



Inhalt

- Editorial 1
- Online Shopping mit unterschiedlichen internetfähigen Endgeräten – Überblick und Kategorisierung aus Konsumentenperspektive 2
- Preispolitik im Online-Handel – Zunehmende Preiskonvergenz als Trend 8
- Cross-Channel Free Riding – Auswirkungen und Handlungsmöglichkeiten 13
- Mehrwert und starke Retail Brand als Erfolgsfaktoren im Handel 18
- Markenwelten: Das „Wohnzimmer“ starker Marken – Eine Fallstudienuntersuchung zur multisensualen Markeninszenierung 23
- Nachhaltige Markenführung: Neugestaltung der Wertschöpfungskette 27
- Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor internationaler Unternehmen – Eine Studie in den BRIC-Ländern 31
- Akzeptanz von Elektromobilität – Eine empirische Analyse von potenziellen Nutzergruppen 35
- Buchpublikationen 39
- Transfer zwischen Forschung und Praxis 41
- Impressum 45

Editorial

In dieser Ausgabe unseres Newsletters berichten wir über neue Studien bzw. Entwicklungstendenzen in der Konsumgüterwirtschaft sowie über die Transferaktivitäten und wesentliche Publikationen der Lehrstühle bzw. Institute.

Die Aktualität und die Bedeutung des Themas Online Shopping spiegeln sich auch in dieser Ausgabe unseres Newsletters wider. Drei Beiträge sind dieser Thematik gewidmet: Online Shopping mit unterschiedlichen Endgeräten, die Optionen der Preispolitik im Online-Handel und die damit in Verbindung stehenden Aspekte des Cross-Channel Free Riding.

Wenngleich eine geradezu klassische Dimension des Marketing, wirft das Branding immer neue Fragestellungen auf. So stellt sich bspw. in Handelsunternehmen die Frage, ob der Mehrwert beim Einkauf oder eine starke Retail Brand Kunden an einen Laden binden. Starke Marken, so der Konsumgüterhersteller, nutzen zunehmend ein neuartiges Kommunikationsinstrument: Markenwelten. Sie ermöglichen eine multisensuale Inszenierung der Marke. Unerforscht ist bis heute noch weitgehend die Wirkung derartiger Markenwelten, so im Hinblick auf die Erreichung markenpolitischer Ziele.

Markenführung bedeutet heute mehr als Emotional Branding. Der zunehmende Stellenwert der Nachhaltigkeit hat auch weitreichende Auswirkungen auf die Markenführung: Nachhaltige Markenführung erschöpft sich nicht in einem nachhaltigen Markenversprechen, sondern schließt eine nachhaltige Markensubstanz ein. Diese ist der Auslöser einer Neugestaltung der Wertschöpfungskette.

Nachhaltigkeit oder auch Corporate Social Responsibility nimmt in unterschiedlichen Ländern einen unterschiedlichen gesellschaftlichen Stellenwert ein, was zu Divergenzen bzgl. ihrer Erfolgswirksamkeit für Unternehmen führt. Eine Fragestellung, zu der bisher nur vereinzelte Studien vorliegen.

Neben der unternehmerischen sozialen und ökologischen Verantwortung rückt die Verantwortung der Verbraucher stärker in die gesellschaftliche wie wirtschaftswissenschaftliche Diskussion, so bzgl. der Akzeptanz von Elektromobilität. Aktuelle Zulassungszahlen von Elektroautos zeigen, dass diese noch nicht akzeptiert sind. Kenntnisse über die Nachfragergruppen fehlen jedoch bisher; sie sind aber für eine zielgerichtete Kommunikation unabdingbar.

Wie üblich, berichten wir am Ende des Newsletters über wesentliche Aktivitäten und neuere Publikationen der Lehrstühle.

Dirk Morschett
Universität Fribourg/Schweiz

Hanna Schramm-Klein
Universität Siegen

Bernhard Swoboda
Universität Trier

Joachim Zentes
Universität des Saarlandes

Online Shopping mit unterschiedlichen internetfähigen Endgeräten – Überblick und Kategorisierung aus Konsumentenperspektive

Gerhard Wagner, Julian Kellner & Hanna Schramm-Klein

Zunehmend mehr Konsumenten nutzen das Internet, um online einzukaufen. Dabei stehen Online Shoppern immer mehr internetfähige Endgeräte zur Auswahl, mit denen nach Produktinformationen gesucht und Bestellungen abgegeben werden können. Die nachfolgende Studie untersucht, welche Arten von Endgeräten für das Online Shopping genutzt werden und wie ausgeprägt die Nutzung für verschiedene Endgerätetypen ist. Zudem wird ein Ansatz zur Kategorisierung der Endgeräte aus Konsumentenperspektive vorgeschlagen. Die Ergebnisse zeigen, dass vorrangig 12 Typen von Endgeräten im Rahmen des Online Shopping Verwendung finden und diese sich zu vier unterschiedlichen Kategorien zusammenfassen lassen. Auf Basis dieser Resultate ist eine neuartige Kategorisierung des E-Commerce möglich, die über bisherige Ansätze hinausgeht und damit eine der Wahrnehmung der Konsumenten entsprechende Online-Distribution ermöglicht.

Relevanz und Forschungsfragen

Heute nutzen bereits über 76% der Deutschen das Internet (Initiative D21 2013) und 65% der Bundesbürger kaufen online ein (Bitkom 2013). Entsprechend bedeutend ist auch der Umsatzanteil des E-Commerce. 2012 wurden in Deutschland 33 Milliarden Euro im Online-Handel umgesetzt, was im Vergleich zum Vorjahr einem Wachstum von etwa 15% entspricht (IFH 2013). Bis zum Jahr 2020 soll bereits jeder fünfte Euro Umsatz im Einzelhandel online erzielt werden, prognostiziert das eWeb-Research-Center (2013). Gleichzeitig sind Änderungen im Nut-

zungsverhalten der Konsumenten zu beobachten. So wird der Internetzugang am klassischen PC zunehmend durch mobile Endgeräte, wie Smart-phones und Tablet-PCs, ersetzt. 2014, so die Prognosen, werden weltweit erstmalig mehr Menschen mit mobilen Endgeräten das Internet nutzen als mit stationären Computern (Morgan Stanley Research 2012).

Durch die zunehmende Verbreitung von internetfähigen Endgeräten und der damit einhergehenden Pluralisierung des E-Commerce stellen sich neue Herausforderungen und Möglichkeiten für die Online-Distribution (Schramm-Klein/Wagner 2013). Da die Endgeräte in unterschied-

lichen Kontexten (Situationen) verwendet werden, variieren auch Motive und die Art der Verwendung, z.B. werden mobile Endgeräte insbesondere zur Informationsbeschaffung in der Vorkaufphase genutzt (Google 2012). Dementsprechend ist es erforderlich, das Online-Angebot und die Service-Leistungen an den Charakteristika des Endgerätes auszurichten, um somit den spezifischen Konsumentenbedürfnissen gerecht zu werden (Wagner/Schramm-Klein/Steinmann 2013). Beispielweise bevorzugt ein Großteil der mobilen Online Shopper auf die Spezifika des Endgerätes angepasste Applikationen, sogenannte Shopping-Apps (Tomorrow Focus Media 2013). Demgegenüber steht, dass die Entwicklung und Anpassung des Online-Angebots an ein Endgerät mit hohem Aufwand und erheblichen Kosten verbunden ist. So kann die Entwicklung einer Smartphone App mit eigenem Konfigurations-Backend, komplexer Logik und individuellen Bedienkomponenten über

Autoren

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

Dipl.-Kfm. Julian Kellner ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Handelsbetriebslehre der Georg-August-Universität Göttingen.

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

500.000 Euro kosten (iBusiness 2011). Damit sich ein derartiger Aufwand rechnet, müssen internetfähige Endgeräte jedoch auch ein gewisses Nutzungspotenzial aufweisen und gegenüber anderen Endgeräten einzigartige Vorteile aufweisen. Um den Ansprüchen, die Konsumenten an ein internetfähiges Endgerät stellen, gerecht zu werden, sind daher Kenntnisse über die Wahrnehmung und Unterscheidung zwischen den Endgerätetypen notwendig. Daher ist es für Online-Händler relevant zu wissen, welche Endgeräte für das Online Shopping genutzt und welche Arten von Endgerätetypen aus Konsumentenperspektive wahrgenommen werden. Hierfür bedarf es einer Kategorisierung der unterschiedlichen Arten von internetfähigen Endgeräten.

Aus der zuvor dargelegten Entwicklung des E-Commerce und der Dynamik internetfähiger Endgeräte ergeben sich folgende Forschungsfragen:

- 1) Welche internetfähigen Endgeräte werden im Rahmen des Online-Kaufprozesses verwendet?
- 2) Wie werden die Endgeräte im Vergleich zueinander wahrgenommen?
- 3) Lassen sich die individuellen Endgerätetypen zu verschiedenen E-Commerce Kategorien zusammenfassen?

Stand der Forschung und theoretische Ansätze

In der Literatur und Praxis findet bereits seit Jahren eine erste Kategorisierung des Online Shopping statt, nämlich die Unterscheidung von E-Commerce und M-Commerce (z.B. Meier/Stormer 2012; Clement/Schreiber 2010). Dabei existieren durchaus unterschiedliche Ansichten, an-

hand welcher Faktoren zwischen den beiden Kategorien zu unterscheiden ist und welche Endgeräte einer Kategorie zugeordnet werden sollten (Broeckelmann 2010). Zudem ist fraglich, ob bestimmte Endgerätetypen, wie internetfähige TV (IETV) Geräte, einer der bestehenden Kategorien zugeordnet werden können oder ob sie eine neue Kategorie bilden.

Verschiedene Endgerätetypen lassen sich auf Grund objektiver Eigenschaften (z.B. anhand der Bildschirmgröße) und ihrer Nutzungsweise in drei unterschiedliche Arten (E-Commerce, M-Commerce und IETV-Commerce) unterteilen (Schramm-Klein/Wagner 2013). Diese objektiven Eigenschaften müssen jedoch nicht zwangsläufig mit den subjektiven Eigenschaften übereinstimmen, welche von Konsumenten bewusst oder unbewusst zur Einteilung der Endgeräte in Kategorien genutzt werden. Gemäß dem Ansatz der Positionierung nach Ries/Trout (2013) ist allein die gedankliche Wahrnehmung und Einordnung der Konsumenten relevant. Dementsprechend basiert die nachfolgende Kategorisierung auf dem Wahrnehmungsraum der Befragten.

Für eine differenziertere Betrachtung der unterschiedlichen Endgeräte sprechen verschiedene theoretische Ansätze und Überlegungen. Basierend auf der Medienreichhaltigkeitstheorie (Daft/Lengel 1984) könnte je nach Endgerät eine unterschiedlich reichhaltige Kommunikation und Interaktion beim Online Shopping möglich sein. Die Reichhaltigkeit eines Endgerätes hängt dabei von seinen inhärenten Eigenschaften ab. Je reichhaltiger ein Endgerät ist, desto natürlicher würde der Internet-Einkauf damit wahrgenommen werden. Eng damit verbunden ist das Konzept des „Task-Technology-Fit“, wonach

eine möglichst große Kongruenz zwischen der Aufgabe und der dafür genutzten Technologie bestehen sollte (Zigurs/Buckland 1998). So ist davon auszugehen, dass von Konsumenten nicht jedes Endgerät als gleich gut geeignet für das Online Shopping angesehen wird.

Empirische Studie

Zur Evaluierung von relevanten internetfähigen Endgeräten wurde zunächst eine schriftliche Befragung von 82 Personen durchgeführt. Ziel der Vorstudie war es, das Spektrum an Endgeräten zu erfassen, mit denen Konsumenten das Internet nutzen. Des Weiteren sollte erforscht werden, welche dieser Endgeräte für das Online Shopping, d.h. für eine Information oder einen Einkauf im Internet, verwendet werden. Insgesamt wurden 13 verschiedene Endgerätetypen genannt (z.B. Computer, Smartphone, TV u.a.). Die hierbei gewonnenen Angaben zu den Endgeräten wurden durch eine ausgiebige Literatur- und Internetrecherche (z.B. Informationen der Hersteller über die Möglichkeiten der Internetnutzung verschiedener Endgeräte) verifiziert und für die Befragung der Hauptstudie übernommen (siehe Tabelle 1).

Die Hauptuntersuchung wurde als anonyme Online-Befragung über einen Zeitraum von sechs Wochen im Frühjahr 2013 realisiert. 56% der Teilnehmer waren Frauen. Der Altersdurchschnitt lag bei 30,1 Jahren (Standardabweichung = 12,3 Jahre). Im Mittel nutzten die Befragten seit 10,6 Jahren (Standardabweichung = 3,4 Jahre) das Internet und kauften seit 5,9 Jahren (Standardabweichung = 3,2 Jahre) online ein.

Endgeräte	Nutzungsanteil (absolut)	Nutzungsanteil (in %)
1. Laptop/Notebook	438	87,3
2. Personal Computer (PC)	378	75,3
3. Smartphone	335	66,7
4. Tablet PC	154	30,7
5. Netbook (mit UMTS/3G)	95	18,9
6. Handy (klassisches Mobiltelefon)	71	14,1
7. Internetzugang über Spielkonsole am TV (IETV2)	44	8,8
8. Fernsehgerät mit integriertem Internetzugang (IETV1)	43	8,6
9. Portabler Media-Player (z.B. MP3-Player)	37	7,4
10. Zugang am TV über internetfähigen Sat-Receiver, Internet-TV-Box u.a. (IETV3)	35	7,0
11. E-Book Reader	34	6,8
12. Internetkiosk (im Ladengeschäft)	8	1,6
13. Sonstige	4	0,8
Frage: Bitte geben Sie an, welche der Endgeräte Sie bereits zum Online Shopping genutzt haben.		

Tabelle 1: Nutzung von internetfähigen Endgeräten zum Online Shopping (sortiert nach Häufigkeiten)

Dabei sind 91% Internetnutzer täglich online und 76% verbringen mehr als fünf Stunden pro Woche im Internet. Insgesamt konnten die Daten von 502 Personen für die weitere Analyse genutzt werden. Bezüglich der verwendeten Endgeräte werden vor allem Laptop, PC und Smartphone für das Online Shopping gebraucht (siehe Tabelle 1).

Mit lediglich 1,6% ist der Anteil derjenigen, die ein Internetkiosk im Ladengeschäft genutzt haben, äußerst gering. Zudem zeigt die relativ geringe Auswahl der Antwortoption „Sonstige“ (< 1%), dass die in der Vorstudie ermittelten Endgerätetypen das Spektrum der maßgeblich genutzten Zugänge zum Online Shopping gut repräsentiert.

Um eine Kategorisierung der Endgeräte durchführen zu können, wurde ein Verfahren der

explorativen Datenanalyse, die Multidimensionale Skalierung (MDS), gewählt. Der zentrale Vorteil dieser Methodik ist, dass die Auskunftspersonen lediglich die subjektiv empfundene Ähnlichkeit zwischen Objekten (hier zwischen den Endgeräten) einschätzen müssen. Somit ist die MDS ein geeignetes Analyseverfahren, wenn keine oder nur vage Kenntnisse der Befragten vorhanden sind, welche Eigenschaften für die subjektive Beurteilung von Objekten von Relevanz sind. Mit anderen Worten, die Bestimmung dessen, was die Ähnlichkeit zwischen zwei Objekten ausmacht, bleibt den Beurteilenden überlassen. Das Ziel der MDS ist es, Objekte räumlich so anzuordnen, dass die Abstände (Distanzen) zwischen den Objekten im Raum möglichst exakt den erhobenen Ähnlichkeiten entsprechen.

Um Ähnlichkeitsurteile der Befragten zu gewinnen, wurde ein Ratingverfahren durchgeführt. Hierbei sollten die Auskunftspersonen die paarweise Ähnlichkeit für die ihnen bekannten Endgeräte anhand einer 7er-Skala bewerten (siehe Abbildung 1). Mit den




29%

Bitte beurteilen Sie nun die Ähnlichkeit der folgenden internetfähigen Endgeräte.

Nutzen Sie für Ihre Bewertung der Ähnlichkeit die unten angegebene Skala von 1 (überhaupt nicht ähnlich) bis 7 (vollkommen ähnlich).

Hinweis: Es geht um Ihre persönliche Wahrnehmung, es gibt also keine richtigen oder falschen Antworten!

	1 = überhaupt nicht ähnlich	2	3	4	5	6	7 = vollkommen ähnlich
Smartphone und Tablet-PC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smartphone und Laptop / Notebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tablet-PC und Laptop / Notebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smartphone und E-Book Reader	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tablet-PC und E-Book Reader	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laptop / Notebook und E-Book Reader	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 1: Paarweiser Vergleich der Ähnlichkeiten von Endgeräten

durch das Rating gewonnenen Daten wurde dann die multidimensionale Skalierung durchgeführt.

Ergebnisse

Auf Basis der aggregierten Ähnlichkeitsurteile der Auskunftspersonen wurde durch die MDS eine zweidimensionale räumliche Konfiguration von Objekten erzeugt, welche ein Abbild des Wahrnehmungsraumes der Befragten darstellt (siehe Abbildung 2). Dabei gibt die geometrische Nähe zwischen den Objekten die wahrgenommene Ähnlichkeit der Endgeräte wieder. Geringe Abstände zwischen den Endgeräten, z.B. zwischen PC und Laptop, weisen auf gemeinsame Merkmale hinsichtlich deren Wahrnehmung hin, während große Abstände, z.B. zwischen IETV1 und E-Book Reader, wahrgenommene Unähnlichkeiten zum Ausdruck bringen. Einerseits zeigen sich deutliche Unterschiede in der Wahrnehmung der einzelnen Endgerätetypen, andererseits werden Endgeräte teilweise als sehr ähnlich erlebt. So ist insgesamt zu erkennen, dass im Wahrnehmungsraum der Befragten vier Gruppen von Endgeräten als unterschiedlich wahrgenommen werden. Die visuelle Einteilung in vier Gruppen konnte mittels einer hierarchischen Clusteranalyse auf Basis der Koordinaten der Endgeräte in den beiden Dimensionen bestätigt werden.

Die erste Gruppe besteht aus den drei Endgerätetypen PC, Laptop und Netbook, die insbesondere Gemeinsamkeiten in Bezug auf die Handhabung und die für gewöhnlich stationäre Nutzung aufweisen. Davon abzugrenzen ist eine zweite Gruppe, die aus den drei Internet TV Formaten IETV1, IETV2 und IETV3 besteht. Die Gruppe ist in sich sehr

homogen, aber äußerst heterogen zu den anderen Gruppen. Eine dritte Gruppe bilden mit Smartphone und Tablet PC die mobilen Endgeräte, die ebenfalls Gemeinsamkeiten bei Handhabung und Nutzung aufweisen. Als weitere Gruppe lassen sich die sonstigen Endgeräte, bestehend aus E Book Reader, Internetkiosk, Media Player und Handy, zusammenfassen. Diese Kategorie ist in sich weniger homogen als die übrigen Gruppen.

