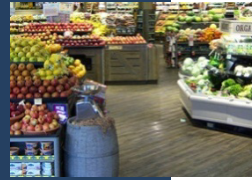
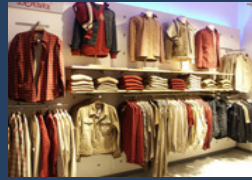


# Retailing & Consumer Goods Marketing

Juni 2012



## Impulse für Handel und Konsumgüterindustrie

### Inhalt

- Editorial 1
- Wie Konsumenten den Einkauf im Internet über unterschiedliche Online-Zugänge beurteilen 2
- Lebensmittel-Drive-in: Für welche Händler bringt ein Abholkonzept im Portfolio einen Vorteil? 6
- Extremereignisse – eine unkontrollierte Gefahr? Risikominimierende Strategien für herstellende Unternehmen 11
- Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NGOs aus Unternehmensperspektive 14
- GS1 Schweiz: Mit neuer Strategie in die Zukunft 17
- „War For Talent“ – Erfolgsfaktoren des Employer Branding 21
- Wahrnehmung und Wirkung von Premium-Handelsmarken - Ergebnisse einer Befragungsstudie 26
- Handelsmanagement, 3. Aufl.: Das Standardwerk zum Handel in deutschsprachigen Ländern im neuen Gewand 29
- Buchpublikationen 33
- Transfer zwischen Forschung und Praxis 34
- Impressum 38

### Editorial

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

Zwei Beiträge befassen sich mit neuen Vertriebskonzepten im Handel. So werden Forschungsergebnisse einer Studie der Universität Siegen zu unterschiedlichen Online-Zugängen präsentiert, d.h. Kundenpräferenzen gegenüber mobilen, stationären und IETV Zugängen. Ein Beitrag fokussiert auf den Lebensmittel-Drive-In. Eine portfolioorientierte Betrachtung hilft dabei deren Herausforderungen in Deutschland zu betrachten.

Die Rolle zunehmender Extremereignisse, so Katastrophen, für die Führung von Unternehmen steht im Vordergrund einer Studie der Universität des Saarlandes, die Strategien für herstellende Unternehmen behandelt.

Ebenso von der Universität des Saarlandes werden erste Ergebnisse einer Studie über die Konfrontation bzw. Kooperation zwischen NGOs und Unternehmen präsentiert. Die Studie kann ab Herbst angefordert werden.

Ein weiterer Beitrag berichtet über ein Projekt über die strategische Neuausrichtung von GS1 Schweiz. Begleitet von Professor Morschett wurden Vision, Mission, Unternehmensstrategie und strategische Geschäftsfelder für die Zukunft neu ausgerichtet.

Den „War For Talent“, d.h., die zunehmend herausfordernde Gewinnung von Top-Mitarbeitern thematisiert eine Studie der Universität Trier. Gezeigt werden Attraktivitätsfaktoren von Arbeitgebern sowie die Auswirkungen attraktiver Arbeitgeber auf das Mitarbeiterverhalten.

Der vorletzte Beitrag thematisiert Premium-Handelsmarken aus Kundensicht. Behandelt werden die Wahrnehmung und die Effekte von Premium-Handelsmarken.

Schließlich fasst ein Beitrag die Struktur und Inhalte der druckfrischen und neu gestalteten Auflage des Standardwerkes Handelsmanagement zusammen.

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.

*Bernhard Swoboda*  
Universität Trier

*Dirk Morschett*  
Universität Fribourg/Schweiz

*Hanna Schramm-Klein*  
Universität Siegen

*Joachim Zentes*  
Universität des Saarlandes

# Wie Konsumenten den Einkauf im Internet über unterschiedliche Online-Zugänge beurteilen

Gerhard Wagner, Hanna Schramm-Klein & Sascha Steinmann

Als Informationsmedium und Einkaufsmöglichkeit ist das Internet heutzutage nicht mehr wegzudenken. Bei der zukünftigen Entwicklung des E-Commerce ist davon auszugehen, dass vermehrt alternative Zugangsmöglichkeiten zum Online-Angebot eines Händlers eine Rolle spielen werden. Insbesondere mobile Endgeräte wie Smartphones oder Tablet-PCs erfreuen sich immer größerer Beliebtheit und im TV-Geschäft stellen Fernsehgeräte mit Internetzugang mittlerweile eher die Regel als die Ausnahme dar. Wie aber bewerten Konsumenten die unterschiedlichen Zugangsmöglichkeiten? Um diese Frage zu beantworten, wurden die mittels einer Online-Befragung erhobenen Daten von 1.015 Personen im Hinblick auf die Beurteilung von drei unterschiedlichen Online-Zugängen ausgewertet.

## Relevanz und Forschungsinteresse

Der Stellenwert des Online-Handels gewinnt weiterhin an Bedeutung und erfolgreiche Online-Anbieter wie Amazon weisen kontinuierlich Wachstumsraten im zweistelligen Bereich auf (Excitingcommerce 2012). Zeitgleich führt der Trend zur Technisierung dazu, dass Konsumenten öfter und länger mit dem Internet verbunden sind (GfK 2010). Durch immer mehr internetfähige Endgeräte verlagert sich der Zugang zum Internet und damit auch zur Online-Warenwelt vom Schreibtisch in nahezu alle Lebensbereiche. Über mobile Endgeräte (z.B. Smartphones, Tablet-PCs) ist ein Zugriff auf das Online-

Angebot über mobile Browser und Apps von nahezu überall und zu jeder Zeit möglich. Ebenso könnte der wachsende Anteil internetfähiger TV-Geräte (IETVs) dazu führen, dass sich der Convenience orientierte Online-Shopper zukünftig vermehrt von dem Schreibtischstuhl auf die Couch verlagert. Wie die verschiedenen Online-Zugänge (stationär, mobil und per IETV, siehe Abb. 1) wahrgenommen und bewertet werden, ist ebenso von Interesse, wie die Intention der Konsumenten, einen der Zugänge zum Online-Shopping zu nutzen. Um diese und weitere Fragen beantworten zu können, wurde eine Online-Befragung mit 1.015 Konsumenten durchgeführt.

## Konzeptioneller Hintergrund und Durchführung der Studie

Viele aktuelle Forschungsarbeiten zum Online-Konsumentenverhalten sind auf die Betrachtung der Informationssuche bzw. des Kaufprozesses auf einer Händlerwebseite begrenzt (z.B. Liu & Forsythe, 2011; Ha & Stoel, 2009; Huang et al., 2009). In diesen Untersuchungen wird deshalb nicht berücksichtigt, dass Online-Shopping inzwischen über den "klassischen" Besuch eines Online-Shops am PC oder Laptop – dem stationären Zugang – hinausgeht. Es ist jedoch anzunehmen, dass die Beurteilung und Intention, online einzukaufen, auch von dem genutzten Online-Zugang und dessen Eigenschaften abhängig ist. Die Beantwortung von Fragen wie "Fühlten Sie sich bei Ihrem letzten Online-Einkauf sicher?" dürfte z.B. auch davon beeinflusst werden, ob dieser Einkauf zu Hause am PC oder unterwegs

## 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.

mit einem Smartphone erfolgt ist.

Um die Bewertung der unterschiedlichen Online-Zugänge zu evaluieren, wurde über den Zeitraum von einem Monat (November bis Dezember 2011) eine anonyme Online-Befragung durchgeführt. Die Teilnehmer wurden gebeten, drei unterschiedliche Möglichkeiten online einzukaufen (mobil, stationär und per IETV) bezüglich Nutzen, Bedienkomfort sowie Unterhaltungswert zu bewerten und anzugeben ob sie diese in Zukunft zu Informationssuche bzw. zum Internet-Einkauf nutzen würden. Zu jedem Online-Zugang wurde eine kurze Beschreibung bezüglich der Funktionsweise und Eigenschaften gegeben, damit auch Probanden eine Einschätzung vornehmen konnten, die einen Zugang bisher noch nicht selbst genutzt haben (siehe Abb. 2).

Bei der Online-Befragung konnten insgesamt 1.015 Datensätze erhoben werden. Nach einer Bereinigung der Stichprobe von fehlerhaften und unvollständigen Fragebögen wurden 904 Fälle für die weitere Analyse herangezogen. Von den Befragten sind

insgesamt 51,5% weiblich und der Altersdurchschnitt liegt bei 26,4 Jahren.

### Bekanntheit und Nutzung der unterschiedlichen Online-Zugänge

Die Teilnehmer wurden danach befragt, welche der Möglichkeiten des Online-Zugangs ihnen bereits bekannt sind. Während sich praktisch alle des stationären Zugangs über PC und Laptop bewusst sind und 74 % die Möglichkeit des mobilen Zugangs kennen, haben lediglich 36 % zuvor von dem TV-Internetzugang gehört. Bei der tatsächlichen Nutzung zur Informationssuche bzw. zum Kauf sind die

Unterschiede zwischen den Online-Zugängen noch deutlicher. So haben praktisch alle Befragten über den stationären Zugang nach Informationen gesucht und 97 % bereits online über PC und/oder Laptop eingekauft. Den mobilen Zugang nutzen bereits 73 % zur Informationssuche und 46 % haben ihn bereits mindestens einmal für einen Online-Einkauf gewählt. Beim Internetzugang am TV wird die Diskrepanz zu den anderen Zugangsmöglichkeiten deutlich. Diesen haben bisher 12 % der Probanden zur Informationssuche genutzt und lediglich 6 % gaben an, über diesen Zugang bereits eingekauft zu haben.



Abbildung 1: Darstellung von drei Arten Online-Zugängen

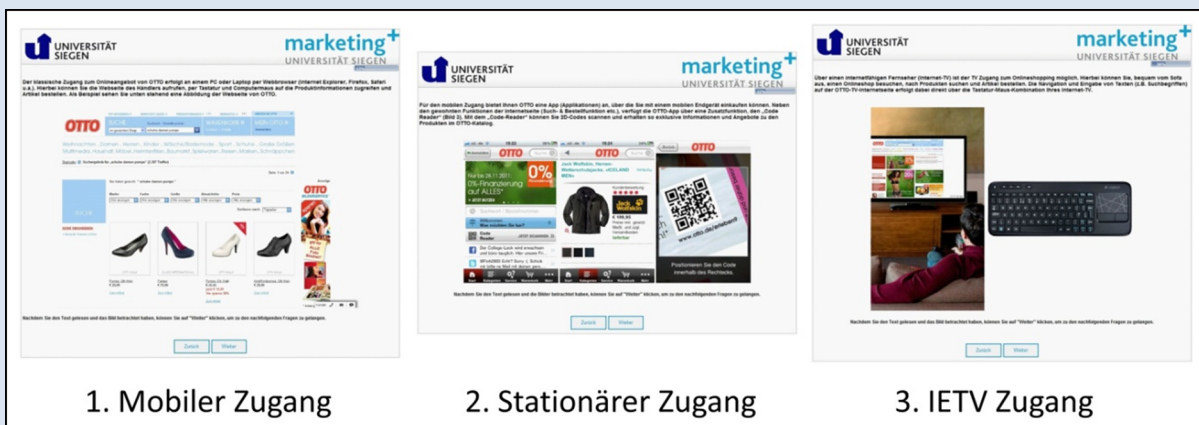


Abbildung 2: Darstellung und Erläuterung der Online-Zugänge bei der Online-Umfrage

## Beurteilung von Usability und Komfort der unterschiedlichen Online-Zugänge

Bei einer vergleichenden Betrachtung der Bewertung der Online-Zugänge zeigt sich, dass der stationäre Zugang in Bezug auf Nutzen, Bedienkomfort sowie beim Unterhaltungswert am besten abschneidet und IETV jeweils am schlechtesten beurteilt wird (siehe Abb. 3). Gerade hinsichtlich des Bedienkomforts weist die Vorteilhaftigkeit bei der Nutzung von PC und Laptop gegenüber mobilen Endgeräten und internetfähigen TV-Geräten den stärksten Differenzierungsgehalt auf. Beim Unterhaltungswert sind die Diskrepanzen am geringsten. Auch bei dem wahrgenommenen Nutzen unterscheiden sich die Online-Zugänge deutlich. Die Bewertung spiegelt sich in der Intention, einen der Online-Zugänge in Zukunft zur Informationssuche bzw. zum Kauf nutzen zu wollen, wider. So gaben 93 % der Probanden

an, dass sie sehr wahrscheinlich den stationären Online-Zugang zur Suche nach Informationen nutzen werden. Für den mobilen Zugang bestätigten dies 61 %, für IETV jedoch lediglich 26 % der Teilnehmer. Zum Kauf würden 88 % (auch weiterhin) PC und Laptop nutzen. Über ein Drittel der Befragten (38 %) konnten es sich vorstellen, über den mobilen Online-Zugang einzukaufen und lediglich 15 % gaben an, einen Online-Einkauf über ein IETV-Gerät tätigen zu wollen. Bei der Interpretation dieser Aussagen zu den unterschiedlichen Online-Zugängen ist jedoch zu berücksichtigen, dass mobile Endgeräte und IETVs relativ neue Technologien darstellen und ein Großteil der Befragten nur wenige bzw. gar keine Erfahrungswerte im tatsächlichen Umgang damit haben. Da die Intention und die tatsächliche Nutzung einer Technologie auch von der Erfahrung und den Gewohnheiten abhängen (vgl. Venkatesh et al., 2012), ist die zukünftige Akzeptanz, neue Technologien zum Online-Shopping zu ver-

wenden, insbesondere davon abhängig, wie sehr diese Endgeräte in das tägliche Leben der Konsumenten integriert werden. Während bei der Internetnutzung mittels Smartphone bereits die kritische Masse erreicht zu sein scheint (Bitkom 2012), lässt sich die zukünftige Nutzung des Internetzugangs nur schwer prognostizieren. Hinsichtlich der Beurteilung des Bedienkomforts zeigt sich, dass Konsumenten bevorzugt mittels Tastatur und Maus ihre Online-Käufe durchführen und die Bedienung von mobilen und internetfähigen TV-Geräten als weniger komfortabel wahrgenommen wird.

## Zusammenfassung und Implikationen

Die technologische Entwicklung ermöglicht über immer mehr Endgeräte wie Smartphones und IETVs eine Verbindung zum Internet herzustellen. Aus den Ergebnissen dieser Studie geht hervor, dass Konsumenten den Nutzen von verschiedenen Online-

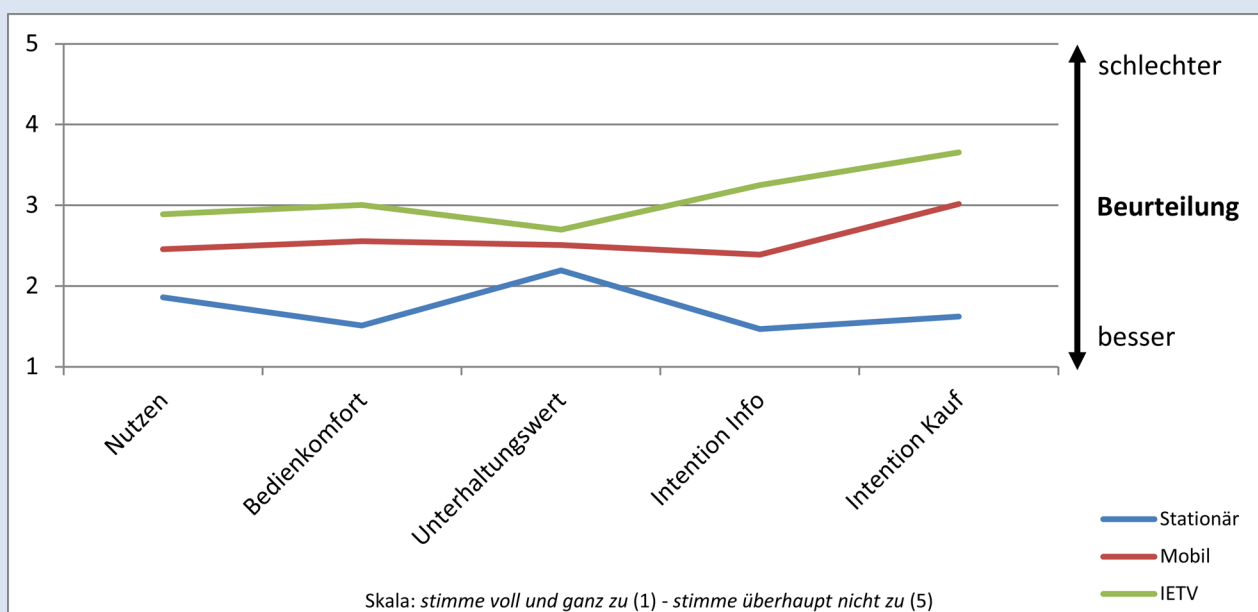


Abbildung 3: Mittelwertvergleich der Bewertung der Online-Zugänge

Zugängen (stationär, mobil und per IETV) unterschiedlich bewerten, wenn diese hinsichtlich der Eignung beurteilt werden, online nach Informationen zu suchen und einzukaufen. Dabei wird der stationäre Online-Zugang (über PC und Laptop) mit Blick auf Nutzen, Bedienkomfort und Unterhaltungswert positiver beurteilt, als dies bei Smartphones und IETVs der Fall ist. Ebenso wird bei der zukünftigen Nutzungsabsicht zu Informationsbeschaffung und Online-Einkauf der stationäre Zugang präferiert.

Es bestehen damit aktuell noch große Diskrepanzen bei der Beurteilung der verschiedenen Online-Zugänge, die bei Untersuchungen zum Online-Einkaufsverhalten ebenso wie von Online-Händlern berücksichtigt werden sollten. Es zeigt sich, dass der gewohnte stationäre Zugang vom Großteil der Konsumenten als beste Möglichkeit, um sich online zu informieren und einzukaufen, angesehen wird. Aber auch die anderen Zugänge finden Zuspruch und können von Online-Händlern genutzt werden, um eine ständige Verfügbarkeit zum Online-Angebot zu

ermöglichen. Die Erkenntnisse aus der Studie weisen zudem darauf hin, dass Online-Händler bei der Entwicklung von Apps und gerätespezifischen Anwendungen berücksichtigen sollten, dass diese einfach zu bedienen sind und einen hohen Nutzen aufweisen. Dies könnte zu einer höheren Akzeptanz gegenüber mobilen Geräten und IETVs führen und die Intention steigern, diese zum Online-Shopping zu nutzen.

### Literatur

Bitkom (2012). Jeder Dritte geht per Handy oder Tablet ins Internet.

