the driveway some tricks with the board. In 2016 Zumiez took all their inventory and pushed web orders with a value of about 90 million dollars out the stores. On the one hand, this increased the speed of delivery, because the shipping time has gone from three or four days to one or two days. On the other hand, it was convenient for customers to find a lot of products in stock at the store.

Zumiez follows a differentiated merchandising strategy. The breadth of merchandise offered through the sales channels exceeds that offered by many of Zumiez's competitors and includes some brands and products that are available only at Zumiez stores within many malls or shopping areas. Many of Zumiez's customers desire to update their wardrobes and equipment as fashion trends evolve or the season dictates, providing the company the opportunity to shift the merchandise selection seasonally. Zumiez believes that their ability to quickly recognize changing brand and style

preferences and transition their merchandise offerings allows them to continually provide a compelling offering to their customers.

Timely and efficient distribution of merchandise to the stores has always been an important component of Zumiez overall business strategy. Domestically, the distribution center is located in Corona, California. At this facility, merchandise is inspected, allocated to stores and distributed to stores and customers. Each store is typically shipped merchandise five times a week, providing the stores with a steady flow of new merchandise. Zumiez utilizes a localized fulfillment strategy in which they use their domestic store network to provide fulfillment services for the vast majority of customer purchases. Internationally, Zumiez operates combined distribution and ecommerce fulfillment centers located in Graz, Austria and Melbourne, Australia respectively, that support the Blue Tomato ecommerce and store operations in Europe and the Fast Times ecommerce and store operations in Australia. Zumiez operates a distribution center located in Delta, British Columbia, Canada to distribute merchandise to the Canadian stores.

Zumiez increased its net sales to about 800 million euros in 2017. Historically, Zumiez operations have been seasonal, with the largest portion of net sales and net income occurring in the third and fourth quarters, reflecting increased demand during the back-to-school and winter holiday selling seasons. During 2016, approximately 58% of the net sales and all of the net income occurred in the third and fourth quarters combined. As a result of this seasonality, any factors negatively affecting business during the last half of the year, including unfavorable economic conditions, adverse weather or Zumiez ability to acquire seasonal merchandise inventory, could have a material adverse effect on the financial condition and results of operations for the entire year.

Zumiez: Building an ecosystem

Adam Ellis determined that Amazon's ecosystem is powerful, but also has its weaknesses. He compared Amazon to a vending machine: "You go to their website buy a product and go. They don't tell you any story. The only story they tell is, it is super-convenient, super-fast and super-cheap, but there is no experience with Amazon." The big question for a retailer like Zumiez is to figure out how to compete with a retailer that doesn't have to be

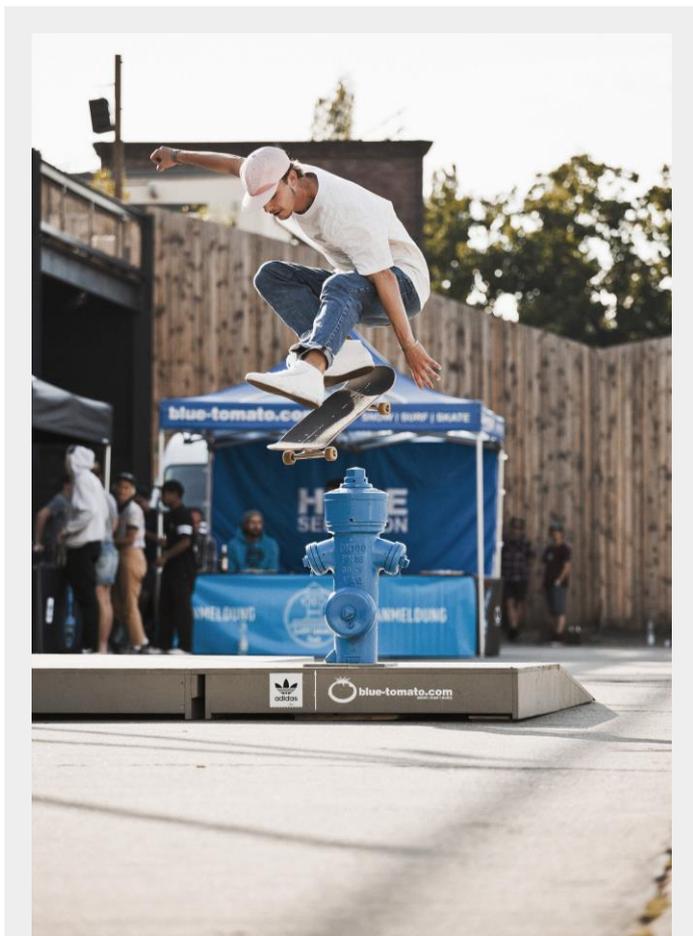


Figure 5: The market efforts focus on reaching customers in their environment

profitable. Since reducing prices is not an option for many retailers, niche players can compete with convenience and speed. So, telling stories to the customers that shopping is convenient and with a lot of speed is key.

Building on their competitive advantages, Zumiez will continue to differentiate themselves through their distinctive brand offering and diverse product selection in store and online, as well as the unique customer experience their sales associates provide to grow customer engagement. Furthermore, they will invest in marketing events and continued store growth.

Zumiez's goal is to be viewed by their customers as the definitive source of merchandise for their unique lifestyles across all channels in which they operate. The breadth of merchandise that Zumiez offers their customers exceeds that offered by many other specialty stores at a single location, and makes Zumiez a singlestop purchase destination for their target customers. Offering an extensive selection of current and relevant brands in sports, fashion, music, and art is essential to Zumiez overall success. No single third-party brand that Zumiez carries accounted for more than averagely 7 % of their net sales. Zumiez believes that their strategic mix of apparel, footwear, accessories and hardgoods allows them to strengthen the potential of the brands they sell and affirms their credibility with their customers. Amazon has

no bound on selection, but Adam Ellis is convinced, consumers still want a narrow selection of products: "This paradox in choice is an opportunity for Zumiez to have a competitive advantage. When customers come to one of our stores we have the chance to give them advice and help them to narrow down their choices. The number one experience is going into a store and meet a great sales person, that can tell the customer all about the product. By telling unique compelling stories to the consumer they will shop with Zumiez. And next time when customers need a product, they remember this person and go back to the store and buy." Therefore, Zumiez organizes up to four sales trainings and recognition events per year in a camp where about 600 employees meet and learn. During these events they learn how to sell and how to interact with the consumer. To give the employees more information on brands, often brand founders talk to them about their story, their vision and their product. Then employees can tell these stories to the consumers and create unique experiences.

Furthermore, Zumiez seeks to maximize their comparable sales by continuing to integrate the store and online shopping experience. They believe that investments made in their omni-channel platform focused on creating a seamless shopping experience for their customer between the physical and



Figure 6: Teamrider Anna Gasser in action

digital channels is critical for their long-term financial performance. Consequently, Zumiez will continue to develop additional ways to execute their superior omni-channel experience and interact with their customers, which requires significant investments in IT systems and changes in operational strategy, including localization, on-line and in-store point of sale systems, an order management system, and transportation management system. These investments will be largely focused on the roll-out of their new Customer Engagement Suite to improve their efficiency and further enhance their omni-channel capabilities.

Zumiez places great emphasis on customer service and satisfaction, and have made this a defining feature of their corporate culture. Zumiez believes that a key component of their success is the brand exposure that Zumiez receives from their marketing events, promotions and activities that embody the unique lifestyles of their customers. These are designed to assist them in increasing brand awareness in their existing markets and expanding into new markets by strengthening their connection with their target customer base. Their marketing efforts have also been successful in generating and promoting interest in their product offerings. In addition, they use their ecommerce presence to further increase their brand awareness. Zumiez plans to continue to expand their integrated marketing efforts by promoting more events and activities in their existing and new markets. One important aspect in creating customer experience with events comes from Zumiez's loyalty program "Stash". Members don't get discounts, but earn points for exclusive merchandise and experiences for shopping and engaging with Zumiez. Members can use their loyalty points for one-of-a-kind rewards from their favorite athletes, artists, and musicians, limited edition merchandise from all their favorite brands, and once-in-a-lifetime experiences with their favorite brands and their ambassadors. For Zumiez creating experience in retail does not just happen in a store. It is about engaging customers in things they love and customize experiences to customers. Their claim is 'Get points for the things you already do. Gain access to stuff you can't buy'. For example, for a 17-year-old US loyalty program member going skiing



Figure 7: Univ.-Prof. Dr. Thomas Foscht (Institut für Marketing, Universität Graz) with Adam Ellis, MBA (Zumiez Inc.)

in the Alps is an incentive and a good way to create a memorable experience. Data from the loyalty program are also used to re-target customers and reengage with the them.

Zumiez intends to expand their presence as a leading specialty retailer of action sports, streetwear, and other unique lifestyles globally. To take advantage of what Zumiez believes to be a compelling economic store model, they plan to open new stores or acquire new store locations. In selecting a location for a new store, Zumiez targets high-traffic locations with suitable demographics and favorable lease terms. For mall locations, they seek locations near busy areas of the mall such as food courts, movie theaters, game stores and other popular teen and young adult retailers. They generally locate their stores in malls in which other teen and young adult-oriented retailers have performed well. Zumiez also focuses on evaluating the market and mall-specific competitive environment for potential new store locations. They seek to diversify their store locations regionally and by caliber of mall.

Vertikalisierung als Mega-Trend – Hersteller werden zu Händlern

AUTOR

DIRK MORSCHETT Inhaber des Chair for International Management der Universität Fribourg

“Veränderungen in der Konsumgüterwirtschaft bringen in den letzten Jahren verstärkt die Tendenz mit sich, dass Konsumgüterhersteller den direkten Kontakt mit dem Endkunden suchen und den Direktvertrieb aufnehmen. Ursachen dafür liegen in Veränderungen des Konsumentenverhaltens [...] und in den zunehmenden Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationssysteme, insbesondere des Internet.“ Dies schrieben Morschett/Zentes in einem Beitrag im Jahr 2000. Dieser Trend der Vertikalisierung hält bis heute an und wird sich voraussichtlich noch verstärken.

Bereits in den 1990 Jahren deutete sich an, dass Hersteller verstärkt selbst als Händler aktiv werden, die sog. „Disintermediation“, also der Ausschaltung von Zwischenstufen in der Distributionskette, wurde in Forschung und Praxis intensiv diskutiert. Im zwei HandelsMonitoren im Jahr 1998, verfasst von Zentes/Swoboda und von Zentes/Morschett, wurden Gründe dafür herausgearbeitet und in einer Umfrage sagten damals etwa 60% der befragten Handels- und Industrie-Manager: „Die Industrie wird die Möglichkeit des Direktvertriebs stärker nutzen, um sich gegenüber dem Handel zu emanzipieren.“

Heute zeigt sich, dass dieser Trend in einigen Branchen bereits massiv umgesetzt wurde, insb. im Bereich der Mode, und es ist zu erwarten, dass er sich auch in den nächsten Jahren fortsetzt.

Vertikalisierung bereits weit fortgeschritten – Mit Läden und Online-Shops

Sucht man nach Beispielen für die Vertikalisierung, wird man schnell fündig. Marken wie Nike, Adidas, Mammut, Levi's, Samsung, Apple, Dyson, Kärcher, Bose, Nespresso und viele mehr verkaufen in eigenen Läden und/oder in eigenen Online-Shops direkt an den Kunden und sie umgehen dabei ihre langjährig etablierten Handelspartner.

Noch deutlicher sieht man diesen Trend, der sich eher schleichend und fast unbemerkt in den letzten Jahrzehnten entwickelt hat, wenn man sich in den Einkaufsstrassen umschaute. Betrachtet man z.B. die Hohe Straße und die Schildergasse in Köln oder die Bahnhofstraße in Zürich, wird deutlich, dass Mono-Label-Läden mittlerweile nicht mehr die Ausnahme, sondern die Regel sind und dass

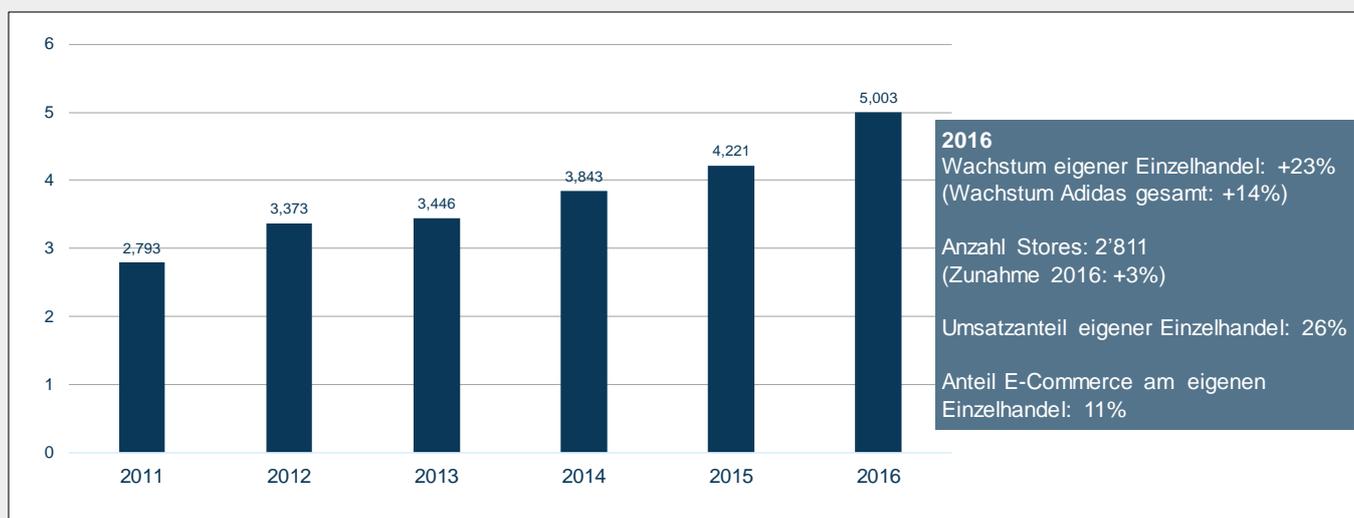


Abbildung 1: Umsatz im eigenen Einzelhandel von Adidas in Mio. EUR

Quelle: Adidas Geschäftsberichte 2014; 2016.

Multi-Marken-Einzelhändler in diesen Top-Lagen mittlerweile tatsächlich in der Minderheit sind.

Deutlich wird der Status Quo auch, wenn man sich einzelne Unternehmen anschaut. So verfügte Adidas 2016 weltweit über ca. 2'800 eigene Stores, der eigene Einzelhandelsumsatz stieg, wie in Abb. 1 gezeigt, sukzessive auf über 5 Mrd. EUR an und er macht mittlerweile über ein Viertel des Gesamtumsatzes aus. Nach Angaben von Fung Global Retail & Technology liegt Ralph Lauren sogar bei über 50% Umsatzanteil aus eigenem Einzelhandel; Under Armour erreicht etwa 30%.

Von daher kann man konstatieren, dass Vertikalisation keine rein theoretische Überlegung ist, sondern sich im Einzelhandel bereits auf breiter Front durchgesetzt hat.