Eine mögliche Interpretation für die Dimension 1 des Wahrnehmungsraumes ist in der Universalität der Endgeräte zu sehen. So wird die Universalität der Gruppe der stationären und mobilen Endgeräte auf Grund ihrer vielfältigen Nutzungsmöglichkeiten als eher hoch wahrgenommen, während die Gruppe der internetfähigen TV Formate und der sonstigen Endgeräte auf Grund ihrer spezifischer Nutzung als eher weniger universell eingestuft wird. Alternativ könnte die Dimension 1

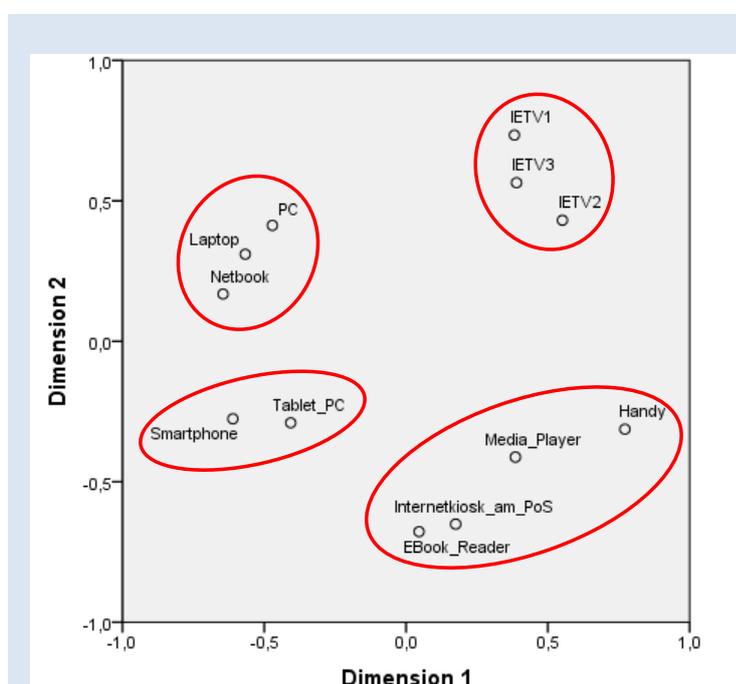


Abbildung 2: Räumliche Anordnung der Endgeräte im Wahrnehmungsraum

Durch die Interpretation des Wahrnehmungsraums sollen insbesondere Rückschlüsse auf die Kriterien (Dimensionen) ermöglicht werden, die die Befragten der Beurteilung der Ähnlichkeiten zwischen den Endgeräten zugrunde gelegt haben. Somit entspricht die Benennung der Dimensionen einer nachträglichen Interpretation der Ausgabe der MDS. Für die Interpretation der Dimensionen sollten sachlogische Überlegungen und der Problemstellung zu Grunde liegende Kenntnisse herangezogen werden.

auch die Shoppingvielfalt zum Ausdruck bringen. Mit stationären und mobilen Endgeräten lassen sich vielfältige Güter und digitale Produkte erwerben, wohingegen beispielsweise ein internetfähiger Fernseher bisher hauptsächlich für Online-Videodienste genutzt wird und E-Reader primär zum Erwerb und Konsum digitaler Bücher dienen.

Für Dimension 2 käme zum einen der Ort der Nutzung als potenzieller Interpretationsansatz in Frage. Demnach werden die Endgeräte in der oberen Hälfte des Wahrnehmungsraumes eher zur Nutzung im häuslichen Umfeld verwendet, während die Endgeräte in der unteren Hälfte mobil sind und somit unterwegs genutzt werden können. Als alternativer Interpretationsansatz kann die Bedienbarkeit der Endgeräte herangezogen werden. So werden die Endgeräte in der oberen Hälfte des Wahrnehmungsraumes gewöhnlich mit Eingabegeräten, bspw. Tastatur, Maus oder Fernbedienung gesteuert, während bei den Endgeräten in der unteren Hälfte oftmals eine intuitive Touchscreen-Bedienung zur Steuerung verwendet wird.

Zusammenfassung und Implikationen

Aktuelle Nutzungszahlen des Internets und der steigende Umsatzanteil des E-Commerce zeigen, dass die Online-Distribution für den Handel zunehmend relevant wird. Durch die vermehrte Nutzung internetfähiger Endgeräte werden mittlerweile unterschiedlichste Endgeräte zum Online Shopping verwendet. Durch eine Befragung mit 502 Teilnehmern konnten insgesamt 12 verschiedene Endgerätetypen ermittelt werden, die Konsumenten im Rahmen des Online-Kaufprozesses verwenden, wobei die Nutzungsanteile stark variieren. So wurden die drei am häufigsten genutzten Endgeräte (Laptop, PC und Smartphone) bereits von mehr als zwei Drittel der Befragten verwendet, für die Hälfte aller Endgeräte lag der Nutzungsanteil jedoch noch unter 10%.

Ein weiteres Ziel der Befragung war es zu ermitteln, welche Endgeräte als ähnlich wahrgenommen

werden, um diese anhand der subjektiven Wahrnehmung der Konsumenten kategorisieren zu können. Die Ergebnisse zeigen, dass im Wahrnehmungsraum der Befragten vier unterschiedliche Kategorien von Endgeräten existieren. Die bisher in der Literatur und Praxis gebräuchliche Einteilung in E-Commerce und M-Commerce erscheint daher zu grob und spiegelt die Vielfalt der verwendeten Endgeräte nicht ausreichend wider. So konnte neben den stationären Computern und mobilen Endgeräten eine Gruppe identifiziert werden, die internetfähige TV-Geräte umfasst. Auf Grund ihrer rasant fortschreitenden Verbreitung können diese Endgeräte schon bald äußerst relevant für die Online-Distribution werden. Eine weitere Kategorie bilden Endgeräte, die oftmals einen sehr spezifischen Nutzungskontext besitzen (z.B. E-Book Reader für das Lesen von Büchern) und die daher als ergänzende Vertriebsform für digitale Formate oder Service-Leistungen genutzt werden können. Jedoch ist auf Grund der fortschreitenden Pluralisierung von internetfähigen Endgeräten und der technischen Innovationen in diesem Bereich nicht ausgeschlossen, dass diese Kategorie noch zahlreicher und für das generelle Online Shopping relevanter wird. Online-Händler werden sich somit zukünftig noch intensiver der Hausforderung stellen müssen, für verschiedene Endgerätetypen passende Online-Shopping-Lösungen anzubieten und diese – im Sinne eines Cross-Channel-Managements – bestmöglich miteinander zu verknüpfen.

Literatur

Bitkom (2013): Online-Shopping in Deutschland besonders beliebt, http://www.bitkom.org/de/presse/8477_77580.aspx.

Broeckelmann, P. (2010): Konsumentenentscheidungen im Mobile Commerce – Eine empirische Untersuchung des Einflusses von mobilen Services auf das Kaufverhalten, Wiesbaden.

Clement, R.; Schreiber, D. (2010): Internet-Ökonomie. Grundlagen und Fallbeispiele der vernetzten Wirtschaft, Berlin/Heidelberg.

Daft, R. L.; Lengel, R.H. (1984): Information richness: A new approach to managerial behavior and organization design. *Research in Organizational Behavior*, 6. Jg., S. 191-233.

eWeb-Research-Center (2013). Mindestens 20 Prozent Online-Anteil im Handel bis 2020, <http://www.e-commerce-magazin.de/ecm/news/mindestens-20-prozent-online-anteil-im-handel-bis-2020>.

Google (2012): The New Multi-Screen World Study, <http://www.google.com/think/research-studies/the-new-multi-screen-world-study.html>.

iBusiness (2011): Studie: Was App-Entwicklung in Deutschland wirklich kostet, <http://www.ibusiness.de/aktuell/d/b/709614jg.html>.

IFH (2013): Umsatz: Online-Handel legt nochmal 15 Prozent drauf, <http://www.ifhkoeln.de/News-Presse/Umsatz-Online-Handel-legt-nochmal-15-Prozent-drauf>.

Initiative D21 (2013): D21-Digital-Index – Auf dem Weg in ein digitales Deutschland?! <http://www.initiaved21.de/wp-content/uploads/2013/04/digitalindex.pdf>.

Meier, A.; Stormer, H. (2012): eBusiness & eCommerce: Management der digitalen Wertschöpfungskette, 3. Aufl., Berlin u.a.

Morgan Stanley Research (2012): Mobile Will Force Desktop Into Its Twilight In 2014, <http://www.businessinsider.com/mobile-will-eclipse-desktop-by-2014-2012-6#ixzz2l6TSFzoF>.

Ries, A.; Trout, J. (2013): Positioning: Wie Marken und Unternehmen in übersättigten Märkten überleben, München.

Schramm-Klein, H.; Wagner, G. (2013): Multichannel-E-Commerce – Neue Absatzwege im Online-Handel, in: Crockford, G.; Ritschel, F.; Schmieder, U.-M. (Hrsg.): Handel in Theorie und Praxis, Berlin, S. 467-492.

Tomorrow Focus Media (2013): Nutzer bevorzugen Apps für mobiles Shopping, <http://www.ebusiness-lotse-berlin.de/news/news/d/2013/05/21/a/nutzer-bevorzugen-apps-fuer-mobiles-shopping/>.

Wagner, G.; Schramm-Klein, H.; Steinmann, S. (2013): Effects of

Cross-Channel Synergies and Complementarity in a Multichannel E-Commerce System – An Investigation of the Interrelation of E-Commerce, M-Commerce and IETV-Commerce, in: The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 23. Jg., Nr. 5, S. 571-581.

Zigurs, I.; Buckland, B.K. (1998): A theory of task-technology fit and group support systems effectiveness. MIS Quarterly, 22. Jg., Nr. 3, S. 313-334.

Preispolitik im Online-Handel – Zunehmende Preiskonvergenz als Trend

Dirk Morschett

Als eine der großen Herausforderungen für Multi-Channel-Händler wird die Preispolitik gesehen. Unterschiedliche Kostenstrukturen online versus offline und die hohe Preistransparenz im Online-Handel werden als Probleme angeführt. Vor diesem Hintergrund wird in diesem Beitrag die Preispolitik im Multi-Channel-Handel diskutiert und gleichzeitig gezeigt, dass Preiskonvergenz – zwischen Online Shop und stationärem Handel sowie innerhalb des Online-Handels – ein wichtiger Trend zu sein scheint.

Einführung

Dass der Online-Handel ein stark wachsendes Segment des Handels darstellt, braucht nicht mehr hervorgehoben zu werden. Auch die entsprechenden Umsatzzahlen und Wachstumsraten sind hinlänglich bekannt.

In den letzten Jahren sind deshalb sehr viele Unternehmen aus dem stationären Handel in den Online-Handel eingestiegen. In den meisten Fällen führen sie dabei den Online Shop unter der gleichen Retail Brand wie das stationäre Geschäft, was zur Gewinnung von Kundenfrequenz und zum Erreichen von Synergien im Marketing sowie zur Ermöglichung von Cross-Channel-Strategien auch in den meisten Fällen ratsam ist.

Im Wettbewerb mit Online Pure Playern stehen diese Multi-Channel-Händler aber vor einem Dilemma: Sollen sie die Preise in ihrem Online Shop am Wettbewerbspreis im Online-Handel ausrichten, der häufig niedriger

ist als der durchschnittliche Preis im stationären Handel? Dann sind sie online wettbewerbsfähig, aber der Kunde ist irritiert, wenn im gleichen Unternehmen das gleiche Produkt zu unterschiedlichen Preisen angeboten wird. Dies führt zu unangenehmen Situationen im Verkaufsgespräch.

Welche Optionen dem Handel zur Verfügung stehen, welche Vor- und Nachteile sie haben und welche Optionen tatsächlich genutzt werden, wird im Folgenden jeweils kurz diskutiert.

Optionen für die Preisgestaltung eines Multi-Channel-Händlers

Preisniveau im Online Shop niedriger als im stationären Geschäft

Mehrere Gründe würden dafür sprechen, gleiche Produkte im Online Shop günstiger anzubieten als im stationären Laden:

- Die Kosten im stationären Handel – für Warenpräsentati-

on, Verkäufer, Warenbevorratung, Miete, etc. – sind meist höher als im Online-Geschäft. Von daher wären höhere Preise als Konsequenz der höheren Kosten angebracht.

- Die Preistransparenz im Online-Handel ist weitaus größer, der Preiswettbewerb härter. Von daher wären niedrigere Preise im Online-Handel wichtig, um dort wettbewerbsfähig zu sein.
- Zu den reinen Produktpreisen kommen im Online-Handel häufig noch Liefergebühren. Selbst wenn die Produkte im stationären Handel ein wenig teurer sind, führt dies bei einer Gesamtkostenbetrachtung nicht notwendigerweise zu höheren Kosten für den Kunden.

Eine Kernfrage ist jedoch, ob der Kunde höhere Preise im stationären Handel akzeptiert. Viele Untersuchungen zeigen, dass dies grundsätzlich der Fall ist, wenn er dafür einen höheren *Kundennutzen* erhält.

In einigen Aspekten bekommt er diesen: Der Kunde kann die Ware im Laden anfassen und er kann sie – das ist meist das wichtigste Kriterium – nach seiner Kaufentscheidung sofort mit nach Hause

Autor

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

Wie ist das Preisniveau in Ihrem Online Shop gestaltet? Angaben in %

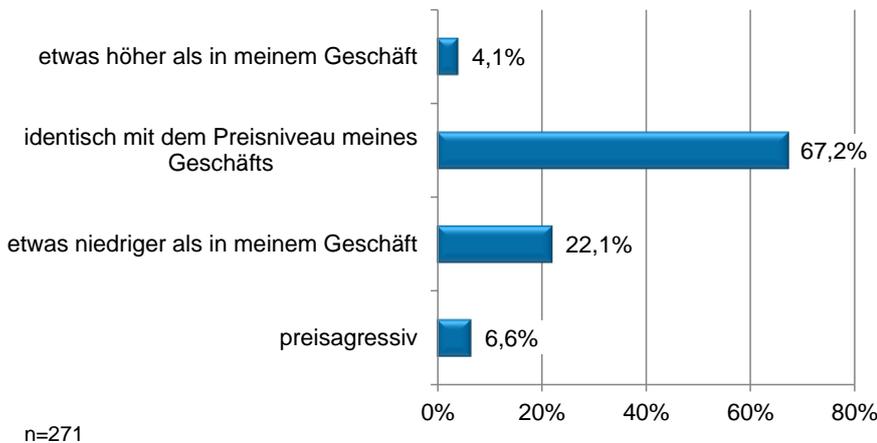


Abbildung 1: Preisniveau von händlereigenen Online Shops im Rahmen von Verbundgruppen

(Quelle: Morschett/Schu 2013, unveröffentlichte Studie).

nehmen. Zudem erhält der Kunde im Laden persönliche Beratung durch einen Verkäufer.

Leider ist unklar, wie hoch die *Aufpreisbereitschaft* des Kunden für diesen Mehrnutzen ist. Es gibt keine verlässlichen Untersuchungen dazu, ob dies dem Kunden bei einem bestimmten Produkt oder Warenkorb EUR 5, 10 oder 20 wert ist. Und die Liefergebühr des Online-Handels wird leider häufig bei einem ersten Preisvergleich (etwa in Online-Preisvergleichsseiten) nicht ausgewiesen und daher nur wenig beachtet. Zusätzlich wird die hohe Preistransparenz des Internets durch Smartphones zunehmend auch im stationären Handel relevant.

Es ist daher wahrscheinlich, dass die *Aufpreisbereitschaft relativ begrenzt* ist, denn einen großen Teil des Mehrnutzens des stationären Handels kann ein Kunde leider auch in Anspruch nehmen, wenn er anschließend im Online-Handel einkauft: Die Beratung erhält er dennoch, die Warenpräsentation kann er anschauen usw.

(vgl. hierzu auch den Beitrag zum Free Riding von Bohli/Schu in diesem Newsletter).

Was dem stationären Handel bleibt, sind im Wesentlichen zwei Vorteile: Erstens kann der Kunde die Ware sofort mit nach Hause nehmen und zweitens muss der Kunde in ein Geschäft, um die Vorteile in Anspruch zu nehmen. Damit hat der Händler den Vorteil, dass er den ersten direkten Kontakt zum Kunden hat. Stationären Händlern kann man vor diesem Hintergrund nur empfehlen, intensiv in gute Verkäufer und Schulungen der Verkäufer zu investieren, denn es muss das Ziel sein, dem Kunden, der sich im Laden beraten lässt, den Nutzen des stationären Handels zu erklären. Der Verkäufer muss Argumente kennen, warum der Preis im Laden höher sein muss, er muss den Kunden auf die Liefergebühren des Online-Handels hinweisen und die weiteren versteckten Kosten. Und er muss schließlich – stärker denn je – direkt einen Kaufabschluss erzielen und es dem Kunden schmack-

haft machen, das Produkt sofort mitzunehmen.

Es kommt ein Aspekt hinzu: Selbst wenn man im eigenen Online Shop nicht billiger ist als im eigenen Laden, schützt dies natürlich nur bedingt vor dem Preisvergleich mit dem Internet: In diesem Fall wird der Verkäufer eben mit den Online-Preisen von Amazon konfrontiert anstatt mit den eigenen. Das mag etwas weniger konfliktreich sein, aber führt dennoch zu Diskussionen. Auch hier kommt man zu dem Ergebnis, dass man im stationären Geschäft zwar ein klein wenig teurer sein darf, aber nicht wesentlich.

Eher kann man dieses Problem lösen, indem der Verkäufer im Geschäft einen gewissen *Preisspielraum* hat, sodass er auf Online-Preise eingehen kann, die der Kunde vorbringt. Um hier aber keine Verwässerung der eigenen Argumente des stationären Handels zu bekommen, muss es klare Richtlinien zur Nutzung dieser Preisspielräume geben. Bei Filialunternehmen können *Preisgarantien* eine ähnliche Lösung bieten: Generell kann man damit die Preise stationär etwas über dem Online Shop halten, aber bei preissensiblen Kunden kann man so auf die Online-Preise eingehen.

Will ein Multi-Channel-Händler im Online-Handel preisaggressiv auftreten, kann dies auf keinen Fall unter der gleichen Retail Brand erfolgen wie im stationären Handel. Hierfür gibt es letztlich nur die Möglichkeit, dies unter einer anderen Retail Brand zu tun. Die Beispiele Redcoon (Media-Saturn-Gruppe) oder Microspot (Interdiscount Schweiz) illustrieren dieses Vorgehen.

Händler	Vergl. Produkte	Produkte mit identischem Preis	Preis höher online	Preis höher im Laden
Athleticum	54	98%	0%	2%
Conforama	184	89%	10%	1%
Dosenbach	75	100%	0%	0%
Douglas	42	88%	5%	7%
Esprit	24	100%	0%	0%
Exlibris	67	58%	30%	12%
Fressnapf	45	91%	0%	9%
Fust	22	100%	0%	0%
Ikea	106	98%	0%	2%
Interdiscount	54	96%	2%	2%
Marrionaud	44	95%	5%	0%
Mediamarkt	38	34%	13%	53%
Sport XX	18	94%	0%	6%
Swarovski	25	100%	0%	0%
Body Shop	33	100%	0%	0%
Toys R Us	36	89%	0%	11%
Zara	29	100%	0%	0%

Tabelle 1: Preisvergleich zwischen stationärem Geschäft und Online Shop ausgewählter Händler in der Schweiz

(Quelle: Masterarbeit von L. Jashari, 2012/2013).

Preisniveau im Online Shop höher als im stationären Geschäft

Eine weitere Option scheint im Non-Food-Handel eher unrealistisch: Dass das Preisniveau des Online Shops höher ist als im stationären Geschäft. Dies geschieht dort, wenn es vorkommt, eher zufällig und ungeplant oder ist das Ergebnis von zeitlich begrenzten Preispromotions, die ausschließlich im Laden durchgeführt werden.

Anders scheint dies im deutschen Lebensmittel-Online-Handel zu sein: So zeigen verschiedene Untersuchungen in den letzten Monaten auf (u.a. eine recht aktuelle Untersuchung der Computerbild), dass der gleiche Warenkorb nicht nur bei reinen Online-Supermärkten,

sondern auch im Online Shop des Multi-Channel-Händlers deutlich teurer ist als im Geschäft. Dies wird i.d.R. über die Sortimentspolitik gesteuert, nämlich, indem bestimmte Produkte (häufig insbesondere günstige Handelsmarken mit niedrigen Margen) oder Packungsgrößen online nicht angeboten werden; eher seltener tritt es beim gleichen Produkt auf.

Preisniveau im Online Shop identisch zum stationären Geschäft

Die dritte Option ist, im eigenen Online Shop identische Preise zu verlangen wie im eigenen stationären Geschäft. Letztlich ist diese Option im Kundenkontakt am einfachsten durchzusetzen, aber sie hat natürlich entsprechende

Auswirkungen auf die Marge, wie der Fall von Media-Markt verdeutlicht.

De facto ergibt sich daraus, dass der Online-Preis inkl. Liefergebühr sogar höher ist als der stationäre Preis, aber da die Liefergebühren einzeln ausgewiesen werden und der Kunde die entsprechende Zusatzleistung unmittelbar sieht, ist dies unproblematisch.

Empirische Befunde: Wie gestalten Multi-Channel-Händler Preise?

Obwohl die Option „identische Preise“ im Gespräch mit Händlern häufig zu großem Widerstand führt (auf Grund der Konsequenzen für die Margen), scheint es in der Praxis doch immer stärker der Normalfall zu werden.