[http://www.bitkom.org/de/presse/8477\\_71745.aspx](http://www.bitkom.org/de/presse/8477_71745.aspx).

Excitingcommerce (2012). bvh-Zahlen 2011: Pure-Play-Plus von 31% treibt Versandhandel auf 34 Mrd. € (+12%). <http://www.excitingcommerce.de/2012/02/pure-play-plus.html>.

GfK (2010). The trend towards connectivity and mobility is driving consumer technology renewal and sector growth.

<http://www.gfktechtalk.com/2>

010/09/21/the-trend-towards-connectivity-and-mobility-is-driving-consumer-technology-renewal-and-sector-growth/.

Ha, S., & Stoel, L. (2009). Consumer e-shopping acceptance: Antecedents in a technology acceptance model. *Journal of Business Research*, 62(5), 565-571.

Huang, P., Lurie, N., & Mitra, S. (2009). Searching for Experience on the Web: An Empirical Examination of Consumer Behavior for Search and Experience Goods. *Journal of Marketing*, 73(2), 55-69.

Liu, C., Forsythe, S., & Black, W.C. (2011). Beyond adoption: sustaining online shopping. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 21(1), 71-93.

Venkatesh, V., Thong, J.Y.L. & Xu, X. (2012). Consumer Acceptance and Use of Information Technology: Extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157-178.

## Lebensmittel-Drive-in: Für welche Händler bringt ein Abholkonzept im Portfolio einen Vorteil?

**Dirk Morschett**

Ausgehend von Frankreich finden sich Drive-in-Konzepte mittlerweile auch in anderen europäischen Ländern. Während sich im Heimatland des Lebensmittel-Online-Shoppings, Großbritannien, die Konzepte schnell verbreiten, läuft die Entwicklung in Deutschland eher zögerlich. Hinzu kommt, dass der Erfolg der Anbieter in Deutschland sehr unterschiedlich zu sein scheint. Eine Portfolio-orientierte Betrachtung soll zeigen, warum dies der Fall sein könnte.

### Einführung

Seit einigen Jahren kann man in den USA und in Europa das Entstehen eines neuen Konzepts beobachten. Drive-in von Lebensmittelhändlern oder, allgemeiner gesagt, Abholkonzepte, sind dabei durch drei Schritte charakterisiert:

- Der Kunde bestellt die Ware online,
- vereinbart ein Zeitfenster für die Abholung und
- holt schließlich die Ware selbst an einer Abholstation ab.

Drei Typen dieser Abholkonzepte lassen sich in der Praxis unterscheiden:

- Beim ersten Typ dient ein bestehender Laden als Pickup-Station, meist an einem gesonderten Eingang des Gebäudes mit reservierten Parkplätzen (z.B. Rewe),
- beim zweiten Typ wird ein separates Gebäude auf dem Gelände eines bestehenden Marktes als Drive-in-Station genutzt (z.B. Real), und

- beim dritten Typ wird ein Stand-alone-Standort etabliert, im Prinzip ein Kommissionierlager mit Drive-in-Schaltern (z.B. Globus).

Als Sortimentsgröße hat sich derzeit ein Angebot von ca. 5-6.000 Artikeln etabliert (sowohl in Frankreich als auch in Deutschland).

Im Grunde ist die Logik des Konzepts bestechend: Die Kundin braucht nicht zuhause zu warten, sondern kann die Ware abholen, wenn es ihr passt. Der Händler spart die enormen Kosten der Heimlieferung und damit besteht evtl. die Chance, dass man Lebensmittel online auch in Deutschland profitabel anbieten könnte.

### Drive-in-Konzepte boomen in Frankreich

Im französischen Markt erleben Drive-in-Märkte derzeit geradezu einen Boom, das Modell entwickelt sich zum Standard-Service aller etablierten Lebensmittelanbieter.

Wie in Abb. 1 gezeigt, gibt es bereits fast 500 Drive-in- und Abholmärkte. Das Wachstum ist beeindruckend. Beispielsweise eröffnet Leclerc derzeit etwa 15-20 neue Abholstationen pro Quartal. Grob kann man sagen, dass sich die Anzahl der Abholstationen in Frankreich im Jahre 2012 etwa verdoppeln wird.

Allerdings muss man bei dieser Entwicklung auch die Struktur des französischen Lebensmittel Einzelhandels beachten: Die Dichte von Verkaufsstellen ist in Frankreich weitaus geringer als in Deutschland und der Markt ist geprägt von den riesigen Hypermärkten der großen Anbieter, die wiederum sehr große Einzugsgebiete bedienen müssen. Ein französischer Kunde muss also durchaus weite Distanzen für seinen Einkauf zurücklegen, wobei er zunehmend an kleinflächigen Formaten (so den deutschen Discountern) vorbei fährt, bei denen ein Einkauf zwischendurch sehr schnell zu realisieren ist. Drive-in-Konzepte in Frankreich sind also auch ein Mittel für Hypermarkt-Betreiber, die Verkaufsstellendichte zu erhöhen und den Kunden einen bequemen und schnellen Einkauf zu ermöglichen, der in den angestammten Formaten ohne weiteres nicht

### Autor

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

- Auchan Drive: 58 Standorte (10 weitere angekündigt)
  - Chronodrive: 44 Standorte (+4 angekündigt)
- Carrefour Drive: 111 (19 weitere angekündigt)
- Leclerc Drive: ca. 130 Standorte (alleine ca. 20 Neueröffnungen in Q2/2012)
- Intermarché Drive: 40 Standorte, bis Ende 2012 sind ca. 100 geplant
- Cora Drive: ca. 40 Standorte (5 weitere angekündigt)
- Casino Drive: ca. 115 Standorte

Abbildung 1: Drive-in-Märkte in Frankreich (Stand: Juni 2012)

möglich ist. Hinzu kommt, dass der Betriebstyp „Hypermarché“ bekanntermaßen unter Druck gekommen ist; es ist fast überlebensnotwendig, neue Konzepte anzubieten.

### Drive-in-Konzepte in Deutschland mit unterschiedlichem Erfolg

Auch in Deutschland wird heftig mit Drive-in-Konzepten und Abholkonzepten experimentiert, wenngleich die Verbreitung weit aus geringer ist als in Frankreich.

- Die größte Dynamik bei diesem Konzept (gemessen an den Standorten) zeigt Rewe. Nachdem man bei Rewe Richrath in Köln schon vor Jahren ein eher erfolgloses Experiment unternommen hatte, hat Rewe in 2011 dennoch damit begonnen, mehrere Standorte in verschiedenen Regionen Deutschlands zu eröffnen. Derzeit verfügt man über 11 Abholstationen, v.a. in den Regionen Frankfurt a.M. und Hamburg. Diese Stationen sind in große Rewe-Supermärkte integriert. Nach eigenen Beobachtungen des Autors scheint das Geschäft eher schleppend zu laufen. Abb. 2 zeigt ein Bild, das in Sossenheim aufgenommen

wurde und – trotz der nicht umfassenden und nicht-repräsentativen Beobachtung - einigermaßen typisch zu sein scheint für die Frequenz bei den Rewe-Abholstationen. Auch die Bereiche, in denen die Ware für die Abholung kommissioniert ist, vermitteln nicht den Eindruck einer hohen Frequenz, um es vorsichtig auszudrücken.

- Auch Edeka ist in diesem Bereich aktiv. Edeka Südwest betreibt zwei Abholmärkte (z.B. Ellhofen); nach Angaben der Lebensmittel Zeitung hat Edeka Minden-Hannover sogar rund ein Dutzend Abholstationen in Edeka-Supermärkten. Auch bei Edeka scheint sich nach eigenen Beobachtungen die Kundenfrequenz in Grenzen zu halten.
- Real hat derzeit 2 Drive-in-Standorte: Hannover bereits seit Ende 2010; Köln-Porz wurde ca. ein Jahr später eröffnet. In beiden Fällen werden Läger auf dem Gelände der SB-Warenhäuser als Pickup-Stationen genutzt. Nach ca. einem Jahr Betrieb in Hannover kommentierte der Real-Geschäftsführer, dass man gelernt habe, „dass so ein innovatives Konzept kein Selbstläufer ist“ (LZ, 8.7.2011). Eine Zahl,

die genannt wurde, ist, dass man an sehr guten Tagen bis zu 150 Kunden bedienen würde. Entsprechend des Konzepts sowie eigener Beobachtungen, scheint dies aber eher ein Ausreißer nach oben zu sein und wenn überhaupt, einmal an einem Samstag realisiert worden zu sein, unter der Woche sind die Zahlen weitaus geringer. Dennoch geht man davon aus, wie die LZ berichtet, dass bei Real bereits rund ein Dutzend weiterer Drive-Stationen geplant seien, auch unabhängig von bestehenden SB-Warenhaus-Standorten.

- Globus hat im November 2011 seinen ersten Drive-Standort im saarländischen Ens Dorf errichtet und dabei als erster deutscher Anbieter auf einen Stand-alone-Standort gesetzt. Ein zweiter Standort in der Pfalz wurde angekündigt. Obwohl, nach eigenen Beobachtungen, auch bei Globus Drive an einem normalen Wochentag keine hunderte von Kunden Schlange stehen, ist zumindest an Samstagen eine recht gute Frequenz zu sehen. In Abb. 2 ist ein Bild zu sehen, das für einen Samstag typisch zu sein scheint (auch hier muss der Autor auf die begrenzte Beobachtungsdauer und den Momentcharakter des Befundes hinweisen). Aber auch hier werden, bei einer vorsichtigen Schätzung, an einem solchen Samstag eher ca. 100 Kunden bedient als die „bis zu 300 Kunden“, die laut einer Aussage von Globus einmal pro Tag bedient werden sollten.

### Bringt ein Drive-in-Markt im Portfolio den Kunden einen Vorteil?

Die ersten Befunde legen nahe, dass insgesamt Drive-in-Konzepte in Deutschland in der Tat kein Selbstläufer sind und die



Abbildung 2: Frequenz beim Rewe Drive in F.-Sossenheim (links) und beim Globus Drive in Ensdorf (rechts)

nach seiner Convenience beim Einkauf (im Sinne der Möglichkeit eines schnellen, zeitsparenden Einkaufs), dann liegen SB-Warenhäuser in der oberen linken Ecke mit mehreren zehntausend Artikeln, aber einer Einkaufsdauer, die selbst bei einem kleineren Einkauf inkl. der Anfahrt, Parken, Suchen der Produkte auf der großen Verkaufsfläche, etc. schnell mehr als eine Stunde in Anspruch nimmt. Supermärkte, auch große, die meist näher am Wohnort des Kunden liegen, haben ein Sortiment von immer noch über 10.000 Artikeln, aber in einer Form, dass der Kunde mit einem deutlich geringen Zeitaufwand als in einem SB-Warenhaus einkaufen kann.

Kundenakzeptanz noch eher gering ist. Allerdings war dieses auch zu erwarten, denn an ein derart neues Konzept müssen sich Kunden erst gewöhnen und es langsam in ihr Einkaufsverhalten integrieren. Dass dies eine relativ lange Zeit in Anspruch nehmen wird, war vorauszusehen.

Allerdings zeigen die ersten Befunde auch, dass es Unterschiede in der Akzeptanz zwischen dem Konzept von Globus und dem Konzept von Rewe zu geben scheint. Wie bereits erwähnt: Da eher eine Momentaufnahme und keine wirklich langfristige Beobachtung an mehreren verschiedenen Standorten stattgefunden hat und auch bzgl. der Wochentage keine breite Verteilung, sind die Befunde mit Vorsicht zu interpretieren. Dennoch scheint die Kundenfrequenz, die in Abb. 2 gezeigt ist, auch bei mehrmaligen Besuchen der Standorte, einigermaßen typisch zu sein für die Abholkonzepte der beiden Anbieter. Im Folgenden wird versucht, diese unterschiedliche Akzeptanz zu erklären.

Es gibt verschiedene Ansätze, die Akzeptanz eines neuen Angebots zu beurteilen. In diesem Beitrag soll vor allem eine Portfolioorientierte Betrachtung stattfinden.

Wenn man Betriebs- und Vertriebstypen nach zwei für den Kunden grundlegenden Dimensionen seiner Wahrnehmung und Beurteilung einteilt, nämlich nach der Größe des Sortiments und

Drive-Konzepte liegen in einer solchen Portfolio-Betrachtung weiter rechts unten: Das Sortiment liegt mit 5-6.000 Artikeln unter dem eines Supermarktes, dafür ist der Einkauf noch ein wenig schneller möglich, zumindest das Abholen dauert nur kurz, da die Ware bereits für den Kunden kommissioniert wurde. Der eigentliche Einkaufsvorgang im Online-Shop ist zeitlich entkoppelt und kann – trotz relativ lan-

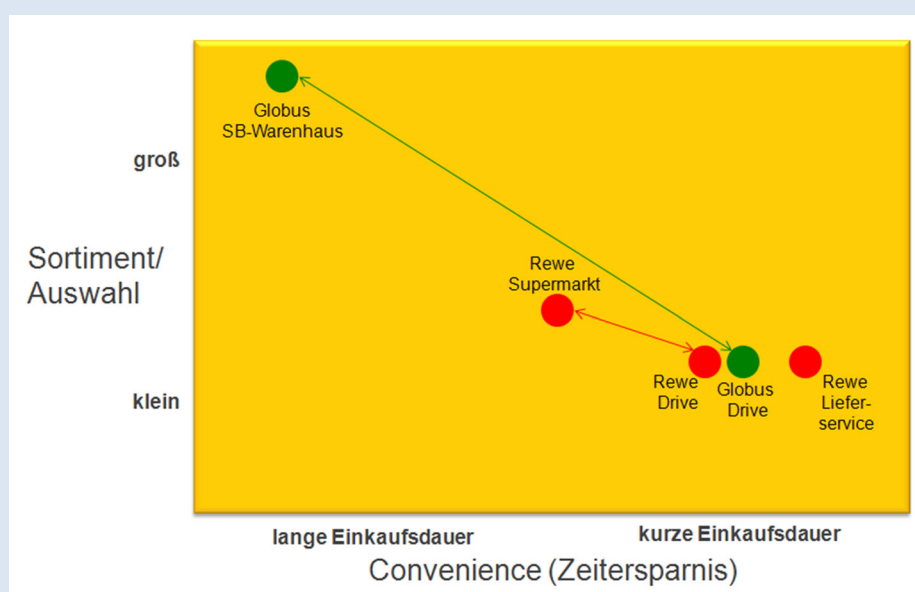


Abbildung 3: Portfolio-Betrachtung unterschiedlicher Betriebs- und Vertriebstypen



ger Zeitdauer – unabhängig von Ladenöffnungszeiten vorgenommen werden.

Wenn man diese Überlegung für die beiden Unternehmen Rewe und Globus in eine Portfolio-Matrix einträgt (Globus Drive liegt leicht rechts von Rewe Drive, da es ein separater, sehr leicht zu erreichender Standort ist), sieht man, dass der Drive-in-Markt bei Globus ein deutlich anderes Profil mit sich bringt als ein Globus-SB-Warenhaus. Man kann also sagen, dass ein Drive-in-Markt das Betriebs- und Vertriebstypenportfolio gut ergänzt und damit dem SB-Warenhaus-Betreiber einen ganz anders positionierten Vertriebstyp bietet. Wenn man davon ausgeht, dass unterschiedliche Kundensegmente unterschiedlich positionierte Be- und Vertriebstypen nutzen und dass der multioptionale Kunde heute auch in unterschiedlichen Situationen unterschiedlich positionierte Absatzkanäle nutzen will, werden damit unterschiedliche Segmente bzw. Bedürfnisse durch das Portfolio angesprochen.

In Abb. 3 wird auch deutlich, dass der Abstand zwischen den (großen) Rewe-Supermärkten, an die Rewes Abholstationen angegliedert sind, und den Rewe-Drive-Konzepten relativ gering ist. Beide Konzepte sind recht ähnlich positioniert hinsichtlich der beiden betrachteten Positionen, oder, anders gesagt: Der Zusatznutzen für den Kunden ist geringer als im Fall von Globus.

Praktisch bedeutet dies, dass ein Kunde, wenn er sowieso schon zu einem Supermarkt von Rewe fahren müsste, um dort an einem separaten Eingang seine Ware abzuholen, nicht sehr viel mehr Zeit benötigt, wenn er aussteigt und dann auch gleich den Einkauf im Supermarkt macht.

Es ist klar, dass die Betrachtung in zwei Dimensionen eine deutliche Vereinfachung darstellt und für den Kunden wesentlich mehr Dimensionen von Bedeutung sind. Dennoch haben wissenschaftliche Studien gezeigt, dass Sortimentsauswahl und Convenience zwei der drei wichtigsten Dimensionen sind.

Die dritte Dimension für den Kunden ist der Preis und da dieser bei den betrachteten Drive-in-Konzepten identisch mit den stationären Märkten der Unternehmen ist und die Service-Gebühr vernachlässigbar gering, erscheint die Fokussierung auf die beiden Dimensionen der Matrix akzeptabel.

#### **Portfolio-Betrachtung: Online-Lieferdienst vs. Drive-in**

Ein weiterer Portfolio-orientierter Aspekt ist zu beachten, der bei Rewe im Gegensatz zu Globus auftritt. Rewe bietet nicht nur Drive-in, sondern auch einen Lieferservice. In der Portfolio-Matrix dominiert dieser Vertriebstyp den Typ Drive-in vollkommen. Das Sortiment ist identisch, aber der Kunde spart noch mehr Zeit, weil die Ware nach Hause geliefert wird.

Natürlich vernachlässigt dieser Betrachtung weitere Unterschiede zwischen Lieferservice und Drive-in: So muss die Kundin beim Lieferservice zuhause auf die Lieferung warten, was lästig sein kann, während sie beim Drive-in zeitlich unabhängig ist und abholen kann, wann sie will, auch später als im vereinbarten Zeitfenster. Und die Lieferkosten sind beim Lieferservice etwas höher als die Servicegebühr beim Drive-in.

Dennoch scheint es so zu sein, dass die Einführung des Lieferservice von Rewe (die zeitlich nach der Einführung der Ab-

holmöglichkeit lag) den Drive-in kannibalisiert hat, was aus Kundensicht auch plausibel ist.