Motive der Hersteller für die Vertikalisation

Für den Aufbau eines eigenen Einzelhandels haben die Hersteller unterschiedliche Gründe. Die wichtigsten sind, neben der Emanzipation vom Handel:

- Steigerung des Umsatzes/Ansprache neuer Kunden
- Senkung der Vertriebskosten
- Stärkung des Markenauftritts
- Präsentation des gesamten Sortiments und von Kollektionen
- Verbesserung der Beratung und des Service

- Aufbau direkter Kundenbeziehungen
- Aufbau von Handels-Know-how/Informationsgewinnung
- Nahtlose Kundenführung vom ersten Kontakt bis zum Kauf

Natürlich wollen Hersteller durch eigenen Einzelhandel ihren Umsatz steigern und dies nicht in erster Linie, indem Kunden angesprochen werden, die bislang bereits von ihren Handelspartnern adäquat bedient werden, sondern Kundensegmente, die nicht im stationären Handel einkaufen, die an Orten wohnen, an denen kein Händler die Marke führt oder solche, die aus anderen Gründen eben nicht im Laden oder Online-Shop des Händlers nach der Marke suchen.

Zudem wollen Hersteller durch eigenen Einzelhandel ihre Vertriebskosten senken, in dem die Marge für die Intermediäre eingespart wird. Wie später noch gezeigt wird, wird dieses Ziel aber häufig nicht erreicht.

Ein zentrales Argument für die Vertikalisation ist die Stärkung des Markenauftritts. Durch die Möglichkeit, die Inszenierung der eigenen Marke in den Mittelpunkt der Gestaltung des Shops zu stellen, wird der Kunde sehr gut beeinflusst und die Marke gestärkt. In Abb. 2 ist ein Beispiel gezeigt.

Gerade das Argument des Markenauftritts stellen die Top-Markenhersteller auch in den Vordergrund, wenn sie ihre Vertikalisation begründen. Am Beispiel Adidas wird dies in Abb. 3 verdeutlicht.

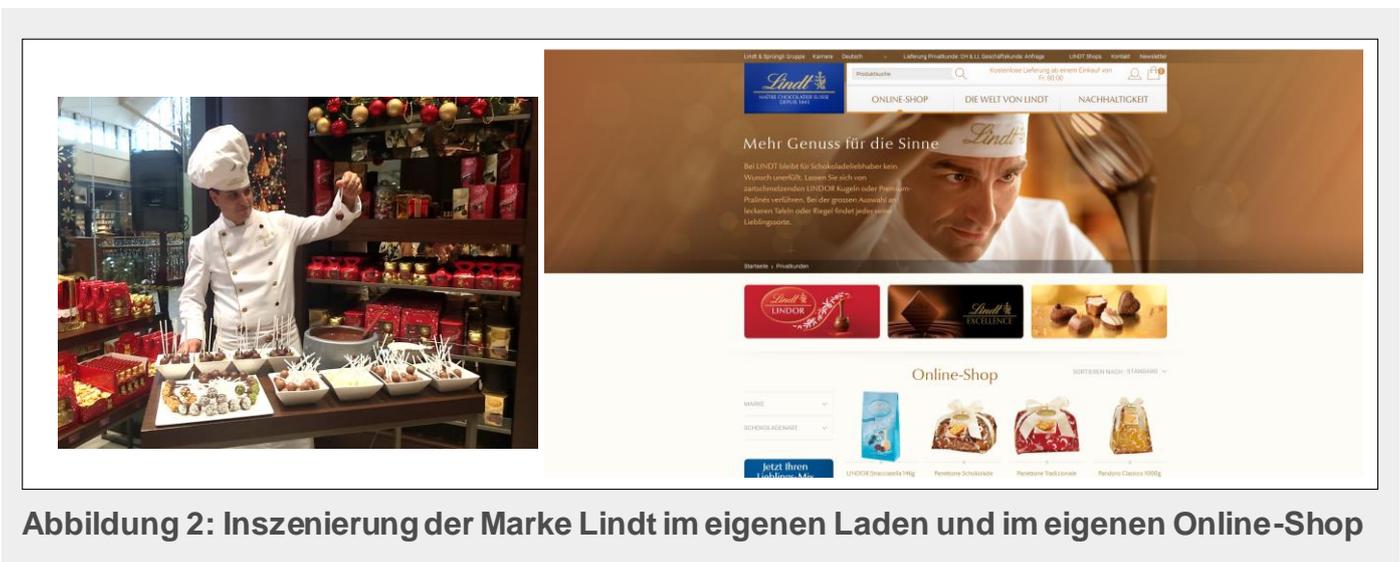


Abbildung 2: Inszenierung der Marke Lindt im eigenen Laden und im eigenen Online-Shop

„Wichtigster Einflussfaktor hierbei ist es, Verkaufsflächen selbst zu kontrollieren. Überall dort, wo wir die Präsentation unserer Marken und Produkte aktiv steuern können, ist die Wirkung auf den Konsumenten in der Regel enorm...“

„Wir sehen unsere eigenen Einzelhandelsgeschäfte als wichtigen Verkaufspunkt, der den Konsumenten bezüglich Markenauftritt und Markenerlebnis begeistern soll...“

„Unser Bestreben, ein erstklassiges Einkaufserlebnis zu bieten, wird im Internet durch unsere digitalen Flagship-Stores adidas.com und reebok.com sichtbar.“

(Adidas Geschäftsbericht 2016)

Abbildung 3: Markenauftritt als Kernargument von Adidas

Quelle: Adidas Geschäftsbericht 2016, S. 51/54.

Zudem ist es vielen Herstellern wichtig, ihr gesamtes Sortiment zu präsentieren, während Händler – im Laden, aber auch im Online-Shop – häufig nur Teile des Produktprogramms eines Herstellers anbieten. Dieses Argument ist insbesondere im Mode-Bereich von Bedeutung, wo Markenhersteller kohärente Kollektionen entwickeln, die aber von Händlern oft nicht als Kollektion dargestellt werden, weil Händler eben auch Produkte anderer Hersteller präsentieren wollen.

Ein weiteres Argument für die Vertikalisierung ist, dass Hersteller ihre Produkte nicht nur besser präsentieren, sondern auch besser darüber informieren. Die bessere Beratung wird v.a. im stationären Handel deutlich, wo Verkäufer im herstellereigenen Laden ausführlich auf die konkrete Marke geschult sind und insbesondere bei höherwertigen Produkten (z.B. Bose) diese bessere Verkaufsschulung wichtig sein kann, um höhere Preise zu erklären. Auch online zeigt sich, dass Online-Shops von Herstellern oft weit tiefergehende Informationen zu den eigenen Produkten darstellen, als dies bei Händlern der Fall ist.

Ein Motiv ist auch, dass Hersteller selbst direkte Beziehungen zu ihren Kunden aufbauen wollen und nicht nur indirekte Beziehungen, über den Handel, haben wollen. Insbesondere in Zeiten von Big-Data-Analysis und Omnichannel-Marketing ist es für Hersteller wichtig, direkte Daten über ihre Kunden zu haben, was beim indirekten Vertrieb weitaus schwieriger ist. Damit verbunden ist auch, dass sie damit Handels-Know-how aufbauen, das

sie im Idealfall auch in der Zusammenarbeit mit ihren Handelspartnern nutzen können. So argumentierte der Vertriebs-Präsident von Nike, Elliott Hill, in einem Investoren-Meeting 2015, dass man viel aus den eigenen Direktvertriebsaktivitäten lerne und „we are committed to continuing to share our learnings with our multi-brand partners.“ So würden die Erkenntnisse aus den eigenen Handelsaktivitäten multipliziert.

Gerade in Zeiten, in denen der Online-Handel immer höhere Marktanteile erreicht und in denen der Kunde erwartet, eine Marke auch online kaufen zu können, findet sich ein weiteres Motiv für die Vertikalisierung, nämlich die nahtlose Kundenführung vom ersten Kontakt bis zum Kauf. Einige Markenhersteller erklären, dass sie online auf vielfältige Weise mit dem Kunden in Kontakt treten – über Social Media, über die eigene Webseite, über Apps usw. Und dass der Kunde dann eben bis zum Kauf begleitet werden soll, um möglichst ohne weitere Hindernisse das Produkt kaufen zu können. Zudem wird die Integration von Online- und des Ladens immer wichtig. Diese Aspekte lassen sich mit Vertikalisierung einfacher erreichen, wie das Zitat von Nike in Abb. 4 klar zeigt.

„We connect consumers to the Brand through nike.com, by offering the full breadth of our categories, making it easy for consumers to shop any time through any device, and bringing Nike products all the way to their homes... and finally, we brought digital into our brick and mortar stores, by launching seamless commerce capabilities. ... we've connected all of our US stores, Nike Stores and Factory Stores, to our mobile checkout and in-store digital commerce platform. It allows consumers to shop online and in-store at the same time in a single transaction. Nike.com in-store sales are contributing incremental revenue by giving our consumers access to an endless aisle of Nike products, any way they want.“

(Christiana Shi, President for Direct-to-Consumer, Nike)

Abbildung 4: Omnichannel als Argument von Nike

Quelle: Nike Investors Meeting, 14.10.2015.

Insgesamt zeigt sich, dass es für die zunehmende Vertikalisierung eine Vielzahl an Argumenten gibt.

Risiken und Kosten der Vertikalisierung

Den Motiven gegenüber stehen allerdings auch vielfältige Risiken und Kosten, die durch die Vertikalisierung entstehen. Einige dieser Punkte sind:

- Konflikte mit den Handelspartnern
- Kosten für den eigenen Einzelhandel/den Online-Shop
- Marketingkosten (Gewinnung eigener Kundenfrequenz)
- geringe Frequenz im Vergleich zum unabhängigen Online-Handel
- Ansprache ausschließlich von Markenkunden

Ein wesentliches Gegenargument sind Konflikte mit den Handelspartnern. Hersteller, die vertikalisieren, werden damit - für einen Teil ihres Umsatzes – zu direkten Konkurrenten ihrer Handelspartner. Dies nimmt nicht nur den Händlern am jeweiligen Standort Umsatz weg, sondern bringt auch preisliche Konflikte. Halten sich Hersteller in ihren Läden und Online-Shops fest an ihre Unverbindliche Preisempfehlung UVP, führt dies in der Regel zu erfolglosen Hersteller-Shops ohne wirkliche Umsätze. Betreiben Hersteller eine aktive Preispolitik, führt dies unweigerlich dazu, dass sie die Preise ihrer Handelskunden unter Druck setzen. In den Fällen der ausschließlich vertikalisierten Vertriebspolitik (z.B. Nespresso, Ikea, Zara) ist dies kein Problem, weil die Hersteller die Produkte eben nicht gleichzeitig über den Handel vertreiben, in allen anderen Fällen aber schon. Sieht man am Beispiel Adidas, dass trotz erfolgreichem eigenem Einzelhandel immer noch ca. drei Viertel der Umsätze über den Handel gehen, zeigt dies, wie wichtig es ist, unnötige Konflikte mit den Händlern zu vermeiden.

Ein weiterer, sehr wichtiger Punkt, den Hersteller häufig unterschätzen, sind die hohen Kosten, die beim eigenen Einzelhandel anfallen. Mietkosten, Personalkosten usw. fallen an und diese Kosten sind zu einem großen Teil fix, fallen also auch in umsatzschwachen Monaten an. Viele Marken haben eher saisonale Umsatzkurven, was es dann aus Kostengründen sehr schwer macht, mit eigenen Läden zu vertikalisieren. Dies erklärt auch, warum es eher Marken ohne große saisonale Umsatzschwankungen (Boss, Nespresso usw.) sind, die vertikalisieren. Die Kosten sind auch für eigene Online-Shops häufig höher, als dies geschätzt wird. Front-End, technische Infrastruktur, Beratung, Fulfillment usw. sind teuer und müssen im Fall der Vertikalisierung selbst getragen werden, während diese im indirekten Vertrieb vom Online-Händler getragen werden. Dass die Kosten des

Einzelhandels substanziell sind, bemerken auch vertikalisierende Hersteller. Die Marke Adidas, die oben bereits als Beispiel verwendet wurde, nennt in ihrem Geschäftsbericht 2017 als eine der wichtigen strategischen Herausforderungen „die Erhöhung der Profitabilität des Einzelhandels“, mit der man offensichtlich nicht zufrieden ist. In Abb. 5 wird deutlich, dass auch Hugo Boss die Kosten des Einzelhandels als wichtigen Faktor ansieht und viele Läden defizitär sind.

„Bereits in den ersten Monaten wurde deutlich, dass 2016 kein einfaches Jahr werden würde. Wir haben aber schnell reagiert und umfangreiche Maßnahmen eingeleitet, um die Ergebnisentwicklung zu unterstützen...“

Mietverträge im eigenen Einzelhandel wurden nachverhandelt und Verwaltungsaufwendungen strikter kontrolliert. Zudem haben wir die Rentabilität unserer Stores einer kritischen Prüfung unterzogen. Die Entscheidung, 20 defizitäre Stores zu schließen, war schmerzhaft und kurzfristig mit hohem Aufwand verbunden. Sie wird uns aber dabei helfen, das Unternehmen auf einen profitablen Wachstumskurs zurückzuführen...“

„Der wesentliche Ansatzpunkt zur Steigerung der EBITDA-Marge wird in Produktivitätssteigerungen im eigenen Einzelhandel gesehen.“

(Hugo Boss Geschäftsbericht 2016)

Abbildung 5: Hohe Kosten der eigenen Läden

Quelle: Hugo Boss Geschäftsbericht 2016, S. 5/43.

Was im Falle eines Online-Shops ebenfalls zu hohen Kosten führt, ist das Marketing. Kosten für Suchwörter und andere Formen des Online-Marketings, um an Kundenfrequenz für den eigenen Online-Shop zu gewinnen, sind nicht zu vernachlässigen.

Trotz hoher Marketingaufwendungen ist es häufig so, dass die Frequenz im eigenen Online-Shop im Vergleich zu den großen Online-Händlern gering bleibt. Aus dieser Sicht ist es im Online-Handel ähnlich wie im stationären Handel: Kundenfrequenz kommt nicht von selbst, sondern muss gewonnen werden. Während Vertikalisierung im stationären Handel deshalb oft mit teuren Standorten in 1A-Lagen einhergeht, ist dies im Online-Handel schwierig. Die 1A-Lage im Internet ist evtl. Zalando oder Amazon und ähnliche Frequenzen wie es diese „Standorte“ im Internet haben, durch einen eigenen Online-Shop, schwierig zu erreichen.

Last but not least erreichen Online-Shops von Markenherstellern (sowie deren stationäre Läden) vor allem Markenkunden, also Kunden, die bereits wissen, dass sie ein Produkt der entsprechenden

Marke kaufen wollen. Den Bose-Laden besuchen v.a. Kunden, die sich bereits für die Marke entschieden haben und sogar der Apple-Flagship-Store wird nicht von allen besucht. Kunden, die noch unentschieden sind und das für sie passende Produkt aus verschiedenen Marken aussuchen wollen, werden weiterhin ihre Produktsuche häufig beim Mehrmarken-Händler, online oder stationär, beginnen. Wenn eine Marke dort nicht mehr präsent ist, weil sie zu stark auf Vertikalisierung setzt oder zu starke Konflikte mit ihren Handelspartnern provoziert hat, ist dies problematisch, weil ein größerer Teil der Kunden nicht mehr adressiert wird.

Insgesamt zeigt sich also, dass den Vorteilen der Vertikalisierung auch vielfältige Risiken und Kosten gegenüberstehen, die derzeit vielleicht von Herstellern unterschätzt werden.

Ausblick – Weiteres Wachstum

Beobachtet man die Entwicklung der letzten Jahre und Aussagen von Markenherstellern, ist es sehr wahrscheinlich, dass die Entwicklung in Richtung Vertikalisierung weiter voranschreiten wird. Vorne wurde bereits erwähnt, dass bei Adidas bereits etwa ein Viertel des Gesamtumsatzes über den eigenen Einzelhandel erzielt wird, bei Ralph Lauren sind es 53%, bei Under Armour 31%.