In einer Untersuchung, die der Chair for International Management der Universität Fribourg für den MITTELSTANDSVERBUND durchgeführt hat, wurden 271 Mitglieder von Verbundgruppen, sowohl Einzel- als auch Großhändler, die eigene Online Shops führen, zu ihrer Preispolitik befragt (siehe Abbildung 1). Zwei Drittel davon (67,2%) gaben an, im Online Shop die gleichen Preise zu verlangen wie offline. Allerdings sagten auch über 20%, sie verlangten online – um im preistransparenten Online-Wettbewerb mithalten zu können – niedrigere Preise. In aller Regel sind diese Preise aber nur moderat niedriger; die Händler geben an, dass dies zwar im Kundengespräch nicht einfach sei, aber akzeptiert würde. Die 6,6% der Händler, die online preisaggressiv agieren, tun dies in den allermeisten Fällen unter einer anderen Marke für den Online Shop. Eine absolute Ausnahme (4,4% der Händler) ist es, online höhere Preise zu verlangen als offline.

Zu einem sehr ähnlichen Ergebnis kommt eine Studie in der Schweiz, in der für über 15 Multi-Channel-Händler die Preise online mit den Preisen offline für die gleichen Produkte verglichen wurden. Dabei wurde eine zufällige Auswahl von Produkten getroffen, die Anzahl variierte aber stark je nach Händler. Die Ergebnisse sind dabei als eher explorativ anzusehen, zeigen aber ein einheitliches Bild (siehe Tabelle 1):

- Bei den allermeisten Multi-Channel-Händlern werden zwischen 90 und 100% der Artikel zu den gleichen Preisen in beiden Vertriebskanälen angeboten. Tatsächlich dürfte der Prozentanteil sogar etwas höher liegen, denn bei der Erhebung lagen teilweise einige Tage zwischen der Preiserfassung in den verschiedenen Kanälen, was zu kleineren Ungenauigkeiten führen kann.
- Letztlich sind es nur der Medien- und der Elektronikbereich, wo man bei mehreren Artikeln Preisunterschiede feststellt, aber mit unterschiedlichen Vorzeichen. Während bei exlibris der Ladenpreis oft niedriger ist als der Online-Preis, ist es bei Media-Markt umgekehrt. Diese Einzelfälle sollen allerdings nicht im Detail betrachtet werden.

Im Ergebnis bleibt festzuhalten: *Während Preisdifferenzierung theoretisch möglich ist, ist es in der Praxis die Ausnahme.*

Cross-Channel als wichtiger Treiber der Preiskonvergenz

Viele Multi-Channel-Händler verknüpfen ihre verschiedenen Vertriebskanäle eng miteinander, was als Wettbewerbsvorteil gegenüber den Pure-Playern durchaus sinnvoll ist. So kann der

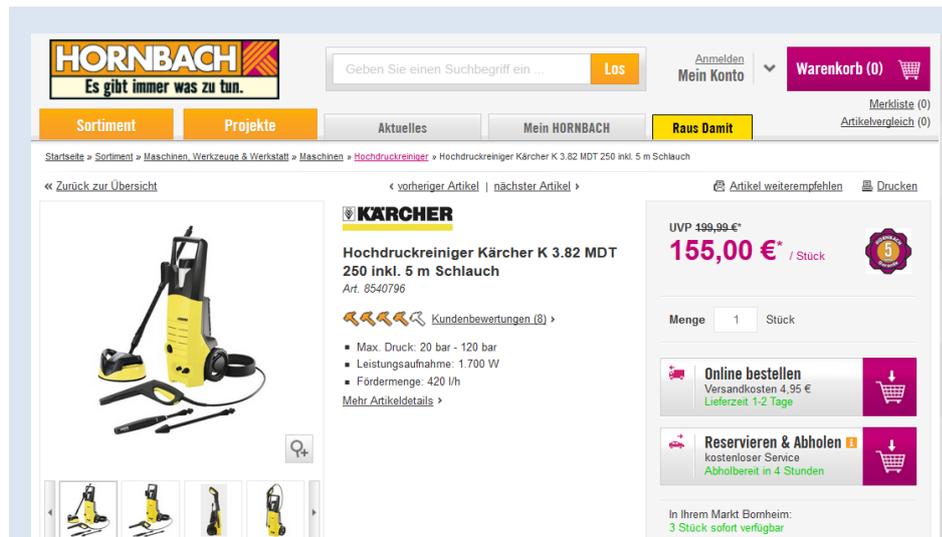


Abbildung 2: Reservieren & Abholen bei Hornbach – Online Shop und stationärer Handel wachsen zusammen, auch preislich

Kunde bei vielen Händlern Ware, die er online gekauft hat, im Laden retournieren, was ihm Bequemlichkeit bringt. Oder der Händler listet im Online Shop die Warenverfügbarkeit im nächstgelegenen Laden auf (was z.B. Espirit oder Ikea tun). Ein Service, der sich derzeit durchsetzt und dem Kunden einen großen Vorteil bietet, ist das sogenannte „Click & Collect“, also das Reservieren von Ware über den Online Shop zur Abholung im nächsten Laden innerhalb weniger Stunden. Ein Vorreiter dieses Services in Deutschland war Hornbach (siehe Abbildung 2).

Diese Formen der Verknüpfung machen Preisdifferenzierung zwischen den Vertriebskanälen sehr schwer, denn die Kanäle sind ja miteinander verschmolzen. Wenn Hornbach, wie in der Abbildung illustriert, ein Produkt anbietet, das man im Laden abholen kann (nach Reservierung) und dann dort sogar bezahlt und das im Laden auch im Sortiment gelistet ist, wäre es dem Kunden nicht vermittelbar, wenn dieses Produkt auf diesen beiden Wegen nicht zum gleichen Preis erhältlich wäre. „Reservieren & Abholen“ und – in etwas geringerem Maße

– die Ladenabholung online bestellter Ware, die dort auch gelistet ist, bildet ein *fast unüberwindbares Hindernis* für eine Preisdifferenzierung.

Preiskonvergenz zwischen Online Shops

Zusätzlich fördert die immer noch steigende Preistransparenz weiter die Preiskonvergenz auch im Online-Handel.

Immer häufiger muss der Kunde nicht einmal mehr von einem Online Shop zum anderen klicken, um Preise zu vergleichen, sondern er bekommt die Preisvergleiche unmittelbar angezeigt. Galt dies bis vor relativ kurzer Zeit nur für die preissensiblen Kunden, die Preisvergleichs-Webseiten besucht haben, hat sich durch „Google Shopping“ dieses Problem noch verschärft.

Abbildung 3 zeigt ein relativ typisches Bild, das ein Kunde bei der Suche von Produkten über Google erhält: Google zeigt ihm häufig die Produkte von verschiedenen Anbietern nebeneinander, inklusive der Preise.

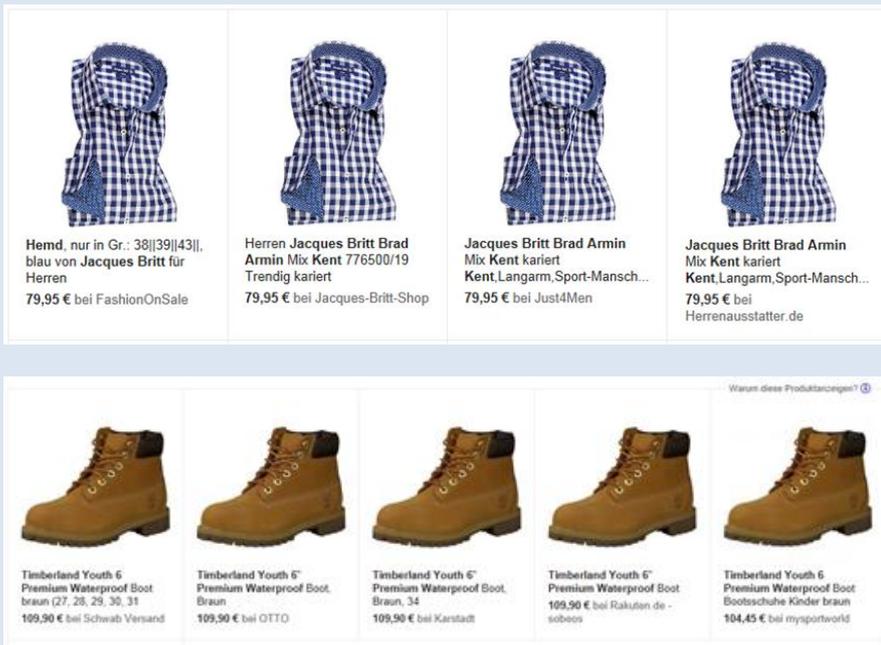


Abbildung 3: Preisvergleich für zwei Produkte auf Google Shopping

Wie man hier für zwei Markenartikel sehen kann (die Darstellung ist nicht vollkommen authentisch, sondern aus Gründen der Übersichtlichkeit etwas bearbeitet), finden sich zahlreiche Online Shops, die den speziellen Artikel zum identischen oder maximal leicht abweichenden Preisen anbieten.

Denkt man dies einen Schritt weiter, entsteht zunächst eine Preiskonvergenz (nach unten) innerhalb des Online-Handels, die sich dann wiederum zumindest bei denjenigen Multi-Channel-Händlern, die ihre Vertriebskanäle verknüpfen, auch auf den stationären Preis auswirkt.

Klar im Vorteil sind bei diesem Wettbewerb zwei Arten von Händlern:

- *Vertikale Händler* (Zara, H&M, Ikea), deren Produkte nur über die eigenen Vertriebskanäle abgesetzt werden. Hier entfällt der Preiswettbewerb mit Dritten. Es ist kein Zufall, dass z.B. im Beklei-

dungshandel die Multilabel-Händler wie Peek & Cloppenburg langsamer in den Online-Handel eingetreten sind als Monolabel-Händler.

- *Händler mit hohem Anteil von Handelsmarken.* Das gleiche Prinzip der geringeren Preisvergleichbarkeit gilt für Handelsmarken. Hat man einen hohen Handelsmarkenanteil, besteht dabei das Preisdilemma vor allem für den Markenanteil.

Beide Trends werden sicherlich die strukturellen Veränderungen im Handel als Konsequenz des Online-Handels weiter treiben. Zum einen werden vertikale Händler – die aus anderen Gründen schon seit mindestens einem Jahrzehnt zu den Gewinnern gehören – auch weiter vorwärts kommen.

Zum anderen werden traditionelle Händler ihren Handelsmarkenanteil weiter erhöhen müssen, um dem Preiswettbewerb zumindest teilweise ausweichen zu können und sich so weit vom Wettbewerb

zu differenzieren, dass der Kunde auch einen einzigartigen Grund hat, ihn (online oder offline) zu besuchen, anstatt ihn nur über den besten Preis bei Google Shopping auszuwählen.

Fazit

Wie verschiedene Untersuchungen zeigen, neigen Multi-Channel-Händler heute dazu, online die gleichen Preise zu verlangen wie offline. Bei einer starken Cross-Channel-Verknüpfung ist dies – für gleiche Produkte und Sortimente – auch kaum anders möglich.

In den anderen Fällen muss sich ein Händler aber die Frage stellen, ob er sich dies vor dem Hintergrund seiner Marge im stationären Geschäft (und der Tatsache, dass das stationäre Geschäft in fast allen Fällen weiterhin 80-95% seines Umsatzes ausmacht) leisten kann.

Leicht höhere Preise im stationären Geschäft akzeptiert der Kunde; der Handel sollte versuchen, diese Aufpreisbereitschaft auszuloten, um nicht unnötig Marge zu verschenken. Und er sollte seine Verkäufer intensiv schulen, dem Kunden den Nutzen des Ladens und insbesondere des direkten Kaufs zu verdeutlichen.

Vor allem aber kann man empfehlen, dass der Verkäufer im Geschäft einen gewissen Preis-spielraum hat, ohne dass man dafür notwendigerweise den generellen Preis im stationären Handel auf das Online-Niveau senkt. Weniger flexibel, aber ähnlich im Nutzen, können Preisgarantien wirken.

Cross-Channel Free Riding – Auswirkungen und Handlungsmöglichkeiten

Daria Bohli & Matthias Schu

Immer seltener kaufen Konsumenten ein gewünschtes Produkt schließlich da, wo sie sich darüber informiert haben. Das Internet als Suchinstrument und Shoppingkanal hat den Handel für den Kunden transparenter und komfortabler gemacht. Doch was für Konsumenten bequem und praktisch ist, bereitet vielen Einzelhändlern Sorgen. Gleichzeitig können sie davon auch profitieren. Dieser Beitrag zeigt, welche Auswirkungen kanalübergreifendes Einkaufsverhalten auf Online-, stationäre und Multi-Channel-Händler hat und mit welchen Strategien diese auf das Channel Hopping der Konsumenten reagieren.

Das Internet verändert den Handel

Mit seinem rasanten Aufstieg in den letzten Jahren hat das Internet für ein transparenteres Handlungsumfeld gesorgt. Konsumenten können sich rund um die Uhr informieren und Produkte und Preise bequemer vergleichen. Während sich das Internet als Informationsquelle längst etabliert hat, wächst auch der Onlinehandel stetig und rasant. Im europäischen Markt, dem zurzeit größten und am schnellsten wachsenden Online-Handelsmarkt weltweit, haben 2012 60% der Internetnutzer auch online eingekauft. Noch 2010 war diese Zahl mit 40% wesentlich tiefer (Europäisches Parlament 2011).

Cross-Channel Shopping

Die Möglichkeiten des Internets verändern auch das Einkaufsverhalten der Kunden. Informations- und Kaufprozess der Konsumenten finden nicht mehr nur in ein

und demselben Kanal – online oder im Laden – statt. Vielmehr wählt der Konsument entsprechend seiner persönlichen Präferenzen und je nach Produkt denjenigen Kanal, der ihm zu einem gewissen Zeitpunkt am ehesten zur Informationssuche oder zum Kauf geeignet scheint. Während des gesamten Einkaufsprozesses wechselt der Konsument zwischen verschiedenen Kanälen und betreibt somit Cross-Channel Shopping.

RoPo und Showrooming

Das Phänomen *RoPo* (*Research Online, Purchase Offline*), wo der Kunde sich vor dem Ladenkauf umfassend im Internet informiert, ist zu einem festen Bestandteil im Handel geworden: Laut dem Consumer Barometer 2012 wird in Europa schon fast jeder zweite Einkauf, der in einer stationären Filiale erfolgt, online vorbereitet. Besonders häufig geschieht RoPo in Europa beim Kauf von Autos und Haushaltsgeräten (IAB Euro-

pe/TNS Infratest/Google 2012). Mit der Verbreitung verschiedener Billiganbieter im Internet einerseits und dem Aufkommen von Smartphones und anderen mobilen Endgeräten andererseits hat das „Kanalhüpfen“ der Konsumenten in den letzten Jahren aber noch ein anderes, bei stationären Händlern überaus gefürchtetes Gesicht bekommen: das *Showrooming*. Beim Showrooming informiert sich der Kunde im Laden über ein gewünschtes Produkt, lässt sich fachmännisch beraten, probiert das Produkt vielleicht sogar aus und kauft es später – oft billiger – im Internet. Showrooming betrifft in Europa vor allem die Reisebranche und das Unterhaltungselektroniksegment (IAB Europe/TNS Infratest/Google 2012).

RoPo – Transparenz und Sicherheit

Das Internet bietet dem Kunden eine Reihe von Vorteilen bei der Informationssuche; unter anderem können Preise und Produkte jederzeit, überall und schnell verglichen werden. Als Rechercheinstrument hat sich das Internet also durchgesetzt – als Einkaufskanal hinkt es dem jedoch weit hinterher. Die Mehrheit der Konsumenten zieht den sicheren La-

Autoren

Daria Bohli war Studentin am Chair for International Management der Universität Fribourg/Schweiz. Seit Studienabschluss ist sie Business Trainee bei den SBB – Schweizerische Bundesbahnen.

Dipl.-Kfm. Matthias Schu ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter des Lehrstuhls für Internationales Management – Liebherr/Richemont Endowed Chair der Universität Fribourg/Schweiz.

denkauf einer Online-Transaktion immer noch vor. So erhalten sie das gewünschte Produkt nicht nur sofort und ohne langes Warten auf die – hoffentlich unbeschädigte – Lieferung; sie sichern sich vermeintlich auch bessere Garantieleistungen, verhindern den Missbrauch privater Daten und erhalten obendrein die Möglichkeit, dem Verkaufspersonal die letzten Fragen zu stellen, um einen Fehlkauf möglichst auszuschließen.

Showrooming – Mehr als Preis

Die häufigsten Gründe für Konsumenten, Informationen zu einem Produkt in einer stationären Filiale zu bekommen, sind einerseits das Einkaufs- oder Produkt-Erlebnis im Laden, andererseits die Möglichkeit, sich fachkundig und aus erster Hand beraten zu lassen. Showrooming wird oft mit Preisüberlegungen des Konsumenten in Verbindung gebracht: Der Kunde sieht sich einen Artikel zwar im Laden an, kauft ihn danach jedoch preiswerter im Internet.

Doch der Preis ist längst nicht der einzige Grund für Konsumenten, Verkaufskanal und Anbieter zu wechseln. Das Internet bietet dem Verbraucher beim Kauf unter anderem auch eine höhere Transparenz, größere Produktsortimente und die Möglichkeit zur bequemen Heimlieferung.

Wie groß sind RoPo und Showrooming?

Obwohl es die Medien oft umgekehrt darstellen, ist bei europäischen Konsumenten RoPo viel eher an der Tagesordnung als Showrooming (siehe Abbildung 1): 40% aller Konsumenten in Europa recherchieren im Internet (oder im Laden und im Internet), bevor sie ein Produkt im Laden

kaufen (RoPo). Dagegen informieren sich nur 6% der Käufer im Laden, ehe sie den Artikel im Internet erwerben (Showrooming).

Man kann jedoch auch eine andere Perspektive einnehmen, nämlich wenn man bedenkt, dass mehr als 80% der Käufe in Europa immer noch in einer stationären Filiale getätigt werden. Misst man die Häufigkeit von RoPo und Showrooming an den Einkäufen im jeweiligen Kanal, zeigt sich ein anderes Bild: *fast jeder zweite Ladenkauf wird online vorbereitet (RoPo) und umgekehrt erfolgen 40% der Onlinekäufe nach einem Ladenbesuch (Showrooming).*

Schädliches „Kanalhüpfen“

Nun muss man dieses Phänomen aber differenzierter sehen: Teilweise kaufen nämlich Konsumenten beim gleichen Unternehmen online, bei dem sie sich offline informiert haben (oder umgekehrt). Nur wenn Shopper von der Informationssuche zum tatsächlichen Kauf eines Produktes nicht nur den Verkaufskanal wechseln, sondern auch zu einem anderen Händler überlaufen, spricht man von „Cross-Channel Free Ri-

ding“ oder *wettbewerbsorientiertem RoPo und Showrooming.*

Die Konsumenten profitieren von der Informations- und Beratungsdienstleistung eines Händlers, ohne diesen durch den Kauf des Produktes für seine Mühen zu entschädigen.

Bis anhin ist weitgehend unbekannt, wie häufig Konsumenten beim kanalübergreifenden Einkauf tatsächlich auch den Anbieter wechseln, also schädliches „Kanalhüpfen“ vorliegt. Die Untersuchung des Phänomens gestaltet sich für die einzelnen Händler denn auch als schwierig, weil der Konsument in der Regel nicht während seinem gesamten Shoppingprozess beobachtbar ist.

Auswirkungen auf Online-Händler

Online-Händler leiden darunter, dass das Internet – trotz aller Umsatzsteigerungen – immer noch mehr als Informations- und weniger als Einkaufsmedium gesehen wird. Aber auch wenn Konsumenten beabsichtigen, online einzukaufen: der niedrige *Lock-in-Effekt* des Internets führt zu zahlreichen virtuell stehengelassenen Einkaufswagen. Dieses

Informationssuche	Kauf	
	Im Laden	Im Internet
Nur im Laden	30%	1%
Nur im Internet	13%	8%
In Laden und Internet	27%	5%
Keine	14%	1%
Total* (Anteil an allen Käufen)	84%	15%
	RoPo: 40% (≈ 47% aller Ladenkäufe)	Showrooming: 6% (≈ 40% aller Onlinekäufe)

* Summe < 100% wg. gerundeter Angaben der Rohdaten.

