Retailing & Consumer Goods Marketing

Dezember 2011

Impulse für Handel und Konsumgüterindustrie

Inhalt

- Editorial 1
- Online-Vertriebsstrategien von Konsumgüterherstellern 2
- Inwiefern treiben Strategie und Organisation des Handels den Erfolg im Ausland? 6
- Overstoring –Herausforderung für die interkommunale und interregionale Abstimmung 10
- Bin ich gläsern? Und ist das schlimm? – Ergebnisse einer Kundenbefragung 13
- Der Drogeriemarkt in der Selbstmedikation - Gefahr für die Offizin-Apotheke? 17
- Multi-Channel-Strategien für Verbundgruppen: Strategien und Optionen 21
- China-Spezial: Kunden-bewertung ausländischer vs. lokaler Handelsunternehmen 25
- Wahrnehmung und Akzeptanz von Mobile-Shopping-Anwendungen 29
- Handel als Marke – Ja, aber trägt die Zentrale oder die Filiale dazu stärker bei? 33
- Wie funktioniert Innovation bei „Hidden Champions“? 37
- Buchpublikationen 41
- Transfer zwischen Forschung und Praxis 43
- Impressum 47

Editorial

Die Themen, über die wir in dieser Ausgabe unseres Newsletters berichten, sind wieder vielfältig und sie betreffen unterschiedliche Entwicklungen in Handel und Konsumgüterindustrie.

Mehrere Beiträge befassen sich mit der Internationalisierung von Handel und Industrie. So werden Forschungsergebnisse zu erfolgreichen Organisationsmodellen und Strategien bei der Internationalisierung des Handels präsentiert. Ein Beitrag fokussiert auf den chinesischen Markt. Einen weltweiten Fokus hat eine Reihe deutscher KMU, die es geschafft haben, zu Weltmarktführern aufzusteigen. Die Innovationsstrategien dieser sog. „Hidden Champions“ werden in einem Beitrag vorgestellt.

Eine auch handelspolitische Frage, nämlich das Overstoring, also die permanent zunehmenden Handelsflächen trotz eher sinkenden Bedarfs, wird in einem Diskussionsbeitrag angesprochen.

Mit einer spezifischeren Bedrohung, nämlich der Gefahr, die der zunehmende Verkauf von OTC-Produkten durch Drogeriemärkte für Apotheken mit sich bringen könnte, beschäftigen wir uns in einem weiteren Beitrag.

Wie schon in den letzten Newslettern ist auch in dieser Ausgabe der Verkauf über elektronische Medien ein wichtiges Thema. Zwei Beiträge beschäftigen sich mit Online-Strategien, einmal aus Sicht von Konsumgüterherstellern, einmal aus der Perspektive von Verbundgruppen. Der zunehmenden Bedeutung von Mobile-Shopping ist ein Beitrag gewidmet, der die Wahrnehmung und Akzeptanz verschiedener Mobile-Shopping-Anwendungen untersucht.

Im Zusammenhang damit kann man auch die Analyse des „gläsernen Kunden“ sehen. Eine Studie der Universität Siegen zeigt auf, wie Kunden dazu stehen und auch, welche Vorteile sie daraus für sich erwarten.

Schließlich befasst sich ein Beitrag mit dem Thema Retail Branding und es wird betrachtet, ob die Zentrale des Handels oder die Filialen stärker die Marke des Handels prägen.

Die beteiligten Lehrstühle waren auch im letzten halben Jahr aktiv mit Publikationen und anderen Praxiskontakten. Am Ende des Newsletters stellen wir Ihnen ausgewählte Aktivitäten vor.

Dirk Morschett
Universität Fribourg/Schweiz

Bernhard Swoboda
Universität Trier

Hanna Schramm-Klein
Universität Siegen

Joachim Zentes
Universität des Saarlandes

Online-Vertriebsstrategien von Konsumgüterherstellern – Optionen für den Umgang mit dem Handel

Dirk Morschett

Obwohl sich die These der 1990er Jahre, die sog. Disintermediation, nach welcher der Handel unnötig würde, weil Hersteller künftig alle direkt über das Internet vertreiben würden, als maßlos übertrieben erwiesen hat, ist das Phänomen des Online-Direktvertriebs durch Hersteller immer häufiger zu beobachten. Es ersetzt zwar meist nicht den Verkauf über den Handel, aber tritt dennoch für viele Konsumgüterhersteller als weiterer Kanal im Rahmen des Multi-Channel-Vertriebs neben die bisherigen Formen.

Mega-Trend Vertikalisierung

Vertikalisierung, d.h. der direkte Verkauf an Konsumenten durch Hersteller, ist in der Modebranche schon seit langem zu beobachten. Dort ist es mit Mono-Marken-Läden entstanden. Und in dieser Branche ist der Trend auch sehr schnell ins Internet gewandert. Von den Top-10 Bekleidungslieferanten in Europa haben 9 einen eigenen Online-Shop. Für Hersteller in der Modebranche gehört es mittlerweile fest zum Markenimage dazu, einen eigenen, leistungsfähigen Online-Shop zu betreiben.

Und dies findet man nicht nur in der Modebranche. Man kann mittlerweile fast jedes erdenkliche Produkt direkt vom Hersteller online kaufen. Einige Beispiele sind in Abb. 1 dargestellt. Es wird deutlich, dass es vor allem die starken Marken sind, die in den letzten Jahren einen Online-Shop eröffnet haben:

- Im Apple Store kann der Kunde iPods und iPads kaufen,
- er bekommt Staubsauger von Dyson,
- Spielzeug von Lego und Teddy-Bären von Steiff,
- Sportartikel von Nike oder Adidas,
- oder auch Kaffeemaschinen direkt von Philips.

D.h., das Phänomen der Vertikalisierung, das die Herausgeber dieses Newsletters in gemeinsamen Studien am H.I.MA. schon vor über 10 Jahren als Megatrend bezeichnet haben, wird durch das Internet nochmals beschleunigt und intensiviert.

Motive des Online-Direktvertriebs

Aus dem eigenen Online-Handel kann ein Hersteller recht vielfältige Vorteile entwickeln, von denen die wichtigsten in Abb. 2 aufgeführt sind.

Beispielsweise kann man die Distributionsdichte verbessern. Starke Marken, die in bestimmten Regionen über eine unzureichende Distribution verfügen, können mit einem eigenen Online-Shop „weiße Flecken“ auf der Landkarte abdecken.

Mit einem Online-Shop können Hersteller auch wieder direkte Kundenbeziehungen aufbauen. So gelingt Nespresso, eines der seltenen Beispiele des Direktvertriebs von Lebensmitteln, mit seinem Multi-Channel-Vertriebssystem, das vollständig in eigener Hand ist, eine enorme Kundenbindung, direkte Beziehungen zu den Endkunden und die sehr gute Möglichkeit des Customer Relationship Managements.

Dass ein eigener Online-Shop gut ist für das Markenimage, ist evident. Wenn man beispielsweise die hervorragend gemachte Webseite von Lego sieht, bei der Unterhaltung, Kundenclub und Einkauf Hand in Hand gehen, wird dieses sehr deutlich.

Autor

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

Weiterhin kann ein Hersteller – was in vielen Branchen wichtig ist – im eigenen Online-Shop sein gesamtes Produktprogramm bzw. vollständige Kollektionen präsentieren, nicht nur den Teil, den der Handel bereit ist, zu listen.

Und last, but not least: Natürlich geht es häufig auch darum, den Umsatz durch einen Online-Shop zu steigern und dabei evtl. auch die Margen gegenüber dem indirekten Vertrieb zu erhöhen.

Umgehung des Handels als Option

Die Stärke und Bedeutung des Handels in vielen Branchen stellt aber sicher, dass es sich nur einige wenige Hersteller erlauben können, einen eigenen Online-Shop „ohne Rücksicht auf Verluste“ (des Handels) einzuführen.

Nur die extrem starken Marken, so z.B. Apple, oder die Hersteller, die auch im stationären Geschäft ausschliesslich oder zu einem hohen Teil direkt vertreiben (so Nespresso oder einige Modemarken), haben es sich in den letzten Jahren erlaubt, diese Strategie zu fahren.

Andere Marken, die ohne Integration der Handelspartner direkt online verkaufen, versuchen, ihren eigenen Online-Shop als „Kunden“ zu behandeln, der gegenüber dem Handel nicht bevorzugt wird. CBR z.B. (zu denen Street One, Cecil usw. gehören), haben beim Launch ihres Online-Shops ihren Fachhandelspartnern die sog. „*Fairness-Garantie*“ klar kommuniziert: Der Online-Shop wird wie ein (externer) Händler behandelt: Die Einkaufspreise, die Lieferkonditionen, die Abschriftenempfehlungen und die Kollektionen, die er beziehen kann, sind identisch mit denen der Fachhandelspartner. Ähnlich geht Playmobil vor.

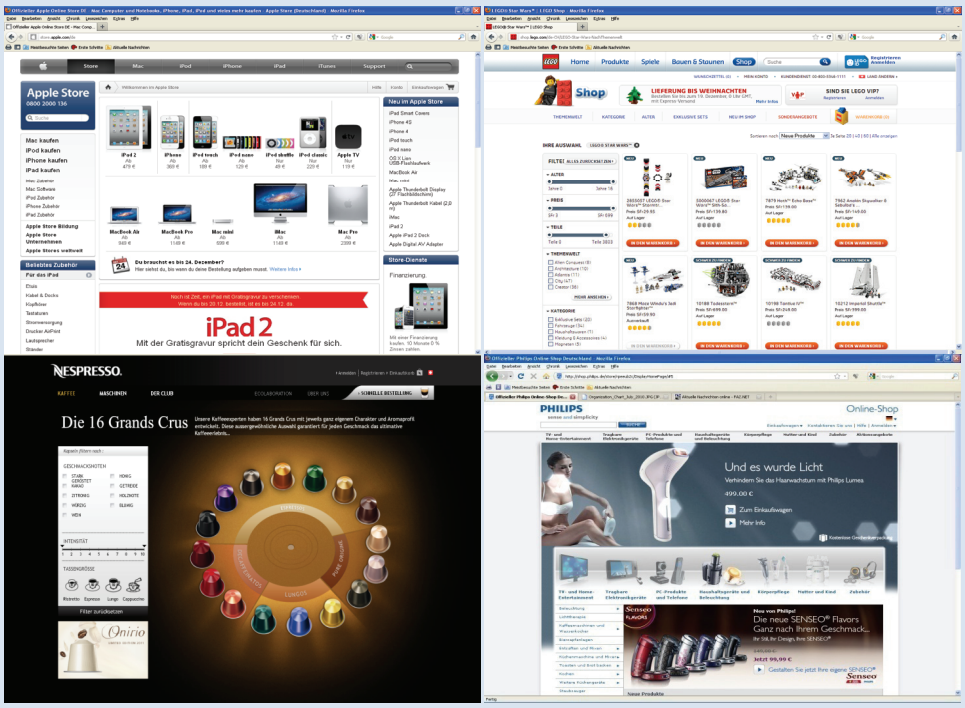


Abbildung 1: Ausgewählte Online-Shops von Herstellern

Dennoch ist diese Strategie der Umgehung des Handels gefährlich und einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit nicht zuträglich.

Handel in den Online-Shop des Hersteller einbinden als zweite Option

Aber das bedeutet nicht, dass man nicht auch dann online handeln kann, wenn man weiterhin in hohem Maße mit dem Handel zusammenarbeiten will.

Eine Option ist, dass der Hersteller zwar einen Online-Shop führt, aber die Auslieferung über den Fachhandel erfolgt. Beispielsweise wird Ware, die im beim Spielwarenhersteller SIKU im Markenshop gekauft wird, über einen lokalen Spielwarenfachhändler ausgeliefert. SIKU prüft den Bestand bei dem Händler und sendet dann den Auftrag an den Händler, der den Umsatz realisiert.

Diese Option ist nicht nur händlertreu, sondern bietet langfristig auch die Möglichkeit, Cross-Channel-Prozesse in Kooperation zwischen Hersteller und Fachhändler anzubieten. Die Zielsetzung muss sein, dass der Kunde die Ware auch beim Fachhandelspartner vor Ort abholen kann nach einer Online-Bestellung und sie dorthin retournieren kann. Für den Händler vor Ort bietet sich so der Vorteil, dass die Kundenfrequenz steigt und Zusatzverkäufe realisiert werden können.

Alternativ dazu kann der Hersteller auch eine zentrale Logistik einführen, dafür aber den Handel an den Umsätzen des Online-Shops – zumindest den Umsätzen in der Region des Händlers – in Form einer Kommission beteiligen. Dies vermeidet Konflikte und ist auch Anreiz-kompatibel. Denn der Handel leistet für den Her-

steller wichtige Dienste. Kunden wollen Ware – seien es Notebooks, Kaffeemaschinen oder Kleider – meist vor dem Kauf anfassen und unmittelbar ansehen. Die Ausstellung des lokalen Handels leistet damit einen wichtigen Beitrag zum Erfolg des Online-Shops eines Herstellers. Daher ist es ökonomisch sinnvoll, den Handel an den Online-Direktumsätzen zu beteiligen, um seine Motivation zur Förderung und Ausstellung der Marke aufrecht zu erhalten.

Die Bemessungsgrundlage kann man unterschiedlich gestalten. Z.B. könnten Hersteller den Handel für bestimmte Leistungskriterien, die er erfüllt, z.B. seine Ausstellungsfläche, seinen Umsatz, seine Vororder, etc., Punkte vergeben, nach denen sich dann die Ausschüttung der Online-Prämie richtet. Voraussetzung einer langfristig weit gehend konfliktfreien Zusammenarbeit ist auf jeden Fall die Transparenz des Systems.

Nutzung und Stärkung der Online-Shops der Handelspartner als dritte Option

Eine Reihe der Vorteile des Online-Handels, so die Darstellung des gesamten Produktangebotes, eine Verbesserung der Kundenberatung und auch die Verbesserung des Markenimage kann allerdings auch ohne einen eigenen Online-Shop erreicht werden.

Dies gilt vor allem, wenn wichtige Handelskunden bereits mit eigenen Online-Shops aktiv sind und damit für den Kunden gewährleistet ist, dass er die Produkte des Herstellers online erwerben kann. Beispielsweise können Kunden bei Black & Decker in den USA das gesamte Produktangebot anschauen, es

Abbildung 2: Mögliche Vorteile des eigenen Online-Handels von Herstellern

gibt die mittlerweise im Online-Handel unverzichtbaren Kundenempfehlungen (und „Sternchen“) bei jedem Produkt und sogar die unverbindliche Preisempfehlung. Dann allerdings führt der Button „Buy now“ auf eine Liste von Online-Shops (Werkzeugspezialisten, aber auch Amazon), die das entsprechende Produkt gelistet haben. Der eigentliche Kauf geschieht dann beim Handelspartner.

Sieht sich ein Hersteller einer eher fragmentierten Handelslandschaft gegenüber, kleinen Händler, die selbst keine eigenen Online-Shops haben, aber hohe Umsatzanteile mit diesem Hersteller generieren, kann es auch eine Option sein, diesen Händlern einen Online-Shop zur Verfügung zu stellen. Beispielsweise bietet Stuller, ein amerikanischer Schmuckhersteller, seinen Kunden eine vollständige Shop-Software an. Stuller-Kunden – kleine, unabhängige Juweliere – werden damit in die Lage versetzt, einen Online-Shop zu etablieren. Der „Stuller-Shop“ wird dann mit dem Namen und der Corporate Identity des Juweliers versehen und dieser kann selbst online verkaufen – allerdings ist es stets die Ware des Herstellers Stuller, der Online-Shop des Händlers ist sogar mit dem Warenwirtschaftssystem des Herstellers verbunden.

Weniger weit gehend ist es, den Handelspartnern lediglich attraktive Features zur Präsentation der eigenen Produkte in ihrem Online-Shop zur Verfügung zu stellen.

Kunden werden immer anspruchsvoller und attraktive Online-Features sind für viele Online-Händler, sogar für die großen Player wie Amazon, kaum alleine zu finanzieren. Wenn Hersteller wie Gardena für die Online-Shops der Baumarktunternehmen Planungshilfen für die Gartengestaltung bereitstellen, wenn Metabo für

diese Online-Shops attraktive Produktvideos anbietet, wenn Ray-Ban einen virtuellen Spiegel anbietet, in dem der Kunde über die Webcam Brillen anprobieren kann, dann sind all dies interessante Features für die Online-Shops ihrer Handelskunden, die diese mit Freude akzeptieren und bereitwillig einsetzen, um den eigenen Online-Shop zu verbessern und die zugleich die Marke des Herstellers in den Vordergrund rücken.

Online-Shop-in-Shop als äusserst attraktive Option

Die zunehmende Verbreitung von Online-Shops des Handels bringt ein weiteres Phänomen mit sich, dass für den Hersteller von Vorteil sein kann: Es ist neue Regalfläche verfügbar – online. Eine weitere Option kann es daher sein, eine klassische Vertriebsform aus dem stationären Handel in den Online-Handel zu übertragen: Ein Shop-in-Shop-System.

Es ist im Interesse des Herstellers, eine gewisse Kontrolle über die eigene Marke im Online-Shop auszuüben, eventuell sogar das Sortiment zu bestimmen und dafür zu sorgen, dass die Marke gut präsentiert wird.

Und das kann man auch mit einem Online-Shop-in-Shop erreichen. Dies findet man immer häufiger. Markenshops verschiedener Spielwarenhersteller finden sich z.B. im Online-Shop von Toys ‚R' Us. Marken wie Philips präsentieren ihre gesamte Produktpalette in Form eines Shop-in-Shop innerhalb der Online-Shops von Otto und Neckermann. Nach eigenen Aussagen gelingt es so, den „Philips Consumer Lifestyle" kohärent und attraktiv zu präsentieren, vom Fernseher bis zum Rasierapparat. Bei Otto finden sich auch andere Shop-in-Shops, so von Sony, Lego oder Globetrotter.

Wenn man sich die Markenwelt von „Jack Wolfskin" ansieht, wird deutlich, wie effektiv ein Hersteller mit einem Shop-in-Shop auftreten kann, denn der gesamte Auftritt transportiert hervorragend die Atmosphäre und die Positionierung der Marke.

Dabei spielen die Webseiten der Hersteller eine immer größere Rolle für die Information des Kunden, was für den Hersteller von hoher Bedeutung ist. Zugleich ist es naheliegend, den Kunden nicht mehr verlieren zu wollen, sondern ihn möglichst reibungslos von der Information zum Kauf zu führen.

Die Optionen hierzu sind vielfältig und gehen vom eigenen Online-Shop des Herstellers mit weit gehender Umgehung des Handels über die Einbindung des Handels bis hin zur intensiven Kooperation mit dem Handel zur Nutzung und Stärkung seines Online-Shops.

Abbildung 3: Ausgewählte Optionen für Konsumgüterhersteller für den Umgang mit dem Handel im Online-Vertrieb

Fazit

Kunden verbringen heute etwa genau so viel Zeit mit dem Internet wie vor dem Fernseher. Kaum mehr ein Produkt wird gekauft, ohne dass der Kunde sich vorab im Internet darüber informiert hat.

Alle Formen sind derzeit im Entstehen und es wird sich erst in den nächsten Jahren klar zeigen, welche der Formen in welcher Branche dominieren wird.

Inwiefern treiben Strategie und Organisation des Handels den Erfolg im Ausland?

Bernhard Swoboda & Stefan Elsner

Während viele Handelsunternehmen international wachsen oder sich auch aus dem Ausland wieder zurückziehen, ist über deren Organisation, so das Verhältnis Headquarter und Zentrale wenig bekannt. Diese Studie zeigt aus Sicht von 102 Handelsunternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, (1) dass eine zentrale Organisation des Auslandsgeschäfts den Erfolgt treibt, (2) aber dies negativ in (kulturell) nahen Ländern und (3) positiv in kulturell entfernten Ländern. Dies ist überraschend, denn üblich wäre von einer Dezentralisation bspw. in China im Vergleich bspw. zu Frankreich ausgegangen. Freilich muss die Organisation zur Strategie passen, wie dieser Beitrag zeigt.

Einführung

Die Internationalisierung des Handels bildet einen Forschungsschwerpunkt der Professur für Marketing und Handel der Universität Trier. Sie ist ein vielschichtiger Prozess, der eine Reihe von Entscheidungen umfasst. In dieser Studie wird die Organisation bzw. zutreffender eine Facette der Organisation, nämlich der Grad der Entscheidungszentralisierung zwischen Zentrale und Auslandsgesellschaft aufgegriffen. Dies wurde bisher kaum im Handel betrachtet, so in der Unternehmensberatung und sogar in den meisten Lehrbüchern zum Handelsmanagement – eine Ausnahme bildet Zentes, J.; Swoboda, B.; Foscht, T.: Handelsmanagement, (Vahlen) München 2012.

Zugleich hat die Organisation im Handel eine enorme Erfolgsbedeutung und Reorganisationsmaßnahmen beschäftigen ein Filialunternehmen nicht selten jahrelang. Man denke hier nur an jüngste Beispiele wie Schlecker oder die Metro. Diese Studie betrachtet nicht Organigramme, also die Aufbauorganisation, sondern die hierauf fußende Fragestellung der Entscheidungszentralisierung, was im Handel vielfach relevant ist:

- zwischen Zentrale und Filiale, z.B. wird Einkauf und Vertrieb zentral oder dezentral gestaltet
- zwischen Zentrale und Vertriebsschiene
- zwischen Zentrale und Region oder
- zwischen Zentrale und Auslandsgesellschaft.

Fragestellungen

Während manche Unternehmen – insbesondere des Food-Handels – den Auslandsgesellschaften eine hohe Autonomie zugestehen, machen andere Unternehmen - insbesondere im Non-Food Handel, vertikal integrierte oder Franchisesysteme – genau das Gegenteil und steuern zentral. Offensichtlich hängt der Grad der Entscheidungszentralisation, etwa bezüglich der Investments, der Planung und der Kontrolle von Aktivitäten in einem Land von der Branche und dem Geschäftsmodell ab; möglicherweise dem Betriebstyp, der Wettbewerbssituation oder einem historisch institutionalisiertem Verhalten.

In der Forschung wird seit langem vor allem hervorgehoben, dass die Strategie eines Unternehmens mit der Struktur und damit der Entscheidungszentralisation korrespondiert. D.h., erst das Zusammenspiel einer guten Strategie und einer dazu passenden Organisationsstruktur bestimmen den Erfolg. Die gute Strategie alleine vermag es nicht und auch nicht eine bestimmte Organisationsstruktur (sei es eine flache, flexible oder prozessuale). Insofern verbindet diese Studie beide Sichtweisen im Hinblick auf den Erfolg im Ausland. Drei Fragen werden beantwortet:

Autoren

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

Dipl.-Kfm. Stefan Elsner ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter an dieser Professur.

- Treibt die Entscheidungszentralisation den Erfolg von Handelsunternehmen im Ausland oder sind dezentrale Auslandsgesellschaften der goldene Weg?
- Wie ist der Bezug zu „global Strategy“, d.h. der Standardisierung der aus dem Heimatland übertragener oder lokal angepasster Marktbearbeitung?
- Wie sieht dies in verschiedenen Ländern aus, d.h. in kulturell ähnlichen zentraleuropäischen und in kulturell entfernten Ländern?

Datenbasis/Methode

Die Datenbasis bildet über die Hälfte der international tätigen Handelsunternehmen in den Ländern Deutschland, Österreich und Schweiz. 102 Unternehmen, je ca. 50% CEOs und Expansionsmanager waren für ein Interview in ihrem Headquarter bereit. Darunter befinden sich nahezu sämtliche Unternehmen aus der Food- und Non-Food Branche. Tabelle 1 visualisiert die Zusammensetzung der Stichprobe.

Umsatz in Tsd. Euro	Auslands-umsatz	Mit-arbeiter	Int. Erfahrung in Jahren	Auslandsumsatz verteilt nach Regionen (in %)			
				West-Europa	Ost-Europa	Amerikas	Asien/ Pacific
57.742,4	41,55 %	25.508	23,74	59,75	26,99	6,70	6,51

Tabelle 1: Eigenschaften der untersuchten Handelsunternehmen (Durchschnittswerte)

Die Manager wurden gebeten zwei konkrete Länder auszuwählen, zu denen sie wie folgt befragt wurden:

- Erfolg in den letzten Jahren (Umsatzentwicklung, ROI und Marktanteil).
- Zentralisierung vs. Dezentralisierung bei Entscheidungen zu Investitionen, Planung und Controlling im jeweiligen Land.
- Grad der Standardisierung vs. Adaption der Marktbearbeitung (so Storelayout, Sortiment, Preis und Kommunikation) im jeweiligen Land im Vergleich zum Heimatmarkt.

