

Retailing & Consumer Goods Marketing

Dezember 2010



Impulse für Handel und Konsumgüterindustrie

Inhalt

• Editorial	1
• Erfolgreiche Handelsstrategien: Gestern – Heute – Morgen	2
• Markteintrittsstrategien der größten Handelsunternehmen	6
• Kundenkontakte im Multi-Channel-Marketing	10
• Erfolgreiches KAM gegenüber internationalen Handelskunden	13
• Vielfältige Angebotsformen im Online-Handel	17
• Chancen im chinesischen Online-Handel	22
• Der Einfluss des Web 2.0 auf das Konsumentenverhalten	25
• Digitale Einkaufsbegleiter: Die Nutzung von Smartphones	29
• Online-Adgames in der Marketingkommunikation	32
• Kundenerfolg eines globalen Corporate Branding	35
• Versorgungssicherheit als strategische Herausforderung	39
• Entstehung neuer Betriebstypen im Handel	43
• Buchpublikationen	47
• Transfer zwischen Forschung und Praxis	49
• Impressum	52

Editorial

Dies ist die erste Ausgabe eines neuen Newsletters, der künftig etwa zweimal jährlich erscheinen wird. Studien, wissenschaftliche Forschungsergebnisse sowie Reflektionen der Herausgeber zu Handel und Konsumgütermarketing sollen den Leserinnen und Lesern Impulse für ihre eigenen Strategien und Entwicklungen geben.

Marktorientiertes Management in der Konsumgüterwirtschaft ist der Schwerpunkt der Forschungs-, Lehr-, Vortrags- und Beratungstätigkeit der vier an dieser Publikation beteiligten Lehrstühle. Dabei wird traditionell das Management und Marketing von Handelsunternehmen untersucht, und zudem liegt – vor dem Hintergrund der zunehmenden Kooperation in der Wertschöpfungskette – auch die Perspektive von Konsumgüterherstellern und deren Marketing- und Distributionsaktivitäten in unserem Fokus.

Die Gemeinsamkeit der vier Herausgeber, die Lehrstühle an verschiedenen Universitäten innehaben, sind Wurzeln an der Universität des Saarlandes. Unter der Leitung von Univ.-Professor Dr. Joachim Zentes, der seit langem Direktor des Instituts für Handel & Internationales Marketing (H.I.MA.) der Universität des Saarlandes ist, promovierten und habilitierten sich Bernhard Swoboda, Dirk Morschett und Hanna Schramm-Klein.

Seit 2002 führt Univ.-Professor Dr. Prof. h.c. Bernhard Swoboda den Lehrstuhl für Marketing und Handel der Universität Trier, seit

2007 hat Univ.-Professor Dr. Dirk Morschett den Lehrstuhl für Internationales Management der Universität Fribourg in der Schweiz inne und seit 2009 hält Univ.-Professorin Dr. Hanna Schramm-Klein den Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen.

Damit verbinden die Herausgeber die langjährige Tätigkeit am H.I.MA., viele gemeinsame Forschungs- und Beratungsaktivitäten sowie eine Vielzahl gemeinsamer Bücher, sowohl Lehr- als auch eher praxisorientierte Bücher im Bereich des Handels und des Konsumgütermarketing.

Unsere Forschungsinteressen sind bis heute sehr ähnlich geblieben, sodass wir die wichtigsten Ergebnisse und Überlegungen unserer Arbeit künftig in dieser Form gemeinsam veröffentlichen wollen.

Dirk Morschett
Universität Fribourg/Schweiz

Bernhard Swoboda
Universität Trier

Hanna Schramm-Klein
Universität Siegen

Joachim Zentes
Universität des Saarlandes

Erfolgreiche Handelsstrategien: Gestern – Heute – Morgen

Stefan Kolb & Sebastian Rittinger

Das Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) der Universität des Saarlandes führte im 1. Quartal 2010 in Kooperation mit dem Handelsverband Deutschland (HDE) eine bundesweite Befragung deutscher Einzelhandelsunternehmen durch. Ziel der Studie war zum einen, zentrale Erfolgsfaktoren im Einzelhandel zu identifizieren und im Zeitablauf zu analysieren. Zum anderen sollten Strategien analysiert werden, die in den vergangenen Jahrzehnten nicht nur das Überleben, sondern auch den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen sicherten.

Ansatzpunkt der Untersuchung sind Handelsunternehmen, die nach dem Zweiten Weltkrieg gegründet bzw. wieder gegründet wurden und die bis heute erfolg-

den wird (siehe Abbildung 1).

Die Phase „Früher“ fasst den Zeitraum zwischen dem Ende des Zweiten Weltkriegs und dem Jahr

Epoche vom Phänomen der zunehmenden Globalisierung und einem steigenden Grad weltweiter Vernetzung durch digitalen Datenaustausch. Die dritte Phase,

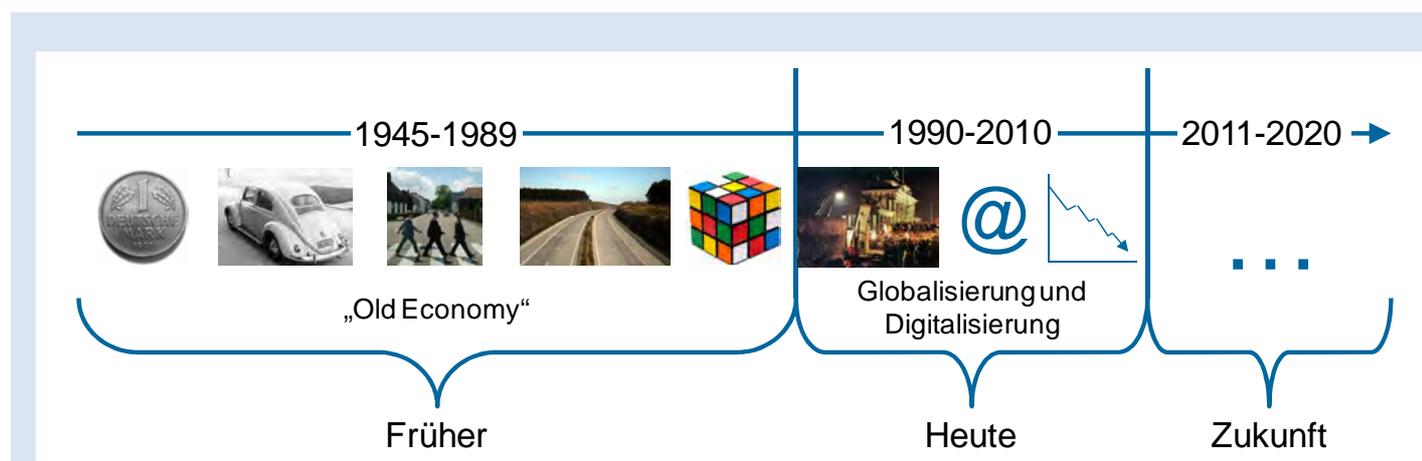


Abbildung 1: Zeithorizont der Studie (Quelle: Zentes/Kolb/Rittinger 2010, S. 26)

reich sind. Dies schließt kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sowie (heutige) Großunternehmen ein. Gesamthaft erstreckt sich die Studie auf einen Zeitraum von 75 Jahren, wobei zwischen drei Phasen unterschied-

1989 zusammen. Diese Zeitspanne war u.a. geprägt durch das Wirtschaftswunder sowie den Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt. Die zweite Phase („Heute“) beginnt mit der Wiedervereinigung und reicht bis ins Jahr 2010. Begleitet wird diese

zusammengefasst unter „Zukunft“, umfasst die Zeitspanne von 2011 bis zum Jahr 2020. Hinsichtlich dieses Zeitraums wurden die Respondenten bezüglich ihrer Einschätzungen für die kommenden zehn Jahre befragt. Neben der schriftlichen Befragung, mittels eines standardisierten Fragebogens, wurden insgesamt 68 Experteninterviews mit Inhabern, Geschäftsführern und Vorständen von Einzelhandelsunternehmen aus allen relevanten Branchen

Autoren

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

(Food, Near-Food und Non-Food) in Deutschland geführt.

Erfolgsfaktoren im Einzelhandel

Die Identifikation der zentralen Erfolgsfaktoren basiert auf den 68 Expertengesprächen. Abbildung 2 fasst die meistgenannten Erfolgsfaktoren der Unternehmensvertreter zusammen. Die zehn meistgenannten Erfolgsfaktoren wurden mittels einer multiplen Regression hinsichtlich ihres Erfolgsbeitrags in den Zeiträumen „Früher“ und „Heute“ untersucht. Im Ergebnis kann aufgezeigt werden, dass nicht ein bestimmter Erfolgsfaktor innerhalb der betrachteten Zeiträume von herausragender Bedeutung war, sondern vielmehr, dass ein Zusammenspiel einzelner Faktoren den Erfolg der Unternehmen ausmacht. Der Vergleich der beiden Zeiträume zeigt zudem, welche der Erfolgsfaktoren im Zeitverlauf tendenziell an Bedeutung gewonnen haben und welche eher in früheren Zeiten für die Unternehmen als entscheidend einzustufen sind. Während heute beispielsweise der Standort sowie die angebotenen Services einen großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben, war dies in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg nahe liegender Weise insbesondere das Sortiment.

Erfolgsstrategien im Einzelhandel

Im Zuge der Analyse der Erfolgsstrategien wurden die Unternehmen einer dynamischen Betrachtung unterzogen, wobei eine Systematisierung anhand der Dimensionen „Wachstum“ und „Wandel“ schließlich zu vier grundlegenden Einzelhandelsstrategien führte (siehe Abbildung 3).

Die *Optimierer* repräsentieren die klassischen TraditionsGeschäfte

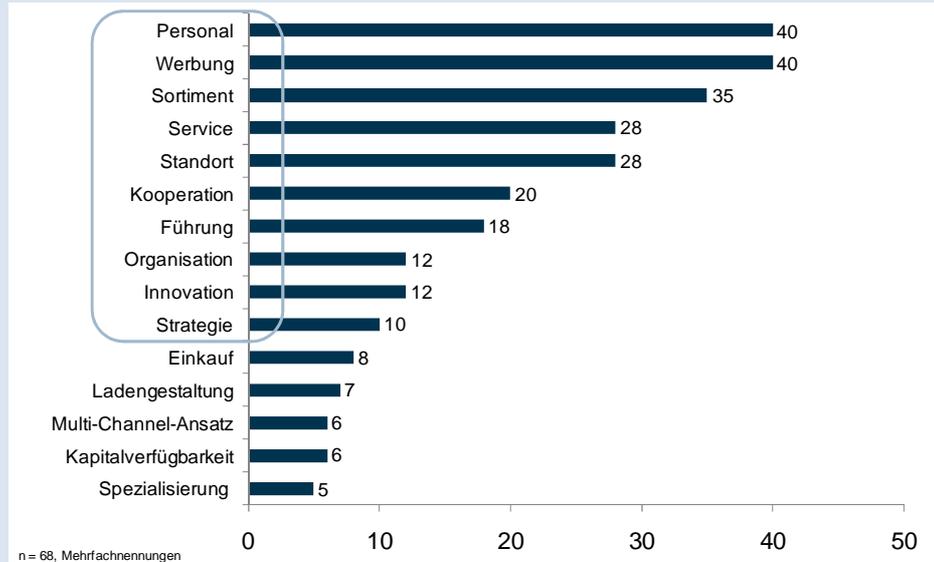


Abbildung 2: Meistgenannte Erfolgsfaktoren (Quelle: Zentes/Kolb/Ritinger 2010, S. 26)

mit einer hohen strategischen Kontinuität. Sie sind seit jeher dem gleichen Standort treu, behalten ihren traditionellen Sortimentsfokus bei und verzichten bewusst auf sämtliche Arten von Expansion. Die *Modifizierer* weisen eine enge Verwandtschaft zu dieser Strategie auf, legen bisweilen jedoch eine sehr ausgeprägte Experimentierfreude im Hinblick auf strategischen Wandel an den Tag. Dies äußert sich beispielsweise in Standort- oder Bran-

chenwechseln, die sie mehr oder weniger häufiger praktizieren. Die *Multiplizierer* entsprechen hinsichtlich ihrer Strategie der Kontinuität der *Optimierer*, repräsentieren jedoch eine Abwandlung dieses Strategietypus, da sie ihr Konzept, anders als die *Optimierer*, beispielsweise durch mehrere Filialen vervielfältigen. Die *Diversifizierer* stellen eine Kombination der Strategien der *Modifizierer* und der *Multiplizierer* dar. Sie zeichnen sich

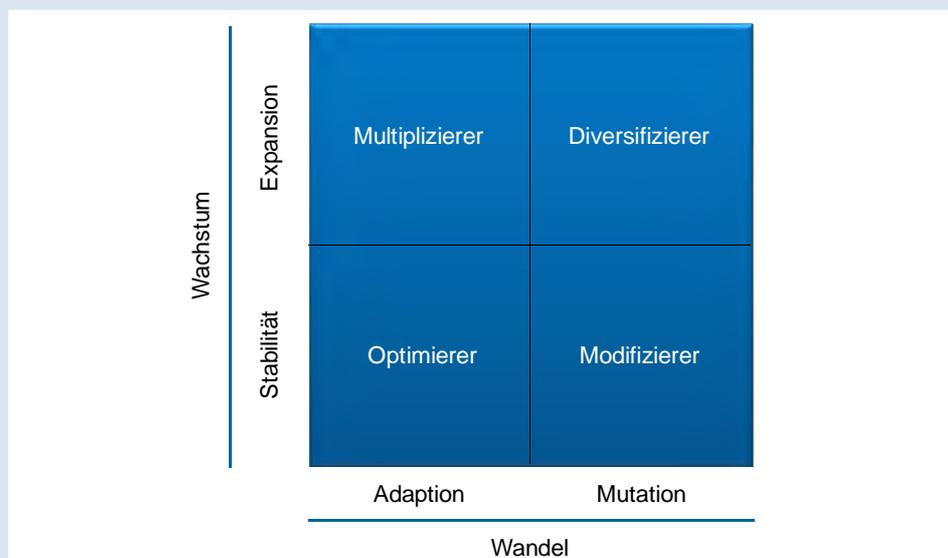


Abbildung 3: Systematik erfolgreicher Handelsstrategien (Quelle: Zentes/Kolb/Ritinger 2010, S. 108)

zum einen durch eine hohe Experimentierfreude hinsichtlich der Unternehmensstrategie aus, was sich darin äußert, dass sie neben ihrem ursprünglichen Unternehmen weitere Geschäfte aus anderen Branchen oder gar in Form anderer Betriebstypen betreiben. Zum anderen expandieren sie ihre Konzepte, beispielsweise durch die Gründung weiterer Filialen.

Die Studie fokussiert jedoch nicht nur auf eine Kategorisierung von Unternehmensstrategien anhand der beschriebenen Merkmale, sondern zeigt auch die Entwicklungspfade auf, die Unternehmen einschlagen, wenn sie sich beispielsweise vom *Optimierer* zum *Modifizierer* wandeln, um schließlich dieses neue, gegebenenfalls wesentlich erfolgreichere Konzept dann als *Multiplizierer* zu vervielfältigen. Darüber hinaus werden auch die mit einer Expansion oder Mutation in der Praxis einhergehenden, zeitlichen Ent-

wicklungsmuster aufgezeigt und den einzelnen Entwicklungspfaden zugeordnet.

Außerdem wird die Analyse der Erfolgsfaktoren auf die vier identifizierten Handelsstrategien ausgeweitet. Damit wird ein Vergleich der verschiedenen Erfolgsfaktoren innerhalb der Strategien ermöglicht. So kann beispielsweise gezeigt werden, dass die *Optimierer* ihr Serviceniveau seit dem 2. Weltkrieg bis heute kontinuierlich gesteigert haben. Bei einem strategieübergreifenden Vergleich der Erfolgsfaktoren zeigte sich außerdem, dass beispielsweise die *Modifizierer*, einhergehend mit ihrer ausgeprägten Experimentierfreude, in der Tendenz auch als innovativer einzustufen sind als die *Optimierer*, oder dass die *Diversifizierer* noch intensivere Kooperationen pflegen als die *Multiplizierer*.

Um Anhaltspunkte darüber zu

gewinnen, welche Strategie den größten Unternehmenserfolg mit sich bringen, wird auch dieser innerhalb der drei Zeiträume „Früher“, „Heute“ sowie „Zukunft“ analysiert und zwischen den einzelnen Strategien verglichen. Auch wenn für alle Strategien in sämtlichen der betrachteten Zeiträume Unternehmen existieren, die einen herausragenden Erfolg vorweisen konnten, lassen sich dennoch einige Tendenzen erkennen. So zeigt sich beispielsweise, dass die in der Praxis oftmals auch als Traditions-geschäfte bezeichneten *Optimierer* in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg den größten Erfolg zu verzeichnen hatten, während die *Diversifizierer* am optimistischsten in die Zukunft blicken, was den künftigen Unternehmenserfolg anbelangt (siehe Abbildung 4). Zur Veranschaulichung der vier identifizierten Handelsstrategien werden diese jeweils mit „Good-Practice“-Beispielen

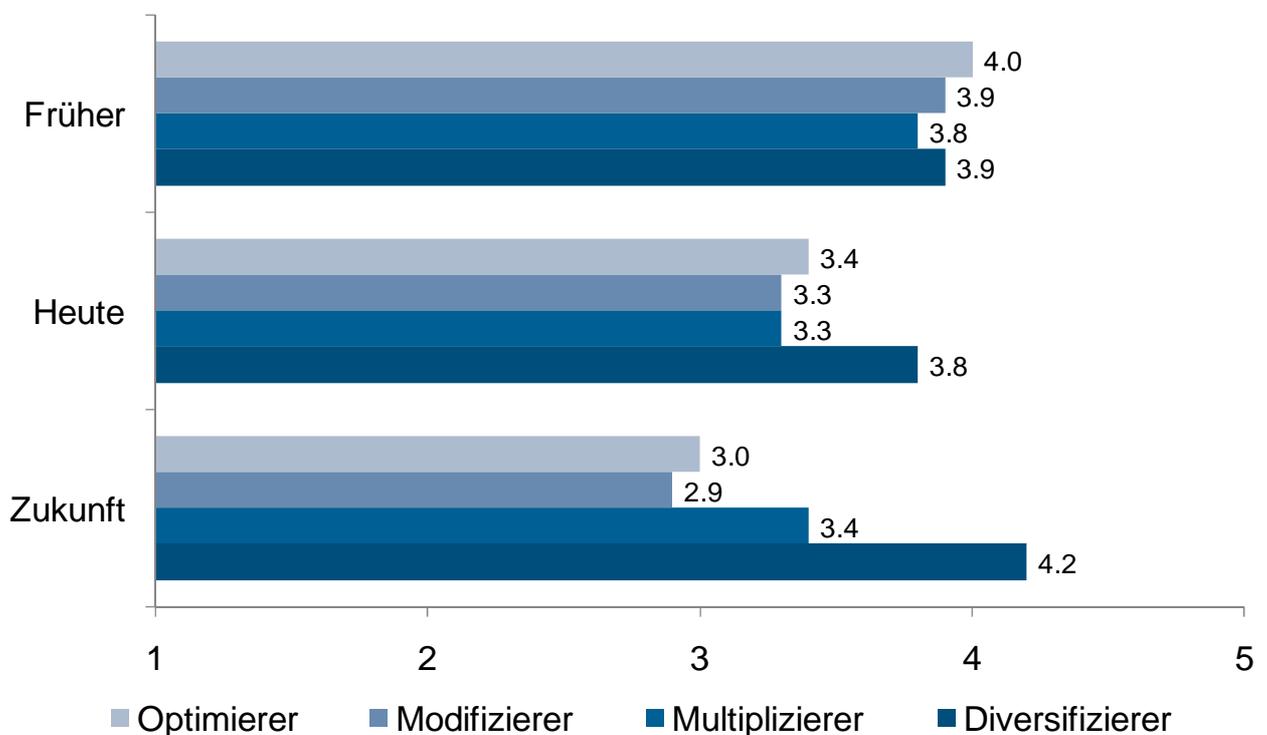


Abbildung 4: Vergleich der subjektiven Erfolgseinschätzung erfolgreicher Handelsstrategien (Quelle: Zentes/Kolb/Ritinger 2010, S. 178)

unterlegt. In diesem Kontext werden Unternehmen porträtiert, die innerhalb ihrer verfolgten Strategie als überdurchschnittlich erfolgreich einzustufen sind. Als Unternehmensporträts werden das Bekleidungshaus Wibbel aus Leonberg-Eltingen, das Küchenreich Schmitt aus dem badischen Bietigheim, die Parfümerie Albrecht aus Frankfurt a.M., dm drogeriemarkt und das Musikfachgeschäft Rock Shop aus Karlsruhe sowie die NBB Dienstleistungssysteme AG aus Rodenberg vorgestellt.

Herausforderungen für Einzelhandel und Politik

Dass der Unternehmenserfolg aber nicht nur durch die gewählte Strategie bestimmt wird, sondern auch maßgeblich vom Unternehmensumfeld und den herrschenden Rahmenbedingungen abhängt, zeigt eine Analyse der Wettbewerbsentwicklung im Zeitablauf. Dabei werden Faktoren wie die Rivalität zwischen den Wettbewerbern einer Branche, die Verhandlungsmacht der Lieferanten oder das Anspruchsniveau der Konsumenten an die Händler einer dynamischen Be-

trachtung unterzogen. Ebenfalls analysiert werden in diesem Zusammenhang die potenziellen Herausforderungen, denen sich deutsche Einzelhandelsunternehmen seit dem Zweiten Weltkrieg gegenüber sehen, angefangen von der Schwierigkeit, geeignetes Personal zu finden, bis hin zur Herausforderung einer bedarfsgerechten Unternehmensfinanzierung.

Vor diesem Hintergrund artikulieren die befragten Unternehmen auch ihre Forderungen an die Politik. Um ein homogeneres Bild zu generieren, wurden die Strategien nach den Größen der ihnen zugeordneten Unternehmen sortiert, sodass die Strategien mit den tendenziell größeren Unternehmen (Multiplizierer und Diversifizierer) sowie diejenigen, denen eher kleinere Unternehmen zugeordnet werden (Optimierer und Modifizierer), zusammengefasst wurden. Die Analyse bringt teilweise fundamentale Unterschiede innerhalb der Ergebnisse beider Gruppen hervor. Während sich die eher kleineren Unternehmen beispielsweise ausdrücklich gegen eine Lockerung des Ladenschlussgesetzes aussprechen, sind die größeren Unter-

nehmen für eine Liberalisierung der Öffnungszeiten. Auch plädieren die kleineren Unternehmen beispielsweise für eine verantwortungsbewusstere Standortpolitik, während die größeren Unternehmen die Vereinfachung von Genehmigungsverfahren für große Einzelhandelsflächen fordern. Einigkeit zwischen den beiden Strategiegruppen herrscht hinsichtlich der meistgenannten Forderung überhaupt: der Steuerentlastung. Sowohl die kleinen/mittleren als auch die größeren Unternehmen fordern Entlastungen auf der Steuerseite, um zukünftig handlungsfähig zu bleiben.

Auszüge dieser Studie wurden am 28. Juni 2010 auf dem HDE-Mittelstandstag, der „TIME 2010“, präsentiert.

Die detaillierten Ergebnisse sind in Buchform im Verlag Martin Meidenbauer erhältlich (Zentes, J.; Kolb, S.; Rittinger, S. (2010): Erfolgreiche Handelsstrategien – Gestern – Heute – Morgen, Verlag Martin Meidenbauer: München).

Internationale Markteintrittsstrategien der 30 weltweit größten Handelsunternehmen

Stefan Elsner

Die Internationalisierung des Handels bildet einen zentralen Forschungsschwerpunkt der Professur für Marketing und Handel der Universität Trier. Sie ist ein vielschichtiger, dynamischer Prozess, der eine Reihe von Teilentscheidungen umfasst. In dieser Studie werden Markteintrittsstrategien aufgegriffen, d.h. die Wahl der institutionellen Arrangements, welche den Rahmen der Leistungserstellung zum Eintrittszeitpunkt in einem Auslandsmarkt konturieren und erfolgsrelevant sind.

Einleitung

Die Wahl der Markteintrittsstrategie ist eine der drei typischen Entscheidungen zum Zeitpunkt eines erstmaligen Eintritts in einen Auslandsmarkt, nämlich der Wahl des zu bearbeitenden Marktes, der Wahl der Markteintrittsstrategie und der Marktbearbeitungsstrategie. Die Frage nach der Wahl der Markteintrittsstrategie im Zuge des „going international“ ist im Internationalen Marketing und Management sowie im Kontext produzierender Unternehmen oft gestellt worden.

Im Handel liegen hierzu wenige Erkenntnisse vor. Wir widmen uns den Einflussfaktoren der Wahl der Markteintrittsstrategie. In Erweiterung bisheriger Studien wird der These gefolgt, dass im Handel nicht ein Bündel simultan betrachteter Determinanten die Strategiewahl beeinflusst, sondern die Wahl auf Grundsatzentscheidungen, d.h. einer präferierten Strategie, beruht. Dennoch sind externe und interne Faktoren wichtig.

Datenbasis

Die Untersuchungsbasis stellen die Markteintritte der weltweit 30 größten Lebensmittelhändler dar. Insgesamt konnten 314 Markteintritte von 18 Handelsunternehmen in 83 verschiedenen Ländern bis zum Jahr 2008 verzeichnet werden. Zwölf der Top-30 Unternehmen blieben unbeachtet, da sie entweder nur in einem Auslandsmarkt tätig waren (z.B. Sears, Safeway, Woolworth), weniger als 1% Auslandsumsatz verzeichneten (z.B. Kroger, Target, Walgreens) oder untypische historischer Entwicklungen nahmen, z.B. übernahm bei Seven&I der größte Franchisenehmer den Franchisegeber.

Die Sekundärdaten resultieren aus den jährlichen Studien der European Grocery Retailing des Institute of Grocery and Distribution (IGD) sowie des Instituts M+M Eurodata. Für die 18 Schlüsselakteure werden von der IGD durchgängig seit Jahrzehnten Daten erfasst. Weitere Daten wurden aus Geschäftsberichten und öffent-

lich zugänglichen Quellen wie NationMaster oder Earthtrends genutzt.

Markteintrittsstrategien der Unternehmen im Zeitverlauf

Für den Lebensmittelhandel sind fünf Markteintrittsstrategien relevant: eigene Filialen/Tochtergesellschaften, Akquisitionen, Joint Ventures, Franchising/lizenzartige Kontrakte sowie Minderheitsbeteiligungen. Sie unterscheiden sie sich nach Kapitalintensität, Kontrollmöglichkeit, Risiko und Kapitalrückfluss. So können Filialisierung und Akquisitionen als Eintrittsstrategien mit hoher Kapitalintensität, hoher Kontrollmöglichkeit, höherem Risiko und höherem Kapitalrückfluss charakterisiert werden, während die Ausprägungen bei Joint Ventures, lizenzartigen Kontrakten und Minderheitsbeteiligungen gegenteilig ausgeprägt sind.

Die Verteilung der 314 Markteintritte auf die einzelnen Markteintrittsstrategien über alle Unternehmen hinweg sieht wie folgt aus:

- Mehr als die Hälfte aller Markteintritte wurde durch eine Errichtung eigener Filialen bzw. Tochtergesell-

Autor

Dipl.-Kfm. Stefan Elsner ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing & Handel der Universität Trier.

schaften vollzogen (53,2%).

- Dahinter folgen Joint Ventures mit 22,2% und Akquisitionen mit 15,3%.
- Franchising (hier als franchiseähnliche Kontrakte begriffen) spielt im Lebensmittelhandel mit 5,4%, und im Gegensatz zu Unternehmen des Non-Food-Handels, eine untergeordnete Rolle.
- Auf Minderheitsbeteiligungen entfallen 3,9% der beobachteten Fälle.

Viele Handelsunternehmen haben eine starke Präferenz für eine bestimmte Markteintritts-

strategie (siehe Tabelle 1).