Abbildung 1: Such- und Kaufverhalten europäischer Internetnutzer 2012 (in %)

(Quelle: IAB Europe/TNS Infratest/Google 2012).

sogenannte *e-cart abandonment* wird oft als Indikator für das RoPo-Verhalten der Konsumenten herangezogen und ist fast immer unerwünscht hoch: *In der Regel werden 60-75% der Warenkörbe und Einkaufswagen online verworfen, ohne dass deren Inhalte gekauft werden* (Baymard Institute 2013).

Umgekehrt können showroomende Konsumenten einen kleinen Teil der Verluste, die dem Online-Händler durch RoPo entstehen, wieder wettmachen. Dadurch, dass diese Kunden sich in einer stationären Filiale vorinformiert und dort meist auch schon den Kaufentscheid gefällt haben, kaufen sie online zielgerichteter und senden das so erworbene Produkt auch seltener zurück – dank Showrooming entstehen dem Online-Händler also seltener Rücksendekosten.

Auswirkungen auf stationäre Einzelhändler

Das Internet ist nicht ausschließlich Feind des stationären Einzelhandels. Im Falle von RoPo informiert das Internet die Konsumenten und kann sie zu einem spezifischen Laden lenken, wo diese weniger Beratung brauchen und gezielter einkaufen. So kann

sich das Verkaufspersonal im Laden effektiver um diejenigen Kunden kümmern, die Beratung benötigen.

Showrooming jedoch ist – gerade wegen der Ungewissheit über das Ausmaß seiner Existenz – ein von Ladenbesitzern gefürchtetes Phänomen. Dass Showrooming dem stationären Einzelhandel schaden kann ist unbestritten. Ladenbesitzer haben weitaus höhere Fixkosten (Verkaufsfläche, Personal) als Online-Händler und tragen deshalb auch den größeren Schaden davon, wenn Konsumenten Free Riding betreiben. Durch showroomende Kunden gehen dem stationären Händler nicht nur direkt Verkäufe abhanden, auch der Anreiz (und die finanziellen Möglichkeiten) Verkaufsberatungen anzubieten und infolgedessen auch die durchschnittliche Servicequalität und Nachfrage im Laden sinken. Die kumulierten Umsatzeinbußen im Laden führen dazu, dass stationäre Händler ihre fixen Kosten nur noch mit Preiserhöhungen decken können, womit zukünftiges Showrooming wiederum begünstigt und der Teufelskreis geschlossen wird (siehe Abbildung 2).

Auswirkungen auf Multi-Channel-Händler

Multi-Channel-Händler müssen dem Kunden – um kognitive Dissonanzen zu vermeiden – ungefähr gleiche Preise in allen Kanälen bieten. Gleichzeitig stehen sie im Internet in direkter Konkurrenz zu reinen Online-Händlern. Dadurch, dass auch für Multi-Channel-Händler auf Grund ihres Ladennetzes hohe Fixkosten anfallen, können diese in ihrer Online-Preispolitik nicht so aggressiv sein wie Online Pure Player. Showrooming schadet daher meistens auch denjenigen Händlern, die ihre Produkte sowohl online als auch offline verkaufen. Dieser Schaden kann nur teilweise durch die positiven Auswirkungen von RoPo kompensiert werden.

Strategien der Online-Händler

Indem Online-Händler die Vorzüge des Internetschoppings noch verstärken, bremsen sie das für sie schädliche RoPo-Verhalten der Kunden und nutzen Showrooming gewinnbringend. Dazu gehören – neben dem Halten des tiefen Preisniveaus – sowohl die Optimierung der Transparenz und Schnelligkeit der Online-Suche als auch eine Verkürzung der Lieferzeiten.

Online-Händler kompensieren jedoch auch ihre Schwächen, um Konsumenten vermehrt im eigenen Kanal zu behalten. Wo immer möglich wird das Einkaufserlebnis im Online-Handel deshalb intensiviert (H&M.com verfügt z.B. über eine virtuelle Garderobe, wo der Kunde ein Model mit den gewünschten Artikeln einkleiden kann), das Vertrauen in elektronische Bezahlung gestärkt (z.B. durch entsprechende Gütesiegel), der Kundenservice ver-

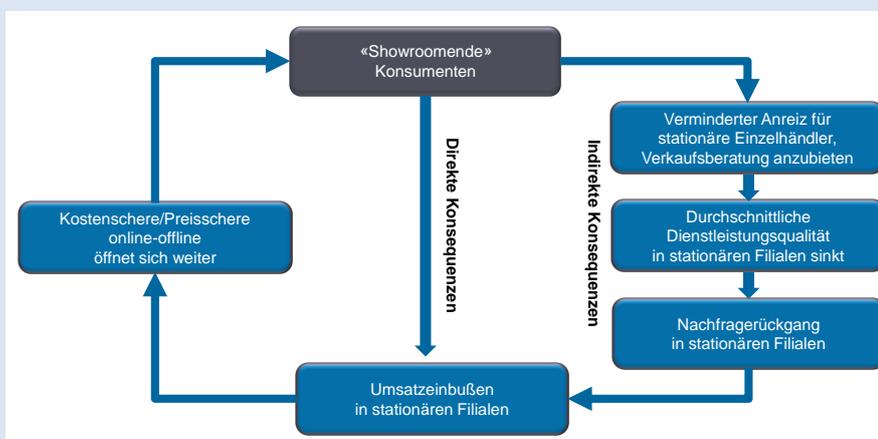


Abbildung 2: Möglicher Teufelskreis von negativen Folgen des Showroomings für den stationären Handel

bessert (z.B. durch Anbieten einer 24h-Hotline), Informations-Overload verhindert (z.B. durch Customizing von Informationen und Angebot) und der Checkout-Prozess verkürzt (z.B. durch *One-Click-Ordering*, bei dem das wiederholte Eingeben von Zahlungsdaten entfällt). Immer öfter wagen Online-Händler auch den – zeitlich begrenzten – Sprung in die Offline-Welt: *Pop-Up-Shops* wie diejenigen von Zalando in Mailand (April 2013) und in Amsterdam (Oktober 2013) machen Konsumenten auf ein Online-Angebot aufmerksam, wecken Neugier und Vertrauen und bringen das Shoppingerlebnis von virtueller und realer Welt näher zusammen.

Strategien der stationären Händler

Stationäre Einzelhändler sind vor allem dann von Showrooming bedroht, wenn sie ihren Kunden Beratungs- und Serviceleistungen vor dem Kauf anbieten. Paradoxerweise ist jedoch gerade die Intensivierung und Professionalisierung dieser Dienstleistungen der einzig wahre Weg aus dem Teufelskreis der negativen Folgen von Showrooming. Außerdem stärkt eine höhere Dienstleistungsqualität des Händlers nicht nur die Beziehung zum Kunden und vermindert Showrooming – sie führt auch zu mehr RoPo und den positiven Folgen davon. Eine hohe Servicequalität in der stationären Filiale gibt Konsumenten gute Gründe, eine Online-Recherche dort noch einmal mündlich abzusichern – der Kauf im Laden ergibt sich durch den *hohen Lock-in-Effekt im stationären Handel* oft von selbst. Außer dem persönlichen Kontakt und der Beratungsleistung können Offline-Händler aber auch mit einer weiteren Stärke trumpfen: dem Einkaufserlebnis. Bei Ryffel

Running, einem Schweizer Rennsportspezialisten, gehört eine kleine Joggingrunde vor dem Schuhkauf deshalb zum Service.

Doch auch stationäre Händler kompensieren ihre Schwächen immer öfter, indem sie die Stärken der Online-Konkurrenz imitieren: Unter anderem erhöhen Instore-Technologien wie z.B. QR-Codes an Regalen, Online-Terminals und Tablets in der Beratung die Transparenz und Informationsverfügbarkeit im Laden.

Strategien der Multi-Channel-Händler

Multi-Channel-Händler haben oft mehr Möglichkeiten als Einkanalanbieter, das „Kanalhüpfen“ der Konsumenten ertragreich zu nutzen. Indem sie ihre Verkaufskanäle gekonnt verknüpfen, schaffen sie für den Kunden ein nahtloses Einkaufserlebnis, halten ihn so in ihrem eigenen Kanalnetzwerk und machen die Gefahr des *Cross-Channel Free Riding* zu einer Chance (Morschett 2012). Nicht zuletzt auf Grund der positiven Effekte einer solchen *Cross-Channel Retention* – ein Kunde ist im Durchschnitt zufriedener, loyaler und gibt mehr Geld aus, wenn sein Shopping-Prozess beim gleichen Anbieter über mehrere Kanäle abläuft – besteht bei Multi-Channel-Händlern ein Trend zu kanalübergreifenden Verkaufsstrategien. Solche Verkaufsstrategien beinhalten beispielsweise die Möglichkeit für Kunden, ihre Online-Bestellung im Laden abzuholen (click & collect), den Online-Kauf über ein Terminal im Laden zu tätigen und im Internet gekaufte Artikel auch in der stationären Filiale zurückzugeben.

Gerade weil solche Cross-Channel-Strategien sich wachsender Beliebtheit erfreuen, müs-

sen Multi-Channel-Händler sich für die strategische Kanalentwicklung überlegen, wie sie sich organisatorisch aufstellen und welchen Wert sie einem Kanal beimessen, in welchem der Kunde sich nur informiert, bevor er das Produkt in einem anderen Kanal kauft.

Fazit und Ausblick

In Reaktion auf das kanalübergreifende Einkaufsverhalten der Konsumenten betonen Online- als auch Offline-Händler ihre eigenen Stärken, während sie gleichzeitig diejenigen des jeweils konkurrierenden Kanals imitieren. Auch in Zukunft ist damit zu rechnen, dass Online-Händler bestrebt sind, technische Barrieren zu reduzieren und das virtuelle Einkaufserlebnis zu verbessern. Bei den stationären Händlern sind außer einer Emotionalisierung des Einkaufserlebnisses auch die Technologisierung des Ladens und die Professionalisierung der persönlichen Beratung zu erwarten (Morschett et al. 2012, S. 127ff.). Angesichts der Tatsache, dass das Potenzial des Internets als Verkaufskanal längst nicht ausgeschöpft ist, wird auch der Trend zu Cross-Channel-Handel anhalten.

Literatur

Baymard Institute (2013): 22 Cart Abandonment Rate Statistics, <http://baymard.com/lists/cart-abandonment-rate>.

Europäisches Parlament (2011): Consumer Behaviour in a Digital Environment, <http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201108/20110825ATT25258/20110825ATT25258EN.pdf>.

IAB Europe/TNS Infratest/Google (2012): Consumer Barometer 2012,

<http://www.consumerbarometer.com/#?app=home&viewMode=0>.

Morschett, D. (2012): Cross-Channel Retailing – Die Zukunft des Handels, Whitepaper der T-Systems Multimedia Solutions GmbH, Dresden.

Morschett, D.; Zentes, J.; Schu, M.; Steinhauer, R. (2012): HandelsMonitor 2012/ 2013: Mega-Trends 2020+ – Wie sich der europäische Einzelhandel verändern wird, Frankfurt a. M.

Mehrwert und starke Retail Brand als Erfolgsfaktoren im Handel

Julia Weindel & Bernhard Swoboda

Die Retail Brand und der durch den Händler offerierte Mehrwert sind gleichermaßen als Treiber des Konsumentenverhaltens bekannt. Die interdependenten Effekte zwischen den beiden Treibern wurden allerdings bisher weniger berücksichtigt, d.h. binden der Mehrwert beim Einkauf oder die starke Retail Brand den Kunden an einen Laden. Dieser Beitrag widmet sich der wechselseitigen Beziehung zwischen dem Mehrwert und der Wahrnehmung von Handelsunternehmen als starke Marke und hat das Ziel zu zeigen, wie im Zusammenspiel der beiden der Unternehmenserfolg bedingt wird.

Die Relevanz von angebotenen Mehrwert und Retail Brand Equity

Im täglichen Kampf um den Kunden bilden eine starke Retail Brand in Kombination mit dem durch die Einkaufsstätte offerierten Mehrwert wichtige Größen. Dies gilt mit zunehmendem Wettbewerbsdruck umso stärker. Es herrscht daher Konsens, dass Handelsunternehmen ihren Kunden einen Mehrwert bieten müssen, um diese langfristig binden und sich damit am Markt behaupten zu können. Für Handelsunternehmen bedeutet dies, sich von der Konkurrenz durch das „Besondere Etwas“ abzusetzen. Der durch den Konsumenten wahrgenommene Wert steht dabei im Mittelpunkt.

Prinzipiell kann der angebotene Mehrwert in einen funktionalen und einen psychologischen Mehrwert kategorisiert werden. Der Erstgenannte umfasst die

Preis- und Qualitätsvorteile, während der Zweitgenannte emotionale und soziale Mehrwerte bedeutet. Dabei wird der psychologische Wert seltener betrachtet – i.d.R. nie im Vergleich zum Preis- und Qualitätspremium – gewinnt aber, im „Erlebnis- oder Convenience Shopping“, an Bedeutung,

Studien zeigen des Weiteren asymmetrische Effekte im Hinblick auf das Konsumentenverhalten. So führt ein positiv wahrgenommener Mehrwert zu einem starken Anstieg der Loyalität, während ein negativ wahrgenommener Mehrwert nur zu einem relativ schwachen Absinken der Kundenloyalität führt.

Neben dem Mehrwert stellt die Retail Brand ein wichtiges Werkzeug für Handelsunternehmen dar, um sich am Markt zu positionieren. Sie wird in der Literatur als ein wichtiges intangibles Asset von Händlern beschrieben, das Einfluss auf die verschiedensten Variablen des Konsumentenver-

haltens nimmt, so Zufriedenheit, Vertrauen oder Weiterempfehlungsabsicht.

Ziel dieser Studie ist es nun zu zeigen, dass beide Konzepte sowohl isoliert betrachtet als auch gemeinsam, wichtig für Kunden und deren Ladenwahlverhalten sind. Im Verlauf dieser Studie soll Antwort auf die folgenden drei Fragen gegeben werden:

- Existiert eine Beziehung zwischen dem angebotenen Mehrwert, der Retail Brand Equity und der Konsumentenloyalität?
- Wirkt sich die Retail Brand Equity oder der Mehrwert stärker auf die Kundenloyalität aus?
- Sind funktionale oder psychologische Mehrwerte von größerer Bedeutung für Kunden?

Konzeptualisierung der Studie

Die Retail Brand Equity entspricht zum einen dem monetären Wert der Retail Brand, zum anderen manifestiert sich in ihr die Stärke der Bindung der Konsumenten an die Marke, welche auf den subjektiven Assoziationen bzw. Vorstellungen der Konsu-

Autoren

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

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

menten hinsichtlich der Retail Brand beruht.

Der angebotene Mehrwert kann, wie eingangs erwähnt, in einen funktionalen und einen psychologischen Wert unterteilt werden. Die funktionalen Werte beziehen sich dabei auf Qualität und Preis, im Sinne des angebotenen Preis-Leistungsverhältnisses, während die psychologischen Werte auf die emotionale und soziale Wertevermittlung fokussieren. Einen Überblick über die hierarchische Struktur der angebotenen Werte gibt Abbildung 1. Die insgesamt vier Unterkategorien des Mehrwertkonzeptes können wie folgt definiert werden:

- **Qualität:** Der Wert, der sich aus dem Nutzen, den ein Kunde aus der wahrgenommenen Qualität und erwarteten Leistung ableitet.
- **Preis:** Ist der Nutzen, den der Kunde aus der Reduzierung seiner kurzfristigen und langfristigen Kosten erfährt.
- **Emotionaler Wert:** Ist derjenige Wert, der von den affektiven Gefühlen, die der Händler vermittelt, abgeleitet wird.
- **Sozialer Wert:** Die Fähigkeit des Händlers das soziale Selbstkonzept des Kunden zu verbessern.

Die Loyalität ist dem Konzept der Markenbindung ähnlich und spiegelt demnach die affektive Verbundenheit zur Retail Brand wider und zeigt sich in der Bereitschaft des Konsumenten erneut bei einem Händler einzukaufen.

In dieser Studie werden nun die wechselseitigen Effekte zwischen der Retail Brand Equity und dem angebotenen Mehrwert sowie deren Wirkung auf das Konsumentenverhalten, so der Loyalität,

untersucht. Die Zusammenhänge werden anhand einer dynamischen Perspektive beleuchtet. Hierzu wurde eine Langzeitstudie durchgeführt, bei der über einen Zeitraum von 9 Monaten 245 Probanden zu drei Zeitpunkten befragt wurden. Die Stichprobe wurde anhand eines Quotenplans gebildet, der der Verteilung der deutschen Bevölkerungsstruktur im Hinblick auf Alter und Geschlecht entspricht. Die Befragten evaluierten Retail Brands in den beiden Branchen Lebensmittel Einzelhandel und Bekleidung Einzelhandel. Die beiden Branchen wurden ausgewählt, da sie zu den wichtigsten Handelsbranchen in Deutschland zählen und zugleich mit einem unterschiedlichen Kaufverhalten, so versorgungsorientiert vs. erlebnisorientiert, verbunden werden. Hierzu wurden die Panelteilnehmer zu Beginn der Befragung gebeten drei Händler zu nennen, die sie kennen. Aus diesen wurde dann zufällig ein Händler ausgewählt, zu dem anschließend die Befragung durchgeführt wurde.

Neben demografischen Merkmalen wurden die Loyalität zum Händler sowie die Einschätzung der Retail Brand Equity und des angebotenen Mehrwertes abgefragt. Die gewonnenen Daten wurden wissenschaftlichen Kriterien folgend diversen Tests unterzogen und ausgewertet.

Die Bedeutung von Retail Brand Equity und Mehrwert

Wie in Abbildung 2 dargestellt, bestehen kaum Mittelwertunterschiede bei der Einschätzung der Retail Brand und des angebotenen Mehrwertes im Vergleich der abgegrenzten Mehrwerte und der



Abbildung 1: Kategorisierung des Mehrwertkonzeptes

beiden Branchen. Anzumerken gilt es hier, dass im Hinblick auf den angebotenen Mehrwert, insbesondere der soziale Wert in beiden untersuchten Branchen für Konsumenten von geringerer Bedeutung ist. Im Gegensatz dazu, schätzen Konsumenten die offerierte Qualität und den Preis, genauso wie den vermittelten emotionalen Wert gleichermaßen als bedeutsam ein. Der emotionale Wert wird, wenn auch nur knapp, von den Konsumenten als am bedeutsamsten eingeschätzt.

Auch die Retail Brand bewerten die Konsumenten als bedeutsam. Hier ist – im Lebensmittelhandel als auch im Textileinzelhandel – insbesondere die Markenbekanntheit für Konsumenten am wichtigsten.

Um die Auswirkungen von Retail Brand und angebotenen Mehrwert auf das Konsumentenverhalten zu untersuchen und um die eingangs aufgestellten Fragestellungen zu beantworten, wurden die Langzeitdaten mittels eines Strukturgleichungsmodells ausgewertet. Im Folgenden werden die Ergebnisse im Bekleidung Einzelhandel exemplarisch dargestellt (siehe Abbildung 3).