Wir kontrollierten u.a. die Effekte der Branche, der Unternehmensgröße, der Erfahrung im jeweiligen Land, sowie alles das, was in einer fundierten Forschung üblicherweise kontrolliert wird.

Ergebnisse I: Ausmaß der Zentralisierung und Standardisierung

Die Daten zeigen kaum signifikante Unterschiede zwischen der Gestaltung der Strategie und auch der Organisationsstruktur in kulturell nahen Ländern (so EU-Ländern) und kulturell ent-

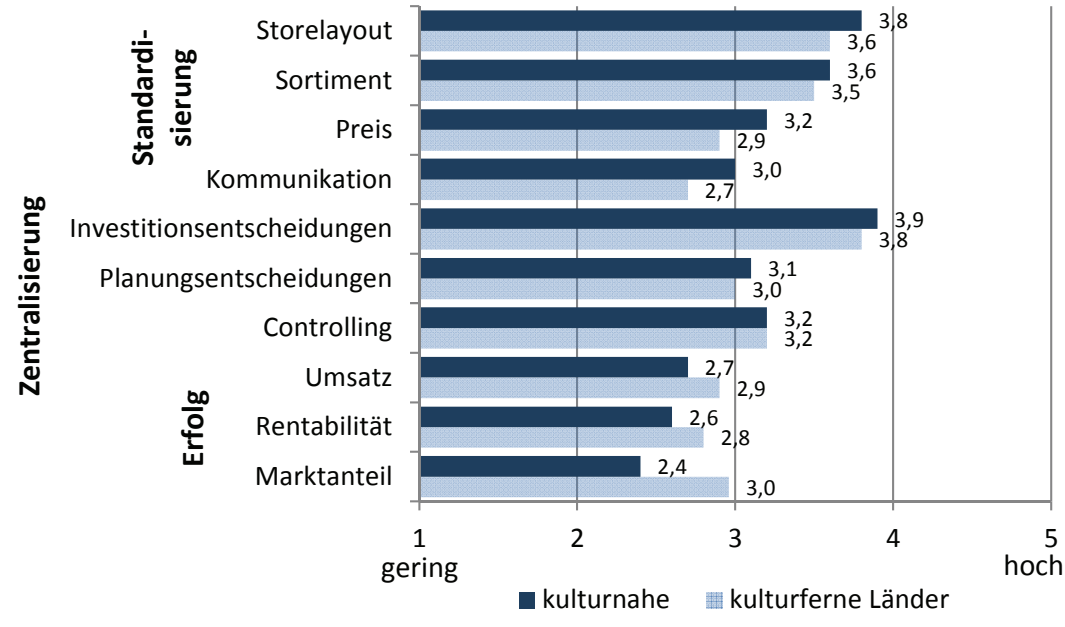


Abbildung 1: Mittelwerte der Strategie-/Organisationsdimensionen in kulturnahen und -fernen Ländern

fernten Ländern (so Osteuropa, Übersee). Abbildung 1 visualisiert die entsprechenden Mittelwerte, wobei hier auf weitere deskriptive Ergebnisse verzichtet wird. Die Beobachtung bedeutet aber, dass im Durchschnitt alle Unternehmen in kulturnahen Märkten ihre Marktbearbeitungsstrategie tendenziell etwas stärker standardisiert anbieten und in kulturell entfernten Märkten stärker anpassen. So weit, so gut und logisch.

Aber die Zentralisierung geht nicht in die gleiche Richtung, denn in beiden Typen von Ländern sind die Werte des Grades der Zentralisation nahezu identisch. Dies wäre nicht zu erwarten gewesen, denn in Übersee sind die Aktivitäten oftmals dezentraler, in nahen Ländern hingegen könnten sie zentraler koordiniert werden.

Drittens, und spätestens dies erscheint überraschend, sind die Unternehmen im Durchschnitt erfolgreicher in weit entfernten Ländern. Nahezu alle Erfolgsdimensionen sind höher.

Wie sieht es jetzt aber aus mit den Erfolgswirkungen der Organisation und der Strategie im Zusammenspiel? Dazu sagen solche Häufigkeiten nicht viel aus.

Ergebnisse II: Erfolgswirkung der Strategie und der Organisation

Die Ergebnisse sehen anders aus, wenn nun die Wirkungen der zentralen vs. dezentralen Organisation und der standardisierten vs. adaptierten Strategie betrachtet werden. Abbildung 2 visualisiert die Beobachtungen, wobei sowohl die Beta-Koeffizienten (sagen etwas über die Stärke des Einflusses auf den Erfolg aus) wie auch deren Vorzeichen zu beachten sind.

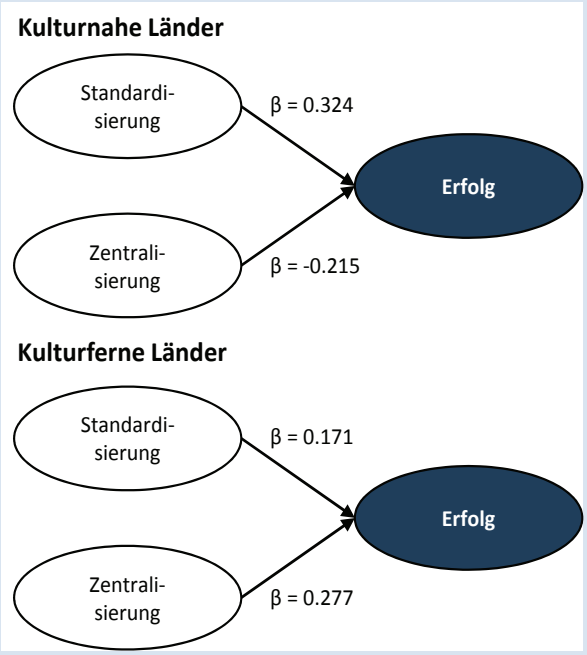


Abbildung 2: Wirkung der Standardisierung des Marketing und Zentralisierung der Organisation auf den Erfolg

Sie lassen sich wie folgt interpretieren:

- In kulturell nahen Ländern treibt eine Standardisierung der Marktbearbeitungsstrategie den Erfolg, bei einer gleichzeitigen Dezentralisierung (negatives Vorzeichen) der Unternehmensorganisation. D.h., am erfolgreichsten sind die Unternehmen, die gleichzeitig die Marktbearbeitungsstrategie wie im Heimatmarkt realisieren (relativ hoher Koeffizient), zugleich aber der Landesgesellschaft Autonomie geben, hinsichtlich der Investitionsentscheidungen, der Planung und des Controlling.
- In kulturell entfernten Märkten treibt hingegen die Standardisierung der Marktbearbeitung und zugleich die Zentralisierung der Organisation den Erfolg. D.h., jene Unternehmen sind erfolgreicher, die eine ähnliche Strategie wie im Heimatmarkt verfolgen und zugleich die Auslandsgesellschaft relativ stark an die Muttergesellschaft anbinden.

Auf Basis dieser Ergebnisse kann konstatiert werden, dass es für Handelsunternehmen eher sinnvoll ist eine standardisierte Marketingstrategie über mehrere Länder hinweg auszurollen. Die Übertragung von Autonomie hingegen sollte hinsichtlich der Entscheidungsfindung differenzierter betrachten werden. So ist darauf zu achten, ob es sich bei dem jeweiligen Zielland um ein kulturell gesehen ähnliches oder unähnliches Land handelt. Die Übertragung von Autonomie, welche natürlich auch an Erfolgsgrößen geknüpft sein muss, führt zu einer Reduzierung der Kontrollkosten und letztlich zu einer effizienten Organisationsgestaltung. In

kulturell entfernten Ländern zeigt sich ein anderes Bild. Aufgrund von Unsicherheiten in kulturentfernten Ländern, die allein schon aufgrund der Entfernung bestehen, ist hier eine Zentralisierung der Entscheidungsfindung effizienter.

Ergebnisse III: Branchen- und Betriebstypenunterschiede

Natürlich könnte argumentiert werden, dass die Ergebnisse von standardisiert agierenden Non-Food Unternehmen, so etwa Fashion-Unternehmen geprägt sind. Ebenso könnte argumentiert werden, dass Kleinbetriebsflächen anders geführt werden wie Großbetriebe. Beides könnte berechtigt sein, aber in unserem Fall verändert sich nur die Höhe der Koeffizienten, nicht aber die Richtung bzw. das Vorzeichen der Koeffizienten.

Sowohl im Food- wie auch im Non-Food-Handel ist es im Hinblick auf den Erfolg sinnvoll in entfernten Ländern die Marktbearbeitung zu standardisieren, d.h. diese eher an das Heimatland anzulehnen. Neue, völlig adaptierte Konzepte hingegen versprechen nicht wirklich einen Erfolg.

Sowohl im Food- wie auch im Non-Food Handel ist es hingegen in kulturell entfernten Märkten sinnvoll die Auslandseinheiten zentral zu steuern, und ihnen zugleich eine gewisse Autonomie in kulturell nahen Märkten zu geben. Wohlgemerkt geht die Autonomie nicht mit einer angepassten Marktbearbeitungsstrategie einher.

Hinsichtlich der beiden Typen von Betrieben können keine signifikanten Unterschiede berichtet werden, allerdings wird die Interpretation der Ergebnisse aufgrund der geringen Gruppengröße erschwert.

Schlussfolgerungen

Diese Studie ist nicht überzubewerten, da hier nur die Marktbearbeitungsstrategie und eine Facette der Unternehmensorganisation international tätiger Handelsunternehmen hinterfragt wurden. Da gibt es natürlich noch mehr, wie die Formalisierung, die Spezialisierung oder sonstige organisationalen Koordinationsmechanismen. Auch existieren weitere Strategien, wie die Wettbewerbsstrategie und die funktionalen Strategien (wie Beschaffung und der Vertrieb, die beide unterschiedlich gestaltet werden können).

Dennoch soll die Studie zum Nachdenken anregt werden, denn in der Branche gilt eine maximale Anpassung an lokale Kundenbedürfnisse immer noch als Erfolgspfad Nummer eins. Im Ausland ist dies nicht so, denn gerade diese Studie zeigt, dass eine „Global Strategy“, also eine eher standardisierte Marktbearbeitung den Erfolg positiv bedingt.

Zugleich ist die Zuordnung von Kompetenzen und Verantwortungen länderspezifisch vorzunehmen, also unterschiedlich je nach Ländertyp.

All dieses mag überraschen, was wir zunächst auch waren, aber der Erfolg in vielen relativ neuen Auslandsmärkten wird eben durch eine Variation in der Organisation und einer gleichzeitig stabilen Marktbearbeitungsstrategie bestimmt.

In Unternehmen lohnt ein entsprechendes Nachdenken, vor dem Hintergrund dieser Studie!

„Take-aways“

- Der Erfolg international tätiger Handelsunternehmen wird nicht durch eine außergewöhnliche Strategie oder eine effiziente Organisation bestimmt, sondern stets von einem Zusammenspiel beider, denn eine gute Strategie, die schlecht organisatorisch verankert ist, wie auch eine exzellente Organisation, die zu keiner wettbewerbsfähigen Strategie führt sind wertlos.
- Der Erfolg in kulturell nahen (Nachbar-)Ländern wird im Handel durch eine ähnlich realisierte Marktbearbeitungsstrategie wie im Heimatmarkt bestimmt, aber ein zentrales Management, d.h. die mangelhafte Übertragung der Autonomie an Auslandsgesellschaften wirkt negativ auf den Erfolg.
- In kulturell fernen Ländern – so in Osteuropa oder in Übersee – ist eine standardisierte Marktbearbeitung, ähnlich wie im Heimatland, und zugleich eine zentrale Entscheidungsführung, d.h. eine Dominanz der Zentrale gegenüber den Auslandsgesellschaften.

Overstoring – eine Herausforderung an die interkommunale und interregionale Abstimmung

Joachim Zentes

Trotz langfristig dramatisch schrumpfender Bevölkerung, zunehmender Bedeutung des E-Commerce, bereits bestehender Überkapazitäten und damit verbundenen rückläufigen Flächenproduktivitäten ist weiterhin ein Zuwachs an Verkaufsflächen im deutschen Handel zu erwarten. Um Erosionen an traditionellen Standorten mindestens einzudämmen, ist daher eine interkommunale, aber auch eine interregionale Abstimmung unumgänglich.

Rückläufige Bevölkerungsentwicklung

Während die Weltbevölkerung geradezu exponentiell wächst, schrumpft die deutsche Bevölkerung, eine Thematik, die Thomas Foscht, Bernhard Swoboda und Judith Schloffer im HandelsMonitor 2011/2012 „Herausforderung Soziodemografie 2030plus“, aufgegriffen haben. So wird die Bevölkerung in Deutschland voraussichtlich bis zum Jahre 2050 um rd. 15 % sinken. In einzelnen Bundesländern wird sich diese Entwicklung sogar noch wesentlich dramatischer vollziehen: Beispielsweise ist im Saarland mit einem Rückgang von rd. 25 % zu rechnen.

Neben dieser Tendenz des „Population Shrinkage“ ist zugleich ein „Demographic Aging“ zu erwarten (vgl. hierzu den Beitrag von Foscht/Swoboda/Schloffer in „Retailing & Consumer Goods Marketing“, Juli 2011): Die Altersstruktur verändert sich – die Menschen werden älter.

Deutschland	2010	2030	2050
Einwohnerzahl	81.545	77.350	69.412
Saarland	**2010**	**2030**	**2050**
Einwohnerzahl	1.015	888	753

Angaben: Einwohnerzahl in Tausend

Abbildung 1: Bevölkerungsentwicklung (Quelle: Statistisches Bundesamt 2011; Statistisches Landesamt Saarland 2010)

Diese Entwicklung bringt gleichermaßen Herausforderungen mit sich, so das Problem der Nahversorgung, worauf hier nur hingewiesen werden soll.

Bedeutungsanstieg des E-Commerce

Parallel zur rückläufigen Bevölkerungsentwicklung ist ein Bedeutungsanstieg des E-Commerce (Internet-Shopping) zu erwarten, was einen abnehmenden Flächenbedarf mit sich bringt. So dürfte der Umsatzanteil des E-Commerce, einschließlich des „Mobile Commerce“ (M-Commerce) bis zum Jahre 2030 auf ca. 15 % ansteigen.

Während heute der Online-Kauf von Lebensmitteln in Deutschland noch keine Rolle spielt – es dominieren die Non-Food-Bereiche –, könnte sich dies durch neue „Drive-in“- bzw. „Click & Collect“-Formate wesentlich ändern.

Autor

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

Betrachtet man beispielsweise Großbritannien, dann wird dort bis zum Jahre 2016 mit einer Verdopplung der Online-Umsätze – bei bereits hohem Ausgangsniveau und logistischer Abwicklung über Lieferservice – gerechnet.

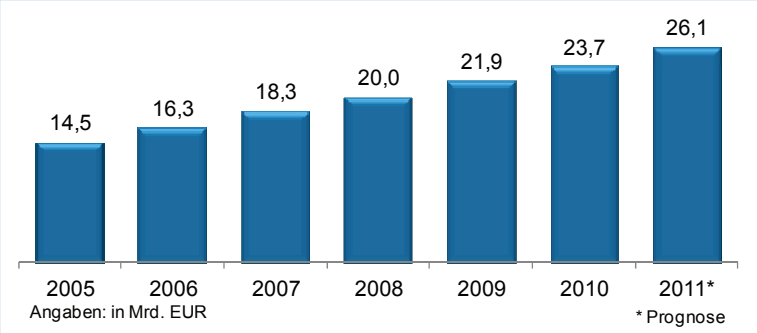


Abbildung 2: Umsatzentwicklung des E-Commerce in Deutschland (Quelle: HDE 2011)

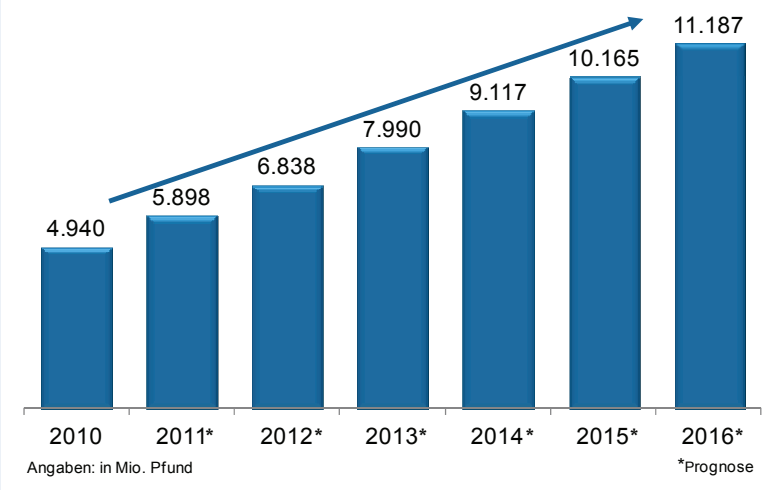


Abbildung 3: Entwicklung der Online-Umsätze mit Lebensmitteln in Großbritannien (Quelle: IGD 2011)

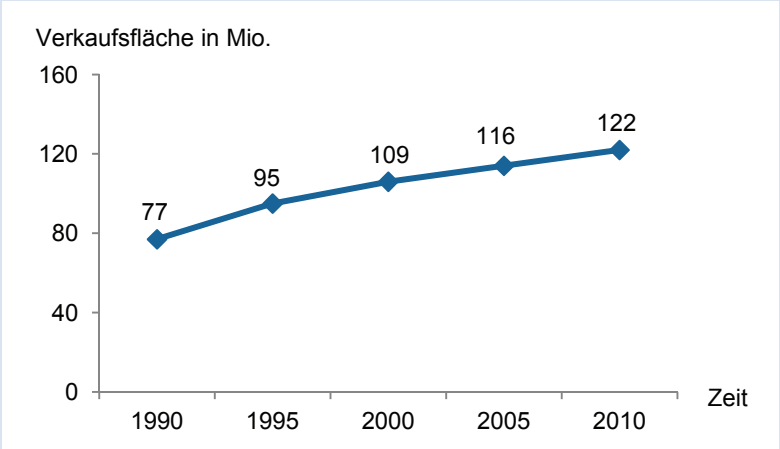


Abbildung 4: Verkaufsflächenentwicklung im deutschen Einzelhandel (Quelle: HDE 2011)

Verkaufsflächen-Gigantismus

Während die aufgezeigten Nachfrageentwicklungen eindeutig auf einen rückläufigen Verkaufsflächenbedarf hindeuten, zeichnet sich auf der Angebotsseite eine gegenteilige Situation ab: Die Verkaufsfläche im deutschen Einzelhandel ist kontinuierlich gewachsen und vieles deutet darauf hin, dass sich diese Tendenz fortsetzt – mit dramatisch rückläufigen Flächenproduktivitäten.

Dieser zu erwartende „Verkaufsflächen-Gigantismus“ zeigt sich einerseits bei einzelnen Formaten, so den „XXL-Typen“ der Bau- und Heimwerkermärkte und Möbelmärkte, und insbesondere in der rasanten Entwicklung der Shopping-Center.

Gerade mit Blick auf Shopping-Center, die heute überwiegend im innerstädtischen Bereich errichtet bzw. geplant werden und zunehmend auch in Mittelstädten oder gar „größeren Kleinstädten“, zeichnen sich Überkapazitäten und bedrohliche Verdrängungspotenziale für den Handel an traditionellen Standorten ab. Shopping-Center, die in den vergangenen rd. 50 Jahren ein sehr erfolgreiches Handelsformat darstellten, dürften den Zenit ihres Lebenszyklus erreicht haben bzw. in sehr absehbarer Zeit erreichen: Die übermäßige Dichte an mehr oder weniger uniformen Einkaufszentren, meist mit weit gehend identischen Sortimenten und Mieterstrukturen, beeinträchtigt ihre Attraktivität und reduziert die Einzugsgebiete. Wollen die Einkaufszentren ihre geplanten Umsätze dennoch erzielen, so muss dies stärker als in der Vergangenheit – oftmals auch stärker als in

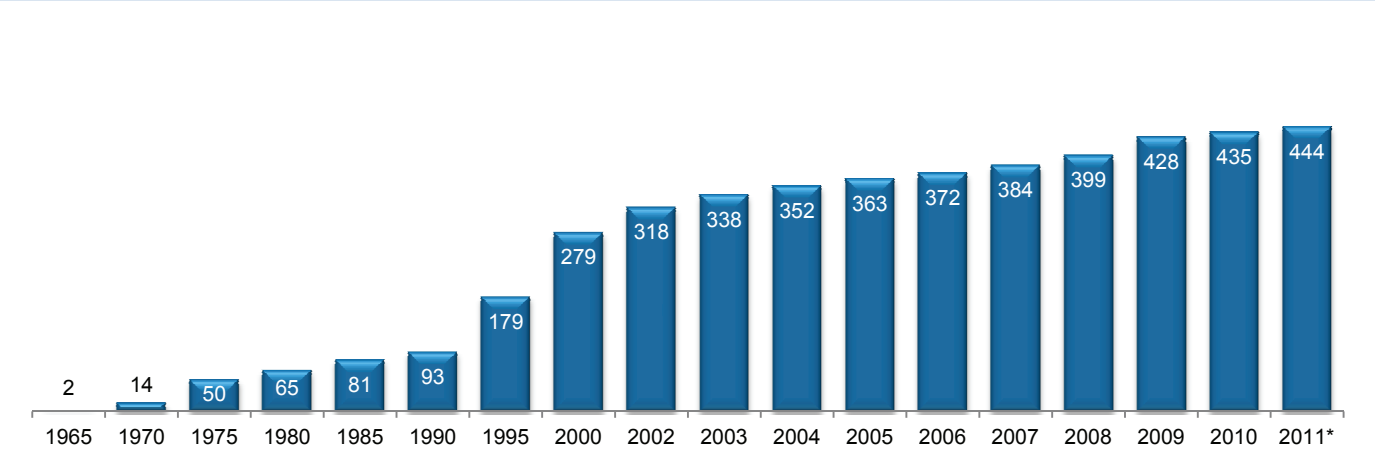


Abbildung 5: Entwicklung der Shopping-Center in Deutschland (Quelle: Shopping Center Report 2011)

den zuvor erstellten Innenstadtverträglichkeitsanalysen – zu Lasten des ortsansässigen Handels erfolgen.

Stadtentwicklung und Kannibalisierung

Gerade mit Blick auf die Shopping-Center-Entwicklung zeichnet sich eine konfliktäre Situation ab. Mittelstädte wie auch „größere Kleinstädte“ haben sicherlich die Aufgabe, ihre Kommune auch als „Handelsstadt“ attraktiv zu gestalten bzw. zu profilieren. Viele dieser Städte sehen in innerstädtischen Shopping-Centern (mit ca. 20.000 qm Verkaufsfläche) geradezu den Königsweg mit der Konsequenz, dass in Regionen, so gegenwärtig im deutschen Südwesten, Shopping-Center in Entfernungen von nur 30 km (!) entstehen. Jedes dieser Center – wie auch die Kommunen – rechnen damit, nicht nur mehr lokale Kaufkraft zu binden, sondern auch auswärtige Kaufkraft anzuziehen, was aber bei der zu erwartenden Dichte eher ein Nullsummenspiel sein dürfte.

Es ist daher dringend geboten, die individuellen Planungen der einzelnen Städte in einem interkommunalen Prozess abzustimmen.

Oftmals muss eine derartige Abstimmung über eine Region hinausgehen, so angrenzende Bundesländer wie auch ggf. angrenzende Staaten integrieren (vgl. hierzu bereits Zentes, J. (Hrsg.) (2005): Overstoring – Brauchen wir eine konzertierte Aktion? 17. Unilever TrendForum, Wiesbaden).

Gelingt dies nicht, so dürften in vielen deutschen Regionen dramatische Kannibalisierungseffekte entstehen mit der Konsequenz einer Standorterosion in vielen Städten - auch einer Erosion der Shopping-Center: Der Abschwung der Shopping-Center könnte dem Niedergang der Warenhäuser folgen.