Hugo Boss hat die Vertikalisierung bereits vor langem begonnen und zeigt, wie hoch der eigene Umsatzanteil in Extremfällen steigen kann. Innerhalb von weniger als 10 Jahren ist der Umsatz im eigenen Einzelhandel von 456 Mio. EUR auf 1'732 Mio. EUR angestiegen, während der sog. Großhandelsumsatz, also der Umsatz, der über unabhängige Einzelhändler vertrieben wird, stetig zurückgegangen ist. Der eigene Einzelhandel realisiert bei Hugo Boss mittlerweile 63% des gesamten Umsatzes, Tendenz weiter steigend.

Andere Hersteller – insb. die Top-Marken im Bekleidungsbereich – haben ebenfalls ehrgeizige Ziele. In einem Investorenmeeting 2015 gab Nike an, die Umsätze im „Direct-to-Consumer“-Geschäft von 6,6 Mrd. USD im Jahr 2015 auf 16 Mrd. USD im Jahr 2020 steigern zu wollen. Ähnlich bedrohlich wirkt aus Sicht von Händlern sicherlich die Aussage von Adidas im Geschäftsbericht 2016 (S. 54): „Bis zum Jahr 2020 wollen wir mehr als 60% des Gesamtumsatzes über selbst kontrollierte Flächen erzielen“, wobei hierzu nicht nur eigene Läden, sondern auch Shop-in-Shops und ähnliche Konzepte gezählt werden.

Die Modebranche ist hier – wie gesagt – der Vorreiter, aber auch bei Elektronik und IT (Apple, Samsung, Bose, Dyson), Sportartikeln, Spielzeug (z.B. Lego), Uhren und Schmuck und vielen anderen Branchen zeigt sich seit Jahren der gleiche Trend und es werden langfristig sicherlich substantielle Umsatzanteile durch den eigenen Einzelhandel – Läden und Online-Shops – erzielt.

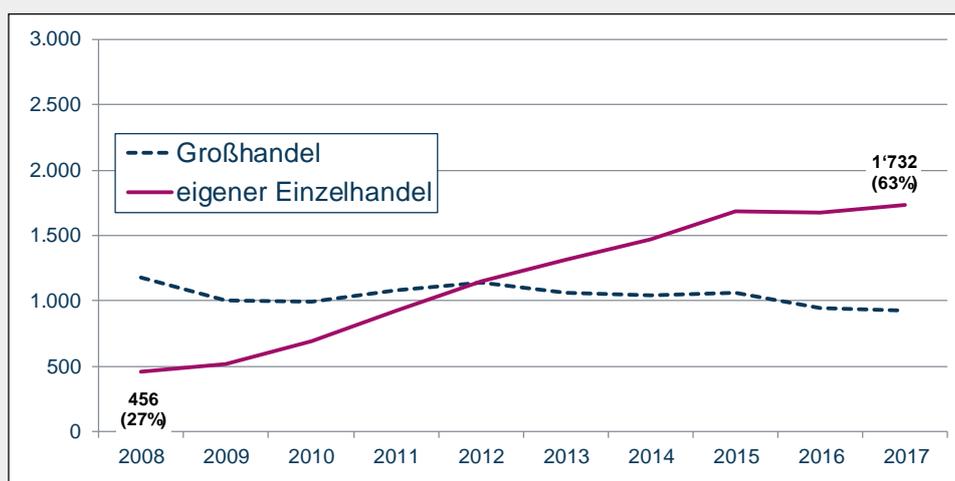


Abbildung 6: Umsätze im Großhandel und im eigenen Einzelhandel bei Hugo Boss (in Mio. EUR)

Quelle: diverse Hugo Boss Geschäftsberichte.

Für den unabhängigen Einzelhandel bedeutet dies, dass er sein Verhältnis zu Markenherstellern auf den Prüfstand stellen muss und sich auf neue Formen der Kooperation besinnen muss, denn trotz der aufgezeigten Entwicklung wird es für Händler und Hersteller auch langfristig sinnvoll und wichtig sein, zusammen zu arbeiten.

Der Einfluss von Farben bei Gestaltung eines Webshops – Erkenntnisse einer experimentellen Studie

AUTOREN

ROBER ROLLIN Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel der Universität Siegen

SASCHA STEINMANN Privatdozent an der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel der Universität Siegen

HANNA SCHRAMM-KLEIN Inhaberin des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel der Universität Siegen

Farben sind für Konsumenten stets allgegenwärtig und gehören zu den wichtigsten Designelementen bei der Gestaltung von Marken, Produkten und Websites. Aus Sicht der Anbieter kann der bedachte Einsatz von Farben nicht nur eine klare Abgrenzung der eigenen Produkte gegenüber der Konkurrenz am Markt ermöglichen, sondern auch die Assoziation und die Gefühle der Konsumenten verändern, die letztendlich das Kaufverhalten bedingen. Viele Gestalter von Online-Shops verlassen sich bei dem Design von Webseiten jedoch auf althergebrachte Aussagen zu Farbwirkungen, auf ihr Eigenempfinden im Hinblick auf die Webseiten-Ästhetik oder auf gerade aktuelle Moden in der Gestaltung, anstatt die Farbwirkung des holistischen Zusammenwirkens aller Online-Shop-Elemente zu optimieren. Die vorliegende Studie beschäftigte sich deshalb mit der Rolle von Farben und Farbharmonien bei Online-Shops und dem Einfluss auf die Kauf- und Zahlungsbereitschaft der Konsumenten. Die Erkenntnisse können Unternehmen dabei helfen, die Gestaltung des eigenen Online-Auftritts zu verbessern.

Alte Weisheit: Rot wirkt grundsätzlich aktivierender, während Blau eher beruhigt

Viele Studien haben sich in der Vergangenheit mit der Wirkung von Farben auf das Kaufverhalten von Verbrauchern beschäftigt. Anders als man meinen könnte, sind die Ergebnisse zwar oft ähnlich, jedoch sind sie gerade im Hinblick auf die Frage, wie Online-Shops farblich gestaltet werden sollten, nicht immer eindeutig.

Hinsichtlich der Produktpräsentation haben bereits Bellizzi und Hite (1992) gezeigt, dass insbesondere die Farbe Rot sehr aktivierend wirkt und Konsumenten anlockt. Rot strahlt, wie jede andere Farbe auch, auf seine eigene Art einen bestimmten ästhetischen Reiz aus, der von den Konsumenten subjektiv wahrgenommen und beurteilt wird. Diese wahrgenommene Ästhetik wiederum aktiviert positive oder negative Emotionen und Assoziationen gegenüber dem präsentierten Produkt und der Marke, welches zu einem veränderten Kaufverhalten führt (Deng et al. 2010, Bellizzi und Hite 1992, Bagchi und Cheema 2013). Im Kontext von Online-Shops hat eine Studie von Gorn et al. (2004) gezeigt, dass die Hintergrundfarbe der Website sich unmittelbar auf die wahrgenommene

Leistung des Unternehmens und die Qualität der Produkte auswirkt. In dieser Studie wiederum erwies sich Blau als die Farbe, die eher als ruhiger bzw. kompetenter von den Konsumenten wahrgenommen wurde.

Auch mit Blick auf die Frage, wie sich die farbliche Gestaltung von Bannern auswirkt, zeigt die bisherige Forschung, dass Farben eine besondere Wirkung entfalten und sich die farbliche Gestaltung von Bannern auf die Click-through-Rate auswirkt. So klicken die Konsumenten rot gestaltete Banner häufiger an als blaue (Lothia et al. 2003). Darüber beeinflussen die in Bannern verwendeten Farben die Qualitätserwartungen für das beworbene Produkt (Nitze et al. 2004). Ähnliche Ergebnisse sind auch aus dem Offline-Kontext bekannt, denn dort wirken sich die im Ladengeschäft verwendeten Farben auf die wahrgenommene Ladenatmosphäre und Kaufintention aus (Bellizzi et al. 1983).

Je nach Anwendungsfall liefern die bisherigen Studien jedoch unterschiedliche Ergebnisse. Dies mag daran liegen, dass eine einzelne Farbe von den meisten Konsumenten stets subjektiv beurteilt wird. Viele Menschen haben oft eine Lieblings-

farbe, die sie auch beim Einkaufen wieder präferieren. Darüber hinaus werden die meisten Ladengeschäfte oder Online-Shops nicht nur mit einer einzelnen Farbe gestaltet, sondern oftmals prallen mehrere Farben aufeinander, die einen bestimmten Farbkontrast bzw. Farbharmonie entstehen lassen (z.B. zwischen der Hintergrundfarbe der Website und der verwendeten Farbe eines Webanners). Aus der Gestaltungslehre nach Johannes Itten (1961) ist bekannt, dass Farben die aufgrund ihrer Wellenlänge besonders dicht beieinanderliegen, als sehr harmonisch wahrgenommen werden (z.B. „blau und violett“ oder „rot und orange“) und im Gegensatz dazu Farben, die sich sehr unähnlich sind (z.B. „gelb und violett“ oder „rot und grün“), bei gemeinsamer Präsentation als weniger harmonisch empfunden werden. Diese harmonische Wahrnehmung könnte universell gelten und nicht mehr von der subjektiven Präferenz der Grundfarbe abhängen.

Ausgehend von dieser Überlegung wurde im Rahmen der hier präsentierten Studie ein Online-Shop sechsmal manipuliert, in dem die primäre Grundfarbe des Shops variiert wurde (gelb, rot und blau) und ein Banner in die Website integriert wurde, der jeweils einen sehr kleinen bzw. in den anderen Settings einen sehr großen Farbkontrast erzeugte. Die Grundüberlegung der Studie ist die, dass es möglicherweise für die Qualitätsbeurteilung eines Online-Shops gar nicht so sehr darauf ankommt, welche primäre Farbe verwendet wird, sondern dass der Erfolg vielmehr von der wahrgenommenen Harmonie mehrerer Farben abhängt, die auf dem Konsumenten einströmen.

Wenn dies der Fall ist, müsste diese Harmoniewahrnehmung unmittelbare Auswirkungen auf verschiedene konsumentenrelevante Verhaltensgrößen haben, wie z.B. Emotionen, Einstellung, Kaufabsicht und Zahlungsbereitschaft.

Um den Einfluss der primären Grundfarbe des Webshops und des Farbkontrastes zu untersuchen wurden deshalb die folgenden theoretisch fundierten Hypothesen formuliert und anschließend getestet:

- Hypothese H1: Ein geringer Farbkontrast zwischen einem Banner und der primären Grundfarbe eines Webshops wirkt sich positiv auf die wahrgenommenen Emotionen aus.
- Hypothese H2: Ein geringer Farbkontrast zwischen einem Banner und der primären Grundfarbe eines Webshops wirkt sich positiv auf die Einstellung gegenüber dem Webshop aus.
- Hypothese H3: Ein geringer Farbkontrast zwischen einem Banner und der primären Grundfarbe eines Webshops wirkt sich positiv auf die Kaufintention gegenüber dem Webshop aus.
- Hypothese H4: Ein geringer Farbkontrast zwischen einem Banner und der primären Grundfarbe eines Webshops wirkt sich positiv auf die Zahlungsbereitschaft gegenüber dem präsentierten Produkt aus.

Methodik

Da Online-Shops untersucht werden sollten, wurde die Studie als Online-Experiment durchgeführt. Die Stichprobe umfasste 260 Teilnehmern. Von diesen waren 192 weiblich (73,9%) und 68 männlich (24,1%) und das durchschnittliche Alter der Teilnehmer betrug 24,84 Jahre. Jeder Proband erblickte genau eine der sechs Manipulationen eines Bekleidungs-Online-Shops, in der ein T-Shirt präsentiert wurde, und wurde anschließend zu seiner Wahrnehmung des Online-Shops befragt. Die jeweiligen Variablen (z.B. die empfundenen Emotionen, die Zahlungsbereitschaft usw.) wurden mit mehreren Einzelfragen gebildet und sollten von den Probanden jeweils auf einer 7-Skala bestätigt oder eben abgelehnt werden. Die Verteilung der Teilnehmer zwischen den sechs Manipulationen erfolgt gleichmäßig. Eine Übersicht der Manipulationen ist in Abbildung 1 dargestellt.

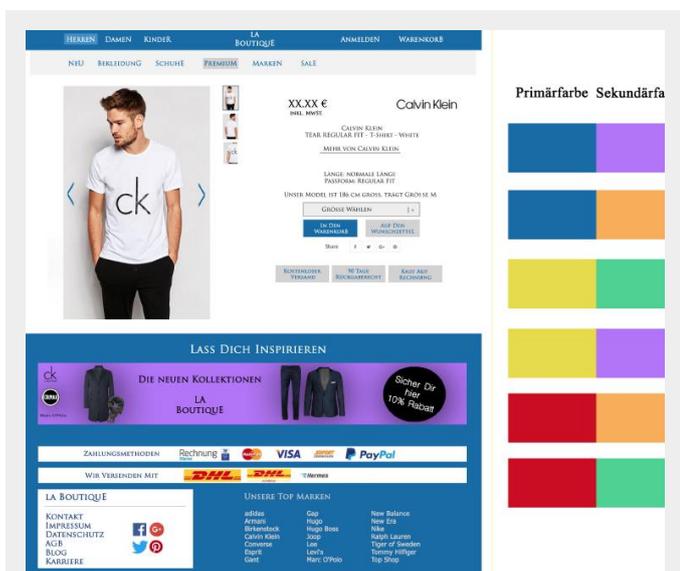


Abbildung 1: Übersicht der Manipulation

Zwischen den sechs Varianten bestand kein signifikanter Unterschied hinsichtlich Kauferfahrung, aktuellem Kaufvorhaben, Geschlecht, Alter oder Lieblingsfarbe.

Ergebnisse

Die Umfrageauswertung wurde unter Anwendung einer Varianzanalyse durchgeführt. Ausgehend von etablierten Fragestellungen wurden zwischen den Gruppen Mittelwertsunterschiede untersucht, also ob ein bestimmtes Setting mit bestimmten Farbkombinationen, die im Online-Shop eingesetzt wurden, tatsächlich signifikant besser beurteilt wurde als die anderen. Grundsätzlich konnte tatsächlich ein positiver Effekt eines geringen Farbkontrastes nachgewiesen werden: Harmonie zwischen den Farben wirkt also positiv. Es ließen

sich somit alle Hypothesen bestätigen. So stieg bei Anwendung eines geringen Farbkontrasts im Online-Shops (und somit hoher Farbharmonie) zum Beispiel die Zahlungsbereitschaft für das präsentierte T-Shirt durchschnittlich um 30%. Interessanterweise ist diese Beurteilung komplett unabhängig von der primären Grundfarbe des Webshops: Anders als bisherige Studien zu Farbwirkungen es hätten vermuten lassen, konnte keine signifikante Präferenz der Grundfarbe ermittelt werden. Scheinbar ist die Beurteilung der Grundfarbe zwar tatsächlich sehr subjektiv, welches die widersprüchlichen Ergebnisse bisheriger Studien teilweise erklärt, jedoch scheint die Bedeutung des Farbkontrasts für die Beurteilung eines Online-Shops wichtiger zu sein. Ein genauer Überblick der Untersuchungsergebnisse ist in Tabelle 1 zusammengefasst.