Demnach nutzt etwa die Schwarz Gruppe bis auf eine Ausnahme ausschließlich die Filialisierung, während Tesco überwiegend mit Akquisitionen in neue Märkte eintritt und auch Wal-Mart hat Akquisitionen gerade in besonders großen Märkten wie Mexiko, Japan, Großbritannien oder Deutschland getätigt.

Jeder der Händler nutzt mindestens zwei unterschiedliche Strategien. Beispielsweise nutzt Aldi die Filialisierung als präferierte Markteintrittsstrategie. Von dieser weicht das Unternehmen in zwei Fällen

ab, bei der Akquisition von Hofer in Österreich sowie Trader Joe's in den USA. Carrefour hingegen nutzt alle fünf Markteintrittsstrategien. Dies kann einen Wettbewerbsvorteil darstellen, wenn unterstellt wird, dass das Unternehmen für das jeweilige Land die „passende“ Eintrittsstrategie wählt und über entsprechende Kompetenzen verfügt.

Nachfolgend ist interessant, unter welchen Bedingungen Händler von der präferierten Strategie abweichen bzw. welche Determinanten die Nutzung der präferierten Strategie verstärken.

Unternehmen aus Top-30	Kennzahlen		Markteintrittsstrategie					Gesamt (n=314)
	Umsatz in Mrd. \$	Auslands-umsatz in %	Filialisierung	Akquisition	Joint Venture	Franchising	Minderheitsbeteiligung	
AEON (Japan)	40	5	0	0	3	0	1	4
Ahold (Niederlande)	33	65	6	3	20	0	0	29
Aldi (Deutschland)	51	41	15	2	0	0	0	17
Auchan (Frankreich)	51	50	12	2	3	0	0	17
Carrefour (Frankreich)	110	56	19	2	16	2	2	41
Casino (Frankreich)	37	32	6	5	2	1	1	15
Costco (USA)	71	22	1	0	6	0	0	7
Delhaize Gruppe (Belgien)	24	77	3	4	2	0	3	12
Edeka (Deutschland)	40	5	4	1	1	0	1	7
Intermarché (Frankreich)	44	10	7	1	0	1	0	9
Leclerc (Frankreich)	46	6	0	0	1	4	0	5
Schwarz Gruppe (Deutschland)	69	49	21	1	0	0	0	22
Metro Gruppe (Deutschland)	86	61	27	2	2	0	0	31
Rewe Gruppe (Deutschland)	61	29	9	4	1	0	1	15
Spar (Niederlande)	37	56	26	3	2	3	0	34
Tengelmann (Deutschland)	30	42	8	5	0	3	2	18
Tesco (Großbritannien)	85	27	1	10	3	0	0	14
Wal-Mart (USA)	342	25	2	4	10	0	1	17

Tabelle 1: Markteintrittsstrategie nach Handelsunternehmen

Externe Determinanten

Externe, gastlandspezifische Determinanten führen zum abweichenden Verhalten.

Dies gilt für hochattraktive Märkte, wie im Fall von Wal-Mart angedeutet, aber auch für Märkte, welche eine abweichende Kultur aufweisen oder ansonsten hohe Investitionen durch ausländische Firmen aus unterschiedlichen Branchen aufweisen. Demgegenüber spielt zum Beispiel die geo-

bilden die bevorzugte Markteintrittsstrategie in Volkswirtschaften mit einem hohen BIP, d.h. die oben genannten Durchschnittswerte werden übertroffen. Eine Begründung hierfür kann darin gesehen werden, dass es sich bei diesen Ländern meist um Industriestaaten handelt, die durch eine moderne Handelsstruktur gekennzeichnet sind und tendenziell durch Akquisitionen betreten werden, um die kritische Masse zu erreichen.

Unternehmen mit großer internationaler Erfahrung überproportional bevorzugt wird. Handelsunternehmen mit wenig bis mittelgroßer internationaler Erfahrung setzen eher auf ein Bündel von Strategien.

Schlussfolgerungen für die Praxis

Diese Studie stützt die Ausgangsthese, wonach nicht ein Bündel an Determinanten die Wahl der Markteintrittsstrategie im Handel beeinflusst,

Markteintrittsstrategie	BIP zum Zeitpunkt des Markteintritts (in Mrd. €)				
	0-49	50-199	200-499	500-1.000	>1.000
Filialisierung	60,6	47,4	51,8	45,8	71,6
Akquisition	12,8	18,9	12,5	25,8	17,1
Joint Venture	14,7	25,3	30,4	20,8	8,6
Franchising	10,1	5,3	1,8	4,2	0,0
Minderheitsbeteiligung	1,8	3,2	3,6	3,3	2,7

Tabelle 2: Markteintrittsstrategie der Handelsunternehmen nach BIP im Zielmarkt

graphische Distanz zu den Auslandsmärkten keine Rolle im Hinblick auf ein abweichendes Verhalten von einer präferierten Strategie.

Tabelle 2 zeigt exemplarisch, dass die gewählte Markteintrittsstrategie in Abhängigkeit des Bruttoinlandsproduktes (BIP) zum Zeitpunkt des Markteintritts (als Indikator für Marktattraktivität) abweicht. Die Errichtung eigener Filialen und Akquisitionen

Interne Determinanten

Interne Determinanten verstärken die Wahl einer präferierten Strategie. Vor allem Unternehmen, die schnell internationalisieren wählen eine immer gleiche Strategie (z.B. die Metro mit über 20 Markteinritten seit den neunziger Jahren). Auch die internationale Erfahrung verstärkt die Nutzung einer präferierten Markteintrittsstrategie. Tabelle 3 zeigt, dass Filialisierung bei

sondern eine präferierte Strategie dominiert. Elf der achtzehn Unternehmen verfolgen zur Erschließung von Auslandsmärkten primär eine Filialisierungsstrategie, so bei den Discountern Aldi und Schwarz Gruppe (80% und 95% aller Markteintritte) und bei Intermarché, Leclerc, Metro Gruppe, Spar und Tesco (alle mit mehr als 60% aller Markteintritte). Unternehmen wie AEON, Ahold und Costco bevorzugen Joint Ventures

Markteintrittsstrategie	Internationale Erfahrung zum Zeitpunkt des Markteintritts			
	0 – 9 Jahre	10 – 19 Jahre	20 – 29 Jahre	≥ 30 Jahre
Filialisierung	49,1	55,4	43,2	74,6
Akquisition	22,3	16,2	11,4	6,8
Joint Venture	17,0	23,0	36,4	10,2
Franchising	7,1	1,4	5,7	6,8
Minderheitsbeteiligung	4,5	4,1	3,4	1,7

Tabelle 3: Markteintrittsstrategie der Handelsunternehmen nach internationaler Erfahrung (in Prozent)

(über 70% der Markteintritte entfallen hierauf), während Tesco Akquisitionen (72%) und Leclerc Franchising bevorzugt (80%). Bei sieben Unternehmen ist eine eindeutige Präferenz nicht zu erkennen: Carrefour, Casino, Delhaize Gruppe, Edeka, Rewe, Tengelmann und Walmart. Damit wäre widerlegt, dass die Wahl der Markteintrittsstrategie simultan auf eine breite Palette interner und externer Determinanten zurückzuführen ist, was vor allem eine neue wissenschaftliche Erkenntnis ist.

Des Weiteren lässt die Studie einige Implikationen für die Unternehmenspraxis zu. Zum einen sollte Expansionsmanagern im Handel logischerweise die eigene präferierte Markteintrittsstrategie bewusst sein, die einen effizienten Weg der internationalen Expansion darstellen kann. Fraglich ist allerdings, ob auf dieser Basis neue Märkte ausgewählt werden oder ob neue Märkte aufgrund anderer Faktoren betre-

ten werden. Im ersten Fall führt dies zu weiteren Konsequenzen. Demzufolge müssen Manager sich fragen, ob sie vielversprechende Länder anhand bestimmter Kriterien selektieren oder ob sie Länder selektieren die am vielversprechendsten im Hinblick auf ihre präferierte Markteintrittsstrategie sind. Haben Handelsunternehmen wohlmöglich Nachteile gegenüber Konkurrenten, die zuerst die attraktivsten Märkte auswählen und erst dann die effizienteste Markteintrittsstrategie? Letztlich sollte Managern bewusst sein, dass die Wahl der Markteintrittsstrategie langfristig entscheidend den Erfolg in einem betretenen Markt beeinflusst wie bisherige empirische Studien nachgewiesen haben.

Zum anderen kann geschlossen werden, dass Handelsunternehmen den Einfluss und das Ausmaß des institutionellen Drucks der internen und externen Umwelt identifizieren und verstehen müssen, um diese strategisch zu managen. Dies ist

in der Praxis jedoch teilweise nur schwer durchführbar. Demzufolge wurden in dieser Studie einige wenige Faktoren identifiziert, die nachhaltig zu einem Überdenken der bisher präferierten Markteintrittsstrategie führen können. Die Marktattraktivität ist in der Regel vor dem Markteintritt bekannt und kann so in Strategiewahl einbezogen werden, während z.B. kulturelle Unterschiede häufig nicht so einfach ex-ante identifiziert werden können. Desweiteren hängt die Bedeutung einer präferierten Markteintrittsstrategie von der internationalen Erfahrung eines Handelsunternehmens ab. Zusammenfassend kann somit konstatiert werden, dass Handelsunternehmen ein breites Verständnis über die wechselseitigen Beziehungen zwischen den Herausforderungen der internationalen Expansion „which market to select, how to enter, and how to serve a market“ benötigen, um international erfolgreich zu sein.

„Take-aways“

- Handelsunternehmen nutzen für ihre Auslandsexpansion überwiegend eine präferierte Markteintrittsstrategie. Unter bestimmten externen, länderspezifischen Bedingungen weichen sie hiervon jedoch ab und diese Determinanten sollten CEOs und Expansionsmanager frühzeitig kennen und managen!
- Zudem haben nicht alle der Top-30 Unternehmen eine präferierte Strategie, sondern einige nutzen das gesamte Portfolio der Strategien für den Markteintritt. Hier ist zu fragen, ob diese Wettbewerbsvorteile haben?
- Handelsmanagern sollte bewusst sein, dass die Markteintrittsstrategie wesentlich den Erfolg im Auslandsmarkt bestimmt. Für den Erfolg benötigen sie ein breites Verständnis der Interdependenzen zwischen den Entscheidungen zu „which market to select, how to enter, and how to serve a market“.

Kundenkontakte im Multi-Channel-Marketing

Sascha Steinmann & Hanna Schramm-Klein

Ein tiefgreifendes Verständnis des Käuferverhaltens im Multi-Channel-Marketing setzt eine detaillierte Kenntnis aller Kontakte zwischen Anbieter und Kunden sowie deren Funktionen und Bedeutung innerhalb eines Kaufprozesses voraus. Die Kontakte liefern Informationen über die Qualität der Kundenbeziehung und geben dem Anbieter Hinweise, ob die Gestaltung des Multi-Channel-Marketing den Kundenbedürfnissen entspricht.

Kundenkontakte im Multi-Channel-Marketing

Wer im Wettbewerb bestehen und seine Ziele erreichen will, muss sich an den Interessen, Erfolgen und Verhaltensweisen seiner aktuellen und potenziellen Kunden orientieren. Hierbei zählt das Wissen über die Kunden – die Kundenkenntnis – zu den wichtigsten strategischen Erfolgsfaktoren. Das zentrale Element für den Aufbau von Kundenkenntnis ist der Kontakt zwischen einem Anbieter und seinen Kunden an unterschiedlichen Kundenkontaktpunkten seines Multi-Channel-Marketing. Allgemein wird von Multi-Channel-Marketing gesprochen, wenn mehrere Marketingkanäle (z.B. das Ladengeschäft, Internet oder unterschiedliche Formen der Anbieter-Werbung) gleichzeitig von einem Anbieter mit dem Ziel der Leistungserbringung sowie des Aufbaus und der Pflege von Kundenbeziehungen für die Marktbearbeitung eingesetzt werden, also insbesondere Information, Kommunikation und Vertrieb.

Funktionen und Bedeutung der Kundenkontakte im Multi-Channel-Marketing

Entlang des Kaufprozesses erfüllen die Kontaktpunkte unterschiedliche Funktionen für Anbieter und Kunden. Während für die Anbieter v.a. Funktionen für die Anbahnung und Abwicklung einer Transaktion im Vordergrund stehen, nutzen die Kunden die Kontaktpunkte, um sich allgemein über die Leistungen des Anbieters zu informieren, gezielte Informationen über Produkte oder Dienstleistungen in der engeren Wahl einzuholen, Preise zu vergleichen, verschiedene Serviceleistungen in Anspruch zu nehmen und selbstverständlich um zu kaufen. Allerdings kann nicht jeder Kanal die unterschiedlichen Anforderungen und Präferenzen der Kunden entlang des Kaufprozesses gleichermaßen erfüllen. Kunden können sich diese Unterschiede innerhalb des Kaufprozesses zu Nutze machen, indem sie die Kanäle im Multi-Channel-Marketing - ihren Präferenzen entsprechend - komplementär

verwenden. Die Anbahnung und Abwicklung von Kaufprozessen kann somit in unterschiedlichen Kanälen eines Anbieters erfolgen. Hierbei ist davon auszugehen, dass die Kontaktpunkte, in Abhängigkeit von ihrer Gestaltung durch den Anbieter, für die Kunden im Kaufprozess unterschiedlichen Nutzen stiften. Sie unterscheiden sich also im Hinblick auf ihre Bedeutung für die Kunden im Kaufprozess.

Weiß ein Anbieter um diese Unterschiede, kann er daraus wichtige Erkenntnisse über die Qualität der Kontakte im Kaufprozess ziehen und Hinweise ableiten, ob die Gestaltung einzelner Kanäle sowie des gesamten Multi-Channel-Marketing den Anforderungen der Kunden entlang des Kaufprozesses entspricht.

Relevanz der Kundenkontakte für das Multi-Channel-Marketing

Will man das Käuferverhalten im Multi-Channel-Marketing verstehen, ist der Aufbau einer umfassenden Kundenkenntnis erforderlich. Von besonderem Interesse sind die Art und Anzahl, die Funktionen sowie die Bedeutung aller Kundenkontakte zwischen Anbieter und Kunden von besonderem Interesse. Durch das Wissen um die Abhängigkeiten zwischen den Kundenkontakten wird eine Antizipation zukünftiger

Autoren

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

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

Kundenkontakte im Kaufprozess und somit auch die „Steuerung“ der Kunden im Kaufprozess möglich. Ein Anbieter kann somit proaktiv auf zukünftige Kundenbedürfnisse eingehen, was positive Effekte auf die Kundenzufrie-

Kunden kombinieren bei ihren Kaufprozessen die unterschiedlichen Kontaktpunkte entsprechend ihrer jeweiligen Bedürfnisse (siehe Abbildung 1). Sie nutzen für jede Problemstellung, die sich in den unterschiedlichen Phasen des

für Preisvergleiche und Beratungen genutzt.

Dies zeigt, dass sich die Vorteilhaftigkeit eines weit gefächerten Multi-Channel-Systems nicht von alleine bzw. nicht allein durch die

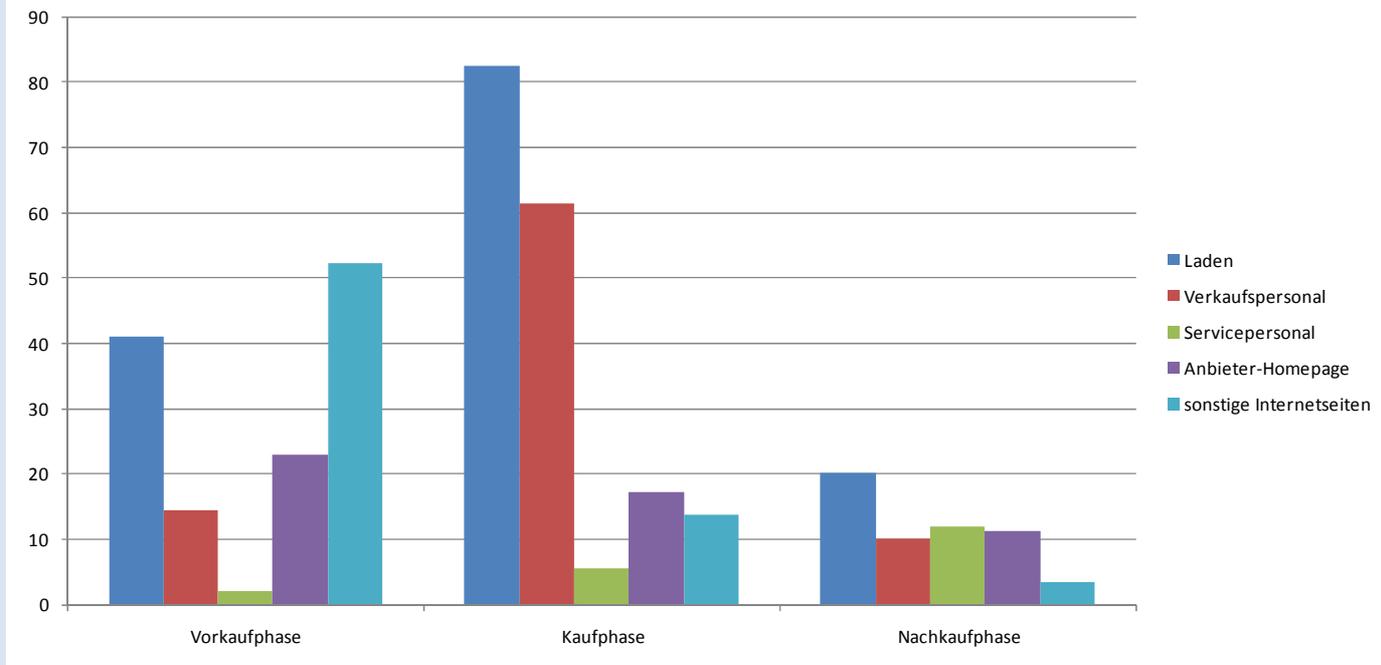


Abbildung 1: Nutzung von Kundenkontaktpunkten in den Phasen des Kaufprozesses

denheit, die Kundenloyalität sowie das Vertrauen in den Anbieter nach sich ziehen kann.

Erste empirische Untersuchungen zu Kundenkontakten, deren Funktionen und Bedeutung im Handel zeigen, dass solche Unternehmen im Vorteil sind, die ihren Kunden eine Vielzahl von Kontaktpunkten bieten. Beispiele für wichtige Kontaktpunkte von Händlern sind die Ladengeschäfte, die Unternehmens-Homepage, Call-Center, Off- und Online-Vermittler (z.B. ebay.de oder amazon.de). Weitere Kontaktpunkte können Printkataloge, Prospekte, Anzeigen und Beilagen in Tageszeitungen, Anzeigenblättern und Zeitschriften sein und nicht zuletzt auch die Servicemitarbeiter des Unternehmens.

Kaufprozesses ergibt, den am besten geeigneten Kontaktpunkt. Je mehr Kontaktpunkte ein Unternehmen also bietet, umso treffgenauer kann es die Bedürfnisse der Kunden erfüllen. Die Nutzung der Kontaktpunkte durch die Kunden variiert dabei im Rahmen des Kaufprozesses.

Naturngemäß sind die Fragestellungen, die im Rahmen der Vorkaufphase und der Kaufphase seitens der Kunden auftreten, am weitesten gefächert (siehe Abbildung 2). Entsprechend erfüllen die Kontakte in der Vorkauf- und der Kaufphase die meisten unterschiedlichen Funktionen. Neben der eigentlichen Transaktion werden die Kontaktpunkte in diesem Abschnitt des Kaufprozesses vor allem für den Erhalt gezielter und allgemeiner Informationen sowie

Quantität im Portfolio der angebotenen Kontaktpunkte ergibt. Es ist hingegen erforderlich, die Kontakte multifunktional auszugestalten, weil die Kunden mit diesen Kontaktpunkten alternative Funktionen verbinden und sie somit multifunktional nutzen: Die Kunden beurteilen nämlich solche Kontakte im Rahmen ihrer Kaufprozesse als besonders wichtig, die sie in ihren Kaufprozessen häufig nutzen und die ihnen vielfältige Funktionen erfüllen. Es besteht also ein Zusammenhang zwischen den dominierenden Kontaktfunktionen und der Bedeutung eines Kundenkontaktpunkts für die Kunden.

Die Bedeutung und Wirkung der Kundenkontakte hängt dabei mit Alter und Geschlecht der Kunden zusammen: Je älter die Kunden

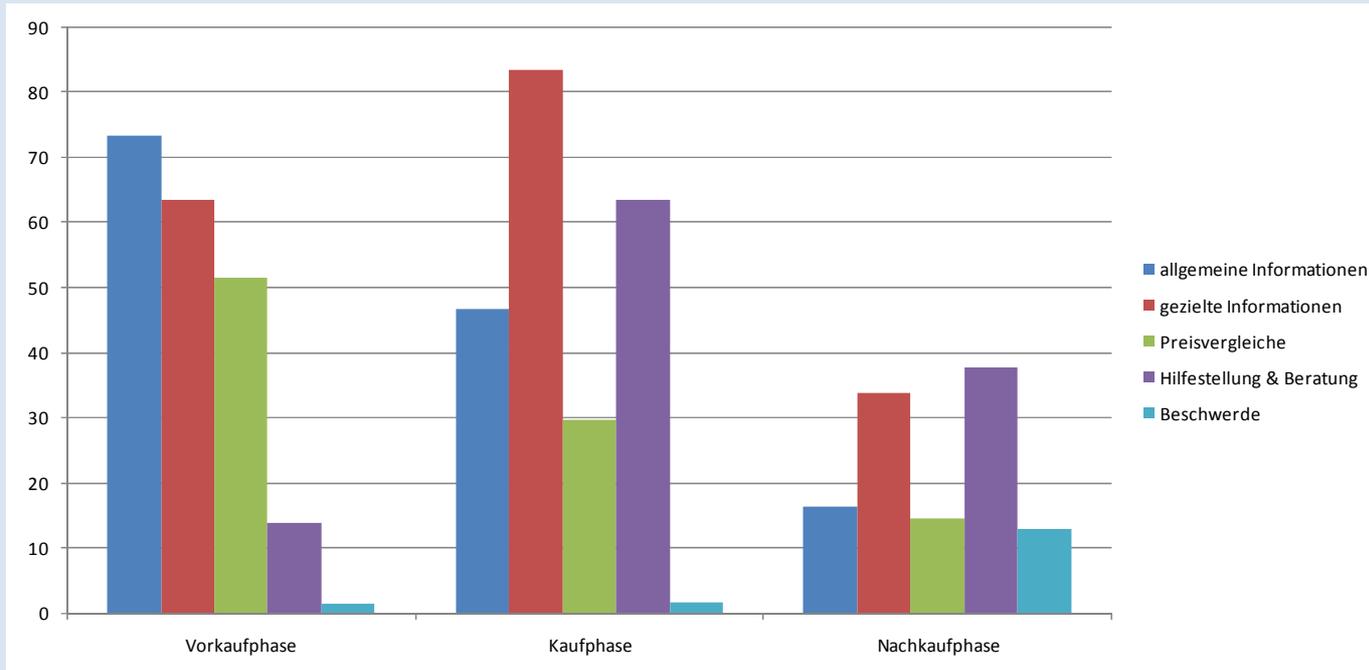


Abbildung 2: Funktionen der Kundenkontaktpunkte in den Phasen des Kaufprozesses

sind, umso höher ist im Durchschnitt die Anzahl der gesuchten Kundenkontakte und umso höher ist auch die Anzahl unterschiedlicher Kontaktfunktionen. Ebenso zeigen sich Effekte des Geschlechts. Frauen realisieren demnach häufiger Kontakte mit der Anbieter-Werbung und messen diesen Kontaktpunkten eine höhere Bedeutung bei als dies bei Männern der Fall ist. Weiterhin zeigen sich Effekte der bisherigen Erfahrungen mit dem Anbieter auf die Realisation von Kundenkontakten. Je häufiger ein Kunde beim Anbieter bereits gekauft hat, umso weniger Kontakte sucht er bei nachfolgenden Kaufprozessen.

Interessant ist weiterhin, dass eine steigende Anzahl an Kontakten die Kundenzufriedenheit negativ beeinflusst, insbesondere in der Nachkaufphase. Dies hat wichtige Auswirkungen auf die Nachkaufbetreuung von Kunden, da sich die Frage stellt, in welcher Art und Weise hier ein Relationship-Management aufgebaut werden kann. Weiterhin zeigen die Be-

funde positive Effekte der Anzahl persönlicher Kundenkontakte auf die Kundenloyalität.

Implikationen

Die Befunde zeigen Unterschiede hinsichtlich der Anzahl und der Anteilen an Kontakten mit unterschiedlichen Kundenkontaktpunkten entlang des Kaufprozesses. Die Ergebnisse liefern ebenfalls Hinweise auf Unterschiede hinsichtlich der Funktionen und Bedeutung der Kundenkontakte. Die zukünftige Forschung im Multi-Channel-Marketing muss diese Unterschiede berücksichtigen, um zu einem tiefgreifenden Verständnis des Käuferverhaltens in Mehrkanalsystemen der Handels- und Dienstleistungsbranche zu gelangen. Weiterhin leisten die Ergebnisse einen erheblichen Beitrag zur Steigerung der Kundenkenntnis beim Anbieter. Es zeigt sich, dass nicht nur die persönlichen Kontakte mit dem Verkaufs- und Servicepersonal für den Aufbau einer umfassenden Kundenkenntnis relevant sind,

sondern auch das Wissen um die Kontakte und deren Funktionen an weiteren Kontaktpunkten im Multi-Channel-Marketing.

Darüber hinaus deuten die Ergebnisse auf vielfältige horizontale und vertikale Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Kundenkontakten, ihren Funktionen und Bedeutung entlang des Kaufprozesses hin, was eine sequenzanalytische Auseinandersetzung mit dem Käuferverhalten im Multi-Channel-Marketing nahelegt (z.B. Markov Modelle, Assoziationsanalysen). Derartige Analysen ermöglichen wichtige Erkenntnisse über die Dynamik des Kundenverhaltens im Zeitablauf sowie über potenziell vorhandene Synergien zwischen den Kanälen im Multi-Channel-Marketing. Weiterhin ermöglichen solche Ansätze eine verhaltensbezogene Kundensegmentierung basierend auf der Abfolge der Kundenkontakte – der Kundenkontaktsequenz – entlang des Kaufprozesses.

Erfolgreiches KAM gegenüber internationalen Handelskunden

Andrea Schlüter

KAM ist ein Ansatz der Kundenpriorisierung der – wie Studien zeigen – zur höheren durchschnittlichen Kundenprofitabilität und zu höheren ROIs führt. Diese Studie fokussiert auf das internationale KAM (IKAM), das bezüglich der Koordinationsanforderungen über das nationale KAM hinausgeht und komplex wird, wenn beide – Kunde und Lieferant – globale Unternehmen sind. Nur sechs empirische Studien adressieren bisher die Organisation des IKAM, keine die Spezifika der Konsumgüterdistribution, in der u.a. ein Endkundenmarketing vom Trademarketing abzugrenzen ist.

Einleitung

Internationale Konsumgüterhersteller haben bekanntlich ihre Marken- und Vertriebsorganisationen reorganisiert, z.B. regionale

Internationalisierung des Handels. IKAM wird aber oft mit einem erhöhten Koordinationsaufwand verbunden, mit steigendem Druck auf Preise durch kumulierte Aufträge und durch Preistransparenz

kung der Gestaltung der IKAM-Organisation (Strategie/Struktur) auf den IKAM-Erfolg, (2) Determinanten der Gestaltung (Aktivitäten von Handel/Hersteller), und (3) situative Faktoren.