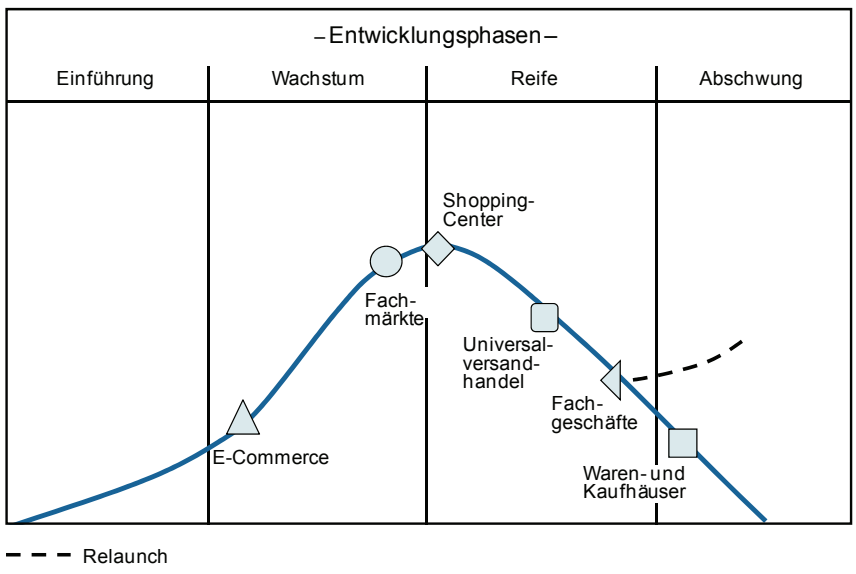


Abbildung 6: Stand und Entwicklung ausgewählter Handelsformate

Bin ich gläsern? Und ist das schlimm? – Wie Kunden es beurteilen, wenn der Händler etwas über sie weiß und dieses Wissen nutzt

Sascha Steinmann, Hanna Schramm-Klein & Gunnar Mau

Dieser Beitrag skizziert anhand einer Kundenbefragung im Bekleidungseinzelhandel, worin aus Sicht der Kunden die Quellen dessen liegen, was der Handel über sie weiß (Kundenkenntnis) und wie eine derartige Kundenkenntnis die Zufriedenheit und Loyalität der Kunden beeinflusst. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass Kunden die Vorteile honorieren, die ihnen eine derartige Kundenkenntnis bringt, indem sie z.B. eine bessere Anpassung der Angebote an ihre Bedürfnisse erhalten. Allerdings glaubt der Großteil der Kunden, dass Händler insgesamt nicht genügend über ihre Bedürfnisse und Wünsche informiert sind. Zudem sehen und fürchten viele Kunden die Gefahr, dass sie vom Händler in ihrem Verhalten bewusst beeinflusst werden.

Warum sollte der Handel Kundenkenntnis erlangen?

Wer im Wettbewerb bestehen und seine Ziele erreichen will, muss sich an den Interessen, Verhaltensweisen und Erfolgen seiner aktuellen und potenziellen Kunden orientieren (Bungard et al. 2003). Die Kundenkenntnis – das Wissen über den Kunden – zählt hierbei zu den wichtigsten strategischen Erfolgsfaktoren. Sie liefert Erkenntnisse über die Anforderungen und Präferenzen der Kunden an die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen und auch an Serviceleistungen des Anbieters. Dabei zeigen aktuelle Entwicklungen allerdings, dass Kunden hoch sensibel auf Fragen des Datenschutzes sowie der Nutzung ihre Kundendaten reagieren und kaum Bereitschaft besteht, ein „gläserner Kunde“ zu werden. Wie die Studien von Silberer et al. (2009) im Bekleidungseinzelhandel sowie Steinmann et al. (2009) im Elektronikfachhandel gezeigt haben können allerdings auch positive Effekte mit einer ausgeprägten Kundenkenntnis der Anbieter verbunden sein, die sich z.B. in einem verbesserten Kundenservice und einer gesteigerten Kundenzufriedenheit widerspiegeln.

Kundenkenntnis und Kundenorientierung sind eng miteinander verknüpft. Während Kundenkenntnis eine Voraussetzung für die Implementierung der Kundenorientierung ist, erfordert die Kundenorientierung auf der anderen Seite, dass sich die Gewinnung der relevanten Informationen zur Erlangung von Kundenkenntnis am Kunden orientieren muss (Homburg et al. 2009). Dies bedeutet, dass beim Erwerb von Kundenkenntnis stets der Wahrnehmung dieser Bemühungen durch die Kunden Beachtung geschenkt und deren Effekte auf das zukünftige Kundenverhalten berücksichtigt werden müssen. Hierauf wurde bereits von Silberer (2009, S. 36) hingewiesen und somit eine detaillierte Auseinandersetzung mit der Akzeptanz der Kunden einer ausgeprägten Kundenkenntnis seitens der Anbieter gefordert, die auch den kritischen Aspekt der Bereitschaft zum „gläsernen Kunden“ zu werden beinhalten muss.

Die Wirkungen von Kundenkenntnis können als interne Wirkungen zum Einen den

Autoren

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

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

Dr. Gunnar Mau ist Wissenschaftlicher Assistent und Habilitand an diesem Lehrstuhl.

Händler beeinflussen. Zum Anderen sind auch externe Wirkungen der Kundenkenntnis zu beachten, wie beispielsweise das Image oder die Marktposition des Anbieters. In erster Hinsicht ist eine verbesserte Kundenkenntnis für den Verkaufsabschluss relevant. Der Anbieter kann besser auf die Wünsche und Interessen seines Gegenübers eingehen und ihm das Produkt oder gegebenenfalls ein adäquates Ersatzprodukt anbieten (Silberer 2004, 2009). Sobald sich ein Anbieter an den Zielen der Zufriedenstellung der Kundenwünsche orientiert, ist anzunehmen, dass dieser ein besseres Verständnis für und über den Kunden besitzt (Homburg et al. 2009). Hieraus ergeben sich positive Effekte auf die Kundenloyalität, die sich u.a. in einer erhöhten Bereitschaft zu Wiederholungskäufen widerspiegeln (Mithas et al. 2005).

Untersuchung der Kundenkenntnis in der Bekleidungsbranche

Mithilfe eines strukturierten und standardisierten Fragebogens wurden Kunden in der Bekleidungsbranche zu ihrer Einschätzung der Kundenkenntnis von Anbietern anhand der angeführten Dimensionen der Kundenkenntnis sowie deren potenziellen Wirkungen befragt. Insgesamt haben 287 Kunden an der Befragung teilgenommen (Anteil Frauen 58 %). Im Schnitt waren die Befragten 31,3 Jahre alt. Der größte Teil der Probanden (38 %) gab an, am häufigsten bei so genannten Fast-Fashion-Retailern (H&M, Zara) zu kaufen. Bekleidungshändler mit einem höheren Preisniveau waren hingegen nur mit einem geringen Anteil vertreten. Hinsichtlich der Dauer des bisherigen Kundenverhältnisses gaben 84,7 % der Befragten an, schon länger als drei Jahre den Großteil ihrer Bekleidungskäufe bei dem von ihnen genannten Anbieter durchzuführen.

Ergebnisse der Kundenbefragung

Hinsichtlich der Trägerschaft der Kundenkenntnis beim Anbieter gehen die Befragten davon aus, dass der überwiegende Teil des Kundenwissens bei den Mitarbeitern im Verkauf und im Kundenservice gebunden ist (71,3 %). Überraschenderweise gehen nur 15,3 % davon aus, dass auf Ebene der Geschäftsführung eine ausgeprägte Kundenkenntnis vorliegt. Hieraus lässt sich schließen, dass die Probanden scheinbar von einer deutlich asymmetrischen Verteilung der Kundenkenntnis beim Anbieter ausgehen. Als eine der häufigsten Quellen der Kundenkenntnis wurden persönliche Kontakte oder auch Gespräche im After-Sales-Service angegeben (63,7 %). Am häufigsten wurde von den befragten Kunden jedoch die Erfassung ihrer Einkäufe beim Bezahlvorgang als Quelle der Kundenkenntnis genannt (58,7 %), gefolgt von Daten, die im Rahmen von Bonus- sowie Kundenkartenprogrammen erfasst werden (38 %). Weiterhin zeigen die Befunde, dass die gezielte Auswertung des Kundenverhaltens auf der Anbieterhomepage sowie in Social Communities aus Kundensicht für die Anbieter eine wichtige Quelle der Kundenkenntnis darstellt (33,3 %).

Hinsichtlich der Fundierung des Wissens beim Anbieter gehen 70,3 % der Teilnehmer davon aus, dass diese als schlecht zu bewerten ist. Dieses Ergebnis kann damit zusammenhängen, dass 76,5 % der Probanden angaben, nur wenige Mitarbeiter des Anbieters zu kennen und nur 4,8 % der Befragten häufiger Gespräche mit den Mitarbeitern führen. In diesem Zusammenhang überrascht nicht, dass nur 6,1 % die Kundenkenntnis des Anbieters als „gut“ bewerten. Bezüglich der Inhalte der Kundenkenntnis nehmen die Kunden an, dass die Kundenkenntnis beim Anbieter vor allem sozio-demografische Informationen (z.B. Alter, Geschlecht, Anschrift, etc.) beinhaltet (88 %). Weiterhin gehen 66 % davon aus, dass beim Anbieter sehr konkrete Informationen über das bisherige Kundenverhalten vorliegen (z.B. Kaufhistorie) und dass dieses Wissen u.a. zur Bestimmung der Kaufkraft und somit der Einschätzung des zukünftigen Verhaltens einzelner Kunden von Kundengruppen eingesetzt wird (24,7 %). Interessanterweise erwartet fast die Hälfte der Teilnehmer (45,3 %), dass der Anbieter sie nicht einem bestimmten Kundentypus zuordnen kann bzw. getroffene Zuordnungen nicht zutreffend sind. In diesem Zusammenhang deutet auch der Befund, dass 90,7 % der Kunden davon ausgehen, der Anbieter wisse nicht wirklich über ihre Bedürfnisse und Präferenzen Bescheid, auf eine kritische Bewertung der Kundenorientierung der betrachteten Händler hin.

Für die Analyse der Wirkungen der Kundenkenntnis wurden die Teilnehmer zu ihrer

Einschätzung der potenziellen Effekte einer ausgeprägten Kundenkenntnis auf die Abstimmung der Leistungen an die Kundenbedürfnisse, auf die Kundenzufriedenheit sowie auf die Kundenloyalität. Die Kunden stehen einer umfassenden Kundenkenntnis auf Seiten der Anbieter interessanterweise überwiegend positiv gegenüber und erwarten vielfältige positive Effekte. Dieses Ergebnis ist vor allem deshalb interessant, da fast drei Viertel der Teilnehmer (74,3%) angaben, lieber anonym beim Kauf zu bleiben bzw. nur so wenig wie möglich Informationen von sich gegenüber dem Anbieter preiszugeben.

Hinsichtlich der Abstimmungen der Leistungen des Anbieters an die Anforderungen und Präferenzen der Kunden gaben 24,7 % der Befragten bei der offenen Fragestellung an, dass sie sich aus einer umfassenden Kundenkenntnis vor allem eine verbesserte Abstimmung des Sortiments auf ihre Bedürfnisse erwarten. Weiterhin erhoffen sich die Kunden eine verbesserte kundenindividuelle Ansprache im Rahmen der Marketingkommunikation (18,1%), eine Optimierung der Ladengestaltung (17,3%) sowie eine Verbesserung der Beratungs- und Serviceleistungen des Anbieters (12,7%). Weiterhin werden positive Effekte auf das Image des Anbieters erwartet (siehe Tabelle 1).

Zusätzlich ist allerdings zu beachten, dass 54,1 % der Befragten davon ausgehen, dass eine umfassende Kundenkenntnis dem Anbieter vielfältige Möglichkeiten zur Beeinflussung der Kunden eröffnet, was von den Teilnehmern eher als Nachteil empfunden wird: Mit 56,8 % sehen mehr als die Hälfte der Befragten die Gefahr eines Missbrauchs der Kundenkenntnis und fordern einen verantwortungsvollen Umgang mit ihren Daten.

Weiterhin zeigen die Ergebnisse, dass die größten Wirkungen der Kundenkenntnis in einer höheren Weiterempfehlungsbereitschaft sowie der Bereitschaft zu Wiederholungskäufen liegen. Ebenso ergeben sich positive Effekte auf die Kundenzufriedenheit. Vergleicht man diese Angaben der Befragten jedoch mit den Angaben, die sie zu dem Aspekt „Anonymität“ tätigen, fällt auf, dass, obwohl Kundenkenntnis überwiegend positiv wahrgenommen wird, die meisten Befragten es bevorzugen, anonym zu bleiben. Damit die vermuteten Wirkungen der Kundenkenntnis eintreten können, wäre es jedoch erforderlich, dass die Kunden zumindest einen Teil ihrer Anonymität aufgeben (Homburg et al. 2009). Hierfür ist ein erhebliches Maß an Vertrauen

Abstimmung der Leistungen des Anbieters auf die Kundenbedürfnisse	
Eine ausgeprägte Kundenkenntnis beim Anbieter	
... *ermöglicht die Abstimmung des Sortiments auf meine Kundenwünsche*[a]	4,78 (1,2)[b]
... *ermöglicht eine Anpassung der Preise an meine Zahlungsbereitschaft der Kunden*	4,23 (1,3)
... *führt zu einer besseren Kommunikation zwischen Anbieter und Kunden*	4,35 (1,1)
... *ermöglicht die Abstimmung der Produktpräsentation an meine Kundenwünsche*	4,24 (1,2)
... *führt zu einem verbesserten Kundenservice*	4,43 (1,3)
... *führt dazu, dass ich bessere Kaufentscheidungen treffe*	4,74 (1,1)
... *führt dazu, dass ich mehr Werbung vom Anbieter erhalte*	4,14 (1,4)
... *macht es dem Anbieter leichter mich zu beeinflussen*	4,41 (1,2)
Kundenzufriedenheit	
... *führt dazu, dass ich zufriedener mit der erworbenen Leistung bin*	4,33 (1,2)
... *führt dazu, dass ich zufriedener mit dem Anbieter insgesamt bin*	4,53 (1,1)
Kundenloyalität	
... *erhöht die Bereitschaft, dass ich den Anbieter weiterempfehle*	4,59 (1,0)
... *führt dazu, dass ich erneut bei dem Anbieter kaufe*	4,35 (1,1)

[a] gemessen auf einer sechs-stufigen Rating-Skala: 1 = *stimme überhaupt nicht zu* bis 6 = *stimme voll und ganz zu;* [b] Mittelwert (Standardabweichung)

Tabelle 1: Potenzielle Wirkungen der Kundenkenntnis aus der Kundenperspektive

zwischen Kunden und Anbieter notwendig, dieses aufzubauen stellt zukünftig sicherlich eine große Herausforderung für den Erwerb und den erfolgreichen Einsatz der Kundenkenntnis dar.

Zusammenfassung und Ausblick

Die Ergebnisse zeigen insgesamt das große Potenzial, das sich für einen Anbieter durch den Erwerb und den zielgerichteten Einsatz einer umfassenden Kundenkenntnis für die Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten an den Anforderungen und Präferenzen der Kunden ausschöpfen lässt. Dieses Potenzial liegt insbesondere in einer Verbesserung der Kundenorientierung im Rahmen der Marktbearbeitung. Somit gilt es also, die Voraussetzungen für den Erwerb und die Nutzung der Kundenkenntnis über alle Kommunikations- und Distributionskanäle innerhalb des Unternehmens zu schaffen. Eine besondere Herausforderung ist hierbei im Bereich des Customer-Knowledge-Management, wobei die Daten aus den unterschiedlichen Kanälen bzw. Kontakten gespeichert und in einer einheitlichen, übergreifenden Datenbank zusammengefügt werden müssen, um das implizite sowie explizite Wissen über den Kunden allen Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen. Um den Kunden zu zeigen, dass dies nicht nur von hoher Relevanz für das Unternehmen ist, sollte versucht werden den Kunden zu vermitteln, dass dem Anbieter viel an einer optimierten Beratung und der Zufriedenheit der Kunden liegt und hierbei die positiven Aspekte der Kundenkenntnis hervorzuheben.

Literatur

Bungard, W./Fleischer, J./Nohr, H./Spath, D./Zahn, E. (Hrsg.) (2003). Customer Knowledge Management. Erste Ergebnisse des Projektes Customer Knowledge Management, Stuttgart.

Homburg, C./Wieseke, J./Bornemann, T. (2009): Implementing the Marketing Concept at the Employee-Customer Interface: The Role of Customer Need Knowledge, in: Journal of Marketing, 73, S. 64-81.

Mithas, S./Krishnan, M.S./Fornell, C. (2005): Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?, in: Journal of Marketing, 69, 4, S. 201-209.

Silberer, G. (2004): Wege zur Kundenkenntnis, in: Gröppel-Klein, A. (Hrsg.): Konsumentenverhaltensforschung im 21. Jahrhundert, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 261-290.

Silberer, G. (2009): Kundenkenntnis im Handel - Operationalisierung, Quellen und Wirkungen im Überblick, in: Silberer G. (Hrsg.): Kundenkenntnis im Handel, Göttingen, S. 15-39 (online unter: http://goedoc.uni-goettingen.de/handle/1/5030).

Silberer, G./Steinmann, S./Möller, C. (2009): Die Kundenkenntnis im Bekleidungseinzelhandel - Ergebnisse einer Befragungsstudie, in: Silberer, G. (Hrsg.). Kundenkenntnis im Handel, Universitätsverlag Göttingen: Göttingen, S. 28 - 62.

Steinmann, S./Möller, C./Silberer, G. (2009): Kundenkenntnis im Elektronikfachhandel, in: Silberer, G. (Hg.). Kundenkenntnis im Handel, Universitätsverlag Göttingen: Göttingen, S. 63 - 108.

Stauss, B. (2002): Kundenwissens-Management (Customer Knowledge Management), in: Böhler, H. (Hrsg.): Marketing-Management und Unternehmen, Stuttgart, S. 273-295.

Der Drogeriemarkt in der Selbstmedikation - Gefahr für die Offizin-Apotheke?

Catherine Holtgräfe & Joachim Zentes

Der Selbstmedikation wird langfristig eine weiterhin hohe Relevanz im deutschen Gesundheitsmarkt attestiert. Vielfältige Rahmenbedingungen haben in den letzten Jahren jedoch zu einer neuen Wettbewerbssituation im Selbstmedikationsmarkt geführt. Der nachfolgende Beitrag diskutiert auf Basis einer aktuellen empirischen Untersuchung des Instituts für Handel & Internationales Marketing (H.I.MA.) der Universität des Saarlandes, wie sich das Einkaufsverhalten von Konsumenten hinsichtlich rezeptfreier Arzneimittel verändert hat und welche Stellung der Drogeriemarkt als unkonventionelle Arzneimittelbezugsquelle einnimmt.

Einleitung

In den letzten Jahren sind die Gesundheitsausgaben in Deutschland kontinuierlich gestiegen. Den aktuellen Daten zu Folge wurden 2009 insgesamt 11,6 % des BIP im Gesundheitssektor erwirtschaftet (Statistisches Bundesamt Deutschland 2011). Begleitet wurde die zunehmende „Finanzkrise des Gesundheitswesen“ durch vielfältige Reformen zur Kostendämpfung. Somit hat sich der Gesundheitsmarkt in den vergangenen Jahren nicht nur zu einem der wichtigsten, sondern gleichzeitig auch wandlungsfähigsten und dynamischsten Märkte in Deutschland entwickelt.

Der Selbstmedikationsmarkt nimmt dabei, bei Betrachtung des Umsatzes in Höhe von 6 Mrd. EUR im Jahr 2010, d.h. 15 % des gesamten Arznei- und Gesundheitsmittelmarktes, eine nur untergeordnete Rolle ein. Im Gegensatz hierzu unterstreicht die Anzahl der verkauften Packungen zur Selbstmedikation (ca. die Hälfte der insgesamt im Arznei- und Gesundheitsmittelmarkt abgegebenen Packungen) jedoch die hohe Relevanz dieses Teilmarktes (The Nielsen Company 2010). Obwohl saisonale Einflüsse (z.B. ausbleibende Grippewellen) und konjunkturelle Faktoren kurzfristig immer wieder zu Umsatzschwankungen führen, wird dem Selbstmedikationsmarkt langfristig eine weiterhin hohe Bedeutung im Gesundheitsmarkt Deutschlands zugesprochen.

Der Selbstmedikationsmarkt in Deutschland

Unter Selbstmedikation werden eigenverantwortliche Maßnahmen mit rezeptfreien (sog. „over-the-counter“, OTC) Arzneimitteln, d.h. ohne ärztliche Verordnung, verstanden, die der Erhaltung der Gesundheit und der Behandlung von leichten Beschwerden und Befindlichkeitsstörungen dienen sollen und auf eigene Rechnung des Verbrauchers getätigt werden (BAH 2009, S. 2). Dabei können die rezeptfreien Arzneimittel nach ihrem Vertriebsweg grundsätzlich in apothekenpflichtige und freiverkäufliche Arzneimittel differenziert werden. Seit 2004 werben im erst genannten Teilmarkt Internet-/Versandapotheken um die Gunst des Kunden und konnten sich zwischenzeitlich als eine alternative Bezugsquelle für rezeptfreie Medikamente im Vergleich zur Offizin-Apotheke etablieren. Im Markt freiverkäuflicher Arzneimittel konkurrieren bereits seit geraumer Zeit unterschiedliche Betriebstypen des Einzelhandels mit der stationären Apotheke, so u.a. Drogeriemärkte, Super- und Verbrauchermärkte, Warenhäuser, Lebensmittel-Discounter und Reformhäuser.

Autoren

Dipl.-Kff. Catherine Holtgräfe ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.MA.) der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

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

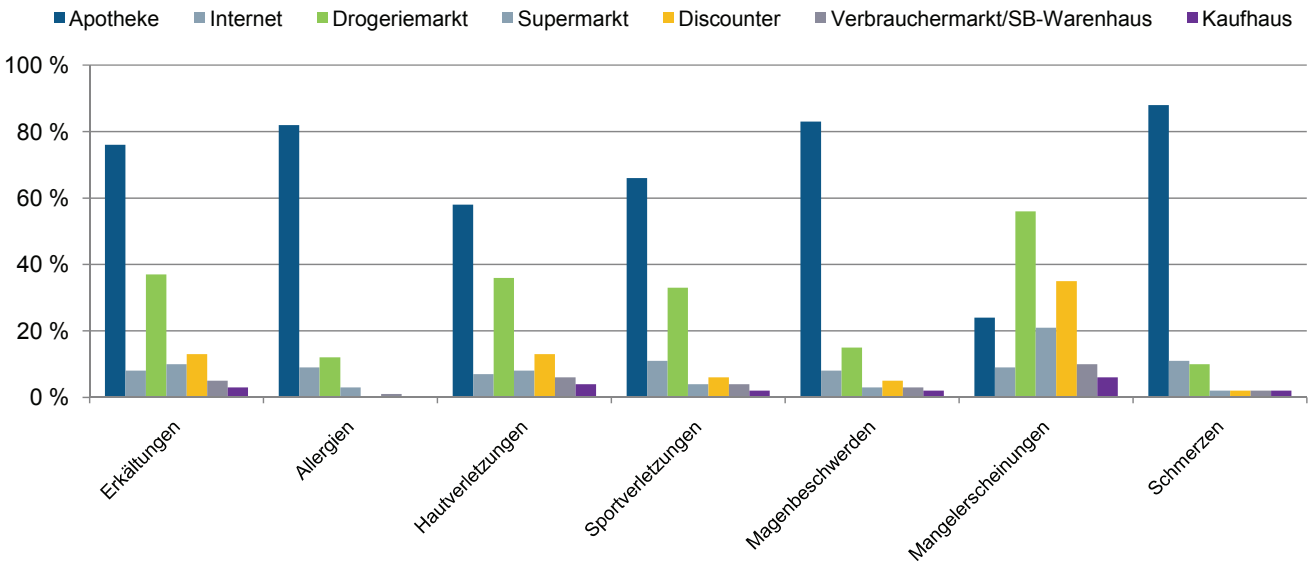
Daneben vertreiben einige Hersteller von Arzneimitteln und Gesundheitsprodukten ihre Präparate per Direktvertrieb über eigene Online-Shops, z.B. Kneipp, oder kooperieren mit ausgewählten Anbietern, z.B. Abtei mit Amazon, shop-apotheke oder den Online-Plattformen von Rossmann und Schlecker.

Die hohe Akzeptanz derartiger alternativer Bezugsquellen ist nicht zuletzt auf das steigende Gesundheitsbewusstsein der deutschen Bevölkerung zurückzuführen, mit der auch eine größere Bereitschaft zu Eigenverantwortung hinsichtlich der Gesundheit einhergeht.