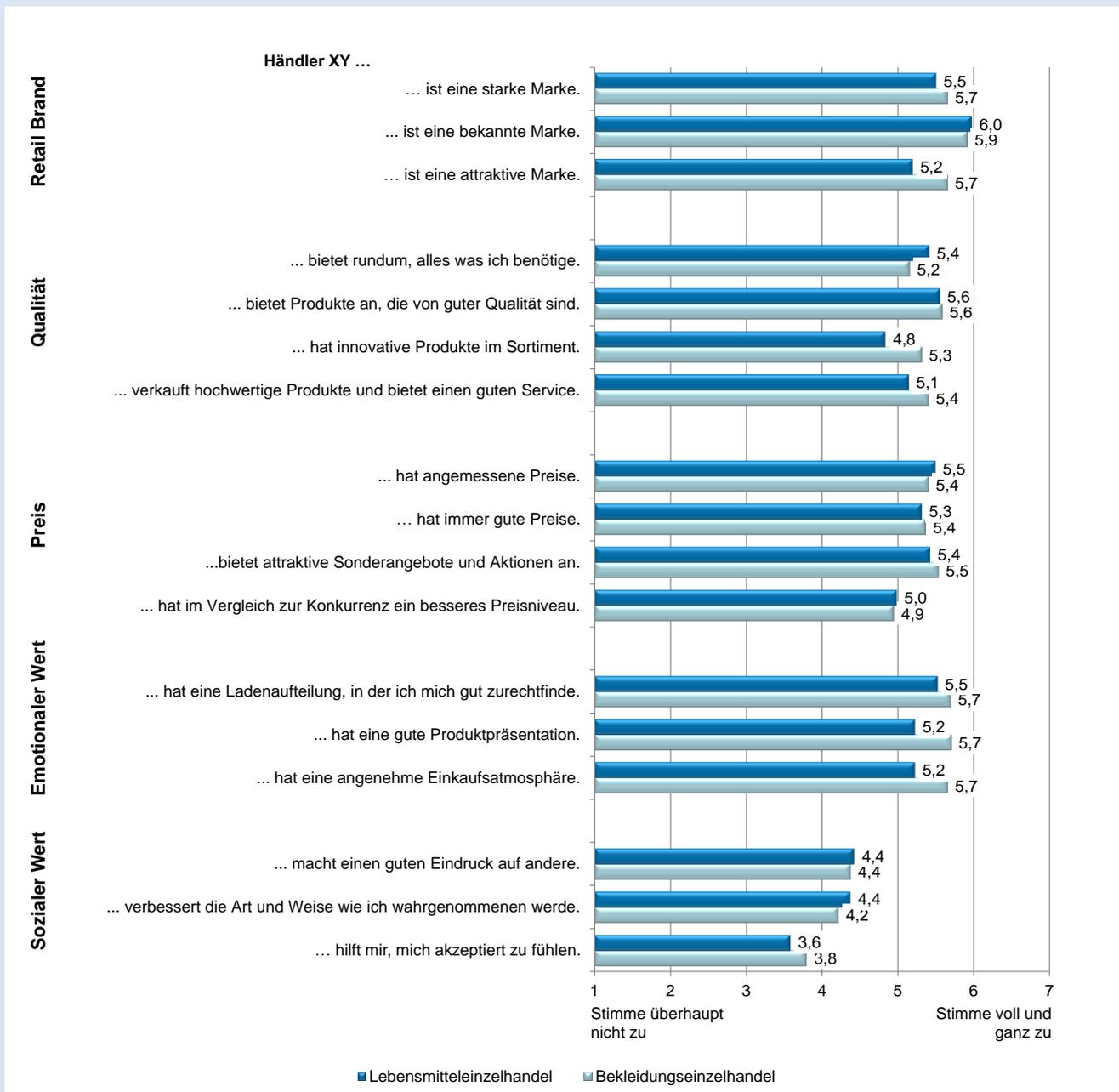


Abbildung 2: Die Bedeutung von Retail Brand und angebotem Mehrwert

Die eingangs aufgestellten Fragestellungen können wie folgt beantwortet werden:

- Wie Abbildung 3a zeigt, wirken sowohl die Retail Brand Equity als auch die angebotenen Werte signifikant positiv auf die Konsumentenloyalität.
- In Abbildung 3a ist zu sehen, dass die direkten Effekte der Retail Brand Equity bzw. des Mehrwerts auf die Konsumentenloyalität relativ gleich sind.

Allerdings zeigt sich auch, dass erstens der indirekte Effekt ausgehend von der Retail Brand Equity über den Mehrwert auf die Konsumentenloyalität sehr stark ist. Zweitens wird deutlich, dass der indirekte Effekt, der vom angebotenen Mehrwert ausgeht, im Vergleich schwächer, jedoch dennoch signifikant ist.

- Im Vergleich der Modelle 3b und 3c zeigt sich, dass sowohl der funktionale Mehrwert (Preis und Qualität) wie auch der psychologische Mehrwert (Emotionaler und Sozialer Wert) das Kaufverhalten bestimmen. Für Handelsunternehmen ist es erstens wichtig, sowohl funktional als auch psychologisch zu punkten. Beide sind im Bekleidungseinzelhandel von ähnlicher

nem Mehrwert geboten, deren Existenz gezeigt werden konnte.

Zweitens konnte dargestellt werden, dass sich sowohl die Retail Brand als auch der Mehrwert gleich stark auf das Konsumentenverhalten auswirken. Für Handelsunternehmen ist es daher besonders wichtig zu wissen, wie sich die beiden gegenseitig stützen. Der stärkste Effekt geht hierbei von der Retail Brand aus, die sehr stark auf die Wahrnehmung der angebotenen Werte einwirkt. Daher leitet sich für Handelsmanager die Relevanz ab, eine starke Retail Brand aufzubauen bzw. weiter in deren Ausbau zu investieren. Dies resultiert darin, dass Kunden den angebotenen Mehrwert positiver wahrnehmen, was sich letztlich in ihrer Loyalität manifestiert.

Drittens zeigt sich, dass die funktionalen und psychologischen Werte im Bekleidungseinzelhandel gleichermaßen Einfluss auf das Konsumentenverhalten nehmen, sodass Handelsunternehmen versuchen sollten, sowohl funktional als auch psychologisch bei ihren Kunden zu punkten. Kunden, die immer wieder kommen, legen sowohl auf Qualität und Preis wie auch auf Emotionen und Soziale Wertewert und zwar gleichermaßen.

Spannend bleibt es zu sehen, wie sich das Zusammenspiel aus Retail Brand und Mehrwerten im Lebensmitteleinzelhandel zusammensetzt. Für die Fragen 1 und 2 können identische Ergebnisse wie im Bekleidungseinzelhandel erwartet werden. Da der Einkauf in dieser Branche versorgungsdominiert ist, kann erwartet werden, dass hier besonders die funktionalen Werte wichtig sind. Nichtsdestotrotz sollten auch hier die psychologischen Werte keinesfalls vernachlässigt werden, bieten sie doch erhebliches Diffe-

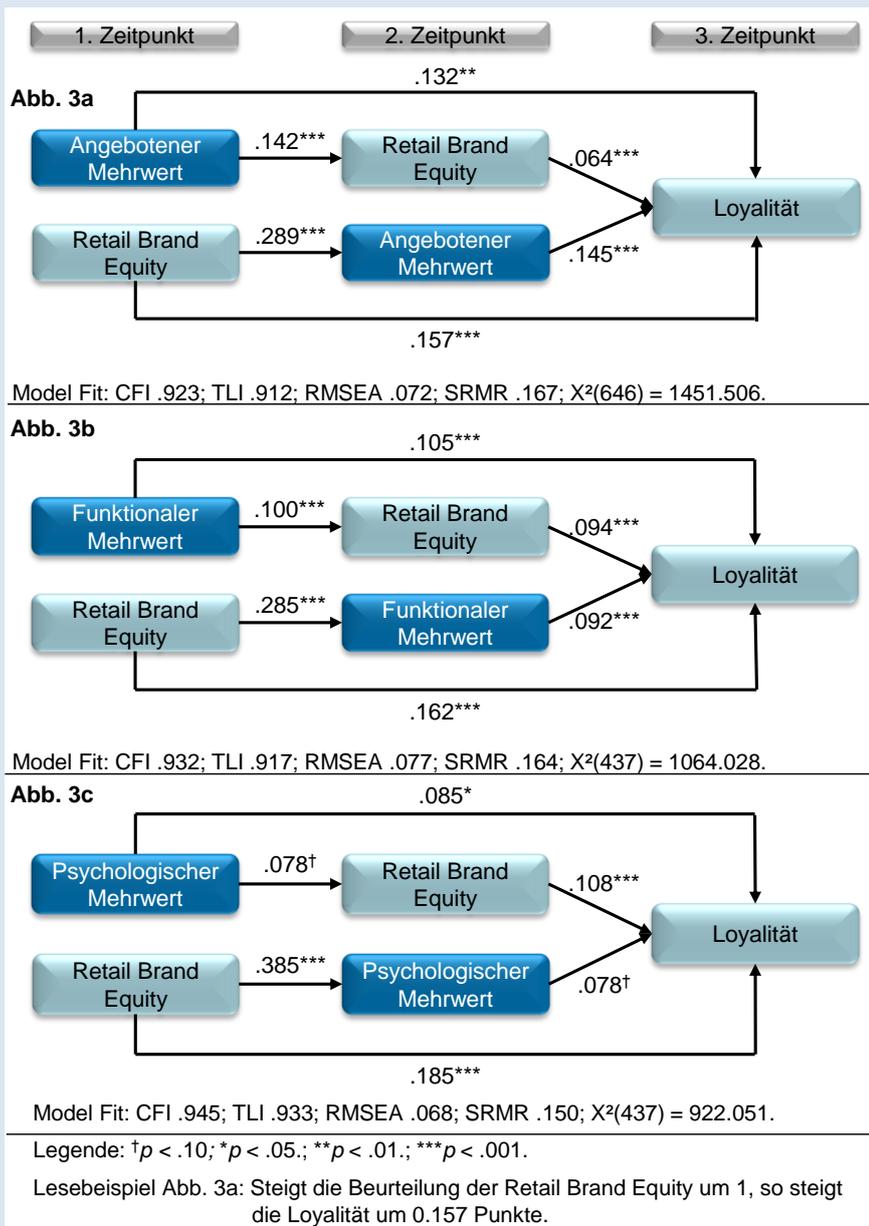


Abbildung 3: Wirkungsbeziehungen zwischen Retail Brand und angebotenen Mehrwert

Stärke. Zweitens kann festgehalten werden, dass eine starke Marke deutlich die Wahrnehmung der Mehrwerte bestimmt. Dieser Zusammenhang ist im psychologischen Bereich besonders stark.

Diskussion und Implikationen für Manager

Diese Studie erlaubt einige wichtige Schlussfolgerungen für Han-

delsmanager im Hinblick auf die Bedeutung der Retail Brand und des angebotenen Mehrwerts.

Die Ergebnisse zeigen erstens erneut die bereits bekannte Relevanz des Aufbaus einer starken Retail Brand sowie die Wichtigkeit des angebotenen Mehrwerts. Darüber hinaus wird ein Erkenntnisgewinn im Hinblick auf die wechselseitige Beziehung zwischen Retail Brand und angebote-

renzierungspotenzial. Es kann somit auch im LEH erwartet werden, dass sich die wechselseitige Beziehung zwischen Retail Brand und den funktionalen sowie psychologischen Werten signifikant

auf die Loyalität zur Einkaufsstätte auswirken wird.

Letztlich sollte es für Handelsunternehmen das Ziel sein, einen für den Kunden wahrnehmbaren

Wert zu schaffen, da dieser im Zusammenspiel mit der Retail Brand zum Aufbau von Loyalität führt.

„Take-aways“

- Für Handelsunternehmen ist es bedeutsam, eine starke Retail Brand aufzubauen, die die Bewertung der Mehrwerte, die ein Einkauf bietet, verstärken. Die Retail Brand und der gebotene Mehrwert beeinflussen sich gegenseitig positiv, wobei aber eine starke Retail Brand die Kundenwahrnehmung des Mehrwerts stärker beeinflusst.
- Handelsunternehmen müssen beim Kunden sowohl funktionale Werte (Qualität und Preis) als auch psychologische Werte (emotionale und soziale Werte) bieten und im Bekleidungseinzelhandel sind beide Wertekategorien von ähnlicher Bedeutung.
- Eine starke Retail Brand bestimmt dabei vor allem den psychologischen Wert.

Markenwelten: Das „Wohnzimmer“ starker Marken – Eine Fallstudienuntersuchung zur multisensualen Markeninszenierung

Benjamin Ney & Daniel Keßler

Im Rahmen der vom Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) der Universität des Saarlandes durchgeführten Studie wurden real erlebbare und multisensual inszenierte Markenwelten im Hinblick auf deren konkrete Ausgestaltung, deren Rolle im Kommunikations-Mix der betreibenden Unternehmen sowie deren Chancen und Risiken für die Erreichung markenpolitischer Ziele untersucht. Auf Grund der Neuartigkeit des Forschungsgegenstandes wurde als Forschungsmethode eine mehrstufige Fallstudienanalyse gewählt, innerhalb derer die Vorzüge einer breiten Sekundärliteraturrecherche, einer Reihe von semi-strukturierten Interviews mit Experten aus den betrachteten Unternehmen, so u.a. Swarovski, Ritter Sport, Porsche oder Krombacher, sowie einer standardisierten Besucherbefragung in Kooperation mit der Miele Gallery in Berlin kombiniert werden konnten.

Bedeutung von Markenwelten

Markenwelten als stationäre, dauerhafte, multifunktionale und reale Einrichtungen, die von einem Unternehmen als Markenhalter errichtet und betrieben werden, haben in den vergangenen Jahren einen enormen Bedeutungszuwachs erfahren. Dies manifestiert sich zum einen in der gestiegenen Anzahl solcher Phänomene. Konnte das Instrument ursprünglich noch als Domäne der deutschen Automobilindustrie angesehen werden, so bereichern inzwischen auch eine Reihe von Konsumgüterherstellern, so z.B. aus der Lebensmittel- oder Haushaltsgerätebranche, bis hin zu Dienstleistern, so z.B. Banken, ihren Kommunikations-Mix mit einer unternehmenseigenen Mar-

kenwelt. Zum anderen sprechen stetig steigende Besucherzahlen ebenso für eine enorme Akzeptanz auf Seiten der Konsumenten. Die Ausgestaltungsmöglichkeiten sind dabei vielfältig. Für die durchgeführte Studie wurden Brandlands, die unmittelbar am Produktionsstandort angesiedelt sind, so z.B. Volkswagens Autostadt, Showrooms, in denen in der Regel kein Verkauf stattfindet, so z.B. die Miele Gallery in Berlin, und Flagship Stores, die das eigene Markenangebot erlebnisorientiert und auf einer besonders großen Fläche inszenieren, so z.B. Ralph Laurens Vorzeigeladen im berühmten New Yorker Rhineland Mansion, als Erscheinungsformen von Markenwelten definiert. Formate mit temporärem Charakter wurden im Zuge

dieser Studie nicht untersucht.

Emotional Branding als Ergebnis erhöhter Erlebnisorientierung

Die Gründe für den Aufschwung von Markenwelten sind vielfältig. Produkte und Dienstleistungen unterschiedlicher Hersteller gleichen sich einander hinsichtlich ihrer realen Ausgestaltung mehr und mehr an. Zugleich führt die schiere Flut an Werbeinformationen, die täglich auf die potenzielle Kundschaft einströmt, immer häufiger zu einem „information overload“ auf Konsumentenseite, mit der Folge, dass Informationsinteresse und Involvement gegenüber Produkten und Marken rapide abnehmen. Einher geht diese Beobachtung mit einer stark erhöhten Erlebnisorientierung der Gesellschaft, beispielhaft ausgedrückt durch eine enorme Nachfrage nach Live-Erlebnissen jeglicher Art. So verzeichnen etwa Fußball-Bundesliga oder Konzertveranstalter jährlich neue Rekordbesucherzahlen.

Autoren

Dipl.-Kfm. Benjamin Ney ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

Daniel Keßler, M.Sc., ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

Unternehmen sehen deshalb in Markenwelten eine willkommene Möglichkeit, Kunden und Marken in einem erlebnisbetonten Umfeld zusammenzubringen, um einerseits die eigene Marke zu emotionalisieren und andererseits die Abwehrhaltung der Konsumenten gegenüber klassischen Kommunikationsinstrumenten, wie etwa TV-Spots oder Print-Anzeigen, zu durchbrechen. Markenwelten bieten den Vorteil der unmittelbaren Dialogkommunikation mit den Zielgruppen, die eine deutlich verbesserte Aufnahme bei gleichzeitig nachhaltiger Internalisierung der Markenbotschaft auf Seiten der Konsumenten verspricht.

Markenpolitische Ziele stehen im Fokus

Während in der Vergangenheit auf wachsenden Märkten oftmals die Neukundengewinnung die Richtung der strategischen Entwicklung vieler Unternehmen vorgab, so haben ganze Branchen heutzutage mit Sättigungstendenzen und einem intensiven Wettbewerb zu kämpfen. Die erhöhte Anzahl und die verbesserte Vergleichbarkeit von Anbietern sowie deren Marken und Produkte haben zudem bei vielen Kunden die Wechselbereitschaft erhöht und die Markenloyalität gesenkt. Markenpolitische Ziele wie die Stärkung der Kundenbindung, die Verbesserung des Markenimages oder die Erhöhung des Markenvertrauens dominieren deshalb beim Einsatz von Markenwelten klar gegenüber unmittelbar ergebniswirksamen Zielen wie der Generierung von Umsatz vor Ort. Denn zumeist können Markenwelten auf Grund exorbitanter Anfangsinvestitionen und konstant hoher Betriebskosten kurz- bis mittelfristig unter rein wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht rentabel unterhalten wer-

den, und das trotz zumeist steigender Besucherzahlen. Dennoch entscheiden sich mehr und mehr Unternehmen für die Errichtung einer eigenen Markenwelt, einerseits um eine Differenzierung im Wettbewerb herbeizuführen und andererseits, um die Ansprache der Zielgruppen so auf ein in der Intensität von anderen Kommunikationsinstrumenten unerreichtes Level zu heben. Unternehmen richten sich mit dieser Art der Kommunikation nicht bloß an die Primärzielgruppe, zu der insbesondere Besucher und Mitarbeiter zählen, sondern auch an Sekundär- und Tertiärzielgruppen, die u.a. Medienvertreter bzw. Nicht-Besucher umfassen. Folglich können auch ein erhöhtes Medieninteresse, ein verstärktes Commitment der gesamten Belegschaft gegenüber der Markenidentität des Unternehmens sowie ein verbessertes Arbeitgeberimage zu den Zielen des Betriebs einer Markenwelt gehören.

Kurzum: Unternehmen, die bereits über starke Marken verfügen, zielen mittels imposanter Markenwelten darauf ab, ihre bereits im Vorfeld traditionsreichen und vertrauenswürdigen Marken mittels Markenwelten zu sogenannten „Lovemarks“ zu machen, die nicht bloß mit gleichbleibender, herausragender Leistung überzeugen, sondern mit den Konsumenten in einer weit aus emotionaleren als lediglich rationalen Beziehung stehen.

Die Schlüssel zum Erfolg: Multisensualität und Markenidentität

Emotionen sollen immer häufiger den Unterschied ausmachen, wie ein Blick auf erfolgreiche Werbekampagnen verdeutlicht: McDonald's wirbt aufmerksamkeitswirksam mit dem Slogan „I'm lovin' it“, Alfa Romeo verkündet in seinem preisgekrönten TV-

Spot „Ohne Herz wären wir nur Maschinen“ und der börsennotierte Fußballclub Borussia Dortmund ergänzt das offizielle Logo des Vereins in ausgewählten Kommunikationskanälen um den Zusatz „Echte Liebe“. Als Schlüssel zur erfolgreichen Vermittlung von Emotionen gelten multisensuale Markenerlebnisse, die möglichst mit allen Sinnen erlebt werden können. Die Vorteile einer multisensualen Ansprache der Zielgruppe in einer Markenwelt kommen allerdings nur dann in gewünschter Weise zum Tragen, wenn die ausgesandten Reize – seien diese nun haptischer, visueller, olfaktorischer oder akustischer Art – und die Kombination aus markenspezifischen Kernbestandteilen (z.B. Produkte, Historie, Herstellung) sowie den Zusatzangeboten verweildauerorientierter Art (z.B. Gastronomie) als auch erlebnisorientierter Art (z.B. Fahrradattraktionen) inhaltlich übereinstimmen und ein in sich harmonisches Bild der Markenidentität transportieren.

Die Markenidentität steht dabei für das interne Selbstbild einer Marke. Sie dient als Ausgangspunkt für die angestrebte Markenpositionierung und sollte daher unternehmensintern eindeutig definiert sein, um Inkonsistenzen sowohl in der Kommunikation nach außen als auch nach innen zu vermeiden. Die Sicherstellung einer konsequenten Wiedererkennbarkeit der Markenidentität stellt somit innerhalb einer Markenwelt eine Kernvoraussetzung für den Erfolg, sprich die dauerhafte Verknüpfung zwischen Marke und einer oder mehreren Emotionen, dar. Insbesondere unter Mitarbeitern der unternehmenseigenen Markenwelt ist eine Sensibilisierung für die gewünschten Werte der Marke essenziell, denn das Personal wird von den Besuchern einer Mar-

kenwelt als vorderste Repräsentanten, sozusagen als Botschafter der Marke wahrgenommen.