Emotion: Gefallen				<i>F-Wert</i>		
<i>Primäre Grundfarbe (PG)</i>						
<i>Farbkontrast (FK)</i>	Gelb	Rot	Blau	FK	PG	FK x PG
gering	4,18	4,18	4,07	6,096**	0,015	0,415
hoch	3,84	3,79	3,93			
Emotion: Erregung				<i>F-Wert</i>		
<i>Primäre Grundfarbe (PG)</i>						
<i>Farbkontrast (FK)</i>	Gelb	Rot	Blau	FK	PG	FK x PG
gering	3,76	3,70	3,56	5,241**	0,990	0,300
hoch	3,39	3,55	3,31			
Emotion: Dominanz				<i>F-Wert</i>		
<i>Primäre Grundfarbe (PG)</i>						
<i>Farbkontrast (FK)</i>	Gelb	Rot	Blau	FK	PG	FK x PG
gering	3,74	3,85	4,11	4,124**	1,506	0,059
hoch	3,39	3,59	3,72			
Einstellung				<i>F-Wert</i>		
<i>Primäre Grundfarbe (PG)</i>						
<i>Farbkontrast (FK)</i>	Gelb	Rot	Blau	FK	PG	FK x PG
gering	3,90	3,84	4,32	3,886**	1,292	0,105
hoch	3,53	3,45	3,96			
Kaufintention				<i>F-Wert</i>		
<i>Primäre Grundfarbe (PG)</i>						
<i>Farbkontrast (FK)</i>	Gelb	Rot	Blau	FK	PG	FK x PG
gering	3,01	3,02	3,54	6,476**	1,207	0,641
hoch	2,70	2,70	2,79			
Zahlungsbereitschaft				<i>F-Wert</i>		
<i>Primäre Grundfarbe (PG)</i>						
<i>Farbkontrast (FK)</i>	Gelb	Rot	Blau	FK	PG	FK x PG
gering	10,00	10,79	12,07	2,709*	0,639	0,044
hoch	6,03	8,02	9,33			

Legende: * p < .1; ** p < .05; *** p < .01.

Tabelle 1: Ergebnisse der PSL-SGM-Analyse

Diskussion und Implikationen

Die vorliegende Studie bestätigt, dass es eher Farbkontraste sind, statt – wie in den meisten

bisherigen Studien vermutet – rein die verwendeten Farben, die einen Einfluss auf das Konsumentenverhalten haben: Die Verwendung bestimmter Farbharmonien kann dazu führen, dass sich Konsumenten in einem Online-Shop

wohler fühlen, eine positivere Einstellung entwickeln und somit positivere Emotionen mit diesem Shop verbinden. Dies kann wiederum zu einer erhöhten Kaufwahrscheinlichkeit führen und, wie diese Studie zeigt, auch Einfluss auf die Zahlungsbereitschaft haben.

Für Webdesigner, Manager und Unternehmen, bieten die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit eine Orientierung für die Auswahl der gestalterischen Elemente auf einer Webseite. Die Ergebnisse der berechneten Mittelwerte haben gezeigt, dass ein geringer Farbkontrast zwischen der primären Hintergrundfarbe der Webseite und des darauf integrierten Werbebanners zu einem positiven Effekt bei den Betrachtern führt. Für die Erstellung einer neuen Webseite können die Ergebnisse somit als ein Rahmen angesehen werden, der es den Akteuren ermöglicht, die Internetnutzer effektiver und effizienter ansprechen zu können. Designer können sich bei der Auswahl von Farben und deren Kombinationen an den Ergebnissen orientieren. Somit kann der subjektive Einfluss bei der Farbwahl relativiert und der Umgang bezüglich einer harmonischen Farbwahl gestärkt werden.

Solche Informationen sind relevant, denn – so hat bereits eine Studie von Gorn et al. aus dem Jahr 2004 gezeigt, dass auch bei etablierten und erfolgreichen Werbeagenturen das Wissen um die Wirkung eher etwas ist, dass „aus dem Bauch heraus“ beurteilt wird, anstatt dass man sich auf wissenschaftliche Erkenntnisse bezieht: Die Mehrzahl der von Gorn et al. (2004) interviewten Kreativdirektoren aus 12 Werbeagenturen gaben an, im Umgang mit Farben nicht vertraut zu sein. Die Auswahl einer Farbe oder einer Farbkombination beruht auf dem subjektiven Empfinden oder auf Intuitionen der Kreativdirektoren. Dieser Problematik kann aufgrund der positiven Ergebnisse dieser Arbeit entgegengewirkt werden.

Besonders auf die psychologischen Reaktionen der Betrachter bezogen, zeigen die Ergebnisse nützliche Hinweise für den Umgang mit Farbe. Für Webseitenbetreiber ist es wichtig, eine positive Einstellung in den Augen der Kunden zu kreieren, um eine Kaufintention auszulösen. Die Effektivität

einer Webseite kann darüber hinaus positiv beeinflusst werden, wenn die Nutzer emotional angesprochen werden. Empfinden diese ein Gefühl von Freude und nehmen sie die Webseite in ihrer Gesamtheit als weniger störend wahr, führt das zu einer längeren Verweildauer auf der Seite und zu einer positiven Einstellung gegenüber der Webseite. Sowohl das Ausmaß von Freude als auch, damit einhergehend, die Verweildauer auf der Internetseite sind bei einem geringen Farbkontrast positiver als bei einer gegenteiligen Gestaltung. Auf die Effektivität der Seite bezogen, kann das zu höheren Werbeeinnahmen durch die platzierten Werbebanner und zu loyaleren Kunden führen, die auf das Angebot der Webseite erneut zugreifen.

Literaturverzeichnis

- Bagchi, R./Cheema, A. (2012): The Effect of Red Background Color on Willingness-to-Pay: The Moderating Role of Selling Mechanism, in: *Journal of Consumer Research*, Inc., 39. Jg., Nr. 5, S. 947-960.
- Bellizzi, J. A./Crowley, A. E./Hasty, R. W. (1983): The effects of color in store design, in: *Journal of Retailing*, 59. Jg., Nr. 1, S. 21-45.
- Bellizzi, J. A./Hite, R. E. (1992): Environmental Color, Consumer Feelings, and Purchase Likelihood, in: *Psychology & Marketing*, 9. Jg., Nr. 5, S. 347-363.
- Deng, X./Hui, S. K./Hutchinson, J. W. (2010): Consumer Preferences for Color Combinations: An Empirical Analysis of Similarity-based Color Relationships, in: *Journal of Consumer Psychology*, 20. Jg., Nr. 4, S. 476-484.
- Gorn, G. J./Chattopadhyay, A./Sengupta, J./Tripathi, S. (2004): Waiting for the Web: How Screen Color Affects Time Perception, in: *Journal of Marketing Research*, 41. Jg., Nr. 2, S. 215-225.
- Itten, J. (1961): *Kunst der Farbe – Subjektives Erleben und objektives Erkennen als Wege zur Kunst*, Ravensburg.
- Lohtia, R./Donthu, N./Hershberger, E. K. (2003): The Impact of Content and Design Elements on Banner Advertising Click-through Rates, in: *Journal of Advertising Research*, 43. Jg., Nr. 4, S. 410-418.
- Nitze, P. S./Parker, K. R./Krumwiede, D./Ottaway, T. (2004): The Impact of Color in the E-commerce Marketing of Fashions: An Exploratory Study, in: *European Journal of Marketing*, 38. Jg., Nr. 7, S. 898-915.

How do online retailers internationalize?

AUTOREN

DIRK MORSCHEIT Inhaber des Chair for International Management der Universität Fribourg

MATTHIAS SCHU Dr., Leiter Projekte E-Commerce, coop@home

Online retailers have become important actors in many economies around the world and many online retailers have reached a substantial degree of internationalization. Still, there are only a few studies on the internationalization of these firms.

By definition, online retailers buy products from suppliers and then sell these to private consumers via online channels. Online retailing has an average market share of more than 10% in many countries of the world and in certain sectors, e.g. electronics, even more than 30%. The leading online retailers have developed into multi-billion dollar companies, e.g. Amazon, JD.com, Zalando, ASOS. Many online retailers internationalize very quickly after their inception. For example, the fashion online retailer Zalando, which has been founded in 2008, expanded within six years into 15 different European countries. Furthermore, online retail internationalization has a clear link to emerging markets because many Western companies try to enter the dynamically growing Chinese online retail market and some Chinese companies are among the largest global players in online retailing. Overall, it is surprising that online retailing did not really catch the attention of IB scholars.

Particularities of Online Retailers

It is likely that the internationalization of online retailers differs from that of other companies and that specific research is required. Online retailing is different from most other types of business models that are usually studied in IB research.

Many firms that are investigated in IB research are manufacturers or, more seldom, service companies. Some research on ibusiness exists but while the key offering of other ibusiness firms are fully digital (Brouthers, Geisser and Rothlauf 2015), this is not true for online retailers. The business model of online retailers combines intangible services, like the presentation of an assortment, the marketing to customers, and transactional services in logistics and payments, with a tangible product offer, i.e. the assortment itself. In this respect, (online) retailing links the procurement market and the sales market. Internationalization on the procurement side is very

common; the public discussion on Walmart's sourcing from China is just one example of this century old phenomenon. In this article, we focus on internationalization of sales, though. The product assortment is a crucial part of an online retailer's business model, however, it is usually not the retailer's own brands but composed of brands that competitors can also offer in their online shops. Thus, one question is which firm-specific assets the online retailer holds. Furthermore, this assortment needs to be physically transported to private consumers, either from the home country of the online retailer or from a logistics center in the host country (or from a third country). Usually, this requires a substantial cooperation with local logistics providers. And at least in the case of local fulfilment, online retailers may also procure the products that they sell in a foreign market also in this market. Thus, the "markets as networks" view is highly relevant for online retailers.

Even though some online retailers internationalized very quickly, they do not fit the typical "born global" studies. Born global research frequently focuses on knowledge-intensive companies, e.g. in biotechnology, software or other fields that, unlike online retailers, either do not have any physical logistics at all or at least do not conduct very frequent transports of rather low-value products in small quantities to foreign markets. The product or service offers of born globals are often unique which is not the case for many online retailers. Furthermore, most of the born globals in existing studies are B2B, while online retailers sell to private consumers. Differences in legislation but also cultural differences between countries may be more important in this case.

Another particularity of online retail internationalization is that it is not even easy to define whether an online retailer has expanded internationally or whether it entered a specific foreign country. For example, the US retailer Sears announces on its website that it ships its products to over 100 countries.

Except for the currency, no other adaptations to approach a foreign customer are made. Does this fulfill the usual definitions of internationalization?

Internationalization Speed

Many online retailers display a high internationalization speed referring to quick first internationalization after their inception but also to short time periods between further internationalization steps. On first sight, this is surprising because it has been argued in literature that the business models of online retailers are rather easily replicable which gives them only a short competitive advantage period (Ferguson, Finn and Hall 2015). This may be the reason why online retailers focus on expanding and retaining their customer base (Amit and Zott 2001) which may be seen as the real firm-specific asset in the long run, given certain lock-in effects.

In fact, in a study by the authors which is based on more than 1'000 foreign market entries of online retailers, the imitability of an online shop was shown to be the most important factor influencing the internationalization speed of an online retailer. The relationship between imitability and the internationalization speed was an inverted U-curve: Low imitability permits an online retailer to internationalize slowly after exploiting the market potential in the home country. Very high imitability does not give an online retailer the firm-specific assets that are required to be internationally successful and therefore, it slows internationalization. Moderate levels of imitability provide a firm with the necessary advantages to internationalize and simultaneously exert the pressure to do so quickly to transform the temporary advantage of the online shops into a more sustainable advantage, namely, a large customer base in different countries (Schu, Morschett and Swoboda 2016).

Another interesting finding from this study is that internationalization of online retailers initially accelerates with each new country entered because the expanding country portfolio provides an even better basis for further expansion. But beyond a certain size of the country portfolio, the speed decreases because saturation effects emerge and it becomes increasingly difficult for a firm to identify further attractive markets.

Surprisingly, the presence or absence of a venture capital company in the shareholding of the online retailer did not show any effect on the internationalization speed.

Country Selection

Concerning country selection, it is sometimes assumed in literature that in the case of e-commerce, psychic distance and other institutional distances get less relevant, i.e. that the statement by Thomas Friedman "The world is flat" is particularly true for this type of companies.

However, the country selection of online retailers seems to have much in common with that of other firms, as another study by the authors has shown (Schu and Morschett 2017). Both cultural distance and geographical distance between a host country and the home country make it less likely that this market is entered by an online retailer. Furthermore, common language is highly important; online retailers are much more likely to enter foreign countries in which the same language as in the home country is spoken.

In fact, foreign markets are initially often entered by shipping from a warehouse in the home country which may explain the influence of geographic distance. The further expansion often occurs by establishing warehouses in important foreign markets if certain sales levels are achieved and then serving nearby countries from there. For example, the European market leader in pet suppliers, Zooplus, entered a number of rather close foreign countries and shipped the products from Germany. Then, a warehouse was established in France which served France but also Spain and Portugal and another warehouse in Poland, from which several Eastern European countries were served that Zooplus entered later. In this respect, a path-dependency was found in the above-mentioned study: Countries close to markets that an online retailer had already entered were more likely to be entered in the following periods.

Another aspect that is particular for online retailers is the potential link to the store-based retailing. There are internet pure players but also multichannel retailers that have an online shop and stores. In the above mentioned study, it was shown that store-based retailers are much more likely to establish an online shop in a country in which they already have a physical presence. However, the link to the physical presence in a country is more complex and

should be investigated further. For example, the German discounter Aldi has recently announced to open stores in China after it has already been present in the country with online retailing for about one year. Thus, online retailing may also be a first step in a country selection which is a rather cost-efficient way to gain experiential knowledge in a country. For a multichannel retailer, this may be seen as an expansion in the internationalization process models.

Finally, with regard to country selection, the challenge to clearly define market entry remains. As mentioned above, Sears is shipping to more than 100 countries globally but it does not really address its foreign customers specifically. The British fashion online retailer ASOS mentions in its 2017 annual report to "serve customers in more than 230 countries and territories". Amazon has country-specific websites in many countries but serves many more from there. Early export stages models mention "unsolicited orders" which may lead a company to "experimental involvement" in exporting (Cavusgil 1980). In online retailing, companies may explicitly open their websites for such foreign orders and serve them with occasional shippings or they may even actively market their offers in a foreign market, with a country-specific website, local advertising on search engines and other measures. As a side remark: Within the EU, there are strong attempts on the policy level to increase such cross-border shopping by consumers and pressure on online retailers to open their webshops for foreign customers. At which stage a country can be considered as entered by a retailer, is still open for discussion.

Entry Modes

To the best of the knowledge of the authors, there are no studies on market entry modes of online retailers. On the one side, many of the traditionally considered entry modes are also available to online retailers. They can export from their home country, they can enter alliances in a foreign country, they can establish own subsidiaries in a foreign country, either as Greenfield establishment or as acquisitions. Looking at the example of the world's largest online retailer Amazon, the firm has applied each of these modes.

However, given the particularities of online retailers, mixed forms that do not fit well into the traditional classifications are also very common. If an online retailer establishes a sales subsidiary in a foreign market, opens a specific website for this country, etc., and ships its products from a warehouse in the

home country, this still fits the usual definitions of export. However, in many cases, this maintains for a long time the dominant models on the logistics side while the commitment on the marketing and sales side is slowly increased in the host country. Subsequently, logistics capacity may be established in a foreign market, e.g. in a cooperation with a logistics service provider. Since the products are not manufactured by the online retailer, one can discuss whether the establishment of a warehouse (own/outsourced) from the home country to the host country is a new stage in the internationalization process. Another mode for market entry are marketplaces which are not usually considered in IB research in this role.