Die Stellung des Drogeriemarktes im Selbstmedikationsmarkt

Dem Drogeriemarkt wird im Vergleich zu anderen Betriebstypen, außer den Offizin-Apotheken, das höchste Vertrauen geschenkt. Dies bestätigte sich auch im Rahmen einer deutschlandweiten empirischen Untersuchung des H.I.MA., bei der 567 Konsumenten ab 16 Jahren zu ihrem Informations- und Einkaufsverhalten hinsichtlich rezeptfreier Arzneimittel befragt wurden. Dabei gaben ca. 35 % der Konsumenten an, mindestens 25 % ihrer Ausgaben für freiverkäufliche Arzneimittel in einem Drogeriemarkt zu tätigen.

Während die Indikationsbereiche „Schmerzen“ und „Allergien“ weiterhin dominante OTC-Felder der Offizin-Apotheke darstellen, dient der Drogeriemarkt insbesondere als Anlaufstelle bei gesundheitlichen Beschwerden wie Erkältungen, Haut- und Sportverletzungen sowie wie bei Mangelerscheinungen und Bedarf an Vitamin- und Mineralpräparaten (siehe Abb. 1).Dieser Nachfrage begegnen führende Akteure im Drogeriemarkt mit dem Angebot von apothekenexklusiven Produkten, d.h. Präparate, die rein rechtlich nicht an die Apotheke gebunden sind, jedoch bisher von Herstellern nur diesem Vertriebskanal zugänglich gemacht wurden. So kann der Verbraucher Markenprodukte wie Wick, Floradix oder Magnesium Verla in Drogeriemärkten von Müller erwerben. Rossmann vermarktet unter dem Claim „Gesundheit Plus“ in 300 der 1.400 Filialen insgesamt 60 apothekenexklusive Produktlinien. Auch dm testete bereits 2010 den Verkauf apothekenexklusiver Präparate in ausgewählten Filialen. Daneben sind die vier Größten der Branchen jeweils mit Eigenmarken auf dem Markt präsent. In unterschiedlicher Breite und Tiefe erstrecken sich hier die Produkte über die Indikationsgebiete Herz/Kreislauf/Cholesterin bis hin zu Erkältung. Detaillierte Informationen werden entweder im Rahmen der eigenen Online-Shops oder auf gesonderten Homepages der Eigenmarken (z.B. dm: Das Gesunde Plus) dem Kunden offeriert. Grundsätzlich ist somit die Versorgung mit apothekenalternativen Produkten in bestimmten Indikationsbereichen bereits heute möglich. Auf Grund der rechtli-



Informationen zur Stichprobe:
• n= 531
• Antwort nur von Personen, die freiverkäufliche Arzneimittel in der jeweiligen Indikation kaufen
• Mehrfachnennungen möglich

Quelle: LebensmittelPraxis/Innofact AG 2005, S. 18.

Abbildung 1: OTC-Arzneimittel-Käufe nach Indikationsbereichen und Be- bzw. Vertriebstypen

chen Rahmenbedingungen, die den Vertrieb bestimmter rezeptfreier Arzneimittel an die Apotheke binden, sind die Drogeriemärkte in ihren Aktivitäten auf dem Arzneimittelmarkt jedoch weiterhin limitiert.

Die Kooperation mit ausgewählten Versandapotheken, wie sie beispielsweise im Fall von Müller oder Rossmann mit mycare bzw. DocMorris zu beobachten ist, stellt dabei nur einen ersten Schritt in Richtung Eroberung des Gesundheitsmarktes dar. Erweiternd zu der, seit 2004 existierenden, ursprünglichen Kooperation von dm mit der Europa Apotheek Venlo, werden seit August 2007 in ausgewählten Märkten sog. Pick-up-Systeme angeboten, die einen Bestell- und Abholservice für freiverkäufliche und apothekenpflichtige Arzneimittel umfassen. Schlecker dagegen betreibt eine eigene Versandapotheke für den Vertrieb von rezeptfreien Arzneimitteln und sonstigen Gesundheitsprodukten, u.a. auch der Eigenmarke Vitalsana (siehe Abb. 2).

Darstellung ausgewählter Ergebnisse der Studie

Grundsätzlich zeigte sich im Rahmen der empirischen Untersuchung des H.I.MA., dass die zunehmende Liberalisierung des Arzneimittelmarktes für die Respondenten mitunter zu verschwimmenden Grenzen einzelner Einkaufskanäle führt. Zudem ist das so genannte „Cross-Format-Shopping“ im Sinne einer parallelen Nutzung mehrerer Be- und Vertriebstypen zum Kauf einer bestimmten Produktkategorie (Wang/Bezawada/Tsai 2010, S. 220) auch kennzeichnend für den Selbstmedikationsmarkt. So wird die Apotheke sowohl bei apothekenpflichtigen als auch freiverkäuflichen Arzneimitteln (noch) als primärer Einkaufskanal durch die Respondenten genutzt, jedoch mehr als ein Viertel der Befragten tätigen bereits einen Teil ihrer Ausgaben für diese Arzneimittel in Internet-/Versandapotheken. Unabhängig von der berichteten monatlichen Ausgabenhöhe für freiverkäufliche Arzneimittel (im Durchschnitt ca. 5-10 EUR) dient ihnen der Drogeriemarkt dabei vergleichsweise stark als Einkaufskanal für freiverkäufliche Arzneimittel. Ca. 14 % der Befragten gaben sogar an, mehr als 50 % ihrer Ausgaben in diesem Einkaufskanal zu tätigen. Obwohl den Frauen im Allgemeinen eine hohe Affinität zur Nutzung von Drogeriemärkten zugesprochen wird, unterschied sich die Ausgabenverteilung hinsichtlich freiverkäuflicher Arzneimittel im Drogeriemarkt nicht wesentlich zwischen den männlichen und weiblichen Respondenten. Gleichzeitig konnten die oftmals in der Literatur postulierten vergleichsweise höheren Ausgaben der Frauen für Gesundheitsprodukte in dieser Studie nicht bestätigt werden. So zeigte sich auch hier eine analoge Verteilung der Ausgaben sowohl für rezeptfreie apothekenpflichtige als auch freiverkäufliche Arzneimittel.

Hinsichtlich der zwischenzeitlich relativ weit verbreiteten Bestell- und Abholstellen für Arzneimittel, insbesondere in dm Drogeriemärkten, ergab sich in

	dm	Schlecker	ROSSMANN	Müller
Apothekenexklusives Sortiment	Pilotprojekt im März 2010, seither keine weitere Ausweitung bekannt	Nicht bekannt	„Gesundheit-Plus“	„Bekannt aus Ihrer Apotheke“
Versandapotheke	Kooperation, inkl. Pick-up-Stellen in Filialen europa apotheek Pharma Punkt	Eigene Versandapotheke für rezeptfreie Arzneimittel und Gesundheitsprodukte VITALSANA VERSANDAPOTHEKE	Kooperation DocMorris Meine neue Apotheke	Kooperation mycare versandapotheke
Eigenmarke für Gesundheitsprodukte	DAS gesunde PLUS	VITALSANA	ALTAPHARMA	fit+ Vital

Abbildung 2: „Gesundheitsangebot“ der führenden Drogeriemarktketten im Vergleich

der Studie nur eine geringe Nutzungshäufigkeit. Lediglich ca. 5 % der Teilnehmer nutzen diese Pick-ups gelegentlich für den Bezug von rezeptfreien, apothekenpflichtigen Arzneimitteln. Gleichzeitig muss jedoch darauf verwiesen werden, dass die Nutzung dieser Bezugsquellen für rezeptpflichtige Arzneimittel nicht weiter gehend untersucht wurde.

Zu den Gründen für die hohe Akzeptanz der Drogeriemärkte als Anlaufstelle bei leichten Beschwerden oder einem bestimmten Vorsorgevorhaben sind die zunehmende Kompetenz sowie die Sortimentsbreite dieser im Bereich Gesundheit zu zählen. Das Angebot von Eigenmarken oder die Kooperation mit Versandapotheken macht es für den Konsumenten möglich, die Apotheke bei verschiedenen Indikationen durch den Drogeriemarkt zu ersetzen. Förderlich für den Erfolg der Drogeriemärkte ist dabei die Tatsache, dass das subjektive Wissen über Arzneimittel durch ein höheres Gesundheitsbewusstsein sowie vielfältige Informationsmöglichkeiten, z.B. im Internet, in der Zukunft voraussichtlich zunehmen wird. Dies kann sich entweder in einer abnehmenden Inanspruchnahme von Beratung und somit einer gegebenenfalls zunehmenden Nutzung von unkonventionellen Arzneimittelbezugsquellen oder in einem erhöhten Anspruch an die professionelle Beratung durch den Apotheker niederschlagen (Mähr/ Rossmy 2009, S. 171). In diesem Zusammenhang konnte in der Studie bestätigt werden, dass Teilnehmer mit einer Präferenz für das Internet als Informationsquelle hinsichtlich rezeptfreier Arzneimittel, eine höhere Affinität zu dem Drogeriemarkt als Einkaufskanal zeigen und demnach eher bereit sind, auf die professionelle Beratung in einer Offizin-Apotheke zu verzichten.

Ausblick

Die gesetzlichen Änderungen der vergangen Jahre, darunter das GMG, das „dm-Urteil“ über die Erlaubnis der Pick-up-Stellen, das AVWG und zuletzt das AMNOG haben die Wettbewerbssituation im Selbstmedikationsmarkt verschärft. Damit einhergehend steigt für die Offizin-Apotheke die relative Bedeutung des OTC-Segments u.a. auf Grund geringerer Gewinnmargen im verschreibungspflichtigen Arzneimittelbereich. Gleichzeitig optimieren Drogeriemärkte ihr Angebot an Gesundheitsprodukten und arbeiten mit Spezialisten dieser Branche zusammen, um den Selbstmedikationsmarkt für sich zu erschließen. Unter den aufgezeigten Entwicklungen im Gesundheitsmarkt kann daher auch zukünftig von einer hohen Relevanz des Drogeriemarktes als Bezugsquelle für rezeptfreie Arzneimittel ausgegangen werden.

Um langfristig am Markt erfolgreich zu sein, gilt es grundsätzlich für Unternehmen, potenzielle Strategieänderungen auf Grund sich ständig verändernder Rahmenbedingungen permanent abzuwägen (Zentes/Kolb/Rittinger 2010, S. 235). Für die Offizin-Apotheke stellt es daher eine wesentliche Herausforderung dar, ihre Stellung im OTC- bzw. Selbstmedikationsmarkt zu behaupten, etwaige Potenziale, die sich bspw. durch die steigende Verbreitung und Nutzung des Internet ergeben, zu erkennen und, vor dem Hintergrund der langfristigen Befriedigung von Kundenbedürfnissen, zukünftig für sich zu nutzen (z.B. durch Betrieb einer Internetapotheke oder einer Gesundheitsinformationsplattform).

Literatur

Bundesverband der Arzneimittelhersteller e.V. (2009): Der Arzneimittelmarkt in Deutschland in Zahlen - Verordnungsmarkt und Selbstmedikation, Unkel.

Mähr, W.; Rossmy, M. (2009): Wertschöpfung in der Arzneimittel-Supply-Chain - Perspektiven eines internationalen Gesundheitskonzern, in: Wilke, T.; Neumann, K.; Meusch, D. (Hrsg.): Arzneimittel-Supply-Chain: Marktsituation, aktuelle Herausforderungen und innovative Konzepte, Baden Baden.

LebensmittelPraxis; Innofact AG (2005): Potenziale für OTC im Lebensmitteleinzelhandel, Scheinwerfer Nr. 3, Düsseldorf.

Statistisches Bundesamt Deutschland (2011): Entwicklung der Gesundheitsausgaben - Anteil am Bruttoinlandsprodukt (BIP), Wiesbaden.

The Nielsen Company (2010): Nielsen TrendReport Pharma TS, Frankfurt a.M.

Zentes, J./Kolb, S./Rittinger, S. (2010): Erfolgreiche Handelsstrategien: Gestern - Heute - Morgen, München.

Wang, H.-M. D.; Bezawada, R.; Tsai, J.C.C. (2010): An Investigation of Consumer Brand Choice Behavior Across Different Retail Formats, in: Journal of Marketing Channels, 17 Jg., Nr. 3, S. 219-242.

Multi-Channel-Strategien für Verbundgruppen: Strategien und Optionen

Dirk Morschett

Dass Online-Handel in fast allen Warengruppen in hohem Tempo an Marktanteilen gewinnt, braucht heute nicht mehr betont zu werden. Auch zögerliche Handelsunternehmen haben mittlerweile erkannt, dass diese Entwicklung so bedeutend geworden ist, dass man sich diesem Vertriebskanal nicht mehr verschließen kann. In den letzten Jahren und Monaten sind die wichtigsten Filialisten des Handels mit eigenen Online-Shops aktiv geworden. Demgegenüber verhalten sich Verbundgruppen häufig noch passiv bzw. reaktiv. Die Gründe sind verständlich, aber die systeminhärenten Probleme von Verbundgruppen beim Thema Online-Handel werden durch Abwarten nicht gelöst.

Relevanz des Online-Handels

Nach der neuesten ARD/ZDF-Online-Studie nutzen fast 75 Prozent der deutschen Bevölkerung heute das Internet – das sind über 50 Millionen Menschen. Und es wird auch intensiv im Internet eingekauft: Nach Schätzungen des HDE werden die B2C-Umsätze des Online-Handels in Deutschland in 2011 etwa 26 Mrd. EUR erreichen. In einzelnen Branchen erzielt der Online-Handel bereits 20% Marktanteil.

Und neben den sog. Pure Playern – wie Amazon, Zalando und Zooplus – sind mittlerweile auch die Filialisten des Handels in den Online-Handel eingestiegen, da es nicht länger akzeptabel war, sich dieses Umsatzpotenzial entgehen zu lassen.

Hürden für Verbundgruppen

In Bezug auf Verbundgruppen konstatierte das Handelsblatt allerdings schon vor über zehn Jahren, gestützt auf eine Studie des ZGV, dass diese beim E-Business zögerten („Verbundgruppen zögern beim E-Business“, Handelsblatt vom 26.06.2001). Und diese Tatsache hat sich – leider – bis heute nicht wesentlich geändert. Relativ wenig Verbundgruppen bieten bislang überhaupt ihren Kunden Online-Shops an. Damit entgeht den Verbundgruppen ein immer größerer Anteil des Marktes.

Die Hürden sind offensichtlich. So besteht ein enormes Konfliktpotenzial zwischen Verbundgruppenzentrale und den Mitgliedern vor Ort, falls die Zentrale über einen Online-Shop tatsächlich relevante Umsätze erzielen würde, denn dieser würde potenziell auch Umsätze der Mitglieder kannibalisieren. Zudem stellt sich die Frage der Preisgestaltung. Online-Handel ist oftmals preisorientiert; wenn der Online-Shop der Verbundgruppe lokale Preise der Mitglieder unterbietet, irritiert dies den Kunden und könnte das Mitglied unter Preisdruck bringen.

Beispiele Media-Saturn und OBI

Während straff organisierte Filialisten hier weniger Probleme haben, zeigen die Beispiele dezentral organisierter Filialsysteme (wie Media-Saturn) oder auch von Franchise-Systemen (wie OBI), dass Multi-Channel-Handel und Dezentralität schwer miteinander zu vereinbaren sind.

Bei Media-Markt hat man fast zehn Jahre erfolglos Online-Konzepte entwickelt, denn man wollte nicht den Filialen (an denen die lokalen Geschäftsführer beteiligt sind) Umsatz wegnehmen und man wollte nicht in die dezentrale Preisgestaltung vor Ort eingreifen, die einen kritischen Erfolgsfaktor von Media-Saturn darstellte. Die nun vor wenigen Wochen realisierte Lösung stellt

Autor

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

Abbildung 1: Beispiele von Verbundgruppen mit Online-Aktivitäten

einen Paradigmenwechsel dar und eine (schrittweise) Abkehr von der Dezentralität. Ein recht großes Kernsortiment wird online angeboten und die Preise in den Filialen werden dem zentralen Preis angepasst. Obwohl man damit in den Läden auf Marge verzichtet, entschied man sich für diesen Schritt, denn die Umsatzanteile des Online-Handels in dieser Branche wurden so groß, dass man sich diese nicht weiter entgehen lassen konnte.

Ein zweites Beispiel stellt OBI dar: Obwohl die Franchise-Nehmer vor Ort massiv protestierten, weil die Etablierung eines Online-Shops einen Eingriff in ihre Marktgebiete bedeutet, und obwohl sie sogar eine Klage gegen die Franchise-Zentrale OBI eingereicht haben, hat OBI es gewagt, einen Online-Shop zu lancieren. Denn, wie Sergio Giroldi klargestellt hat: *Es gibt keine Alternative*.

Filialisten und, abgestuft, auch Franchise-Systeme sind dabei immer noch wesentlich zentraler organisiert als Verbundgruppen, bei denen Widerstände der Mitglieder weitaus mehr Einfluss haben. Wie man am Beispiel von EP: Electronic Partner sehen kann, kann bei Verbundgruppen der Widerstand der Mitglieder so groß werden, dass ein Online-Shop sogar wieder geschlossen werden muss.

Damit müssen Verbundgruppen heute den Spagat schaffen, einerseits nicht vollkommen den Anschluss an dramatische Marktumwälzungen zu verlieren und andererseits die legitimen Bedenken ihrer Mitglieder nicht zu vernachlässigen.

Bereitstellung attraktiver Features für die Online-Shops der Mitglieder

Wenn eine genügend große Anzahl von Verbundgruppen-Mitgliedern selbst aktiv ist und selbst in den Online-Handel einsteigt, dann kann sich eine Verbrundgruppe auf ihre traditionelle Aufgabe zurückziehen und Unterstützung leisten.

Denn die Kundenanforderungen, die heute an Online-Händler gestellt werden, sind mittlerweile enorm. Die Erwartungshaltung wird durch professionelle Global Player wie Amazon geprägt; der Kunde erwartet nicht einfach einen Online-Shop, stattdessen werden vielfältige, zeitgemäße und dynamische Online-Services. Planungs-Tools, Beratungsangebote, Anleitungsvideos, etc., zur Norm. Produkte müssen multimedial präsentiert werden, hochwertig fotografiert sein, in Bewegtbildern dargestellt, usw.

Leider ist es heute in vielen Branchen so, dass man derartige Features eher bei den Pure Playern und den großen Filialisten findet und selten bei Verbundgruppen.

Daher benötigen Verbundgruppen-Mitglieder, um Online-Handel professionell umzusetzen, in jedem Fall die Unterstützung durch eine starke Zentrale. Diese kann zentral attraktive Features für die Online-Shops der einzelnen Mitglieder entwickeln und diesen zur Verfügung stellen. Häufig ist es hier auch notwendig, Lieferanten einzubinden. Auch hierfür geht ein Mitglied sinnvollerweise über seine Zentrale, die mit den Lieferanten darüber verhandeln können.

Mit innovativen Tools kann man die Online-Shops der Mitglieder bereichern, was der Gruppe einen wichtigen Vorsprung vor der Konkurrenz sichern kann. Und für die Mitglieder dafür zu sorgen, dass man attraktive Online-Shops realisieren kann und dass die Lieferanten Marketingunterstützung für das Online-Marketing oder den Online-Handel der Mitglieder bringen, wird künftig eine immer wichtigere Aufgabe von Verbundgruppen, die zudem vollkommen konfliktfrei ist.

Diese Option setzt allerdings voraus, dass die Mitglieder Online-Shops etablieren. Auch hierbei kann die Verbundgruppenzentrale Unterstützung leisten.

Bereitstellung von Online-Shops für die Mitglieder

Einige Verbundgruppen bieten mittlerweile ihren Mitgliedern Online-Shops an, die diese dann selbst einsetzen können. Bei-

Abbildung 2: Hagebaumarkt als einer der Online-Pioniere unter den Verbundgruppen

spielsweise bietet die KATAG als Teil ihres modularen E-Commerce-Baukastens Online-Shops an. KATAG-Partner können einen modernen und leistungsfähigen Online-Shop bekommen, der unter dem Namen des KATAG-Partners firmiert. Da der Online-Shop zentral entwickelt wurde, sind die Kosten für die teilnehmenden Partner gering.

Ähnlich gehen in der Möbel-Branche die Garant-Möbel-Gruppe und Einrichtungspartnerring VME vor.

Online-Shop der Verbundgruppe mit Lieferung über die Mitglieder

Andere Verbundgruppen unterhalten zentrale Online-Shops, wobei letztlich das Mitglied für die Leistung verantwortlich bleibt.

Beispielsweise zeigt der Online-Shop von Euronics zwar das Sortiment und Preise an, aber der Bestellvorgang endet bei einem Euronics-Mitglied, der an den Online-Shop angeschlossen ist. Das Mitglied ist schließlich für die Lieferung zuständig; der Kunde kann jedoch selbst wählen, bei wem er kaufen will.

In ähnlicher Form bietet die Spielwaren-Verbundgruppe VEDES einen zentralen Online-Shop an. Die Bestellung erfolgt beim Online-Shop, aber die Belieferung erfolgt in Zusammenarbeit mit dem Händler vor Ort. VEDES-Mitglieder können angeben, ob sie sich für eine bestimmte Bestellung interessieren, es wird ein Fachhändler ausgesucht, der die Ware, die bestellt wurde, vorrätig hat und am nächsten beim Kunden vor Ort ist. Dieser Fachhändler übergibt dann die Ware einem Logistikdienstleister und lässt an den Kunden ausliefern.

Zentraler Online-Shop der Verbundgruppe mit zentraler Logistik

Eine derartige, dezentrale Abwicklung hat jedoch ihre Grenzen. In einigen Branchen, so Elektronik, und in einem Wettbewerbsumfeld im Online-Handel, das zunehmend preisaggressiv agiert und das daher absolute Effizienz und eine hohe Liefergeschwindigkeit erfordert, ist es langfristig vermutlich nicht hinreichend leistungsfähig.

Die Möglichkeit, preisaggressiv vorzugehen, attraktive Aktionen anzubieten, schnell auf Konkurrenzaktivitäten reagieren zu können und die Notwendigkeit, Logistikkosten zu minimieren wird vermutlich zumindest in einigen Branchen dazu führen, dass zentrale Online-Shops mit einer zentralen Logistik die einzige Möglichkeit ist, im Online-Handel konkurrenzfähig zu sein.

Ein Beispiel für einen Online-Shop einer Verbundgruppe, der seit langem zentral geführt wird, ist der Online-Shop von Hagebau, der in einem Joint-Venture mit Otto realisiert wurde.

Obwohl ein zentraler Online-Shop einer Verbrundgruppe sicherlich nicht konfliktfrei ist, ist es nicht hinnehmbar, auf einem Markt, der langfristig in vielen Branchen 20-30 Prozent Umsatzanteil einnehmen wird, nicht aktiv mitspielen zu können.

Andererseits ist es legitim, dass die Verbundgruppen-Mitglieder nicht ohne Weiteres zulassen, wenn die Zentrale ihre Umsätze zum Teil kannibalisiert. Aber es wird mittlerweile allen klar, dass

die Umsätze des stationären Handels in bestimmten Warengruppen zu einem nicht unerheblichen Teil in den Online-Kanal abwandern – und dann ist es eben immer noch besser, wenn die eigene Zentrale über den zentralen Online-Shop die stationären Umsätze kannibalisiert als wenn dies Konkurrenten tun.

Was hierfür notwendig ist, ist ein entsprechendes Kompensations-System. Im einfachsten Fall ist dies eine Umsatzbeteiligung, bei dem Verbundgruppenmitglieder an den Online-Umsätzen beteiligt werden. Beispielsweise führt die KATAG – neben den bereits erwähnten Online-Shops für die Partner – auch zwei zentrale Online-Shops für zwei Fashion-Eigenmarken ein. KATAG-Partner können sich an diesem Shop beteiligen und werden dann an den Umsätzen in ihrem PLZ-Gebiet beteiligt.

Eine solche Beteiligung ist nicht nur zur Vermeidung von Konflikten angeraten, sondern sie ist auch ökonomisch legitim. Immerhin präsentiert das Mitglied vor Ort den Konsumenten das Sortiment in seiner Ausstellung, bewirbt das Sortiment und ermöglicht damit oft erst das Markenimage, das letztlich zum Online-Kauf führt.