Dies soll nicht heißen, dass bei vorhandenem Lieferservice ein Drive-in-Konzept überhaupt keinen Zusatznutzen liefert. Tesco und Sainsbury's in Großbritannien zeigen, dass es durchaus nebeneinander funktionieren kann. Aber der Zusatzvorteil eines Drive-ins ist eben höher, wenn man noch keinen Lieferservice hat.

Aus Sicht eines Handelsunternehmens sieht die Betrachtung allerdings anders aus: Die Kosten einer Heimlieferung sind enorm, die Kosten bei einem Drive-in deutlich geringer. Von daher – dies vermuten auch Real und Globus – wäre es wohl einfacher im deutschen Lebensmittel-einzelhandel, ein Drive-in-Konzept profitabel zu gestalten als einen Lieferdienst.

#### **Weitere Determinanten**

Die Betrachtung hat sich bislang auf zwei Dimensionen beschränkt; hinzu kommt eine Reihe von Detailaspekten, die den unterschiedlichen Erfolg erklären können:

- Bei Globus wird die Ware in den Kofferraum des Kunden geladen, der Kunde könnte (von einigen praktischen Anfangsschwierigkeiten abgesehen) einkaufen, ohne das Auto zu verlassen; bei Rewe muss der Kunde aussteigen, die Ware an der Abholstation abholen und selbst in sein Auto bringen. Der Vorteil gegenüber dem eigenen Einkauf schrumpft damit weiter.
- Globus Drive ist ein separater Standort, d.h., Kunden, die relativ weit von einem Globus-SB-Warenhaus entfernt wohnen, bekommen die Möglichkeit, in einer weitaus kürzeren Distanz zum Wohnort eine zu-

sätzliche Einkaufsstätte zu nutzen.

Der separate Standort von Globus ermöglicht auch, einen für einen Drive-in-Markt optimalen Standort auszuwählen. Die Standortkriterien sind dabei andere als für einen Supermarkt.

Auch diese Betrachtung müsste natürlich für eine detaillierte Analyse deutlich erweitert werden, liefert aber für einen Vergleich durchaus erste Erklärungsansätze.

### Fazit

Bislang ist die Kundenakzeptanz für Drive-in-Konzepte in Deutschland begrenzt. Selbst bei den relativ erfolgreichen Konzepten liegt die Kundenzahl an guten Tagen vielleicht um die 100 bis 150 Kunden, an den meisten Wochentagen wird die Kundenzahl deutlich darunter liegen (und in vielen Fällen, realistisch betrachtet, im einstelligen Bereich!).

In diesem Beitrag wurde keine Profitabilitätsbetrachtung vorge-

nommen. Da Rewe im Laden kommissioniert, entstehen kaum Fixkosten, dafür etwas höhere Personalkosten, da der Kommissionierungsvorgang eher ineffizient ist. Bei Globus ist ein Stand-alone-Standort etabliert worden, es wurde von Investitionen in Millionenhöhe berichtet, die Kommissionierung ist sicherlich effizienter, dafür können Mitarbeiter, die Leerlauf haben, nicht für andere Aktivitäten eingesetzt werden. Selbst bei 100 Kunden am Tag und einem Durchschnittsbonus, der um die 50 EUR liegen könnte, kann man leicht ausrechnen, dass sich dies bei den Bruttomargen im deutschen LEH derzeit kaum rentieren wird.

Dies war jedoch im Beitrag nicht die Frage, sondern es wurde versucht, die unterschiedliche Kundenakzeptanz zu erklären.

Je nach bestehendem Betriebs- und Vertriebstypenportfolio erscheint es damit mehr oder weniger sinnvoll, ein Drive-in-Konzept zur Ergänzung des Portfolios aufzubauen.

Dieser Erklärungsansatz ist auch konform mit der schnellen Ausbreitung in Frankreich: Dort sind es vor allem die Großflächenbetreiber, in deren Portfolio sich Drive-in-Konzepte besser integrieren lassen als bei Supermärkten.

Betrachtet man abschließend doch wieder die Profitabilität, so scheint es kaum möglich, in Deutschland Drive-ins als eigenständiges Geschäftsmodell so zu betreiben, dass es profitabel sein kann.

Betrachtet man Drive-in-Konzepte aber nicht als Geschäftsmodell, sondern als Kundenservice, der bestimmte Zielgruppen anspricht und dem Unternehmen ein modernes Image verleiht, und verfolgt man keine direkte Gewinnabsicht, sondern sieht die Ausgaben als Marketingkosten und als Beitrag zur Kundenbindung, so kann dies durchaus dafür sprechen, langfristig solche Konzepte zu realisieren.

## Extremereignisse – eine unkontrollierbare Gefahr? Risikominimierende Strategien für herstellende Unternehmen

**Fabian Lehnert**

Im Rahmen der vom Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) durchgeführten Studie „Extremereignisse – eine unkontrollierbare Gefahr? Risikominimierende Strategien für herstellende Unternehmen“ wurden Extremereignisse, so Man-Made- und Naturkatastrophen, beleuchtet und deren Auswirkungen auf das Wertschöpfungsmanagement, i.e.S. die Supply Chain, von Konsum- und Industriegüterherstellern analysiert. Ziel der Studie war zum einen, die Entwicklung von Extremereignissen, die Betroffenheit von Unternehmen und Steuerbarkeit von Extremereignissen sowie deren Auswirkungen auf herstellende Unternehmen aufzuzeigen. Zum anderen wurden Konfigurations- und Koordinationsinstrumente auf ihren Einsatz und ihre Eignung zur Bewältigung von Extremereignissen hin geprüft und darauf aufbauend risikominimierende Strategien herausgearbeitet.

### Zunahme an Extremereignissen

In den letzten 35 Jahren hat sich die Anzahl an Naturkatastrophen fast verzehnfacht, während sich die Anzahl an Man-Made-Katastrophen, also durch menschliches Fehlverhalten ausgelöste Katastrophen, im gleichen Zeitraum fast verfünffacht hat (siehe Abbildung 1). Diese Entwicklung geht mit einer kontinuierlichen Zunahme der geschätzten Schäden aus Extremereignissen, wie bspw. Hurrikans, Erdbeben, Reaktorunfälle oder Terrorismus, einher. Folglich sind sowohl die mediale Präsenz als auch die Wahrnehmung von Extremereignissen in Wirtschaft und Gesellschaft gestiegen.

### Hohe Betroffenheit bei geringer Wahrnehmung

Dennoch besteht eine Diskrepanz zwischen der vorherrschenden Bedrohungslage und der Risikowahrnehmung in Unternehmen, wie aus der Studie des Instituts für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) hervorgeht. Grundlagen der Untersuchung waren, neben einer intensiven Literaturanalyse, Interviews mit hochrangigen Unternehmensvertretern der Konsum- und Industriegüterbranche im letzten Quartal 2011 sowie eine deutschlandweite Befragung von Unternehmen aus diesen Bereichen im ersten Quartal 2012. So wurden für die Studie 148 herstellende Unternehmen in Deutschland befragt, darunter 87 aus dem Industriegütersektor und 61

aus dem Konsumgütersektor. Mehr als 50 Prozent der herstellenden Unternehmen in Deutschland waren innerhalb der letzten drei Jahre von mindestens einem Extremereignis direkt oder indirekt betroffen. Die Sensibilität in Unternehmen gegenüber diesen Risiken ist hingegen nur gering ausgeprägt. Nur 37 Prozent der Industriegüterhersteller und 29 Prozent der Konsumgüterhersteller sehen Extremereignisse und deren Auswirkungen in der Tendenz als Bedrohung für das Unternehmen an. Doch gerade weil Extremereignisse eine geringe Eintrittswahrscheinlichkeit aufweisen und schwerwiegende, teils existenzgefährdende wirtschaftliche Folgen verursachen, sollten Unternehmen diesbezügliche Risiken nicht ignorieren.

**Autor**

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Fabian Lehnert ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am H.I.M.A. der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

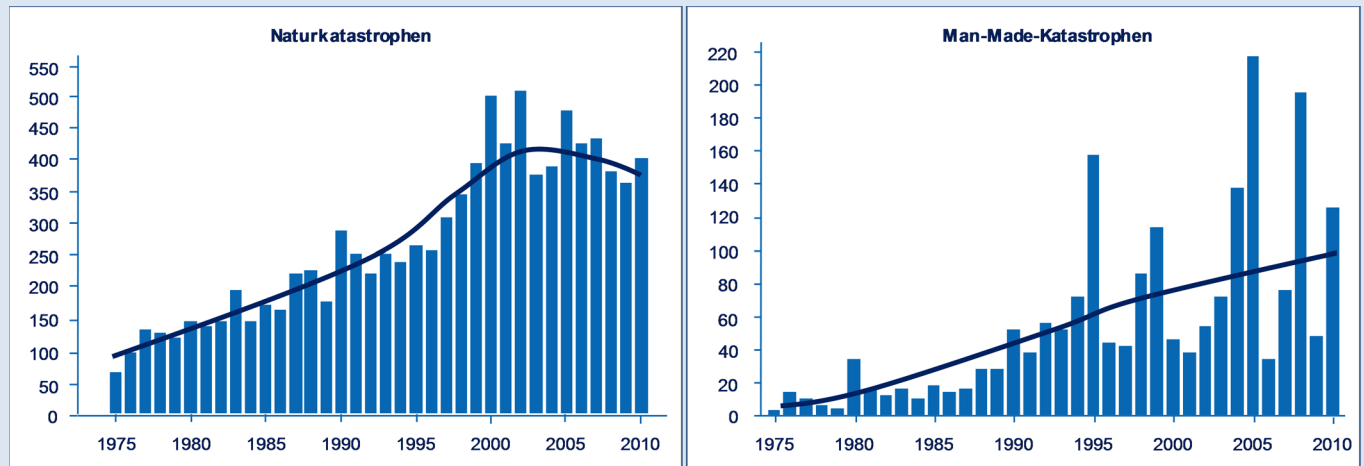


Abbildung 1: Anzahl der Natur- und Man-Made-Katastrophen 1975 bis 2010

Quelle: EM-DAT 2009a, b.

## Risiko für die Supply Chain

Insbesondere die Globalisierung von Supply Chains, aber auch die stärkere Vernetzung innerhalb der Supply Chain durch Just-in-Time-/Just-in-Sequence-Produktion sowie die Reduktion der Lieferantenzahl zählen nach Ansicht der befragten Unternehmen zu den primären Gründen einer höheren Anfälligkeit von Unternehmen gegenüber Extremereignissen. Jedoch stellt die Supply Chain für herstellende Unternehmen einen kritischen Bereich dar, da diese direkt mit der Fähigkeit der Leistungserbringung gegenüber den Kunden in Verbindung steht.

Zu den fragileren Supply Chains kommt hinzu, dass die Wahrscheinlichkeit, von einem bestimmten Extremereignis direkt getroffen zu werden, zwar verhältnismäßig gering ist. Eine un-

ternehmensübergreifende Netzwerk-betrachtung über alle eigenen Standorte (direkte Betroffenheit) sowie die der Lieferanten und Vorlieferanten (indirekte Betroffenheit) zeigt jedoch, dass die Wahrscheinlichkeit, irgendwo von irgendeinem Extremereignis betroffen zu sein, nicht zu unterschätzen ist.

Daher bedarf es, insbesondere in international tätigen Unternehmen, einer Integration von Risiken aus Extremereignissen in das Supply-Chain-Risiko-Management. Eine spezifische Betrachtung von Extremereignissen zur Risikoeinschätzung wird allerdings nur bei etwa 20 Prozent der herstellenden Unternehmen betrieben. Zudem wird ein Supply-Chain-Risiko-Management nur bei knapp 15 Prozent der Unternehmen eingesetzt, wobei hierbei deutliche Unterschiede hinsichtlich der Unternehmensgrößen zu

verzeichnen sind.

Da es sich um strategisch wichtige Entscheidungen handelt, sollte der Umgang mit Risiken aus Extremereignissen auf oberster Hierarchieebene angesiedelt sein. Dies wird von 52 Prozent der Industriegüter- und 59 Prozent der Konsumgüterhersteller bereits umgesetzt. Etwa ein Drittel der Unternehmen haben den Umgang mit Extremereignissen in der betroffenen Fachabteilung sowie dem Supply Chain Management angesiedelt.

## Einsatz flexibilitätssteigernder Instrumente

Auch wenn erste Anzeichen zu erkennen sind, dass die Wahrnehmung der Bedrohung steigt, weist der Umgang mit Risiken aus Extremereignissen noch einig- es an Verbesserungspotenzial auf. Allerdings sind die Möglich-

Rang	Handlungsempfehlung
1.	Flexibilisierung der Supply Chain
2.	Business-Continuity-Pläne auf Basis von Szenarien
3.	Supply-Chain-Risiko-Management

Tabelle 1: Top 3 Handlungsempfehlungen für herstellende Unternehmen

keiten zur Reduzierung der Auswirkungen wenig erforscht. Das Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) hat daher analysiert, welche konfigurativen und koordinativen Instrumente die Bewältigung von Extremereignissen unterstützen und in welchem Ausmaß diese in Unternehmen bereits eingesetzt werden. Sie können in vorbereitende, reaktive und überwältigende Maßnahmen unterteilt werden.

Bei vorbereitenden Maßnahmen spielen z.B. Pufferlager zum Abfangen von Unterbrechungen in der Lieferkette eine entscheidende Rolle, da 61 Prozent der befragten Unternehmen diese tendenziell als geeignet zur Bewältigung von Extremereignissen ansehen. Sie werden jedoch nur von ca. 37 Prozent eher häufig eingesetzt. Unter den reaktiven Maßnahmen sind vor allem Business-Continuity-Pläne zur Fortführung des Geschäftsbetriebes nach Eintreten eines Extremereignisses relevant. So sehen 56 Prozent diese tendenziell als geeignet an, sie sind allerdings nur bei 39 Prozent der Befragten eher stark ausgeprägt. Versicherungen, als Maßnahme der Überwälzung von

Risiken, spielen hingegen nur eine untergeordnete Rolle.

Ein entscheidender Faktor zur Bewältigung von Extremereignissen und gleichermaßen die bedeutendste Handlungsempfehlung für Unternehmen (siehe Tabelle 1) ist die Steigerung der Flexibilität innerhalb der Supply Chain, z.B. durch Bereithaltung von alternativen Akteuren in Beschaffung und Logistik oder durch flexible Produktionsstrukturen. Die befragten Unternehmen messen den vielfältigen Instrumenten zur Flexibilisierung der Supply Chain im Grundsatz eine sehr positive Eignung zur Bewältigung von Extremereignissen bei. Durch Flexibilität wird ein effizienterer Umgang mit neuen, unvorhersehbaren und ungewöhnlichen Situationen ermöglicht, ohne dabei extreme Kosten, wie beispielsweise durch eine bloße Schaffung von Redundanzen, zu verursachen.

### Fazit

Gesamthaft kann festgehalten werden, dass in Wissenschaft und Praxis ein Umdenken bezüglich der Konfiguration und Koordina-

tion von Wertschöpfungsaktivitäten stattfindet. So wird Lean Management, ein Konzept das über Jahre als die optimale Managementpraxis im gesamten Herstellungsprozess angesehen wurde, in der dynamischen und unsicheren Umwelt von heute an Bedeutung verlieren. Demgegenüber erlebt die lange verkannte Flexibilität einen Aufschwung und drängt sich in den Vordergrund.

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

### Literatur

EM-DAT (2009a): Natural disasters reported 1975 – 2010, [http://www.emdat.be/sites/default/files/Trends/natural/world\\_1900\\_2010/2a.pdf](http://www.emdat.be/sites/default/files/Trends/natural/world_1900_2010/2a.pdf), Abrufdatum: 26. März 2012.

EM-DAT (2009b): Technological disasters reported 1975 – 2010, [http://www.emdat.be/sites/default/files/Trends/technological/world\\_1900\\_2010/2a.pdf](http://www.emdat.be/sites/default/files/Trends/technological/world_1900_2010/2a.pdf), Abrufdatum: 26. März 2012.

## Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NGOs aus Unternehmensperspektive

**Stefan Kolb**

Das Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) der Universität des Saarlandes führte vom vierten Quartal 2011 bis zum ersten Quartal 2012 eine großzahlige Unternehmensbefragung in Deutschland, Österreich und der Schweiz durch. Ziel dabei war es, das Zusammenspiel zwischen Nichtregierungsorganisationen (NGOs), wie bspw. Umweltschutz-, Menschenrechts- oder Tierschutzorganisationen und Wirtschaftsunternehmen, so Handelsunternehmen, Konsumgüterhersteller und Dienstleistungsunternehmen, zu analysieren. Ergänzend zur standardisierten Befragung fanden im Vorfeld ca. ein Dutzend Expertengespräche mit hochrangigen Unternehmensvertretern sowie Entscheidungsträgern von NGOs statt, die der Fundierung der Erhebung dienten.

### NGO-Strategien als Ausgangspunkt

Im Grundsatz lassen sich bei sog. „Advocacy NGOs“ – Nichtregierungsorganisationen, die sich als Stimme benachteiligter Gesellschaftsgruppen betrachten – drei verschiedene NGO-Strategien unterscheiden: konfrontative, kooperative sowie hybride Strategien. Konfrontative Strategien sind dadurch gekennzeichnet, dass die dahinterstehenden NGOs im Rahmen der Transparenzförderung Druck auf Regierungen oder Unternehmen ausüben, um diese zum Umdenken bzw. zur Behebung von Missständen zu bewegen. Unter den kooperativen Strategien werden alle dialogorientierten Handlungsformen verstanden, die das Ziel haben, Unternehmen für ein stärkeres soziales und ökologisches Engagement zu gewinnen. NGO-Strategien,

die beide Strategietypen (sowohl konfrontative als auch kooperative Elemente) beinhalten, können den hybriden Strategien zugeordnet werden. Die Vertreter dieser Strategie zeichnen sich dadurch aus, dass sie sowohl Missstände aufdecken und dabei Unternehmen ggf. auch öffentlich anprangern als auch mit Unternehmen, im Rahmen der Erreichung gemeinsamer Zielvereinbarungen, kooperieren.