Marketplaces

Among the top e-commerce companies in the world, many apply a marketplace business model, e.g. Amazon, Alibaba, Rakuten or eBay.

For IB research, these marketplaces can be analyzed from two perspectives. On the one side, those marketplaces have intensively internationalized and they belong to the largest companies in the world, so their internationalization should be subject to research. Marketplaces are two-sided markets and for their success in a foreign country, they need to attract suppliers and customers to their platform. Brouthers et al. (2015) propose to extend the internationalization process model for this type of companies and show that marketplaces suffer from liability of outsidership and have to focus on becoming user-network insiders in the foreign country.

On the other side, empirical evidence shows that marketplaces are also vehicles for foreign market entry for online retailers, for large multinational retail companies like Walmart as well as for myriads of micro-companies. One can find numerous examples of Western retail companies entering the Chinese market via TMall Global, the B2C retail platform of Alibaba. Also, one finds numerous examples of foreign retailers, including many from China, entering the British or the German online market with a presence on Amazon in these countries. Given that in many countries, platforms are (by far) the market leaders in e-commerce, this is not an exception but rather the rule for foreign market entry. TMall in China or Amazon in the mentioned European markets has a broad basis of registered customers and frequent visitors, so it is a network insider and thereby provides foreign online retailers

with a quick access to the market. In terms of traditional IB theory, this could be classified as “export via agents” but this type of agents is certainly very different in its services and characteristics from the agents that are traditionally investigated.

Theoretically, this is appealing from a number of perspectives. From a principal-agent perspective, marketplaces that are simultaneously acting as retailers themselves (e.g. Amazon, JD.com, Zalando) could be investigated on the long-term alignment of interests with the online retailers as their customers. From a network perspective, the marketplace has the benefit of an existing network of users (final customers). And simultaneously, it leverages its network of suppliers. Suppliers of the Amazon marketplace in one European country can very easily expand their sales markets to all other EU countries that Amazon serves, almost as easy as one click because Amazon takes over the logistics, etc. Thus, it does not only give its suppliers in one country access to its final customers in many other countries but at the same time it gives its customers in one country access to its suppliers from many other countries. Thus, the two-sided markets are also providing two-sided benefits from the large network.

Conclusion

How do online retailers internationalize? As we have briefly shown, research has only rarely

touched upon this highly relevant question. There are very few answers but many open questions and we tried to highlight in this article the particularities of online retailing in many of the traditional research fields of IB that would make it worthwhile to investigate these types of firms much more intensively.

References

- Amit, R./Zott, C. (2001): Value creation in E-business, in: *Strategic Management Journal*, 22 Jg., Nr. 6/7, S. 493-520.
- Brouthers, K./Geisser, K.D./Rothlauf, F. (2015): Explaining the internationalization of ibusiness firms, in: *Journal of International Business Studies*, 46 Jg., Nr. 5, S. 513-534.
- Cavusgil, S.T. (1980): On the internationalization process of firms, in: *European Research*, 8. Jg., Nr. 6, S. 273-281.
- Ferguson, C./Finn, F./Hall, J. (2005): Electronic commerce investments, the resource-based view of the firm, and firm market value, in: *International Journal of Accounting Information Systems*, 6. Jg., Nr. 1, S. 5-29.
- Schu, M./Morschett, D. (2017): Foreign market selection of online retailers – A path-dependent perspective on influence factors, in: *International Business Review*, 26. Jg. Nr. 4, S. 710-723.
- Schu, M./Morschett, D./Swoboda, B. (2016): Internationalization speed of online retailers: A resource-based perspective on the influence factors, in: *Management International Review*, 56. Jg., Nr. 5, S. 733-757.

NOTE

This article has recently appeared in EIBAzine Issue 22 (May 2018), the magazine of the European International Business Academy. Some of the empirical findings are based on the dissertation of Dr. Matthias Schu.

Länderübergreifende Bedeutung der Dimensionen der Unternehmensreputation

AUTOREN

NADINE BATTON Doktorandin an der Professur für Marketing und Handel der Universität Trier

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

Multinationale Unternehmen (MNU) nutzen ihre Reputation, um sich in internationalen Märkten zu differenzieren. Über die Bedeutung einzelner Dimensionen, welche die Unternehmensreputation ausmachen, ist wenig bekannt, so ob und wie die wahrgenommene Produktqualität, die soziale und Umweltverantwortung oder die finanzielle Stärke in den einzelnen Ländern wirken. Diese Studie nutzt hierarchische Daten von 32.811 Konsumentenurteilen zu einem MNU in 44 Ländern. Die Ergebnisse unterstreichen eine starke Bedeutung der Unternehmensreputation für die Konsumentenloyalität. Die Beziehungen sind jedoch unterschiedlich für die Dimensionen der Reputation, da zwei dominieren. Zudem bedingen v.a. Kulturunterschiede in den Ländern Änderungen in der Reputationsbedeutung. Beides zu wissen ist essenziell, um die Reputation gewinnbringend im Ausland einsetzen zu können.

Einführung

MNUs realisieren nachhaltige Wettbewerbsvorteile vor allem durch immaterielle Ressourcen. Im internationalen Business ist besonders die Unternehmensreputation eine wichtige immaterielle Ressource. MNUs nutzen ihre einzigartige Reputation, um sich von der Konkurrenz abzuheben.

In der Literatur wird die Wirkung einer starken Reputation auf Kunden oder Mitarbeiter überwiegend im nationalen Kontext untersucht, weniger international. Innerhalb internationaler Studien, die meist Ländervergleiche und selten viele Länder betrachten, werden die Unterschiede in der Reputationswirkung entweder auf die Kultur der Länder oder auf weitere länderspezifische, sog. institutionelle Faktoren zurückgeführt. Wichtig ist, dass die Reputation in allen Studien ganzheitlich betrachtet wird, d.h. als ein Konstrukt. Studien zur Wirkung einzelner Reputationsdimensionen im internationalen Kontext fehlen. Eine einzige Studie untersucht die Einflussfaktoren der einzelnen Reputationsdimensionen, während für MNUs jedoch die Wirkung wichtig ist.

Diverses wird vorgeschlagen, um Reputation messbar zu machen: AMAC Index, Reputation Quotient oder konsumentenbasierte Reputationsskala nach Walsh/Beatty. Alle bilden Reputation als mehrdimensionales, nicht direkt erfassbares Konstrukt ab. In dieser Studie wird die konsumentenbasierte Reputationsskala fokussiert, aufgrund der expliziten Ausrichtung auf Konsumenten und der Messung

der subjektiven Wahrnehmung der facettenreichen Reputation. Diese besteht aus fünf Dimensionen (siehe Abbildung 1). Den Fokus dieser Studie spielen folgende Fragen wieder:

- Beeinflussen die fünf Dimensionen der Unternehmensreputation die Konsumentenloyalität über Ländergrenzen hinweg, und wenn ja, wie?
- Werden diese Beziehungen durch externe Rahmenbedingungen, so durch die nationale Kultur und den Entwicklungsgrad eines Landes, verstärkt oder abgeschwächt?

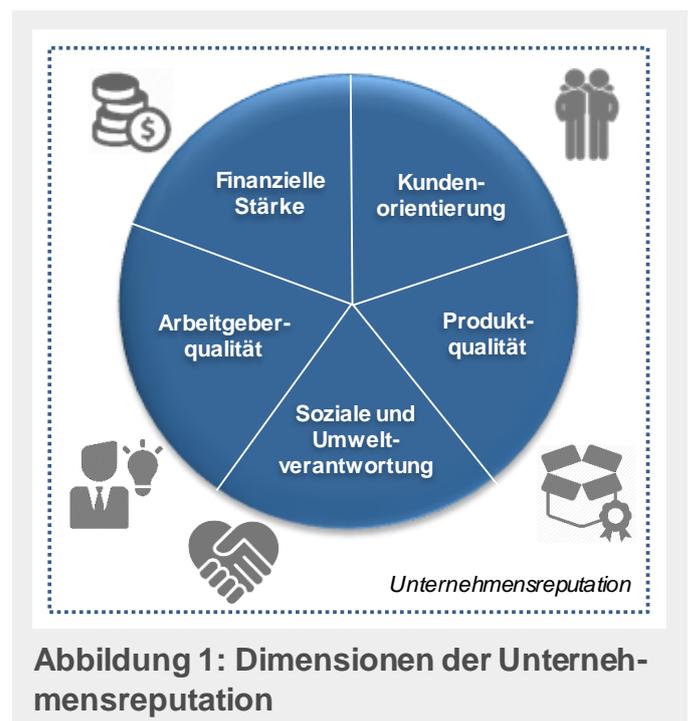


Abbildung 1: Dimensionen der Unternehmensreputation

Konzeptionelle Grundlagen

Zur Beantwortung der Fragen wurde für diese Studie ein Wirkungsmodell entwickelt (siehe Abbildung 2). Zu Grunde liegen die Effekte der einzelnen Reputationsdimensionen auf die Konsumentenloyalität. Weiterhin adressiert das Modell mögliche verstärkende oder abschwächende Einflüsse der nationalen Kultur und des Entwicklungsgrades auf die zuvor beschriebenen Beziehungen. Diese sog. Moderatoren werden auf Länderebene und die Wahrnehmung der Reputation sowie die Loyalität auf Konsumentenebene betrachtet.

Die *nationale Kultur* ist charakterisiert durch einen gemeinsamen Wertekanon, der eine Gesellschaft beschreibt und sich in ähnlichen Werten und Überzeugungen widerspiegelt. Im internationalen Marketing ist der kulturelle Wertansatz nach Hofstede verbreitet. Er umfasst sechs Dimensionen. In dieser Studie wird der Fokus auf die Dimension *Machtdistanz* (engl. Power Distance) gelegt, die den Grad beschreibt, zu dem eine Gesellschaft ungleiche Verteilungen von Macht erwartet und akzeptiert. In Gesellschaften mit hoher Machtdistanz akzeptieren Individuen Hierarchien ohne Rechtfertigung, während in Gesellschaften mit niedriger Machtdistanz Individuen solche Rechtfertigungen erwarten.

Der *Entwicklungsgrad* ist der Grad der wirtschaftlichen Entwicklung eines Landes und formt die Erwartungen seiner Individuen in Bezug auf die Wahrnehmung von Unternehmen. Folglich werden einzelne Reputationsdimensionen mehr oder weniger

positiv wahrgenommen, abhängig vom Grad, zu dem diese den durch die nationale Kultur oder den Entwicklungsgrad geprägten Erwartungen der Individuen einer Gesellschaft entsprechen.

Das Modell und die angenommenen Wirkungsbeziehungen werden im Folgenden beschrieben und anschließend mit Hilfe empirischer Untersuchung auf ihren Wahrheitsgehalt hin überprüft.

Kundenorientierung beschreibt das Ausmaß, zu dem Konsumenten im Fokus der Unternehmen stehen und in wieweit die Bedürfnisse der Kunden zufriedengestellt werden. Zeichnet sich ein MNU durch eine hohe Kundenorientierung aus, so kann von einer positiven Beeinflussung der Konsumentenloyalität ausgegangen werden. Mit zunehmender *Machtdistanz* in einer Gesellschaft werden MNCs zwar als Autoritäten verstanden und akzeptiert, jedoch verlieren Informationssignale (wie bspw. Kundenorientierung) an Bedeutung, da Rechtfertigungen nicht erwartet werden, sodass eine abschwächende Wirkung der Kundenorientierung erwartet wird. In Bezug auf den *Entwicklungsgrad* ist bekannt, dass in Industrieländern eine höhere Kundenorientierung vorherrscht. Daher ist ein verstärkender Einfluss des Entwicklungsgrades eines Landes auf die Wirkung der Kundenorientierung wahrscheinlich.

Produktqualität drückt aus, in wieweit ein Unternehmen mit seinen Produkten und Dienstleistungen Innovation und Qualität bietet. Auf internationalen Märkten kommen Qualitätswerten eine große Bedeutung zu, sodass eine positive Beziehung zwischen Produktqualität und Konsumentenloyalität über Ländergrenzen hinweg sehr wahrscheinlich ist. In Ländern mit hoher (vs. geringer) *Machtdistanz* wird diese Beziehung abschwächt, weil Rechtfertigungen von Autoritäten in Form von bspw. Informationen hinsichtlich der Produktqualität nicht erwartet werden. Funktionelle Werte von Produkten, so deren Qualität, bedingen die Konsumentenloyalität besonders in Entwicklungsländern (weniger in Industrieländern, wo psychische bzw. emotionale Werte wichtiger werden). Daher ist anzunehmen, dass mit zunehmendem Entwicklungsgrad eines Landes die Bedeutung der Produktqualität für die Konsumentenloyalität abnimmt.

Soziale und Umweltverantwortung charakterisiert den Umfang, in dem ein MNU sozial und ökologisch verantwortlich handelt; oft mit Corporate Social Responsibility (CSR) gleichgesetzt. Studien zeigen indessen positive und auch negative Effekte der

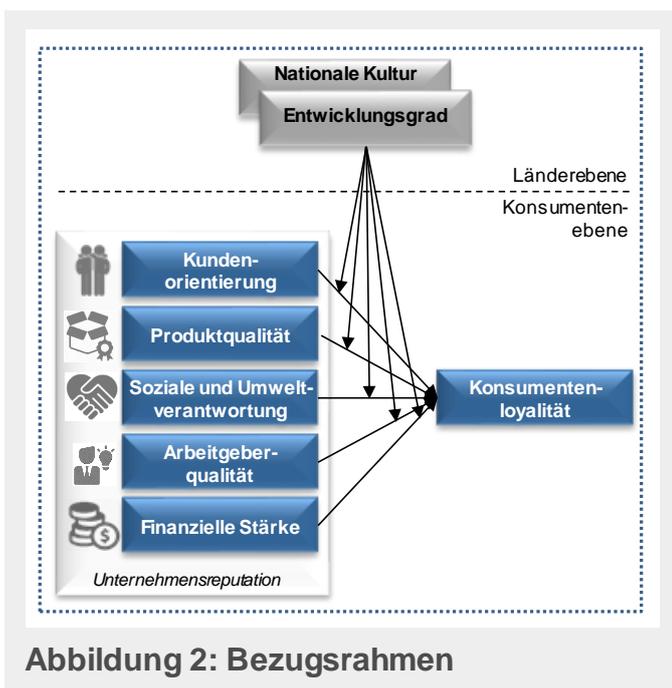


Abbildung 2: Bezugsrahmen

CSR auf das Kaufverhalten. Da soziale und Umweltverantwortung Vertrauenswürdigkeit und Legitimität ausstrahlt, wird in dieser Studie davon ausgegangen, dass die Konsumentenloyalität durchaus positiv beeinflusst wird. Im Hinblick auf die *Machtdistanz* ist festzustellen, dass in Gesellschaften mit hoher (vs. geringer) Machtdistanz weniger Verständnis und Reaktion auf ethisches Verhalten von MNUs vorzufinden ist. Mit zunehmender Machtdistanz dürfte die Wirkung der CSR abschwächt werden. In Entwicklungsländern (vs. Industrieländern) werden soziale Unternehmensaktivitäten weniger wertgeschätzt. Die Bedeutung der sozialen und Umweltverantwortung für die Konsumentenloyalität sollte mit steigendem Entwicklungsgrad zunehmen.