Darüber hinaus kann man über eine solche Beteiligung der Mitglieder vor Ort auch einen Anreiz für Cross-Channel-Prozesse schaffen. Denn solche Prozesse, die im letzten Retailing and Consumer Goods Marketing Newsletter ausführlich beschrieben wurden, werden nur funktionieren, wenn das Mitglied vor Ort dazu auch einen finanziellen Anreiz hat. So können Leistungen zur Förderung des Online-Shops und zur Verknüpfung des Online-Shops mit dem eigenen Ladengeschäft detailliert aufgelistet und honoriert werden. Beispielsweise strebt die KATAG mittelfristig an, dass die Partner vor Ort Retouren zurücknehmen von Produkten, die online gekauft wurden. Händler vor Ort sollen Online-Terminals in ihren Läden aufstellen, an denen bestellt werden kann. Und auch die Abholung von Bestellungen in der Filiale soll ermöglicht werden. Neben einer höheren Umsatzbeteiligung an den Online-Umsätzen bieten intelligent aufgebaute Cross-Channel-Prozesse auch die Möglichkeit für das Verbundgruppen-Mitglied, zusätzlich profitieren zu können. Durch die Abholung online bestellter Ware im Laden entsteht zusätzliche Frequenz. Erste Erfahrungen mit der Ladenabholung bei Filialisten haben belegt, dass zahlreiche Kunden bei der Abholung auch noch weitere Produkte einkaufen. Und auch die Retourenannahme kann zu Umsatzzuwächsen führen, wenn der Kunde z.B. bei dieser Gelegenheit andere Kleidungsstücke anprobiert und kauft.

Eine andere Variante ist, wenn nicht die Zentrale direkt als Online-Händler aktiv wird, sondern eine separate Gesellschaft für den Online-Shop gegründet wird, an der sich die Mitglieder beteiligen können. Diese Gesellschaft betreibt dann den Online-Handel und ihre Gewinne werden an die Gesellschafter ausschüttet. Dies hat den Vorteil der Freiwilligkeit, stellt aber zugleich den „zentralen“ Online-Shop auf eine breitere Unterstützungsbasis.

Zusammenfassung und Ausblick

Online-Handel durch Verbundgruppen kommt nur sehr schwerfällig voran, weil systemimmanente Probleme – nämlich die Interessenkonflikte der Verbundgruppe insgesamt und einzelner Händler vor Ort – seit langem hier effiziente Lösungen verhindern.

Es muss aber betont werden, dass nicht in allen Branchen und allen Warengruppen eine Dringlichkeit besteht. Die Nachteile des Online-Shops, u.a. nationale Preistransparenz und Konkurrenz, sind nicht zu unterschätzen.

Allerdings ist der Online-Handel in vielen Branchen bereits so stark geworden, dass es nicht mehr länger hinnehmbar ist, auf diese Umsätze zu verzichten. Welche Warengruppen dies sind, kann man einfach an den Umsätzen des Online-Handels nach Warengruppen ablesen. Sehr niedrige Online-Umsätze in bestimmten Warengruppen sollte man eher nicht als „Potenzial“, sondern eher als fehlende Eignung für das Online-Geschäft interpretieren.

In den Online-affinen Warengruppen haben Filialsysteme aber heute schon in vielen Branchen beim Online-Handel die Nase vorn; Verbundgruppen müssen sich enorm beeilen, damit der Vorsprung nicht uneinholbar wird.

In diesem Beitrag wurden einige Lösungsansätze präsentiert, damit man den Anschluss nicht verpasst. Die Realisierung setzt eine intensive Kommunikation mit den Mitgliedern voraus über die Notwendigkeit und die Ziele und zugleich eine hohe Transparenz, damit den Mitgliedern bewusst ist, dass eine Umgehung des Handels vor Ort nicht das Ziel ist. Intelligente Vergütungssysteme werden notwendig sein, um die Akzeptanz zentraler Lösungen zu erreichen.

China-Spezial: Kundenbewertung ausländischer vs. lokaler Handelsunternehmen

Bernhard Swoboda & Karin Pennemann

China ist bekanntlich der zweitgrößte Handelsmarkt in Asien und zugleich derjenige mit dem größten jährlichen Marktwachstum. Einige europäische Handelsunternehmen – wenngleich wenige deutsche – sind dort aktiv; sie stehen in Konkurrenz einerseits zu lokalen und andererseits zu asiatischen, ebenfalls ausländischen Anbietern. Dieser Beitrag ermöglicht einen Einblick, (1) in die Bekanntheit und (2) in die Bewertung der drei Gruppen von (funktionalen) Handelsunternehmen (westliche, asiatische und chinesische) und zwar in drei Branchen (Grocery, Fashion und Fastfood).

Einführung

Das Reich der Mitte ist besonders: Viele ausländische Handelsunternehmen betraten das Land vor über einer Dekade, einige haben das Engagement wieder aufgegeben (so OBI oder Carrefour mit der Vertriebsschiene Supermärkte), einige haben aktuelle Probleme mit unlauteren Praktiken (so Wal-Mart) und in einigen Branchen mutieren Hersteller zu institutionellen Händlern (so Boss, der die indirekte zugunsten der direkten Distribution mit eigenen Läden aufgab).

Unzweifelhaft ist der chinesische Markt ebenso faszinierend wie zugleich kulturell, politisch-rechtlich und wettbewerbsmäßig nicht unproblematisch. Vor allem hat aber die wachsende Chinesische Mittelschicht immer mehr die Möglichkeit zwischen verschiedenen Anbietern zu vergleichen und diese zu wählen. Spannender ist somit der bisher kaum bekannte Blick auf die Bewertung von Handelsunternehmen durch chinesische Haushalte. Spannend ist zudem die Frage, wie dies im lokalen Wettbewerb westlicher Unternehmen, mit lokalen chinesischen und mit anderen asiatischen Unternehmen stehen.

Sind alle gleich wichtig im Evoked-Set der chinesischen Haushalte und stehen eigentlich die Westeuropäer für eine überlegene Qualität, aber einen höheren Preis und werden verstärkt den Lokalen bevorzugt, oder eben nicht?

Datenbasis der China-Studie

Dieser Studie liegt eine vom Lehrstuhl für Marketing & Handel der Universität Trier konzipierte und durch das chinesische Statistische Bundesamt durchgeführte Befragung von Haushalten zugrunde:

- Die Auswahl von Städten für die Befragung mündete in der Wahl von Peking, Shanghai und Chengdu.
- Es wurde eine homogene Zielgruppe fokussiert, so kaufkräftige Kunden zwischen 18-45 Jahren. Diese wurde anhand von chinesischen Amtsdaten quotiert. Nach einer Schulung der Interviewer durch uns erfolgte eine Befragung von Haushalten.
- Ausgewählt wurden je zwölf Unternehmen pro Branche, vier westliche (W), vier asiatische (A) und vier chinesische (C). Dies erfolgte in einem mehrstufigen Pre-Test. Alle Unternehmen betreiben eigene Läden in den Städten.
- Auch das Befragungsdesign erwies sich in einem Pre-Test als zuverlässiges Erhebungsinstrument für die ausgewählten Probanden und Städte.

Autoren

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

Dipl.-Kffr. Karin Pennemann ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin an dieser Professur.

Nachfolgend werden zwei Ergebnisebenen präsentiert, nämlich die Bekanntheit der Unternehmen in der Zielgruppe sowie deren pauschale Bewertung ausgerichtet am Benchmark.

Bekanntheit der Unternehmen

Die Haushalte wurden ungestützt und gestützt (d.h. durch Vorlage von Logos) nach der Bekanntheit der 36 Unternehmen befragt, wobei dies in drei ausgewählten Branchen erfolgte. Eine derartige Bekanntheit in verschiedenen Ländern setzten uns bekannte globale Industrieunternehmen als Benchmark und zur Steuerung des länderspezifischen Marketing ein. Abbildung 1 verdeutlicht branchenspezifisch, dass jeweils ein westliches Unternehmen das bekannteste im Sinne des Benchmarks ist, vor seinen lokalen, chinesischen und zugleich seinen asiatischen Wettbewerbern. In den Branchen sieht dies wie folgt aus:

- In „Grocery“ ist Carrefour das bekannteste Unternehmen, knapp vor dem chinesische Konkurrent Hualian und dem asiatischen Konkurrenten RT-Mart. Auchan und Wal-Mart liegen eher im Mittelfeld und Metro am Ende der Bekanntheitsliste.
- In „Fashion“ ist mit Adidas und Nike jedem bekannt, gefolgt von Zara sowie den chinesischen Händlern Li Ning und Anta.
- In „Fastfood“ – amerikanische Lehrbücher zählen das zu Service-Retailing – dominieren KFC und Mc Donnalds vor dem chinesischen Anbieter Jiu Jiu Ya.

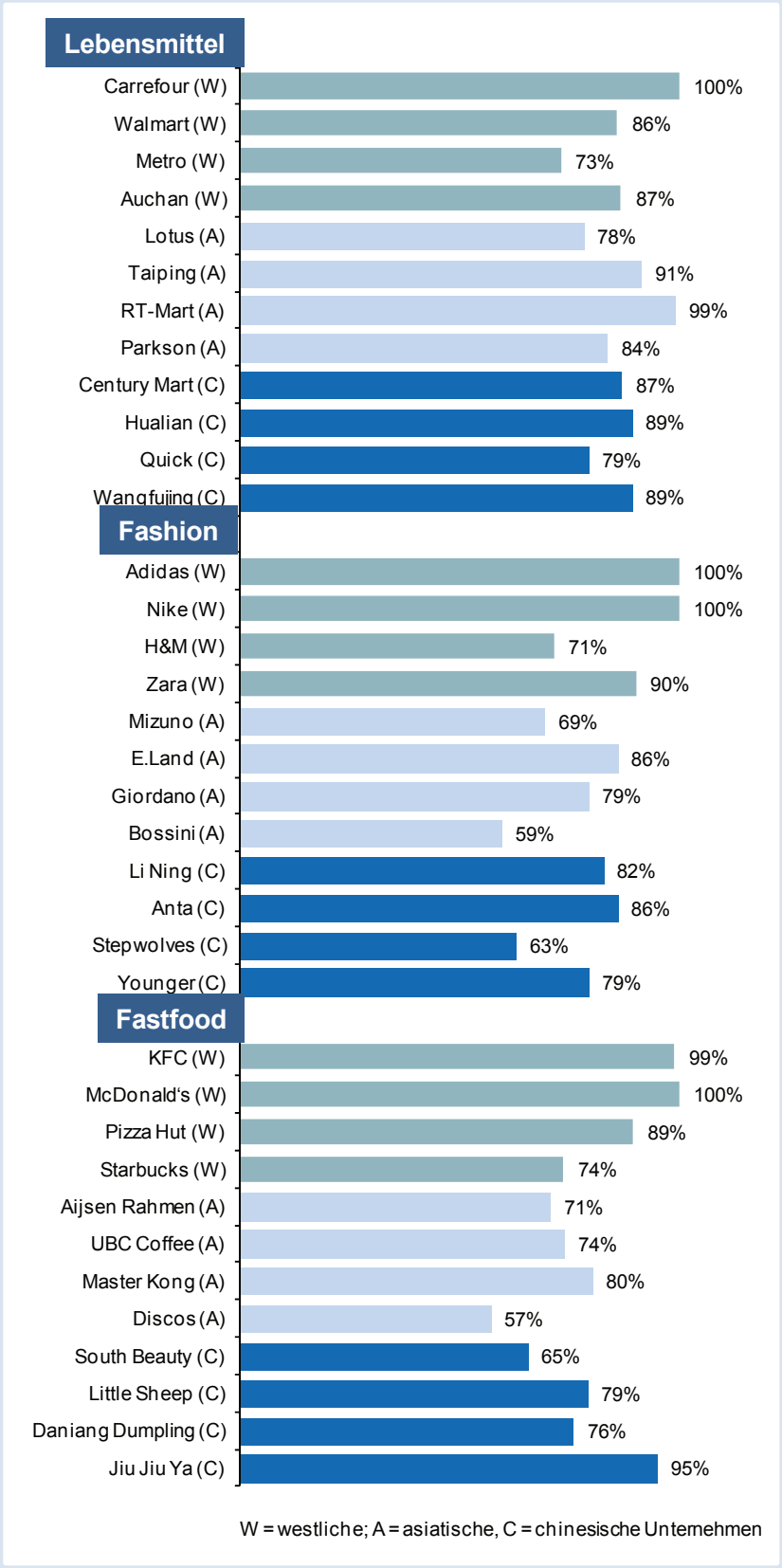


Abbildung 1: Bekanntheit westlicher, asiatischer und chinesischer Unternehmen als Benchmark (Häufigkeiten in %)

Die „starke Zustimmung“ zur Markenbekanntheit ist in Form von Häufigkeiten (in %) bekannt und als Benchmark-Tool konzipiert, ausgerichtet am Spitzenreiter, der in den Branchen ein westliches Unternehmen ist.

Bewertung der Unternehmen

Die Bewertung von Unternehmen kann auf vielfachen Dimensionen basieren, so Qualität, Preis, Sortiment usw. Abbildung 2 ist auf zwei Aspekte begrenzt:

- Wir wählten ein Statement zum „fairen und wettbewerbsfähigen“ Preis, da gerade westliche Unternehmen im Ausland oft als innovativ, qualitativ hochwertig, zugleich aber teuer bewertet werden.
- Die Zufriedenheit mit den Unternehmen ist ein klassischer Indikator, der hoch korreliert ist mit der Kundenloyalität oder der Weiterempfehlungsbereitschaft, so dass es sich um einen Pauschalerfolgsfaktor handelt.

Die Ergebnisse zur Preiswahrnehmung sind interessant:

- In „Grocery“ werden westliche Unternehmen durchaus als kompetitiv wahrgenommen, nicht teurer als die chinesischen oder asiatischen Konkurrenten. Preis-Leistungs-Führer für die Kunden ist RT-Mart, gefolgt von Lotus, Carrefour und Wal-Mart. Metro fällt hier wie auch Auchan ab.
- In „Fashion“ sind die Wahrnehmungen der Preise zwischen den westlichen und den asiatischen und Unternehmen deutlicher, da Zara, H&M und das chinesische

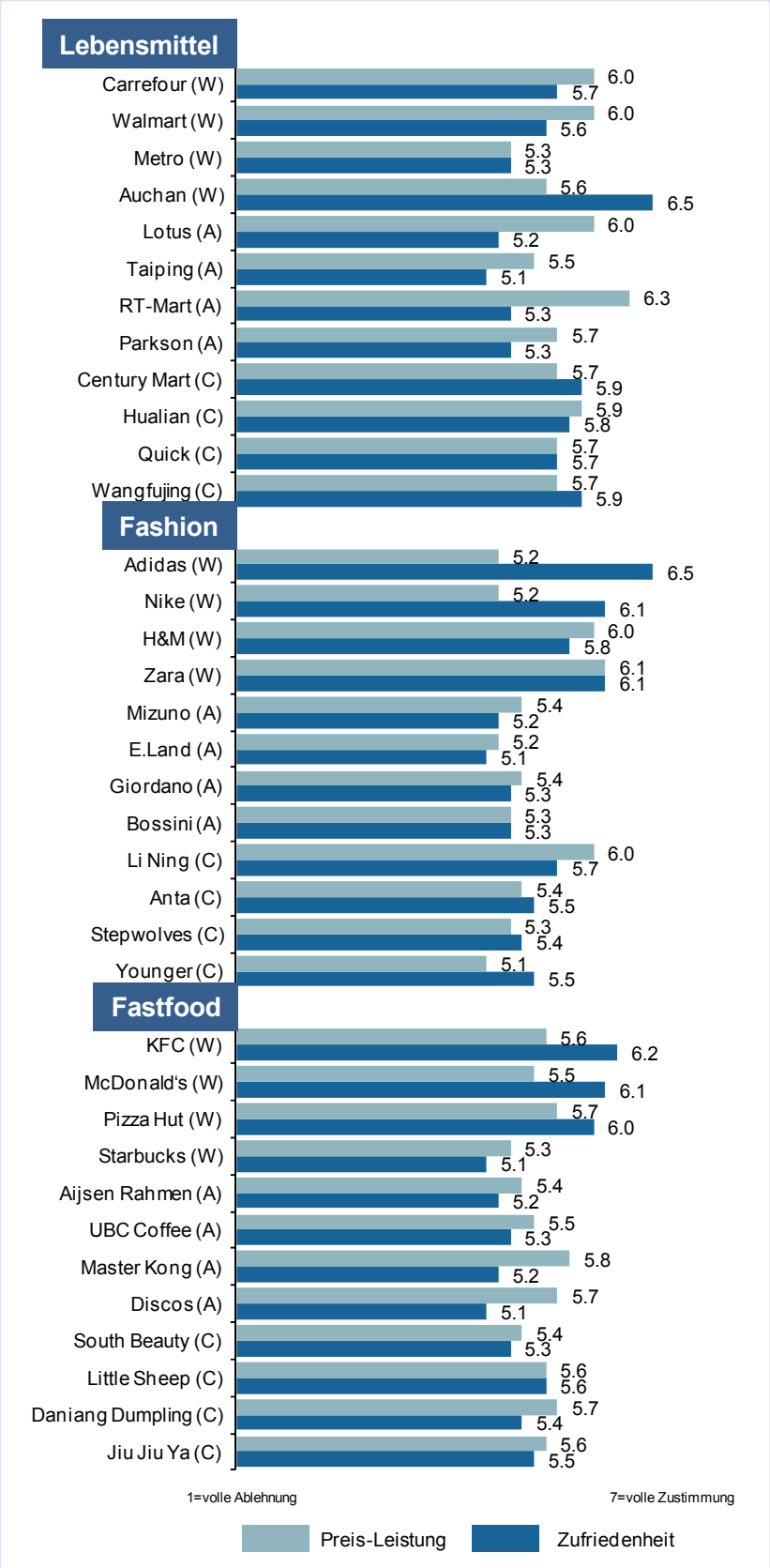


Abbildung 2: Bewertung der Preise (fair und wettbewerbsfähig) und der Zufriedenheit mit westlichen, asiatischen und chinesischen Unternehmen

Unternehmen Li Ning mit den besten Preis-Leistungs-Urteilen aufwarten. Die anderen folgen mit einigem Abstand.
- In „Fastfood“ fällt die Bewertung der Preisfairness bei Starbucks signifikant schlechter aus, als die der anderen Anbieter. Ansonsten erscheint der Preis erneut nicht ein zentrales Differenzierungsmerkmal bei der Befragungsgruppe zu sein.

Die Ergebnisse zur Zufriedenheit mit den Anbietern sind hingegen durchwachsenes und je nach Branche unterschiedlich für westliche Händler:

- In „Grocery“ werden die meisten westliche Unternehmen (mit Ausnahme von Auchan) schlechter bewertet als die lokalen, chinesischen Unternehmen, zugleich aber besser als die ausländischen, asiatischen Konkurrenten.
- In „Fashion“ hingegen schneiden die westlichen Unternehmen am besten ab. Adidas und mit Abstand Nike und Zara sind den lokalen, chinesischen Unternehmen deutlich und den asiatischen, ausländischen Unternehmen sehr deutlich überlegen.
- Auch in „Fastfood“ sind die Zufriedenheitsurteile zu den westlichen Unternehmen deutlich höher als die Bewertungen für lokale, chinesische und asiatische, ausländische Unternehmen. Lediglich Starbucks fällt hier relativ deutlich ab und liegt unter dem niedrigen Niveau der asiatischen, ausländischen Unternehmen.

Fazit

Insgesamt impliziert die Studie, dass westliche Unternehmen in einem derart riesigen und attraktiven Markt gar nicht so schlecht abschneiden, aus Kundensicht. Sie sind bekannt und die Kunden sind mit den Anbietern oft sogar stärker zufrieden als mit den lokalen, chinesischen und vor allem den anderen asiatischen, ausländischen Wettbewerbern. Jedoch sind einige Einschränkungen zu formulieren.

Erstens beziehen sich diese Urteile alleine auf die Zielgruppe der vorliegenden Studie, nämlich der urbanen Bevölkerung der „first“- und „second-tier“ Städte Chinas, die jedoch Einblick in den Norden, Osten und Süd-Westen geben.

Zweitens profilieren sich die westlichen Unternehmen nicht über einen fairen und wettbewerbsfähigen Preis, sondern offensichtlich über andere Marketinginstrumente oder (Positionierungs-)Attribute wie beispielsweise Sortiment oder intangible Attribute wie Layout.

Nichtsdestotrotz wurden hier Ansatzpunkte für eine Bewertung aus Kundensicht gegeben, die wohl jedes der Unternehmen kennen und periodisch testen sollte. Die dabei zu beantwortenden Fragen wären:

- Spricht und kennt man bestimmte potentialreiche Kundenzielgruppen, oder herrscht ein Massenmarktdenken vor?
- Was sind charakteristische Profilierungsmerkmale, die über den Preis hinausgehen und im Wettbewerb zur Profilierung beim Kunden genutzt werden, d.h., welche Facetten der Qualität sind es?
- Kann man als westliches Unternehmen exakt diesen Vorteil nutzen; d.h., stützt die Kundenbewertung der Unternehmen als global oder europäisch die Positionierung und den Erfolg positiv?

Letzteres erscheint besonders interessant, denn der chinesische Konsument weiß exakt um die Herkunft eines Händlers und genau diese Herkunft ist zunächst und generell ein einzigartige differenzierende Merkmal der westlichen Unternehmen im Vergleich zu den lokalen Unternehmen.

„Take-aways“

- Im sehr attraktiven chinesischen Markt kennen die Verbraucher die westlichen Unternehmen gut, so dass die Bekanntheit weitgehend positiv ausfällt und westliche Unternehmen den Benchmark bilden.
- Die westlichen Unternehmen werden oft mit fairen und wettbewerbsfähigen Preisen verbunden, oft stärker als die asiatischen und chinesischen, also lokalen Wettbewerber.
- Die Zufriedenheit chinesischer Verbraucher mit westeuropäischen, ausländischen Unternehmen ist höher, je nach Branche sehr viel höher, als die Zufriedenheit mit lokalen, chinesischen und viel höher als die Zufriedenheit mit asiatischen, ausländischen Handelsunternehmen, was vielversprechend klingt.

Wahrnehmung und Akzeptanz von Online-Shopping-Anwendungen bei mobilen Endgeräten

Hanna Schramm-Klein, Gerhard Wagner, Sascha Steinmann & Stefanie Schnütchen

Durch die zunehmende Verbreitung von Smartphones und der damit einhergehenden vermehrten Nutzung des mobilen Internets ist das mobile Online-Shopping verstärkt in das Interesse von Unternehmen und Forschung gerückt. Im Gegensatz zum „traditionellen" Online-Shopping, das grundsätzlich dem Besuch der Internetseite eines Händlers gleichzusetzten ist, bestehen für mobile Endgeräte verschiedene Möglichkeiten, um ein Online-Shopping-System zu integrieren. Die Kenntnis, welche Anwendungen existieren und wie diese durch die Konsumenten wahrgenommen werden, ist sowohl für die Praxis als auch für die Wissenschaft von Relevanz.

Relevanz des Themas

Die mobile Internetnutzung zeigt eine bis zu achtmal höhere Wachstumsgeschwindigkeit als die Verbreitung des stationären Internet über Personal Computer (PCs) in den neunziger Jahren. Nach einer Prognose von Morgan Stanley (2009) werden im Jahre 2013 mehr Personen den Internetzugang über mobile Endgeräte nutzen als über Desktop-PCs oder Laptops. Dabei kaufen bereits heute ca. 28 % der mobilen Internetanwender über Smartphone, Tablet PC und Co. ein (Kirchner + Robrecht 2010). Langfristig (bis 2020) ist damit zu rechnen, dass die Hälfte der Online-Umsätze auf Käufe über mobile Endgeräte entfällt (Rio Mobile 2010).

Immer mehr Konsumenten nutzen das mobile Web für Shoppingaktivitäten, sei es klassisch mit dem Browser, über die mobile Website oder über spezielle Shopping-Applikationen (Shopping Apps). In diesem Zusammenhang werden die drei potenziellen Integrationsmöglichkeiten von Online-Shopping-Systemen bei mobilen Endgeräten deutlich: die reguläre (PC-)Webseite, die mobil optimierte Webseite und die mobile Applikation („App"). Welche Anwendungsform sich zukünftig durchsetzen wird, ist noch offen: Ende 2009 gab es weltweit mehr mobile Webseiten (325.000) als Apps (180.000) (Kirchner + Robrecht 2010). Im direkten Vergleich ist die Nutzung von mobilen Webseiten (28,8 %) und Apps (28,0 %) für den mobilen Einkauf allerdings nahezu ausgeglichen (comScore 2011). Betrachtet man zusammenfassend die Wachstumsraten des mobilen Internets und des Smartphone-Marktes, wird es für Händler immer wichtiger, den Endkunden ausgereifte und funktionsfähige mobile Shoppingmöglichkeiten anzubieten. Dabei stellt ein simples Übertragen des klassischen stationären Online-Shopping-Systems auf mobile Endgeräte wenig Aussicht auf Erfolg dar, denn mobile Nutzungssituationen sind nicht mit denen des klassischen Internets vergleichbar (Schmöger 2011).