### Konfrontationen zwischen NGOs und Unternehmen

Im Rahmen der Studie werden sowohl Formen der Konfrontation als auch der Kooperation zwischen Unternehmen und NGOs eingehend dargestellt und aus der Perspektive der Unternehmen analysiert. Konfrontationen zwischen den beiden Akteuren gehen, wie bereits aufgezeigt, i. d. R.

von NGOs aus und richten sich gezielt gegen Unternehmen. Eine mögliche Ausprägung einer derartigen Konfrontation stellten bspw. Kampagnen dar. In Verbindung mit dem Einsatz von Massenmedien (bspw. Youtube-Videos, verbreitet durch soziale Netzwerke) können Konsumenten gezielt Handlungsempfehlungen unterbreitet werden, z.B. Aufrufe zu Boykotten bestimmter Marken oder Produkte. Damit bietet sich den NGOs die Möglichkeit, indirekt Einfluss auf die Unternehmensstrategien zu nehmen. Abbildung 1 verdeutlicht, dass Konfrontationen seitens NGOs gegenüber Unternehmen keine Einzelfälle sind, sondern – insbesondere in Abhängigkeit von der jeweiligen Branche – eine Vielzahl von Unternehmen betreffen können.

**Autor**

Dipl.-Kfm. Stefan Kolb ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am H.I.M.A. der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

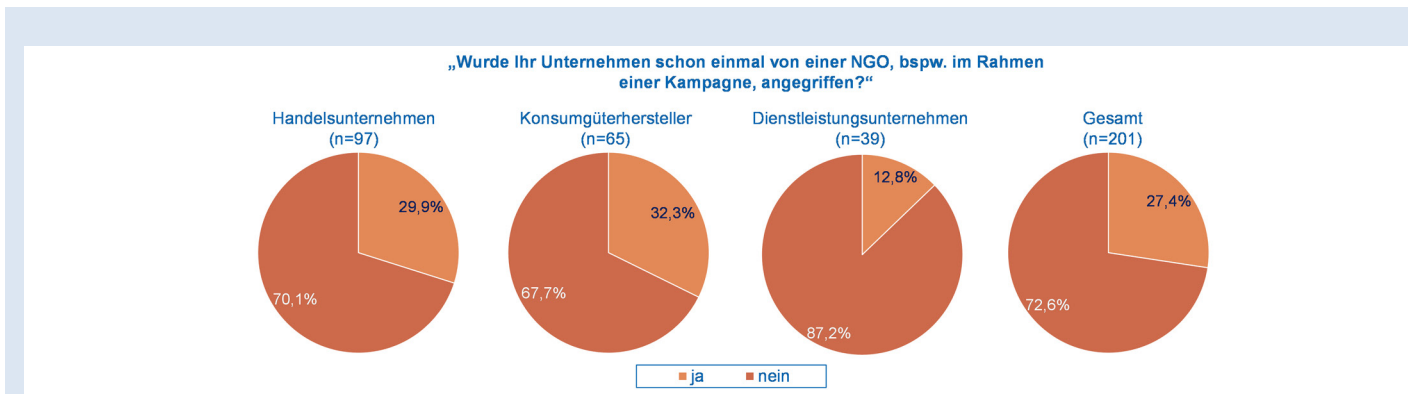


Abbildung 1: Ausmaß der Betroffenheit von NGO-Konfrontationen

So wurde, gesamthaft betrachtet, mehr als jedes vierte der befragten Unternehmen in der Vergangenheit schon einmal von einer NGO angegriffen. Während es bei den Dienstleistungsunternehmen gerade einmal knapp 13% der Unternehmen sind, haben bei den Konsumgüterherstellern etwa ein Drittel der Unternehmen bereits Erfahrungen mit NGO-Konfrontationen, dicht gefolgt von den Handelsunternehmen mit einer anteiligen Betroffenheit von ca. 30%. Diese Ergebnisse verdeutlichen die insbesondere aus Sicht der Unternehmen ernstzunehmende Funktion von NGOs als Regulative und Transparenzförderer und unterstreichen die Relevanz geeigneter Strategien, mit NGO-Konfrontationen umzugehen bzw. diese bereits im Vorfeld zu vermeiden.

Darüber hinaus konnte gezeigt werden, dass knapp 50% der Befragten einer zukünftigen Zunahme konfrontativer Aktivitäten voll und ganz zustimmen. Insbesondere Konsumgüterhersteller gehen davon aus, dass das konfrontative Aufdecken von Missständen seitens NGOs, bspw. im Rahmen von Kampagnen, zukünftig zunehmen wird. Dies stellt Unternehmen vor immense strategische Herausforderungen. Daher wurden im Rahmen der Studie bspw. Branchen und Marken hinsichtlich ihrer Anfälligkeit

für NGO-Konfrontationen untersucht. Zudem werden Strategien beleuchtet, die einerseits dazu geeignet sind, Konfrontationen gar nicht erst entstehen zu lassen (bspw. die Strategie des „Issues Management“), andererseits werden Instrumente aufgezeigt, die es Unternehmen ermöglichen, im Falle bereits erfolgter Konfrontationen drohenden Schaden zu minimieren.

### Kooperationen zwischen Unternehmen und NGOs als Chance

Neben den konfrontativen Aktivitäten stehen jedoch auch kooperative Engagements zwischen Unternehmen und NGOs, sog. „grüne Allianzen“, im Fokus der Betrachtungen. Mit einem Anteil von 47,8% unterhält knapp die Hälfte aller befragten Unternehmen derzeit Kooperationen mit NGOs. Diese wurden im Rahmen der Untersuchung u.a. zu ihren Kooperationsmotiven sowie zu den Inhalten ihrer Kooperationen befragt. Was die Motive angeht, so werden auf Seiten der Unternehmen, neben einer Verbesserung der eigenen Reputation in der Öffentlichkeit, insbesondere die Vermeidung etwaiger NGO-Angriffe sowie die Identifikation gesellschaftlicher Trends genannt. Hinsichtlich der Kooperationsinhalte fokussieren die

meisten Partnerschaften auf die Themen Nachhaltigkeit, Umwelt- und Naturschutz, Soziales sowie fairen Handel.

Anhand der von den Unternehmen unterhaltenen Kooperationsprojekte wurden des Weiteren ausgewählte Erfolgsfaktoren grüner Allianzen analysiert, bspw. die Intensität der Kooperationen oder das Commitment, das die Unternehmen im Rahmen ihrer Partnerschaften in die Beziehung einbringen. Außerdem erfolgte eine Messung des Kooperationserfolges anhand diverser monetärer sowie nicht-monetärer Erfolgsvariablen. Beispielhaft soll nachfolgend die Erfolgsbeurteilung anhand der Einschätzungen bezüglich der aus der Kooperation resultierenden Auswirkungen auf die Unternehmensreputation herausgegriffen werden (siehe Abbildung 2).

So zeigt sich – mit einem durchschnittlichen Mittelwert in Höhe von 5,61 – eine über alle befragten Unternehmen hinweg durchweg hohe Zustimmung dazu, dass die eingegangenen Kooperationen mit den NGOs zu einer positiven Unternehmensreputation beitragen. Insgesamt stimmen ca. 83% der Unternehmensvertreter dieser Aussage tendenziell zu, bei den Handelsunternehmen sind es sogar 86%.

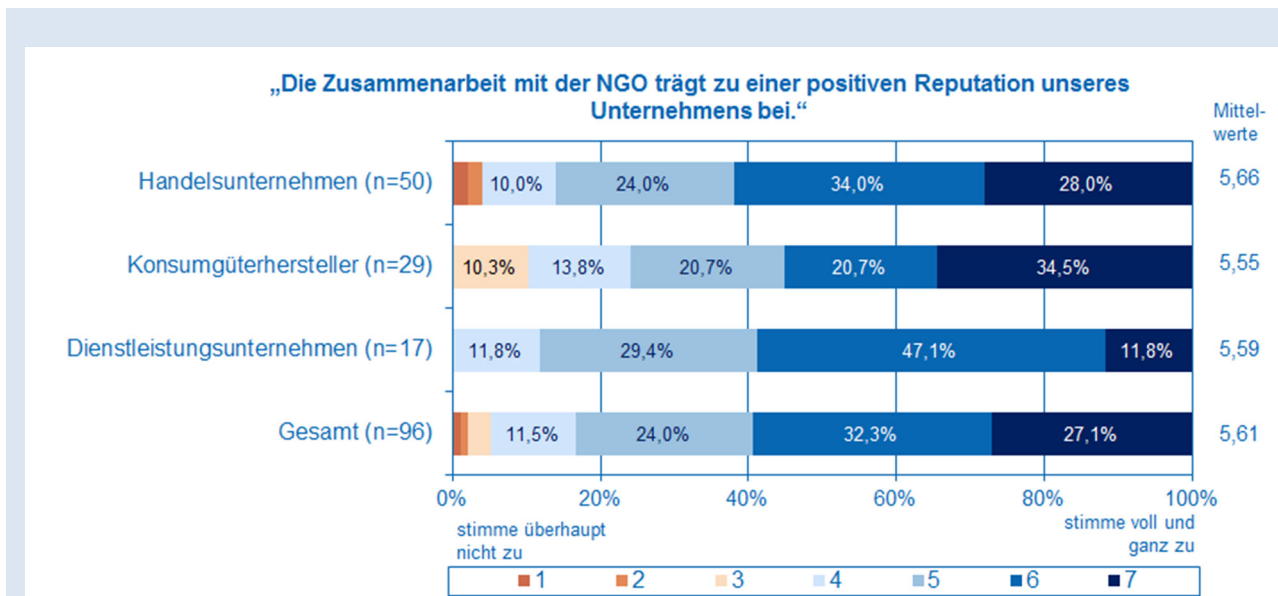


Abbildung 2: Beurteilung des Kooperationserfolgs: Auswirkungen auf die Reputation

Zur Veranschaulichung des Untersuchungsgegenstandes werden in der Studie verschiedene NGOs und Unternehmen im Rahmen von Fallstudien porträtiert sowie deren konfrontative bzw. kooperative Aktivitäten und die daraus resultierenden Konsequenzen aufgezeigt.

### Ausblick

Tendenziell gehen die meisten der befragten Unternehmen sowohl

von einem zukünftigen Anstieg der Konfrontationen als auch von einem Bedeutungsanstieg der Kooperationen aus.

Diese Erkenntnisse in Betracht ziehend, werden Handelsunternehmen, Konsumgüterherstellern sowie Dienstleistungsunternehmen schließlich Empfehlungen ausgesprochen, die es ermöglichen sollen, sich sowohl im Rahmen zukünftiger Konfrontationen als auch hinsichtlich etwaiger

künftiger kooperativer Engagements bestmöglich aufzustellen.

Die detaillierten Studienergebnisse werden zum Ende des zweiten Quartals 2012 fertiggestellt und sind auf Anfrage am Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) erhältlich.



## GS1 Schweiz: Mit neuer Strategie in die Zukunft

**Dirk Morschett**

GS1 Schweiz, ein Fachverband mit mehr als 4,700 Firmen und Verbänden als Mitglieder, ist eine von weltweit über 111 GS1-Organisationen. Die Vorgängerorganisationen in der Schweiz blicken auf Wurzeln bis 1954 zurück, aber in der heutigen Form ist die Not-for-Profit-Organisation aus der Fusion von EAN Schweiz, der Schweizerischen Gesellschaft für Logistik und ECR Schweiz im Jahre 2005 entstanden. Nach der erfolgreichen Fusion und Arbeit für die Mitglieder war es an der Zeit, den Tätigkeiten der nächsten Jahre mit einem neuen Strategischen Leitbild ein festes Fundament zu geben.

### Aufbau des Strategischen Leitbilds

Um das Strategische Leitbild von GS1 Schweiz zu entwickeln, wurde ein systematischer Prozess verfolgt, um das Leitbild innerhalb einer festen Struktur zu erarbeiten.

Das Strategische Leitbild von GS1 Schweiz ist in drei Elemente eingeteilt, Vision, Mission und Unternehmensstrategie:

- Die Vision der Organisation beantwortet die Frage, wie GS1 die Zukunft sieht und welchen Beitrag der Verband zu dieser Zukunft leistet. Es geht dabei im Grunde um die Existenzberechtigung, also um den Sinn der Tätigkeit der Organisation.
- In der Mission wird die Positionierung der Organisation festgehalten, also die Frage, für wen die Organisation überhaupt arbeitet und wofür sie bei den Mitgliedern, Kunden und weiteren Stakeholdern stehen will.

- In der Unternehmensstrategie geht es schließlich darum, welche grundsätzliche Ausrichtung die Organisation verfolgt und mit welchen Geschäftsfeldern man am Markt aktiv sein will. Auch die wichtigsten übergeordneten Strategischen Ziele müssen hier festgelegt werden.

Aus der Gesamtunternehmensstrategie ist anschließend noch festzulegen, wie eine Organisation je Geschäftsfeld agieren will.

Dieser Aufbau des Strategischen Leitbilds ist in Abb. 1 skizziert.

### Vision

Als Grundlage der gesamten weiteren Strategiearbeit wurde zunächst unter Mitwirkung verschiedener Gruppen im Unternehmen im breiten Konsens eine Vision erarbeitet, welche die Frage beantwortet, welchen Beitrag GS1 Schweiz für eine bessere Zukunft leistet. Man einigte sich auf folgende Vision:

*„Unsere Vision ist eine nachhaltige Welt, in der optimale Waren- und Informationsflüsse die Leistungsfähigkeit der Wirtschaft steigern und die Lebensqualität der Menschen im Alltag verbessern.“*

*Wir bringen Akteure zusammen, vermitteln Kompetenz und fördern aktiv die Kooperation zwischen allen Beteiligten. Gemeinsam erarbeiten wir Lösungen, um Wertschöpfungsnetzwerke effektiv und effizient, nachhaltig, sicher und transparent zu gestalten.*

*Dank unserer Neutralität und globalen Vernetzung schaffen wir Werte mit Vielen, wozu der Einzelne nicht in der Lage ist.“*

### Mission

Zur Umsetzung der langfristig orientierten Vision wurde in einem nächsten Schritt eine Mission abgeleitet, d.h., es wurde sich bewusst gemacht, wer eigentlich die zentralen Anspruchsgruppen sind und für wen die Organisation arbeitet.

Als Ergebnis dieses Prozesses wurde festgelegt:

*„GS1 Schweiz ist ein Fachverband von über 4.700 Unternehmen, der sich mit Leidenschaft für*

### Autor

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

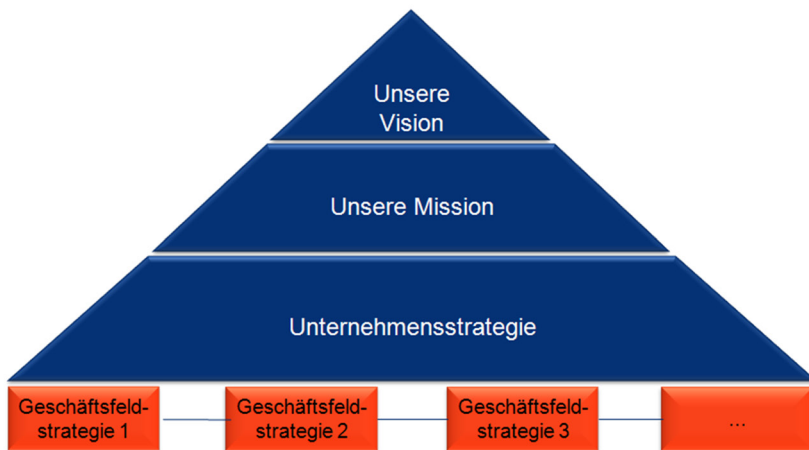


Abbildung 1: Aufbau des Strategischen Leitbilds von GS1 Schweiz

seine Mitglieder und Kunden einsetzt.

*Um unsere Vision optimaler Waren- und Informationsflüsse zu realisieren, erarbeiten wir mit unseren Wertschöpfungspartnern und partnerschaftlich mit dem globalen GS1-Netzwerk Rahmenbedingungen. Für Verwaltung und Politik stehen wir als kompetenter Ansprechpartner zur Verfügung.*

*Dank seiner Kompetenz sowie des Not-for-Profit-Charakters genießt GS1 Schweiz Akzeptanz bei allen Akteuren.“*

Für GS1 Schweiz ist dabei die nationale Zusammenarbeit mit zahlreichen Gremien, z.B. den verschiedenen Fachbeiräten, als auch die internationale Zusammenarbeit, z.B. mit GS1 Global, ECR Europe und The Consumer Goods Forum, von entscheidender Bedeutung für den eigenen Erfolg und die internationale Kompatibilität der eigenen Lösungen.

Gerade deshalb ist es wichtig, die eigenen Zielsetzungen klar zu definieren und auch zu formulieren, wofür man eigentlich – bei

all diesen Anspruchsgruppen –als Organisation stehen will.

Um die Mission zu präzisieren und um noch klarer zu definieren, wofür die Organisation in Zukunft bei diesen Anspruchsgruppen stehen will, wurden daher fünf verschiedene Themen und Begriffe erarbeitet und jeweils charakterisiert, welche das Handeln von GS1 Schweiz in Zukunft bestimmen sollen (siehe Abb. 2).

### Kompetenzplattform

GS1 Schweiz ist die Kompetenzplattform der Schweiz und Liechtensteins für eine ganzheitliche Optimierung in Supply Chain, Logistik und Demand Management.

### Collaboration

GS1 Schweiz fördert fortschrittliche Zusammenarbeitsmodelle zwischen den Wertschöpfungspartnern.

### Kompetenzvermittlung

GS1 Schweiz bietet eine exzellente praxisorientierte Kompetenzvermittlung in den Themen Supply Chain, Logistik und Demand Management.

### Standards

GS1 Schweiz bietet seinen Mitgliedern Standards und Lösungen, die dazu beitragen, Wertschöpfungsprozesse effizient und effektiv zu gestalten.

### Nachhaltigkeit

GS1 Schweiz berücksichtigt bei all seinen Handlungen den Aspekt der Nachhaltigkeit und fördert Lösungen, die zu nachhaltigen Wertschöpfungsnetzwerken führen.

Für das bessere Verständnis bei den verschiedenen Anspruchsgruppen, aber auch den Mitarbeitern von GS1 Schweiz wurden diese Themen in einem ausführlichen Papier detailliert erläutert und es wurden spezifische Bezüge zu den verschiedenen Aktivitäten der Organisation hergestellt, um so noch direkter den Zusammenhang zwischen der eigenen Tätigkeit in der Organisation und der Mission erkennen zu können.



Abbildung 2: Themen der Mission von GS1 Schweiz

## Unternehmensstrategie

Während Vision und Mission langfristig zu gestalten sind und dabei relativ abstrakt bleiben, müssen in der Unternehmensstrategie konkrete Aussagen über die Ziele der nächsten Jahre, über die grundsätzlichen Geschäftsfelder, Zielgruppen, etc. erfolgen. Konkret wurden als Kernaktivitäten von GS1, auch im Zusammenhang mit den Statuten, festgelegt:

„GS1 Schweiz unterstützt seine Mitglieder bei der Optimierung von Waren-, Informations- und Wertflüssen in kooperativen Wertschöpfungsnetzwerken.