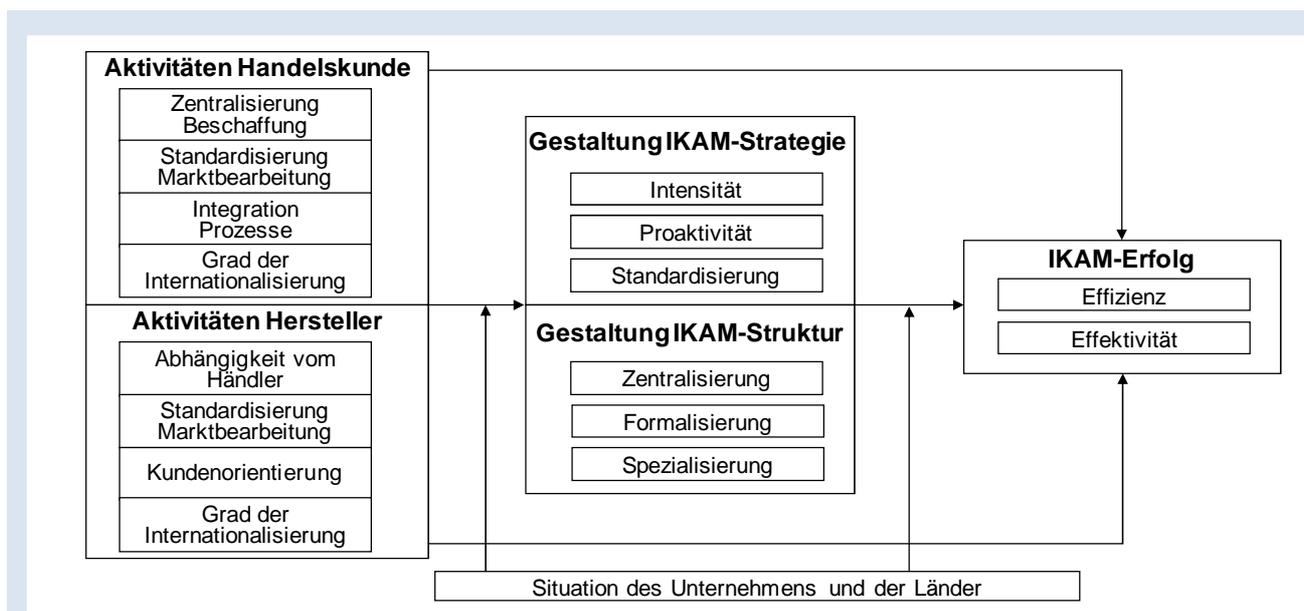


Abbildung 1: Bezugsrahmen der Studie

Headquarters gebildet, Markenportfolios bereinigt. Eine (Neu-) Gestaltung des bisher oft nur nationalen KAM erfolgt vor dem Hintergrund der zunehmenden

über Ländergrenzen hinweg. Unsere Forschungsstudie beantwortet eine Reihe von Fragen wie in Abbildung 1 angedeutet: (1) Wir-

Zwei Fragen werden nachfolgend adressiert:

- Wie stark ist die Bereitschaft internationaler Handelskunden zur Zusammenarbeit und welche ihrer Aktivitäten determinieren die Gestaltung des IKAM?

Autorin

Dipl.-Kffr. Andrea Schlüter war von 2008 bis 2010 Doktorandin am Lehrstuhl für Marketing & Handel der Universität Trier.

- Wie gestalten Konsumgüterhersteller IKAM-Strategie und -Struktur erfolgreich?

Datenbasis

Dieser Studie liegen 172 Managerurteile (61% CEOs, Leiter Vertrieb/KAM und 39% KA-Manager) zum jeweils (gemäß dem Umsatz) wichtigsten internationalen Handelskunden zugrunde.

Vorab wurden alle in Deutschland präsenten internationalen Konsumgüterhersteller identifiziert, die mit internationalen Handelsunternehmen zusammenarbeiten. Im Jahr 2009 wurden nach Vorkontakt 670 CEOs angeschrieben, mit der Bitte, den Fragebogen schriftlich oder elektronisch zu beantworten oder an zuständige Mitarbeiter weiterzuleiten. Mehrere Nachfragen folgten. Die Unternehmen repräsentieren meistens Food-/Near-Food-Branchen und die Hersteller haben höhere Auslandsumsatzanteile.

Nachfolgend werden die im IKAM erfolgreichsten Hersteller (Top 15%) als Benchmark hervorgehoben. Sie wurden anhand von Erfolgsgrößen zur IKAM Effektivität und Effizienz ermittelt. Teilweise werden auch Ergebnisse der Lieferanten von Discountern hervorgehoben.

Determinanten der IKAM-Gestaltung

Die Verhandlungsposition des Handels bestimmt die IKAM-Gestaltung. Sie wird üblicherweise mit der Abhängigkeit des Herstellers abgebildet, die im Durchschnitt hoch ist. Aber es existieren beachtliche Unterschiede. Im KAM erfolgreiche Hersteller (Top 15%) sind stärker abhängig (siehe Abbildung 2). Aber die Handelskunden der erfolgreichen Top 15% sind offener für Kooperationen.

Es ist dennoch zu schlussfolgern, dass eine initiative Kundenorientierung – im Gegensatz zur passi-

ven Anpassung an Handelswünsche – erfolgversprechender ist (siehe Abbildung 2).

Die Aktivitäten der Händler im Ausland bestimmen direkt die IKAM-Gestaltung.

- Die Zentralisierung der internationalen Beschaffung von Handelsunternehmen wirkt am stärksten auf das IKAM. Hiermit können Handelsunternehmen ihre Verhandlungsmacht stärken und Kostensenkungen durch die Ausnutzung regionaler Preisdifferenzen erreichen. Sie sind aber weniger an Kundenbedürfnisse adaptiert als solche mit dezentraler, z.B. länderspezifischer Beschaffung. Zentralisiert werden primär Preis-/Konditionenverhandlungen, gefolgt von der Beschaffung und Logistik, weniger Category Management (CM) und Marketing. Handelskunden der Top 15% zentralisieren stärker.

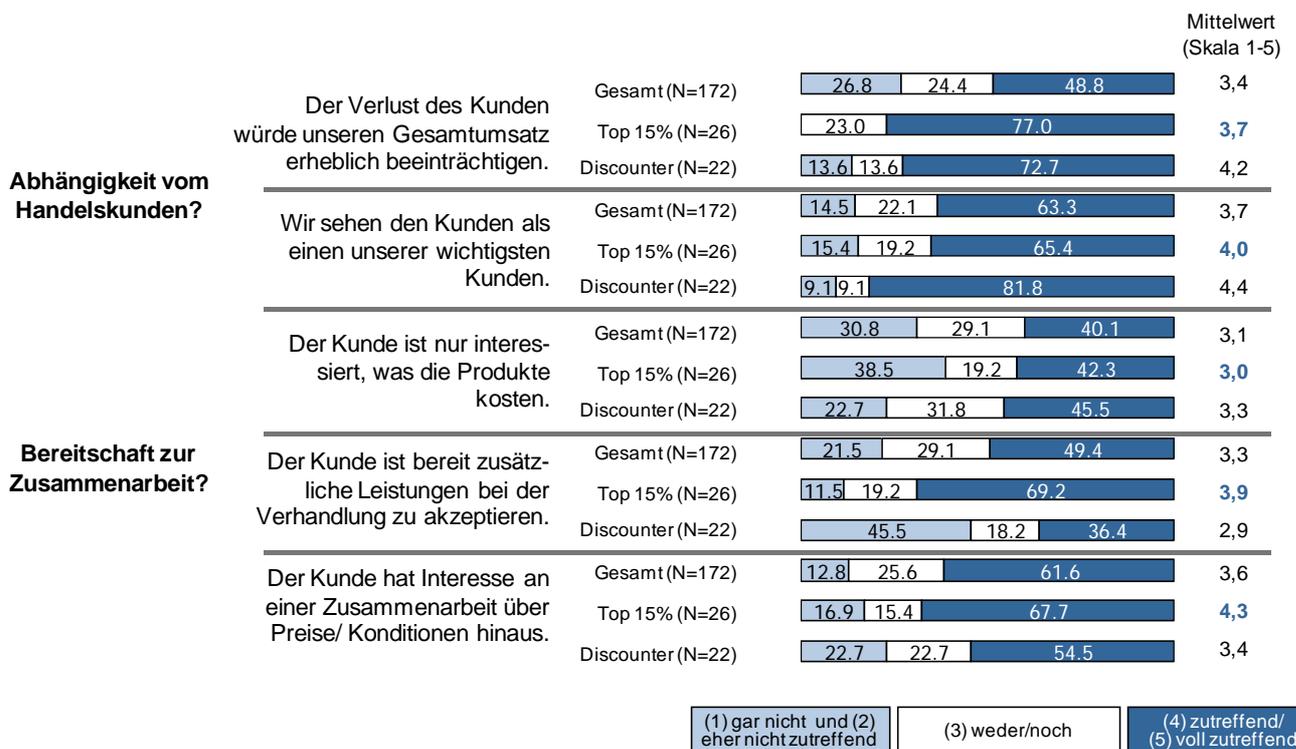


Abbildung 2: Bereitschaft zur Zusammenarbeit

- Lebensmittelhandelsunternehmen standardisieren Betriebstypen, Sortimente oder selbst die Kommunikation international relativ stark, erneut am stärksten bei den Kunden der Top 15% und den Discountern. Dies bestimmt die IKAM-Gestaltung, aber nur halb so stark wie die Beschaffungszentralisierung.
- Die Integration von Prozessen (z.B. CM, SCM) führt national zur Professionalisierung der Lieferantenbeziehungen. International wird die IKAM-Gestaltung geringer determiniert. Unsere Erklärung ist, dass Prozessintegration in vielen Auslandsmärkten noch weniger bedeutend ist.

Erfolgreiche IKAM-Organisation

Strategie und Struktur

Die Organisation des IKAM wurde mittels sechs strategischer und

struktureller Gestaltungselemente gefasst (siehe Abbildung 3).

Strategische Gestaltungselemente

Die *Intensität* der IKAM-Aktivitäten ist bei Preisen/ Konditionen ausgeprägt, weniger bei SCM, CM oder Marketing. Dieses stützt die Einschätzung, dass die Handelsinternationalisierung mit einem erhöhten Preisdruck verbunden wird. Die Top 15% agieren leicht intensiver.

Die *Proaktivität* zeigt, inwiefern die Initiative vom Hersteller ausgeht. Marketing/CM gehen stärker auf die Initiative der Hersteller und Konditionen/SCM stärker auf die Initiative der Händler zurück. Die Top 15% sind in allen Bereichen leicht proaktiver.

Der Grad der *Standardisierung* sagt aus, inwiefern die IKAM-Aktivitäten für einen Handelskunden international standardisiert oder auf seine individuellen Bedürfnisse in den Ländern ange-

passt werden. Preis-/Konditionensysteme werden stark standardisiert, vor allem die Preisstellung, die Konditionen-/Rabattgestaltung und die Netto-Netto-Preise. Weitere IKAM-Aktivitäten werden stärker an lokale Märkte angepasst. Die Top 15% weisen eine deutlich stärkere Standardisierung auf, primär bei CM und Marketing.

Strukturelle Gestaltungselemente

Die *Zentralisierung* sagt aus, inwieweit die IKAM-Koordination zentral oder dezentral in Landesgesellschaften erfolgt. Die Top 15% zentralisieren stärker, nicht nur strategisch (Preise/Konditionen, Kundenstrategie, -informationen, -controlling), sondern auch taktisch (CM, SCM, Marketing) deutlich stärker. Auch die Lieferanten von Discountern zentralisieren stark, aber aus anderen Motiven, denn sie adaptieren die Kundenvorgaben.

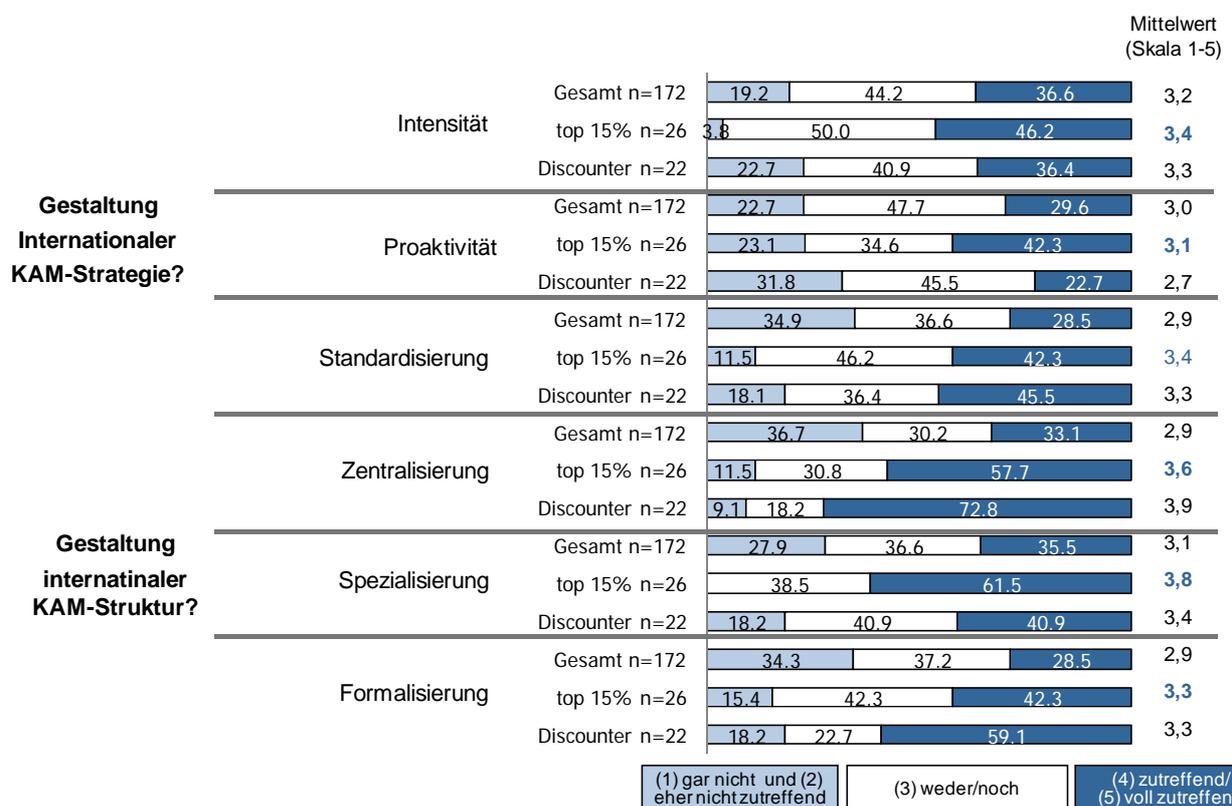


Abbildung 3: Internationale KAM-Struktur und KAM-Strategie

Der Grad der *Spezialisierung* drückt aus, inwiefern Generalisten oder auch Spezialisten (aus Controlling, Marketing, Logistik, usw.) im IKAM einbezogen sind. Die Top 15% nutzen wesentlich häufiger Spezialisten.

Die *Formalisierung* betrifft die interne Koordination, ist aber auch kundengerichtet, da hier Ansprechpartner und Verantwortlichkeiten definiert werden. Vor allem die formalen Kommunikationswege werden vorgegeben, weniger die Richtlinien zur Zusammenarbeit mit Handelskunden. Die Top 15% investieren deutlich mehr in die Entwicklung der Richtlinien der Kommunikation gegenüber Handelskunden.

Effektivität und Effizienz

Fast 40% des IKAM-Erfolges sind auf die IKAM-Organisation zurückzuführen. Hierbei dominieren die strukturellen Gestaltungselemente und vor allem die Zentralisierung der IKAM-Aktivitäten. Sie erklären den IKAM-Erfolg doppelt so stark wie die Strategie (vgl. Abbildung 4).

Der IKAM Erfolg kann in Effektivität (Maximierung von Umsatz,

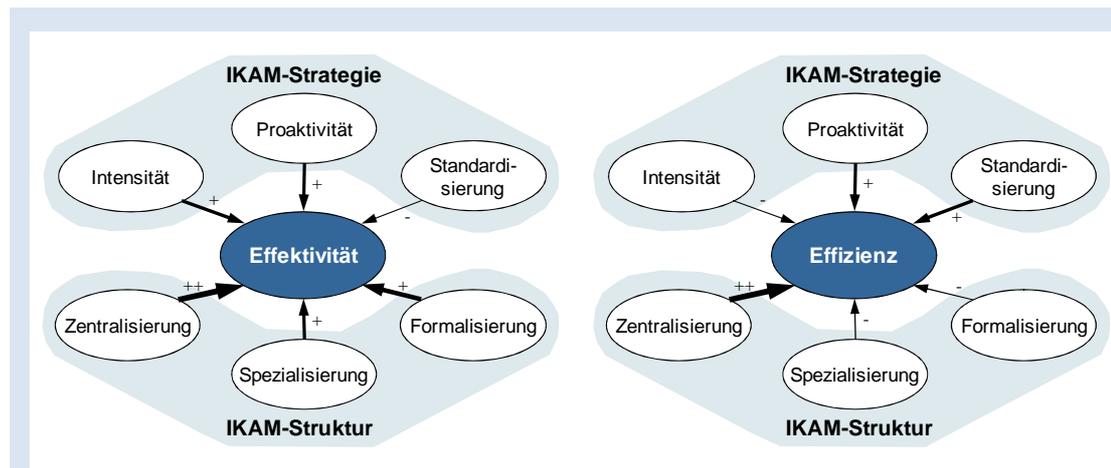


Abbildung 4: Erfolgsfaktoren

Profitabilität und Marktanteil beim Kunden) und Effizienz (Optimierung der Kundenbeziehungen) unterteilt werden. Dies ist sinnvoll, da Konsumgüterunternehmen Effektivität und/oder Effizienz in der Kundenbeziehung unterschiedlich gewichten können. Folgende Erfolgsdeterminanten liegen vor (siehe Abbildung 3):

- *IKAM-Effektivität* hängt dominant von strukturellen Gestaltungselementen ab. Die Zentralisierung der IKAM-Aktivitäten ist der Hauptfaktor für eine effektive Koordination internationaler Handelskunden. Relevant sind ferner Formalisierung und Spezialisierung.
- *IKAM-Effizienz* wird von strukturellen und strategi-

schon Gestaltungselementen determiniert. Die Zentralisierung ist erneut der Haupterfolgsfaktor neben der Proaktivität und der Standardisierung.

Diese Erfolgsfaktoren dürften mit zunehmender Handelsinternationalisierung an Bedeutung gewinnen. Sie variieren zudem situativ, im Vergleich kleinerer vs. großer Hersteller, deutscher vs. globaler Hersteller etc. Folgerichtig sind sie in der Praxis unternehmensindividuell zu bewerten und in Kombination auszuwählen, denn Strategie und Struktur sind aufeinander abzustimmen. Dies ist aber ein anderer Zugang zu diesem Thema.

„Take-aways“

- Der Handel internationalisiert dynamisch, aber nicht alle internationalen Handelsunternehmen sind für Kooperationen offen und nicht alle Hersteller haben ein erfolgreiches Internationales Key Account Management (IKAM); letztere verzichten nachweisbar auf Zusatzgewinne!
- Die internationale Beschaffungsorganisation und die Verhandlungsposition der Handelsunternehmen bestimmen dominant die Gestaltung der IKAM-Organisation der Konsumgüterindustrie!
- Die IKAM-Organisation bestimmt den Erfolg des KAM, wobei die Struktur doppelt so bedeutend ist wie die Strategie, jedoch Strukturen schwerer anzupassen sind als Strategien!

Vielfältige Angebotsformen im Online-Handel

Im Internet kristallisieren sich unterschiedliche Betriebstypen heraus

Dirk Morschett

Weltweit wächst der Online-Handel stetig und schnell an. Für Deutschland prognostiziert der HDE für dieses Jahr einen Internetumsatz von 23,7 Mrd. EUR und für 2011 von 26,1 Mrd. EUR. In derartig dynamischen Bereichen entstehen Innovationen. Im Online-Handel hat sich in den letzten Jahren eine Reihe von spezifischen Betriebstypen entwickelt, die in diesem Beitrag skizziert werden.

Entstehung erlebnisorientierter Online-Shops

Bei erlebnisorientierten Shops steht das Einkaufserlebnis im Vordergrund. Der Kunde soll beim Kauf emotional angesprochen werden, er soll unterhalten

Online-Bekleidungshändler aus Großbritannien, verkörpert diesen Typ. Catwalk-Videos von Produkten, ausführliche Berichte, Trendreports, etc. gleichen eher einem interaktiven Modemagazin als einem Geschäft.

Hier wird über Outdoor-Trends, Outdoor-Produkte, Reisen, etc. berichtet und dabei die Produktberatung in multimedialer Form unmittelbar mit dem Produktkauf verbunden.

Derartige Erlebnisshops werden



Abbildung 1: Derzeitige Angebotsformen im Online-Handel

werden, er soll diese Webseiten auch besuchen, wenn er überhaupt nicht einkaufen will.

ASOS, einer der führenden

Bei Globetrotter ist der Online-Shop eng mit 4seasons-TV, einem unternehmenseigenen WebTV-Channel verknüpft.

in unterschiedlichen Formen in den nächsten Jahren boomen.

Online-Shops mit Customizing

Eine Reihe von Online-Händlern (häufig Hersteller, die über das Internet direkt vertreiben) hat erfolgreich Customizing aufgegriffen.

Autor

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

Ein schon seit vielen Jahren erfolgreiches Beispiel ist Nike, die online über NikeiD dem Kunden ermöglichen, Produkte zu designen und diese dann direkt zu kaufen. Zazzle, ein Erfolgsbeispiel aus den USA, bietet individualisierte Geschenkartikel, T-Shirts und weitere Produkte an. Auch Lebensmittel werden mittlerweile customized, wie die erfolgreichen Beispiele my m+m in den USA und mymuesli in Deutschland belegen.

Obwohl Online-Shops, die sich auf Customizing spezialisieren, vermutlich auch dauerhaft Nischen bleiben werden, können sie sich künftig sicherlich noch in weitere Bereiche ausdehnen.

Community-basierte Online-Shops

Alle Studien zum Thema Online-Kommunikation zeigen klar, dass für die Internet-Nutzer die Glaubwürdigkeit anderer User erheblich höher ist als ihr Vertrauen in klassische Werbebotschaften.

Einige Online-Händler nutzen nun Social Communities als Basis ihres Geschäftsmodells. So ist z.B. Smatch.com, die zur Otto-Gruppe gehören, eine führende Produktsuche für die Segmente Mode, Wohnen und Lifestyle mit über 1,5 Millionen Produkten. Sie verbindet die direkte Produktsuche mit Komponenten aus dem Social-Shopping, wie beispielsweise Produktempfehlungen und der Möglichkeit für User, sich untereinander über neueste Shoppingtrends auszutauschen. Smatch.com greift Social Commerce intensiv auf und bietet seit neuestem – als weltweit erster Anbieter – sogar eine Produktsuche unmittelbar in Facebook an.

Ein anderes Beispiel eines Social-Community-fokussierten Online-

Shops ist ModCloth.com, ein Händler für Damenbekleidung. Mit "Be the Buyer" werden potenzielle Designs vorgestellt und die Online-Besucher können abstimmen. Bei genügend Stimmen wird das Design produziert und innerhalb einiger Wochen nach dem Voting ist es im Online-Shop verfügbar. Das bringt den Community-Gedanken in sehr interessanter Weise nach vorne. Die Community wird zum "Co-Producer" und dies bringt nicht nur einen sehr guten Sensor in den Markt, sondern auch eine starke Bindung der Kunden.

Sortimentsorientierte Online-Shops

Die Gruppe der sortimentsorientierten Online-Shops umfasst Händler, bei denen der Kunde bestimmte Produkte sucht, deren Warenkompetenz für ihn von zentraler Bedeutung ist, die für bestimmte Sortimente stehen oder eben für eine sehr breite Produktauswahl.

Dies sind z.B. die *Spezialgeschäfte* bzw. Nischenanbieter. Ein recht bekanntes Beispiel ist diapers.com, ein Baby-Windelversand aus den USA, der 2004 gegründet wurde und 2010 etwa 300 Mio. USD mit Windeln



Abbildung 2: Unterschiedliche Typen sortimentsorientierter Online-Shops

und anderem Babybedarf Erlösen wird. Im November wurde das Unternehmen für über 500 Mio. USD von Amazon gekauft. Ein weiteres Beispiel ist OneStop-Plus.com, ein Unternehmen, das zu Redcats gehört. Erst vor zwei Jahren in den USA gegründet, ist dieser Nischenanbieter für Mode in Übergrößen einer der am schnellsten wachsenden Mode-Online-Händler dort.

Nischen, welche für Ladengeschäfte zu eng sind, können online (ohne geografische Begrenzung des Einzugsgebietes) durchaus erfolgreich bearbeitet werden – eine Manifestation des sogenannten „Long Tail“ im E-Commerce.

Weiter gibt es die *Fachmärkte*, die sich vor allem dadurch von den Spezialgeschäften unterscheiden, dass sie eine breite und zugleich tiefe Auswahl in einem Warenbereich anbieten. Pixmania für Consumer Electronics, Zalando, ein Online-Schuhhändler, der zwei Jahre nach seiner Gründung schon auf 50 Mio. EUR Umsatz geschätzt wird, und Decathlon stehen exemplarisch für diesen Online-Betriebstyp.

Den Betriebstyp des *Online-Universalkaufhauses* kann man am besten anhand Amazon erläutern. Das Unternehmen ist mit Abstand der größte Online-Händler der Welt. Bereits 2008 erklärte Jeff Bezos, Gründer von Amazon stolz, dass er „die größte Auswahl der Welt“ bietet. Und im ersten Quartal 2010 hat der frühere Online-Buchhändler erstmals mehr Elektronik und andere Waren als Medienprodukte verkauft. Weitere Beispiele für diesen Betriebstyp sind WalMart.com und Schlecker online.

So erleben Kaufhäuser eine Renaissance im Online-Handel.

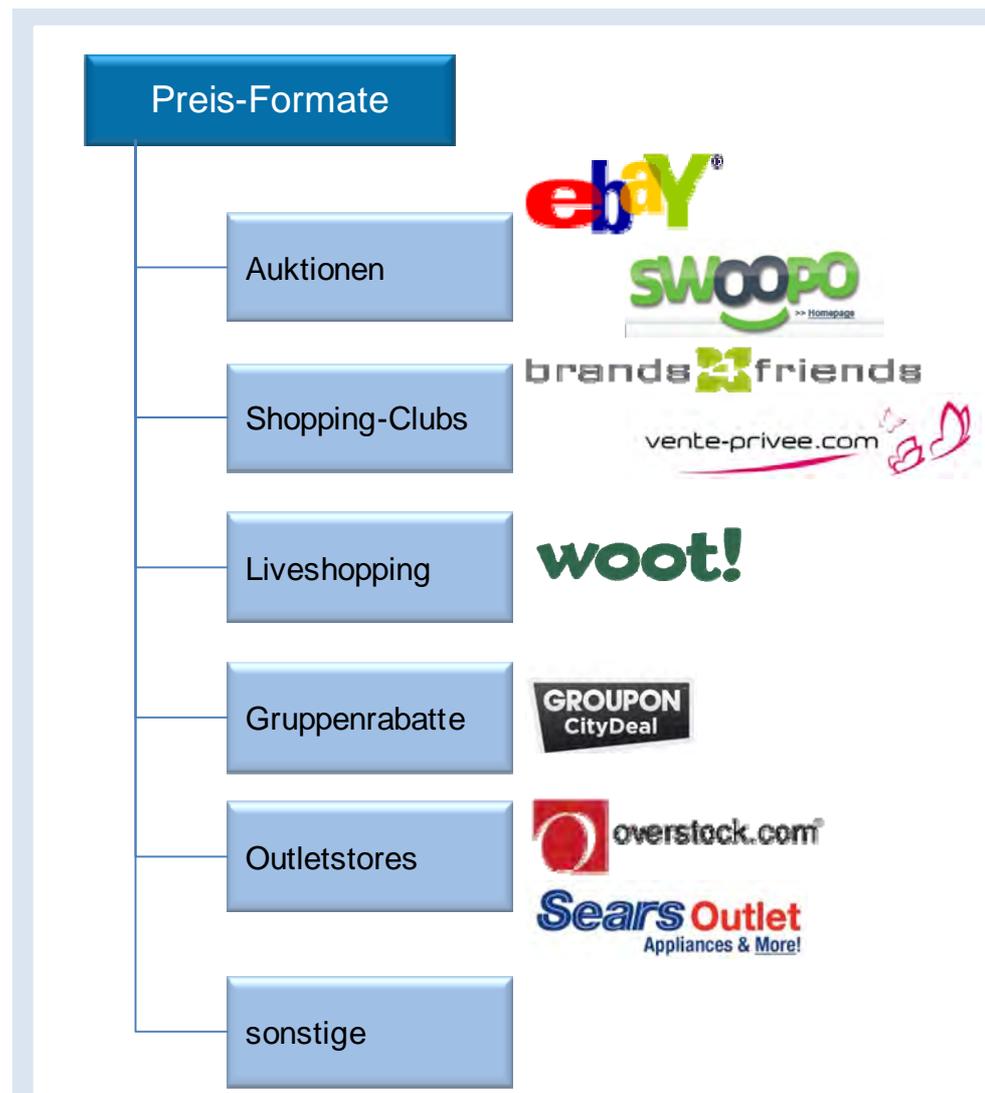


Abbildung 3: Unterschiedliche Typen von Preis-Formaten

Die Begrenzung der Ladenfläche ist eben im Online-Shop nicht gegeben und die Ware muss auch nicht vollständig im eigenen Lager verfügbar sein, sondern bei außergewöhnlichen Produkten akzeptiert der Kunde durchaus längere Lieferfristen, sodass bestimmte Sortimente erst nach der Kundenbestellung vom Lieferanten bezogen werden.