Implikationen für Unternehmen

Nirgendwo sonst gerät ein Besucher mit seinen Sinnesorganen so unmittelbar in Berührung mit Produkten, Werten und Identität einer Marke wie in einer unternehmenseigenen Markenwelt. Nirgendwo sonst hat selbst das kleinste Detail eine derartig hohe kommunikative Aussagekraft wie im „Wohnzimmer der Marke“. Nirgendwo sonst sind Zielgruppen empfänglicher für ausgesandte Botschaften eines Unternehmens. Besucher einer Markenwelt investieren bewusst Mühen und Zeit, um an einem einzigartigen Markenerlebnis teilhaben zu können. Dementsprechend hoch ist ihre Erwartungshaltung an eine Markenwelt. Ein in sich schlüssiges Zusammenspiel der in einer Markenwelt dargebotenen Stimuli, idealerweise eingebettet in einen dramaturgisch stimmigen Spannungsbogen, der von Element zu Element einen kontinuierlichen Strom erinnerungswürdiger Erlebnisse mit einem signifikanten Highlight beschert, trägt deshalb maßgeblich zum Erfolg einer Markenwelt bei. Denn so kann das hohe Involvement auf Seiten der Besucher über den gesamten Aufenthalt in der Markenwelt aufrechterhalten und zu Gunsten positiver Markenerlebnisse genutzt werden. So müssen sämtliche Berührungspunkte zwischen Marke und Zielgruppe aufeinander abgestimmt sein und stets größtmögliche Professionalität ausstrahlen.

Angesichts der hohen Investitionssummen, welche die Errichtung einer Markenwelt in der Regel erfordert, sollte das Kommunikationsinstrument Markenwelt mit einem langfristigen Pla-

nungshorizont hinterlegt werden. Dies betrifft u.a. die Entscheidung für ein spezifisches Format der unternehmenseigenen Markenwelt, eine seriöse Kalkulation der Besucherzahlen, einen Abgleich mit der gesamthaften mittel- bis langfristigen Unternehmensstrategie, die Planung des Auswahl- und Schulungsprozesses sowie der Einsatzmöglichkeiten des Personals und nicht zuletzt die durchdachte Wahl eines geeigneten Standorts. Letzterer sollte ein gewisses Potenzial für bauliche Veränderungen bergen, um beispielsweise im Falle von Neuprodukteinführungen, einem erhöhten Besucherinteresse oder einem Wandel von Besucherwünschen adäquat reagieren zu können. Oftmals stehen Unternehmen in dieser Frage vor einer Trade-off-Entscheidung zwischen einerseits einem Standort mit größtmöglicher Flexibilität, beispielsweise einem Neubau in unmittelbarer Nähe zum Produktionsstandort, und andererseits einem nicht selten denkmalgeschützten Standort in frequenzbringender 1A-Lage.

In diesem Zusammenhang hat die Studie auch branchenspezifische Implikationen zu Tage fördern können. So erwarten Besucher von einem Lebensmittelhersteller, dass dessen Markenwelt einen umfassenden und möglichst transparenten Einblick in die tatsächlichen Produktionsabläufe gewährt, insbesondere wenn es sich um ein am Unternehmenssitz angesiedeltes Brandland handelt. Für Non-Food-Konsumgüterhersteller konnte dieser Befund nur in sehr abgeschwächter Form festgestellt werden, denn hier findet eine nur schemenhafte Darstellung des Produktionsprozesses mit dem Hinweis auf die Wahrung des Betriebsgeheimnisses viel eher Akzeptanz. Als ein möglicher Grund dieser Diskrepanz ist die zunehmende Sensibilisierung der Verbraucher gegen-

über der Lebensmittelbranche zu nennen, die vor allem auf zuletzt gehäuft auftretende Lebensmittelkandale zurückzuführen ist.

Gesamthaft werden Markenwelten zumeist als überaus teures Marketinginstrument eingeschätzt, was bei einem nüchternen Blick auf mitunter exorbitant hohe Anfangsinvestitionen sowie hohe fixe und variable Kosten des laufenden Betriebs durchaus nachvollziehbar erscheint. Für viele Marketingentscheider verfestigt sich dieses Urteil, da sich die unmittelbaren Erfolgswirkungen einer Markenwelt weniger in quantitativ messbaren, ökonomischen Kenngrößen als vielmehr in einem in „nackten Zahlen“ kaum fassbaren, aber dennoch sehr hohen Zielerreichungsgrad im Hinblick auf psychografische Ziele ausdrückt. Deshalb gilt es in Zukunft, zuverlässige Messinstrumente zu entwickeln, welche die Wirkungsbeziehungen einer Markenwelt und seiner Elemente mit hoher Güte abbilden, um Unternehmen hinsichtlich der Steuerung des Instruments Markenwelt zu unterstützen.

Exemplarisch verdeutlicht Abbildung 1 anhand einer zweistufigen Befragung unter den Besuchern der Miele Gallery in Berlin, die das H.I.M.A. im August 2013 durchführte, den postulierten außerordentlich hohen Zielerreichungsgrad derartiger Kommunikationsinstrumente in Bezug auf die positive Beeinflussung ausgewählter einstellungsbildender Komponenten gegenüber der Marke Miele. Den Respondenten wurden im Rahmen der Befragung zunächst vor dem Besuch der Miele Gallery als auch unmittelbar im Anschluss die identischen Fragen hinsichtlich wesentlicher Komponenten ihrer Einstellung gegenüber der Marke Miele gestellt. Dabei konnte in statistisch signifikanter Art und Weise eine zum Teil sehr positive Ein-

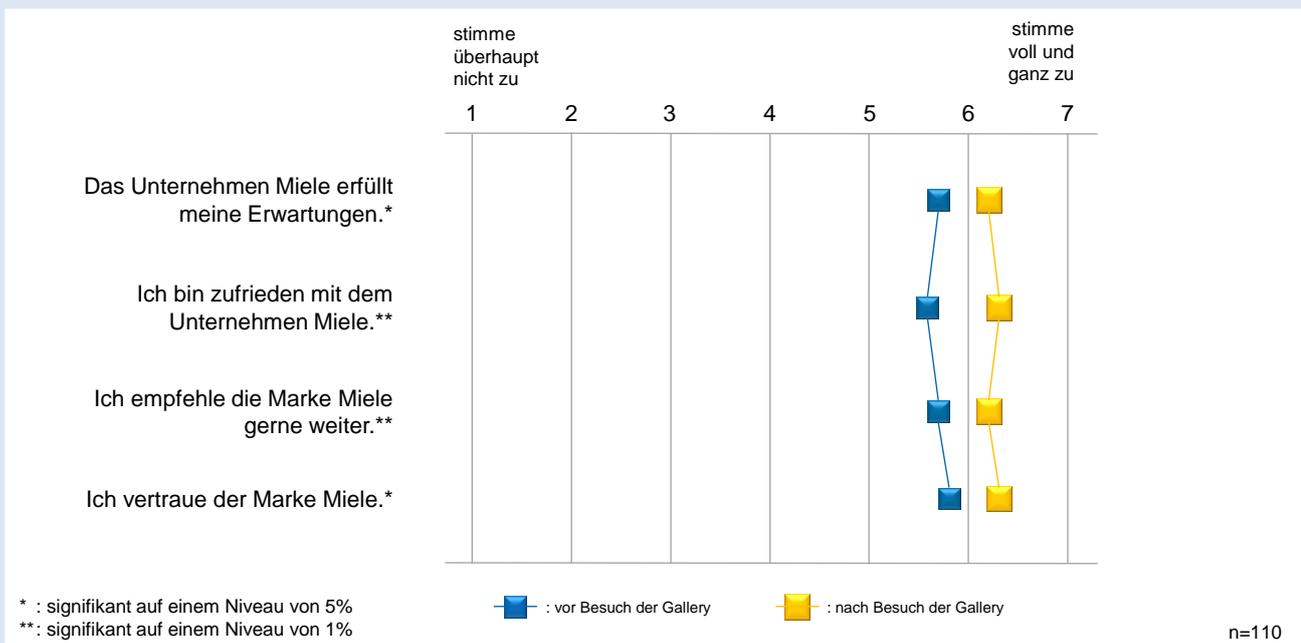


Abbildung 1: Wahrnehmung der Marke Miele – ausgewählte Effekte der Miele Gallery

stellungsänderung der Besucher nachgewiesen werden. Gleichwohl gilt es, diese Effekte in einer Folgeuntersuchung erneut auf ihre langfristige Wirkung hin zu überprüfen.

Fazit

Während das vergleichsweise junge Kommunikationsinstrument Markenwelt nach und nach den Bonus der Neuartigkeit einbüßt, selektieren die Zielgruppen zwischen den einzelnen Markenwelten immer stärker anhand anderer

Kriterien. Nach wie vor ist das wichtigste Asset einer Markenwelt die Möglichkeit der Inszenierung einer bereits starken, in den Köpfen der Anspruchsgruppen positiv besetzten und hochrelevanten Marke. Um auf Dauer erfolgreich zu sein, muss für eine wahrnehmbare Differenzierung im Wettbewerb gesorgt sein, den Zielgruppen muss ein einzigartiges Markenerlebnis geboten werden. Zu bedenken ist zugleich, dass Markenwelten auf Grund ihrer begrenzten Reichweite jedoch klassische Kommunikati-

onsmaßnahmen nicht verdrängen werden, sondern vielmehr als sinnvolle Ergänzung mit einer einzigartigen Kontaktintensität den Kommunikations-Mix bereichern sollten.

Die detaillierten Ergebnisse der Studie „Markenwelten: Multisensualität und Markenidentität“ sind ab Februar 2014 auf Anfrage am Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) erhältlich.

Nachhaltige Markenführung: Neugestaltung der Wertschöpfungskette

Victoria Lonnes & Darlene Whitaker

Zunehmende Vertrauensverluste der Konsumenten auf Grund aktueller Skandale, eine bisher nie dagewesene Transparenz, progressive Forderungen verschiedener Stakeholder sowie die öffentliche Debatte zum Themenfeld unternehmerischer Verantwortung rücken eine nachhaltige Markenführung zunehmend in den Fokus von Praxis und betriebswirtschaftlicher Forschung. Der nachfolgende Beitrag diskutiert auf Basis einer aktuellen empirischen Untersuchung des Instituts für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) der Universität des Saarlandes, inwiefern Nachhaltigkeit in der Substanz einer Marke verankert werden kann bzw. welche Beiträge die inhaltliche Ausgestaltung der Wertschöpfungskette zu einer nachhaltigen Markenführung leistet.

Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Markenführung

In den vergangenen Jahren hat die Nachhaltigkeitsthematik für Unternehmen, Konsumenten und weitere Stakeholder verstärkt an Bedeutung gewonnen. Dabei existiert für den zumeist kontrovers diskutierten Begriff bislang keine allgemeingültige Definition. Ausgehend von der in den 1980er Jahren festgelegten Brundtland-Definition steht die Bedürfnisbefriedigung zukünftiger Generationen unter Berücksichtigung der Bedürfnisse heutiger Generationen mehr und mehr als Handlungsmaxime für Unternehmen. Diese Forderung ist indes nicht neu, vielmehr steigt die Vehemenz, mit der Stakeholder derartige Ansprüche an Unternehmen stellen. Ein Grund dafür ist in den vermehrt aufgedeckten

sozialen und ökologischen Missständen in Anbau- und Produktionsländern zu sehen. Für Unternehmen stellt sich nicht mehr die Frage nach der Notwendigkeit, sondern vielmehr nach der Art der Ausgestaltung ihrer Nachhaltigkeitsstrategie. Lose Versprechen von Kommunikationsabteilungen sind nicht mehr ausreichend. Stattdessen wird eine Verankerung in der Unternehmensphilosophie sowie der konkreten Umsetzung entlang der Wertschöpfungskette erforderlich.

In der Umsetzung sollten Unternehmen dem Prinzip der „Tripple-Bottom-Line“ folgen und sowohl die ökologische, die soziale als auch die ökonomische Dimension bei strategischen Entscheidungen gleichwertig berücksichtigen (Zentes/Bastian/Lehnert 2010, S. 35).

In Anbetracht der genannten Herausforderungen stellen die Unternehmensmarke und deren Führung den Ausgangspunkt der Untersuchung dar. Ausgehend von dem identitätsbasierten Ansatz nach Burmann/Meffert (2005, S. 31) ist die zentrale Aufgabe der Markenführung eine Wechselseitigkeit zwischen der unternehmensinternen Markenidentität und dem unternehmensexternen Markenimage herzustellen. Die Sicherung einer gesellschaftlichen Legitimität auf Basis einer konsistenten Übereinstimmung zwischen dem Selbst- und Fremdbild einer Unternehmensmarke ist unabdingbar.

Dem identitätsorientierten Ansatz folgend, beginnt die Verankerung von Nachhaltigkeit im Kern der Markenidentität. Diese äußert sich in ökologischen, sozialen und ökonomischen Zielen sowie in den Maßnahmen eines Unternehmens. Zur Vermeidung von Greenwashing-Vorwürfen müssen sich nachhaltige Versprechen in der Markensubstanz widerspiegeln. Diese bezieht sich auf sämtliche Aktivitäten des Unternehmens und umfasst Nachhal-

Autoren

Dipl.-Kffr. Victoria Lonnes ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

Darlene Whitaker, M.Sc., ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

tigkeit in den Zielen, der Strategie, der Wertschöpfungskette sowie im Leistungsangebot (Meffert/Rauch/Lepp 2010, S. 29ff.).

zu einer nachhaltigen Ausrichtung durchlaufen. Angetrieben durch verschiedene Rahmenbedingungen, sehen sich Unterneh-

ternehmen auf Grund einer wachsenden Transparenz und dem gesellschaftlichen Wertewandel.

Als Folge internationaler Verflechtungen steigt die Komplexität interner Unternehmensabläufe dramatisch an. Gleichzeitig werden Unternehmen vermehrt in der Pflicht gesehen, Verantwortung für ihr Handeln zu übernehmen. Hierfür bedarf es der Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte bei der Beschaffung.

Ein Höchstmaß an Transparenz führt dazu, dass Missstände, unternehmerisches Fehlverhalten und Greenwashing direkt aufgedeckt werden können. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass sowohl die interne als auch externe Transparenz bedeutende Themen der Zukunft im Hinblick auf Nachhaltigkeit darstellen. Die ursprüngliche Top-down-Logik der Kommunikation folgt längst anderen Regeln.

Eine der wichtigsten Anspruchsgruppen bzgl. ihres Einflusses auf die nachhaltige Ausrichtung der Unternehmensmarke ist in den Konsumenten zu sehen. Die steigende Forderung nach nachhaltig hergestellten Produkten und das Abstrafen von unternehmerischem Fehlverhalten tragen wesentlich zu Anpassungen der Unternehmen bei.

Studiendesign

Zur Gewinnung der Datenbasis wurden von Mai bis Juli 2013 acht Expertengespräche geführt, die als Grundlage in die anschließende großzahlige Erhebung einfließen. Im September folgte eine schriftliche Unternehmensbefragung, an der insgesamt 54 Unternehmen teilnahmen. Eine Vielzahl der Unternehmen stammt aus dem Konsumgüterbereich und dem Handel, wobei insgesamt ein ausgewogenes Verhältnis zwi-

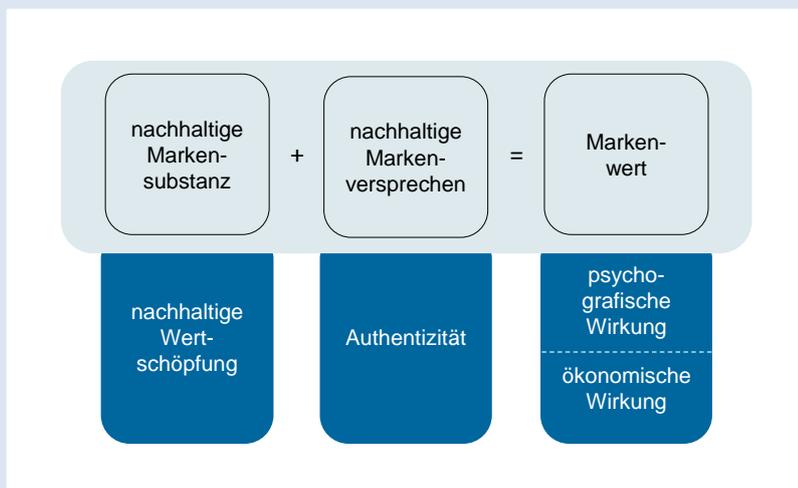


Abbildung 1: Konzept der nachhaltigen Markenführung

Abbildung 1 zeigt, dass derjenige, der in seiner Wertschöpfungskette konsistent nachhaltig agiert und seine nachhaltigen Werte authentisch lebt Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufbauen kann. Dabei ist die besondere Stellung von Anspruchsgruppen herauszustellen, die Unternehmen mehr als bei anderen Markenstrategien zur konsistenten Übereinstimmung zwischen Markensubstanz und Kommunikation zwingt. Widersprüche in der Kommunikation und im tatsächlichen Handeln können den Markenwert eines Unternehmens negativ beeinflussen. Bevor nachhaltige Mehrwerte jedoch kommuniziert werden sollten, sind diese erst in der Substanz der Marke zu entwickeln.

Entwicklungstreiber der nachhaltigen Markenführung

Eine Vielzahl der als nachhaltig geltenden Unternehmen hat im Laufe der vergangenen Jahre einen Transformationsprozess hin

men gezwungen, absatzseitige Anforderungen und Risiken der Beschaffungsmärkte frühzeitig zu antizipieren, um keinen Wettbewerbsnachteil in Form eines Legitimitätsverlustes zu erfahren.

So kämpfte das Unternehmen FRoSTA vor zehn Jahren mit einem drastischen Marktanteilsrückgang, ausgelöst durch die zunehmende Zahl an Konkurrenten, Handelsmarken und steigende Preissensibilität der Konsumenten (Dornberg 2013, S. 43). Lediglich eine Neupositionierung ermöglichte das Überleben der Marke. Die Umstellung von der konventionellen hin zu einer nachhaltigeren Produktion führte anfangs zu Absatzschwierigkeiten, langfristig konnte diese Maßnahme das Unternehmen jedoch zurück an seine alte Marktposition führen.

Aspekte wie die Globalisierung, politisch-rechtliche so wie ökologische Entwicklungen spielen eine bedeutende Rolle. Ferner steigt der Druck gegenüber Un-

schen Food und Non-Food herrscht. Mehr als 80% der Fragebögen wurden zudem von Vorstandsvorsitzenden, Unternehmensleitern, Eigentümern, Mitgliedern der Geschäftsführung oder Leitenden Angestellten ausgefüllt. Folglich ist davon auszugehen, dass die untersuchte Nachhaltigkeitsthematik in den jeweiligen Unternehmen gut eingeschätzt werden konnte.

Upstream-Markenführung zur Schaffung einer nachhaltigen Markensubstanz

Zu Beginn der Untersuchung fand eine Einschätzung der Befragten hinsichtlich der aktuellen und zukünftigen Bedeutung von Nachhaltigkeit für das eigene Unternehmen statt. Dabei zeigte sich, dass knapp über die Hälfte der Befragten (51,9%) der Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen eine hohe bis sehr hohe Bedeutung beimisst. Zukünftig wird dieser Aspekt sogar noch zunehmen. So gehen für das Jahr 2020 81,5% der Unternehmen von einer hohen bis sehr hohen Relevanz aus.

Für eine authentische Verankerung von Nachhaltigkeit im Kern des Unternehmens ist es wichtig, zunächst die „Upstream-Strategien“ zu beleuchten und im Anschluss die nachgelagerte Markenkommunikation in Form der „Downstream-Markenführung“ zu betrachten. Dabei dienen die Strategien vor allem dem Aufbau und der Stärkung einer sozialen, ökologischen und ökonomischen Unternehmensperformance und damit der Schaffung einer nachhaltigen Markensubstanz.

Die befragten Unternehmen sollten hierfür angeben, ob und in welchem Ausmaß die in Abbil-

dung 2 aufgezeigten Strategien zur Steigerung der Nachhaltigkeit aktuell und zukünftig genutzt werden.