GS1 Schweiz fördert insbesondere Initiativen zur effizienteren Zusammenarbeit zwischen Herstellern, Handel, Dienstleistern und anderen Leistungserbringern, unterstützt die Umsetzung internationaler Standards, bietet Aus- und Weiterbildung an und stellt Kommunikationsplattformen bereit.“

### Zielgruppen

Um sicherzustellen, dass die Ressourcen der Organisation zielgerichtet und fokussiert eingesetzt werden und nicht durch eine zu breite Ausrichtung Synergieeffekte verloren gehen, wurden Zielbranchen definiert. Dem Kerngedanken entsprechend, dass GS1 Schweiz darauf abzielt, dazu beizutragen, dass Wertschöpfungsnetzwerke effizient und effektiv gestaltet werden, wurden nicht einzelne Wertschöpfungsstufen oder Unternehmen, sondern gesamte Wertschöpfungsnetzwerke als Zielbranchen identifiziert. Demnach stehen künftig zwei Zielbranchen im Fokus der Arbeit von GS1 Schweiz:

- Wertschöpfungsnetzwerke im Bereich Konsumgüterwirtschaft (sowohl im Bereich FMCG als auch darüber hinaus

bei langlebigen Gebrauchsgütern)

- Wertschöpfungsnetzwerke im Bereich Gesundheitswesen.

Da GS1 Schweiz aber zugleich im Bereich der Weiterbildung und der Vernetzung von Personen einen hohen Wert sieht, sind außer Branchen auch noch branchenübergreifend Fach- und Führungskräfte als Zielpersonen identifiziert worden, die entlang der Wertschöpfungsnetzwerke in entsprechenden Funktionen tätig sind.

### Übergeordnete Strategische Ziele

Die oben dargestellten Elemente der Unternehmensstrategie sind aus einer Wettbewerbsperspektive unkritisch zu veröffentlichen.

Selbstverständlich wurden darüber hinaus detaillierte übergeordnete strategische Ziele für die Organisationsentwicklung und die angestrebte Position von GS1 Schweiz im Markt definiert. Zudem wurde eine Reihe zentraler Maßnahmen für die Erreichung der Strategischen Ziele definiert. Diese können hier jedoch aus Gründen der Vertraulichkeit nicht wiedergegeben werden.



Abbildung 3: Künftige Struktur von GS1 Schweiz

### Strategische Geschäftsfelder

GS1 Schweiz verfügt traditionell über drei Kompetenzbereiche: Identification & Communication, Logistics & Infrastructure und Demand & Supply Processes. Diese Kompetenzbereiche bilden die Basis für die spezialisierte Kompetenzentwicklung und für die Vertretung von GS1 Schweiz in nationalen und internationalen Gremien. Nach vorne gerichtet ist es sinnvoll, die Kompetenzen noch enger miteinander zu verknüpfen und die Struktur der Organisation zu vereinfachen.

Von daher wurden die Aktivitäten in drei Geschäftsfeldern gebündelt (siehe Abb. 3):

- GS1 System, dessen Aufgabe es ist, die Effizienz der Supply Chain mittels der GS1-Standards zu fördern, welche den unternehmensübergreifenden Daten- und Warenfluss optimieren (mit den Säulen Barcodes, eCom, GDSN und EPCglobal),
- Collaborative Supply Chains, mit der primären Aufgabe, Prozesse und Lösungen der Zusammenarbeit zu entwickeln

und deren Umsetzung zu fördern, und

- Bildung, mit der Aufgabe, die Wirtschaft mit ausgewiesenen Fach- und Führungskräften in den Kompetenzbereichen Logistik, Supply- und Demand-Management zu versorgen.

Diese Geschäftsfelder werden von zwei Zentralbereichen und den Fachgremien und Personennetzwerken unterstützt.

### Geschäftsfeldstrategien

Nach der Verabschiedung der Unternehmensstrategie übernahmen die Leiter der zukünftigen Geschäftsfelder die Aufgabe, bestehende Strategien und Mittelfristplanung dahingehend zu überprüfen, ob sie noch mit der neuen Strategie konform sind, und diese zu adaptieren. Im Geschäftsfeld Collaborative Supply

Chains, das in dieser Form neu geschaffen wurde, wurde eine spezifische und detaillierte Geschäftsfeldstrategie neu erarbeitet, mit der ein substanzieller Wertbeitrag zur Gesamtorganisation geleistet werden kann.

### Fazit

Auch bei einer erfolgreichen Organisation muss von Zeit zu Zeit die Strategie überprüft werden, um sicherzustellen, dass die Ziele und Aktivitäten auch weiterhin den Anforderungen des Marktes entsprechen.

Eine klar formulierte und strukturierte Strategie macht dabei die Arbeit für alle Mitarbeiter einfacher, da sie damit eindeutig wissen, auf welches gemeinsame Ziel sie hinarbeiten. Eine klare Vision wirkt motivierend und sinnstiftend; eine klare Mission fokus-

siert die Tätigkeit auf eine eindeutige Positionierung bei allen Anspruchsgruppen, eine Unternehmensstrategie konkretisiert die Ziele und Maßnahmen und macht den Erfolg messbar.

Bei GS1 Schweiz wurde in einem Projekt, das vom Vorstand, der die Mitglieder vertritt, als auch von der Geschäftsleitung gemeinsam erarbeitet wurde, ein Strategisches Leitbild für die nächsten Jahre erarbeitet.

Mit der hier beschriebenen Ausrichtung wurden die wichtigen Zukunftsthemen in der Zusammenarbeit von Wertschöpfungspartnern in den Zielbranchen identifiziert und der Beitrag, den GS1 Schweiz für eine positive Entwicklung seiner Mitarbeiter leisten kann, klar definiert.

Der Prozess der Strategischen Planung durch GS1 Schweiz wurde durch den Chair for International Management der Universität Freiburg begleitet.

Die Strategie wurde vom Vorstand der GS1 Schweiz einstimmig beschlossen und im Mai 2012 auch von den Mitgliedern gut geheiß.

# „War For Talent“ – Erfolgsfaktoren des Employer Branding

Julia Weindel & Bernhard Swoboda

Unternehmen aus verschiedenen Branchen sehen sich immer mehr mit der Problematik konfrontiert Top-Mitarbeiter zu finden und langfristig an sich zu binden, was mit dem demographischer Wandel, dem Fachkräftemangel etc. verbunden werden kann. Dieser Beitrag skizziert die Ergebnisse einer Studie in der aus Mitarbeitersicht Bestimmungsfaktoren einer attraktiven Employer Brand und deren Wirkung auf das Verhalten von Mitarbeitern im Vordergrund standen. Die Kerntreiber, um es an dieser Stelle zu verraten, sind nicht ökonomische oder soziale Faktoren, wie oft gedacht.

## Einführung

Bereits im Jahr 1998 sprach *McKinsey* vom „War For Talent“. Das Vokabular deutet bereits an, wie hart es heute und vor allem zukünftig sein wird Top-Mitarbeiter zu gewinnen. Unternehmen wird empfohlen sich als „Employer of Choice“ zu positionieren, um den Kampf um Talente gewinnen und diese binden zu können. Gelingt eine derartige Positionierung, kann ein höheres Commitment der Mitarbeiter erreicht und die Fluktuation gesenkt bzw. die Bindung an den Arbeitgeber erhöht werden.

Zentrale Erfolgsgröße solcher Positionierungen ist das Employer Branding, das ein Paket von funktionalen, ökonomischen und psychologischen Vorteilen, die mit einer Anstellung einhergehen, umfasst und die Identifizierung mit dem Arbeitgeber fördert. Aus strategischer Sicht wird das Ziel idealtypisch in drei Schritten erreicht: (1) Schaffen und Verteidigen langfristiger Wettbewerbsvorteile („Employer Value Proposition“), deren (2) Kommunikation an potentielle Mitarbeiter und (3) Implementierung in der Organisation. In diesem Beitrag wird der erste Schritt aufgrund seiner dreigeteilten Bedeutung aufgegriffen:

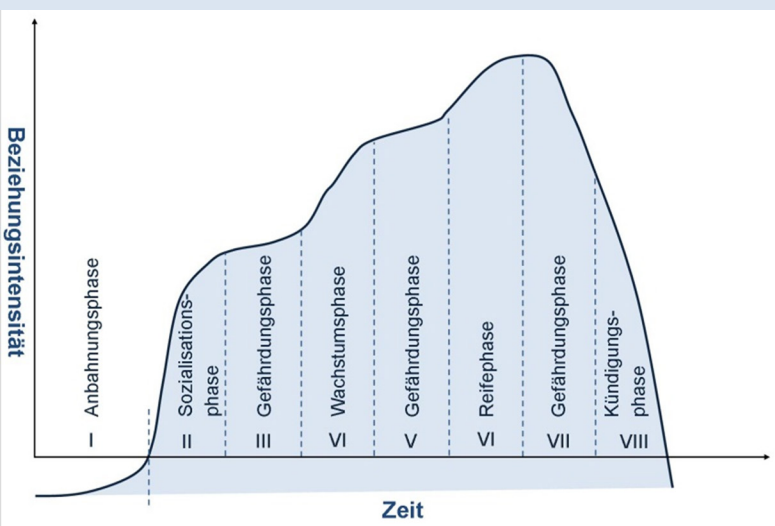


Abbildung 1: Stufen im Mitarbeiterbeziehungszyklus

on“), deren (2) Kommunikation an potentielle Mitarbeiter und (3) Implementierung in der Organisation. In diesem Beitrag wird der erste Schritt aufgrund seiner dreigeteilten Bedeutung aufgegriffen:

- Herausarbeitung einer konsistenten „Employer Value Proposition“.
- Deren Abgrenzung zum Wettbewerb.
- Kontrolle der wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität.

Aus Mitarbeitersicht wird betrachtet (1) welche Determinanten/Nutzenfaktoren eine attraktive Employer Brand bestimmen und (2) welche Wirkung eine attraktive Employer Brand auf das Verhalten von Mitarbeitern hat.

Das Wissen zu beiden Punkten ist wichtig, weil sie sich im idealtypischen Lebenszyklus eines Mitarbeiters mehrfach stellen. Wie in Abb. 1 visualisiert wird, sind die Punkte bei der Rekrutierung eines Mitarbeiters (Anbahnungsphase) relevant, aber auch in verschiedenen Zeiten danach. Es kann gezeigt werden, dass die in der Ab-

## Autoren

Dipl.-Kffr. Julia Weindel ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Marketing & Handel der Universität Trier. Die Studie wurde im Rahmen der Diplomarbeit von Frau Weindel erstellt.

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

bildung als Gefährdungsphasen gekennzeichneten Zeitpunkte periodisch auftreten. Sie folgen nach Sozialisations-, Wachstums-, Reifephase, gleichwohl auf einem variierenden Niveau der Beziehungsintensität der Mitarbeiter. In jeder Phase bestehen dabei unterschiedliche Kommunikations- und Implementierungsherausforderungen, bspw. (1) das Wecken eines Interesses eines potentiellen Mitarbeiters am Unternehmen als Arbeitgeber, (2) intensive und langfristige Bindungsbestrebungen, sowie Weiterbildungsangebote, (3) das Ausschöpfen gegenseitiger Potentiale und (4) der Vermeidung des Eintritts eines Wendepunktes, usw. Diese Herausforderungen stehen nachfolgend nicht im Vordergrund.

## Datenbasis und Design

Die Studie sollte sowohl aktive Mitarbeiter wie auch Arbeitssuchende inkludieren und damit den gesamten Mitarbeiterlebenszyklus abdecken. Die Datenerhebung erfolgte über einen Zeitraum von sechs Wochen anhand

eines standardisierten Online-Fragebogens, der u.a. mittels sozialer Netzwerke verbreitet wurde. Auf diese Art wurde eine Stichprobe von N=197 generiert in der Angestellte (55,9%) und Studenten (23,9%) dominieren. Die Sektoren Dienstleistungen, Finanzierung/Vermietung, Handel, Produzierendes Gewerbe und sonstige sind in etwa gleich vertreten. Die Befragten wurden gebeten den Fragebogen in Bezug auf ihren aktuellen bzw. letzten Arbeitgeber auszufüllen.

Dabei wurden zum einen die Treiber einer attraktiven Employer Brand konzeptioniert (s. Abb. 2):

- Interessantheitsgrad, z.B. innovative Produkte oder Arbeitsweisen,
- soziale Faktoren, z.B. gute Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten,
- ökonomische Faktoren, z.B. Gehalt, Sozialleistungen oder Sachzuwendungen,
- Karrieremöglichkeiten, z.B. Arbeitgeber als Sprungbrett für die weite-

re Karriere,

- Wissensanwendung, z.B. vorhandenes Wissen anwenden und an andere weitergeben zu können,
- Arbeitgeberimage, z.B. Gesamtwahrnehmung in der Umwelt.

Die Messung erfolgte jeweils mittels 3-6 Indikatoren pro Treiber. Die Attraktivität einer Employer Brand wurde mittels drei Faktoren gemessen.

Zweitens wurde der Einfluss der Arbeitgeberattraktivität auf drei Größen gemessen:

- Verbundenheit, z.B. keine Intention den Arbeitgeber zu verlassen, keine Reue der Entscheidung für den Arbeitgeber
- Vertrauen, z.B. die heutige und zukünftige Verlässlichkeit des Arbeitgebers,
- Markenbekanntheit, z.B. das Wissen über einen potentiellen Arbeitgeber.

Die Ergebnisse wurden im Vergleich von Beschäftigungsdauer

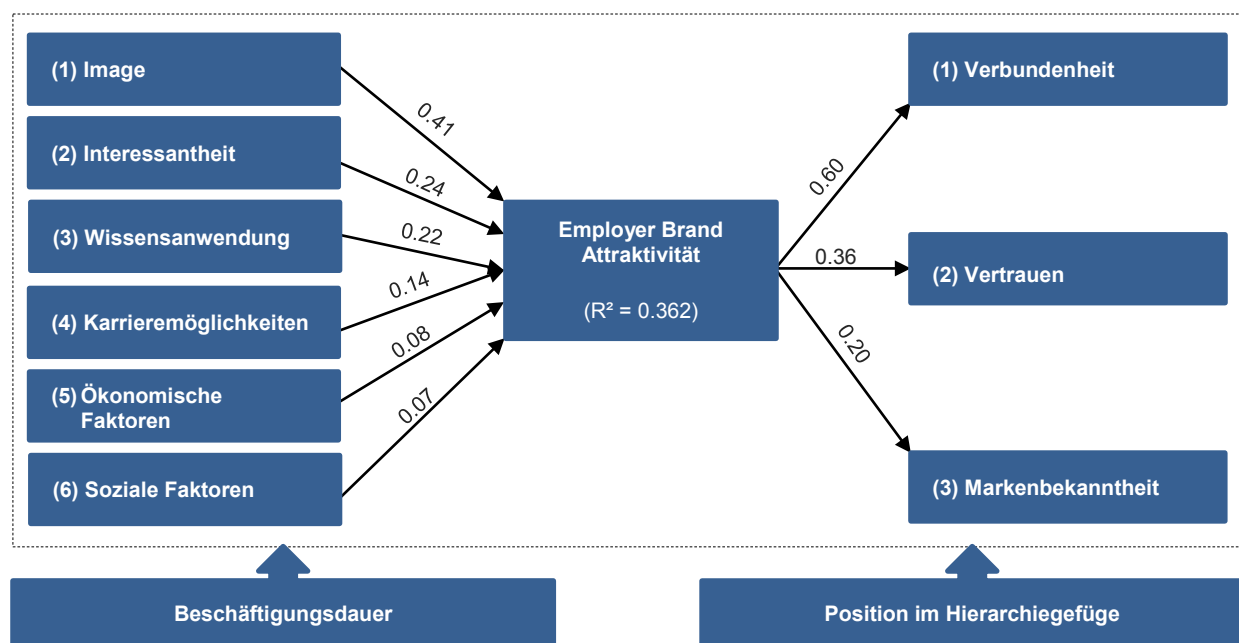


Abbildung 2: Wirkungsbeziehungen

(lang vs. kurz) und Position im Unternehmen (niedrig, mittel vs. hoch) untersucht.

### Determinanten attraktiver Employer Brands

Die Ergebnisse zeigen eine unterschiedliche Bedeutung der Determinanten einer attraktiven Employer Brand aus Sicht der Arbeitnehmer bezüglich der Mittelwerte. Wichtiger erscheint jedoch inwiefern die Determinanten statistisch die Wahrnehmung der attraktiven Employer Brand bestimmen. Abb. 2 zeigt durchaus überraschendes. Je höher der darin angegebene Koeffizient (zwischen -1 und 1), desto höher ist die Bedeutung.

- Den bei weitem stärksten Einfluss auf die Attraktivität der Employer Brand hat das Image eines Unternehmens. Dies mag einerseits überraschend sein, da es nicht das Einkommen oder die Karrieremöglichkeiten sind, aber andererseits bildet das Image eine Gesamtwahrnehmung eines Unternehmens ab.
- Es folgen mit ähnlichen Einflüssen Interessantheitsgrad, Wissensanwendung und Karrieremöglichkeiten. D.h., dass es Mitarbeiter für wichtig erachten, Wissen in ein Unternehmen einzubringen und dort aufzubauen um ihre Karrierechancen zu erhöhen.
- Am Ende folgen die nicht signifikanten Einflüsse von sozialen und ökonomischen Faktoren, d.h. Mitarbeiter sehen die beiden Faktoren als Hygienefaktoren. Sie tragen nicht zu deren Zufriedenheit bei, werden aber vorausgesetzt.

Denkbares sozial kontrolliertes Antwortverhalten kann zwar

nicht ausgeschlossen werden, aber es wird als von geringer Relevanz eingeschätzt.

### Wirkung attraktiver Employer Brands auf das Mitarbeiterverhalten

Eine als attraktiv eingeschätzte Employer Brand wirkt positiv auf das Verhalten der Mitarbeiter im jeweiligen Unternehmen.