Arbeitgeberqualität repräsentiert den Umgang mit Mitarbeitern, einen guten Führungsstil und ausgestrahlte Kompetenz. Studien zeigen positive Effekte von Mitarbeiterzufriedenheit auf das Konsumentenverhalten. Es ist daher wahrscheinlich, dass die wahrgenommene Arbeitgeberqualität eines MNU als positives Signal aufgefasst wird und sich auch positiv auf die Konsumentenloyalität auswirkt. Mit zunehmender *Machtdistanz* wird eine abschwächende Wirkung erwartet, da bspw. Mitarbeiter-Empowerment oder angepasste Führungsstile weniger bedeutend werden. Konsumenten in *entwickelten* Ländern messen der Arbeitgeberqualität einen hohen Stellenwert bei. Insofern liegt es nahe, dass die Arbeitgeberqualität mit zunehmendem Entwicklungsgrad eines Landes umso stärker die Konsumentenloyalität bedingt.

Finanzielle Stärke umfasst die Kompetenz, Solidität, Rentabilität, Investitionspotenzial und die Vision eines MNU. Studien zeigen einen positiven indirekten Einfluss der wahrgenommenen finanziellen Stärke auf das Konsumentenverhalten, nämlich dann, wenn diese den Erwartungen der Konsumenten entspricht. In dieser Studie wird von einer positiven Wirkung ausgegangen. Mit zunehmender *Machtdistanz* messen Konsumenten der Performance und Zuverlässigkeit von MNUs eine zunehmende Bedeutung für die Kaufentscheidung bei. Insofern wird ein verstärkender Effekt in Ländern mit zunehmender Machtdistanz erwartet. Die finanzielle Stärke eines MNU wird in *Entwicklungsländern* stärker auf die Konsumentenloyalität wirken, da diese Gesellschaften die Solidität von MNUs bewundern. Dies ist in Industrieländern weniger der Fall. Insofern nimmt mit zunehmenden Entwicklungsgrad die Wirkung der finanziellen Stärke ab.

Empirische Studie

Die Daten wurden von einer Agentur im Auftrag eines deutschen MNU erhoben. Dieses MNU steuert seine Reputation zentral. Jährlich wird in bis zu rd. 40 Ländern eine Quote von 1.000 Verbrauchern befragt, die das MNU kennen. Die Auswahl der Länder folgt der Relevanzeinschätzung des MNU. Die genutzten Daten stammen aus dem Jahre 2014 und umfassen 32.811 Konsumenten in 44 Ländern. Mit 15 Fragen und fünf Dimensionen wurde die Reputation des MNU evaluiert, gefolgt von der Bewertung der Loyalität (drei Fragen). Die nationale Kultur und der Entwicklungsgrad wurden aus Sekundärquellen gewonnen. Alle Daten wurden diversen Tests unterzogen. Diese zeigen u.a., dass 14,7% der erklärten Varianz bzgl. der Konsumentenloyalität durch Unterschiede zwischen den Ländern erklärt werden.

Die Auswertung und empirische Überprüfung der beschriebenen Zusammenhänge wurde mittels eines sog. Mehrebenen-Strukturgleichungsmodells durchgeführt. Dieses erlaubt die simultane Berücksichtigung von Daten auf verschiedenen Messebenen, so auf Konsumenten- und Länderebene. Der Kernvorteil ist, dass direkte Einflüsse der Länderebene auf die Effekte der Reputationsdimensionen gezeigt werden können und zudem deren Relevanz in Form von erklärten Varianzen deutlich wird.

Ergebnisse

Abbildung 3 gibt (1) einen Überblick über die Hauptbeziehungen auf der Individualebene (Reputationsdimensionen und Konsumentenloyalität) und (2) die verstärkende oder abschwächende Rolle der zwei Länderfaktoren auf diese Hauptbeziehungen (inkl. des prozentualen Anteils der erklärten Varianz). (3) Die Ergebnisse werden verglichen mit denen zur Unternehmensreputation als holistisches Konstrukt (unterer Teil der Abbildung 3).

Bzgl. Punkt (3) erklärt die Betrachtung der einzelnen Reputationsdimensionen mehr Varianz, als die Betrachtung der Unternehmensreputation als Gesamtkonstrukt (63,7% vs. 60,2%).

Bzgl. Punkt (1) wird deutlich, dass alle Reputationsdimensionen einen signifikant positiven Einfluss auf die Konsumentenloyalität ausüben. Den größten Einfluss auf die Konsumentenloyalität haben dabei die Dimensionen *Produktqualität* und *soziale und Umweltverantwortung*, deutlich vor den anderen drei Dimensionen.

Bzgl. Punkt (2) weist der *Entwicklungsgrad* eines Landes eine größere erklärte Varianz auf, als die *Machtdistanz* (23,1% vs. 15,4%). In Bezug auf die *Machtdistanz* werden nur zwei der fünf Dimensionseffekte, so *soziale und Umweltverantwortung* und *Produktqualität* beeinflusst, und das negativ (abschwächend). Der *Entwicklungsgrad* bedingt die Effekte der *sozialen und Umweltverantwortung* (positiv) und der *finanziellen Stärke* (negativ). Da dies nicht gleichgerichtet ist müssen MNCs Kompromisse in Bezug auf die Reputationsdimensionen vornehmen. So muss bspw. Maßnahmen im Bereich der *sozialen und Umweltverantwortung* besonderes Augenmerk zufließen, weil diese Dimension besonders stark die Konsumentenloyalität beeinflusst, aber diese Bedeutung mit zunehmendem Entwicklungsrad eines Landes abnimmt und zugleich mit zunehmender Machtdistanz zunimmt. Problematisch ist dies v.a. in Ländern, die eine hohe Ausprägung auf beiden untersuchten Länderfaktoren haben (so Industrieländer mit hoher vs. niedriger Machtdistanz).

Implikationen

Mit dieser Studie wird eine neue Perspektive geboten, indem einzelne Reputationsdimensionen separat betrachtet werden und nicht Reputation als

ganzheitliches Konstrukt. Die Betrachtung der Reputationsdimensionen (vs. Gesamtkonstrukt) erklären etwas mehr Varianz. Die Studie zeigt damit, dass die einzelnen Reputationsdimensionen als einzelne Signale verstanden werden können, die MNUs aussenden und unterschiedliche Facetten der Unternehmensreputation abbilden.

Alle Reputationsdimensionen haben einen signifikant positiven Einfluss auf die Konsumentenloyalität (wie beim Gesamtkonstrukt). Im Detail zeigen die Reputationsdimensionen *soziale und Umweltverantwortung* und *Produktqualität* den stärksten Effekt auf die Konsumentenloyalität. Dies bedeutet, dass sich die einzelnen Reputationssignale mehr oder weniger intensiv auf die Einstellung und das Verhalten der Konsumenten auswirken. Überraschend ist dabei das Ergebnis hinsichtlich der *sozialen und Umweltverantwortung*, da in der bestehenden Literatur neben positiven Effekten, auch negative Effekte auf das Konsumentenverhalten bestätigt wurden. Die Reputationsdimensionen *Arbeitgeberqualität* und *finanzielle Stärke* wurden bisher seltene in der Forschung beachtet, auch wenn diese Studie einen direkten Einfluss auf die Konsumentenloyalität verdeutlicht. Insgesamt eröffnen sich Handlungsempfehlungen für MNUs insofern als, dass Aktivitäten und Kommunikation in den Berei-

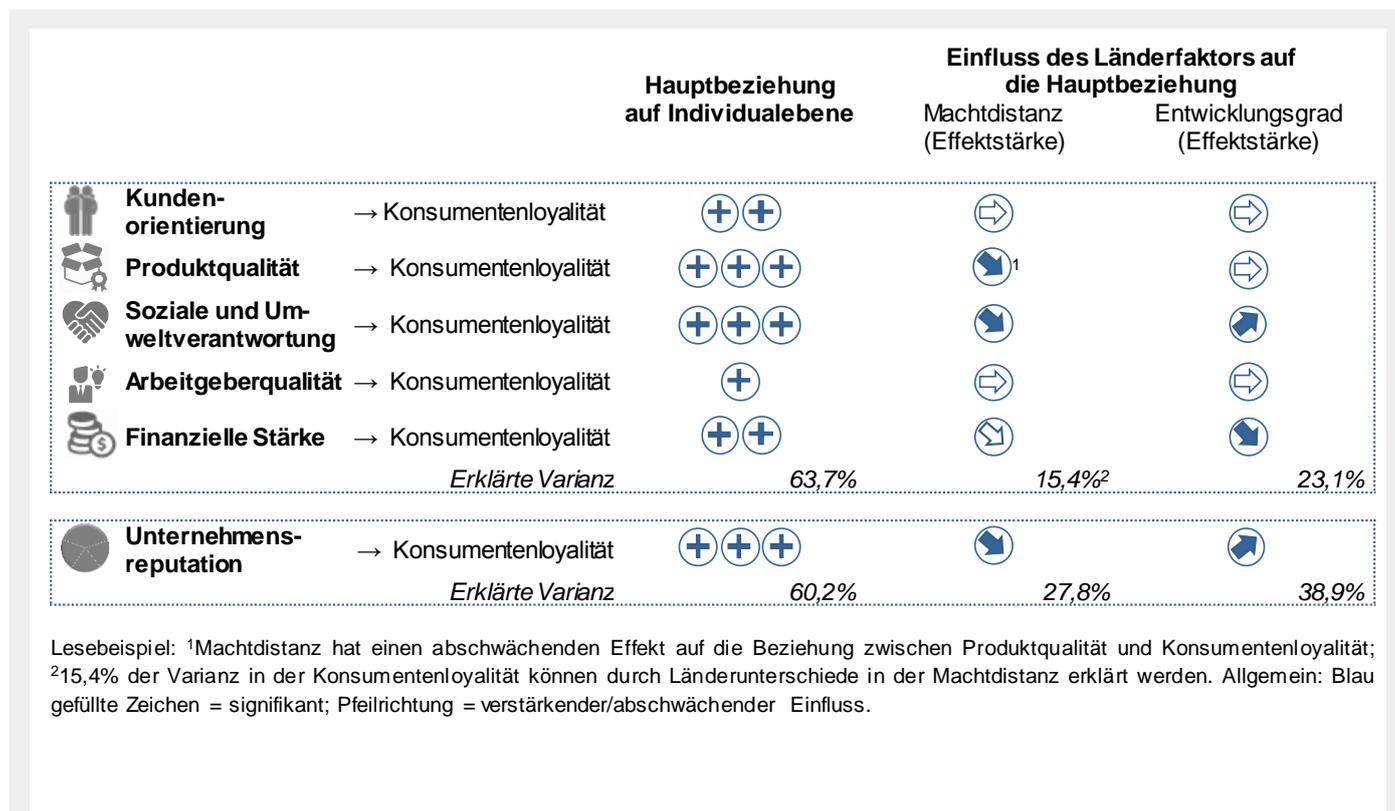


Abbildung 3: Ergebnisse

chen *sozialen und Umweltverantwortung* und *Produktqualität* die Reputationseffekte am meisten stärken und somit die stärksten Hebel zur Reputationsänderung bilden.

Basierend auf den Ergebnissen dieser Studie sollten MNU's beim Agieren auf internationalen Märkten länderspezifische Faktoren berücksichtigen. Bzgl. der Kulturvariable *Machtdistanz* zeigen sich abschwächende Effekte auf die Beziehung von *sozialer und Umweltverantwortung* und *Produktqualität* auf die Konsumentenloyalität. Dies bedeutet, dass MNCs die Budgets und v.a. Aktivitäten in diesen beiden Dimensionen v.a. in den Ländern nutzen oder ausbauen können, die einen geringen Grad an

Machtdistanz aufweisen. Hinsichtlich des *Entwicklungsgrades* sind unterschiedliche Herangehensweisen zu empfehlen. Der Ausbau der Budgets bzw. Aktivitäten im Bereich *soziale und Umweltverantwortung* in Industrieländern, und der entsprechende Abbau im Bereich *finanzielle Stärke* in Entwicklungsländern.

Insgesamt empfiehlt sich auf Basis dieser Studie, unter Berücksichtigung gegenläufiger Ergebnisse, eine standardisierte Strategie in Bezug auf *Produktqualität* und eine Adaption in Bezug auf Maßnahmen im Bereich der *sozialen und Umweltverantwortung* an die jeweiligen länderspezifischen Rahmenbedingungen.

„Take-aways“

- Die Betrachtung der einzelnen Reputationsdimensionen erklärt auf Individualebene mehr Varianz in der Konsumentenloyalität als die Betrachtung der Unternehmensreputation als Gesamtkonstrukt.
- Alle Reputationsdimensionen beeinflussen signifikant positiv die Loyalität (äquivalent zum Gesamtkonstrukt), wobei *soziale und Umweltverantwortung* und *Produktqualität* die stärksten Effekte aufweisen.
- Die zunehmende *Machtdistanz* eines Landes schwächt die Effekte der *sozialen und Umweltverantwortung* und *Produktqualität* ab. Der *Entwicklungsgrad* eines Landes beeinflusst die Effekte der *sozialen und Umweltverantwortung* positiv und die der *finanziellen Stärke* negativ. MNCs sollen diese Dimensionen, und entsprechende Budgets oder Aktivitäten nutzen.
- Insgesamt empfiehlt sich auf Basis gegenläufiger Ergebnisse eine standardisierte Strategie in Bezug auf *Produktqualität* und eine Adaption in Bezug auf Maßnahmen im Bereich der *sozialen und Umweltverantwortung* an die jeweiligen länderspezifischen Rahmenbedingungen.

Technologieakzeptanz und die Wahrnehmung von Beraterkompetenzen am Point-of-Sale

AUTOREN **TOBIAS RÖDING** Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel der Universität Siegen

HANNA SCHRAMM-KLEIN Inhaberin der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel der Universität Siegen

Im Rahmen eines umfassenden Forschungsprojektes wurde analysiert, ob und in welcher Form Shopper den Einsatz von Technologien am Point-of-Sale des Handels akzeptieren und welchen Einfluss der Einsatz von Technologien auf die Wahrnehmung der Kompetenz des Verkaufspersonals im Laden hat. Im Vordergrund stand die Analyse von (oft inhabergeführten) stationären Facheinzelhändlern und die Art und Weise, wie sie die Kunden vor Ort einbinden.

Eine wesentliche Kernerkenntnis der Studie liegt darin, dass aktuell sowohl die jüngere als auch die ältere Generation weniger die Technologie als solches in Frage stellen, als vielmehr den tatsächlichen Mehrwert des Einsatzes von Technologien am Point-of-Sale. Folglich ist es eben dieser Mehrwert, der den Shoppern noch stärker verdeutlicht werden muss.

Eine wichtige Frage, der sich die Einzelhändler im stationären Handel stellen müssen, liegt insbesondere darin, wo und wie konsequent die Einzelhändler gerade mit Blick auf die Kundenzufriedenheit und -loyalität konkret aktiv werden müssen. Um diese Fragen zu beantworten und Ergebnisse ableiten zu können, wurden im Rahmen mehrere Studien insgesamt drei Facheinzelhändler und knapp 700 Kunden bzw. Shopper befragt. Aufbauend auf den skizzierten Problemstellungen, haben sich für die Praxis ebenso wie für die Wissenschaft innerhalb der Studie zwei wichtige Ergebnisse herauskristallisiert:

- **Die Wahrnehmung des Beraters durch die Kunden hängt entscheidend von ihrer Kompetenz im Umgang mit den Technologien ab.** Die Studie zeigt, dass gerade mit Blick auf die Kommunikationsfähigkeit, die Anpassungsfähigkeit, die Sympathie und die Glaubwürdigkeit des Beraters, je nachdem ob das Verkaufspersonal Point-of-Sale-Technologien einsetzt oder nicht, eindeutige Unterschiede ausgemacht werden können. Dies gilt sowohl für generelle fachlich bzw. wissensbezogene Kompetenzaspekte als auch für die zwischenmenschliche Komponente: Wenn Point-of-Sale-Technologien eingesetzt werden, wurden gerade

diese Aspekte des Verkaufspersonals stark negativer bewertet. Auch wenn diese Wahrnehmung sicherlich noch eine Momentaufnahme ist, kann durchaus festgestellt werden, dass Technologien, welche beim kleinen stationären Einzelhändler eingesetzt werden, beim Kunden noch eine gewisse Distanz erzeugen, welche sich unvorteilhaft auf das gesamte Beratungsgespräch auswirkt. Man könnte vermuten, dass dieses sehr stark auf die Bereitschaft der Kunden, sich mit derartigen Technologien auseinanderzusetzen zurückgeführt werden kann. Dies scheint jedoch nicht der Fall zu sein: Die von der Professur durchgeführte Studie zeigen an dieser Stelle keine Verzerrungen oder Unausgewogenheit. Die Ergebnisse deuten vielmehr darauf hin, dass der (un-)professionelle Umgang der Berater mit diesen Technologien das entscheidendes Kriterium zu sein scheint.