Marktplätze und Shopping-Center bieten ebenfalls umfassende Sortimente, allerdings verkaufen sie diese Sortimente nicht selbst, sondern agieren als Plattform für Drittanbieter. Shopping24.de ist ein deutsches Beispiel hierfür. Taobao ist eine riesige Plattform in China, die mit weitem Abstand

Marktführer ist. Ebenso agiert der japanische Riese Rakuten ausschließlich als Plattform.

Bei Amazon sind mittlerweile die Übergänge fließend. Denn nur noch 66% der bestellten Artikel werden über den eigenen Verkauf realisiert, den Rest erzielen zahlreiche Partnershops, die über die Amazon-Plattform verkaufen.

Innovative Preisformate

In den letzten 2-3 Jahren entstanden zahlreiche neue Betriebstypen, die auf unterschiedliche Art das Thema Preis in den Vordergrund rücken. Natürlich will der Kunde auch dort ein Produkt kaufen, aber der USP dieser Formate liegt auf einer besonderen Art, ein Schnäppchen zu machen oder auf einem besonderen Preismechanismus, nicht so sehr auf dem Produkt oder der Warengruppe.

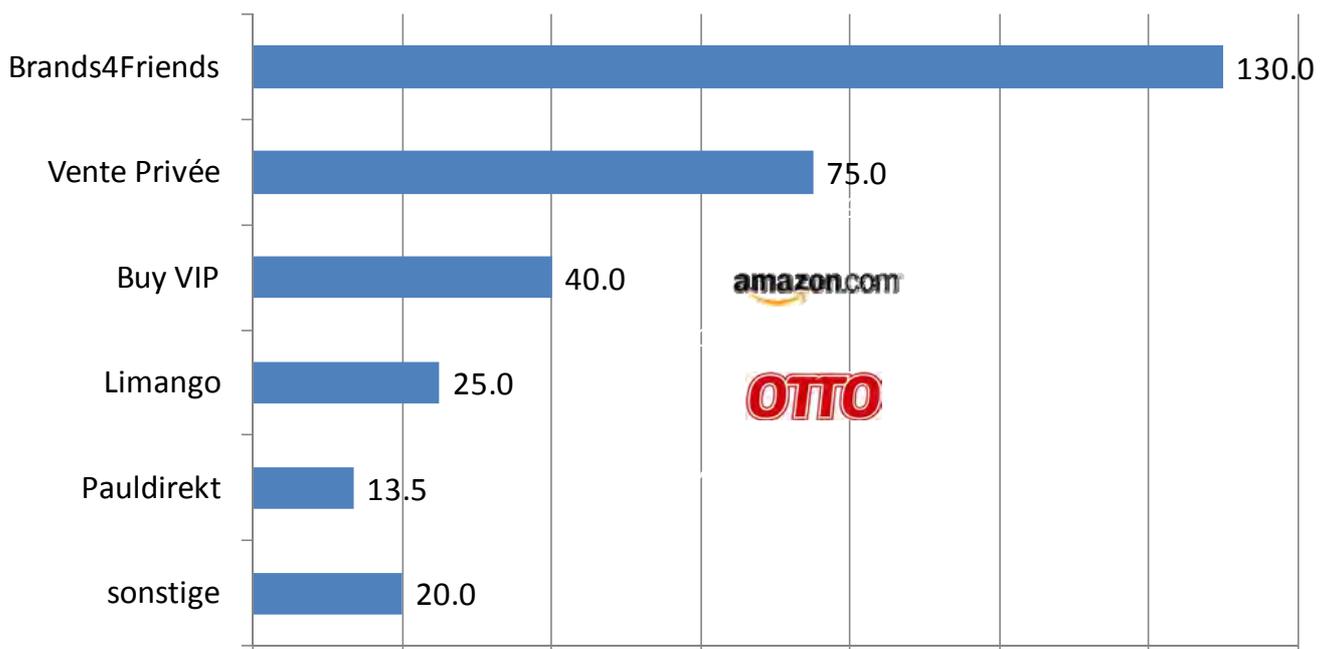
eine Gebühr zahlen, aber im Gegenzug noch extremere Preisreduktionen geboten bekommen. Hier kommt ein starkes Entertainment-Element zur Auktion hinzu.

Online-Shopping-Clubs sind ein neueres Preisformat. Hier werden registrierten Mitgliedern hochwertige Markenartikel mit Preisreduktionen von bis zu 70% angeboten, in Kooperation mit den Herstellern, bei denen die Shopping-Clubs die Ware erst nach Abschluss der Kampagne

sich dieses Konzept schnell ausgebreitet. Der deutsche Marktführer Brands4Friends wird 2010 ca. 150 Mio. EUR Umsatz erzielen. BuyVIP, ein spanisches Unternehmen, wurde im Oktober 2010 Amazon akquiriert, was belegt, dass auch die großen Player in diesem Geschäftsmodell noch eine spannende Entwicklung sehen.

Beim *Liveshopping* bietet ein Online-Shop seinen Kunden für kurze Zeit extreme Rabatte auf einen einzelnen oder wenige

Umsatzprognose für 2010 in Mio. EUR



Quelle: Bloomberg/Handelsblatt, Oktober 2010.

Abbildung 4: Shopping-Clubs in Deutschland

Und auch diese Gruppe von Online-Betriebstypen hat sich in den letzten Jahren weiter ausdifferenziert. So gibt es die fast schon traditionellen *Auktionsseiten* wie Ebay. Es gibt aber auch modernere Formen der Auktion, wie Swoopo, bei denen Konsumenten für jedes Gebot

einkaufen. Durch die geschlossenen Clubs tauchen die entsprechenden Preise nicht in den Preissuchmaschinen auf, sodass die Herstellermarken ohne größere Imageprobleme derartige Aktionen unterstützen können. Vor ca. vier Jahren von Vente Privée in Frankreich erfunden, hat

Artikel an (oft nach dem Motto „One Day – One Deal“). Woot ist der Prototyp dieses Geschäftsmodells, das international hundertfach kopiert wurde. 2010 wurde Woot von Amazon übernommen, agiert aber weiterhin autonom.

Ein weiterer Typ der Preisformate hat sich mit den Anbietern von *Gruppenrabatten* herausgebildet. Bei Groupon aus den USA, dem weltgrößten Anbieter, werden hohe Rabatte angeboten, die jedoch nur dann gewährt werden, wenn eine vorher definierte Anzahl von Personen kauft. Während des Zeitraums der Aktion ist ständig eingeblendet, wie viele Käufer es bereits gibt und wie viele es noch braucht, bevor das Geschäft für alle zustande kommt.

Ein weiter interessanter Typ sind die *Outlet-Stores*, die Restanten, umgetauschte oder ausgelistete Ware verkaufen. Overstock.com gehört zu den größten Online-Shops der USA und auch zu den beliebtesten Online-Brands. Als interessante Entwicklung zeigt sich in den letzten Monaten, dass Händler selbst – stationäre oder Pure Player – auch mit einem Outlet Store am Markt auftreten.

So gibt es etwa – als Unterseite der Homepage – ein Best Buy Outlet Center und ein Sears Outlet.

Daneben werden sich sicherlich weitere Angebotsformen entwickeln und finden sich heute auch schon vereinzelt. Ein Beispiel sind Online-Discounter, die wie Lidl.de günstige Non-food-Produkte offerieren. Ein weiteres Beispiel sind Ebay's 5-Dollar-Deals. Diese imitieren das Konzept der Dollar-Stores, die im stationären Handel in den USA sehr erfolgreich wachsen, indem alle angebotenen Produkte für genau 5 USD verkauft werden.

Welche dieser Preisformate sich dauerhaft durchsetzen können, welche wieder verschwinden, welche Akteure innerhalb jeder dieser Formen sich durchsetzen können (nach einer Konsolidierungswelle, die zu erwarten

ist), das ist derzeit noch nicht abzusehen.

Fazit und Ausblick

Online-Handel ist nach ca. 15 Jahren eine reife, wenn auch noch sehr dynamische Branche mit einem hohen Umsatzvolumen.

Die genannten 5 Gruppen von Betriebstypen haben sich mittlerweile herauskristallisiert und die meisten der neu entstehenden Formen wird man hier einordnen können. Trotzdem ist zu erwarten, dass nicht nur innerhalb der erwähnten Typen neue Online-Shops entstehen, sondern innovative Unternehmer auch völlig neue Kategorien erfinden werden.

Auszüge dieser Studie wurden auf dem 2. Europäischen Online-Handelskongress am 27. Oktober 2010 in Berlin präsentiert.

Chancen im chinesischen Online-Handel: Markt wächst überaus dynamisch

Hsiang-Ting Lee & Dirk Morschett

Die vorliegende Studie zeigt ein erhebliches Marktpotenzial im extrem wachsenden Internet-Handel in China. Die Studie wurde erstellt im Rahmen eines Praktikums bei CBC Marketing Research in Shanghai, China. Sie ist das Ergebnis einer Kooperation von CBC Marketing Research und dem Lehrstuhl für Internationales Management der Universität Fribourg.

Der chinesische Online-Handel ist im vergangenen Jahr mit einer Steigerung von knapp 90% auf 24 Mrd. EUR (238.8 Mrd. RMB) angewachsen. Damit überholt er erstmals das deutsche Marktvolumen. In den nächsten drei Jahren wird mit einer Verdreifung dieses Wertes gerechnet.

Chinas rapides ökonomisches Wachstum in den letzten beiden Dekaden hat zu einem deutlich erhöhten verfügbaren Einkommen vieler Haushalte geführt. Damit einher gingen erhöhte Ausgaben für moderne Technologie – nicht zuletzt das Internet. Mit 338 Millionen Internetnutzern (25,5% der Bevölkerung) stellt das bevölkerungsreichste Land der Erde auch die meisten Online-Nutzer.

Allein der jährliche Zuwachs an Internetnutzern in China entspricht der gesamten Bevölkerung Deutschlands.

Mittlerweile fördert die chinesische Regierung auch den Internetzugang in den ländlichen Gebieten. Das Land investiert heftig in den Ausbau der Telekommunikationsinfrastruktur, um so die Stadt-Land-Kluft zu verringern. Insgesamt führen diese Bemühungen dazu, dass allein der jährliche Zuwachs an Internetnutzern in China der gesamten Bevölkerung Deutschlands entspricht (siehe Abbildung 1).

Jeder vierte Online-Nutzer (24,8%) kauft auch online ein. Bis Mitte 2009 war die Zahl der Internetnutzer, die in den vergangenen sechs Monaten auch online gekauft hatten, bereits auf 88 Mio. angestiegen war. Bezüglich der gekauften Produktgruppen findet sich auch in China die

gewohnte Reihenfolge: Bekleidung, Bücher, CDs und DVDs, Kosmetik und Elektronik stellen die wichtigsten Kategorien im Online-Handel dar.

Online-Shopping in China ist im Wesentlichen eine Domäne der jungen, gebildeten Bevölkerungsschichten mit relativ hohem Einkommen. Über 50% der Online-Käufer haben einen Bachelor-Titel; 70% sind höchstens 30 Jahre alt. Mehr als die Hälfte davon sind Frauen (54,4%). Geografisch ist der Online-Handel noch stark konzentriert: Rund ein Drittel des gesamten Online-Umsatzes wurde 2008 in den drei Metropolen Shanghai, Peking und Guangzhou realisiert. Allerdings haben gerade die 15 sogenannten „zweitrangigen“ Städte, zu denen viele Provinzhauptstädte gehören, die besten Wachstumschancen.

51,1% der Online-Shopper haben ein monatliches Gehalt von mehr als 2,000 RMB (200 EUR). Dies sind doppelt so viele wie bei den Internetnutzern allgemein – ein klares Zeichen der Relevanz des verfügbaren Einkommens für die Möglichkeit zum Online-Kauf. Die jährlichen Online-Ausgaben lagen 2008 im Durchschnitt bei 1,600 RMB (160 EUR) pro Person, 57% höher als 2007.

Autoren

Hsiang-Ting Lee ist Studentin im MA in European Business an der Universität Fribourg/Schweiz.

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

Taobao ist Marktführer

Der Online-Handel Chinas wird von Taobao.com dominiert, einer C2C-Plattform, die sich an das Geschäftsmodell von eBay anlehnt. C2C stellt mit rund 93% des Umsatzes noch die wichtigste Form des Online-Handels in China dar. Über Taobao.com werden rund 170 Mrd. RMB (17 Mrd. EUR) Transaktionsvolumen generiert.

Allerdings wird der B2C-Handel immer wichtiger und er wird mittelfristig ca. 40% des Gesamtumsatzes einnehmen. 2009 erreichte er rund 32 Mrd. RMB (3,2 Mrd. EUR) und er soll bis 2012 auf ca. 292 Mrd. RMB (29 Mrd. EUR) anwachsen. Auch in diesem Bereich ist Taobao.com, hier als Plattform für Online-Händler, Marktführer. Über Taobao verkaufen rund 10.000 registrierte Händler. Der größte Spezialist im B2C-Markt, der selbst handelt, ist 360buy.com, ein Home-Electronics-Händler. Zwei weitere wichtige Player sind Amazon-Joyo und Dangdang.com, das „chinesische Amazon“. Beide verfolgen eine Strategie, die Amazon auch in Europa und den USA vormacht: Neben dem eige-

nen Handel akzeptiert man andere Händler auf seiner Webseite und entwickelt sich so zum Online-Shopping-Center.

Zusammen realisieren diese vier Player mehr als 50% des chinesischen B2C-Umsatzes, wobei sie durch ihre Plattformstrategien zugleich interessante Kooperationspartner für westliche Unternehmen darstellen. In der derzeitigen extremen Wachstumsphase kämpfen alle Marktteilnehmer darum, ihre hohen Marktanteile zu zementieren. Marketinginitiativen der einzelnen Online-Plattformen (wie Preisnachlässe oder kostenloser Versand) werden darum schnell von den anderen kopiert.

Kaufgründe im chinesischen Markt

Die wichtigsten Einflussfaktoren auf den Online-Kauf sind in China ähnlich wie in anderen Ländern: Die Reputation des Anbieters, der Service, Kommentare anderer Nutzer, der Preis und die Lieferqualität werden als Entscheidungskriterien am häufigsten genannt. Wie in anderen Ländern wird also auf die Vertrauenswürdigkeit des Händlers geachtet, die

durch Reputation und die Meinungen der Online-Community überprüft wird. Ebenso sind Preisvergleiche schnell und einfach möglich, sodass chinesische Kunden, gerade wegen des vergleichsweise niedrigen Einkommens, noch wesentlich stärker als in westlichen Ländern auf die Preiswürdigkeit des Händlers achten.

Chancen für europäische Unternehmen

Durch die niedrigen Markteintrittsbarrieren und die im chinesischen Online-Markt häufig zu findende undifferenzierte Massenware können ausländische Unternehmen (Händler oder Hersteller) mit qualitativ hochwertigen und differenzierten Produkten und bekannten Marken recht einfach mit chinesischen Anbietern konkurrieren. Dabei ist zu raten, sich zunächst auf die großen Küstenstädte und auf die bereits bestehenden Online-Shopper (also Angestellte mit relativ hohem Einkommen) zu konzentrieren, die für westliche Produkte empfänglicher sind.

Der Mangel an Marktkenntnissen kann durch Kooperationen mit

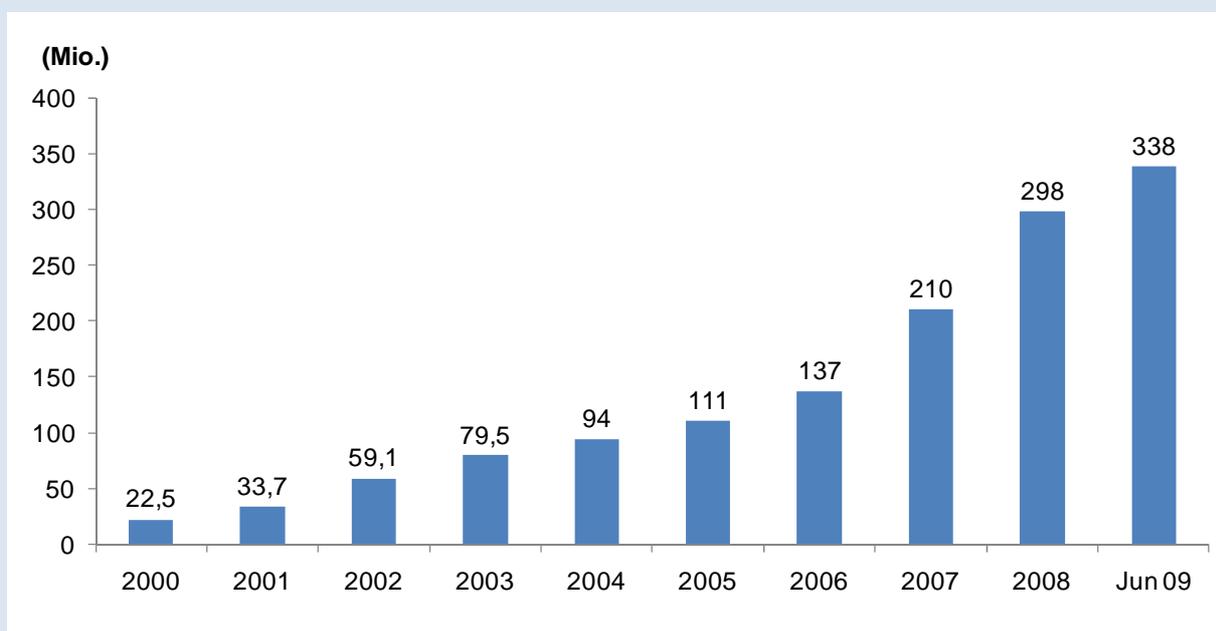


Abbildung 1: Anzahl der Internetnutzer in China

etablierten Partnern kompensiert werden.

ist auch für ausländische Unternehmen einfach zu realisieren. Lokale Online-Zahlungssysteme

Paketdienst der chinesischen Post, eine sehr gute Abdeckung.

Um im chinesischen Online-Handel erfolgreich zu sein, muss ein Anbieter ein auf die lokale Kultur angepasstes Marketing betreiben, um seine Marken zu penetrieren. Angemessene Qualität, westliche Marken, aber zu möglichst niedrigen Preisen, sind wichtige Wettbewerbsfaktoren. Zugleich ist der chinesische Markt äußerst dynamisch. Schnelle Reaktionen auf Kundenwünsche, insbesondere in der Auslieferung, ist ein Muss, aber auch schnelle Produkteinführungen und Dynamik im Sortiment sind notwendig. Kundenservice per Real-Time-Chat wird in China von vielen angeboten und dies ist notwendig, um bequemen und schnellen Support zu bieten.



Abbildung 2: Wichtigste Player im Online-Handel Chinas

Die Geschäftsmodelle von Taobao, Dangdang und Amazon machen es einfach, die hohe Kundenfrequenz dieser Webseiten für den eigenen Handel zu nutzen. Der Handel in China erfordert jedoch eine lokale Repräsentanz oder lokale Partner, die auch die Zollabwicklung und die lokale Finanzabwicklung übernehmen. Selbstverständlich müssen Importregelungen vorab geprüft werden; diese stellen jedoch in der Regel kein größeres Problem dar. Die Zahlungsabwicklung

sind mit Abstand die häufigste Zahlungsmethode im chinesischen Online-Handel; fast 50% davon laufen über AliPay, das zum gleichen Konzern wie Taobao.com gehört. Die Nutzung des Marktführers bietet sich gerade für ausländische Händler an.

Für die Auslieferung kann man neben vielen lokalen Anbietern auch auf die bekannten, aber auch teureren Versender DHL oder FedEx zurückgreifen. In ländlichen Gegenden hat EMS, der

Daneben gelten auch im chinesischen Markt die bekannten Erfolgskriterien: an die lokalen Verhältnisse angepasstes Marketing, flexible und schnelle Reaktionen auf Kundenwünsche und innovatives Wettbewerbsverhalten sind notwendige Voraussetzungen, um ein Stück vom größten Online-Markt der Welt erobern zu können.

Der Einfluss des Web 2.0 auf das Konsumentenverhalten im E-Commerce – Eine experimentelle Untersuchung am Beispiel virtueller Communities

Peter Domma

Neue Anwendungen und Technologien im Internet, wie bspw. virtuelle Communities, markieren einen wesentlichen Wendepunkt im Nutzungsverhalten des Internet durch die Konsumenten. Auf Grund dieser tief greifenden Veränderungen ergibt sich für Handelsunternehmen die gewichtige Frage, in welcher Art und Weise das Web 2.0 den Online-Handel verändern wird und welche Handlungsfelder und Profilierungspotenziale sich dadurch ergeben.

Empirische Relevanz der Thematik

Während noch in der jüngeren Vergangenheit über die Bedeutung des Internet für den Handel diskutiert wurde, ist dessen hohe strategische Relevanz sowohl in der Unternehmenspraxis als auch in der Handelsforschung inzwischen unumstritten. Die schnelle und umfassende Diffusion des Internet und dessen Akzeptanz in der Gesellschaft haben dazu geführt, dass neben dem Entstehen und schnellen Wachsen sog. „Pure Player“ im Online-Handel auch für viele der etablierten stationären Händler die Nutzung des Internet als Distributionskanal im Rahmen von Multi-Channel-Systemen massiv an Bedeutung gewonnen hat (vgl. Zentes 2006, S. 10f.).

Eine aktuelle Veränderung der Rahmenbedingungen im E-

Commerce ist dabei von außergewöhnlich hoher Wichtigkeit: Das Entstehen neuartiger Nutzungsmuster und Anwendungen im Internet, die üblicherweise mit dem Begriff „Web 2.0“ umschrieben werden. Neue Anwendungen und Technologien im Internet, wie bspw. Blogs, virtuelle Communities oder sog. soziale Netzwerke, markieren einen wesentlichen Wendepunkt im Nutzungsverhalten des Internet durch die Konsumenten. Auf Grund dieser tief greifenden Veränderungen des Informations-, Nutzungs- und Kaufverhaltens der Konsumenten ergibt sich für Handelsunternehmen die gewichtige Frage, in welcher Art und Weise das Web 2.0 den Online-Handel verändern wird und welche Handlungsfelder und Profilierungspotenziale sich dadurch ergeben. Die hier auszugsweise dargestellte Forschungsarbeit zielt daher im Wesentlichen auf die

Beantwortung folgender forschungsleitender Fragestellungen ab:

- In welcher Art und Weise wirkt sich die Integration von Web 2.0-Instrumenten in einen Online-Shop auf das Verhalten der Konsumenten aus?
- Wie sind die entsprechenden Web 2.0-Instrumente bei einer Implementierung durch Online-Händler auszugestalten, um eine möglichst positive Wirkungsweise auf die Wahrnehmung der Konsumenten zu erreichen?

Der vorliegende Beitrag beschränkt sich auf die Darstellung eines Teilbereichs der Untersuchungsphase 1 der empirischen Studie, so der experimentellen Untersuchung der Wirkung der Integration und Ausgestaltung von virtuellen Communities als Ausprägungsform des Web 2.0 in einen Online-Shop.

Autor

Dipl.-Kfm. Peter Domma ist Mitarbeiter im Marketing der CosmosDirekt Versicherung, einem Unternehmen der Generali Deutschland Holding AG.

Er war von 2005 bis 2010 Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

Aufbau der experimentellen Untersuchung

Auf Basis der existierenden Literatur zu virtuellen Communities wurden drei unabhängige Variablen für das Experiment identifiziert, um Erkenntnisse darüber zu

gewinnen, welche Faktoren in welcher Art und Weise einen Einfluss auf die Wahrnehmung der Konsumenten haben: (1) die *Einflussnahme des Händlers* auf die virtuelle Community, (2) die *Qualität der virtuellen Community* und (3) der *Grad der Soziabilität* der virtuellen Community.

Als abhängige Variablen wurden sechs Wahrnehmungsdimensionen gewählt, die die Beurteilung des Online-Shops durch die Konsumenten in Abhängigkeit von der Gestaltung der virtuellen Community erfassen: Die wahr-

Als Untersuchungsinstrument diente ein eigens erstellter Online-Shop, in dem die Respondenten per Internet eine gestellte Experimentalaufgabe absolvierten. Im Anschluss wurden diese zu einem standardisierten Online-Fragebogen weitergeleitet, der die abhängigen Variablen und die nötigen Manipulation Checks für die jeweiligen Experimentalstimuli erfasste. Im Untersuchungszeitraum von September bis Oktober 2009 konnte für das Experiment insgesamt ein Datensatz von n=477 gewonnen werden. Zur *Manipulation der Einfluss-*

des Forums auch ein Eintrag des Händlers selbst. In den Gruppen, die einen moderaten Einfluss des Händlers wahrnehmen sollten, wurde in 50 Prozent der Threads auch ein Beitrag des Händlers integriert, während die Faktorstufe „keine Einflussnahme“ durch ein vollständiges Fehlen von Beiträgen des Händlers operationalisiert wurde.

Die *Operationalisierung der Qualität der virtuellen Community* erfolgte durch die Veränderung des Umfangs und der Aktualität der bereitgestellten Inhalte. Da

Gruppen-Nr.	Treatments		
	Faktor 1: Einflussnahme	Faktor 2: Qualität der VC	Faktor 3: Soziabilität der VC
1	keine	gering	niedrig
2	moderate	hoch	niedrig
3	starke	gering	niedrig
4	keine	hoch	niedrig
5	moderate	gering	niedrig
6	starke	hoch	niedrig
7	keine	gering	hoch
8	moderate	hoch	hoch
9	starke	gering	hoch
10	keine	hoch	hoch
11	moderate	gering	hoch
12	starke	hoch	hoch

Abbildung 1: Versuchsplan zum Experiment

genommene Einfachheit der Nutzung und die wahrgenommene Nützlichkeit des Online-Shops als funktionale Qualitätskriterien, das wahrgenommene Risiko beim Kauf sowie das wahrgenommene Vergnügen, die wahrgenommene soziale Präsenz und die wahrgenommene Interaktivität des Online-Angebotes.

nahme des Händlers wurde eine unterschiedliche Ausgestaltung des in der virtuellen Community vorhandenen Diskussionsforums vorgenommen, in dem eine Diskussion verschiedener Produkte durch die Kunden des Online-Shops gezeigt wurde. In den Gruppen, in der eine hohe Einflussnahme des Händlers auf die virtuelle Community simuliert wurde, fand sich in jedem Thread

der Faktor mit zwei Abstufungen untersucht wurde, wurde für die betreffenden Gruppen grundsätzlich zwischen zwei Gestaltungen der virtuellen Community unterschieden: Respondenten, die einer Gruppe zugewiesen wurden, in der eine hohe Qualität der virtuellen Community wahrgenommen werden sollte, fanden ein Diskussionsforum mit mehr als 100 Beiträgen vor (Umfang), wobei kei-

ner der Einträge in dem Diskussionsforum zum Zeitpunkt der Untersuchung älter als einen Monat war (Aktualität).