Insbesondere werden die Effekte auf die Verbundenheit und das Vertrauen eine statistisch signifikante Wirkung bestätigt. Beschäftigte von Unternehmen, deren Employer Brand als attraktiv angesehen wird, sind demnach ihrem Arbeitgeber gegenüber verbundener und haben ein großes Vertrauen in ihn. Das kann sich in niedrigen Fluktuationsraten, langen Beschäftigungszeiten, einem niedrigen Krankenstand und weiteren Faktoren bemerkbar machen, die unmittelbar Einfluss auf die Effektivität und Effizienz des Tagesgeschäfts nehmen. Mitarbeiter betrachten das Gesamtpaket, das ihnen ihr Arbeitgeber offeriert. Es reicht nicht nur aus sich auf einzelne Faktoren zu konzentrieren, sondern es ist vielmehr wichtiger aus den Einflussgrößen der Employer Brand-Attraktivität ein attraktives und mit dem Unternehmensleitbild konformes Paket zu schnüren. Nur so kann ein Fit zwischen Unternehmen und Mitarbeitern erreicht werden.

Im Hinblick auf die Markenbekanntheit kann ebenfalls ein signifikanter Zusammenhang bestätigt werden, allerdings wird die Markenbekanntheit nur unzureichend durch die Attraktivität der Employer Brand erklärt. Sie hängt von anderen Faktoren ab, z.B. Kontakthäufigkeit und -intensität mit der

Marke.

### Ergebnisse in Abhängigkeit von der Beschäftigungsdauer

Die Befragten wurden gemäß ihrer Beschäftigungsdauer in zwei, etwa gleichgroße Gruppen getrennt (über und unter vier Jahre Beschäftigung im Unternehmen). Die Bedeutung von Interessantheitsgrad, Karrieremöglichkeiten, Wissensanwendung und Image auf die Attraktivität der Employer Brand sind in beiden Gruppen bedeutend und somit generell relevant (Abb. 3). Die Stärke der Effekte variiert allerdings mit der Beschäftigungsdauer.

- Beschäftigte die seit längerer Zeit für einen Arbeitgeber tätig sind legen ihren Fokus auf die ökonomischen Faktoren.
- Für Beschäftigte mit kurzer Beschäftigungsdauer ist der Effekt der Attraktivität der Employer Brand auf die Verbundenheit und das Vertrauen besonders hoch.

Die Wirkung von sozialen und ökonomischen Faktoren auf die Attraktivität konnte für Beschäftigte mit kurzer Beschäftigungsdauer nicht bestätigt werden, jedoch für Beschäftigte mit langer Beschäftigungsdauer. Dies kann durch zwei Punkte erklärt werden:

- Zunächst kann angenommen werden, dass es sich bei den sozialen und ökonomischen Faktoren um Hygienefaktoren handelt. Sofern sie einem bestimmten Niveau entsprechen verhindern sie Unzufriedenheit, führen aber nicht zu Zufriedenheit der Arbeitnehmer. Ferner kann es sein, dass mit zunehmender Verweildauer eines Arbeitneh-

mers bei einem Arbeitgeber, sowohl soziale als auch ökonomische Faktoren in den Vordergrund rücken.

- Im Hinblick auf die sozialen Faktoren, durchläuft der Arbeitnehmer eine Sozialisierungsphase und fühlt sich innerhalb des Unternehmens einer sozialen Gruppe zugehörig. Intrinsisch wächst sein Bedürfnis weitere Verhältnisse zu den Gruppenmitgliedern aufzubauen bzw. zu verfestigen.
- Auch bei den ökonomischen Faktoren kann festgehalten

werden, dass deren Wichtigkeit im Zeitablauf einem Wandel unterliegt. Mit zunehmender Beschäftigung, eignet sich ein Arbeitnehmer zunehmend arbeitsprozessspezifisches Wissen an und schreitet entlang einer Lernkurve voran. Die daraus resultierenden Lernkurveneffekte führen zu einer höheren Effizienz. Der Wunsch nach einer leistungsgerechten Entlohnung seitens des Arbeitnehmers steigt, d.h. ökonomische Faktoren sind bedeutender.

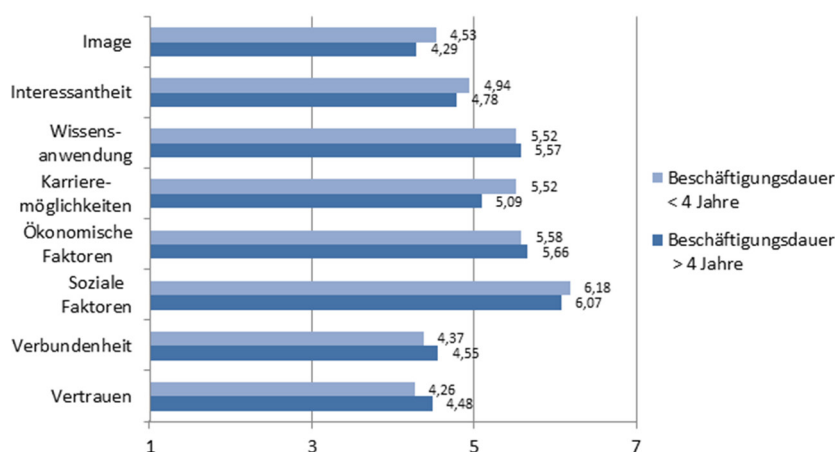
## Einfluss der Position im Hierarchiegefüge

Drei Positionen im Hierarchiegefüge wurden unterschieden: untere, mittlere und obere Hierarchieebene. Signifikante Unterschiede konnten in Bezug auf die Konstrukte Interessantheitsgrad, Wissensanwendung und Vertrauen ermittelt werden (wie Abb. 3 anhand von Mittelwerten unterstreicht). Hervorzuheben sind gruppenspezifische Nuancen:

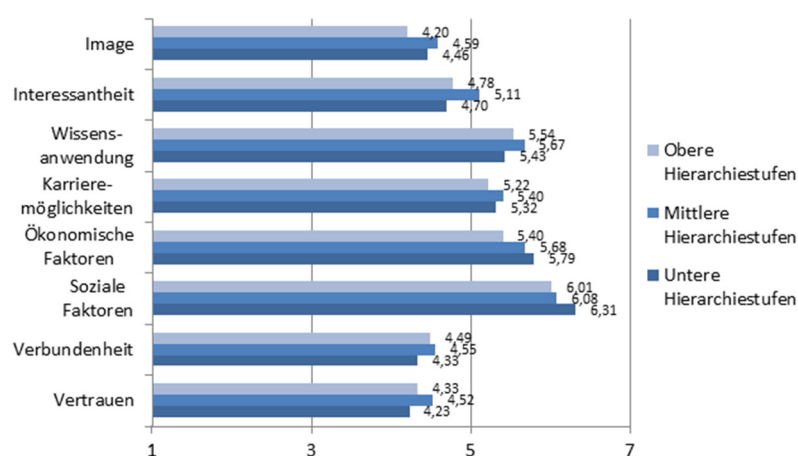
- Für untere Positionen besitzt die Attraktivität der Employer Brand eine besonders starke Wirkung auf das Vertrauen.
- Für mittlere Positionen ist es besonders wichtig ihr Wissen einzubringen und andere daran partizipieren zu lassen.
- Für obere Positionen ist es besonders relevant für einen Arbeitgeber tätig zu werden, der über einen gewissen Interessantheitsgrad verfügt, d.h. innovative und qualitativ hochwertige Produkte anbieten und darauf aufbauend ein interessantes Arbeitsumfeld bietet.

Der Zusammenhang zwischen Employer Brand und Vertrauen in das Unternehmen als Arbeitgeber ist stark ausgeprägt in den unteren, geringer in den mittleren und am geringsten in den oberen Positionen. Während es für die Erstgenannten wichtig ist sich auch in Zukunft auf ihren Arbeitgeber verlassen zu können, i.S. eines Unsicherheitsempfindens und Arbeitsplatzsicherheit, nimmt dies bei mittleren und oberen Positionen ab. Dies ist überaus interessant für Unternehmen, die High-Potentials für das obere Management suchen.

Mittelwerte für verschiedene Beschäftigungszeiten\*



Mittelwerte für verschiedene Hierarchiestufen\*



\* Die Abfrage der Faktoren erfolgte anhand einer Skala von 1 („sehr unwichtig“) bis 7 („sehr wichtig“).

Abbildung 3: Mittelwerte für verschiedene Gruppen



## Fazit

Mitarbeiter stellen einen wichtigen Differenzierungsfaktor im Wettbewerb erfolgreicher Unternehmen dar. Im Rahmen des Employer Brandings sollte im Hinblick auf die verschiedenen Determinanten in absteigender Rangfolge auf Folgendes geachtet werden:

- Image des Unternehmens
- Interessantheitsgrad, Wissensanwendung, Karriere-möglichkeiten
- Soziale und ökonomische Faktoren

Allerdings sind letztere nicht zu vernachlässigen, weil sie zu erfüllende Hygienefaktoren bilden, deren Vorhandensein nicht die Zufriedenheit und damit die Einschätzung einer attraktiven Employer Brand fördern. Ein Blick auf die Ergebnisse der verschiedenen Gruppen zeigt Unterschiede auf. Bei länger Beschäftigten werden beide zu Motivationsfaktoren und gewinnen im Hinblick auf die Mitarbeiterzufriedenheit an Bedeutung.

Unternehmen haben Zielgruppen und Maßnahmenbündel zu beachten. Letztere umfassen

u.a. Weiterbildung und Feedback im Hinblick auf Karrieremöglichkeiten und Wissensanwendung. So kann einer Abwanderung an Personal entgegengewirkt werden. Beim dominanten Faktor Image sind es v.a. Aufrichtigkeit, Kompetenz und Kultiviertheit, die nicht nur gelebt, sondern in der Kommunikation betont werden sollten.

Die Relevanz des Aufbaus von Vertrauen und Verbundenheit kann primär in einer geringeren Fluktuationsrate gesehen werden, aber auch im Word-of-Mouth.

## „Take-aways“

- Durch eine adäquate Positionierung als „Employer of Choice“ am Arbeitsmarkt gelingt die Rekrutierung und Bindung talentierter Mitarbeiter an das Unternehmen.
- Das Image eines Arbeitgebers stellt für potentielle und aktuelle Mitarbeiter die wichtige Determinante für die Bewertung attraktiver Employer Brands (insb. die Kultiviertheit und Kompetenz).
- Eine attraktiv gestaltete Employer Brand erhöht die Verbundenheit und das Vertrauen der Mitarbeiter in das Unternehmen und zu einer geringeren Fluktuationsrate und einer erhöhten Mitarbeiterbindung.

## Wahrnehmung und Wirkung von Premium-Handelsmarken - Ergebnisse einer Befragungsstudie

Sascha Steinmann, Hanna Schramm-Klein & Isabelle Posorski

Dieser Beitrag skizziert anhand einer Kundenbefragung im deutschen Lebensmitteleinzelhandel, ob und wie Premium-Handelsmarken von den Kunden ausgewählter Einzelhändler wahrgenommen werden und welche Effekte hiermit verbunden sind. Als zentrale Wirkungsgrößen werden die Zufriedenheit der Kunden mit und die Loyalität gegenüber der Premium-Handelsmarke und dem Händler untersucht. Darüber hinaus werden Effekte auf die Loyalität gegenüber dem Einzelhändler sowie die Wirkung der Premium-Handelsmarken auf die Wahrnehmung und Beurteilung des Händlers, beispielsweise auf das Händlerimage analysiert.

### Einführung

Bereits seit langem ist der deutsche Lebensmitteleinzelhandel durch eine hohe Wettbewerbsintensität, starken Konzentrationstendenzen sowie einer geringen Umsatzrentabilität bei wachsenden Verkaufsflächen gekennzeichnet. In zunehmendem Maße werden die Sortimente als austauschbar empfunden und viele Handelsunternehmen haben in der Vergangenheit stark auf preisorientierte Strategien gesetzt, die teilweise zu deutlichen Profilierungsdefiziten geführt haben.

In Zusammenhang mit den Möglichkeiten für eine Differenzierung über das Sortiment, wird Eigen- bzw. Handelsmarken eine zentrale Bedeutung zugesprochen (Wolf 2011, S. 1). Bisher nahmen Handelsmarken eine vorherrschende Position im unteren Preissegment ein. Doch veränderte Konsumentenbedürfnisse for-

dem auch einen höheren Qualitätsanspruch an die Eigenmarken des Handels. Aus diesem Grund bieten gerade premiumpositionierte Eigenmarken des Handels eine interessante Entwicklungsperspektive für das Markenmanagement des Einzelhandels (Möhlenbruch/Wolf 2007). Beispiele aus dem europäischen Ausland belegen das Potenzial von Premium-Handelsmarken eindrucksvoll. In Großbritannien und der Schweiz etablierten die Handelsunternehmen Tesco (GB) und Coop (CH) mit „Tesco Finest“ und „Coop Fine Food“ früh Premium-Handelsmarken (PHM). Insbesondere Tesco konnte dadurch bereits 2005 seine marktführende Stellung auf dem britischen Lebensmitteleinzelhandel weiter ausbauen (Möhlenbruch/Wolf 2007). Erstaunlich war es daher, dass den Potenzialen von PHM im deutschen Lebensmitteleinzelhandel lange nur wenig Beachtung geschenkt wur-

de und erst seit Kurzem premiumpositionierte Handelsmarken, wie beispielsweise „REWE Feine Welt“ (vgl. Abb. 1) oder „real Selection“ Einzug in die Sortimente des Lebensmitteleinzelhandels gefunden haben.

Premiumpositionierte Handelsmarken zeichnen sich durch ihre Innovationsfähigkeit, sowie eine überlegene Qualität aus, die dem Verbraucher einen hohen Zusatznutzen vermittelt. Dieser Zusatznutzen sowie die exklusive Verfügbarkeit tragen dazu bei, dass sich das Konzept der hochpreisigen Premiummarken des Handels auch dazu eignet, das Händlermarkenimage zu verbessern und über eine Profilierung des Sortiments eine Differenzierung gegenüber der Konkurrenz zu erreichen (Wolf 2011).

Weiterhin können PHM über den Aufbau von Konsumpräferenzen bei den Verbrauchern eine Bindung der Konsumenten an das Handelsunternehmen fördern. Ob letztlich aber ein positiver Imagetransfer von der Premium-Handelsmarke auf die Händlermarke ausgeht und

### 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.

Dipl.-Medienwirt. Isabelle Posorski studierte Medienwissenschaften an der Universität Siegen und beschäftigte sich in ihrer Diplomarbeit mit der „Wahrnehmung von Premiumhandelsmarken im Handel“.



gen positiven Zusammenhang ( $\beta = .154$ ;  $p < .05$ ;  $R^2 = .552$ ). Weiterhin kann angenommen werden, dass die Zufriedenheit mit der PHM von der Beurteilung des Händlers bzw. der Händlermarke beeinflusst wird. Wie erwartet, zeigen die Ergebnisse der Regressionsanalyse einen positiven Zusammenhang zwischen diesen Konstrukten ( $\beta = .294$ ;  $p < .01$ ;  $R^2 = .642$ ).

Darüber hinaus zeigen die Befunde der Befragung, dass die Kunden gegenüber den PHM ausgesprochen loyal sind. So gaben mehr als 40 % der Befragten an, bei ihren Einkäufen stets Premium-Handelsmarken zu berücksichtigen. Insbesondere ist die Loyalität zu Premium-Handelsmarken bei der Erledigung von Wocheneinkäufen ausgeprägt. Mehr als 60 % der Teilnehmer berücksichtigen hierbei regelmäßig die angebotenen premiumpositionierten Handelsmarken im Sortiment. Weiterhin ist die Bereitschaft zur Weiterempfehlung an Dritte sowie die Bereitschaft zu Zusatzkäufen aus weiteren Produktkategorien vergleichsweise hoch.

Überdies wurde regressionsanalytisch überprüft, inwieweit die Zufriedenheit einen direkten Einfluss auf die Weiterempfehlungsabsicht, die Bereitschaft zu Zusatzkäufen und die Wiederkaufbereitschaft ausübt. Die Ergebnisse der bivariaten Regressionsanalysen zeigen, dass die Zufriedenheit alle drei Dimensionen der Loyalität positiv beeinflusst (Weiterempfehlungsabsicht:  $\beta = .610$ ;  $p < .001$ ,  $R^2 = .372$ ; Bereitschaft zu Zusatzkäufen:  $\beta = .505$ ;  $p < .001$ ;  $R^2 = .255$ ; Wiederkaufbereitschaft:  $\beta = .566$ ;  $p < .001$ ;  $R^2 = .321$ ).

## Implikationen für den Lebensmitteleinzelhandel

Die Erkenntnisse der Arbeit liefern vielfältige Implikationen für das Markenmanagement des Lebensmitteleinzelhandels. Defizite der Premium-Handelsmarken werden oft auf eine mangelnde Bekanntheit und Käuferreichweite sowie auf eine fehlende kommunikative Unterstützung durch den Händler zurückgeführt. Insgesamt zeigen die Befunde der vorliegenden Arbeit jedoch, dass PHM bereits über eine hohe Bekanntheit verfügen und der Mehrheit der Konsumenten mindestens eine Käuferfahrung vorliegt. Es lässt sich in diesem Rahmen nur darüber spekulieren, ob diese Faktoren ein positiver Beleg dafür sind, dass es den Handelsunternehmen gelungen ist, die Leistungsfähigkeit und den Zusatznutzen der PHM zu kommunizieren.

Weiterhin zeigen die Ergebnisse der Arbeit auch, dass die Mehrheit der Befragten preis- und qualitätsbewusst einkauft, was die Wahrnehmung und Akzeptanz von Premium-Handelsmarken positiv beeinflusst. Gelingt es den Handelsunternehmen, die Hochwertigkeit ihrer PHM entsprechend zu kommunizieren, gehen hiervon zusätzlich vertrauensbildende und risikominimierende Effekte auf die Konsumenten hinsichtlich ihrer Wahrnehmung von PHM aus.

Damit diese Einschätzung der Konsumenten sich festigt, muss der Handel mit Sorgfalt agieren. So sollte er im Rahmen seiner Premiumhandelsmarkenstrategie höchste Qualitätsanforderungen an seine

Marken stellen. Darüber hinaus kann die Weiterentwicklung handelseigner Premiummarken zu strategischen Sortimentseinheiten den vorherrschenden Preiskampf im Lebensmitteleinzelhandel verringern und einem Handelsunternehmen nachhaltig die Möglichkeit zur Differenzierung im Wettbewerb bieten. Neben der Differenzierung und Profilierung im Wettbewerb spielen Aspekte der Kunden- bzw. Markenbindung eine wesentliche Rolle. So kann insbesondere die Positionierung von premiumorientierten Handelsmarken dazu beitragen, Präferenzen bei den Konsumenten zu schaffen, die über eine Markenzufriedenheit ein loyales Verhalten gegenüber dieser Marke erzeugen, woraus eine Kundenbindung an das jeweilige Handelsunternehmen erfolgen kann.