- **Bereits kleine Anzeichen einer unprofessionellen oder unausgereiften Auseinandersetzung des Beraters/Beratungsgesprächs mit den Technologien wirkt sich stark negativ auf die Kundenzufriedenheit und -loyalität aus.** Am deutlichsten wird dieser Einfluss, wenn man sich die Kategorien Sympathie und Glaubwürdigkeit konkreter anschaut. Hier zeigt sich, dass ein unprofessioneller Einsatz von Technologien durch mangelndes Vertrauen in die Beratungstechnologie noch einmal deutlich verstärkt wird. Vertrauen spielt von jeher eine sehr wichtige Rolle bei der Kundenzufriedenheit und beeinflusst folglich auch dann die Wahrnehmung der Beratung nachhaltig, wenn Technologien eingesetzt werden. Da die Schaffung von Vertrauen erfahrungsgemäß ein sehr langfristiger Prozess ist, der insbesondere nicht unter Zwang geschehen sollte, heißt es an dieser Stelle mit sehr

viel Vorsicht und Geduld vorzugehen. Eine Konsequenz daraus ist, dass Händler davon absehen sollten, Beratungstechnologien als schnelles „Werbearbeitzeug“ oder gar als „Werbegag“ zu implementieren, da hierdurch nicht nur die finanziellen Rücklagen leiden werden.

Unter dem Strich wird deutlich, dass sich ein unprofessioneller Umgang mit diesen Technologien zunächst negativ auf das Beratungsgespräch selbst und weiterhin auf das Unternehmensimage auswirken kann. Um diesem entgegenzuwirken, heißt es sich nicht nur mit den primären Kosten der Anschaffung des Produktes auseinanderzusetzen. Es geht vielmehr darum, die Kosten für die Analyse der Kundenwünsche, der markenpolitischen Umsetzung innerhalb eines klaren Konzepts und die tatsächliche Programmierung nicht aus dem Auge zu verlieren.

Weiterhin sind Schulungen für das Verkaufspersonal notwendig, um dieses optimal auf den Umgang mit dem Kunden vorzubereiten. Erfahrungswerte zeigen dabei, dass nahezu zwei Drittel der Gesamtkosten für Hardware- und Softwareentwicklung anfallen und sich die restlichen Kosten auf Softwareanpassung, weitere Dienstleistungen und Inhalte aufgliedern. Aus diesem Grund kann vor einer Implementierung der Besuch eines Inkubations-Workshops durchaus sinnvoll sein, da dieser dabei hilft, das finanzielle Risiko abzuwägen. Es bleibt allerdings festzuhalten, dass es der kleine stationäre Einzelhandel aufgrund von fehlenden Skaleneffekten auch in diesem Punkt deutlich schwieriger hat als die großen Filialisten. Daher sind kostengünstigen Alternativen zu empfehlen, wie der konsequente Erfahrungsaustausch mit dem Wettbewerb.

Transfer zwischen Forschung und Praxis

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

Buchpublikationen

Swoboda, Bernhard; Thomas Foscht und Hanna Schramm-Klein (2018), „**Handelsmanagement. Lösungsansätze Offline, Online und Omnichannel**“, 4. Aufl., München: Vahlen (in Druck).

Dissertationen

Lehrstuhl für Marketing und Handel der Universität Trier

Hirschmann, Johannes (2018), „International Strategic Corporate Brand Management – Corporate Brand Globalness, Corporate Reputation, and their Methodological Analysis across Nations“, Trier. **Awarded als beste Dissertation der Wissenschaftlichen Kommission Internationales Management im VHB 2018 und Nominert für die beste Dissertation des Verbandes der Hochschullehrer für BWL 2018.**

Morbe, Lukas (2018), „International Retailers' Performance in Host Countries – The Roles of Strategies, Consumer Perceptions and the Local Environment“, Berlin, Wiesbaden: SpringerGabler.

Internationale Konferenzen, Preise und Seminare/Vorträge

Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen

Mehrere Forschungsarbeiten der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel, der Universität Siegen wurden auf internationalen Konferenzen vorgestellt:

- Nimmermann, Frederic und Paul Marx (2017): „Online Complaints in the Eye of The Beholder: Optimal Handling of Public Consumer Complaints on the Internet“, International Conference on Information Systems (ICIS), Seoul, December 10-13, 2017.
- Rollin, Robér; Steinmann, Sascha; Schramm-Klein, Hanna; Neus, Florian und Frederic Nimmermann (2017): „Drivers of Market Success for Mobile Gaming Apps - Results of a Choice-Based Conjoint Experiment“, International Conference on Information Systems (ICIS), Seoul, December 10-13, 2017.
- Wagner, Gerhard; Schramm-Klein, Hanna und Anne Fota (2017): “Drivers and Barriers of Cross-Border Online Shopping: A Cross-National Comparison between Germany and Romania“, European International Business Academy (EIBA), Milan, December 14-16, 2017.
- Wagner, Gerhard; Schramm-Klein, Hanna und Anne Fota (2018): “A Cross-National Comparison of Cross-Border Online Shopping in Advanced and Emerging Country Markets“, American Marketing Association Winter Academic Conference (AMA), New Orleans, February 23-25, 2018.

- Wagner, Gerhard und Hanna Schramm-Klein (2018): "Towards a conceptualization and Measurement of Shopping Comfort", American Marketing Association Winter Academic Conference (AMA), New Orleans, February 23-25, 2018.
- Neus, Florian; Schramm-Klein, Hanna; Nimmermann, Frederic; Rollin, Robér und Florentine Frenz (2018): "Transforming Live-Events to Digital Experiences – Motivation of Consumers to Interact in Innovative, Forms of Event Consumption", American Marketing Association Winter Academic Conference (AMA), New Orleans, February 23-25, 2018.
- Nimmermann, Frederic; Schramm-Klein, Hanna; Neus, Florian und Robér Rollin (2018): "Does Mental Construal Influence the Perception of Incongruent Advertisement? The Case of Incongruent Brands in Streaming Services", American Marketing Association Winter Academic Conference (AMA), New Orleans, February 23-25, 2018.
- Wagner, Gerhard; Schramm-Klein, Hanna und Anne Fota (2018): "Motivations and Constraints of Consumers' Cross-Border Online Purchase Intentions: A Cross-National Comparison", Proceedings of the 47th EMAC Annual Conference, Glasgow, May 29-June 1, 2018.
- Wagner, Gerhard; Nimmermann, Frederic; Neus, Florian und Hanna Schramm-Klein (2018): "Understanding Consumers' Multi-Device-Customer-Journeys and their Effects on Consumer Behaviour" (Film), Proceedings of the 47th EMAC Annual Conference, Glasgow, May 29-June 1, 2018.
- Rollin, Robér; Steinmann, Sascha; Nimmermann, Frederic; Schramm-Klein, Hanna und Florian Neus (2018): "The Need for a Community: The Impact of Social Features on Video Game Success", Proceedings of the 47th EMAC Annual Conference, Glasgow, May 29-June 1, 2018.

Gastvorlesung an der Universität Bukarest

Für eine Gastvorlesung reiste Dr. Gerhard Wagner im März 2018 erneut nach Rumänien an die Universität Bukarest. In einer mehrtägigen Blockveranstaltung an der Universität Bukarest lehrte Dr. Gerhard Wagner die Chancen und Herausforderungen des International Marketing. Im Rahmen von Case Study Workshops wanden die Studenten, welche zu großen Teilen bereits in internationalen Unternehmen beschäftigt sind, die gelernten Inhalte direkt an und sammelten somit weitere spannende Erkenntnisse in dem Bereich Internationales Marketing für die Praxis. Die Gastvorlesung fand nach Einladung des UNESCO Chair of Intercultural and Interreligious Exchanges für den Studiengang Intercultural Management statt und erhielt viel positives Feedback.



Gastvorlesung Universität Bukarest

Lehrstuhl für Marketing und Handel der Universität Trier

Mitarbeiter der Professur für Marketing und Handel der Universität Trier haben von Dezember 2017 bis Juni 2018 Forschungsarbeiten u.a. auf folgenden Konferenzen vorgetragen: European International Business Association (Dezember, Mailand), Kommission Internationales Management im VHB und European Marketing Academy (Mai, Glasgow). Es handelt sich um folgende Beiträge:

- Hirschmann, Johannes, Nadine Batton and Bernhard Swoboda (2017), "Diverse Roles of Corporate Reputation Dimensions for MNCs: An Analysis Across Nations", European International Business Academy (EIBA), Milan, December 14-16, 2017. **Awarded as the best paper in the International Marketing Track and also the International Marketing Review Award for best paper in International Marketing.**
- Swoboda, Bernhard und Lukas Morbe (2018), "Country Environment, Retailers' Resources and Local Performance: A Cross-classified Multilevel Approach", VHB Tagung der Kommission Internationales Management, Kiel, April 2018.
- Swoboda, Bernhard and Nadine Batton (2018), "Investigating Corporate Reputation Dimensions Across Nations: Diverse Roles for Multinational Corporations", European Marketing Academy (EMAC) Conference Proceedings, Glasgow, May 29-June 1, 2018 **(On the shortlist for the Award as the best paper on International Marketing: The Susan P. Douglas Award; nominated (short list) for the for best paper Award based on a doctoral work).**
- Swoboda, Bernhard and Amelie Winters (2018), "Reciprocity within Core Retail-Channels and their Effects on Omni-, Offline and Online Channel Loyalty", European Marketing Academy (EMAC) Conference Proceedings, Glasgow, May 29-June 1, 2018.

Institut für Marketing der Karl-Franzens-Universität Graz

Das Institut für Marketing um Professor Thomas Foscht wird Ende Mai folgende Arbeit auf der EMAC 47th Annual Conference in Glasgow vorstellen:

- Zehetner, Andreas; Kashyap, Vishal and Foscht, Thomas (2018), "The moderating effect of trait emotional intelligence on the relationship between selling skills and performance: findings from a B2B context", European Marketing Academy (EMAC), Glasgow, May 29 - June 1, 2018.

Darüber hinaus freut es das Institut für Marketing, mitzuteilen, dass Professor Vishal Kashyap zum Co-Chair der EMAC B2B SIG (European Marketing Academy B2B Marketing Special Interest Group) ernannt wurde.

Weitere Publikationen:

- Butt, Moeen N.; Antia, Kersi; Murtha, Brian and Kashyap, Vishal (2018): Clustering, Knowledge Sharing, and Intra-brand Competition: A Multiyear Analysis of an Evolving Franchise System, *Journal of Marketing*, Vol. 82, No. 1, pp. 74-92.
- Liu, Yeyi; Foscht, Thomas; Eisingerich, Andreas B. and Tsai, Huei-Ting (2018): Strategic management of product and brand extensions: Extending corporate brands in B2B vs. B2C markets, *Industrial Marketing Management*, Vol. 71, pp. 147-159.
- Schloffer, Judith (2018): Omni-Channel and the One Customer Mentality, *Marketing Review Graz*, Vol. 7, No. 1, pp. 52-62.

Gastvorträge von Managern und Exkursionen zu Unternehmen

Lehrstuhl für Marketing und Handel der Universität Trier

An der Universität Trier referierte am 30. Januar 2018 Herr **Wolfgang Stippler**, Corporate Branding der **Bayer AG**, zum Thema „Global Brand Tracking“. Der Vortrag fand im Rahmen der Masterveranstaltung „International Brand Management“ statt. Willkommen waren Mitglieder des Marketing-Club Trier-Luxemburg. Nach Vorstellung der Bayer AG verdeutlicht Herr Stippler, dass die Reputation zu den wichtigsten immateriellen Vermögenswerten des Unternehmens gehört. Deshalb sei es wichtig, in allen Bereichen auf den Wert der Marke zu setzen. Hierzu nutzt die Bayer u.a. das Global Brand Tracking, mit dessen Hilfe basierend auf Konsumentenbefragungen in jährlich bis zu 40 Ländern die Reputation im Wettbewerbsumfeld gemessen wird. Herr Stippler ging in diesem Zusammenhang detailliert auf die Auswertungen dieser Daten ein, die zur Steuerung der Tochtergesellschaften in den Ländern eingesetzt werden. Insb. hob er die große Bedeutung der Wechselwirkungen zwischen Produktmarken und Corporate Brand hervor. Ein weiterer Schwerpunkt des Vortrags lag auf der Übernahme von Monsanto, der Verdeutlichung von strategischen Überlegungen sowie der Diskussion von Auswirkungen auf die Reputation. Der Vortrag stieß aufgrund enormer Detailtiefe und Anschaulichkeit sowohl bei den Studenten als auch bei den Gästen auf großes Interesse, was sich in der angeregten Diskussion zeigte.



Wolfgang Stippler
Corporate Branding, Bayer AG

Trierer Förderprogramm für High Potentials in Marketing und Handel

Das Trier Förderprogramm für High Potentials in Marketing und Handel, das sich an besonders engagierte Bachelor-, Master- und PhD-Studierende richtet, wurde im Jahr 2018 von Prof. Dr. B. Swoboda ins Leben gerufen. Der Kontakt von Unternehmen zu High-Potentials ist ein enormer Vorteil. Die ausgewählten Teilnehmer des Förderprogramms können auf wertvolle Unterstützung zählen. Sie lernen Ansprechpartner für Praktika und den Berufseinstieg kennen und erhalten Zusatzchancen, fachlich versierter zu werden: mit der Teilnahme an exklusiven Workshops, Kaminabenden sowie Exkursionen zu Unternehmen. Dabei einen persönlichen und offenen Austausch mit Vertretern von interessanten Unternehmen und auch mit Wissenschaftlern pflegen zu können, ist ein zusätzliches Plus der Veranstaltungen im kleinen Kreis.

Veranstaltung am 24. Januar 2018, 13.00-17.30 Uhr, bei der Bitburger Braugruppe

15 Teilnehmer wurden im Schulungscenter der Bitburger Braugruppe von Frau Christina Mader und den Herren Michael Stumpf und Patrick Lenz begrüßt. Nach einem stärkenden Lunch begeisterte Herr Stumpf die Teilnehmer mit tiefen Einblicken in „**Die Braugruppe im deutschen Biermarkt**“. Er fokussiert dabei v.a. den Gastronomievertrieb in dem Bitburger Nr. 1 in Deutschland ist. Es folgte eine Führung durch die Markenerlebniswelt. Ein Umtrunk sowie ein ungewzwungener Informationsaustausch der Teilnehmer mit den Verantwortlichen des Recruiting-Teams über mögliche interne Stellen- und Praktikumsangebote folgten.