Respondenten in den Gruppen mit einer geringen Qualität der virtuellen Community besuchten ein Diskussionsforum, in dem nur zehn Einträge vorhanden waren, die zudem ausnahmslos vor mehr als neun Monaten verfasst worden waren.

Zur *Operationalisierung* des letzten Faktors des Experimentes, der *Soziabilität* der virtuellen Community, wurde in Anlehnung an eine Studie von Zhang/Hiltz (2003, S. 411) die Integration eines Teilbereichs in die virtuelle Community vorgenommen, in dem sich die Mitglieder der virtuellen Community mit Profilfotos, Angaben zu ihrer Person und einem persönlichen Gästebuch vorstellen. Alle Inhalte der Profile wurden aus existierenden sozialen Netzwerken im Internet zufällig zusammengestellt und anschlie-

ßend auf Konsistenz hinsichtlich Alter, Geschlecht etc. geprüft. Abbildung 2 zeigt Ausschnitte dieses Teilbereichs der virtuellen Community.

Ausgewählte Ergebnisse

Auf alle im Rahmen der empirischen Untersuchung ermittelten Wirkungsbeziehungen und die Art der gewählten Analysen sowie Implikationen für die Unternehmenspraxis kann im Rahmen des vorliegenden Beitrags nicht eingegangen werden. Vielmehr sollen einige wesentliche Ergebnisse aus einer praxisorientierten Sichtweise heraus überblicksartig dargestellt werden.

Die Prüfung der Basisannahme für den konkreten Untersuchungsgegenstand der virtuellen Community, dass Kunden, die einen solchen Bereich eines Online-Shops besuchen, diesen positiver bewerten, konnte bestätigt werden, sodass die Nutzung die-

ses Web 2.0-Instrumentes, insbesondere auf Grund seiner relativen Neuartigkeit, ein hohes Differenzierungspotenzial birgt. Für alle gewählten Beurteilungskriterien der Konsumenten gilt, dass diese von denjenigen Konsumenten, die die virtuelle Community besucht haben, besser bewertet wurden, als von denjenigen, die die Community nicht besucht haben.

In einem ersten Detaillierungsschritt lassen sich für die konkrete Umsetzung der Integration einer virtuellen Community durch einen Online-Händler insbesondere Empfehlungen zur Steuerung der Inhalte einer virtuellen Community ableiten. Dabei kann Online-Händlern grundsätzlich empfohlen werden, nur in einem beschränkten Maße selbst innerhalb der Community in Erscheinung zu treten, sodass die Kunden die Unabhängigkeit der dort bereitgestellten Informationen als glaubhaft annehmen. Darüber hinaus

Die Abbildung zeigt drei Screenshot-Ausschnitte der mySTEMAO-Community. Der obere Screenshot zeigt die Startseite der Community mit dem Titel "mySTEMAO - Deine Shopping Community" und einer Begrüßung. Der mittlere Screenshot zeigt ein Profil für "Thomas Olken" mit einem Foto, persönlichen Daten und einer Beschreibung. Der untere Screenshot zeigt eine "Übersicht Nutzerprofile" mit mehreren Profilvorschlägen.

Abbildung 2: Ausschnitte der virtuellen Community mit einem hohen Grad der Soziabilität

zeigten die Ergebnisse, dass für zentrale Prädispositionen des Kauf- und Nutzungsverhaltens, wie die wahrgenommene Einfachheit der Nutzung, die wahrgenommene Interaktivität und das wahrgenommene Risiko, in Abhängigkeit von dem Grad der Einflussnahme des Händlers ein (umgekehrt) u-förmiger Verlauf vorliegt. Somit ist als Handlungsempfehlung hinsichtlich der Einflussnahme abzuleiten, dass ein Online-Händler zwar ein gewisses Maß an Beteiligung in der virtuellen Community zeigen sollte, jedoch stets kritisch zu prüfen ist, ab welchem Ausmaß die Kunden die Einflussnahme als störend empfinden und somit die positiven Effekte der virtuellen Community abnehmen.

Die Qualität der virtuellen Community, definiert als der Umfang und die Aktualität der Inhalte, stellt, wie bereits durch Forschungsarbeiten zu den Erfolgsfaktoren virtueller Communities im Allgemeinen identifiziert (vgl. Farquhar/Rowley 2006; Leimeister/Sidiras/Krcmar 2006), auch bei einem Einsatz im E-Commerce-Kontext einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Das Experiment zeigte, dass die positive Wirkungsweise der Integration einer virtuellen Community stark davon abhängig, ob die Kunden diese als lebendige, aktive Gemeinschaft erleben. Somit ist bei einer Implementierung in der Praxis darauf zu achten, durch geeignete Anreizsysteme schnellstmöglich eine „kritische Masse“ an Teilnehmern zu rekrutieren, um so den nur bei einer virtuellen Community hoher Qualität existierenden Mehrwert für die Kunden zu gewährleisten.

Unter Beachtung der Bedeutungszunahme sozialer Netzwerke im Nutzungsumfeld der Konsumenten bietet die Forschungsarbeit erste Erklärungsansätze zur Wirkungsweise der Integration solcher Teilbereiche einer virtuellen Community in einen Online-Shop. Die Ergebnisse zeigten, dass die Nutzung solcher Formen virtueller Communities einen positiven Ausstrahlungseffekt auf die Gesamtbeurteilung des betreffenden Online-Shops hat. Hierbei bieten sich für Online-Händler, v.a. mit Blick auf die Inszenierung erlebnisorientierter Shops, weit reichende Möglichkeiten, das Vergnügen bei der Nutzung zu erhöhen und insbesondere auch ein soziales Erlebnis zu schaffen. Des Weiteren konnte die Untersuchung zeigen, dass die Bereitstellung solcher sozialer Räume in einem Online-Shop auch ein geeignetes Instrument zur Reduktion des durch die Konsumenten empfundenen Risikos beim Kauf in diesem Online-Shop darstellt. Darüber hinaus verdeutlichen die Ergebnisse, dass die Risikowahrnehmung der Konsumenten bei der Integration einer virtuellen Community hoher Soziale Interaktivität und einer starken Einflussnahme nahezu gleich ist wie bei einer moderaten Einflussnahme. Somit bieten sich in diesem Zusammenhang für den Händler Möglichkeiten, eine stärkere Steuerung der Inhalte einer virtuellen Community hoher Soziale Interaktivität, bspw. auch eine stärkere Werbeaktivität oder Beeinflussung des Kaufverhaltens der Konsumenten, vorzunehmen, ohne dass die positiven risikoreduzierenden Effekte maßgeblich vermindert werden.

Die aufgezeigten Ergebnisse machen deutlich, dass der oftmals in der Handelspraxis proklamierte und intuitiv vermutete Nutzen der Integration von Web 2.0-Instrumenten in Online-Shops empirisch belegt werden kann. Gleichmaßen ist aber auf Grund des derzeitigen Erkenntnisstandes der beteiligten wissenschaftlichen Disziplinen festzuhalten, dass eine umfassende Untersuchung des Phänomens „Web 2.0“ und seiner Einsatzpotenziale im E-Commerce, die sowohl von hoher wissenschaftlicher und im besonderen Maße auch von hoher praktischer Relevanz ist, weiter aussteht.

Literatur

- Farquhar, J.; Rowley, J. (2006): Relationships and online consumer communities, in: Business Process Management Journal, 12. Jg., Nr. 2, S. 162-177.
- Leimeister, J. M.; Sidiras, P.; Krcmar, H. (2006): Exploring Success Factors of Virtual Communities, in: Journal of Organizational Computing & Electronic Commerce, 16. Jg., Nr. 3/4, S. 279-300.
- Zentes, J. (2006): Dynamik des Handels, in: Zentes, J. (Hrsg.): Handbuch Handel, Wiesbaden, S. 3-22.
- Zhang, Y.; Hiltz, S. R. (2003): Factors That Influence Online Relationship Development in a Knowledge Sharing Community, in: Proceedings of the Ninth Americas Conference on Information Systems.

Digitale Einkaufsbegleiter: Die Nutzung von Smartphones zur Entscheidungsunterstützung im Rahmen von Kaufprozessen

Hanna Schramm-Klein & Gerhard Wagner

Smartphones spielen für immer mehr Kunden eine wichtige Rolle bei Kaufentscheidungen. Hanna Schramm-Klein und Gerhard Wagner beleuchten die Bedeutung von Smartphones im Kaufprozess und zeigen durch die Auswertung von Nutzungsdaten einer mobilen Applikation, dass die Shopper auf diesem Wege zusätzliche Informationen vor allem für Lebensmittel, Beauty & Kosmetik sowie für Bücher abrufen.

Smartphones werden immer beliebter – und halten zunehmend Einzug in unseren Alltag. In Deutschland nutzen inzwischen 80 Prozent der Erwachsenen (bei insgesamt 110 Millionen Mobilfunkanschlüssen) ein Mobiltelefon (BITKOM 2010). Dabei belegen aktuelle Zahlen, dass das klassische Handy zunehmend durch internetfähige und um Zusatzprogramme (sog. Apps) erweiterbare Smartphones ersetzt wird (Gartner 2010). Hiermit geht auch ein verändertes Nutzungsverhalten einher: So steigt in den letzten Jahren stetig der Anteil der Handynutzer, die E-Mail-Dienste in Anspruch nehmen oder mobil auf das Internet zugreifen (BITKOM 2010). Auf diese Weise haben Kunden mittels Smartphones die Möglichkeit, zu jeder Zeit und ortsunabhängig auf eine Vielzahl unterschiedlicher Informationen zurückzugreifen und diese bei ihrer Kaufentscheidung

zu berücksichtigen. Nicht zuletzt wegen Apps wie barcoo ist zu erwarten, dass Shopper ihr Smartphone nun auch direkt am Point of Sale (PoS) nutzen, um zusätzliche Informationen zu den Produkten im Regal abzurufen.

Trotz dieser enormen Bedeutung der Smartphones für den Alltag vieler Menschen gibt es kaum wissenschaftliche Untersuchungen zur Nutzung von Smartphones im Rahmen von Kaufprozessen. Aus Studien zur stationären Nutzung des Internet ist allerdings bekannt, dass potenzielle Kunden über ihren Computer zur Vorbereitung ihrer Einkäufe auf das Internet zugreifen. So nutzen Shopper oftmals auf diesem Wege das Internet, um Produktinformationen zu suchen, Preisvergleiche anzustellen oder Kundenbewertungen zu lesen. In der Kosmetikbranche wird z.B. davon ausgegangen, dass rd. 500

kaufbezogene Suchanfragen zu Kosmetik und Beauty-Produkten über das stationäre Internet pro Stunde alleine in Deutschland gestellt werden.

Bezüglich der kaufrelevanten mobilen Nutzung des Internets auf Smartphones liegen kaum gesicherte Erkenntnisse vor. So bleibt zurzeit unklar, ob das stationäre Nutzungsverhalten auch auf den mobilen Zugriff übertragen werden kann. Dabei ist die Unterscheidung zwischen stationärem und mobilem Zugriff auf das Internet durchaus von großer Bedeutung für das Marketing. Smartphones ermöglichen nämlich eine mobile, ortsunabhängige Informationsbeschaffung. So können Kaufinteressierte direkt am PoS und unmittelbar vor der Kaufentscheidung relevante Informationen abrufen. Auf diese Weise treffen bspw. die Lebensmittellampel, Vergleichspreise oder die Nachhaltigkeit des Herstellers auf die Shopper oftmals kurz vor einer Kaufentscheidung. Die zeitliche und räumliche Nähe zum tatsächlichen Kauf lässt es dabei wahrscheinlich erscheinen, dass die auf diese Weise abgerufenen Informationen die Kaufentscheidung maßgeblich mitentscheiden.

Autoren

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

Dipl.-Kfm. Gerhard Wagner ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen.

Bisher sind dabei jedoch wichtige Fragen offen: Wie nutzen Shopper mobile Dienste bei Kaufentscheidungen? Wo und wann werden zusätzliche Informationen per Smartphone abgerufen? Und welchen Einfluss haben diese auf die Kaufentscheidung? Steve Yankovich, Vice President bei eBay Mobile, beschreibt die Problemstellung wie folgt: "Es geht darum zu verstehen, wo der Konsument sich befindet, wenn er beginnt, sich für ein Produkt zu interessieren, das gekauft oder verkauft werden soll. Meiner Meinung nach befinden wir uns zumeist nicht vor einem Laptop" (zitiert nach Sawall 2010).

Ziel unserer Arbeit war es, den Antworten auf diese Fragen näher zu kommen, indem wir Nutzungsmuster mobiler Dienste im Rahmen von Kaufentscheidungsprozessen erfassten und auswerteten. Für die Untersuchung dieser Problemstellung konnten wir auf die anonymen Ereignisprotokoll Daten (Logfiles) der mobilen Applikation barcoo des Unternehmens checkitmobile zurückgreifen, die für verschiedene Mobiltelefon- bzw. Smartphoneplattformen verfügbar ist (siehe Abbildung 1).

Mittels dieser Applikation können Shopper zeit- und ortsunabhängig Produktinformationen sowie Zusatzinformationen (z.B. Nutzerkommentare, Kundenrezensionen, Nährwerttabellen) abrufen und Preisvergleiche mit Online-Shops oder anderen Geschäften durchführen. Die Applikation erlaubt es den Benutzern sowohl nach Artikelbezeichnungen zu suchen, als auch mittels Scanvorgängen den EAN-

Barcode zu erfassen, um somit das konkrete Produkt sowie die dazugehörigen Informationen innerhalb weniger Sekunden angezeigt zu bekommen. Dabei wird jeder Scan- und Suchvorgang in Logfiles gespeichert. Auf diese Weise liegen für jede Nutzung der Applikation eine eindeutige ID, das auf dem Smartphone installierte Betriebssystem, der

und schließlich dem Nutzer des Smartphones angezeigt wurden. Nur 5 % dieser Abfragen erfolgten über die manuelle Suche, also der Eingabe der Artikelbezeichnung in das Suchfeld der Applikation. Die restlichen 95% der Abfragen wurden durch das Scannen des EAN-Barcodes ausgelöst. Dieses Ergebnis überrascht kaum, bedenkt man, dass

die manuelle Eingabe den gesuchten Artikel nicht immer eindeutig identifiziert und deshalb mit einer geringeren Erfolgsquote bei der Artikelsuche einhergeht. Daneben erspart das Scannen des EAN-Barcodes die händische Eingabe, welches in der Regel mehr Aufwand verursacht. Tatsächlich wurde vor allem dann auf die manuelle Eingabe der Artikelbezeichnung zurückgegriffen, wenn ein Produkt aus den Kategorien gesucht wurde, für die am PoS oftmals keine EAN-Barcodes zur Verfügung stehen: So wurden insbesondere Kühlschränke und andere Geräte, die unverpackt in den Regalen stehen, auf diese Weise abgefragt. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass sich Shopper bei der Nachfrage von Zusatzinformationen offensichtlich auch dann nicht vom Abruf

dieser Informationen abhalten lassen, wenn die Eingabe weniger einfach und problemlos erfolgt.

Betrachtet man sich die Kategorien, für deren Produkte Zusatzinformationen abgerufen wurden, erstaunt zunächst der sehr hohe Anteil an Lebensmitteln. Mit insgesamt 64 % aller erfolgreichen Suchvorgänge wurden Artikel aus dieser Kategorie häufiger

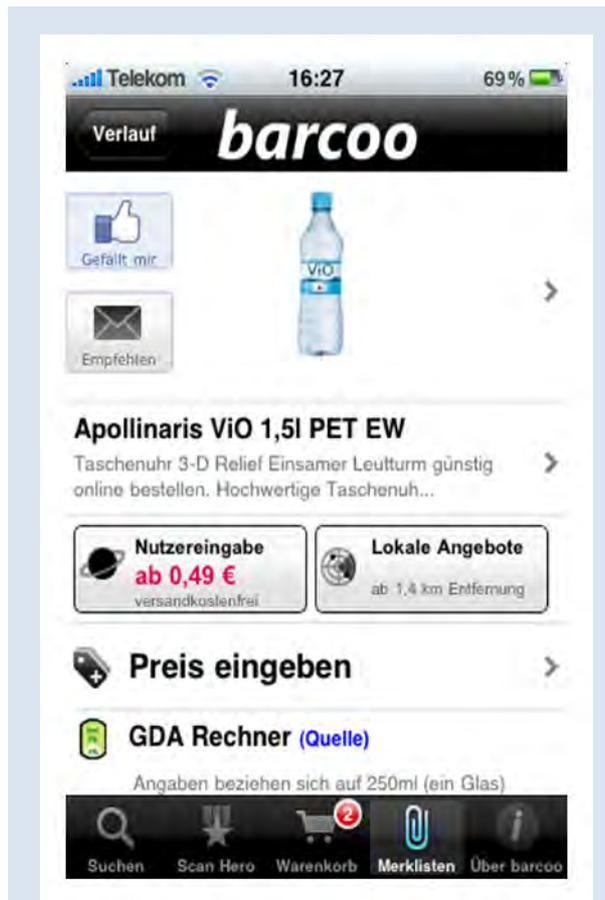


Abbildung 1: Die mobile Anwendung barcoo von checkitmobile

EAN-Code, der Name und die Kategorie des gescannten Produktes, dessen günstigster Preis in Online-Shops sowie die Zeit und das Datum vor.

Der von checkitmobile zur Verfügung gestellte Ausschnitt der Logfiles umfasst 2.053.655 aktuelle Such- oder Scanvorgänge, in der jeweils Informationen zu einem Produkt angefragt, in der barcoo-Datenbank zugeordnet

abgefragt als alle anderen Kategorien zusammen. Ein Drittel der Suchvorgänge in der Kategorie Lebensmittel bezog sich auf Getränke. An zweiter Stelle aller Abfragen folgten Artikel aus der Kategorie Beauty & Kosmetik und Bücher (jeweils 8 %). Artikel aus diesen drei Kategorien umfassten bereits 80 % aller Suchabfragen der Nutzer. Daneben standen vor allem Artikel aus den Kategorien Tabakwaren sowie Datenträger (DVDs, CDs) im Fokus des Interesses.

Der Hohe Anteil an Suchabfragen zu Artikeln aus der Kategorie Lebensmittel ist vor allem deshalb überraschend, weil gerade in dieser Kategorie Preisvergleiche mit Online-Shops eine eher untergeordnete Rolle spielen sollten. Wahrscheinlicher sind aus unserer Sicht zwei andere Gründe für die Häufung der Informationsabrufe von Lebensmitteln. Zum einen lässt sich vermuten, dass manche Nutzer nach der Installation der Applikation zunächst

deren Funktionsweise ausprobieren wollten und ihnen leicht zugängliche Produkte abfragten. Lebensmittel gehören neben Getränken sicherlich zu den am leichtesten zugänglichen Produkten, die uns oft umgeben. Daneben bietet die barcoo-Applikation mit der Lebensmittelampel und zusätzlichen Nachhaltigkeitsinformationen über die Hersteller einen interessanten Zusatznutzen, der über Preisvergleiche hinausgeht. Insbesondere bei Lebensmitteln spielen diese Informationen sicherlich eine besondere Rolle. Interessant wird es sein, an dieser Stelle die Ergebnisse einer gerade von uns durchgeführten experimentellen Studie abzuwarten, in der wir die Bedeutung dieser Informationen für die Kaufentscheidung untersucht haben.

Literatur

BITKOM (2010): Pressekonferenz zu Mobile Communications – Daten und Trends,

http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_PK_Mobile_World_Vortrag_Herbert_Merz_11_02_2010.pdf, Stand: 30.08.2010.

Gartner (2010): Smartphone-Absatz hat sich im zweiten Quartal 2010 verdoppelt, http://www.zdnet.de/news/digitale_wirtschaft_internet_ebusiness_gartner_smartphone_asatz_hat_sich_im_zweiten_quartal_2010_verdoppelt_story-39002364-41536163-1.htm, Stand: 30.08.2010.

Rupley, S. (2005): Comparison shopping. PC Magazine 5 October, 86–87.

Sawall, A. (2010): eBay übernimmt Barcode-Scanner-App, [http://www.golem.de/showhigh2.php?file=/1006/75983.html&wort\[\]=ebay&wort\[\]=%FCbernimmt&wort\[\]=Barcode-Scanner](http://www.golem.de/showhigh2.php?file=/1006/75983.html&wort[]=ebay&wort[]=%FCbernimmt&wort[]=Barcode-Scanner), Stand: 30.08.2010.

„Spiel mit mir!“

Online-Adgames in der Marketingkommunikation

Hanna Schramm-Klein & Celina Steffen

Bei kaum einer anderen Tätigkeit als beim Spiel ist der Mensch stärker mit Emotion, Ehrgeiz und Freude bei der Sache. Dieses starke Involvement zu nutzen, um die eigene Marke oder die eigenen Produkte zu positionieren ist das Ziel von Online-Adgames (Ad = Advertising). Das hohe Potenzial, das sich hinter Werbung in und mit Computerspielen verbirgt, wird bisher jedoch in der Praxis wenig genutzt. Zudem ist das Phänomen Werbespiele wissenschaftlich kaum untersucht worden. Auf der Basis einer Studie des Lehrstuhls für Marketing der Universität Siegen mit rd. 5.500 Probanden, die in Kooperation mit einer führenden Brauerei durchgeführt wurde, wurde die Effektivität von Werbespielen zur Kommunikation von Marketingbotschaften gezeigt.

Warum überhaupt Spiele?

Die heute auf Konsumenten einströmenden Werbebotschaften

ders die Einbettung der Werbebotschaft bzw. der Marke in einen Entertainment-Kontext, stellt eine mögliche Antwort auf dieses Verhalten von Konsumenten dar.

Spielen fokussieren wir hier auf virtuelle Spiele (Spiele, die mittels Computer, z.B. PC oder Handy gespielt werden). Zudem betrachten wir nur Computerspiele,



Abbildung 1: Beispiele für Online-Adgames

führen oft nicht zu einer positiven Wahrnehmung, sondern bewirken in vielen Fällen ein aktives, teils aggressives Nicht-Beachten oder zumindest ein Ignorieren. Below-the-Line-Kommunikation, beson-

Eine spezifische Form der Below-the-Line-Kommunikation stellt die Werbung in Spielen dar. Innerhalb dieser Gruppe der Werbemaßnahmen im Kontext von

bei denen der Spieler beim Spielen „online“ (= mit dem Internet verbunden) ist. Adgames sind Werbespiele, die speziell für ein Unternehmen entwickelt oder gezielt auf dieses angepasst werden, um vornehmlich eine Werbebotschaft zu kommunizieren. So geht es z.B. um das alleinige Bewerben einer Marke, oder eines Produktes. Das Produkt X (sagen wir ein Auto) taucht also nicht als Werbung in einem Spiel auf (= In-Game Advertising), das

Autoren

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

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

einen ganz anderen Zweck hat, sondern bei einem Adgame dreht sich das ganze Spiel um Produkt X (siehe Abbildung 1).

Ein interessantes Phänomen, dem besondere Aufmerksamkeit innerhalb der Studie gewidmet wurde, ist der "Flow"-Zustand - eine intrinsische Motivation bzw. die Freude an einer Tätigkeit, die dazu führt, dass der Spieler völlig in dieser Handlung aufgeht. Gerade Computerspiele sind prädes-

Die Studie

In der Studie wurde das in Abbildung 2 dargestellte Untersuchungsmodell herangezogen.

Kern der Untersuchung war es zu analysieren, ob Adgames tatsächlich in der Lage sind, die Einstellung der Konsumenten gegenüber einer Marke positiv zu beeinflussen und damit langfristig positive Wirkungen auf das Kaufverhalten haben.

ein Online-Spiel initiiert. Unter Verwendung eines standardisierten Fragebogens wurde eine Online-Umfrage unter den Spielern durchgeführt. Auf diese Weise konnten 5.522 verwertbare Fragebögen für die Untersuchung gewonnen werden. Insgesamt nahmen 68,6% männliche und 31,4% weibliche Probanden an der Online-Befragung teil. Das Durchschnittsalter der Teilnehmer betrug 43 Jahre.

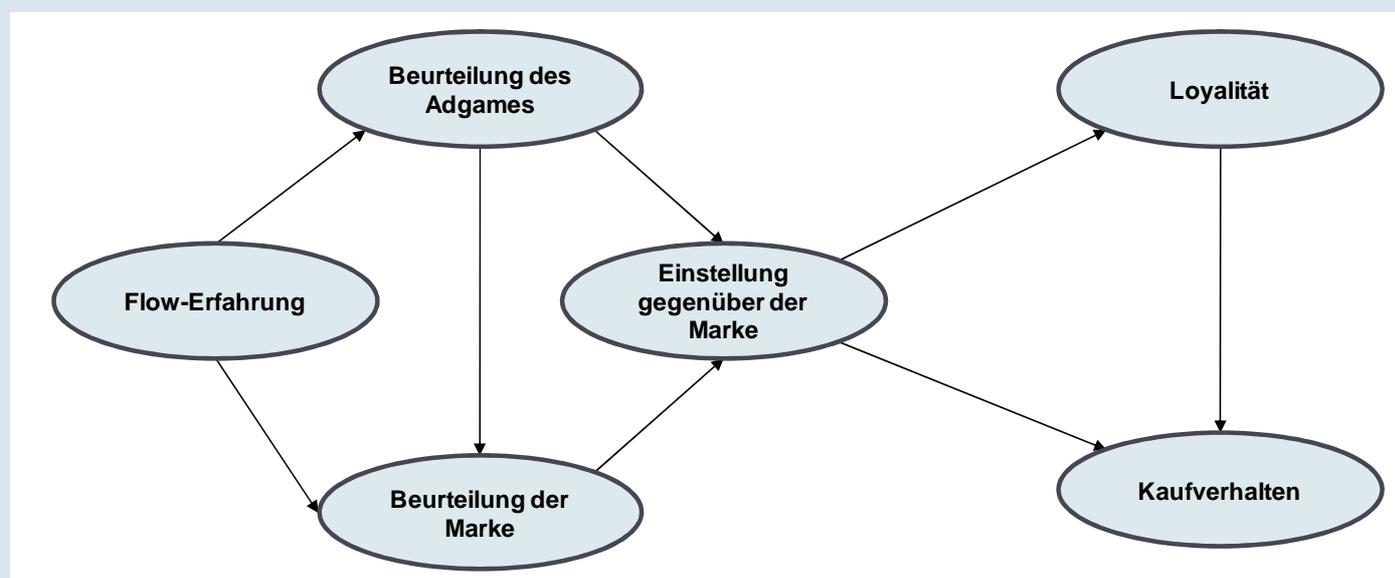


Abbildung 2: Untersuchungsmodell

tiniert dafür, solche Flow-Erfahrungen hervorzurufen. Wichtig für die Marketingkommunikation ist dies vor allem, weil davon ausgegangen werden kann, dass die Konsumenten, wenn sie in einen Flow-Zustand geraten, sowohl das Spiel als auch die Marke positiver beurteilen.

Vor diesem Hintergrund wurde in dieser Studie überprüft, welchen Einfluss das Spielen eines Adgames auf die Beurteilung und die Einstellung gegenüber der Marke, die Loyalität und das tatsächliche Kaufverhalten der Konsumenten ausübt.