## Literatur

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

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

## Handelsmanagement, 3. Aufl.: Das Standardwerk zum Handel in deutschsprachigen Ländern im neuen Gewand

Joachim Zentes, Bernhard Swoboda & Thomas Foscht

Handelsunternehmen nehmen eine immer wichtiger werdende Stellung in der Wirtschaft ein – dies gilt für den Konsumgüter-, aber auch für den Industriegütersektor: Sie bauen ihre Wertschöpfungstiefe sowohl „up-stream“ als auch „down-stream“ aus. Auch Industrieunternehmen gestalten ihre Wertschöpfungsarchitekturen zunehmend um: Durch absatzmarktorientierte Vertikalisierung werden auch sie zu „Händlern“. Vor diesem Hintergrund führt das Standardwerk, das sich an Studierende und Entscheidungsträger in der Unternehmenspraxis richtet, in die neueren Ansätze und Methoden des Handelsmanagements ein. Aber auch bewährtes Wissen wird einbezogen, um die Zusammenhänge in der Handelspraxis zu erklären. Neben der Betonung der neueren empirischen Forschung ergänzen Praxisbeispiele und Fallstudien die Ausführungen. Die dritte Auflage des Buches Handelsmanagement, Verlag Vahlen, München, ist vollständig überarbeitet und in weiten Teilen neu gefasst. Nachfolgend wird ein Überblick über die wesentlichsten Inhalte gegeben.

### Einführung

Das Buch hat Resonanz bei den Lesern, sowohl in der Lehre als auch in der Praxis, gefunden, sodass eine Aktualisierung und wesentliche Erweiterung der Ausführungen notwendig wurde. Seit 2008, dem Erscheinungsjahr der zweiten Auflage, haben sich vielfältige und z.T. gravierende Änderungen im politisch-rechtlichen, sozio-ökonomischen, technologischen und wettbewerblichen Umfeld des Handels ergeben, die entsprechende Berücksichtigung in der strategischen Ausrichtung und der Umsetzung erfordern. Die so veränderte Wettbewerbsarena bringt auch mit Blick nach vorne („Perspektive 2015+“) eine

entsprechend angepasste Sichtweise mit sich. In vielen Umfeldern sind nicht nur inkrementelle Veränderungen zu erwarten, sondern oftmals radikale, so in Form von Strukturbrüchen. Gerade dies erfordert für den Handel mehr als Kurskorrekturen, die in diesem Buch aufgegriffen werden.

Lassen Sie sich vom nachfolgenden Überblick über die Inhalte des Buches überzeugen.

Hervorzuheben ist, dass in dieser Auflage und nach der Emeritierung von Hans-Peter Liebmann sein Schüler Thomas Foscht „seinen Platz“ einnahm und damit Kontinuität, auch bzgl. der spezifischen Aspekte des österreichischen Marktes

gewährleistet. Hans-Peter Liebmann danken wir für die langjährige, stets konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit.

### Inhalte

Die Dynamik, sowie die Herausforderungen des Handels werden in diesem Buch auf rund 1.000 Seiten in folgenden Kapiteln behandelt:

- Grundlagen, Abgrenzungen und Sichtweisen
- Spektrum der wettbewerbsorientierten Strategien
- Dynamik der Betriebs- und Vertriebstypen
- Optionen des Absatzmarketing
- Gestaltung der Supply Chain
- Konzepte der Führung.

Bevor nachfolgend im Überblick auf die Inhalte eingegangen wird sind zunächst die Besonderheiten des Buches herauszustellen.

### Autoren

Univ.-Professor Dr. Joachim Zentes ist Direktor des Instituts für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) und Direktor des Europa-Instituts, Sektion Wirtschaftswissenschaft, der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

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

Univ.-Professor Dr. Thomas Foscht ist Vorstand des Instituts für Marketing der Karl-Franzens-Universität Graz und Studiendekan der Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät.

## Besonderheiten

Der **Grundsatz** des Buches Handelsmanagement ist es, Wissenschaft und Praxis miteinander zu verbinden, um über die Brücke der aktuellen Entwicklungen zu neuem Wissen im Handelsmanagement zu gelangen. Drei Aspekte kennzeichnen diese Sichtweise.

Die Entwicklungen im Handelsmanagement werden in einer **entscheidungsorientierten, ganzheitlichen Perspektive** behandelt. Dabei geht es um das ganzheitliche Verständnis der vielfältigen Einflussgrößen, die bei komplexen und aktuellen Problemen im Handelsmanagement vorliegen. Die ganzheitliche Perspektive ist notwendig, um den komplexen Interdependenzen des Geschehens in dem handelsbetrieblichen Umfeld Rechnung zu tragen. Die Lösung aktueller Probleme muss immer mehr im Interesse des gesamten Unternehmens gesucht werden und gelingt immer weniger aus der Sicht einer speziellen Funktion wie Einkauf oder Marketing. Der ganzheitliche Ansatz stellt die konzeptionelle Basis dar, damit ein fortschrittsfähiges und wandlungsfähiges Handelsmanagement gelingt, das mit der komplexen und zeitgemäßen Zukunft umgehen kann. Hierzu leistet das Buch einen Beitrag, indem es die vielfachen, faszinierenden Herausforderungen von Handelsunternehmen aufgreift.

Für modernes Managementdenken im Handel spielt die **Prozessorientierung** eine zunehmende Rolle, da sie die Voraussetzung ist, um zusammenhängende Aktivitäten für die Schaffung von Kernkompetenz in durchgängigen und funktionsübergreifenden



Abbildung 1: Das Standardwerk in neuer Auflage

Abläufen zu bündeln. Die gewählte prozessuale Betrachtungsweise hat den Vorteil, nicht an traditionellen Unternehmensgrenzen halt zu machen, sondern bietet die Möglichkeit, die netzartigen Verknüpfungen in der Wertschöpfungskette in einen unternehmensübergreifenden Ansatz zu berücksichtigen.

Die **Charakterisierung des Umfelds als „dynamisch“** erfordert eine zukunftsorientierte Sichtweise. Sie schlägt sich einerseits in der Darstellung und Analyse der absehbaren Entwicklungen – trotz vieler Unwägbarkeiten – und den sich daraus ergebenden Herausforderungen für das Handelsmanagement nieder. Für eine zukunftsorientierte Sichtweise greift der klassische prognostische Ansatz zu kurz. Mit Überraschungen und Turbulenzen im Umfeld des Handels wird man nicht fertig, wenn man nur versucht, vergangene und in vielfältigen Auditingaktivitäten bekannte

Entwicklungen in die Zukunft fortzuschreiben.

Dem Grundsatz folgend eine Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis zu schlagen stehen zunächst Erkenntnisse aus wissenschaftlichen Studien, Forschungsbeiträgen und Praxisstudien im Blickpunkt. Für und aus **Forschung und Wissenschaft** sind folgende Ausführungen besonders hervorzuheben:

- Aktuelle konzeptionelle Ansätze und Modelle als Basis der Problemstrukturierung.
- Idealtypische Entscheidungsmethoden und -tools als Informationsbasisgenerierung.
- Literaturübersichten zum Nachschlagen in den einzelnen Kapiteln und zu vielen Themengebieten.

Aus der **Praxis** stammen vielfache **Kurzbeispiele** von Unternehmen zur Illustration der jeweiligen Entscheidungen (ca. jede zweite Seite) und ferner **Fallstudien**. Letztere ermöglichen die Behandlung längerer und ausführlicher Entscheidungen (i.S. von „Best Practice“) im Handel. Folgende Fallstudien werden behandelt:

- Metro Group: Facetten der Führung.
- Douglas-Gruppe: Wettbewerbsstrategien.
- Coop (Schweiz): Betriebs-/Vertriebstypen.
- bauMax: Handelsmarkeing.
- Zara/Inditex: Supply Chain Management.
- dm-drogerie markt: Mitarbeiterausbildung.

## 1. Kapitel: Grundlagen, Abgrenzungen und Sichtweisen

Im Ersten Kapitel werden die Grundlagen geteilt nach drei Blöcken behandelt.

Handelsmanagement setzt ein umfassendes Verständnis einerseits der Gegebenheiten im Handel sowie der **Umfeldbedingungen** voraus. Hierzu gehören zunächst Kenntnisse der wichtigsten Erscheinungsformen im Handel, deren empirische Relevanz und gesellschaftliche Bedeutung sowie historische Entwicklung, um aktuelle und künftige Gegebenheiten des Handels adäquat verstehen zu können. Die Erscheinungsformen des Handels und deren besonderen Umfeldbedingungen (Makro- und Mikro-Umfeld) werden detailliert mit Blick und in Gegenüberstellung der **drei deutschsprachigen Ländern** behandelt:

- Deutschland,
- Österreich und
- Schweiz.

Da die **Konzeption des Handelsmanagements** eine vertiefte Auseinandersetzung mit den theoretischen Grundlagen erfordert, werden Theoriebausteine aus einer klassischen Sichtweise der Handelsbetriebslehre als auch neuere Ansätze bzw. Konzepte behandelt. Der hier vorgestellte strategische Managementansatz, der die externe Umfeldsicht und die interne Kompetenzsicht vereinigt, ist die Basis für alle folgenden Ausführungen.

Den Abschluss des Kapitels bildet eine umfassende **Fallstudie der Metro Group**, welche die Wechselbeziehungen zwischen den vielfältigen Facetten eines modernen Handelsmanagements verdeutlicht.

## 2. Kapitel: Spektrum der wettbewerbsorientierten Strategien

Strategien bilden grundlegende Mittel zur Erreichung von Unternehmenszielen und die Basis folgender Aktivitäten. Im Zweiten Kapitel erfolgt daher die ausführliche Diskussion zunächst der Sichtweise und der Hierarchie von Strategien im Handel, bevor aktuelle Strategien diskutiert werden:

- **Positionierungs-/Profilierungsstrategien**, in der Basisvariante (Kosten- vs. Qualitätsführerschaft) und in aktuellen Varianten (Convenience-Orientierung im LEH, Fashion-Orientierung im Bekleidungshandel, und branchenübergreifende Strategien des Outpacing, des Multi-Channel und der Virtualisierung). **Retail Branding** bildet einen integrativen Profilierungsansatz für Händler gegenüber Stakeholdern. Strategien im **Großhandel** bedürfen einer gesonderten Betrachtung.
- **Wachstumsstrategien**, so Entscheidungen und Erfolgsfaktoren der Filialisierung, des Franchising und der Akquisitionen.
- **Internationalisierungsstrategien**, gewinnen nicht nur an Bedeutung, sondern umfassen vielfache spezifische Entscheidungen, so Markteintritt/Timing, Eintrittsstrategien, Marktbearbeitung und erfolgreiches Wertschöpfungsmanagement im Ausland.
- **Kooperationsstrategien**, bilden als traditionelle **Verbundgruppen** und moderne Allianzen oder Netzwerke ein traditionell im deutschsprachigen Raum wichtiges Phänomen, mit spezifischen Strategien, Entscheidungs-

strukturen und nicht zuletzt Erfolgsfaktoren.

Die **Fallstudie der Douglas-Gruppe** skizziert die diversen Strategien aus Sicht eines Unternehmens exemplarisch. Insgesamt werden die Strategien und strategischen Stoßrichtungen von Handelsunternehmen durchgehend aus einer markt- und ressourcenorientierten Perspektive behandelt.

## 3. Kapitel: Dynamik der Betriebs-/Vertriebstypen

Da Betriebs- und Vertriebstypen letztendlich die Produkte des Handels bilden widmen wir ein Kapitel diesem wichtigen Aspekt. Erklärungsansätze der Entwicklung von Betriebs- und Vertriebstypen bilden die Grundlage der Betrachtung. Es folgt eine **Systematik** und eine **Entwicklungsprognose** der Betriebs- und Vertriebstypen, so

- des Großhandels,
- der Handelsvermittlung,
- des Einzelhandels (traditionell, Food und Non-Food)
- Einzelhandelsagglomerationen,
- Direktvertrieb und Distanzhandel.

Bestimmungsfaktoren der Entwicklung und Wahl von Betriebs- und Vertriebstypen sowie die **Fallstudie Coop (Schweiz)**, eines Multibetriebstypenunternehmens, schließen das Kapitel.

## 4. Kapitel: Optionen des Absatzmarketing

Ausführlich werden die Optionen des Absatzmarketing des Handels behandelt, zumal hier der Schlüssel für Wettbewerbsvorteile aus Kundensicht liegt, d.h. die Wahrnehmung der Kunden, deren Ansprache und

letztlich Bindung erfolgt alleine über diese Instrumente. Jedes der Instrumente wird nach identischem Muster behandelt:

- Grundlagen und Bedeutung
- Ziele und Entscheidungsoptionen im Überblick
- Studien und vorliegende Erkenntnisse
- Kernentscheidungen, Entscheidungsmethodik und Einflussfaktoren der Entscheidung, inklusive vielfacher Beispiele im stationären Einzelhandel
- Zukünftige Neuerungen im Online-Bereich.

Nach einem einführenden Abschnitt zu den Zielen und Basiseffekten von Marketinginstrumenten auf das Käuferverhalten sowie den Grundlagen der Kundensegmentierung erfolgt der Blick auf folgende Instrumente:

- Standort
- Sortiment
- (Handels-)Marken
- Preis
- Kommunikation
- Store-/In-Store-Layout
- Service.

Die Fallstudie **bauMAX** greift die Ausgestaltung jeder der Marketinginstrumente auf.

## 5. Kapitel: Gestaltung der Supply Chain

Das Supply Chain Management ist als zweiter handelsbetriebliche Kernprozess – neben

den Marketingprozessen – Gegenstand des fünften Kapitels. Aufbauend auf den Strömen und Partnern in der Supply Chain steht die aktuelle Ausgestaltung der folgenden Aspekte im Vordergrund:

- **Supply Chain Management**, inklusive aller aktuellen Entwicklungstendenzen der kooperativen Gestaltung der Supply Chain.
- **Logistikprozesse**, so deren Grundstrukturen und Komponenten Lager und Transport sowie die Outsourcingentscheidung.
- **Beschaffungsprozesse**, so Strategien der Beschaffung, situative Variation der Warengruppenbeschaffung, Lieferantenbeziehungen
- **Warenwirtschaftliche Informationsprozesse**, so Arten und Komponenten von Warenwirtschaftssystemen sowie Business Intelligence.

Die **Fallstudie Zara** untermauert die Bedeutung einer integrierten und schlanken Supply Chain.

## 6. Kapitel: Konzepte der Führung

Die unterschiedlichen Konzepte der Führung von Handelsunternehmen werden im abschließenden sechsten Kapitel behandelt. Da die Führung ein zentraler Erfolgstreiber ist, wurde gerade dieses Kapitel neu gestaltet. Behandelt werden:

- **Organisationsstrukturen** und -prozesse erfolgreicher Handelsunternehmen
- **Human Resource Management**, wobei die Ansätze der Mitarbeiterführung im Vordergrund stehen.
- **Controlling** im Handel, wobei Controllingkonzepte und -kennzahlen im Vordergrund stehen.

Die Fallstudie zur Führungskonzeption von **dm-drogerie markt** und hier insbesondere die Ausbildung von Nachwuchskräften beschließt die Ausführungen.

## Fazit

Insgesamt hoffen wir in diesem Kurzbeitrag einen Überblick über das Buch vermittelt zu haben. Unser Dank gilt allen Mitarbeitern, die zum Entstehen dieser dritten Auflage wesentlich beigetragen haben. Wir danken den Vertretern der Wirtschaftspraxis, die mit Beispielen, Meinungen und Stellungnahmen vertreten sind und durch die Bereitstellung der erforderlichen Materialien die Möglichkeit zur Integration von umfassenden Fallstudien geliefert haben.

Über jeden inhaltlichen und redaktionellen Hinweis zu diesem Lehrbuch danken wir schon im Voraus. Am einfachsten erreichen Sie uns per E-Mail.

## „Take-aways“

- Für die Praxis bietet das Buch einen systematisierenden und zugleich vertiefenden Einblick in aktuelle Determinanten und Entscheidungen im Handelsmanagement, inklusive vieler Best-Practices.
- Für die Lehre bietet das Buch einen Überblick über die wichtigen Studien zu den ausgewählten, wichtigsten Themengebieten des Handelsmanagement.
- Es ist als Nachschlagewerk für annähernd alle relevanten Fragen im Handelsmanagement nutzbar.



## Buchpublikationen



### Tagungsband zum Internationalen Management

In dem Sammelwerk sind die Beiträge der Jahrestagung 2011 der Wissenschaftlichen Kommission Internationales Management im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (VHB) abgedruckt, die am 18. und 19. Februar 2011 unter der Leitung von Joachim Zentes in Saarbrücken stattfand. In 12 Beiträgen werden die Dynamik und Komplexität von

Markteintrittsstrategien beleuchtet.

Wesentliche Themenbereiche sind Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien, Einflussfaktoren auf die Strategiewahl, Konzeptualisierungen und Operationalisierungen, Erfolgsmaße und Erfolgswirkungen, Beziehungen zwischen Markteintrittsstrategien und Rollen der Auslandseinheiten sowie Koordinationsmuster internationaler Unternehmen.

*Zentes, Joachim (Hrsg.) (2012): Markteintrittsstrategien – Dynamik und Komplexität, mir-Edition, Gabler, Wiesbaden.*

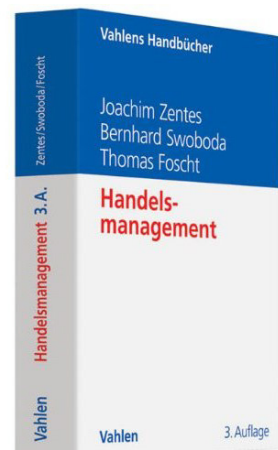
### European Retail Research

„European Retail Research“ ist ein zweimal jährlich erscheinendes Sammelwerk mit begutachteten Beiträgen. In der kommenden Ausgabe (2012, Vol. 26, Issue II), die von der Geschäftsführenden Herausgeberin Hanna Schramm-Klein betreut wird, sind Artikel internationaler Wissenschaftler voraussichtlich zu Themen wie Nutzerverhalten und Word-of-Mouth auf Social Networking Sites von Handelsunternehmen, Instore-Marketing sowie zum Wertschöpfungsmanagement enthalten. Darüber hinaus runden zwei ausführliche Länderberichte zum Handelsmanagement das Buch ab.