Die Komplexität heutiger Wertschöpfungsstrukturen fordert immer öfter stärkere Kontrollen und Vorgaben, um Nachhaltigkeitsziele und -standards sicherzustellen. Aktuell setzen lediglich 24,1% der Unternehmen auf starke bis sehr starke Kontrollen und formale Vorgaben, wobei zukünftig fast 60% der Unternehmen davon ausgehen, derartige Maßnahmen zu verfolgen.

Im Zuge der fortschreitenden Globalisierung und der damit verbundenen Komplexitätszunahme ist es für Unternehmen immer schwieriger, ihre Wertschöpfungsketten zu überblicken. So eliminieren 22,3% der Respondenten gegenwärtig Zwischenstufen wie z.B. Importeure oder Großhändler in einem hohen bis sehr hohen Ausmaß. Zukünftig ziehen hingegen 44,4% die Ausschaltung und Integration als Option zum Managen komplexer

Lieferstrukturen in Betracht.

Befragt nach der Integration von Drittparteien, mit deren Hilfe soziale und ökologische Standards im Rahmen der Wertschöpfung durchgesetzt werden können, zeigt sich, dass rd. 11% eine hohe bis sehr hohe Nutzung verfolgen. Für die Zukunft wird jedoch eine dreimal so hohe Nutzung von Drittparteien in der Wertschöpfungskette erwartet (33,3%).

Für eine nachhaltige Performance ebenfalls von Bedeutung ist die Kooperation mit Wertschöpfungspartnern. Im Jahre 2013 kooperierten 33,4% der Unternehmen in einem hohen bis sehr hohen Maße. Bis zum Jahre 2020 wird sich diese Zahl sogar noch auf 60,4% steigern.

Transparenz ist eine Forderung, die aus kaum einer Nachhaltigkeitsdebatte wegzudenken ist. Auf Grund der o.g. Einflussfaktoren steigt die Komplexität und Undurchsichtigkeit der Wertschöpfungsketten an. Im Rahmen der Untersuchung schätzen 26%

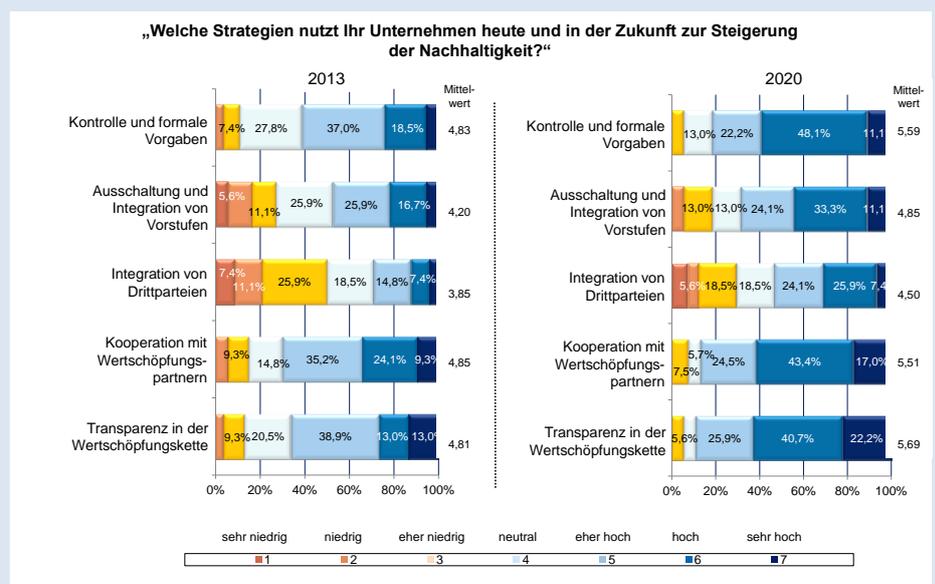


Abbildung 2: Upstream-Strategien einer nachhaltigen Markenführung

die Transparenz ihrer Wertschöpfungskette als hoch bzw. sehr hoch ein. Zukünftig ist von einem enormen Bedeutungszuwachs auszugehen. 62,9% der befragten Unternehmen wollen ihre Transparenz bis zum Jahre 2020 in einem hohen bis sehr hohen Maße ausbauen.

Die hohen Nutzungsabsichten der dargestellten Strategien zeigen die künftige Bedeutung der Thematik für die untersuchten Unternehmen. Unterstützt wird dies ebenfalls durch ihre hohe positive Einschätzung bzgl. der sozialen und ökologischen Gesamtpformance, die ebenfalls im Rahmen der Studie abgefragt wurde.

Markenkommunikation und Ziele einer nachhaltigen Markenführung

Als ein wesentlicher Faktor für den Aufbau einer nachhaltigen Marke wurde eingangs die konsistente Übereinstimmung zwischen der Nachhaltigkeit in der Markensubstanz und dem Markenversprechen gefordert. Die transparente Kommunikation ist hierfür ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Ausgehend von unterschiedlichen Forderungen und Erwartungen verschiedener Stakeholder ist es wichtig, die Bedeutung der einzelnen Gruppen für die Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie in Unternehmen zu analysieren. Hier zeigt sich, dass sowohl Kunden, Wettbewerber, Mitarbeiter als auch NGOs einen wichtigen Beitrag leisten.

Mit dem Aufbau einer nachhaltigen Markensubstanz und der konsistenten Kommunikation dieser, werden wichtige Zielsetzungen verfolgt. Neben der Glaubwür-

digkeit streben Unternehmen die Steigerung ihrer Reputation, die Sicherung von Legitimität und einen nachhaltigen Erfolg an.

Insbesondere in Zeiten von Skandalen, Shitstorms und Greenwashing-Vorwürfen ist ein vorrangiges Ziel von Unternehmen, mittels Kommunikation Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufzubauen. Unternehmen sind gezwungen, die positive Reputation ihres Unternehmens zu pflegen, um den dauerhaften Erfolg am Markt zu sichern.

Die schnelle mediale Verbreitung von unternehmerischen Fehlverhalten und Missständen in der Wertschöpfungskette kann dazu führen, dass die Reputation geschädigt und die Legitimität entzogen wird. Die Aufrechterhaltung dieser „license to operate“ ist das dominante Ziel der meisten Nachhaltigkeitsbemühungen. Unternehmen, die ihre sozialen und ökologischen Ausrichtungen verbessern, sehen sich zwar zunächst nicht unerheblichen Kosten gegenüber, doch lassen sich diese in Zukunft durch Schaffung zusätzlicher Markenmehrwerte reduzieren.

Fazit

In der Vergangenheit haben viele Unternehmen die Bedeutung einer ganzheitlich nachhaltigen Unternehmensstrategie unterschätzt. Unternehmen, die eine nachhaltige Ausrichtung ihrer Unternehmensmarke anstreben sind gezwungen, verschiedene Strategien innerhalb der Wertschöpfungskette zu berücksichtigen. Kooperatives Verhalten, strenge Vorgaben und Kontrollen sind nur einige Beispiele. Die Schaffung von Transparenz nimmt eine gesonderte Rolle ein.

Neben dem Aufbau einer nachhaltigen Markensubstanz ist auch der faire und transparente Umgang mit den relevanten Anspruchsgruppen notwendig, um eine nachhaltige Unternehmensmarke langfristig auszugestalten.

Das Gelingen einer nachhaltigen Positionierung ist darüber hinaus abhängig von der Verankerung derartiger Bemühungen in die Führungsebene. Nur hier kann gewährleistet werden, dass die gewünschte nachhaltige Positionierung authentisch und aktiv berücksichtigt wird und somit zu einem langfristigen Erfolg führt.

Die detaillierten Ergebnisse der „Nachhaltige Markenführung; Neugestaltung der Wertschöpfungskette“ sind ab Januar 2014 auf Anfrage am Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) erhältlich.

Literatur

Burmann, C.; Meffert, H. (2005): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung; in: Meffert, H.; Burmann, C.; Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement, 2. Aufl., S. 37-67.

Dornberg, B. (2013): Transparenz als Werttreiber, in: Absatzwirtschaft, o. Jg., Nr. 5, S. 42-46.

Meffert, H.; Rauch, C.; Lepp, H. L. (2010): Sustainable Branding – mehr als ein neues Schlagwort?!, in: Marketing Review St. Gallen, 27. Jg., Nr. 5, S. 28-35.

Zentes, J.; Bastian, J.; Lehnert, F. (2010): HandelsMonitor 2010: Strategien der Nachhaltigkeit: People, Planet, Profit, Frankfurt a.M.

Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor internationaler Unternehmen – Eine Studie in den BRIC-Ländern

Nina Bollig & Cathrin Puchert

In den letzten Jahrzehnten hat Corporate Social Responsibility (CSR) kontinuierlich an Bekanntheit und Beliebtheit bei Unternehmen auf der ganzen Welt gewonnen. Das wachsende Sozial- und Umweltbewusstsein führt dazu, dass Stakeholder den unternehmerischen CSR-Aktivitäten und der CSR-Kommunikation eine besonders hohe Bedeutung beimessen. Doch wirkt sich dies auch auf die Loyalität der Kunden aus? Der vorliegende Beitrag beantwortet diese Frage, indem er den Einfluss von CSR auf die Kundenloyalität untersucht. Die Besonderheit an dieser Studie ist die vergleichende Untersuchung eines deutschen Unternehmens mit einer standardisierten CSR-Strategie in den BRIC-Staaten, welche die Wirtschaftsgiganten der Gegenwart und der Zukunft darstellen.

Einführung

2001 prägte Jim O'Neill, Chefvolkswirt bei Goldman Sachs, den Begriff BRIC-Staaten für Brasilien, Russland, Indien und China. Er erkannte die enorme Bedeutung der Schwellenländer für die gesamte Weltwirtschaft. Mit einem jährlichen Wirtschaftswachstum von zum Teil über 10% kann es sich kein international agierendes Unternehmen erlauben, die BRIC-Staaten zu ignorieren, denn 2040 dürfte China die größte Volkswirtschaft der Welt sein und Brasilien sowie Russland dürften voraussichtlich schon 2030 an Deutschland vorbeiziehen.

Für multinationale Unternehmen haben diese Länder eine hohe Bedeutung, da sie nicht nur die Wachstumsmärkte der Zukunft, sondern auch der Ge-

genwart darstellen. Diese Unternehmen sind häufig in einer Vielzahl von Ländern tätig. Dementsprechend kostenintensiv sind länderspezifische Strategien. Diese Unternehmen konzentrieren sich dann auf standardisierte, länderübergreifende Strategien wenn diese Aktivitäten das Gesamtunternehmen betreffen, wie dies bei CSR der Fall ist. Begünstigt wird diese CSR-Ausgestaltung durch weltweite gesellschaftliche Entwicklungen. Dazu gehört ein in den letzten Jahrzehnten gewachsenes Sozial- und Umweltbewusstsein in den Gesellschaften vieler Länder, das zu neuen Herausforderungen für Unternehmen geführt hat. Nicht nur das Unternehmensimage wird von Kunden explizit bewertet, sondern das unternehmerische Verhalten in Bezug auf gesellschaftliche,

soziale und ökologischen Fragen.

Trotz ähnlicher Entwicklungen in verschiedenen Ländern, stellt sich bei einer standardisierten Vorgehensweise im CSR nun mehr die Frage, ob dieses von Kunden in verschiedenen Ländern gleichermaßen gewürdigt wird und aus Unternehmenssicht zu ähnlich (positiven) Kundenreaktionen gegenüber dem Unternehmen und seinen Angeboten führt.

Diese Studie nimmt die Sichtweise derartiger führender Unternehmen ein. Sie untersucht den Zusammenhang zwischen CSR, dem Unternehmensimage und der Kundenloyalität in den BRIC-Staaten und zwar im Kontrast zum deutschen Heimatmarkt eines spezifischen multinationalen Unternehmens. Dieses Unternehmen hat nicht nur eine ausgeprägte CSR-Orientierung, sondern kontrolliert von der deutschen Zentrale aus CSR, Image und Loyalität aus Sicht der Verbraucher jährlich in über 40 Ländern.

Autoren

Nina Bollig, B.Sc., ist Absolventin des Studiengangs Bachelor of Business Administration der Universität Trier. Der Beitrag basiert auf ihrer Bachelorarbeit.

Cathrin Puchert, M.Sc., ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Professur für Marketing und Handel der Universität Trier.

Obwohl das Konzept CSR seit vielen Jahren in der Fachliteratur fest verankert ist, konnte bisher kein finaler Konsens darüber gefunden werden, was CSR tatsächlich ist, ob und inwiefern es sich auf den Erfolg von Unternehmen auswirkt. Unternehmen preisen ihre CSR-Aktivitäten in ihrem Leitbild oft unter Bezugnahme auf Umweltbewusstsein, Nachhaltigkeitgedanken, Sponsoring und ethisch korrektes Verhalten an. Ein wichtiger Faktor ist, dass CSR immer auf freiwilligen Aktionen des Unternehmens beruht, die das Potenzial haben, den Profit zu steigern. Für Unternehmen stellt sich dabei die Frage, ob eine Investition in CSR-Aktivitäten rentabel ist und inwiefern durch CSR-Aktivitäten die Bewertung des Unternehmens durch Verbraucher positiv beeinflusst wird.

Ziel dieser Studie ist es deshalb zu untersuchen, dass CSR nicht nur eine Auswirkung auf die Unternehmenswahrnehmung des Kunden hat, sondern auch zu einer gesteigerten Kundenloyalität führen kann. Insbesondere sollen durch diese Studie folgende Fragen beantwortet werden:

- Existiert ein Zusammenhang zwischen der CSR eines Unternehmens und der Loyalität der Kunden gegenüber diesem Unternehmen?
- Kann CSR positiv das Un-

ternehmensimage stützen und dessen bekannt positiven Effekte auf die Loyalität verstärken?

- Sind diese Zusammenhänge in Deutschland (dem Heimatmarkt) und in den wichtigen BRIC-Ländern identisch?

Wie angedeutet, erfolgt die Beantwortung der Fragen im Vergleich von Deutschland, dem Heimatmarkt des hier betrachteten Unternehmens, das eine standardisierte und stark ausgeprägte CSR-Strategie implementiert hat und Brasilien, Russland, Indien sowie China. Die BRIC-Länder sind für führende Unternehmen dieser Welt von großer Bedeutung und daher ist es wichtig zu wissen, ob es auch in diesen Ländern positive Effekte der CSR-Aktivitäten gibt.

Studiendesign

Diese Studie ist wissenschaftlichen Standards entsprechend aufgebaut:

(1) Basierend auf den Erkenntnissen der Literatur (Studien zu CSR, Unternehmensimage und Loyalität) formulieren wir unsere Erwartungen hinsichtlich der Wirkung von CSR und dem Unternehmensimage auf die Loyalität. Wir gehen davon aus, dass die positiv wahrgenommene CSR einem Unternehmen loyales Kundenverhalten beschert als ein CSR-

ignorierendes Verhalten. Des Weiteren erwarten wir einen positiven Einfluss eines starken Unternehmensimage auf die Loyalität. Außerdem gehen wir davon aus, dass eine ausgeprägte CSR das Unternehmensimage stützt und dadurch die Loyalität positiv bedingt. Schlussendlich nehmen wir an, dass sich die Effekte von CSR und Unternehmensimage in den BRIC-Ländern unterscheiden, da die Länder bspw. unterschiedlichen Kulturen zugehören. Das Unternehmen ist – mit Ausnahme von Brasilien – in etwa gleich lang in allen Ländern tätig. In Brasilien weist das Unternehmen eine Präsenz von rund 100 Jahren auf.

(2) Sodann wurden die Länder und die zu befragenden Kunden ausgewählt.

- Wie hervorgehoben, wählten wir Deutschland und die BRIC-Staaten aus. Die Gründe waren deutliche BIP- und Einkommensunterschiede und v.a. unterschiedliche kulturelle Werte und Institutionen.
- Mittels eines Online-Fragebogens wurden insgesamt über 4.000 Kunden befragt. Die Stichprobe genügte in allen Ländern den länderspezifischen Bedingungen bezüglich des Bildungsgrades, des Alters und des Geschlechts der Befragten (siehe Tabelle 1).

In %	Deutschland (N = 997)		Brasilien (N = 929)		Russland (N = 790)		Indien (N = 810)		China (N = 779)	
Altersgruppen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen
18 – 25	8,7	8,1	18,5	17,6	13,2	10,8	10,7	11,9	12,2	11,4
26 – 35	8,9	8,4	14,4	13,7	13,2	12,2	12,8	12,0	17,2	16,9
36 – 45	12,7	11,8	11,1	10,9	13,2	11,6	11,5	11,5	13,6	12,7
46 – 55	12,1	11,6	7,0	6,9	14,1	11,9	15,4	14,2	8,1	7,8
56 – 65	8,7	8,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Summe	51,3	48,7	51,0	49,0	53,5	46,5	50,5	49,5	51,1	48,9

Tabelle 1: Stichprobe der Befragung in den BRIC-Staaten und im Heimatmarkt

- Erfragt wurde die Wahrnehmung der CSR-Aktivitäten und des Images des untersuchten Unternehmens sowie die Loyalität zu dem Unternehmen (jeweils mit mindestens drei Fragen).
- Nach den üblichen statistischen Tests prüften wir unsere zuvor formulierten Erwartungen mithilfe von Regressionsanalysen.

unternehmen, ernsthaft einsetzen. Allerdings ist der Effekt von CSR in Russland und in Indien geringer als im Heimatmarkt, was ggf. auf eine geringere Sensibilität der dortigen Bevölkerung gegenüber diesem Thema hindeutet.

Ebenfalls signifikant positiv ist der Effekt des Unternehmensimage auf die Loyalität. Hier sind die Effekte im Heimatmarkt mit am stärksten und in

Deutschland (65,6%) zu, wohingegen in Russland nur knapp 50% der Varianz der Loyalität erklärt werden können. Hier spielen offensichtlich weitere – hier nicht betrachtete – Größen bei der Erklärung der Kundenloyalität eine bedeutende Rolle.

Im Vergleich zu dem Heimatmarkt Deutschland lassen sich folgende Besonderheiten der BRIC-Länder hervorheben:

- Sowohl in China als auch in Brasilien ist die CSR ein stärkerer Treiber der Loyalität als im Heimatmarkt, was überraschen mag. Demgegenüber hat das Unternehmensimage in beiden Ländern einen geringeren Effekt als im Heimatmarkt. Die CSR-Aktivitäten scheinen in diesen Ländern in der Wahrnehmung der Verbraucher ein wichtiger Grund zu sein, um sich an das Unternehmen zu binden als das Unternehmensimage. Dies mag auf eine hohe Sensitivität der Verbraucher gegenüber CSR hindeuten oder auf eine Abstufung des (positiven) Images des Unternehmens in diesen Ländern. Allerdings ist das Unternehmen in beiden Ländern schon lange mit eigenen Tochtergesellschaften vertreten. Dies wirkt sich positiver auf die Effekte der CSR-Aktivität aus, im Vergleich zu den Effekten des Unternehmensimages.
- In Indien sind sowohl der Effekt der CSR auf das Unternehmensimage als auch der direkte Effekt des Images auf die Loyalität stärker als in Deutschland, nicht aber der direkte Effekt von CSR auf die Loyalität. Eine mögliche Erklärung

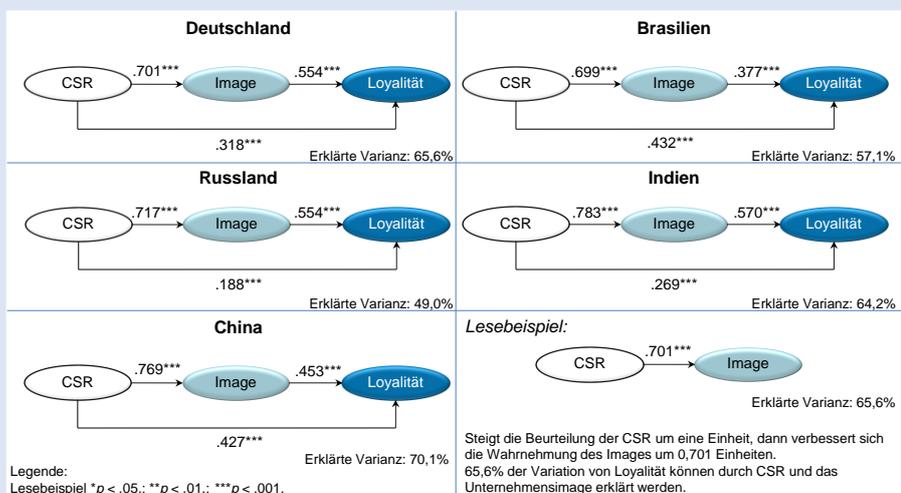


Abbildung 1: Ergebnisse im Ländervergleich

Ergebnisse

Der erwartete positive Effekt von CSR auf Loyalität bestätigt sich. Die Beziehung ist sowohl in Deutschland als auch in den BRIC-Ländern hochsignifikant und positiv (siehe Abbildung 1). Bei steigender positiver Bewertung der CSR-Aktivitäten steigt auch die Kundenloyalität. Bemerkenswert ist die Tatsache – und daher an dieser Stelle hervorzuheben –, dass CSR in manchen BRIC-Ländern stärker wirkt als im Heimatmarkt. Dies mag auf die größeren Potenziale der CSR-Aktivitäten für jene Unternehmen hindeuten, die CSR in den Ländern wie Brasilien und China frühzeitig, also vor der Masse der Konkurrenz-

den meisten BRIC-Ländern, mit Ausnahme von Indien, geringer. Dies verwundert nicht, da der Heimatmarkt – was das positive Image anbetrifft – durchaus als Referenzmarkt für internationale Unternehmen eingeschätzt werden kann.