Das Untersuchungsmodell dieser Studie ist besonders auf den Einfluss des Flow-Erlebnisses auf die Beurteilung des Spiels sowie der Marke fokussiert. Zusätzlich wird der Zusammenhang zwischen der Beurteilung des Adgames und der Beurteilung der Marke sowie der direkte und der indirekte Einfluss der Spielbeurteilung auf die Einstellung gegenüber der Marke, die Kundenloyalität sowie das Kaufverhalten betrachtet. Damit kann ein Rückschluss gezogen werden, wie effektiv Online-Adgames tatsächlich im Rahmen der Markenkommunikation sind.

Um das Modell zu testen, wurde in Zusammenarbeit mit einer führenden europäischen Brauerei

Zentrale Ergebnisse

Der unterstellte Flow-Zustand tritt bei einer sehr großen Anzahl von spielenden Konsumenten auf. Dieser Flow hat einen stark positiven Einfluss auf die Beurteilung des Adgames und einen etwas geringeren positiven Einfluss auf die Beurteilung der Marke. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass sich eine positive Beurteilung des Adgames positiv auf die kurzfristige Beurteilung der Marke auswirkt, allerdings nur in geringem Maße direkt die langfristige Einstellung der Konsumenten gegenüber der Marke beeinflusst. Die Einstellung wird stärker indirekt - über den positi-

ven Effekt auf die Markenbeurteilung - durch das Spiel unterstützt, was wiederum in der Konsequenz zu einer Steigerung der Loyalität und zu einer Verbesserung des Kaufverhaltens der Nachfrager führt.

Das Spielen eines Adgames hat einen positiven Einfluss auf die Einstellung gegenüber der Marke, die Kundenloyalität sowie das tatsächliche Kaufverhalten. Zwar hat die Spielbeurteilung in dieser Untersuchung nur einen relativ geringen Einfluss auf die Einstellung gegenüber der Marke, dies kann jedoch durch den hohen Bekanntheitsgrad der in der Studie betrachteten Bier-Marke bei den Probanden erklärt werden. Außerdem handelt es sich bei der Einstellung der Konsumenten gegenüber der Marke um ein langfristiges Konstrukt. Dieses

wird erst im Laufe der Zeit gebildet und unterliegt vielen weiteren Einflüssen. Somit ist die lediglich schwache Ausprägung des Einflusses der Beurteilung des Adgames auf die Einstellung nicht überraschend.

Zudem konnte gezeigt werden, dass Spieloriginalität und Interaktivität wichtige Bestandteile eines Adgames sind, da dies zu einer positiven Beurteilung zunächst des Spiels und langfristig der Marke führen.

Den Flow-Zustand, den der Spieler während des Spielens erlebt, lässt den kommerziellen Charakter des Adgames in der Wahrnehmung des Spielers in den Hintergrund treten. Folglich kann davon ausgegangen werden, dass - im Gegensatz zur klassischen Werbung - Adgames in der Lage

sind, die Werbebotschaft weniger aufdringlich zu vermitteln, kombiniert mit einem Umfeld, in dem positive Gefühle und Empfindungen dominieren. Zudem kann sich der Spieler aktiv entscheiden, ob er denn das Adgame spielen möchte oder nicht, was schon grundsätzlich dazu führt, dass erstens mit einer positiven Einstellung der Werbebotschaft gegenübergetreten wird und zweitens diese auch intensiver reflektiert wird.

Somit belegt die Studie eine hohe Bedeutung von Online-Adgames als Instrument einer effektiven Werbestrategie. Diese Ergebnisse haben sowohl für die Management Praxis als auch für die zukünftige Forschung eine hohe Bedeutung.

Enormer Kundenerfolg eines globalen Corporate Branding

Bernhard Swoboda & Markus Meierer

Immer mehr Unternehmen standardisieren ihre Corporate Brand international, ja sogar weltweit. Da weit weniger deren Wirkung in verschiedenen Ländern periodisch kontrollieren verzichten sie auf die Effekte, die mit dem Einsatz einer standardisierten Corporate Brand auf die Kunden erzeugt werden können. Diese Studie zeigt, dass aus Kundensicht eine Standardisierung möglich ist und sie das Kaufverhalten der Kunden positiv beeinflusst.

Einführung

Die Bedeutung des Corporate Brand Managements (CBM) erwächst aus wissenschaftlicher Sicht in mehreren betriebswirtschaftlichen Disziplinen. Neben den traditionell im Marketing behandelten Markenwertmodellen, werden u.a. Wirtschaftsprüfer vor die Herausforderung der Markenbewertung – als Teil des Gesamtunternehmenswertes – gestellt. Die Unternehmensführung steht entsprechend vor der Herausforderung einer wertorientierten Führung ihrer Unternehmen(smarke).

Zugleich sind international tätige Unternehmen vor besondere Herausforderungen gestellt. Oft werden in Heimatmärkten Milliardenbeträge in das CBM investiert, während es parallel in Tochtergesellschaften der Selbstorganisation überlassen wird, oft nur in den Bandbreiten eines Corporate Designs. Eine Standardisierung, wie sie in der Literatur idealtypisch vorgesehen ist, steht international

vor der Herausforderung verschiedener länderspezifischer oder kultureller Besonderheiten. Würde es indessen gelingen, das CBM zentralisiert, standardisiert und formalisiert über einzelne Auslandsmärkte hinweg zu gestalten, dann würden in vielen Unternehmen Millionenbeträge zu bergen sein.

Im Vorfeld steht jedoch die Kenntnis der Wahrnehmung einer Corporate Brand/Reputation in unterschiedlichen Kulturen oder Ländern. Von besonderer Bedeutung ist, welche Beziehungen zwischen der Corporate Brand und den Product Brands existiert. Stützt die Corporate Brand – länderübergreifend und länderspezifisch gesehen – eher die Product Brands oder ist dies umgekehrt. In der Praxis gewinnt die CBM insofern an Bedeutung, weil im traditionell von Produktmarken dominierten Konsumgüterbereich Unternehmen zunehmend ihre Unternehmensmarke gegenüber den Konsumenten kommunizieren. Henkel, Unilever und Kraft-

foods haben ihre Markenstrategie international entsprechend ausgerichtet. Sogar Procter & Gamble, oftmals als Prototyp für Einzelproduktmarkenstrategie gesehen, stellt seine Unternehmensmarke aktiv gegenüber asiatischen Konsumenten heraus.

Im Gegensatz zu Produktmarken sind Unternehmensmarken dabei in ihrer Ausrichtung grundsätzlich global. Diesen Aspekt aufgreifend, wird in unserer Studie der *länderübergreifende Einfluss von standardisierten Unternehmensmarken* untersucht. Aufbauend auf wenig Erkenntnissen werden zwei forschungsleitende Fragestellungen, beantwortet:

- Ist eine länderübergreifende Standardisierung der Unternehmensmarke möglich?
- Zahlt sich die Kommunikation der Unternehmensmarke – in Ergänzung der jeweiligen Produktmarke – aus?

Datenbasis

Die Basis für diese Studie bildet – nach einem Pretest mit je 200 Konsumenten in fünf Ländern – einerseits eine Befragung von je 1.200 Konsumenten in fünf Ländern. Ergänzend wurde eine Längsschnittanalyse mit je 525 Konsumenten in Deutschland und Rumänien zu drei Zeitpunkten

Autoren

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

Dr. Markus Meierer hat bei Univ.-Professor Dr. Bernhard Swoboda promoviert und ist nun Oberassistent an der Universität Zürich.

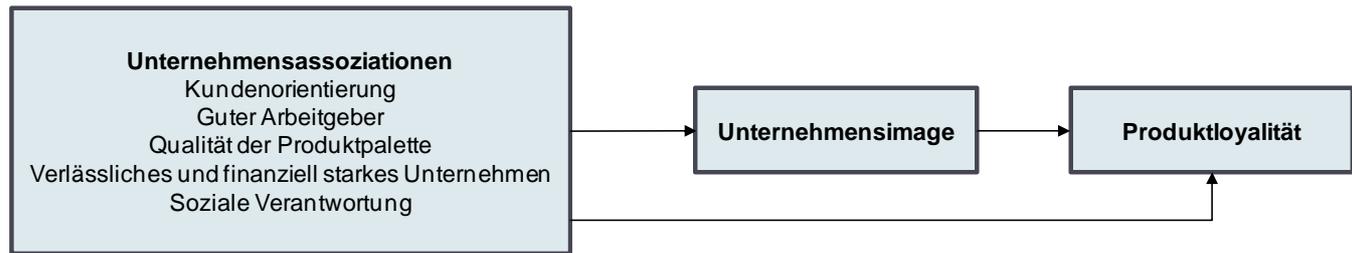


Abbildung 1: Konzeptioneller Rahmen – Studie 1

durchgeführt (Panel-Studie). Alle Befragungen waren repräsentativ für die jeweiligen Länder. Den Gegenstand der Befragung bildete die 2001 international standardisierte Unternehmensmarke Henkel. In jedem Land wurden zusätzlich 12-15 Produktmarken in jedem der drei Geschäftsfelder von Henkel betrachtet.

Studie 1

Ist eine länderübergreifende Standardisierung der Unternehmensmarke möglich?

Bei der Entscheidung zum Wiederkauf eines Produktes berücksichtigen die Konsumenten

im Entscheidungsprozess sowohl spezifische Unternehmensassoziationen als auch das Unternehmensimage als aggregiertes Gesamtbild des Unternehmens. Allerdings betrachten bisherige Studien selten, wie diese länderübergreifend interagieren und das Konsumentenverhalten bedingen. Dieses Wissen ist für Unternehmen, die ihre Unternehmensmarkenstrategie international standardisiert haben, von besonderer Bedeutung.

Zwei Aspekte sind entscheidend, um beurteilen zu können ob die länderübergreifende Standardisierung der Unternehmensmarke als erfolgreich anzusehen ist (siehe Abbildung 1):

(1) die länderübergreifend homogene Wahrnehmung der Unternehmensmarke (Unternehmensassoziationen) und

(2) der länderübergreifend positive Effekt der Unternehmensmarke auf die Wiederkaufentscheidung des Konsumenten.

Zur Überprüfung der Hypothesen zum Einfluss spezifischer Unternehmensassoziationen auf das Gesamtbild des Unternehmens, das Unternehmensimage, sowie deren jeweiliger Einfluss auf die Kundenloyalität, wird auf die Konsumentenbefragung in Deutschland, Frankreich, Russland, Rumänien und den USA zurückgegriffen.

	Deutschl.	Frankreich	Rumänien	Russland	USA
Unternehmensimage → Produktloyalität	+++	+++	+++	+++	++
Kundenorientierung → Unternehmensimage	+++	++	++	+	++
Guter Arbeitgeber → Unternehmensimage	+	++	+++	+++	+
Qualität der Produktpalette → Unternehmensimage	+++	++	+++	+++	+++
Verl. & finanz. starkes Unternehmen → Unternehmensimage	+	+	+++	+	+++
Soziale Verantwortung → Unternehmensimage	++	+	+++	+++	+++
Kundenorientierung → Produktloyalität	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	+
Guter Arbeitgeber → Produktloyalität	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Qualität der Produktpalette → Produktloyalität	+++	++	+++	+++	+++
Verl. & finanz. starkes Unternehmen → Produktloyalität	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	++
Soziale Verantwortung → Produktloyalität	+	++	n.s.	n.s.	n.s.

+++ starker Zusammenhang, ++ mittlerer Zusammenhang, + geringer Zusammenhang, n.s. kein Zusammenhang

Tabelle 1: Länderspezifische Parameterschätzer – Studie 1: Wirkungen des Corporate Branding

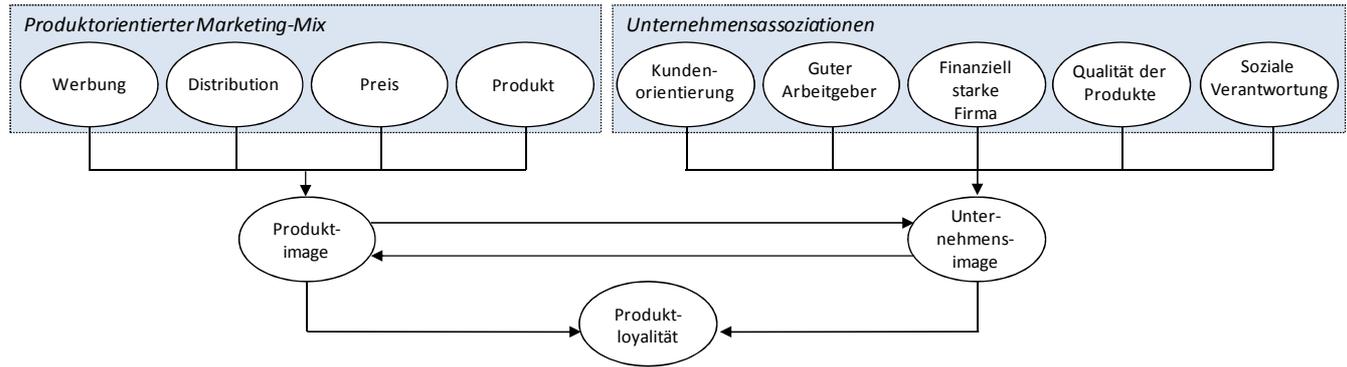


Abbildung 2: Konzeptioneller Rahmen – Studie 2

Die Ergebnisse (siehe Tabelle 1) belegen, dass spezifische Unternehmensassoziationen einen vergleichbaren Einfluss auf das Unternehmensimage in verschiedenen Ländern ausüben. Jedoch variiert sowohl der Einfluss der Unternehmensassoziationen als auch der Einfluss des Unternehmensimages auf das Konsumentenverhalten in den Ländern. Die Ergebnisse erlauben eine Gegenüberstellung der Länder. Der deutsche Heimatmarkt kann dabei als Referenzmarkt gesehen werden.

Eine internationale Standardisierung der Vermarktung der Unternehmensmarke ist somit möglich, wenn sich die länderspezifische Umsetzung an die Vorgaben der länderübergreifenden Kommunikationsstrategie orientiert.

Es gilt jedoch zusätzlich bei der Unternehmensmarkenführung deren unterschiedliche Relevanz für das Konsumentenverhalten zu beachten und entsprechende Schwächen die Bekanntheit bzw. Relevanz der Unternehmensmarke als Ganzes betreffend durch gezielte, länderspezifische Kommunikationsmaßnahmen zu adressieren. Der dargestellte Ansatz zeigt eine flexible Möglichkeit solche länderspezifischen Schwachstellen zu identifizieren und zu adressieren, um eine kon-

sistente internationale Unternehmensmarkenführung zu gewährleisten.

Studie 2

Zahlt sich die Kommunikation der Unternehmensmarke – in Ergänzung zu der jeweiligen Produktmarke – aus?

Unternehmen kommunizieren gegenüber Konsumenten verstärkt ihre international standardisierte Unternehmensmarke ergänzend zu ihren lokalen, regionalen und internationalen Produktmarken. In bisherigen Studien wurde dennoch weder die Wechselwirkungen zwischen Unternehmens- und Produktmarke noch der Einfluss auf das Konsumentenverhalten im länderübergreifenden Kontext betrachtet. Eine solche Analyse würde Unternehmen die Möglichkeit bieten, bisher ungenutztes

Potential in der Abstimmung entsprechender Marketingmaßnahmen zu nutzen.

Zwei Aspekte sind entscheidend, um beurteilen zu können, ob sich die Kommunikation der Unternehmensmarke in Ergänzung der jeweiligen Produktmarke länderübergreifend auszahlt (siehe Abbildung 2):

(1) die wahrgenommene positive Wechselwirkung von Produktmarken und Unternehmensmarke und

(2) der länderübergreifend positive direkte und indirekte Effekt der Produktmarken und Unternehmensmarke auf die Wiederkaufentscheidung des Konsumenten.

Hier wurde Studie 1 insofern ergänzt, als dass zusätzlich eine Längsschnitterhebung von jeweils

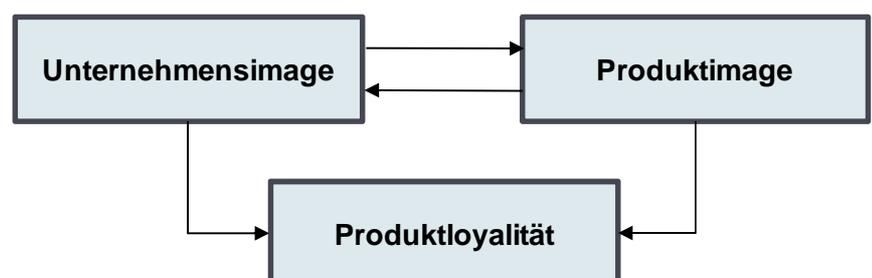


Abbildung 3: Konzeptioneller Rahmen – Studie 2

525 Konsumenten in Deutschland und Rumänien zu drei Zeitpunkten durchgeführt wurde.

Die Ergebnisse belegen *die länderübergreifende Bedeutung der wechselseitigen Beziehung von Unternehmens- und Produktmarke. Jedoch wird auch deutlich, dass deren Einfluss auf das Konsumentenverhalten erheblich zwischen den Ländern variiert.* So fiel Frankreich aus dem Bild, da hier kein Effekt der Produktmarken auf die Unternehmensmarken nachgewiesen werden konnte. In Experteninterviews konnte festgestellt werden, dass eine mangelnde Assoziation der Unternehmensmarke mit den Produktmarken die Ursache dafür ist. Diese wiederum ist dem Anschein nach der widersprüchlichen Umsetzung der Unternehmensmarkenstrategie zuzuschreiben.

Implikationen für die Praxis

Zusammenfassend wurde festgestellt, dass eine international standardisierte Unternehmensmarke länderübergreifend konsis-

tent durch die Konsumenten wahrgenommen wird, einen eigenen Beitrag zur Erhöhung der Kundenloyalität leistet und sich durch eine positive Wechselwirkung mit den entsprechenden Produktmarken auszeichnet. Es zeigt sich, dass die gleichzeitige Kommunikation von Unternehmensmarke und Produktmarken – die von Unternehmen wie Henkel, Nestlé oder Unilever verfolgt wird – Erfolgspotential verspricht, jedoch gleichzeitig nach einem Instrumentarium zur länderübergreifenden Erfolgskontrolle verlangt.

Manager können durch die Beantwortung der eingangs genannten Fragen unter Rückgriff auf das vorgestellte denkbare Steuerungsinstrumentarium, den Erfolg ihrer Markenstrategie länderübergreifend bewerten. Dabei wurde aufgezeigt, wie die Konsistenz des Unternehmensmarkenimage über verschiedene Ländermärkte und wie das Potential einer ergänzenden Kommunikation der Unternehmensmarke zur Stärkung der jeweiligen Produktmarken evaluiert werden kann. *Eine erfolgreiche internationale Marken-*

führung von Unternehmens- und Produktmarke ist möglich, wenn Unternehmen verstehen, welche Assoziationen Konsumenten länderübergreifend mit einem Unternehmen und dessen Produkten verbinden und wie diese das Kaufverhalten beeinflussen.

Eine Identifikation von länder-spezifischen Schwachstellen bzw. Stärken bei der Umsetzung der Markenstrategie ist mittels der vorgestellten Methodik möglich. Auch bietet sie die Verknüpfungsmöglichkeit mit Daten aus Kundenloyalitätsprogrammen, um die erhobenen Einstellungsdaten direkt mit „objektiven“ kundenspezifischen Kaufdaten zu verbinden.

Ausgezeichnete Forschung

Corporate Branding gehört zu den Forschungsschwerpunkten des Lehrstuhls für Marketing & Handel der Universität Trier, für den dieser bereits mehrfach ausgezeichnet wurde.

So sind Bernhard Swoboda, Dirk Morschett, Markus Meierer und Margot Löwenberg auf der Sommertagung der American Marketing Association (AMA) in Chicago für den Beitrag „Endorsing product brands through a standardized corporate brand – Cross national perceptions and effects“ mit dem „Best Track Paper Award“ im Track „Global & Cross Cultural Marketing“ ausgezeichnet worden.

Die Diplomarbeit von Margot Löwenberg zum Thema Internationales Corporate Brand Management wurde zudem mit dem Ökonomiepreis der Handwerkskammer Trier ausgezeichnet.

„Take-aways“

- Eine länderübergreifende Standardisierung der Corporate Brand wird von den Kunden honoriert.
- Eine international standardisierte Unternehmensmarke verstärkt die Produktmarkenloyalität der Kunden länderübergreifend in unterschiedlichem Ausmaß.
- Es bestehen Wechselwirkungen zwischen einer standardisierten Corporate Brand und der Produktbeurteilung des Unternehmens, d.h. die international standardisierte Corporate Brand stützt die Produktmarken und vice versa in unterschiedlichen Ländern.
- Eine erfolgreiche internationale Führung von Unternehmens- und Produktmarke ist aber nur möglich, wenn Unternehmen verstehen und berücksichtigen, welche Assoziationen Konsumenten länderübergreifend mit einem Unternehmen und dessen Produkten verbinden und wie dies das Kaufverhalten beeinflusst.

Versorgungssicherheit als strategische Herausforderung für Handel und Konsumgüterindustrie

Jonas Bastian

Das Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.MA.) führte gemeinsam mit dem Competence Center Retail & Consumer der PricewaterhouseCoopers AG im 2. Quartal 2010 eine großzahlige Erhebung unter Handels- und Konsumgüterunternehmen durch, die den Themenkomplex der Versorgungssicherheit in der Konsumgüterwirtschaft zum Gegenstand hat.

Jahrzehntlang war der Beschaffungsmarkt in Handel und Konsumgüterindustrie von einer Käufermarktsituation geprägt, bei der einer begrenzten Zahl institutioneller Abnehmer in der Konsumgüterindustrie bzw. im Handel eine deutlich größere Zahl an Zulieferern und Produzenten auf den vorgelagerten Wertschöpfungsstufen gegenüberstand. Für Unternehmen der Konsumgüterwirtschaft bestand somit die Hauptaufgabe darin, aus dem reichhaltigen Portfolio an möglichen Lieferanten und Lieferfirmen die richtige Auswahl zu treffen.

Wichtige Ursachen dieser vergleichsweise komfortablen Situation waren der enorme technische Fortschritt sowie hohe Investitionen in die Landwirtschaft, durch die im Zeitraum zwischen den 1970er-Jahren und der Jahrtausendwende die realen Rohstoffpreise fast stetig sanken. Starke Preisschwankungen traten fast nur bei Energie- und einzelnen industriellen Rohstoffen auf. Gleichzeitig führten politische Veränderungen und die weit reichende Liberalisierung des Welt Handels zu einer steigenden Zahl geeigneter Anbieter, insbesondere

in Osteuropa und Südostasien.

Auf Seite der Beschaffungsstrategien westlicher Konsumgüterhersteller und Händler führten diese Entwicklungen zu einer fortschreitenden Internationalisierung, häufig aber auch zu einer Verkürzung der Vertragslaufzeiten. Für Abnehmer war es in der Regel vorteilhaft die Vertragslaufzeiten kurz zu halten, um von sinkenden Preisen und der hohen Konkurrenz unter den Anbietern zu profitieren. Diese Entwicklung ging bei vielen Unternehmen mit einer Reduktion der eigenen Wertschöpfungstiefe einher.

Veränderung der Beschaffungsmärkte

Heute stellen sich die Rohstoffmärkte deutlich anders dar. Vieles spricht dafür, dass die Entwicklung real sinkender Agrarrohstoffpreise sowie der stetige Anstieg der frei am Markt verfügbaren Mengen ein Ende gefunden hat. Die Gründe hierfür liegen sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite und betreffen fast alle in der Konsumgüterwirtschaft verarbeiteten Rohstoffe. Auf der Angebotsseite

lässt sich derzeit eine nicht unkritische Kombination aus unzureichenden Agrarinvestitionen (Weltbank 2008), abnehmenden Steigerungsraten durch den technologischen Fortschritt (FAO 2002), begrenzten Ackerflächen (FAO 2002) sowie einen zunehmenden Wassermangel feststellen. Viele der Faktoren dürften durch den vom Menschen verursachten Klimawandel sowie einen zumeist sorglosen Umgang mit natürlichen Ressourcen – z.B. durch Brandrodungen verursachte Bodenerosionen oder die fortgeführte Überfischung der Weltmeere – verstärkt werden.

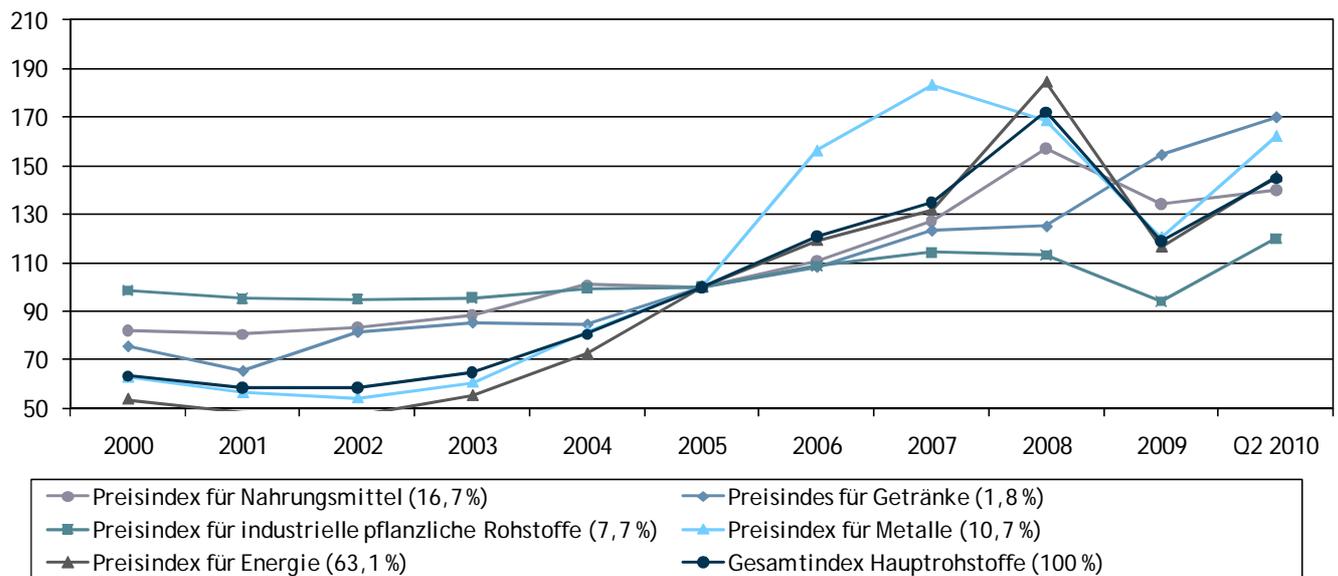
Auf der Nachfrageseite trifft dieses limitierte Angebot auf enorm steigende Abnahmemengen, die vor allem in dem weltweiten Bevölkerungswachstum sowie dem Wirtschafts- und Wohlstandsbloom in bevölkerungsreichen Schwellenländern begründet sind. Dies führt bspw. bei Nahrungsmitteln zu einem um 70 % steigenden Bedarf bis zum Jahr 2050 (OECD/FAO 2010, S. 14). Weitere Faktoren sind der hohe Ölpreis und die Bemühungen um den Klimaschutz, die zu einer wachsenden industriellen Nutzung pflanzlicher Rohstoffe führen.

Die Schwellenländer und die dort ansässigen Unternehmen gewinnen in den nächsten Jahren enorm an politischem und ökonomischem Einfluss und treten ver-

Autor

Dipl.-Kfm. Jonas Bastian ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am H.I.MA. der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

Entwicklung der Rohstoffpreisindizes, 2005=100, Gewichtung im Gesamtindex in Klammern



Quelle: FAO 2010.

Abbildung 1: Entwicklung der Rohstoffpreise seit dem Jahr 2000

stärkt als machtvoller Nachfrager auf. Für westliche Unternehmen ergibt sich dadurch zukünftig eine völlig veränderte Markt- und Konkurrenzsituation. Die Weltwirtschaft tritt in eine neue Phase ein. Die Zeit günstiger Rohstoffe und nahezu unbegrenzter Mengen dürfte für absehbare Zeit vorbei sein.