*Schramm-Klein, Hanna; Foscht, Thomas; Morschett, Dirk; Rudolph, Thomas; Schnedlitz, Peter; Swoboda, Bernhard (Hrsg.) (2012): European Retail Research 2012, Volume 26, Issue II, Gabler, Wiesbaden.*

### Lehrbuch zum Handelsmanagement

Handelsunternehmen nehmen eine immer wichtiger werdende Stellung in der Wirtschaft ein – dies gilt für den Konsumgüter-, aber auch für den Industriegütersektor: Sie bauen ihre Wertschöpfungskette sowohl „up-stream“ als auch „down-stream“ aus. Auch Industrieunternehmen gestalten ihre Wertschöpfungsarchitekturen zunehmend um: Durch absatzmarkt-orientierte Vertikalisierung werden auch sie zu „Händlern“.



Vor diesem Hintergrund führt das Buch, das sich an Studierende und Entscheidungsträger in der Unternehmenspraxis richtet, in die neueren Ansätze und Methoden des modernen Handelsmanagements ein. Aber auch das bewährte Wissen wird einbezogen, um die Zusammenhänge in der Handelspraxis zu erklären. Neben der Betonung der neueren empirischen Forschung ergänzen Praxisbeispiele und Fallstudien aus dem Handel die Ausführungen.

Die 3. Auflage ist vollständig überarbeitet und in weiten Teilen neu gefasst. Schwerpunkte sind das Spektrum der wettbewerbsorientierten Strategien, die Dynamik der Betriebs- und Vertriebstypen, die Optionen des Absatzmarketing, die Gestaltung der Supply-Chain sowie die Konzepte der Führung.

*Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Foscht, Thomas (2012): Handelsmanagement, 3. Aufl., Vahlen, München.*

## 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 und Exkursionen zu Unternehmen

Herr **Ingo Rose**, Product Marketing & Support Manager bei **Nissan Forklift**, sprach im Frühjahr 2012 an der Universität Siegen über das Käuferverhalten im B2B Bereich. Dabei wurden die Besonderheiten des B2B Marketing in den Vordergrund gestellt. So wurden spezielle Vertriebsstrukturen erläutert und das Kaufverhalten von Kundentypen detailliert betrachtet. Gerade die Thematik „Wer wie welche Entscheidungen im B2B – Bereich trifft“ wurde an Praxis-Beispielen den Studierenden näher gebracht.

Über das Thema „Social Influence Marketing“ referierten **Ingo Müller** und **Jan Quickels**, ehemaliger Diplomand des Lehrstuhls für Marketing der Universität Siegen, von der **Marketing Agentur Wunderman**. Inhalt des Vortrags war das Marketing in Sozialen Netzwerken und die Auswirkungen auf Firmen bzw. deren Marketing. Chancen und Risiken wurden dargelegt und aus Sicht einer Agentur kritisch hinterfragt. So wurden insbesondere die Einbeziehung von Konsumenten Meinungen und Anregungen in Sozialen Netzwerken als Möglichkeit aufgezeigt, Kunden zu akquirieren und stärker an ein Unternehmen zu binden.

Am 20. Dezember 2011 referierte Herr **Wolfgang Stippler**, **Bayer AG** COM Corporate Branding, im Rahmen der Master-Vorlesung „International Brand-Management“. Herr Stippler behandelte dabei – neben dem Unternehmen Bayer – die Ergebnisse der jährlichen Tests der Wahrnehmung der Global Brand Bayer in 30 Ländern und erörterte die Ergebnisse, die jeweils im Vergleich zu den zwei stärksten Wettbewerbern in jedem Land erhoben und zur Steuerung der Tochtergesellschaften in den 30 Ländern eingesetzt werden.

Dabei ist Bayer eines der führenden Unternehmen was die Anwendung des global Brand Tracking zentral vorantreibt, denn andere Unternehmen sagen schnell „Unsere Marke ist das Vorstellungsbild in den Köpfen der Verbraucher“ aber kontrollieren nie oder zumindest nie zentral, wie die Corporate Brand international, d.h. in einzelnen Ländern gesehen wird.

Herr **Torsten Sydow**, Gebietsverkaufsleiter **SC Johnson GmbH**, referierte am 17. Januar 2012 über die Anstrengungen die ein globales Familienunternehmen bei der Überführung einer lokalen in eine globale Marke unternimmt. Im Rahmen der Master-Vorlesung „International Brand-Management“ stellte er exemplarisch am Beispiel des kürzlich durchgeführten Re-Designs einer der weltweit führenden Marken des Konzerns, nämlich Paral, zentrale Maßnahmen vor. Herr Sydow zeigte in seinen Ausführungen auf, wie der Markenname und die Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens geplant, koordiniert und kontrolliert wurden. Zum Ende der Veranstaltung spendierte das Unternehmen den Studierenden Produktproben des Unternehmens.



W. Stippler,  
COM Corporate  
Branding, **Bayer AG**



T. Sydow,  
Gebietsverkaufsleiter,  
**SC Johnson**



R. Melcher,  
CIO, **dm-drogerie markt GmbH & Co. KG**

Am 31. Januar 2012 referierte Herr **Roman Melcher**, CIO **dm-drogerie markt GmbH & Co KG**, im Rahmen der Master-Vorlesung „International Marketing-Management“ und im Rahmen der Bachelor Vorlesung Handelsmanagement. Herr Melcher behandelte dabei die

Grundlage für den Unternehmenserfolg eines – im deutschen Handel fast einzigartig – seit zwanzig Jahren jedes Jahr zweistellig wachsenden Unternehmens: Die Führungskultur. Ohne die üblichen Powerpoint-Charts bannte Herr Melcher über 200 Studierende, Praktiker des Marketing Clubs und Filialleiter von dm über 75 Minuten. Es ist die Unternehmenskultur, die den Erfolg treibt, denn die Managementtools müssen natürlich exzellent beherrscht werden, aber ohne eine starke und einzigartige Kultur sind diese nur kurzfristige Erfolgstreiber. Die Menschen sind es, die nur dann exzellent sind, wenn deren Arbeitseinstellung im Einklang steht mit „Wollen, Handeln und Wissen“.

Im Mai 2012 erläuterte der Regionaldirektor Europa des **OSEC Business Network Switzerland**, Herr **Oliver Bertschinger**, den Studierenden der Universität Fribourg auf Einladung von Prof. Dirk Morschett die Internationalisierungspotenziale für Schweizer Unternehmen und die Rahmenbedingungen in verschiedenen europäischen Märkten. Dabei betonte er die Erfolgsfaktoren der Schweizer Exportwirtschaft, die in einigen Sektoren trotz der Finanzkrise und trotz des starken Schweizer Frankens weiterhin wächst. Dennoch verwies er auf die Probleme, die aufgrund der Währungsveränderungen aufgetreten seien.

Im Rahmen der gleichen Veranstaltung referierte **Miguel Fonollosa**, Leiter des **Swiss Business Hub in Polen**, über die hervorragende Entwicklung Polens in den letzten Jahren, das im europäischen Vergleich hohe Wirtschaftswachstum in dem Land und die attraktiven Möglichkeiten für Schweizer Unternehmen, in diesem Markt tätig zu werden. Insbesondere ging er dabei auf die wichtigsten Wachstumssektoren für die nächsten Jahre ein.

Im Rahmen einer Exkursion hatten die Studierenden des Lehrstuhls von Prof. Morschett an der Universität Fribourg die Gelegenheit, Logistikkonzepte in der Praxis zu besichtigen und diese von Experten erläutert zu bekommen.

Bei einem Besuch in der Nationalen Verteilzentrale von Coop in Wangen b. Olten erläuterte **René Christ, Coop**, die Logistikstrategie des Unternehmens und die wichtigsten Logistikprozesse. Zusammen mit einem Kollegen führte er anschließend die Studentengruppe durch das riesige Lager. Der Warenfluss durch das Lager, inkl. den Wareneingangsprozessen, der Einlagerung, der Kommissionierung und dem Warenausgang zu den Regionalen Lägern, von denen aus schließlich die Filialen von Coop beliefert werden, wurde detailliert gezeigt.

Das Konzept eines Lebensmittel-Online-Shops wurde einer Gruppe von Studierenden der Universität Fribourg bei ihrem Besuch bei **coop@home** in Spreitenbach erklärt. Der Geschäftsführer **Philippe Huwyler**, die Marketingleiterin **Ellen Brasse** und der Logistikleiter **Thomas Rossel** erklärten zuerst das Geschäftsmodell und das Marketing für einen Online-Lieferdienst von Lebensmitteln, führten die Studierenden durch das Verteilzentrum und standen anschließend für die interessierten Fragen der Studierenden bereit. Während Lebensmittel-Online-Shops in Deutschland kaum existieren, ist **coop@home** seit vielen Jahren in der Schweiz erfolgreich.



O. Bertschinger,  
Regionaldirektor  
Europa, **OSEC**



M. Fonollosa,  
Leiter,  
**Swiss Business Hub Polen**



E. Brasse,  
Leiterin Marketing,  
**coop@home**



R. Christ,  
Logistik Wangen  
**Coop**

## Vorträge und Projekte mit Unternehmen

Im Rahmen mehrerer Strategie- und Praxis-Workshops mit Handelsunternehmen und Vortragsveranstaltungen diskutierte Prof. Hanna Schramm-Klein den Themenbereich des **Multi-Channel-Retailings**. Weiterhin war sie mit Vorträgen zu aktuellen Themenbereichen wie u.a. Soziale Netzwerke, Handelsformaten und Zukunftsentwicklungen des Konsumentenverhaltens auf mehreren Veranstaltungen als Rednerin aktiv.

Im Rahmen der von Prof. Hanna Schramm-Klein in Kooperation mit dem Marketing Transfer Verein (MTV) gegründeten **"Marketing Talents"**-Initiative (derzeit bestehend aus 25 Studierenden) wurden mehrere Workshops und Praxisprojekte veranstaltet. Unter anderem fand ein Workshop mit und für die **Duden Redaktion** statt, in dem u.a. die Frage geklärt werden sollte, wie die Firma auf Herausforderungen wie Apps für Smartphones und Social Media reagieren soll. In der nächsten Zeit sind Projekte u.a. mit Vodafone, Hailo und Otto geplant.

Vom 04. bis 06. Oktober 2012 wird an der Universität Siegen die **Forschungstagung Marketing** stattfinden. Dabei werden Professoren und Doktoranden von Marketinglehrstühlen aus ganz Deutschland wie auch der Schweiz und Österreich vertreten sein. Im Rahmen dieser Veranstaltung wird Doktoranden und Habilitanden die Gelegenheit geboten, ihre wissenschaftlichen Arbeitsthemen zu präsentieren und zu diskutieren. Neben der eigentlichen Tagung wird es für die Teilnehmer ein kulturell-wissenschaftliches Rahmenprogramm in und um die Region Siegen geben.

Von September 2011 bis Februar 2012 absolvierte Dipl.-Volksw. Celina Steffen vom Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen einen Forschungsaufenthalt an der **Pace University** in New York. Dort setzte sie u.a. empirische Studien zum Thema „Adgames“ in Zusammenarbeit mit **Prof. Dr. Randi Priluck**, Professorin für Marketing an der Pace University um.

Im Rahmen des interdisziplinären Projekts **„Digital Natives' Traces“** der Universität Siegen, an dem Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein maßgeblich beteiligt ist, fand ein interdisziplinärer, internationaler Workshop statt. Wissenschaftler, Vertreter aus der Praxis und Studierende diskutierten über die Gefahren und Potenziale, die durch persönliche Spuren im Internet entstehen.

Das Generalthema anlässlich des 25-jährigen Jubiläums des Marketing-Club Trier-Luxemburg lautet „Exzellenz im Marketing – 25 Jahre Marketing-Club Trier-Luxemburg“. Professor Swoboda, Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Handel der Universität Trier, ist seit rund 8 Jahren Programmvorstand des Clubs und hat mit tatkräftiger Hilfe besonders attraktive Unternehmen zu einem Vortrag im Club 2012 gewinnen können, z.B., Hapanies Tabaco International, dm-drogerie markt, SAP AG, Weber Grill, Edelweiß-Borgrain, CinemaxX, Ferrero, Würth-Gruppe, Audi und ebenso hochkarätige Referenten wie Johann Lafer, Reinhold Würth, Reiner Calmund etc. Die Clubabende finden i.d.R. am zweiten Dienstag in jedem Montag statt und sind durch eine kommunikative und familiäre Atmosphäre gekennzeichnet. Gäste sind stets willkommen!

Im Februar 2012 leitete Prof. Dr. Dirk Morschett eine Euroforum-Podiumsdiskussion zum Thema **„Mobile am Point-of-Sale: iPhone, iPad & Co. Für den stationären Handel“**. Diese Podiumsdiskussion, bei der **Frank Rehme**, Head of Innovation Service bei der **Metro Group**, **Mark Sievers**, Head of Consumer Markets, **KPMG**, und **Uwe Spiegel**, Bereichsleiter E-Commerce Solution and Services bei **T-Systems Multimedia Solutions**, darüber debattierten, welche Einsatzmöglichkeiten sich für Smartphones und Tablets in den Läden des stationären Handels ergeben, wurde in einem Live-Webcast an die registrierten Zuschauer übertragen. Die 60-minütige Sendung kann nach Registrierung auch nachträglich noch angesehen werden; bei Interesse kontaktieren Sie [christodoulatos@euroforum.com](mailto:christodoulatos@euroforum.com). Weitere Live-Webcasts werden folgen.

Das Thema **Online-Handel** beschäftigte den Chair for International Management der Universität auch in weiteren Aktivitäten. In einem umfassenden Projekt entwickelte Prof. Morschett eine Strategie für einen Online-Händler für die nächsten Jahre. Mit einem großen deutschen Lebensmittelhändler wurde zudem ein mehrtägiger Strategieworkshop unter Moderation von Prof. Dirk Morschett durchgeführt, bei dem die Option des Einstiegs in den Online-Handel evaluiert und intensiv diskutiert wurde.

Zudem begann der Chair for International Management unter Leitung von Prof. Morschett ein Projekt für **DER MITTELSTANDSVERBUND**

– **ZGV**. Immer mehr Verbundgruppen bauen eigene Online-Shops auf — und stehen dabei vor besonderen kooperationspezifischen Herausforderungen. Daher wurde ein Projekt lanciert, bei dem der Lehrstuhl gemeinsam mit dem MITTELSTANDSVERBUND in einer umfassenden Studie die aktuelle Lage analysiert und zukunftsweisende Strategien und Konzepte entwickelt in einer Studie „**Erfolgreicher Online-Handel von Verbundgruppen - Status Quo und Perspektiven, Best Practices und Lösungsansätze für die Praxis**“.

Zum Thema des Multi-Channel-Handels referierte Prof. Morschett auch bei verschiedenen Veranstaltungen und im Berichtszeitraum wurde auch ein **Whitepaper** zum Thema „**Cross-Channel-Handel**“ fertiggestellt für **T-Systems Multimedia**

**Solutions**, über das in der nächsten Ausgabe dieses Newsletters berichtet wird.

Thematisch anders ausgerichtet war eine weitere Aktivität des Chair for International Management im letzten halben Jahr. Für die Organisation **GSI Schweiz** wurde eine neue **Unternehmensstrategie** erarbeitet, die den Verband noch besser als bisher auf eine erfolgreiche Zukunft vorbereiten soll. Der Strategieprozess wurde über die verschiedenen Ebenen (Geschäftsleitung, Vorstand, Mitarbeiter) von Prof. Morschett begleitet. Einen kleinen Einblick in den Prozess der strategischen Planung gibt ein Beitrag in diesem Newsletter.

## Internationale Vorträge, Preise und Kontakte

Mitarbeiter des Lehrstuhls für Marketing und Handel der Universität Trier haben von November 2011 bis Mai 2012 Forschungsarbeiten u.a. auf folgenden internationalen Konferenzen vorgestellt: European International Business Association (Dezember, Bukarest), American Marketing Academy (Februar, St. Petersburg), Kommission für Internationales Management im Verband der Hochschullehrer für BWL (Februar, Saarbrücken) und European Marketing Association (Mai, Lissabon). Folgende Paper wurden u.a. vorgestellt:

- What do we really know about antecedents of international divestment? A systematic review, EIBA, Morschett/Donath/Swoboda/Schramm-Klein
- Does Scanning and Planning really make a Difference in international markets? An Investigation of SME's Performance Effects, EIBA, Olejnik/Swoboda/Schramm-Klein
- Being global within a local business? Lessons learned from Retail Internationalization in China, EIBA, Swoboda/Pennemann/Taube
- An Evaluation of strategic vs. structural Design Elements of Global Account Management in light of Retailers' international Expansion, EIBA Swoboda/Schlüter/Olejnik/Morschett

- The successful format transfer strategy of international store retailers, EIBA, Swoboda/Elsner/Blanke
- Reciprocal Effects of Retailers' Corporate Reputation and Store Equity, AMA, Swoboda/Berg/Schramm-Klein
- The Role of Local Competition on Retail Brand Equity and Store Accessibility Effects, AMA, Swoboda/Berg/Schramm-Klein
- Transferring the Retail Format Successfully into Foreign Countries, AMA, Swoboda/Elsner/Morschett/Pennemann
- Successful Strategic Vs. Structural Design Elements Of Global Account Management In Light Of Retailers' International Expansion, EMAC, Swoboda/Schlüter/Olejnik
- Does An International Standardized Retail Format Transfer Strategy Pay Off?, EMAC, Elsner/Swoboda/Blanke

Für die Jahrestagung 2012 der Academy of Management in Boston wurde das Paper von Nicolas Lohr und Dirk Morschett mit dem Titel „Internationalization of the Second Degree: Process Drivers and Restrictions in Modern MNCs“ als Finalist für den Preis als bestes qualitatives Paper in International Business ausgewählt.

## Impressum

### **Jg. 3, 2012, Heft Nr. 1**

*Retailing & Consumer Goods Marketing wird herausgegeben von*

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

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. 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 Marketing und Handel der Universität Trier verantwortlich.*

*Layout: Julia Weindel, Universität Trier.*