Die Darstellungen zur Entwicklung mobiler Endgeräte zeigen, dass sich die Online-Shopping-Welt verändern wird. Für die Unternehmenspraxis stellen sich dabei v.a. die folgenden Fragen:

Autoren

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

Dipl.-Kfm. Gerhard Wagner ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter an diesem Lehrstuhl.

Dr. Sascha Steinmann ist Wissenschaftlicher Assistent und Habilitand an diesem Lehrstuhl.

Stefanie Schnütchen studierte Medien und Gesellschaft an der Universität Siegen und verfasste ihre Masterarbeit zum Thema „Integrationsmöglichkeiten von Online-Shopping-Systemen bei mobilen Endgeräten" am Lehrstuhl für Marketing.

Experimentalgruppe (E)			Mobile Shopping-Anwendung (A)		
			A1: Mobile reguläre Webseite	A2: Mobil optimierte Webseite	A3: Mobile App
	E_1	E_{1a} (Testfolge A_1 - A_2)	X	X	
		E_{1b} (Testfolge A_2 - A_1)	X	X	
	E_2	E_{2a} (Testfolge A_2 - A_3)		X	X
		E_{2b} (Testfolge A_3 - A_2)		X	X
	E_3	E_{3a} (Testfolge A_1 - A_3)	X		X
		E_{3b} (Testfolge A_3 - A_1)	X		X

Abbildung 1: Versuchsplan der experimentellen Untersuchung

- Wie können aus Endkundensicht Online-Shopping-Systeme des klassischen stationären Internets bestmöglich bei mobilen Endgeräten integriert werden?
- Wie bewerten die Konsumenten den Einkauf auf dem mobilen Endgerät über die reguläre Website, die mobil optimierte Website und die mobile Applikation?
- Welche Faktoren sind für die Akzeptanz und Nutzungsentscheidung der jeweiligen mobilen Anwendungen von Bedeutung?

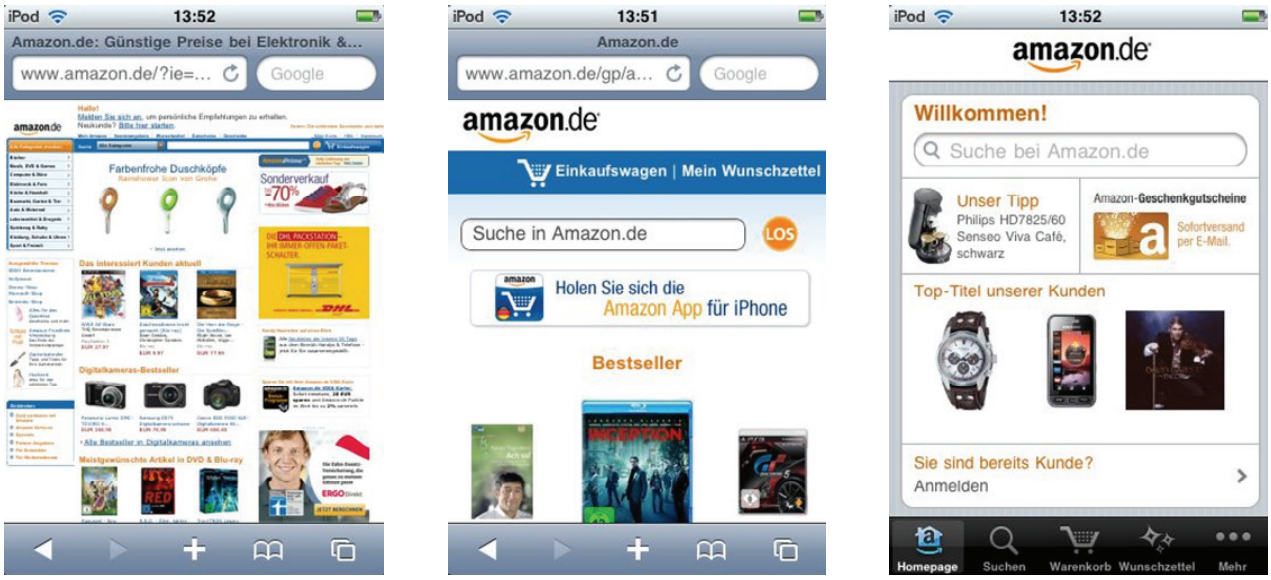
Aufbau des Experiments

Um diese Fragen zu beantworten, wurde ein Experimentaldesign konstruiert, durch welches sowohl Wahrnehmung als auch Bewertung der Konsumenten bei der Nutzung verschiedener mobiler Anwendungen erfasst werden konnten. Im Rahmen eines empirischen Laborexperiments konnten die Probanden die zu bewertenden mobilen Anwendungen ausprobieren und wurden anschließend dazu befragt. Auf diese Weise wurde sichergestellt, dass die Versuchspersonen ihre Urteile über die mobilen Anwendungen tatsächlich auf der Basis von eigenen, im Experiment gemachten Erfahrungen abgeben. Durch einen realitätsähnlichen Test der Anwendungen ergeben sich subjektive Eindrücke bei der Benutzung und der Bedienbarkeit. Zudem konnten sowohl (erfahrene) Nutzer als auch (unerfahrene) Nicht-Nutzer von mobilen Endgeräten sowie mobilen Shopping-Anwendungen mit in die Untersuchung einbezogen werden. Als Akzeptanzfaktoren wurden sechs Dimensionen erhoben:

- Nützlichkeit der mobilen Anwendung
- Bedienfreundlichkeit der mobilen Anwendung
- Zufriedenheit mit der mobilen Anwendung
- Konfirmation, d.h. Bestätigung der Erwartungen an die mobile Anwendung
- Datenschutz im Sinne der Sicherheit der mobilen Anwendung
- Weiterverwendungsabsicht der mobilen Anwendung.

Die Nutzung der unterschiedlichen mobilen Anwendungen wurde über einen sukzessiven Paarvergleichstest (Experimentalgruppenebene E) untersucht, d.h. jeder Proband wurde zu jeweils zwei unterschiedlichen mobilen Shopping-Anwendungen (Anwendungsebene A) befragt (siehe Abbildung 1). Um eventuelle adaptive Reihenfolgeeffekte auszuschließen, wurde zudem die Abfolge für jedes Anwendungspaar durch Permutation variiert.

Untersucht wurden dabei drei bestehende Anwendungsmöglichkeiten von Mobile Shopping, nämlich eine reguläre Website, eine mobil optimierte Website und eine App. Als Untersuchungsobjekt wurde der Online-Händler Amazon gewählt, der als etablierter Anbieter aus dem stationären Internet diese drei Formen mobiler Anwendungen realisiert (siehe Abbildung 2). Insgesamt nahmen 102 Personen an dem Experiment teil. Pro Experimentalgruppe (E) wurden somit 34 Probanden befragt.



1. reguläre (PC)-Webseite 2. Mobil optimierte Webseite 3. Mobile App

Abbildung 2: Mobile Shopping-Anwendungen

Ausgewählte Ergebnisse

Um die Akzeptanz der drei Formen von mobilen Shopping-Anwendungen vergleichen zu können, wurde eine Mittelwertanalyse auf Basis der Akzeptanzfaktoren durchgeführt. Das Mittelwertvergleichsdiagramm (siehe Abbildung 3) zeigt, dass die mobil optimierte Webseite und die mobile App annähernd gleich gut bewertet wurden, wobei die App allerdings von dem Probanden insgesamt etwas positiver eingeschätzt wurde. Zudem wird deutlich, dass die reguläre (PC)-Webseite (genutzt auf einem mobilen Endgerät) bei dem Großteil der Akzeptanzfaktoren (mit Ausnahme der Variable „Datenschutz“) von den Probanden signifikant schlechter beurteilt wird.

Auf Basis der Experimentalgruppenebene interessierte zudem, ob die einzelnen Anwendungen, wenn sie von den Probanden gemeinsam genutzt werden (im Experiment wurden sie einer Paarkombination präsentiert), ähnlich oder unterschiedlich wahrgenommen werden und ob es also einen Effekt der gemeinsamen Nutzung auf die Beurteilung der jeweiligen mobilen Shopping-Anwendung gibt. Zur Analyse dieser Auswirkungen wurde eine einfaktorielle Varianzanalyse herangezogen. Die Ergebnisse der durchgeführten Varianzanalyse offenbaren ein hochsignifikante Effekte mit Blick auf die Nützlichkeit ($F = 18{,}239^{***}$), Bedienfreundlichkeit ($F = 9{,}213^{***}$), Konfirmation ($F = 13{,}610^{***}$) und Zufriedenheit ($F = 13{,}741^{***}$). Daraus lässt sich eine grundlegende Erkenntnis zu der Frage ableiten, wie Shopping-Systeme des stationären Internets bestmöglich auf mobilen Endgeräten integriert werden können. Es zeigt sich nämlich, dass die Konsumenten nicht nur den mobilen Vertriebskanal für sich genommen (im Sinne des Multi-Channel-Retailing) wahrnehmen, sondern dass sie über jede einzelne mobile Anwendung erreicht werden können und diese auch als individuelle (evtl. situativ geeignete) Ausprägung des mobilen Einkaufs empfinden. Bei der Verwendung mehrerer mobiler Anwendungen treten deshalb Synergieeffekte auf, die von den Konsumenten positiv beurteilt werden.

Schlussfolgerungen

Mit der Studie konnte gezeigt werden, dass die alternativen Formen von mobilen Shopping-Anwendungen von den Konsumenten unterschiedlich wahrgenommen und bewertet werden. Dabei werden die speziell für mobile Endgeräte adaptierten Anwendungen (mobil optimierte Webseite und mobile App) deutlich besser von den Nutzern bewertet als eine reguläre (PC)-Webseite, die auf einem mobilen Endgerät genutzt wird. Dieses Ergebnis gewinnt deut-

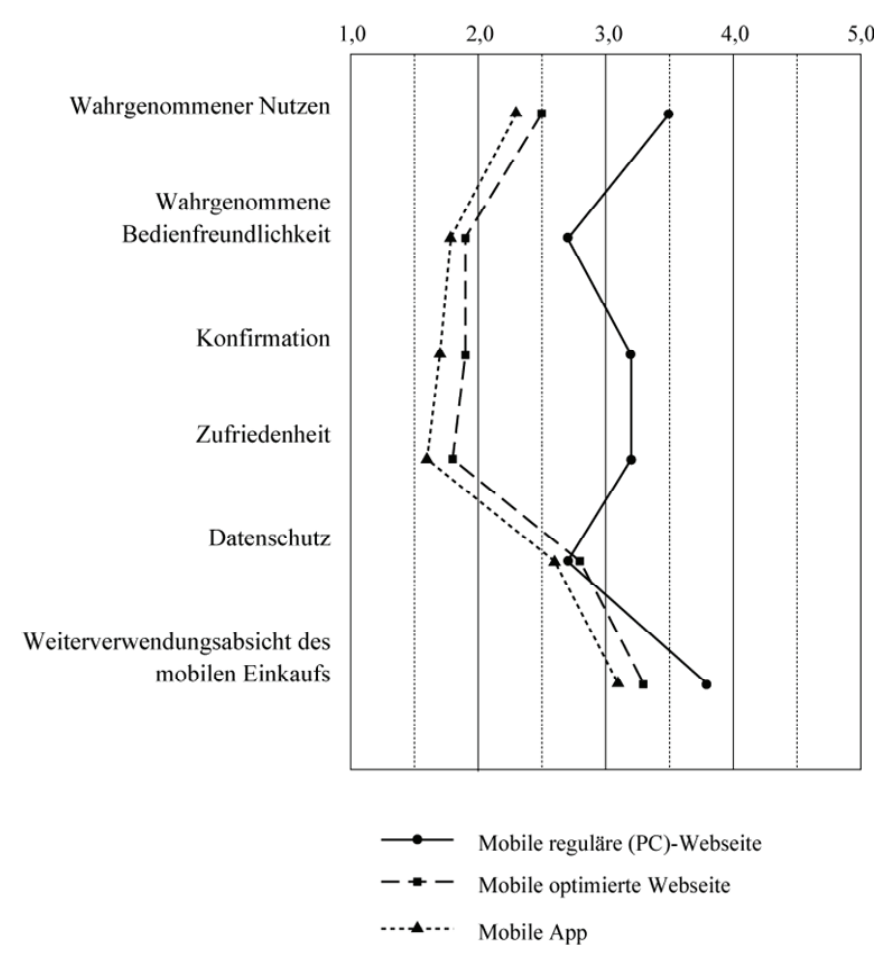


Abbildung 3: Mittelwertvergleichsdiagramm

lich an Bedeutung, wenn man berücksichtigt, dass lediglich 20 Prozent der 100 umsatzstärksten Online-Shops in Deutschland (EHI Retail Institute/Statista/BVH 2011) eine mobil optimierte Seite und 23 Prozent eine eigene App anbieten (Stand: August 2011).

Die Ergebnisse der Studie haben gezeigt, mobil optimierte Internetseite und App ähnlich wahrgenommen und beurteilt werden. Es besteht also eine weit gehende Kongruenz von mobil optimierter Internetseite und App. Scheut man hohe Entwicklungskosten von Apps, kann man somit durchaus mit einer mobil optimierten Seite die Integration von Mobile Shopping in ein Multi-Channel-System vornehmen. Dies Argument gewinnt insbesondere vor dem Hintergrund der häufig weit niedrigeren Entwicklungskosten im Vergleich zur Entwicklung von Apps und dem Vorteil der Plattformunabhängigkeit von mobil optimierten Internetseiten an Bedeutung.

Zudem zeigen die Ergebnisse, dass einzelne mobile Shopping-Anwendungen von den Konsumenten als differenzierte Möglichkeiten für einen mobilen Einkauf wahrgenommen werden. Es existiert ein Effekt der gemeinsamen Nutzung, den die Konsumenten als Vorteil werten. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass Konsumenten die Möglichkeit, mehrere mobile Anwendungen nutzen zu können, honorieren. Das Angebot alternativer mobiler Shopping-Möglichkeiten kann somit die Akzeptanz eines Konsumenten, mobil bei einem Händler einzukaufen, steigern.

Literatur

comScore (2011): The 2010 Mobile Year in Review – Report Highlights Mobile Trends in U.S., Europe and Japan, http://mobithinking.com/mobile-marketing-tools/latest-mobile-stats.

EHI Retail Institute/Statista-/BVH (2011): Shopping-Portale und Online-Shop 2011. Die umsatzstärksten deutschen Online-Shops, http://www.i-business.de/wrapper.cgi/iBusiness_Poster_Onlineshops_2011.pdf.

Kirchner + Robrecht GmbH (2010): Mobile Research Guide 2010, http://www.kirchnerrobrecht.de/fileadmin/kirchner_robrecht/downloads/Studien/Mobile_Research_Guide_2010.pdf.

Morgan Stanley (2009): The Mobile Internet Report, http://www.morganstanley.com/institutional/techresearch/pdfs/mobile_internet_report.pdf.

Rio Mobile GmbH (2010): Die empirische Studie zum Thema „Business-Motor mobiles Internet“, http://www.rio-mobile.de/ presse/download/100331_rio-mobile-Studie_-Businessmotor-Internet.pdf.

Schmöger, M. O. (2011): Mobile Internet - Das „kleine“ Web wird erwachsen, in: Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. (Hrsg.): Mobile Kompass 2010/2011: Das Kompendium der deutschen Mobile-Branche, 3. Aufl., Düsseldorf, S. 24.

Handel als Marke! „JA“, aber trägt die Zentrale oder die Filiale dazu stärker bei?

Bettina Berg & Bernhard Swoboda

Während viele Handelsunternehmen mittlerweile sich selbst als Marke begreifen, ist es vielen sicherlich nicht klar, ob das Headquarter oder die einzelnen Läden zum Aufbau dieser Marke stärker beitragen. Diese Studie zeigt aus Sicht der Kunden, (1) wie Corporate Reputation und Store Brand interagieren, (2) was von beiden stärker auf das Kaufverhalten wirkt sowie (3) wie man dies feststellen kann.

Grundlagen zum Retail Branding

Retail Branding steht für die Markenpolitik eines Handelsunternehmens, wobei die Marke als strategische Leitlinie für das gesamte Handelsmarketing anzusehen ist.

Gelingt es, eine Retail Brand in Form von positiven, unverwechselbaren (Gedächtnis-) Bildern in den Köpfen der Kunden aufzubauen, i.S. einer subjektiv wahrgenommenen Eignung zur Befriedigung von Motiven, dann handelt es sich um ein Wahrnehmungs-, Identifikations- und Vertrauenspotenzial, d.h., um einen Erfolgs- bzw. Wettbewerbsfaktor, der als Ressource bzw. Vermögensgegenstand eines Handelsunternehmens anzusehen ist. Eine „gute“ Retail-Brand kann z.B. als Dach genutzt werden, das den darunter angebotenen Leistungen zugutekommt und umgekehrt – jedoch nur bei einer sorgsamen, gezielten Pflege der einzelnen Leistungen und der Beachtung der entsprechenden Transfereffekte.

Ebenen des Retail Branding

Der Handlungsraum für das Branding von Handelsunternehmen umfasst mehrere Ebenen, so

- das Corporate Branding (d.h. die Ebene des Gesamtunternehmens oder der Vertriebslinie),
- das Store Branding (d.h. die Ebene der Einkaufsstätten bzw. einzelnen Läden) und
- das Product Branding (d.h. die Ebene der Handelsmarken).

Wenn also ein Handelsunternehmen Retail-Branding aktiv einsetzen will, ist die Kundenwahrnehmung auf diesen unterschiedlichen Ebenen relevant. Die Kernfrage ist jedoch vordringlich, welche Interdependenzen zwischen den Ebenen bestehen.

Stützten die Aktivitäten etwa auf der Corporate Ebene (also die in der Zentrale ergriffenen Corporate-Communication-Maßnahmen für das Unternehmen als Ganzes) die Kundenwahrnehmung der einzelnen Einkaufsstätten, was als Downstream-Wirkung bezeichnet werden kann, oder stützen die Maßnahmen in den einzelnen Einkaufsstätten, die die Kunden oft besuchen und mit denen sie laufend Kontakt haben, die Wahrnehmung der Gesamtunternehmung, was als Upstream-Wirkung zu bezeichnen wäre?

Ähnliches kann im Hinblick auf beide Optionen mit Einbeziehung der Produktebene gefragt werden. Wenn also ein Handelsunternehmen etwa die Handelsmarkenprogramme unter die gleiche Brand wie die Geschäfte oder das Gesamtunternehmen stellt (siehe Abbildung 1).

Handelsunternehmen können das Unternehmen als Ganzes oder im Fall mehrerer Betriebs- oder Vertriebstypen die Interdependenzen zu diesen betrachten. Bekannte Beispiele für Monobetriebstypenunter-

Autoren

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

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

nehmen und damit einer Corporate-Ebene sind Ikea und Aldi, (wenngleich selbst hier der Wahrnehmungszusammenhang zwischen stationärem und elektronischem Geschäft herstellbar ist). Die Interdependenz zwischen Corporate und Betriebs- bzw. Vertriebstypen stellt sich etwa für das Unternehmen Rewe, sowie die Vertriebsschienen Rewe Supermärkte, Rewe City, Toom Warenhäuser oder Penny Discounter.

Eine zweite Option für die Betrachtung von Interdependenzen besteht zwischen der Corporate Brand und dem „store as a brand", was Upstream oder Downstream erfolgen kann und für jedes Unternehmen mit mehreren Filialen pro Standort unterschiedlich erfolgen kann.

Die weitere Option besteht in der Betrachtung der Interdependenzen zwischen Corporate Brand, dem „store as a brand" oder der Produktebene, so zwischen der Corporate Brand Rewe und den Handelsmarken (im englischen „store brands" oder „private labels") ja! oder Rewe-Bio.

In der Forschung wird davon ausgegangen, dass die Ebenen vertikal interdependent sind und sich daher gegenseitig beeinflussen.

Bisherige Studien zum Thema und Fokus unserer Studien

Die Beziehungen zwischen Faktoren des Images auf Corporate- und Store-Ebene wurden für ein filialisiertes Unternehmen in einer Studie untersucht. Im Ergebnis beeinflusst das „chain image" das „store image" positiv (Top-down). Ähnlich, aber konzeptionell, wurden die Interdependenzen zwischen Corporate- und Store-Ebene zwei weiteren Studien adressiert. In diesem Kontext können auch Studien genannt werden, die Beziehungen in verschiedene Richtungen, d.h. Up- und Downstream, zwischen dem Image von Einkaufscentern bzw. Malls und dem Image der Läden in diesen Malls analysieren. Eine Studie zeigt, dass die Wahl der Mall durch Kunden (i.e.S. eines Einkaufsareals) vom Image der dort präsenten Läden abhängig ist und eine zweite Studie zeigt, dass das Image eines Einkaufscenters vom Image der in dem Center befindlichen Läden abhängig ist (bottom-up). Demgegenüber existiert auch eine Studie, die Einflüsse in entgegengesetzter Richtung zeigt (top-down), indem das Image einer Mall das Store Image bedingt. Die vorliegenden Befunde sind also nicht eindeutig.

Auch Studien zur Store- und Product-Ebene zeigen wechselnde Wirkungsrichtungen. Starke Handelsmarken („store brands") haben in einer Studie einen positiven Effekt auf das Image des Ladens („store image") (bottom-up), während in einer anderen Studie ein vorteilhaftes Ladenimage eine positive Auswirkung auf die Wahrnehmung der Handelsmarke hat (top-down). Wechselseitige Effekte werden hingegen nur konzeptionell zwischen Store- und Produkt-Ebene behandelt.

Nachfolgend werden drei empirische Studien beschrieben, welche die wechselseitige Beziehung zwischen der Corporate- und der Store-Ebene adressieren. Ziel dieser Studien war es – basierend auf ei-

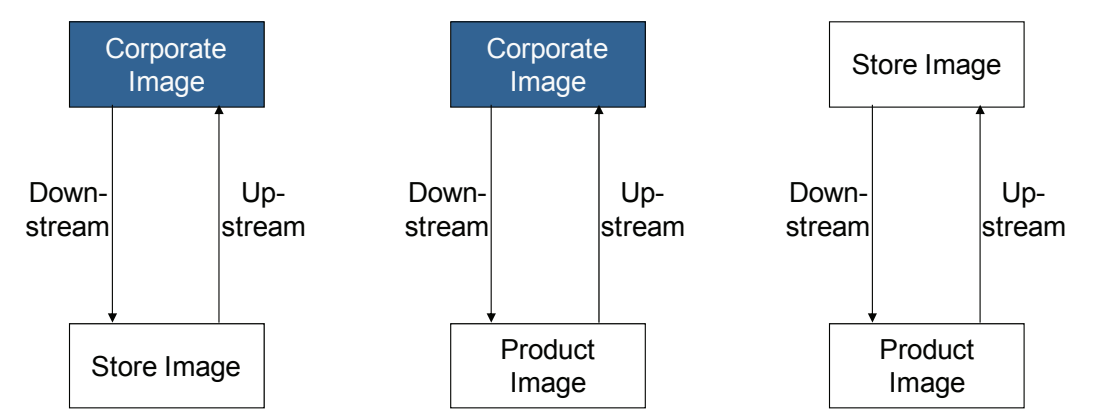


Abbildung 1: Upstream-/Downstream Interdependenzen von Branding-Ebenen im Handel

nem schematheoretischen Rahmen – einen sogenannten bidirektionalen (interdependenten) Effekt zwischen Faktoren der Corporate- und Store-Ebene zu belegen und zu analysieren, welche der beiden Ebenen einen größeren Einfluss auf die Loyalität der Konsumenten zur Einkaufsstätte hat.

Als Faktor auf der Unternehmensebene wurde das Konzept der „Corporate Reputation" gewählt. Auf der Store-Ebene wurde das Konzept der „Retail Store Equity" gewählt. Die „Store Loyalty" bildet die abhängige Variable; gefasst anhand einer üblichen Skala gefasst. Die Studien fußen auf drei Forschungsansätzen:

- Querschnittsanalyse,
- Längsschnittanalyse und
- Experiment,

jeweils auf Konsumentenbefragungen basieren. Exemplarisch werden die Kernergebnisse aller drei Analysen angesprochen.

Studie 1

Die Querschnittsstudie beruht auf einer Stichprobengröße von 5.626 Befragten an 30 Standorten eines Handelsunternehmens und zeigt zunächst, dass die „Corporate Reputation" und die „Retail Store Equity" ein reziprokes Verhältnis zueinander haben, in dem sich beide positiv bedingen(siehe Abbildung 2). Auffällig ist allerdings, dass der positive Effekt der „Retail Store Equity" auf die „Corporate Reputation" stärker ist als umgekehrt. D.h., für die Kunden bestimmt der Laden in dem sie täglich oder öfter einkaufen die Reputation des Gesamtunternehmens.