Die mit der immer intensiver werdenden Nutzung, wenn nicht gar Ausbeutung, der natürlichen Ressourcen und der ungleichen Verteilung des Wohlstands verbundenen ökologischen Problemfelder und sozialen Spannungen haben unterdessen in unterschiedlichen Bereichen der Gesellschaft zu einem Umdenken geführt. Marktkräfte, die auf eine nachhaltige Entwicklung hinwirken, gewinnen zunehmend an Bedeutung:

- Politische und ökonomische Rahmenbedingungen verändern sich.

- Der gesellschaftliche Druck, verantwortungsvoll und nachhaltig zu wirtschaften wächst.
- Produkte und Leistungen müssen zukünftig hohen Nachhaltigkeitsanforderungen gerecht werden.
- Viele Unternehmen entwickeln aus eigenem Antrieb und strategischen Überlegungen ambitionierte Nachhaltigkeitsstrategien und agieren selbst als Treiber des Themas.

Die Themen Versorgungssicherheit und Nachhaltigkeit sind somit sowohl über die reale Knappheit natürlicher Ressourcen als auch über konkrete Konsumentenwünsche verknüpft.

Aus den beschriebenen Entwicklungen und Rahmenbedingungen lässt sich das folgende multidimensionale Konzept der Versorgungssicherheit ableiten, dem für die Zukunft eine hohe Bedeutung für die Beschaffung in der Kon-

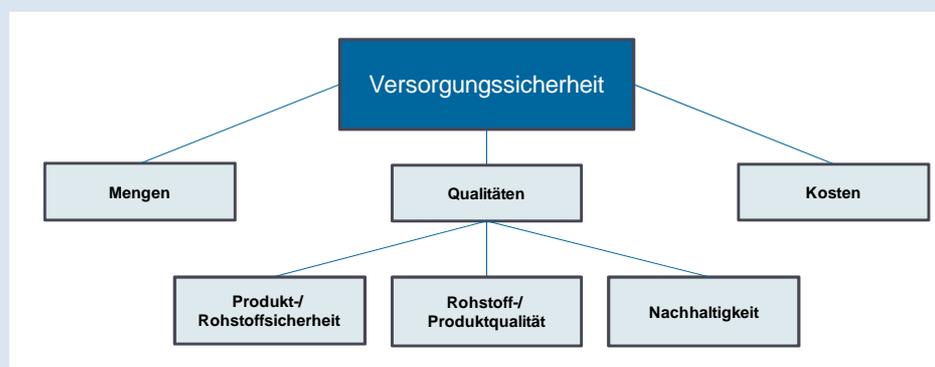


Abbildung 2: Bestandteile der Versorgungssicherheit

sumgüterbranche zugeschrieben werden kann (vgl. Abbildung 2).

Betrachtet man das dargestellte Marktszenario, so überrascht es wenig, dass auch die im Rahmen der Erhebung befragten Unternehmen für die nächsten fünf Jahre mit sich stark verschlechternden Bedingungen auf den Beschaffungsmärkten rechnen (siehe Abbildung 3). Für die Unternehmen ergibt sich hierdurch eine Komplexitätszunahme und gleichzeitig wächst die Bedeutung der Beschaffung für den Unternehmenserfolg (vgl. Abbildung 3).

Veränderung der Beschaffungsstrategien

Diese Kombination aus anspruchsvollen und schnell wachsenden Absatzmärkten, einem nur schwer auszudehnenden Angebot und einem härter werdenden

Wettbewerb wird sich in den kommenden Jahren stark auf die Wahl der Beschaffungsstrategien auswirken, wie der Vergleich zwischen der aktuellen Nutzung und der für 2015 geäußerten Nutzungsabsicht unterschiedlicher Beschaffungsstrategien zeigt:

- Klassische, transaktionsorientierte Lieferant-Abnehmer-Beziehung zwischen Handel und Herstellern bzw. Großhändlern verlieren an Bedeutung.
- Die Einflussnahme auf Produktionsprozesse und die Vorgaben von Produktmerkmalen und Produktionsbedingungen nimmt stark zu.
- Der Handel wird hart mit den (Marken-)Herstellern um die Vorherrschaft in der Supply-Chain ringen und wird dabei die Umsatzanteile mit Handelsmarken ausweiten sowie einen starken Einfluss auf die Produktentwicklung nehmen.

- Einige Hersteller und Händler – insbesondere im Food-Bereich – sind bestrebt, vorgelagerte Wertschöpfungsstufen zu integrieren.
- Relationales und kooperatives Beschaffungsverhalten wird stark zunehmen. Dies schließt auch die Integration von NGOs in die Wertschöpfungsaktivitäten mit ein.

Abbildung 4 fasst die Beschaffungsstrategien zusammen, bei denen für das Jahr 2015 die höchsten Nutzungsabsichten vorliegen. Veränderungen innerhalb der Rangordnung gegenüber 2010 sind in Klammern angegeben.

Als Indikator dafür, wo die Unternehmen den höchsten Handlungsbedarf sehen, können die Unterschiede in Bezug auf die Nutzungsabsicht unterschiedlicher Beschaffungsstrategien zwischen 2010 und 2015 herangezogen werden, die ebenfalls erfragt

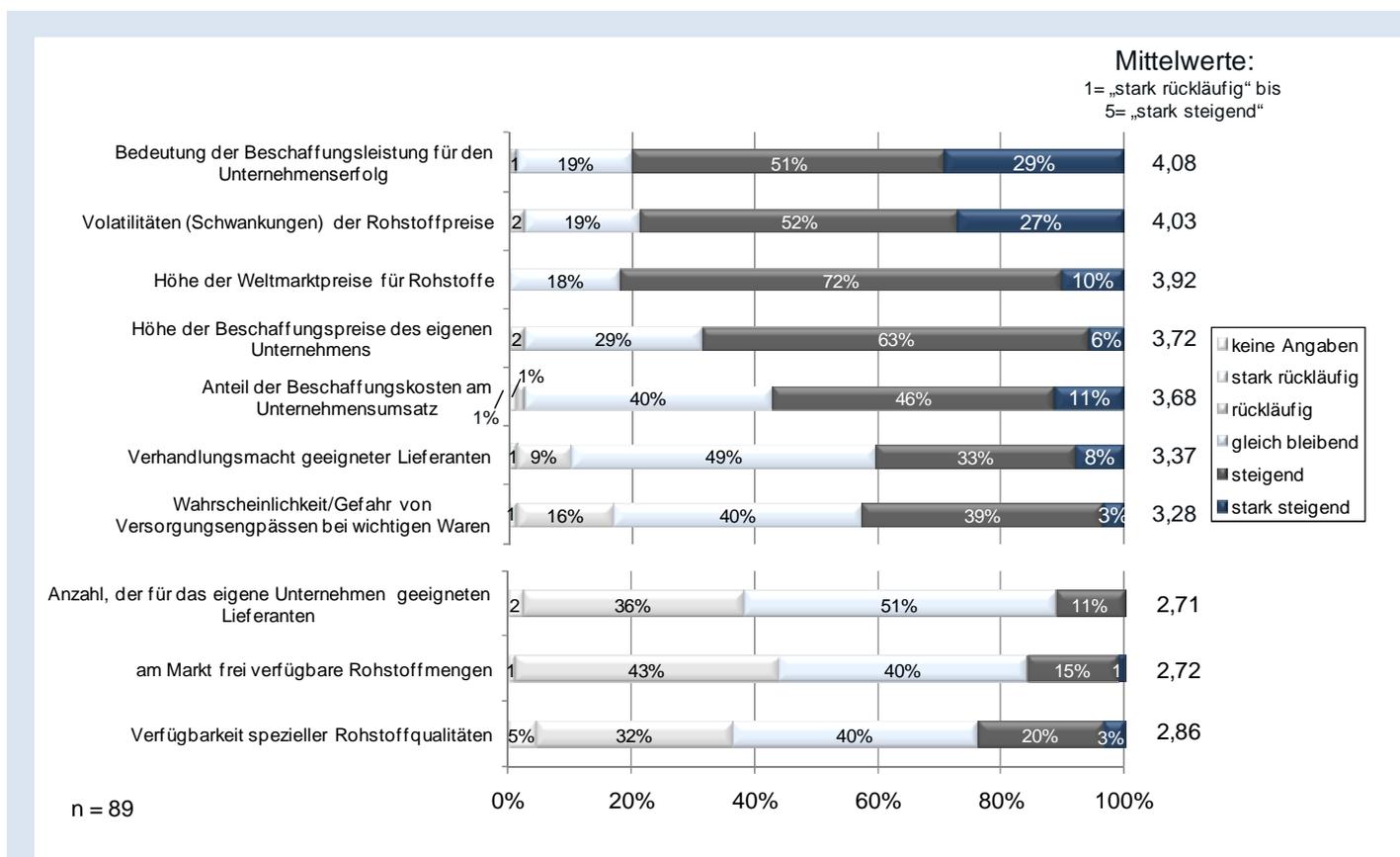


Abbildung 3: Entwicklung der Beschaffungssituation bis zum Jahr 2015

wurden. Hier zeigt sich wiederum die hohe Bedeutung, die das Thema Nachhaltigkeit in den nächsten Jahren einnehmen wird. Die Unternehmen sind verstärkt bemüht, über Zertifikate und konkrete Vorgaben einen starken Einfluss auf die Prozesse auf vorgelagerten Stufen zu nehmen und hierdurch das Risiko von Skanda-

Veränderungen bei den Wettbewerbsstrategien der einzelnen Unternehmen aber auch in der Branche insgesamt führen. Für die Unternehmen stellt sich die Herausforderung mit dem veränderten Wettbewerbsumfeld umzugehen und die Strategien an die neuen Marktbedingungen anzupassen. Zwar reagieren bereits

OECD; FAO (Hrsg.) (2010): OECD-FAO Agricultural Outlook 2010–2019, Paris und Rom.

PwC; H.I.M.A.(2010): Genug für alle da? - Wie gehen Händler und Konsumgüterhersteller mit Versorgungsrisiken um?, Frankfurt a.M.

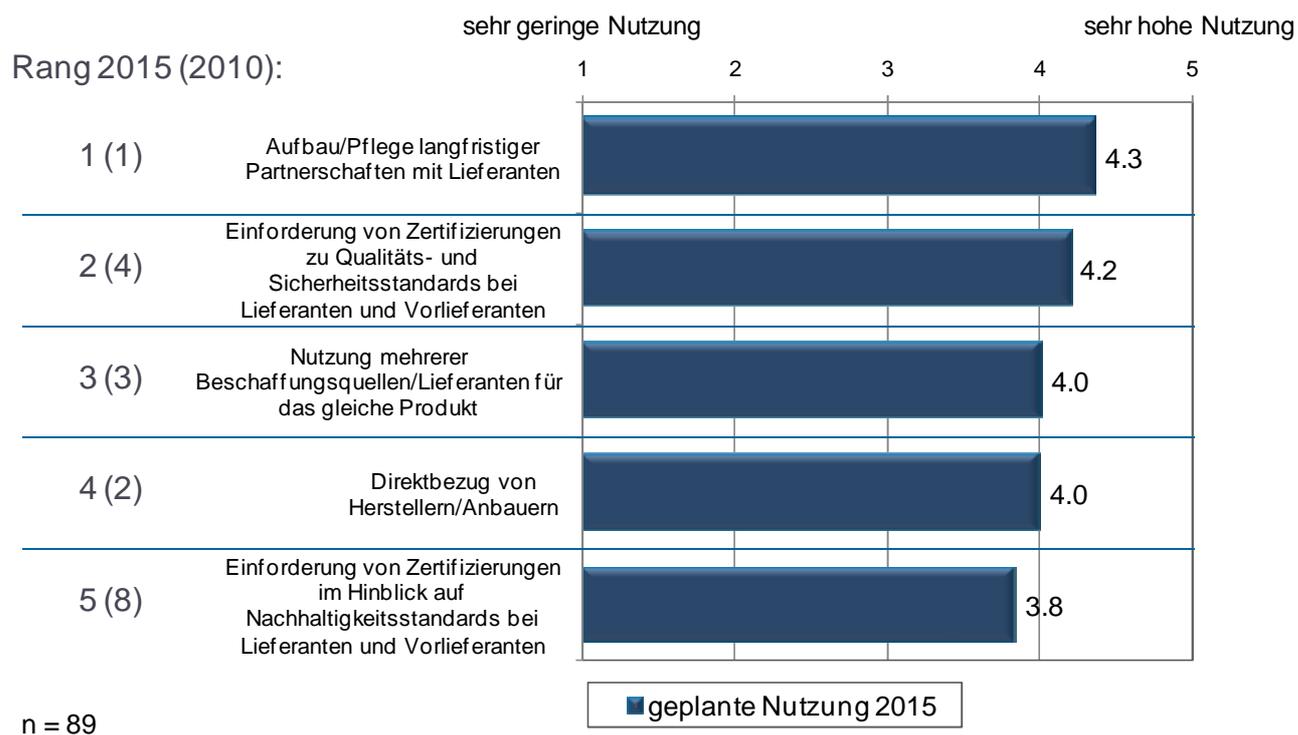


Abbildung 4: Die meistgenutzten Beschaffungsstrategien im Jahr 2015

len und unzureichenden Qualitäten zu steuern. Kooperationen bzw. Mitgliedschaften in Zertifizierungsorganisationen werden dabei eine immer wichtigere Bedeutung einnehmen.

Fazit

Wie aufgezeigt werden Bemühungen um die Gewährleistung der Versorgungssicherheit in den nächsten Jahren eine hohe Bedeutung für die Konsumgüterwirtschaft einnehmen und zu starken

viele Unternehmen indem sie ihre Beschaffungsstrategien anpassen und bspw. neue Kooperationen eingehen, gleichzeitig fehlen bei der Mehrzahl der Unternehmen jedoch noch Lösungsansätze, Prozesse und Systeme zum konkreten Umgang mit den erheblich zunehmenden Versorgungsrisiken.

Literatur

FAO (Hrsg.) (2002): World agriculture: towards 2015/2030, Rom.

World Bank (Hrsg.) (2008): Double Jeopardy: Responding to high food and fuel prices. G8 Hokkaido-Toyako Summit, Toyako.

Der vorliegende Beitrag basiert einer Studie, die das H.I.M.A. in Zusammenarbeit mit PwC erarbeitet hat. Der Titel der Studie ist „Genug für alle da? – Wie gehen Händler und Konsumgüterhersteller mit Versorgungsrisiken um?“

Entstehung neuer Betriebstypen im Handel

Dirk Morschett

Innovationen können im Handel an vielen Stellen des Geschäfts entwickelt werden, z.B. im Sortiment, in der Preispolitik, in der Ladengestaltung. Letztlich sind aber die Verkaufskanäle die Produkte des Handels, mit denen er sich am Markt präsentiert. Wirklich große Veränderungen im Handel und Erfolge haben sich stets dann ergeben, wenn Innovationen auf der Ebene der Verkaufskonzepte des Handels, also seiner Betriebstypen, in den Markt eingeführt wurden.

Theoretische Modelle

Der Wandel von Betriebstypen im Handel ist seit langem ein wichtiger Forschungsgegenstand. Es wurden verschiedene Modelle zur Erklärung entwickelt, die hier in aller Kürze dargestellt werden sollen:

- Im „Wheel-of-Retailing“ von McNair wurde postuliert, dass neue Betriebstypen stets mit einer aggressiven Preisstrategie in den Markt eintreten. Durch ein Trading-up nähert man sich dann nach und nach den etablierten Playern an, wodurch am unteren Ende wieder Raum für neuere Wettbewerber entsteht. Aus Sicht des Verfassers ist dieses Modell viel zu eng, um heutige Entwicklungen zu erklären.
- Durchaus interessant ist auch heute noch das „Dialektik-Modell“. Dieses postuliert, dass Handelsentwicklungen oft in einem dialektischen Dreisprung entwickelt werden. Zunächst steht die „These“, also ein Betriebstyp, der sehr stark fokussiert ist (z.B. Fachgeschäfte). Dadurch wird oft eine „Antithese“ provo-

ziert, bei der ein Betriebstyp entwickelt wird, der genau dort seine Schwerpunkte setzt, wo der erste Betriebstyp Schwächen hat (z.B. Discounter). Schließlich entsteht häufig eine „Synthese“, bei der sich die Stärken beider Betriebstypen kombinieren (so z.B. Fachmärkte).

- Ein weiteres Modell ist das Lebenszyklus-Modell der Betriebstypen. Hier wird postuliert, dass innovative Betriebstypen – analog zu den klassischen Produktlebenszyklusmodellen – nach ihrer Einführung zunächst in einer Wachstumsphase dynamisch wachsen bis zu einer Reife- bzw. Sättigungsphase, in der sie ihren Zenit erreichen. Anschließend gibt es eine Abschwungphase. Letztlich ist die Grundüberlegung, dass auch Betriebstypen eine begrenzte Lebenszeit haben.

Arten von Innovationen im Handel

Eine interessante Perspektive auf Betriebstypeninnovationen im Handel ergibt sich, wenn man einmal detailliert betrachtet, wie

neu die entstehenden Betriebstypen tatsächlich sind:

- In der Unternehmensperspektive gibt es die Möglichkeit, dass bereits genutzt Betriebstypen einfach multipliziert werden, dass sie modifiziert werden oder dass Betriebstypen eingeführt werden, die für das Unternehmen selbst neu sind.
- In der Marktperspektive muss man unterscheiden, ob es einen Betriebstyp bereits in einem Land gibt, ob er neu für einen Ländermarkt ist oder ob der Betriebstyp tatsächlich völlig neu für die Welt insgesamt ist.

Kombiniert man diese beiden Dimensionen (logisch ist es dabei allerdings unmöglich, dass ein Verkaufskonzept völlig neuartig für die Welt ist, aber für das Unternehmen selbst keine Innovation darstellen würde), ergibt sich eine Matrix, in der Handelsinnovationen kategorisiert werden können (siehe Abbildung 1).

Breakthrough Innovations

Im Feld der „Breakthrough-Innovations“, die für die Welt völlig neuartig sind, kann im Rückblick der 1990er Jahre z.B. der Online-Buchhandel Amazon oder die Online-Verkaufsplattform Ebay gesehen werden.

Autor

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

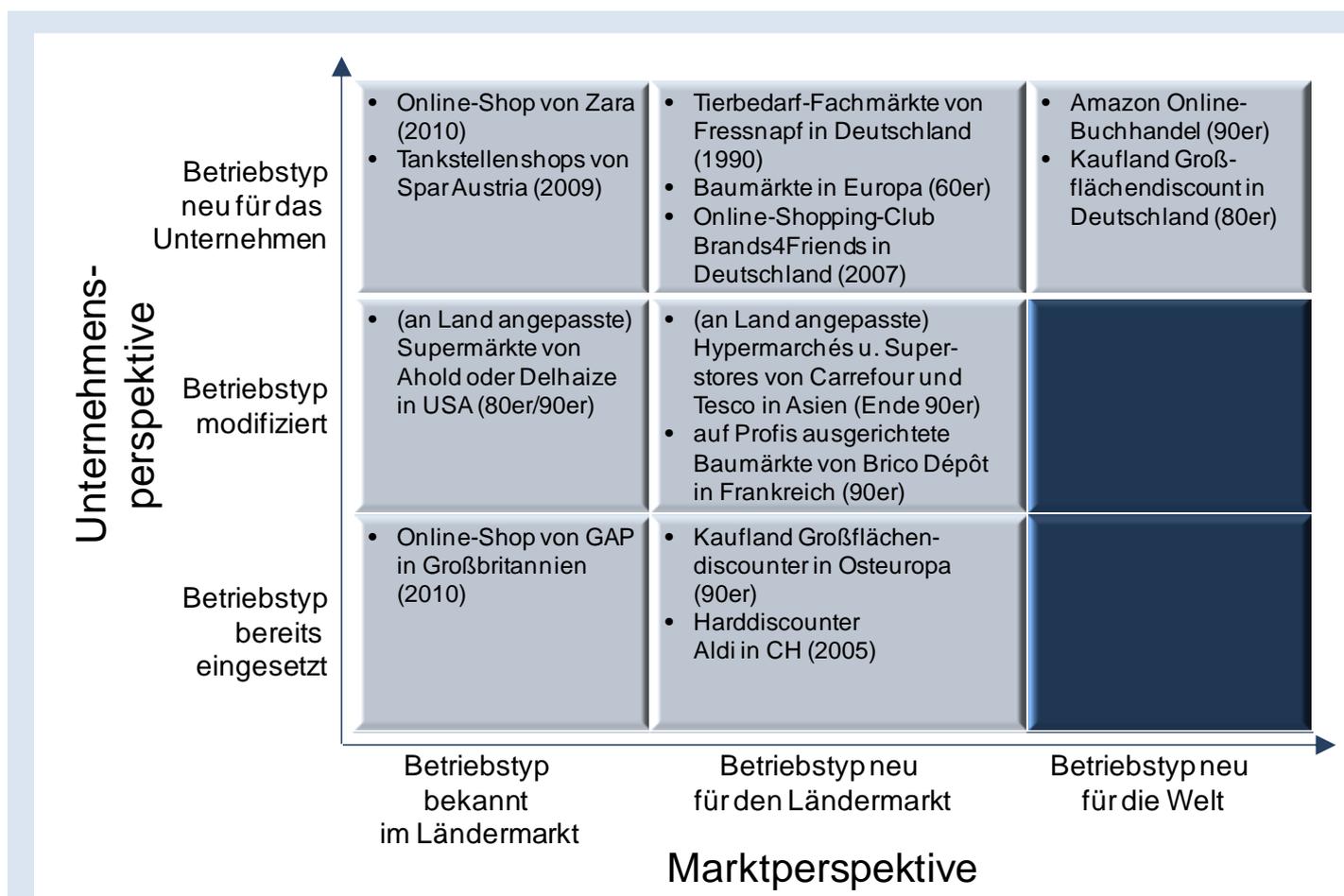


Abbildung 1: Typen von Betriebstypeninnovationen

Dell's Direktvertrieb über das Internet stellt eine ähnliche Innovation dar. Derartige Konzepte waren vorher kaum bekannt, wengleich erste kleinere Online-Shops, allerdings ohne große Bedeutung, bereits bestanden.

Betrachtet man den stationären Handel kann man auch das innovative Großflächenkonzept von Kaufland als Innovation sehen, die man so vorher nicht kannte. In Deutschland ist dieses Unternehmen seit mehr als einer Dekade überaus dynamisch gewachsen und weitaus schneller als andere Großflächen und sogar stärker als die Discounter. Im Kern beruht das Konzept auf einer Orientierung am Discount – z.B. in der Warenpräsentation und v.a. der Preispolitik – ohne aber die Sortimentsvielfalt der Großfläche zu

vernachlässigen. Die Fläche ist mit 4.000 m² geringer als das klassischer SB-Warenhäuser. Das Konzept, das oft auch als „Großflächendiscouter“ bezeichnet wird, differenziert sich damit deutlich von anderen SB-Warenhäusern (wie Real oder Globus). Wie die Lebensmittel Zeitung vor kurzem richtig anmerkte, ist „der Großflächendiscouter mit seinen aggressiven Preisen und geringeren Kosten quasi ein eigenständiges Format“.

Wirkliche Breakthrough-Innovationen, bei denen Handelsunternehmen völlig neue Betriebstypen kreieren, sind äußerst selten, aber letztlich sind fast alle neuen Betriebstypen irgendwann einmal so entstanden.

Expansion der eigenen Betriebstypeninnovation ins Ausland

In vielen Fällen sind Betriebstypeninnovationen zwar neu in einem bestimmten Ländermarkt, aber nicht für das Unternehmen. In diesem Fall werden bewährte Betriebstypenkonzepte, mit denen ein Unternehmen bereits erfolgreich in einem Land agiert (meist in seinem Heimatmarkt) agiert, ins Ausland übertragen.

Die Einführung von SB-Warenhäusern und Hypermarchés in Osteuropa durch Unternehmen wie Tesco, Real oder Delhaize in den 1990er Jahren ist ein solches Beispiel. Die Einführung von Kaufland in Osteuropa im gleichen Zeitraum kann hier ebenfalls genannt werden.

Und auch die Markteintritte von Aldi und Lidl in die Schweiz können als Beispiel für diesen Innovationstyp aufgeführt werden. So stellte der Betriebstyp des Harddiscount eine Neuheit in der Schweiz dar.

Die Einführung von Tesco Superstores oder Carrefour Hypermarchés in Südostasien fällt in eine ähnliche Kategorie.

Hier wurden aber durchaus in größerem Maße nationale Anpassungen am Betriebstypenkonzept vorgenommen, bevor man diesen im Markt einsetzte. Aber wirkliche Innovationen für das Unternehmen selbst stellen die neuen Verkaufskonzepte in diesen Fällen nicht dar.

Imitation eines im Ausland bestehenden Betriebstyps im eigenen Heimatmarkt

Ein für die Innovation im Handel typischer Vorgang ist in der Mitte der oberen Reihe dargestellt. Hier existieren die Betriebstypen bereits seit längerem (für die Welt stellt der Betriebstyp also keine Innovation dar), aber das Unternehmen „importiert“ den Betriebstyp, den es bei einem Konkurrenten im Ausland beobachtet hat, in sein Heimatland.

Historisch kann man beobachten, dass Betriebstypeninnovationen – gerade in Europa – oft aus den USA stammen. Die Baumärkte in den 1960er und 1970er Jahren sind ein offensichtliches Beispiel.

Tierbedarf-Fachmärkte sind ein weiteres Beispiel. Dieses Konzept wurde vom Unternehmensgründer von Torsten Toeller, Gründer von Fressnapf, auf einer Markterkundungsreise in die USA entdeckt und anschließend in Deutschland eröffnet. Mit dieser Art von Innovation sicherte sich Toeller – mit

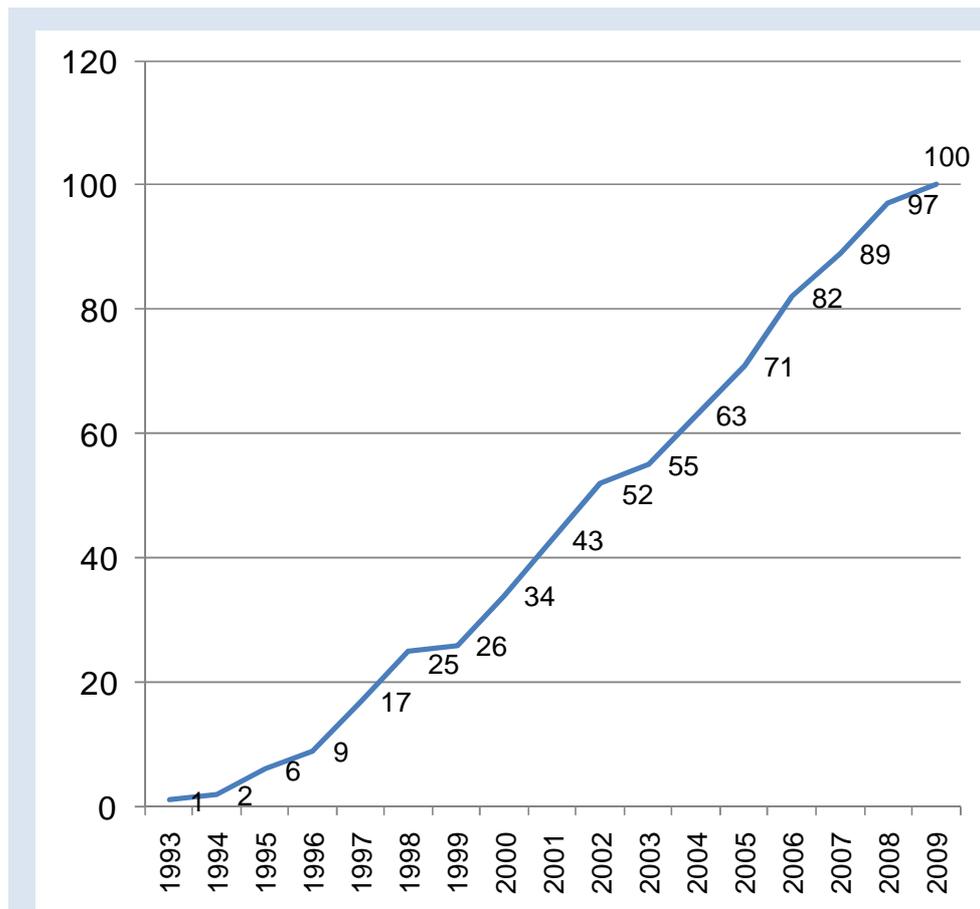


Abbildung 2: Wachstum eines modifizierten Betriebstyps – Verkaufsstellen von Brico Dépôt in Frankreich

Ausnahme von Großbritannien – die Rolle des Pioniers im europäischen Markt für Tiernahrung und -zubehör. Heute, rund 20 Jahre nach Unternehmensgründung, hat sich die Fressnapf-Gruppe mit einem rasanten Tempo zu Europas größtem Player „rund ums Tier“ entwickelt.