Herr Stumpf, Frau Mader, Herr Lenz,
Teilnehmer des Förderprogramms, Herr
Swoboda (von rechts)
Bitburger Braugruppe

Veranstaltung am 8. Februar 2018, 11.00-14.00 Uhr, bei der RTL/IP Luxembourg

13 Teilnehmer des Programms wurden in der RTL City in Luxembourg von Frau Roxane Loutsch, Frau Sophie Scheider und den Herren Christian Schmitz und Lou Scheider begrüßt. Nach einer interaktiven Vorstellung der IP Luxembourg sowie der RTL Group folgte ein Rundgang durch die RTL City mit dem Besuch der Ton- und Filmstudios von RTL. Während eines Lunchs zum Abschluss erfolgte ein reger Informationsaustausch der Teilnehmer mit den Verantwortlichen über mögliche Praktikumsangebote im Unternehmen.



Herr Scheider, Herr Swoboda, Teilnehmer des Förderprogramms (von rechts)
RTL/IP Luxembourg

Veranstaltung am 13. Februar 2018, 17.00-21.00 Uhr, bei der Moccamedia AG



Teilnehmer des Förderprogramms, Frau Lamberty (von links)
Moccamedia AG

15 Teilnehmer des Programms erhielten exklusive Einblicke in eine der größten Mediaagenturen, die Moccamedia AG. Gründerin und Gesellschafterin Frau Cornelia Lamberty sowie Herr Werner Orth und Frau Dr. Klaudia Kamrad-Schaack erläuterten die Anforderungen an eine erfolgreiche Handelsmarketingaktivierung und die verschiedenen Arbeitsbereiche des strukturierten Workflows der Agentur. Danach erfolgte ein Rundgang durch die Räumlichkeiten der Agentur in der wunderschönen Alten Weinbaudomäne. Bei anschließendem Sekt, Wein und Fingerfood bot sich Gelegenheit mit den Mocca-Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen. Der rege Informationsaustausch umfasste Fachliches wie auch mögliche Praktika, Berufseinstiegsmöglichkeiten und Traineeprogramme im Unternehmen.

Kaminabend mit Herrn Oliver Grob (SAP) am 20. März 2018

Elf Teilnehmer nahmen am Kaminabend mit **Herrn Oliver Grob, Direktor Digital Transformation Retail der SAP** teil. In exklusiver Runde und nach dem Abendessen im Oechsle Wein & Fischhaus, erfolgte zunächst eine Vorstellungsrunde der Teilnehmer. Danach nahm sich Herr Grob die Zeit das Unternehmen SAP und dessen verschiedene Arbeitsbereiche in einem interaktiven Vortrag vertieft vorzustellen. Während und nach der Präsentation hatten die Teilnehmer die Möglichkeit Fragen zu stellen. Außerdem erfolgte ein reger Informationsaustausch der Teilnehmer mit Herrn Grob über mögliche Werkstudenten- und Praktikumsangebote sowie über den Berufseinstieg bei SAP.



Herr Grob, Teilnehmer des Förderprogramms (von links)
SAP Kaminabend

Kaminabend mit Herrn Dr. Martin Jager (Luxair/Luxairtours) am 11. April 2018



Herr Swoboda, Herr Jager, Teilnehmer des Förderprogramms (von links)
Luxair/Luxairtours Kaminabend

14 Teilnehmer nahmen am Kaminabend mit **Herrn Dr. Martin Jager, Head of E-Commerce der Luxair Group**, teil. Herr Jager nahm sich die Zeit, das Unternehmen Luxair, Luxair Tours sowie sein Arbeitsgebiet vorzustellen. Zudem skizzierte er in einem interaktiven Vortrag, die neuen Herausforderungen, die sich dem Unternehmen durch die Digitalisierung stellen. Während und nach der interaktiven Präsentation hatten die Teilnehmer die Möglichkeit Fragen zu stellen. Außerdem erfolgte im Anschluss ein reger Informationsaustausch der Teilnehmer mit Herrn Jager über mögliche Werkstudenten- und Praktikumsangebote, die Möglichkeit Abschlussarbeiten in Kooperation mit dem Unternehmen zu schreiben sowie über den Berufseinstieg im Unternehmen.

Kaminabend mit Herrn Oliver Mans (Rewe Group Buying) am 24. April 2018

12 Teilnehmer lernten **Herrn Oliver Mans der Rewe Group Buying (Bereichsvorstand Handel Deutschland – Ressort Ware I)** in exklusiver Runde kennen. Nach der Teilnehmervorstellung und einem gemeinsamen Abendessen erläuterte Herr Mans seinen Aufgabenbereich und stellte die Rewe Group Buying vor. Er ging v.a. auf die sehr interessanten Herausforderungen ein, denen er in seinem Aufgabenbereich täglich gegenübersteht. Ein interaktiver Vortrag, der reichlich Fragen der Studenten zuließ sowie ein Video zum Thema Eigenmarken, rundete den Abend ab. Herr Mans ging ebenso auf die möglichen Werkstudenten- und Praktikumsangebote, die Möglichkeit Abschlussarbeiten in Kooperation mit dem Unternehmen zu schreiben sowie auf den Berufseinstieg ins Unternehmen ein und ermutigte die Studenten in der faszinierenden Welt des Handels tätig zu werden.



Herr Mans, Herr Swoboda, Teilnehmer des Förderprogramms (von rechts)
Rewe Group Buying

Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen

An der Universität Siegen wurden mehrere Gastredner namhafter Unternehmen von Univ.-Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein empfangen. Im Rahmen der Masterveranstaltung „Strategisches Markenmanagement“ referierte **Frau Dr. Ruth Wimmer**,

Brand Managerin bei Transgourmet, über die Markenpositionierung von Transgourmet Deutschland. Dabei wurden den Studierenden Eindrücke über die internen und externen Herausforderungen als auch die Markenstrategie der Transgourmet Deutschland vermittelt und an realen Problemstellungen des Großhandelsunternehmens besprochen. Ein weiterer Gast war **Christian Thunig, Managing Partner der INNOFACT AG** in Düsseldorf. Herr Thunig berichtete den Zuhörern aus seiner Erfahrung über das Zusammenspiel von Marketing und Ethik und veranschaulichte, welche Konflikte hierbei entstehen können, aber auch wie sich diese beiden miteinander verbinden und sich sogar Vorteile für das Unternehmen ziehen lassen.



Christian Thunig
INNOFACT AG



Dr. Ruth Wimmer
Transgourmet DE

Zudem referierte **Klaus Engelbertz, Prokurist bei innogy SE**, in seinem Vortrag „innogy – von der Strategie zur Marke zur Kundenbindung“ über die Entwicklung der innogy Kundenbindungsstrategie über die Jahre hinweg, welche durch umweltfreundlich-geprägte Werbe- und Produktionsmaßnahmen neue Kunden akquirieren und langfristig binden konnte. Im Rahmen dieser abwechslungsreichen Gastvorträge erhielten die Zuhörer die Möglichkeit, sowohl Einblicke in die Praxis zu erhalten als auch an interessanten Diskussionen teilzunehmen.



Klaus Engelbertz
innogy SE

Marketing Talents Workshop mit den Berleburger Schaumstoffwerken

Mit einer Auftaktveranstaltung startete im Dezember 2017 ein Workshop der Marketing Talents der Universität Siegen mit den Berleburger Schaumstoffwerken. Marketingleiter Albrecht Rieger und Niels Pöppel, Bereichsleiter Vertrieb und Produktion, präsentierten ihr Unternehmen und die Aufgaben des Workshops während die Talents und die Mitarbeiter der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel aufmerksam lauschten. Die BSW Berleburger Schaumstoffwerke GmbH sind ein international erfolgreicher Hersteller von elastischen Bodenbelägen im Objektbereich mit Produktionsstandorten in Deutschland und den USA. Im Rahmen des Workshops bekamen die Talents die Möglichkeiten, zum einen die Marktsituation im Bereich der Bodenbeläge zu analysieren und anschließend einen eigenen Entwurf für eine potenzielle Produktreihe zu erarbeiten, und sich weiterhin mit der allgemeinen Kommunikation der Marke BSW auseinanderzusetzen. Bei einem weiteren Termin, der im April 2018 in Bad Berleburg stattfand, präsentierten die Gruppen ihre Ausarbeitungen vor Vertretern des Unternehmens und erhielten Einblicke in die Produktion der BSW.



Marketing Talents Workshop

Lehrstuhl für Internationales Management der Universität Fribourg/Schweiz

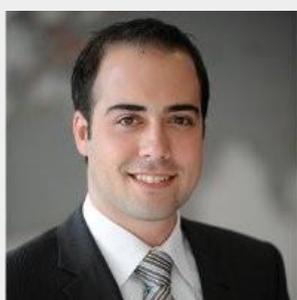
Der Lehrstuhl für Internationales Management hat im laufenden Semester bereits drei Gastvorträge ausgerichtet, um den Studierenden Einblicke in die Unternehmenspraxis zu bieten.

Im April 2018 gab **Klaas Neubert**, Senior Manager bei **Accenture Strategy**, den Studenten von Prof. Dirk Morschett einen umfassenden und tiefgehenden Einblick in die Entwicklungen in der Künstlichen Intelligenz und wie Künstliche

Intelligenz und Big-Data-Analysis genutzt werden können, um die Steuerung Multinationaler Unternehmen zu verbessern. Anhand vieler Beispiele aus unterschiedlichen Branchen, auch Handel und Konsumgüterindustrie, erläuterte er den begeisterten Studenten die Möglichkeiten dieser Technologie.

Anfang Mai war **Michael Kühn**, Senior Consultant bei **Switzerland - Global Enterprise (S-GE)** zu

Gast an der Universität Fribourg. SE hat das Mandat der Schweizer Regierung, internationale Aktivitäten, insbesondere Exporte, Schweizer KMU zu fördern. M. Kühn gab einen Einblick in die Entwicklungen in Russland, als Emerging Market, der derzeit durch Sanktionen, Energiepreise und andere Entwicklungen



Michael Kühn
*Senior Consultant,
Switzerland – Global
Enterprise*



Klaas Neubert
*Senior Manager,
Accenture Strategy*

gehemmt ist, dem aber langfristig über lange Zeit sehr große Wachstumschancen eingeräumt wurden. Er erklärte die Entwicklungen im Detail und gab Hinweise, wie westliche Unternehmen erfolgreich in den russischen Markt eintreten können und wie S-GE dabei unterstützen kann.

In seiner Funktion als Direktor des Zentrums für Europastudien durfte Prof. Dirk Morschett anlässlich des Europatags der Universität **Jean Asselborn** begrüßen, den **Minister** für auswärtige Angelegenheiten, Immigration und Asyl von **Luxemburg**. In seiner Rede zeigte J. Asselborn die derzeitigen Herausforderungen für die Europäische Union auf, die sowohl in den Außenbeziehungen als auch im Inneren bestehen und schlug Lösungswege vor. Sein Referat zur Rolle der Europäischen Union stieß im Publikum auf ein sehr großes Interesse. Nach dem Vortrag nutzte Jean Asselborn die Gelegenheit, sich zu einem lockeren Gespräch mit Mitgliedern von Fribletz zu treffen, einer Gruppe von Luxemburger Studenten, die in Fribourg studieren.



Jean Asselborn zusammen mit Mitgliedern von Fribletz

Institut für Marketing der Karl-Franzens-Universität Graz

Im Januar 2018 hielten Mag. Stefan Radlgruber und Ing. Raimund Radlgruber von der Radlgruber Werbegeschenke GmbH einen Vortrag im Rahmen der Lehrveranstaltung Customer Relationship Management zum Thema „Die Rolle von Werbegeschenken im Rahmen der Kundenbindung“. Im Zuge dessen berichteten sie sowohl von kurzfristigen Trends, wie etwa Kunststoff-Armbändern, als auch von Artikeln mit sinkender Nachfrage, z.B. Feuerzeuge, sowie „Klassikern“ am Markt, wie Kugelschreiber. Im Rahmen ihrer Präsentation gingen sie auch auf aktuelle Entwicklungen am Markt für Streu- und Werbeartikel ein, wie etwa vermehrte Nachfrage nach lokal produzierten Werbetextilien, Artikeln aus Holz sowie Bio-Lebensmittel-Geschenken. Darüber hinaus skizzierten sie – geschmückt mit Anekdoten aus den ersten Jahren – den interessanten Werdegang des 1975 gegründeten Familienunternehmens, welches schon damals – quasi als Startup – Waren aus China importierte.



Mag. Stefan Radlgruber
Radlgruber Werbegeschenke GmbH

Vorträge und Projekte mit Unternehmen

Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen

Frau Prof. Schramm-Klein war als Referentin mit Praxisvorträgen zu Themenfeldern des Omnichannel-Handels und des Multichannel-Handels auf Kongressen und Unternehmens-seminaren aktiv. Zudem referierte sie zu Fragestellungen des Stadt- und City-Marketings. Zudem hat sich in den vergangenen Monaten die Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel, der Universität Siegen verstärkt mit Fragen rund um das Thema der Technologieakzeptanz am Point of Sale des Handels sowie der Wahrnehmung differenzierter Kompetenzebenen des individuellen Beraters am POS beschäftigt. Zudem wurde untersucht, wie eine Implementierung sich auf allgemeine Aspekte der Kundenzufriedenheit und -loyalität auswirkt.

Lehrstuhl für Internationales Management der Universität Fribourg/Schweiz

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

In dem Zeitraum hielt Prof. Morschett mehrere Vorträge für Unternehmen. So durfte er bei einem Treffen der Schweizer Großhandelsgruppe BRINGHEN Group einen Vortrag zur Digitalisierung im Großhandel und den Möglichkeiten der Kooperation zwischen Großhändlern und ihren Lieferanten halten.

Zum gleichen Thema sprach Prof. Dirk Morschett auch anlässlich des Fachpresse Round Table des FEB - Fachverband elastische Böden in Köln.

Im Rahmen der Transfertätigkeit wirkte Prof. Morschett weiter als Sprecher des Sustainability Advisory Boards der Sika AG und als Mitglieder der Jury für den Kreativpreis des ZGV – Der Mittelstandsverbund.

Lehrstuhl für Marketing und Handel der Universität Trier

Seit dem letzten Newsletter waren Professor Dr. B. Swoboda und das Team der Professur für Marketing und Handel der Universität Trier in einigen Projekten mit Unternehmen aktiv, wobei wieder Trends und Entwicklungen in globalen Märkten, im Marketing und im Handel im Fokus standen.

In dem Zeitraum hielt Prof. Swoboda mehrere Vorträge für Unternehmen. So durfte er bei mehreren EMBA's Fragen des International Business Development, des strategischen Vertriebstrends und der Entwicklung in der Fashionbranche, aber auch der Beschaffung im LEH beantworten.

Im Rahmen der Transfertätigkeit wirkte Prof. Swoboda weiter als Sprecher des ERASMUS Programm der Fakultät in Trier.

Impressum

Jg. 9, 2018, Heft Nr. 2

NETZWERK HANDEL INSIGHTS werden herausgegeben von

Univ.-Professor Dr. Thomas Foscht,

Vorstand des Instituts für Marketing der Universität Graz,

Univ.-Professor Dr. Dirk Morschett,

Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management der Universität Fribourg,

Univ.-Professorin Dr. Hanna Schramm-Klein,

Inhaberin des Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel der Universität Siegen,

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

Inhaber des Lehrstuhls für Marketing & Handel der Universität Trier,

Für die Redaktion der vorliegenden Ausgabe ist der Lehrstuhl für Marketing und Handel der Universität Trier verantwortlich.

Layout: Florian Neus, Universität Siegen.