Weiterhin ist festzuhalten, dass beide Konstrukte positiv die Loyalität zum Handelsunternehmen bedingen, isoliert betrachtet beide etwa gleich stark. Die Summe der Effekte auf die Loyalität ist jedoch signifikant stärker für die „Retail Store Equity" (0,652 * 0,441) als für die „Corporate Reputation" (0,333 * 0,410). D.h., Handelsunternehmen, die eine einheitliche Retail-Brand einführen und dieses zentral auf der gesamtunternehmensebene entscheiden, sollten die stärkeren Effekte über die eigenen Filialen nicht vernachlässigen, denn aus Kundensicht wirkt der Eindruck der Einkaufsstätte signifikant stärker.

Studie 2

Da die Betrachtung der Querschnittstudie nur einen statischen Zustand zu einem Zeitpunkt abbildet, wurde in einer Längsschnittstudie die Befragung zu drei Zeitpunkten mit einem jeweiligen Abstand von vier Monaten durchgeführt. Darüber hinaus wurde, aus Zwecken der Verallgemeinerung der Beobachtungen, der Lebensmitteleinzelhandel gewählt, wobei jeder Respondent zu dem Lebensmittelhändler befragt wurde, bei dem er seine Einkäufe häufig tätigt (konstant in jeder Befragungswelle). Insgesamt wurden Bewertungen zu elf deutschen Lebensmitteleinzelhändlern in einer Stadt erhoben. Die Stichprobengröße pro Zeitpunkt beträgt 209 Befragte.

Die Ergebnisse zeigen ebenfalls, dass die „Corporate Reputation" und die „Retail Store Equity" sich gegenseitig positiv unterstützen, wobei der Effekt der Ladenebene in dieser Studie schwächer ausgeprägt ist. Insgesamt zeigt sich erneut, dass der Einfluss auf die Loyalität von der „Retail Store Equity" auf Store-Ebene bestimmt wird. Der Effekt der Corporate-Ebene auf die Loyalität ist geringer.

Studie 3

Das 2 X 3 Experiment (fiktive und reale Marke, Kontrollgruppe, Corporate- und Store-Manipulation) wurde aus Gründen der Vergleichbarkeit erneut in einer Branche mit 332 Respondenten (N=165 für die fiktive Marke und N=167 für die reale Marke) durchgeführt. In einem ersten Schritt wurden die Respondenten zufällig entweder der Gruppe mit dem fiktiven oder dem

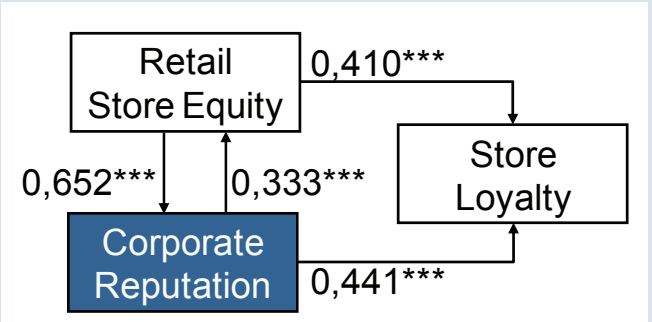


Abbildung 2: Ergebnisse der Querschnittsstudie zu den wechselseitigen Effekten zwischen Corporate- und Store-Ebene

realen Handelsunternehmen zugeordnet. In einem zweiten Schritt bekamen die Respondenten jeweils einen kleinen Zeitungsausschnitt zu einem Handelsunternehmen zu lesen und mussten im Anschluss einen Fragebogen ausfüllen. Die Zeitungsausschnitte unterschieden sich – zusätzlich zu der Unterscheidung zwischen fiktiver oder realer Marke – darin, dass die beiden Kontrollgruppen jeweils einen neutralen Informationstext zu dem Unternehmen lasen. Die Respondenten die zur Gruppe der Corporate-Manipulation gehörten, lasen einen Text in dem Komponenten der Corporate Reputation positive hervorgehoben wurden und analog lasen die Respondenten der Store-Manipulation einen Text, indem Komponenten der Retail Store Equity positive betont wurden.

Nach Überprüfung der Manipulationen mit der jeweiligen Kontrollgruppe (so z.B. Manipulation der Corporate Reputation für die reale Marke mit der Corporate Reputation der Kontrollgruppe für die reale Marke) zeigen die Ergebnisse erneut eine reziproke Beziehung, wobei der Effekt der Retail Store Equity auf die Corporate Reputation für beide Experimentaldesigns schwächer ist. Der Effekt auf die Loyalität für die reale Marke geht stärker von der Corporate Reputation aus.

Fazit

Insgesamt impliziert die Studie für filialisierte Handelsunternehmen, dass sich die Faktoren der Corporate- und Store-Ebene gegenseitig positiv stützen und, dass beide Ebenen die Loyalität der Kunden beeinflussen. Insofern ist beim Retail-Branding auf die Kongruenz zwischen den Markierungsaktivitäten auf beiden Ebenen zu achten, da die Betrachtung einer Ebene etwaige, ggf. negative Effekte, der anderen Ebene vernachlässigt.

Handelsunternehmen sollten wissen, welche der Ebenen stärker wirkt, denn dies mag die Investitionsaktivitäten auf unterschiedlichen Ebenen (z.B. Corporate Communication oder Store-Modernisierung) wesentlich beeinflussen. Die Ergebnisse dieser Studie deuten an, dass bei Retail Branding die Kundenloyalität vor allem durch die Store-Ebene bedingt wird und eben schwächer durch die Maßnahmen auf einer Gesamtunternehmensebene.

Letzteres wird jedoch oft in Handelsunternehmen angenommen, wenn Unternehmen eine zentral gesteuerte Corporate Communication betreiben und denken, dass dies die Allheilslösung ist.

„Take-aways“

- Die Wahrnehmungen von Handelsunternehmen als Marke auf der Corporate-Ebene und der Store-Ebene haben – sofern beide von der Kundenseite positiv wahrgenommen werden – einen wechselseitigen Einfluss und können sich daher positiv unterstützen.
- Im Filialunternehmen wird das Konsumentenverhalten stärker durch die Store-Ebene beeinflusst, als durch die Corporate-Ebene, was auf den direkten Kontakt zwischen Kunde und einzelne Filiale zurückzuführen ist.
- Marketingmaßnahmen des Headquarters zum Aufbau von Retail Brands wirken schwächer und die Maßnahmen auf allen Ebenen, so Corporate-, Store- und Produkt-Ebene, sollten aufeinander abgestimmt sein, um den maximalen Erfolg auf das Kaufverhalten der Kunden zu erzielen. D.h., eine alleinige zentrale Maßnahme ist nicht hinreichend.

Wie funktioniert Innovation bei „Hidden Champions“?

Hanna Schramm-Klein & Sascha Steinmann

Viele kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland sind als „Hidden Champions“ auf dem Weltmarkt überdurchschnittlich erfolgreich und innovativ. Dennoch werden sie häufig - betrachtet man offizielle Statistiken - nach traditionellen Messkriterien nicht als innovativ oder zukunftsorientiert eingestuft. Mit Blick auf den Markterfolg und die Wachstumsentwicklungen dieser Unternehmen legt dies die Vermutung nahe, dass sich Innovation bei dieser Kategorie von Unternehmen in anderer Form niederschlägt. In einer breit angelegten schriftlichen Befragung von 155 Unternehmen sowie 18 qualitativ orientierten Expertengesprächen durch den Lehrstuhls für Marketing der Universität Siegen in Kooperation mit der IHK Siegen zeigt sich, dass „Hidden Champions“ häufig andere Formen der Innovation realisieren - versteckte Innovationen, die zu sichtbarem Erfolg führen.

Sind Hidden Champions nicht innovativ?

Die Innovationskraft von Regionen oder Unternehmen wird immer wieder im Rahmen breit angelegter Studien, wie z.B. von Institution oder Unternehmen wie Prognos, EITO oder auch Eurostat erhoben, um daraus Rückschlüsse auf die Zukunftsfähigkeit zu ziehen. Bei derartigen Studien fallen jedoch häufig Unternehmen auf, die als wenig innovativ gekennzeichnet werden, jedoch eine besonders erfolgreiche Marktstellung realisieren und positive Wachstumsentwicklungen zeigen. Evolutionstheoretisch begründet, müssten solche überdurchschnittlich erfolgreich positionierten Unternehmen eigentlich auch mit Blick auf die Innovationstätigkeit über dem Durchschnitt liegen, weil sie sonst nicht in der Lage wären, langfristig derartige Wettbewerbspositionen zu realisieren. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob die in derartigen Studien verwendeten Kriterien zur Messung von Innovation bzw. Innovationsstärke geeignet sind, um in einem komplexen Umfeld die Innovationskraft widerspiegeln zu können.

Da gerade viele der sog. Hidden Champions mit Blick auf traditionell-Output-orientierte Kriterien zur Messung von Innovationen (z.B. Personalstruktur, Innovationsinvestitionen, des Innovations-Outputs z.B. über Patente) als wenig innovativ kategorisiert werden, war es das Ziel der Untersuchung, die unterschiedlichen Facetten von Innovation und Innovationstätigkeit dieser Kategorie von Unternehmen zu identifizieren.

Um diese Fragestellung zu durchleuchten, wurden in einer empirischen Studie zwei Forschungsansätze verwendet und deren Befunde miteinander kombiniert: Basierend auf einem standardisierten Fragebogen wurden mithilfe von schriftlichen und Online-Befragungen 155 Vertreter von Hidden Champions zu den unterschiedlichen Aspekten von Innovation sowie zur grundsätzlichen strategischen Unternehmensausrichtung befragt. Zudem erfolgten qualitative Tiefeninterviews mit weiteren 18 Unternehmen. Die befragten Unternehmen kennzeichnen sich im Durchschnitt durch eine mittlere Umsatzrendite in den Jahren 2008 bis 2010 von rd. 6 %, was sie als überdurchschnittlich erfolgreich im Vergleich zur gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in diesen Jahren kennzeichnet, und einen Durchschnittsumsatz zwischen 5 und 10 Mio. EUR.

Autoren

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

Dr. Sascha Steinmann ist Wissenschaftlicher Assistent und Habilitand an diesem Lehrstuhl.

Typische Innovationsmuster von Hidden Champions

Aus den Ergebnissen der vorliegenden Studie lässt sich mit Blick auf die unterschiedlichen Zielgrößen von Innovation ein typisches Muster der Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit von Hidden Champions ableiten (siehe Abbildung 1).

Diese Unternehmen sind hinsichtlich ihrer Innovationstätigkeit häufig durch eine konsequente Marktorientierung getrieben, die sich an der Erfüllung von Anforderungen und Präferenzen der potenziellen und aktuellen Kunden ausrichtet. Daher sind die Kunden und ihre Bedürfnisse ganz wesentliche Treiber der Innovationstätigkeit der Unternehmen in der Region. Es wird damit deutlich, dass Innovation nicht zum Selbstzweck durchgeführt wird, sondern immer das Ziel hat, marktfähige Produkte und Leistungen zu entwickeln. Zentrale Triebkraft für die Entwicklung und Umsetzung eigener Innovationen sind die Unternehmensführung sowie die Mitarbeiter.

Die konsequente Marktorientierung spiegelt sich bei den sog. Hidden Champions unseres Samples überproportional stark in der Verfolgung einer Wettbewerbsstrategie der Qualitätsführerschaft wider. Diese führende Marktposition hinsichtlich der Leistungsfähigkeit der Produkte wird häufig – unter besonderer Berücksichtigung der eigenen Kernkompetenzen – auf ein bestimmtes Marktsegment ausgerichtet. Sie beinhaltet damit vielfach eine Fokussierung der Aktivitäten, häufig verbunden mit einer hohen Individualisierung der erstellten Leistungen.

Auch wenn die Rahmenbedingungen innerhalb der eigenen Wirtschaftszweige die eigene Innovationstätigkeit erschweren, wird doch grundsätzlich der Bedeutung von Innovationen für die Wettbewerbsfähigkeit eine hohe Bedeutung beigemessen. Für den Großteil der Hidden Champions stellt Innovation eine Selbstverständlichkeit dar, weil sie ohne Innovation langfristig den Bestand des eigenen Unternehmens gefährdet sehen. Bezogen auf einzelne Bereiche der Innovationstätigkeit gilt dies vor allem für die Entwicklung innovativer Serviceangebote, insbesondere im Bereich Kundenservice, sowie für den Einsatz innovativer Konzepte in Marketing und Vertrieb, deren Wirkung sich vornehmlich in qualitativen Größen, wie der Kundenzufriedenheit und der Kundenloyalität, ausdrückt. Diese können jedoch gar nicht in quantitativen Kennzahlensystemen, die häufig für die Bewertung der Innovationsfähigkeit herangezogen werden, erfasst werden.

Darüber hinaus wird vor allem Produktinnovationen eine besondere Bedeutung durch die Unternehmen beigemessen. Wesentlich ist hierbei allerdings, dass die

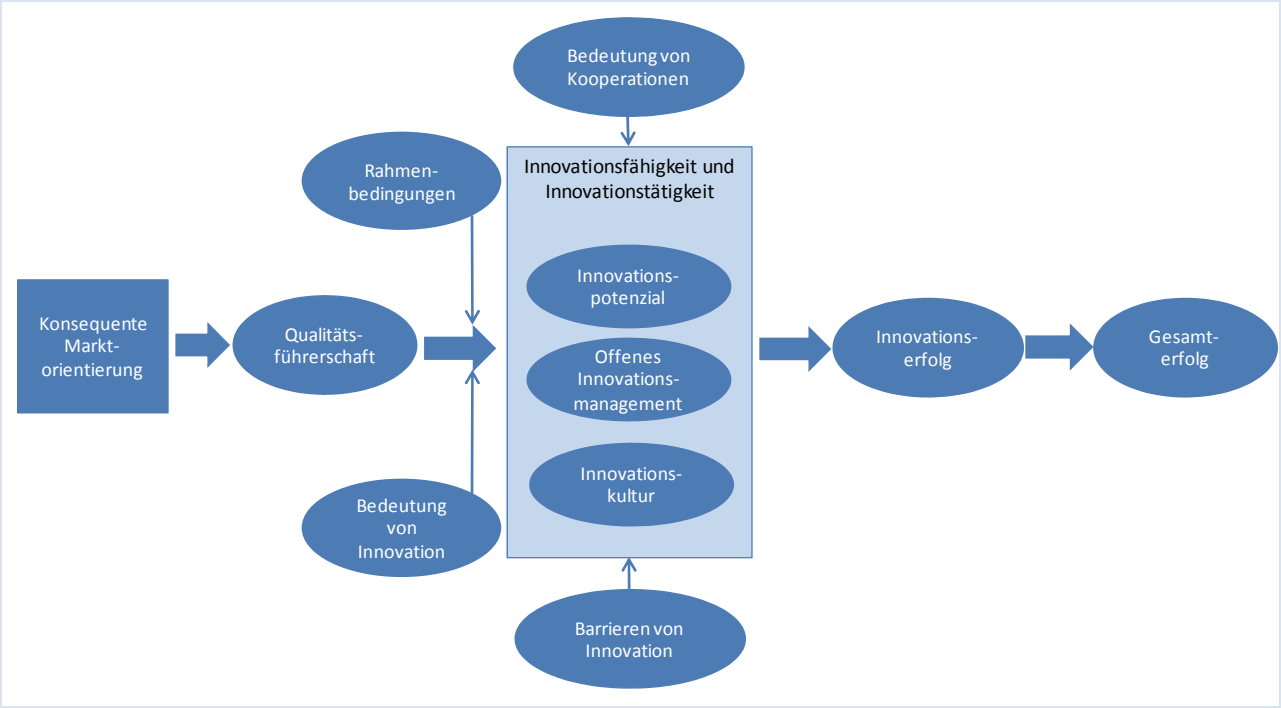


Abbildung 1: „Typisches“ Innovationsmuster von Hidden Champions

betreffenden Neuerungen nicht in jedem Fall Neuentwicklungen, sondern vor allem Produktmodifikationen sowie -evolutionen umfassen. Damit stellen sie - je nach Messinstrumentarium - häufig keine Innovation im engeren Sinne dar bzw. werden nicht als solche wahrgenommen, sie setzen aber trotzdem ein hohes Maß an Innovationsfähigkeit und -tätigkeit in den Unternehmen voraus. Weiterhin werden solche evolutionären Prozesse ständiger Verbesserung oder Modifikation an den bestehenden Produkten und Leistungen häufig auch extern nicht als Innovationen (an-)erkannt und fließen deshalb in der Regel auch nicht in Messinstrumente zur Beurteilung von Unternehmen mit Hinblick auf Ihre Innovationsfähigkeit ein.

Die Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit der Unternehmen wird positiv von der Kooperation mit externen Partnern bei der Entwicklung und Umsetzung neuartiger Produkte und Leistungen oder auch neuartiger Prozesse beeinflusst. In Kooperationen ist allgemein ein hohes Potenzial oder gar ein Hebel für Innovation zu sehen. Insgesamt wird v.a. Kooperationen mit Kunden und Lieferanten eine hohe Bedeutung beigemessen. Kooperationen mit Lieferanten beinhalten häufig Projekte zur Verbesserung der in der Produktion eingesetzten Werkstoffe oder Rohmaterialen, während sich Kooperationen mit den Kunden vornehmlich auf die Bearbeitung (kunden-) individueller Problemstellungen beziehen. Der Prozess der Problemlösung, der häufig ein hohes Maß an Innovation für die Unternehmen beinhaltet, wird allerdings von den Hidden Champions unseres Untersuchungssamples oft gar bewusst nicht gegenüber den Kunden kommuniziert und bleibt somit (bewusst) „im Verborgenen“. Diese Form der Innovation kann auch als „stille Innovation“ oder „verdeckte Innovation“ bezeichnet werden.

Hinsichtlich der unternehmensinternen Faktoren zeigen die Ergebnisse, dass die Hidden Champions kaum Barrieren, insbesondere kaum finanzielle Barrieren, sehen, welche die eigene Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit nachhaltig schwächen würden. Dies ist bedingt durch die typische Struktur der Hidden Champions unseres Samples: häufig Familienunternehmen, oft inhabergeführt, mit einer „gesunden“ Eigenkapitalausstattung. Werden jedoch Barrieren gesehen, so handelt es sich hier v.a. um (mittelstandstypische) Kapazitäts- bzw. Ressourcenprobleme, die notwendigen zeitlichen Freiräume für die Mitarbeiter neben dem Tagesgeschäft zu schaffen.

Wo liegt das Innovationspotenzial?

Vor allem in den Bereichen der Produktinnovation, der Produktion sowie in der Entwicklung innovativer Serviceleistungen sehen die Hidden Champions ein hohes Innovationspotenzial. Hierbei ist es wichtig hervorzuheben, dass unter Produktinnovationen vornehmlich Produktmodifikation sowie die Weiterentwicklung des bestehenden Leistungsprogramms fallen, um langfristig den eigenen Qualitätsansprüchen und vor allem denen der Kunden gerecht werden zu können.

Ebenso ist die Entwicklung innovativer Servicekonzepte, insbesondere im Kundenservice, im Zusammenhang zur Strategie der Qualitätsführerschaft zu sehen. Nicht nur hinsichtlich der angebotenen Produkte, sondern auch im Service will man sich durch eine hohe Qualität und Leistungsfähigkeit deutlich von den Wettbewerben differenzieren. Problematisch ist jedoch in diesem Zusammenhang für die Bewertung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen, dass die hierbei beschrittenen neuen Wege und die innovativen Konzepte sich nicht in den üblichen Kennzahlen zur Bewertung der Innovationsperformance wiederfinden.

Management und Ziele von Innovation

Bezogen auf das Management der Innovationstätigkeit ist bei den Hidden Champions zu beobachten, dass auf die Verwendung expliziter Ansätze aus dem Projektmanagement, welche z.B. die klare Definition einzelner Projektschritte oder Projektphasen beinhalten können, tendenziell verzichtet wird. Vielmehr ist ein offenes, weniger schematisches Innovationsmanagement in den Unternehmen festzustellen, bei dem keine explizite, langfristige Innovationsstrategie verfolgt wird, sondern sich die eigentliche Strategie zur Innovation vor allem aus der „konsequenten Marktorientierung“ ergibt. Ein Grund für dieses Muster liegt in den Strukturen der Hidden Champions, die sich als kleine und mittlere Unternehmen häufig durch eine ausgesprochen hohe Flexibilität auszeichnen und sich daher schneller an aktuelle Marktanforderungen anpassen können als Großunternehmen.

Interessant ist, dass hinsichtlich der Zielsetzungen bezüglich der eigenen Innovationstätigkeit vor allem qualitative Ziele, wie z.B. das Unternehmensimage oder die Kundenzufriedenheit, in den Vordergrund gestellt werden. Diese Ausrichtung auf qualitative Zielgrößen führt wiederum zu Problemen mit Blick auf die Beurteilung der Innovationstätigkeit der Unternehmen, da sich die Zielerreichung nicht unmittelbar in den häufig verwendeten Kennzahlen-

systemen widerspiegelt, sondern sich, wenn überhaupt, dann erst mit einem zeitlichen Versatz – also langfristig – dort manifestiert.

Diese offene und informelle Form des Innovationsmanagements spiegelt sich auch in der Innovationskultur der Unternehmen wider. Typisch ist hierbei für Hidden Champions unseres Samples, dass im Rahmen der Innovationstätigkeit ein offener Austausch über alle Hierarchieebenen im Unternehmen gefördert wird. Hierdurch kann das gesamte Potenzial, das in den unterschiedlichen Qualifikationen der Mitarbeiter liegt, effizient und effektiv ausgeschöpft werden. Auf diese Weise entsteht eine insgesamt innovationsfreudige Atmosphäre, die sich positiv auf die Innovationsfähigkeit auswirkt. Die Ergebnisse der Studie zeigen dabei, dass gerade mit einer solchen offenen Innovationskultur auch ein hoher Innovationserfolg einhergeht.

Hoher Innovationserfolg der Hidden Champions

Die in der Studie aufgezeigten Aspekte der Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit spiegeln sich im Innovationserfolg der betrachteten Unternehmen wider. Neben dem finanziellen Innovationserfolg wurden nicht-finanzielle Größen des Innovationserfolgs erhoben, so die Bedeutung der Innovationen für die Unternehmensreputation, und das Ausmaß der Zielerreichung der mit der Innovationstätigkeit verbundenen Umsatz- und Gewinnziele sowie die Innovationszufriedenheit.

Je höher der Innovationserfolg ist, umso höher ist auch der Gesamtunternehmenserfolg (siehe Abbildung 2). Dabei wird der Gesamterfolg jedoch stärker von den nicht-finanziellen als den direkt finanziellen Größen des Innovationserfolgs beeinflusst. Vor allem der hohe positive Einfluss von Innovationen auf den Kunden- und Markterfolg sowie auf die Prozesseffizienz spielt hier eine große Rolle.