In jüngeren Jahren findet sich dieser Innovationstyp im Online-Shopping sehr häufig. Es gibt sogar Venture Capital-Gesellschaften, die sich darauf spezialisieren, Startups zu finanzieren, die erfolgreiche Online-Betriebstypen aus dem Ausland kopieren.

Als Beispiel für derartige Strategien im Online-Geschäft kann man den Online-Shopping-Club Brands4Friends sehen. Das Konzept der Online-Shopping-Clubs ist vor ca. vier Jahren in Frank-

reich von Vente Privée erfunden worden. In Deutschland wurde es vor drei Jahren von Brands4Friends in den Markt eingeführt. Bis heute ist es dem Unternehmen gelungen, deutlich vor Vente Privée (die mittlerweile auch in Deutschland aktiv sind) Marktführer in Deutschland zu sein.

Man mag puristisch einwenden, dass es sich in diesen Fällen nicht um wirkliche Innovationen handelt; letztlich ist das aber nicht von zentraler Bedeutung: „All business is local“, das gilt insbesondere für den Einzelhandel. Und die erfolgreiche Übertragung von Erfolgskonzepten aus dem Ausland in den eigenen Heimatmarkt – man kann durchaus von Imitation sprechen – ist eine legitime Innovationsstrategie, die vielen Unternehmen großen Erfolg beschert hat. Denn dem

Kunden ist es meist egal, ob ein Konzept in den USA oder Japan bereits früher bestand; was für ihn zählt, ist die Neuheit im eigenen Markt.

Innovation für das Unternehmen, aber nicht den Ländermarkt

Oftmals stellen Betriebstypeninnovationen auch nur eine Innovation für das eigene Unternehmen dar, während das Konzept bereits im Markt bekannt ist. So hat die Inditex-Gruppe im September 2009 einen Online-Shop für seine umsatzstärkste Marke Zara lanciert zu starten. Den Beginn machten die Volumen-Märkte Deutschland, Spanien, Frankreich, Großbritannien, Italien und Portugal machen; danach ist der Rollout in allen Zara-Märkten geplant.

Online-Shops sind in diesen Märkten, auch im Bereich Bekleidung, keine wirkliche Neuheit; das Unternehmen selbst eröffnet sich durch die Nutzung dieser Innovation aber weitere Wachstumschancen.

Ähnlich stellt sich die Situation auch dar, wenn der Betriebstyp eigentlich auch für das Unternehmen keine wirklich Innovation darstellt, sondern in einigen Ländern schon genutzt wird. Z.B. hat die GAP-Gruppe im Herbst 2010 ihren Online-Shop (den sie in den USA schon länger nutzt) in Großbritannien lanciert. Für GAP im spezifischen Markt Großbritannien war dies durchaus eine innovative Expansion des eigenen Betriebstypenportfolios, aber weder für das Unternehmen noch für den britischen Markt stellen derartige Online-Shops noch eine grundsätzliche Innovation dar.

Modifikation bestehender Vertriebskonzepte für neue Zielgruppen

Innovationen entstehen oft auch, indem etablierte Betriebstypen modifiziert werden, um sich an neue Märkte und/oder Zielgruppen anzupassen.

Z.B. expandierten die belgische Delhaize-Gruppe und die niederländische Aold-Gruppe in den 1980er und 1990er Jahren in die USA und eröffneten dort Supermärkte. Supermärkte waren natürlich für die USA keine Neuheit und auch die beiden Unternehmen kannten diesen Betriebstyp seit langem. Trotzdem wurden eine Reihe von Anpassungen an den wichtigen amerikanischen Markt mit seinen spezifischen Verbraucherbedürfnissen vorgenommen.

Ähnlich zeigt sich im Bereich der Baumärkte, dass in vielen Ländern die Absatzmärkte weitestgehend gesättigt sind und daher traditionelle Baumärkte kaum noch wachsen. Wie es Kingfisher hinsichtlich seiner Baumärkte in Frankreich feststellte: „A winning concept until the end of the 90's which no longer fits the market in 2002“, wie Kingfisher in einer Strategiepräsentation ausführte.

Man kann nun beobachten, dass systematisch neue Zielgruppen gesucht werden. Frauen auf der einen Seite und Profis (also Handwerker) auf der anderen Seite bilden bislang vernachlässigte Zielgruppen. Daher werden in dieser Branche Verkaufskonzepte entwickelt, die klar auf eine dieser Zielgruppen fokussieren.

Zum Beispiel spricht Kingfisher mit seiner Retail Brand Castorama in Frankreich neuerdings vor allem Frauen an. Vom Hausbau wird zunehmend auf Dekora-

tion und Design umgestellt, oder, wie es bei Castorama bildlich ausgedrückt wird, man fokussiert statt auf „the house to build“ auf „the house to live in“.

Hornbach und Bauhaus dagegen fokussieren wesentlich stärker auf Profis. In Großbritannien ist Kingfisher z.B. sehr erfolgreich mit der Screwfix-Kette, die Handwerker anspricht. Der Erfolg derartiger Konzepte wird am Beispiel der französischen Brico Dépôt-Läden deutlich.

Diese Ladenkette, die ebenfalls zu Kingfisher gehört, wurde Anfang der 1990er Jahre lanciert und spricht ebenfalls vor allem Handwerker und größere Projekte an („the house to build“). Der Erfolg dieser Betriebstypeninnovation, die im Wesentlichen in einer Modifikation des bestehenden Konzepts bestand, zeigt sich in Abbildung 2.

Fazit

Wie eingangs gesagt, ist der Handel darauf angewiesen, schnell auf Kundenbedürfnisse zu reagieren. Betriebstypeninnovationen – durch Modifikation bestehender Betriebstypen oder die Entwicklung völlig neuer Typen – dienen als Wachstumsmotor.

Für viele Händler ist dies auch die logische Folge des Betriebstypenlebenszyklus, denn auch Betriebstypen haben oftmals eine begrenzte Lebenszeit, wie in verschiedenen Ländern Westeuropas derzeit die Kaufhausbetreiber schmerzlich feststellen. Zumindest ist es so, dass auch Betriebstypen Sättigungsgrenzen erreichen. In diesen Fällen ist für ein Handelsunternehmen ein weiteres Marktwachstum nur durch eine Veränderung des Betriebstypenportfolios zu erreichen.

Buchpublikationen

Fallstudien-Sammlung zum Thema Nachhaltigkeit

In fünf Fällen werden die Ausprägungen einer nachhaltigen Unternehmensstrategie am Beispiel des Henkel-Konzerns betrachtet, beispielsweise bezüglich der Wertkettengestaltung, der Wirkung auf das Käuferverhalten oder der Hersteller-Handels-Beziehungen.



Swoboda, Bernhard; Löwenberg, Margot (2010): Die weltweite Nachhaltigkeitsinitiative „Qualität & Verantwortung“ und das Konzept Performance based on Sustainability – Das Beispiel Henkel, Eigenverlag: Trier-Düsseldorf.

Dissertation an der Universität Trier zu „International Corporate Brand Management“

Dr. Markus Meierer untersucht in seiner Dissertation den länderübergreifenden Einfluss von Corporate Brands. Mit der Beantwortung der Fragen, ob eine länderübergreifende Standardisierung der Unternehmensmarke möglich ist und ob sich die Kommunikation der Unternehmensmarke in Ergänzung zu der jeweiligen Produktmarke auszahlt werden aus Forschungs- und Praxissicht relevante, aber bisher vernachlässigte Fragestellungen aufgegriffen.



Meierer, Markus (2010): International Corporate Brand Management – Evaluating Standardized Corporate Branding across Countries, Gabler: Wiesbaden (Reihe Handel und Int. Marketing).

Dissertation an der Universität Trier zu „Dynamische Prozesse der Internationalisierung“

Dr. Martin Jager analysiert die internationale Entwicklung mittelständischer Unternehmen, so den Wandel interner Strukturen, Systeme und Kultur sowie den internationalen Erfolg. Er unterstreicht die Erfolgsbedeutung des Fit zwischen internationaler Situation und der strukturellen, systemischen und kulturellen Organisation und offeriert für das Management Einblicke in die erfolgreiche Internationalisierung.



Jager, Martin (2010): Dynamische Prozesse der Internationalisierung – Theoriegeleitete empirische Analyse familiengeführter KMU, Gabler: Wiesbaden (Reihe Handel und Int. Marketing).

Englischsprachiges Lehrbuch zum Internationalen Management

The book Strategic International Management takes a global perspective and covers the major aspects of international business strategies. It introduces the complexity of international business based on the perspective of Multinational Corporations as inter- and intra-organisational networks. In 20 lessons and 20 cases, a comprehensive overview of all key issues is given.



Morschett, Dirk; Schramm-Klein, Hanna; Zentes, Joachim (2010): Strategic International Management – Text and Cases, 2nd ed., Gabler: Wiesbaden.

Sammelwerksreihe mit begutachteten Beiträgen zum Handelsmanagement

EUROPEAN RETAIL RESEARCH is a bi-annual that is in the tradition of the reputable book series "Handelsforschung" which has been published by Prof. Dr. Volker Trommsdorff in Germany for more than two decades. Since 2008, this publication is edited by a team of five retail researchers from Austria, Germany, and Switzerland. In the most recent volume (2010, Vol. 24, Issue II), there are 5 articles of reputable international researchers on issues like the conceptualisation of distribution services, on

specific aspects of online-retailing and on loyalty programmes. Furthermore, two extensive country reports on the retail industry in Spain and in Italy are included in the book.

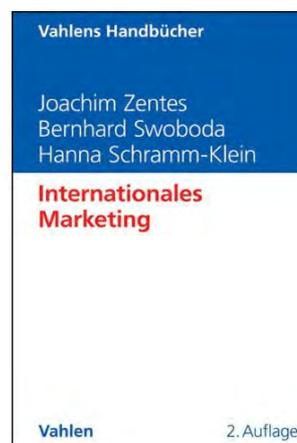
Morschett, Dirk; Rudolph, Thomas; Schnedlitz, Peter; Schramm-Klein, Hanna; Swoboda, Bernhard (2010): European Retail Research 2010, Volume 24 Issue II, Gabler: Wiesbaden.

Lehrbuch zum Internationalen Marketing

Die zweite Auflage des Buches „Internationales Marketing“ ist Anfang 2010 erschienen. Die Autoren widmen sich ausführlich den Grundlagen, den konzeptionellen Ansätzen sowie den modernen Methoden des Internationalen Marketing. Schwerpunkte des Werkes liegen u.a. auf den Entscheidungsfeldern des Internationalen Marketing, den Optionen des Marktengagements, den Betätigungsformen auf ausländischen Märkten, der Bearbeitung ausländischer Märkte sowie der Implementierung der Internationalen Marketingstrategie und der Koordination und Führung. Mit

seinen zahlreichen Praxisbeispielen und Fallstudien wendet sich das Buch sowohl an die Wissenschaft als auch an die Praxis.

Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Schramm-Klein, Hanna (2010): Internationales Marketing, 2. Aufl., Vahlen: München.



Studie des H.I.M.A. und des HDE zu Handelsstrategien

Das Buch „Erfolgreiche Handelsstrategien“ stellt die Kernergebnisse einer Studie dar, deren Zielsetzung es war aufzuzeigen, wie sich Einzelhandelsunternehmen seit dem Zweiten Weltkrieg entwickelt haben, welche Strategien sie einsetzen und welche Erfolgsfaktoren sie auszeichnen. Dies schließt kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sowie (heutige) Großunternehmen ein.

Verteilt auf drei Zeitabschnitte fokussiert die Studie insgesamt auf einen Zeitraum von 75 Jahren.

Zentes, Joachim; Kolb, Stefan; Rittinger, Sebastian (2010): Erfolgreiche Handelsstrategien – Gestern – Heute – Morgen, Verlag Martin Meidenbauer: München.

Studie von H.I.M.A. und PwC zur Versorgungssicherheit

Das Institut für Handel & Internationales Marketing führte gemeinsam mit dem Competence Center Retail & Consumer der PricewaterhouseCoopers AG 2010 eine großzählige Erhebung unter Handels- und Konsumgüterunternehmen durch, die den Themenkomplex der Versorgungssicherheit in der Konsumgüterwirtschaft zum Gegenstand hat. Betrachtet wurden sowohl die Einschätzungen von Managern hinsichtlich künftiger Entwicklungen als auch

die Unternehmensstrategien.

PricewaterhouseCoopers; Institut für Handel & Internationales Marketing (Hrsg.) (2010): Genug für alle da? Wie gehen Händler und Konsumgüterhersteller mit Versorgungsrisiken um?, Frankfurt a.M.



Transfer zwischen Forschung und Praxis

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

Gastvorträge von Managern an Universitäten

Im Februar 2010 hat der Vorstandsvorsitzende der **expert AG**, Herr **Volker Müller**, an der Universität Trier einen Vortrag zum Thema „**Kooperationen/Verbundgruppen im Einzelhandelsumfeld Deutschland**“ gehalten. Herr Müller thematisierte die Rolle von Verbundgruppen im deutschen Einzelhandel, indem die Bedeutung der Gemeinschaft in der hart umkämpften Einzelhandelslandschaft hervorgehoben wurde. Am Erfolgsbeispiel der *expert AG* präsentierte V. Müller, wie Verbundgruppen im Spannungsfeld zwischen Kosteneffizienz und heterogener Gesellschafterstruktur be-

to-Consumer-Marketing unterstrich er die Wichtigkeit von Investitionen in starke Marken. Dies gilt insbesondere im Bereich der FMCG, da die Kaufentscheidung hier meist in Sekundenschnelle getroffen wird. Seit dem Jahr 2001 positioniert Henkel sich mit dem Slogan „A Brand like a Friend“. Dies greift das Ziel auf, dem Konsumenten starke Marken für alle Lebensbereiche zu bieten. Henkel geht noch einen Schritt weiter und hat eine Nachhaltigkeitsstrategie auf Corporate-Ebene entwickelt: Alle Produkte aus den unterschiedlichen Unternehmensbereichen unterliegen einer

Nachhaltigkeitsnorm. Henkel schafft somit die Grundlage Wachstum und Innovation langfristig und nachhaltig zu erreichen.

Der Gastvortrag „**Wenn Preise sprechen lernen und warum es keine Rabatte auf Tiernahrung gibt – Einblicke ins Käuferverhalten bei Praktiker**“ wurde von **Pascal Warnking**, Mit-

glied des Vorstandes der **Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte Holding AG**, im Mai 2009 an der Universität Trier gehalten. Thematisiert wurde zunächst die auf drei Säulen basierende Unternehmensstrategie: Praktiker Deutschland, Max Bahr Deutschland und Praktiker International. Warnking stellte das durch Kunden wahrgenommene Preisniveau über die Jahre hinweg vor. Mit einer Preisoffensive im Jahr 2002 und dem Slogan „Geht nicht gibt's nicht“ oder „Alles außer Tiernahrung“ verbesserte sich die Preiswahrnehmung und Werbeeffizienz enorm. Die Quintessenz des Vortrages zeigte dabei, dass ein hervorragend wahrgenommenes Preisniveau nicht gleichbedeutend mit einer Globalzufriedenheit der



V. Müller,
Vorstandsvorsitzender
expert AG



T. Schuffenhauer,
Corporate Director
Henkel



P. Warnking,
Vorstand
Praktiker

stehen können. Die Quintessenz des Vortrages war, dass ein so genannter Systemkopf nicht ohne die Gesellschafter der Verbundgruppe umgesetzt werden kann. Demnach betonte Müller: „Unsere Gesellschafter haben das letzte Wort.“ Somit setzt die *expert AG* neben einem standardisierten Handelskonzept auf die Eigenverantwortung seiner Mitglieder.

Thomas Schuffenhauer, Corporate Director Global Marketing Unit Laundry & Homecare im **Henkel-Konzern**, referierte im Mai 2010 an der Universität Trier über „**Herausforderungen für ein Markenartikelunternehmen: Nachhaltiges Wirtschaften und Verbrauchernähe in neuer Dimension**“. Im Rahmen der Vorlesung Business-

Konsumenten ist. Hierauf aufbauend wurden eine umfassende Studie (an dreißig Praktiker-Standorten) und ein Workshop mit Studenten im Rahmen ihres einjährigen Projektstudiums durchgeführt.

Im Rahmen der Vorlesung Marketing an der Universität Siegen referierte **Lars Dammertz**, Produktmanager der **Krombacher Brauerei**, im Januar 2010 zu der Marketingstrategie sowie den Marketinginstrumenten von Cab, der Biermix-Marke von Krombacher. In diesem Vortrag stellte er den Prozess der Entwicklung einer Marketingstrategie und der Umsetzung im operativen Marketing-Mix in allen Phasen dar. Dammertz diskutierte dabei auch Aspekte der Führung von Markenportfolios und machte deutlich, warum es für die Krombacher Brauerei notwendig war, unter einer neuen Marke in den Biermixgetränke-Markt einzutreten. Dabei gab er interessante Einblicke in Entscheidungen der Produkt- und Programmpolitik und zeigte die Entstehung eines Werbefilms von der ersten Idee bis hin zur Ausstrahlung. L. Dammertz thematisierte auch die Bedeutung von quantitativen Auswertungen für das Treffen von Marketingentscheidungen und schlug so eine Brücke zwischen Theorie und Praxis.

An der Universität Fribourg sprach **Erwin Kälin**, der bei **Geberit** für die Märkte des Nahen Ostens und Afrikas zuständig ist, im November 2010 zum Thema „**Distribution in Foreign Markets**“. Hr. Kälin zeigte am Beispiel des südafrikanischen Marktes auf, wie das Unternehmen Geberit in Auslandsmärkte eintritt, dort Push- und Pull-Aktivitäten aufbaut und seine Aktivitäten an die jeweiligen nationalen Gegebenheiten anpasst. Zentral ist es dabei, die Distributeure dabei zu

unterstützen, die Anwender (also z.B. Architekten) darin zu schulen, die Produkte richtig zu verstehen und zu verwenden. Am Beispiel der Fußballweltmeisterschaft in Südafrika zeigte Kälin zudem die hohe Bedeutung des Projektgeschäfts (beim Bau von Hotels, Stadien, etc.), die neben dem Handelskanal eine wesentliche Säule der Verkaufsaktivitäten von Geberit darstellt.



E. Kälin,
Area Sales Manager
Geberit



R. Frefel,
Category Management
Coop

Am 30. November 2010 hielt **Roland Frefel**, Leiter **Coop** Category Management Grundnahrungsmittel und Getränke, auf Einladung von Prof. Morschett an der Universität Freiburg einen Vortrag über die Strategie von Coop. Er ging dabei auf die unterschiedlichen Betriebstypen von Coop ein, diskutierte die unterschiedlichen Entwicklungen verschiedener Betriebstypen, erläuterte die Category-Management-Prozesse bei Coop und die Handelsmarkenpolitik des Unternehmens. Besonders hob er das Thema Nachhaltigkeit hervor, das bei der Coop seit langem einen wichtigen Teil der Unternehmensstrategie darstellt und das seit einiger Zeit auch ausdrücklich in die Missionen der Coop aufgenommen wurde.

Vorträge und Projekte mit Unternehmen

Unter der Leitung von Prof. Dr. Prof. h.c. Bernhard Swoboda und Dipl.-Kffr. Bettina Berg wurde in Zusammenarbeit mit der **Praktiker Deutschland GmbH** ein Projekt zum Thema „**Marktbasierter Kundenerfolgskompass**“ durchgeführt. Befragt wurden Konsumenten an 30 Standorten in ganz Deutschland zu der Wahrnehmung von Handelsmarketinginstrumenten, Corporate und Store Brands des jeweiligen Marktes sowie zum Kaufverhalten. Die Ergebnisse des Projekts geben Hinweise zur standortspezifischen Filialsteuerung.

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

Das Forschungsprojekt an der Universität Trier zu „**Retailing in China**“ untersucht, wie sich die Bewertung und letztlich der Markenwert westeuropäischer, asiatischer und lokaler Retailer darstellt. Unter der Leitung von Prof. Bernhard Swoboda und Dipl.-Kffr. Karin Pennemann und in Zusammenarbeit mit dem Statistischen Büro in China und **THINK!DESK China Research Consulting** wurden 1.500 Konsumenten in drei chinesischen Städten befragt.

Die Internationalisierung des Handels stand auch im Mittelpunkt eines Tagesworkshops, den Prof. Swoboda im Rahmen des **METRO** Business Program Advanced an der WHU, Vallendar, durch-

führte. An dem Workshop zum Thema **“Retailing in Central and Eastern Europe”** nahmen Area Manager der Metro Group aus über 17 Ländern teil.

Die derzeitige Aktualität der Thematik zeigt sich an einem weiteren Vortrag von Prof. Swoboda anlässlich des **Deutschen Nonfood-Kongresses 2010** in Berlin zum Thema **„Dynamik der Internationalisierung des Food und Nonfood Handels - Chancen, Risiken, Tendenzen“**.

Ein Thema, das seit Jahren aktuell ist, ist die **Kooperation zwischen Unternehmen**. Zu diesem Thema führte Prof. Dirk Morschett in diesem Jahr verschiedene Workshops mit Geschäftsführern und Inhabern von **Großhandelsunternehmen** durch, um Strategien für eine intensivere Kooperation zu entwickeln.

Ein weiteres Thema des Chair for International Management ist der **Online-Handel** (wie man am Beispiel der beiden Beiträge des Lehrstuhls zu diesem Thema in diesem Newsletter sehen kann). Zu diesem Thema hielt Prof. Morschett in den letzten Monaten verschiedene Vorträge. Unter anderem hatte er den Vorsitz des **2. Europäischen Online-Kongresses 2010** in Berlin inne, bei dem er auch den Auftaktvortrag zu **„Trends im Online-Handel“** hielt.

Welche Bedeutung **Adgames** für das Konsumentenverhalten haben, untersucht der Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen unter der Leitung von Prof. Hanna Schramm-Klein gemeinsam mit den Unternehmen **Krombacher** und **Adidas** als Praxispartner. Vor allem interessiert, wie unterschiedliche Arten von Online-Spielen (z.B. Shooter, Lernspiele, Ratespiele) den Markenwert beeinflussen. Aber auch der Kontext, in dem die Spiele präsentiert werden (z.B. Unternehmens-Homepage, Facebook), ist Teil der Projekte.

Gemeinsam mit **Checkitmobile** wird unter der Leitung von Prof. Schramm-Klein die Bedeutung von mobilen Applikationen auf **Smartphones** als Einkaufshelfer untersucht. Themenfelder, die hier betrachtet werden, reichen von der Analyse der Akzeptanz und Nutzung derartiger mobiler Einkaufshilfen am Point of Sale bis zur Wirkung der auf diese Weise gewonnenen Informationen auf die Entscheidungsqualität der Konsumenten.

Unter Leitung von Prof. Schramm-Klein hat der Lehrstuhl für Marketing eine **Vertriebsstrategie für einen international tätigen Armaturenhersteller** erarbeitet. Zentrale Fragestellungen waren die Optimierung von Effizienz und Effektivität des Vertriebs bei Vorliegen von diversifizierten Kundenstrukturen.

Ein für den Einzelhandel weiterhin aktuelles Thema ist die Frage, welche Betriebs- und Vertriebstypen die Unternehmen nutzen sollen, um ihre Kunden anzusprechen. Die Frage ob und wie **Multichannel-Strategien** realisiert werden können und müssen, stellen sich v.a. viele kleinere oder regional agierende Einzelhändler. Zu diesem Themenfeld führte Prof. Schramm-Klein verschiedene Vorträge und Workshops durch.

Viele Städte leiden unter **Leerständen** von ehemaligen Einzelhandelsflächen oder unter dem Rückgang der Zentralität. Vor allem kleine Städte und Städte in peripheren Lagen stehen hier vor großen Herausforderungen. Diese Problemstellung diskutierte Prof. Schramm-Klein gemeinsam mit Städten, Einzelhändlern und Dienstleistungsunternehmen im Rahmen verschiedener Vortragsveranstaltungen.

Internationale Seminare, Vorträge und Preise



Universität Xiamen,
China

Prof. Bernhard Swoboda unterrichtete mit Dipl.-Kffr. Karin Pennemann an der University Xiamen im International MBA mit Vorlesungen zu den Themen **„International Marketing-Management“** und **„Market Research“**. Laut Forbes gehört die School of Management zu den besten zehn

Business-Schools in China.

Im Jahr 2010 wurden Forschungsarbeiten der Lehrstühle unter anderem bei der Jahreskonferenz der European Marketing Academy (EMAC), der Academy of Marketing Science Annual Conference (AMS), der Winter- und Sommerkonferenz der American Marketing Association (AMA), der Association for Consumer Research (ACR), der Conference on Recent Advances in Retailing and Services Science (EIRASS) sowie der Marketing

Science Conference (INFORMS) präsentiert. Darüber hinaus waren die Lehrstühle bei den wichtigsten Konferenzen im Bereich International Business mit eigenen Beiträgen präsent, der Annual Conference der Academy of International Business (AIB) und der European International Business Academy (EIBA).

Neben dem vorne bereits erwähnten Best Paper Award für die Forschung im Bereich Corporate Branding wurde Bernhard Swoboda zusammen mit Johannes Flecker, Thomas Foscht und Cesar Maloles für den Beitrag „Using Music to Create and Enhance Brand Personality“ mit dem „Best Paper Award“ geehrt. Der Preis wurde auf der Winterkonferenz der American Marketing Association (AMA) in Tampa, Florida im „Track Brand Marketing & Communications“ verliehen. Zudem erhielten in diesem Jahr Margot Löwenberg und Edith Olejnik vom Lehrstuhl für Marketing & Handel der Universität Trier für ihre Diplomarbeiten den lokalen Ökonomiepreis. Während Frau Löwenberg einen Beitrag zum internationalem Corporate Brand Management schrieb, befasste sich Frau Olejnik in ihrer Arbeit mit Inter-

nationalisierungsprozessen von deutschen Mittelständlern.

Dr. Sascha Steinmann vom Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen wurde auf der „17th International EIRASS-Conference on Recent Advances in Retailing and Services Science“ in Istanbul mit dem Award für das „Most Innovative Paper“ ausgezeichnet. Die Studie „Measuring and Clustering Customer Contact Sequences - Results of a Customer Survey in Retailing“ zeigt einen neuen Ansatz für die Analyse des Käuferverhaltens im Multi-Channel- Marketing.

Schließlich erhielten Dr. Sandra Maus sowie Dr. Lambert Scheer vom H.I.M.A. für ihre Dissertationen zum Thema „Kundenbeziehungsmanagement im Großhandel - Eine empirische Untersuchung der dyadischen und der Netzwerkebene am Beispiel des Automotive-Aftermarket“ bzw. „Antezedenzen und Konsequenzen der Koordination von Unternehmensnetzwerken – Eine Untersuchung am Beispiel von Franchise-Systemen und Verbundgruppen“ den Preis der Gesellschaft der Förderer des Instituts für empirische Wirtschaftsforschung an der Universität des Saarlandes.

Impressum

Jg. 1, 2010, Heft Nr. 1

Retailing & Consumer Goods Marketing wird herausgegeben von

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

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

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

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

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

Layout: Andrea Brügger, Universität Fribourg