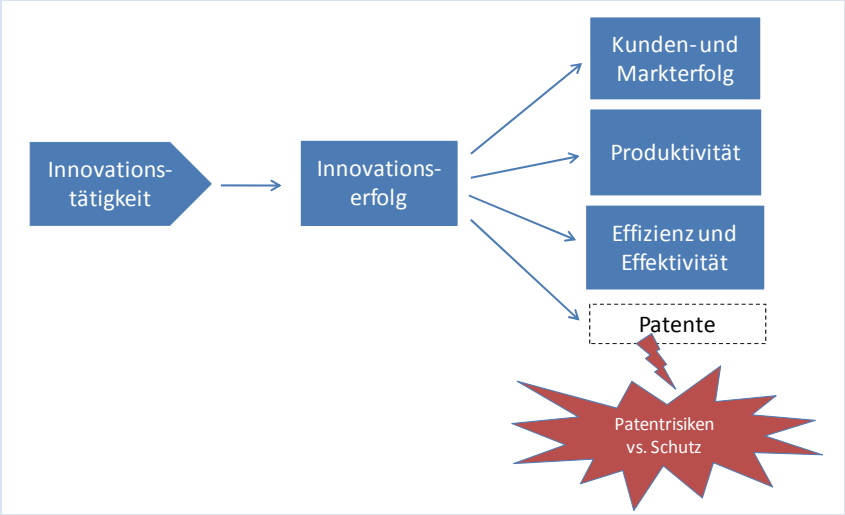


Abbildung 2: Innovation als Triebkraft des Gesamterfolgs der Unternehmen

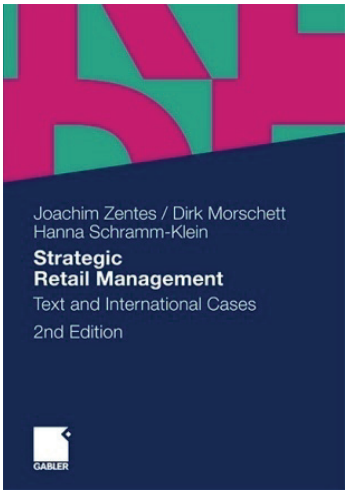
Eignung von Patenten als Maßzahl zur Messung der Innovationskraft

Als Indikator für den Innovationserfolg und für die Innovationstätigkeit wird regelmäßig die Anzahl an Patenten innerhalb von Unternehmen herangezogen. In der Studie hat sich jedoch für die befragten Hidden Champions gezeigt, dass die Bedeutung von Patenten tendenziell abnimmt. Gründe hierfür liegen einerseits in einem befürchteten Know-how-Verlust und somit in der Befürchtung eines abnehmenden (Innovations-) Vorsprungs gegenüber konkurrierenden Unternehmen. Andererseits werden die Kosten, die mit der Aufrechterhaltung und insbesondere der juristischen Durchsetzung der mit Patenten verbunden legitimierten Schutzrechte durch die Unternehmen als langfristig zu hoch beurteilt. Häufig werden zudem die Erfolgsaussichten bei einer juristischen Durchsetzung des Patentrechts, vor allem in internationalen Märkten, als äußerst gering beurteilt. Dies sind Gründe, die dafür sprechen, dass zukünftig eher mit einem Rückgang der Anzahl von Patenten bei den befragten Unternehmen der Kategorie der Hidden Champions zu rechnen ist. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, dass keinerlei Zusammenhänge zwischen dem Innovationserfolg, dem Gesamterfolg und der Anzahl an Patenten festgestellt werden konnten. Patente scheinen somit weder Treiber des Innovationserfolgs noch des Gesamtunternehmenserfolgs zu sein.

Möchte man eine ganzheitliche Beurteilung der Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit von Unternehmen vornehmen, dann erscheint (auch) eine Berücksichtigung der aufgezeigten qualitativen Aspekte zielführend. Hierdurch gelingt es auch, den für die Hidden Champions typischen Form der „stillen Innovation“ oder „verdeckten Innovation“ gerecht zu werden und den hiermit verbundenen Erfolg „sichtbar“ zu machen.

Buchpublikationen

Englischsprachiges Lehrbuch zum Handelsmanagement



Das von Joachim Zentes, Dirk Morschett und Hanna Schramm-Klein verfasste Buch ist kein traditionelles Lehrbuch, aber auch keine Sammlung von Fallstudien, sondern es zielt darauf ab, die komplexen und vielfältigen Fragen des Handelsmanagements in Form von 18 Lektionen, die einen thematischen Überblick über Kernthemen beinhalten, darzustellen und jedes Thema mit Hilfe einer umfassenden Unternehmensfallstudie zu illustrieren.

In der nun erschienenen zweiten Auflage wurden alle Kapitel überarbeitet udn aktualisiert. Drei neue Kapitel wurden hinzugefügt, um die wichtigen Themen Online-Retailing, Multi-Channel-Handel und die sogenannten „Vertikalen“ in eigenen Kapiteln zu behandeln. Alle Fallstudien wurden durch neue ersetzt, um die aktuellen Entwicklungen aufzuzeigen. Achtzehn bekannte Handelsunternehmen aus unterschiedlichen Ländern, wie Best Buy, IKEA, TK Maxx, Tesco und Decathlon, werden nun verwendet, um spezifische Aspekte des Handelsmanagements zu beschreiben.

Zentes, Joachim; Morschett, Dirk; Schramm-Klein, Hanna (2011): Strategic Retail Management, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden.

Fallstudiensammlung zum Internationalen Management mit zahlreichen Fallstudien aus Handel und Konsumgüterindustrie

Autoren aus unterschiedlichen Disziplinen und Kulturkreisen stellen in 57 realen Fallstudien die vielfachen Facetten der internationalen Unternehmenstätigkeit vor. Ziel ist es, den Studierenden die praktische Anwendbarkeit des theoretischen Wissens zu vermitteln. Die didaktisch geschickt aufbereiteten Fallstudien decken dabei die zentralen Bereiche des Internationalen Managements ab: Ausgewählte Aspekte des Außenhandels, Internationale Wertschöpfungsstrategien, Internationales Marketing, Internationale Unternehmensführung und Institutionelle Aspekte.

Die "Fallstudien zum Internationalen Management" richten sich insbesondere an Studierende mit dem Schwerpunkt Management / Unternehmensführung sowie an all diejenigen, die am internationalen Wirtschaftsleben Interesse haben und die Internationalisierung in ihrem breiten Spektrum erfahren möchten.

In der 4. Auflage wurden zahlreiche Fallstudien durch neue und aktuelle Case Studies ersetzt; die verbleibenden wurden vollständig überarbeitet. Um die zunehmenden englischsprachigen Vorlesungen im Fach Internationales Management zu unterstützen, sind in der 4. Auflage etwa die Hälfte der Fallstudien in englischer Sprache.

Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Morschett, Dirk (Hrsg.) (2011): Fallstudien zum Internationalen Management, 4. Aufl., Gabler, Wiesbaden.

Sammelwerksreihe zum Handelsmanagement

„European Retail Research“ ist ein zweimal jährlich erscheinendes Sammelwerk mit begutachteten Beiträgen. Zusätzlich finden sich in jedem Buch auch zwei ausführliche Länderberichte, die von Handelexperten in den jeweiligen Ländern verfasst sind.

Drei Herausgeber dieses Newsletter (Bernhard Swoboda, Hanna Schramm-Klein und Dirk Morschett) sind als Mitherausgeber des genannten wissenschaftlich orientierten Sammelwerks tätig. Das Sammelwerk, das im Gabler-Verlag erscheint, wird zudem von den Kollegen Thomas Rudolph (Universität St. Gallen), Peter Schnedlitz (Wirtschaftsuniversität Wien) und Thomas Foscht (Universität Graz) betreut.

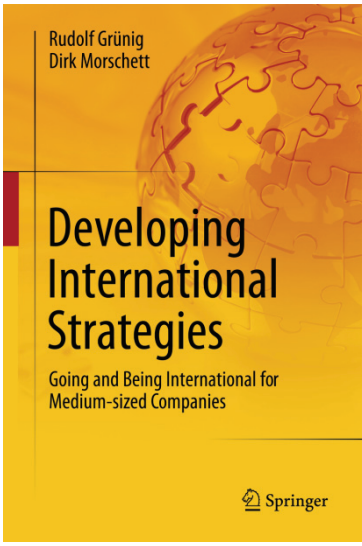
Informationen über die aktuelle Ausgabe sowie die früheren Auflagen finden Sie unter www.european-retail-research.org.

Praxisorientiertes Lehrbuch zur Internationalisierung von KMU

Internationalisierung wird sich zweifelsfrei fortsetzen. Das bringt Risiken mit sich, aber auch enorme Chancen. Dies ist, wo das Buch „Developing International Strategies“ ansetzt, indem Vorschläge für KMU gemacht werden, wie man zu den Gewinnern der Globalisierung gehören kann.

Nach einer Einführung in das Thema der Internationalisierung und der Strategischen Planung werden konkrete Vorschläge für Planungsprozesse gemacht.

Zuerst betrachten die Autoren dabei die Internationalisierung zur Erschliessung neuer Märkte. Anschliessend wird der Prozess der Internationalisierung der eigenen Produktion und Beschaffung beleuchtet. Schliessliche wird die Strategische Planung in einem bereits international etablierten Unternehmen erklärt.



Das Buch zielt auf fortgeschrittene Studierende, Prakter und Teilnehmer an EMBA-Programmen. Es soll als Unterstützung für die Entwicklung erfolgreicher Internationalisierungsstrategien dienen.

Grünig, Rudolf; Morschett, Dirk (2012): Developing International Strategies – Going and Being International for Medium-sized Companies, Springer, Heidelberg.

Transfer zwischen Forschung und Praxis

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

Gastvorträge von Managern an Universitäten

Im November 2011 hielt **Georges Kern**, **CEO** der Luxus-Uhrenmarke **International Watch Company IWC**, an der Universität Fribourg einen Vortrag über das **globale Marketing** dieser Marke. Dabei wurden die Positionierungsschwerpunkte der verschiedenen Modellreihen von IWC (z.B. Pilot, Portuguieser, Portofino) präsentiert als auch in einer umfassenden Case Study die Entwicklung einer neuen Kampagne für die Modellreihe Portofino.

Im Oktober 2011 sprach **Lukas Bucheli**, **Brand Manager** bei **Nivea Schweiz**, über das **Internationale Marketing** bei dem Unternehmen. Am Beispiel der Produktneueinführung eines Duschgels zeigte er den Prozess auf, wie ein solches Produkt in einem international tätigen Unternehmen in einem ausländischen Markt gelauncht wird. Zudem ging er auf organisatorische Aspekte ein. Da Lukas Bucheli erst vor wenigen Jahren an der Universität Fribourg seinen Master abschloss, war auch das Thema des Berufseinstiegs und der Karriere bei einem internationalen Markenartikler für die Studierenden von hohem Interesse.

Im Dezember 2011 fand ein weiterer interessanter Vortrag an der Universität Fribourg statt. **Charles Brand**, **Vice President Marketing and Product Management** des global führenden Verpackungsherstellers **Tetrapak International**, erklärte den Studierenden die Marketingprozesse bei diesem Unternehmen. Brand, der berufliche Stationen u.a. in Großbritannien, USA und Taiwan absolvierte bevor er in die Tetrapak-Zentrale in die Schweiz wechselte, schilderte, wie der Entwicklungsprozess für ein neues Produkt bei Tetrapak abläuft und wie die Zentrale mit Landes- und Marktorganisationen in diesem Prozess zusammenarbeitet.

Schon im Sommer hatten 20 Studierende der Universität Fribourg die Gelegenheit, den **Marketingchef** der thailändischen **CentralWorld Group**, einem der führenden Handelsunternehmen Asiens, zu begegnen. **Israeit Chirathivat** ist ein Enkel des Firmengründers der Central Group, die in Thailand Shopping Center betreibt, aber auch selbst als Händler aktiv ist, u.a. als Lizenznehmer ausländischer Ketten. So betreibt Central Retail neben eigenen Kaufhäusern u.a. die Watson's Stores und Office Depot in Thailand. Bekannt in Europa wurde das Unternehmen spätestens als Käufer von La Rinascente. Chirathivat sprach zu einer Gruppe Schweizer Studenten in Begleitung von Prof. Dirk Morschett über das Marketingkonzept der Einkaufszentren des Unternehmens.

I. Chirathivat,
Mitglied der Inhaberfamilie
CentralWorld Group (Thailand)

G. Kern,
CEO
IWC

C. Brand,
Vice President Marketing
Tetrapak International

L. Bucheli,
Brand Manager
Beiersdorf Schweiz

A. Koch,
Manager Business Development
SYZYGY Deutschland

Dr. L. Scheer,
Senior Berater
OTTO Group

M. Hermanns,
Head of Corporate CSR
Generali Deutschland

Dr. J. Rutenberg,
Leiter Marktforschung
tegut…

Auf Einladung von Prof. Hanna Schramm-Klein referierte **Anne Koch**, **Manager Business Development, SYZYGY Deutschland GmbH** aus dem Leben in einer digitalen Werbeagentur über den **Einfluss der Digitalisierung auf das Marketing**. Ausgehend von einer veränderten Medienlandschaft und Mediennutzung sowie der zunehmenden Bedeutung des Internets als Informationsquelle wurden Herausforderungen und Chancen für Unternehmen aufgezeigt und bewertet.

Herr **Dr. Lambert Scheer, Senior Berater** der **OTTO Group**, sprach an der Universität Siegen zum Thema **Zukunft des Internationalen Versandhandels**. Er erläuterte die Internationalisierungsstrategie der Gruppe und stellte diese konkret anhand der Länderbeispiele Russland und Japan vor.

Mit einem Gastvortrag an der Universität Siegen auf Einladung von Prof. Hanna Schramm-Klein referierte **Dr. Jan Rutenberg, Leiter Kundenmanagement, Marktforschung, Regal- & Flächenmanagement** der **tegut… Gutberlet Stiftung & Co.** im Juni 2011 zum Thema **Marktforschung bei tegut…**. In seinem Vortrag führte er die Zuhörer in unterschiedliche vergangene und aktuelle Marktforschungsprojekte bei tegut… ein und zeigte, wie deren Befunde im Weiteren im Rahmen des Regal- und Flächenmanagements berücksichtigt wurden. Hierdurch gelang es ihm, die Vielfalt relevanter Fragestellungen für eine erfolgreiche Gestaltung von stationären Verkaufsniederlassungen aufzuzeigen.

Ebenfalls an der Universität Siegen hielt Dipl.-Ing. **Michael Hermanns**, **Head of Corporate CSR**, einen Vortrag über **Nachhaltigkeit bei Generali Deutschland**. Er sprach über die Veränderung des Bewusstseins der Bevölkerung hin zu einer Orientierung auf mehr Nachhaltigkeit, die dadurch entstehenden neuen Anforderungen an den Versicherungskonzern sowie über Maßnahmen für effizientes und sozialunternehmerisches Handeln. Anhand aktueller Problematiken wie der Rohstoffknappheit, dem demographischen Wandel und der finanziellen Unsicherheit verdeutlichte Hermanns die Notwendigkeit für eine Umgestaltung des individuellen, aber auch unternehmerischen Umgangs mit Ressourcen. Unter dem Motto: „Sammle Freizeit anstatt Meilen“, werden z.B. die Mitarbeiter bei Generali darin geschult, ihre Zeit effizient zu nutzen, sodass z.B. mithilfe innovativer Videokonferenzräume Flüge rund um den Globus entfallen und Mitarbeiter mehr Zeit für ihr familiäres Umfeld haben.

An der Universität Trier referierte im Juli 2011 Herr **Uwe Schmidt, Head of Corporate Branding, Bayer AG**, im Rahmen der Master-Vorlesung „International Marketing-Management“. Herr Schmidt hob dabei den Stellenwert des Global Brand Management der Bayer AG hervor und erörterte die Implementierungsherausforderungen eines einheitlichen Corporate Branding über alle Landesgesellschaften. Dabei verfolgt Bayer einen dreistufigen Prozess, der die Entwicklung der Markenstrategie, die Implementierung des Brand Management und das Monitoring umfasst. Das Monitoring wurde in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl von Prof. Dr. Prof. h.c. Bernhard Swoboda in rd. zwanzig Ländern durchgeführt und dient heute in der Bayer AG zum Performance-Measurement.

U. Schmidt,
Head of Corporate Branding
Bayer AG

Herr **Andreas Keuter**, **Leiter Produktmanagement** der **Bitburger Braugruppe**, referierte im Juli 2011 über die Leistungsneugestaltung der Bitburger Braugruppe. Im Rahmen der Bachelor-Vorlesung „Leistungsprozesse“ stellte er exemplarisch am Beispiel des kürzlich durchgeführten Redesigns der Bitburger-Flasche eine zentrale Rationalisierungs- und Repositionierungsmaßnahme zur Stärkung des Bitburger Premium Pils vor. Herr Keuter zeigte in seinen Ausführungen auf, wie alle Wertschöpfungstätigkeiten, insbesondere Produktion und Distribution von dieser Marketingmaßnahme berührt wurden.

Zum Ende der Veranstaltung spendierte die Bitburger Braugruppe den Studierenden alkoholfreies Radler; eine Neuprodukteinführung für den Sommer 2011.

Vorträge und Projekte mit Unternehmen

Auch im letzten Halbjahr hielt Univ.-Professor Dr. Prof. h.c. Bernhard Swoboda wieder zahlreiche Vorträge und Seminare bei Handelsmanagern und Executive Studenten. So leitete er u.a. **Tages- oder Mehrtagesseminare an den Universitäten St. Gallen und Marburg**. Die Themenbereiche umfassen u.a. **Vertriebsstrategien, International Management und Trends im Handel**.

Ein zentrales Forschungsfeld von Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein ist seit über einem Jahrzehnt das Thema **Multi-Channel-Retailing**. Dieses Thema war im letzten halben Jahr Gegenstand mehrerer Vorträge und Workshops mit Handelsunternehmen. Hierzu kamen mehrere Vorträge zum Themenfeld der **Zukunftsentwicklung des Handels** und der **Trends im Konsumentenverhalten**.

Die von der **GS1 Germany** und dem IFH Köln initiierte **Akademische Partnerschaft ECR Deutschland** fördert ein aktuelles Forschungsprojekt des Lehrstuhls für Marketing von Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein an der Universität Siegen. Im Rahmen dieses Projekts werden die **Wirkungen unterschiedlicher Verkaufsförderungsinstrumente am POS auf die Kaufentscheidungsprozesse der Ladenbesucher** untersucht.

In **Kooperation mit der RWE** hat Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein gemeinsam mit ihrem Team untersucht, wie Konsumenten Elektroautomobile nutzen. Dabei wurden generelle **Einstellungen, Wahrnehmungen und Nutzungsintentionen von Elektrofahrzeugen** analysiert. Tatsächliche Nutzer von Elektroautomobilen wurden über einen längeren Zeitraum hinweg begleitet und es wurde untersucht, wie sich ihre Einstellungen und Verhaltensintentionen im Zeitablauf verändert haben.

Prof. Hanna Schramm-Klein hat in Kooperation mit dem Marketing Transfer Verein (MTV) eine Initiative gestartet, um **Studierende der Universität Siegen mit dem Schwerpunkt Marketing** zu fördern. Ziel der **"Marketing Talents"-Initiative** ist es, eine Synthese von Praxis und Wissenschaft schon während des Studiums zu ermöglichen. Daher steht neben einer individuellen Förderung junger Talente der Aufbau von Kontakten zu Entscheidern aus der Praxis im Vordergrund. Hierzu werden unter anderem Praktika im Bereich Marketing vermittelt, die Teilnahme an speziellen Fachveranstaltungen ermöglicht sowie eine Unterstützung beim Berufseinstieg geboten. Im Sinne der Initiative ist es zudem, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu vermitteln, durch welche die Studierenden Marketing-Expertise erlangen (**http://www.marketingtalents.uni-siegen.de**).

Beim Chair for International Management der Universität Fribourg ist der **Online-Handel** ein wichtiges Thema in Forschung und Praxis. Den **3. Europäischen Online-Handelskongress** der Conference Group in Berlin moderierte Prof. Dirk Morschett als Vorsitzender und er konnte in zwei Vorträgen bei diesem Kongress auch unmittelbar die eigenen Überlegungen zu diesem Thema präsentieren. Dabei standen **Trends im Online-Handel** sowie der **Cross-Channel-Handel** im Vordergrund. Zu diesen Themen führte er auch mehrere Workshops mit Unternehmen aus Handel

und Industrie durch, um E-Commerce-Strategien zu erarbeiten.

Im September 2011 veranstaltete Prof. Dr. Dirk Morschett gemeinsam mit **Der Mittelstandsverbund (ZGV)** bzw. der europäischen Dachorganisation UGAL einen dreitägigen Kongress für Verbundgruppen-Manager. Der **Jahreskongress der UGAL** unter dem Titel „Einheit trotz Vielfalt – Gratwanderung zum Erfolg“ wurde von Dr. Ludwig Veltmann, Hauptgeschäftsführer von Der Mittelstandsverbund, und Prof. Morschett moderiert und fand in Luzern statt.

Gemeinsam mit der VEDES AG und der **Agentur Korona** konzipierte Prof. Morschett den **VEDES-Junioren-Kreis**. Ziel ist es, Jungunternehmer und angehende Geschäftsinhaber im Spielwarenhandel mit Hilfe der Systemzentrale systematisch auf eine erfolgreiche Zukunft vorzubereiten. Prof. Morschett moderierte beide Workshops im Jahr 2011, hielt Vorträge für die Gruppe und unterstützte die Verbundgruppe in der Programmgestaltung.

Zwei Schweizer Unternehmen bzw. Verbände begleitete der Lehrstuhl von Prof. Dirk Morschett im letzten Halbjahr bei der **Entwicklung ihrer Strategien.** In einem strukturierten Prozess konnten für beide Organisationen strategische Leitlinien für die nächsten Jahre erarbeitet werden, die eine erfolgreiche Zukunft sichern werden.

Zudem führte der Chair for International Management der Universität Fribourg auch im letzten halben Jahr die erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Unternehmen **GlaxoSmithkline (GSK)** fort und führte verschiedene Studien durch.

Internationale Vorträge, Preise und Kontakte

Im zweiten Halbjahr 2011 wurden Forschungsarbeiten der Lehrstühle unter anderem bei der Konferenz der EAERCD in Parma/Italien, der Jahreskonferenz der Academy of International Business AIB in Nagoya/Japan, der Association of Consumer Research in St. Louis/USA, dem Colloque E. Thiel in Roubaix/Frankreich, der European Marketing Academy EMAC in Ljubljana/Slowenien, der Sommerkonferenz der American Marketing Association (AMA), der Jahreskonferenz der European International Business Academy in Bukarest/Rumänien, dem Vaasa Doctoral Tutorial on International Business, der International Conference „Competitiveness and Stability in the knowledge-based Economy“ in Craiova/Rumänien und dem „International Symposium on Health Information Management Research“ in Zürich/Schweiz präsentiert.

Mitarbeiter des Lehrstuhls für Marketing und Handel der Universität Trier konnten dabei folgende Auszeichnungen/Preise erreichen:

- Best paper award in the Global and Cross-Cultural Marketing Issues track der American Marketing Association (AMA) Summer Marketing Educators' Conference, San Francisco, August 05-07, 2011, für den Beitrag “How Consumer and Brand Level Factors change the Route to Success” (mit Karin Pennemann, Markus Taube).
- Best Doctoral Dissertation Proposal auf der 11th Vaasa Doctoral Tutorial on International Business, Vaasa, August 24-26, 2011, für den Beitrag “Scanning and Planning as SME’s Success Drivers: Is Entrepreneurial Orientation the missing Piece?” (Edith Olejnik).

Das auf dem International Symposium on Health Information Management Research in Zürich vorgestellte Paper von Holtgräfe/Zentes „Multifaceted determinants of online non-prescription drug information seeking and the impact on consumers“ wurde für das Sonderheft des „Health Informatics Journal“ ausgewählt.

Professor Dr. Bernhard Swoboda empfing im Mai 2011 den Dekan und 30 ExMBA Studierende der Universität Xiamen. Die Manager nutzten den Aufenthalt zur kulturellen, wissenschaftlichen und praktischen Begegnung. Dieser Besuch war ein weiterer Höhepunkt der neuen Kooperation zwischen den Partnerstädten und -universitäten Trier und Xiamen.

Besuch einer chinesischen Delegation an der Universität Trier und der Bitburger Brauerei

Am ersten Tag begrüßten der Dekan des Fachbereiches IV Prof. Dr. Ralf Münnich und der Leiter der Austauschprogramme des Fachbereiches IV Prof. Dr. Prof. h.c. Bernhard Swoboda die von weit her gekommenen Gäste zu einem offiziellen Abendessen. In Gesprächen wurden dabei neue Anknüpfungspunkte über die zukünftige Zusammenarbeit beider Universitäten erörtert.

An den folgenden Tagen nahmen die chinesischen Gäste vormittags an einer Vortragsreihe von Professor Swoboda zum Thema „Internationales Strategisches Marketing-Management“ teil (Übersetzung durch Herrn Yang). “Das ist eine wunderbare Verknüpfung kulturell geprägter Wissensgebiete zwischen Deutschland, Europa und China”, so zog ein Student nach Ende der Vorträge das Fazit. Nachmittags hatten die Gäste Gelegenheit verschiedene Firmen zu besichtigen, wie die Bitburger Brauerei und anschließend beim Siegelhopfenbauern Dick. Des Weiteren wurde die Produktion des Unternehmens Luxlait besucht und im Anschluss eine Biogasanlage, die auf besonders hohes Interesse der Gäste stieß. “Solch eine individuell zugeschnittene und großartige Organisation im Namen der Partnerschaft hat uns alle sehr begeistert” betonte der chinesische Leiter zu Beginn der Abschieds-Zeremonie, zu der Zeugnisse und Geschenke von unserem Präsidenten Prof. Dr. Jäckel und von Prof. Dr. Swoboda überreicht wurden.

Impressum

Jg. 2, 2011, Heft Nr. 2

Retailing & Consumer Goods Marketing wird herausgegeben von

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

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

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

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

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

Layout: Andrea Brügger, Universität Fribourg