Außerdem kann bestätigt werden, dass CSR positiv das Image eines Unternehmens stützt und dies überaus stark in fast allen Ländern gleichermaßen. Insgesamt wird der Einfluss von CSR auf die Loyalität der Kunden zu dem Unternehmen durch dessen Image verstärkt.

In allen Ländern kann zudem ein Großteil der Loyalität durch die CSR-Wahrnehmung der Kunden und deren Wahrneh-

liegt in der positiven Wahrnehmung des Gesamtunternehmens und ggf. weniger in dessen Einzelaktivität, wie bspw. CSR-Aktivitäten. Verbraucher bewerten das Unternehmen in Indien ggf. gesamthaft, um sich auf dieser Basis für ein bestimmtes Angebot zu entscheiden.

- Ähnliche Erklärungen könnten für Russland angeboten werden, zumindest für die dominanten und starken Imageeffekte. Demgegenüber wirkt CSR zwar positiv und signifikant, aber schwach direkt auf die Loyalität der Verbraucher. Der direkte Effekt der CSR-Aktivitäten ist der geringste aller Länder. Hier lohnen sich CSR-Aktivitäten deshalb, weil sie das Unternehmensimage positiv und stark stützen; dadurch indirekt das Verbraucherverhalten positiv bestimmen.

Ausblick

Den Ansatzpunkt dieser Studie bildete die Forschungslücke bezüglich des Effekts von CSR auf die Loyalität von Kunden, insbesondere bezogen auf die BRIC-Staaten. International tätige Unternehmen sind enorm aktiv in diesen Wachstums- und Zukunftsmärkten und daher ist es für diese Unternehmen hilfreich, sich mit den Effekten von CSR, aber auch mit denen des Unternehmensimages auseinanderzusetzen. Manager sollten wissen, welche Unterschiede es international in Bezug auf die Kundenreaktionen gibt. Diese Studie bietet hierzu einen Einblick.

Manager können lernen, dass CSR auch in Schwellenländern einen großen Einfluss auf die Unternehmenswahrnehmung der Kunden hat. CSR und das Unternehmensimage spielen nicht nur im Heimatmarkt, sondern auch in den BRIC-Ländern eine bedeutende Rolle.

Allerdings sollten Unternehmen nicht erwarten, dass eine standardisierte CSR- oder Image-Strategie in den verschiedenen Ländern zu gleichen Effekten führt. Dafür sind die Länder zu unterschiedlich. Manager sollten daher auf der Wirkungsebene differenzieren, um entsprechende Potenziale vollends ausschöpfen zu können.

Natürlich gibt diese Studie nur einen groben Einblick in die Zusammenhänge und ist verschiedentlich limitiert. Eine mehrere, ggf. marktführende Unternehmen in den Ländern berücksichtigende Analyse würde zu belastbareren Ergebnissen und zum weiter gehenden Verständnis des Wirkungsgeflechts beitragen. Auch eine Ausweitung der Betrachtung auf weitere Länder und v.a. auf die genauen Gründe für die unterschiedlichen Wirkungsbeziehungen würde unzweifelhaft weitere Einsichten befördern.

„Take-aways“

- Sowohl die Bewertung der CSR-Aktivitäten durch Verbraucher als auch das Unternehmensimage haben einen starken Einfluss auf den Kauf der Angebote eines Unternehmens in allen betrachteten Ländern.
- BRIC-Länder, die sich durch ihre Größe und ihr Wachstum ähneln, sollten nicht identisch behandelt werden, da die gesamtunternehmerisch standardisierte CSR und das Unternehmen in den Ländern unterschiedliche Effekte evoziert.
- Die Effekte weichen meistens von denen im Heimatmarkt, i.S. eines Referenzlandes, ab.

Akzeptanz von Elektromobilität – Eine empirische Analyse von potenziellen Nutzergruppen

Markus Welzel & Hanna Schramm-Klein

Aktuelle Zulassungsstatistiken von Elektroautos zeigen, dass diese immer noch nicht gesellschaftlich akzeptiert sind. Demnach sind auch die strategischen Ausrichtungen der Automobilhersteller unterschiedlich, abhängig davon, ob sie an den Erfolg der Elektromobilität glauben oder nicht. Für eine erfolgreiche Verbreitung von Elektroautos ist eine zielgerichtete Kommunikation unabdingbar. Dies erfordert wiederum eine umfassende Kenntnis und Beschreibung von (potenziellen) Nutzergruppen. In diesem Beitrag werden die Ergebnisse einer empirischen Studie zu derartigen Nutzertypen vorgestellt. Dabei zeigt sich, dass es sehr wohl eine potenzielle Käufergruppe gibt, aber ein Großteil der Gesellschaft zum heutigen Zeitpunkt unentschlossen ist und überzeugt werden will (bzw. muss). Auf der anderen Seite gibt es jedoch eine Mehrheit, die Elektroautos strikt ablehnt.

Aktuelle Situation der Elektromobilität

Am 01. Januar 2013 waren 7.144 elektrisch betriebene Fahrzeuge in Deutschland zugelassen. Dies sind zwar 57,3% mehr als im Vorjahr, jedoch immer noch nur 0,02% aller Fahrzeuge in Deutschland (KBA 2013). Das Ziel, dass bis 2020 eine Millionen Elektrofahrzeuge verkauft worden sind, rückt demnach in immer weitere Ferne. Zudem zeigt sich eine hohe Unsicherheit bei den Automobilherstellern bzgl. zukünftiger Strategien für Elektroautos. So investierte auf der einen Seite BMW Insidern zufolge etwa drei Milliarden Euro in die Entwicklung des neuen Elektroautos BMW i3 (www.manager-magazin.de), auf der anderen Seite hat sich Audi entschieden, keine reinen Elektrofahrzeuge zu fertigen und stattdessen stärker in Plug-in-Hybride zu investieren

(Eck 2013). Was langfristig der richtige Weg ist, lässt sich derzeit noch nicht beurteilen.

Auf Grund der aktuell sehr niedrigen Nutzerzahlen, stellt sich jedoch die Frage, ob und wie die Elektromobilität zur Erreichung der Zielsetzung gefördert werden kann. Im Zuge dessen ist von übergeordnetem Interesse, wer bisher Elektrofahrzeuge gekauft hat und wer potenzielle Nutzer sind.

Untersuchungsgegenstand

Der Markterfolg einer technologischen Innovation, wie ein Elektroauto es ist, wird auf der einen Seite durch das tatsächliche Nutzerverhalten determiniert, auf der anderen Seite auch durch den Produktverkauf. So startet die Diffusion einer Innovation immer mit einem kleinen Segment,

Innovators oder *Early Adopters* genannt. Trotz der geringen Gruppengröße der *Innovators* bzw. *Early Adopters* ist deren Identifikation als Zielgruppe für Elektroautos hilfreich für die erfolgreiche Diffusion von Elektrofahrzeugen. *Early Adopters* sind dabei nicht nur wichtige „Erstnutzer“, sondern oftmals Meinungsführer, die auf diese Weise ihr soziales Umfeld im hohen Maße beeinflussen. Somit ist es hilfreich, diese Gruppen anhand unterschiedlicher Eigenschaften zu identifizieren. Aber auch spätere Gruppen, wie z.B. die *Early Majority*, müssen mittels ihrer Charaktereigenschaften und soziodemografischen Merkmalen beschrieben werden können, da sie vor allem für den Massenmarkt von entscheidender Bedeutung sind.

In den bisherigen Studien zu Nutzergruppen von Elektromobilität wurde insbesondere auf die Identifikation der *Early Adopters* (inkl. *Innovators*) abgezielt. Die ersten potenziellen Käufer von Elektrofahrzeugen wurden als

Autoren

Dipl. Wirt.-Ing. Markus Welzel ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen.

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

umweltbewusst und innovativ beschrieben. Innovativ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass der Konsument gerne neue Produkte, technische Neuheiten ausprobiert (Wietschel u.a. 2013; Rogers 2003). Somit stehen insbesondere auch Umweltaspekte, wie die geringen CO₂-Emissionen, und Technikaspekte beim Kauf eines Elektroautos im Vordergrund. Der typische Käufer eines Elektroautos ist männlich, im mittleren Alter und gut gebildet. Oftmals arbeitet er in einem technischen Beruf und hat ein relatives hohes Einkommen. Außerdem leben Early Adopters häufig in Mehrfamilienhaushalten. Nach ökonomischen Aspekten können die potenziellen Erstnutzer als Vollzeitbeschäftigte in Städten mit unter 100.000 Einwohnern beschrieben werden (Biere u.a. 2009). Allerdings sind ökonomische Aspekte beim Kauf eines Elektroautos eher irrelevant, wie mehrere Studien zeigen.

Studie zur Identifikation potenzieller Nutzergruppen von Elektromobilität

Zur Identifikation der unterschiedlichen Nutzergruppen wurde analysiert, welche Variablen für die Adoption einer Innovation, d.h. den Kauf eines Elektroautos, entscheidend sind. Diese Variablen können in den Käufer betreffende und das Elektroauto betreffende Faktoren unterteilt werden. Hierzu zählen

- die Einfachheit der Nutzung,
- der relative Vorteil, welche das Elektroauto gegenüber anderen Fahrzeugtypen bietet,
- die Sichtbarkeit der Innovation,

- deren Vergleichbarkeit bzw. Alltagstauglichkeit,
- sowie die Möglichkeiten, die Innovation vor dem Kauf zu testen.

Je stärker diese Faktoren ausgeprägt sind, d.h., je einfacher ein Elektrofahrzeug bspw. zu nutzen ist, desto höher ist die Kauf- und Nutzungsabsicht.



Abbildung 1: smart fortwo electric drive

(Quelle: Daimler AG).

Auf der anderen Seite gibt es weitere Faktoren, welche die Konsumenten betreffen. Dazu zählen u.a. das Wissen über eine Innovation oder die individuelle Innovationsbereitschaft. Diese beschreibt die Neugier gegenüber neuen Dingen sowie die Bereitschaft diese auszuprobieren und zu testen. Ein weiterer relevanter Aspekt ist die soziale Norm, welche den Einfluss von Freunden, Verwandten und Nachbarn widerspiegelt. Je größer diese soziale Norm i.S. einer größeren Akzeptanz von Elektroautos ist, desto wahrscheinlicher sollte es sein, dass jemand ein Elektrofahrzeug kaufen würde.

Die Studie wurde im Rahmen des Projekts eMERGE (weitere Infos unter www.emerge-projekt.de) durchgeführt. Dazu wurden sowohl Paper-Pencil-Fragebögen in mehreren Städten Nordrheinwest-

falens sowie Berlin eingesetzt und durch eine Online-Umfrage ergänzt. Insgesamt konnten auf diese Weise 585 nutzbare Datensätze erhoben werden. Der Altersdurchschnitt der Stichprobe beträgt rd. 32 Jahre. Ein Großteil der Probanden befindet sich entweder noch in der Ausbildung oder in einem Angestelltenverhältnis. Hervorzuheben ist der relativ hohe Bildungsstand der

Stichprobe, denn vier von zehn Probanden der Studie besitzen einen Universitäts- bzw. FH-Abschluss. Hervorzuheben ist auch die hohe Anzahl an vermögenden Haushalten: 11,7% mit einem Haushaltseinkommen über 5.000 EUR.

Ergebnisse

Ziel der Studie war die Identifikation von einzelnen Nutzergruppen von Elektroautos. Dazu wurde der Datensatz mittels einer Clusteranalyse in homogene Gruppen unterteilt, die zwischen einander jedoch heterogen sind. Im Hinblick auf die Akzeptanz von Elektroautos konnten drei Cluster identifiziert werden, welche im Folgenden näher beschrieben werden. Tabelle 1 zeigt zunächst eine Übersicht der zentralen untersuchten Variablen.

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
Kaufabsicht	O	O	--
Wissen	+	--	--
Einstellung gegenüber Elektromobilität	+	+	-
Innovativität	+	+	O
Sichtbarkeit	-	--	--
Testmöglichkeit	+	O	-
Soziale Norm	-	--	--
Alltagstauglichkeit/ Vergleichbarkeit	+	+	--
Einfachheit der Nutzung	++	++	+
Relativer Vorteil	O	O	--
++ sehr positive Beurteilung + positive Beurteilung O indifferente Beurteilung - negative Beurteilung -- sehr negative Beurteilung.			

Tabelle 1: Vergleich der Nutzergruppen

Besonders hervorzuheben sind an dieser Stelle drei Aspekte:

- Erstens, werden Elektroautos von allen drei Gruppen als einfach zu nutzen wahrgenommen. Damit widersprechen diese Ergebnisse in der Literatur genannten Barrieren, wie etwa Probleme mit dem Ladekabel.
- Auf der anderen Seite wird die Sichtbarkeit von Elektroautos als relativ schlecht beurteilt, was jedoch auf Grund der geringen Zulassungszahlen nicht verwunderlich erscheint.
- Außerdem, und dies ist für die Diffusion der Elektrofahrzeuge ein kritischer Aspekt, wird die soziale Norm, d.h. der Einfluss der Gesellschaft ein Elektroauto zu nutzen, als sehr gering wahrgenommen.

Dies zeigt, dass Elektroautos (noch?) nicht als relevant angesehen werden, und bestätigt die

geringen Zulassungszahlen. Weiterhin ist dieser Aspekt besonders bemerkenswert, da ein höherer sozialer Druck als Multiplikator für die Akzeptanz wirken könnte.

Cluster 1: Potenzielle Käufer (19,07% aller Befragten)

Cluster 1 lässt sich als Innovators oder Early Adopters titulieren. Diese Gruppe hat die größte Kaufabsicht im Vergleich zu den anderen Clustern und zeigt weitere Indikatoren, die für eine Akzeptanz von Elektroautos sprechen: Die Mitglieder dieser Gruppe verhalten sich umweltfreundlicher, sind innovativ und schätzen ihr Wissen bzgl. Elektromobilität als sehr hoch ein. Insbesondere der Unterschied in der Einschätzung des Wissens ist sehr groß. Nur Cluster 1 schätzt den eigenen Wissenstand bzgl. Elektromobilität als positiv ein. Sowohl Cluster 2 als auch Cluster 3 bewerten ihren eigenen Kennt-

nisstand als defizitär und verbesserungswürdig.

Interessanterweise sind fast 81% der Personen in Cluster 1 männlich. Cluster 2 und 3 sind hingegen relativ ausgeglichen aufgeteilt, was das Geschlecht angeht. Außerdem sind die potenziellen Käufer durchschnittlich etwa 2 Jahre älter als die anderen Nutzer. Insgesamt bestätigen die gefundenen Merkmale von Cluster 1 die in der Literatur genannten Eigenschaften der Early Adopters.

Cluster 2: Die Unentschlossenen (38,66% aller Befragten)

Cluster 2 ist deutlich schwieriger zu beschreiben. Hier handelt es sich um eine Nutzergruppe, die man als die Unentschlossenen bezeichnen kann. Zwar ist die Einstellung gegenüber Elektromobilität sehr positiv – sogar positiver als die von Cluster 1 – und die zu Cluster 2 gehörende Personen verhalten sich ebenfalls umweltfreundlich, jedoch sind sie weniger interessiert an der Thematik.

Weiterhin zeigt sich, dass es große Unterschiede zwischen den Einkommen der einzelnen Cluster gibt. So ist das Einkommen von Cluster 2 signifikant geringer als das der anderen beiden Nutzergruppen. Dies ist eine mögliche Erklärung für die geringe Kaufabsicht, da der Kaufpreis von Elektroautos aktuell noch deutlich über dem von vergleichbaren konventionellen Fahrzeugen liegt. Es scheint so, als ob Cluster 2 zwar eine grundlegend positive Einstellung gegenüber Elektromobilität besitzt, jedoch noch einige kritische Punkte, wie z.B. das geringe Wissen oder der Kaufpreis, sie von einer Anschaffung bzw. Nutzung abhält.

Cluster 3: Autoliebhaber mit Benzin im Blut (42,27% aller Befragten)

Die größte Nutzergruppe stellt Cluster 3 dar. Sie spiegeln die Late Majority bzw. Laggards wider und lehnen Elektroautos schlichtweg ab: Die Kaufabsicht ist sehr gering, ebenso wie die Einstellung gegenüber Elektromobilität. Weiterhin zeigt sich, dass die Autoliebhaber sich weniger umweltfreundlich verhalten als andere Nutzer. Insgesamt beurteilen sie die Eigenschaften von Elektroautos relativ negativ. Besonders auffällig hierbei ist, dass Personen dieser Nutzergruppe das Elektroauto als nachteilig verglichen mit anderen Fahrzeugtypen wahrnehmen. Da der relative Vorteil einer Innovation als zentraler Faktor für deren Verbreitung angesehen wird, ist dies von besonderer hoher Bedeutung für die Diffusion von Elektrofahrzeugen.

Implikationen

Die Resultate der Untersuchung zeigen, dass anscheinend noch ein Wissensdefizit bzgl. Elektroautos vorhanden ist. Dies erfordert eine umfassende Aufklärungsarbeit, die seitens der Automobilhersteller aber auch öffentlichen Stellen betrieben werden muss. Ein höheres Wissen beugt Vorurteilen sowie falschen Urteilen vor und trägt somit zu einem objektiveren Bild von Elektroautos bei. Im Zuge dieser Aufklärungsarbeit könnten insbesondere die Vorteile von Elektrofahrzeugen in den Mittelpunkt gestellt werden. Denn selbst potenzielle Käufer beurteilten die Vorteile von Elektroautos gegenüber herkömmlichen Fahrzeugen als kaum vorhanden. Es muss deutlich herausgearbeitet werden, welche Vorteile (z.B.

niedrige CO₂-, sowie Geräusch-Emissionen) ein Elektroauto für jeden Einzelnen bietet. Diese Aufklärungsarbeiten sollten zielgerichtet für Cluster 1 und 2 erfolgen. Insbesondere Cluster 2, die Unentschlossenen, könnte zu einer größeren Diffusion von Elektroautos beitragen. Allerdings müssten diese zuerst davon überzeugt werden.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse der unterschiedlichen Gruppen potenzieller Nutzer von Elektromobilität, dass bisher noch nicht zu erwarten ist, dass eine breite Diffusion kurzfristig erreicht werden kann. Flankierende Maßnahmen könnten hilfreich wirken, z.B. wären sinkende Anschaffungspreise in diesem Zusammenhang erwartungsgemäß nützlich. Weiterhin könnte eine breitere, glaubwürdige Information sinnvoll sein, ebenso wie ein Ausbau der Sichtbarkeit von Elektromobilität. Eine Möglichkeit hierzu würde z.B. im Ausbau der Ladeinfrastruktur liegen, welche die Befragten zum großen Teil als lückenhaft beurteilt haben, die gleichermaßen aber auch als Wahrnehmungssignal für Elektromobilität fungiert und die Aufmerksamkeit auf diese Thematik lenkt.

Die Studie zeigt aber auch, dass es nicht erfolgreich sein kann, in eine „Elektromobilitätsromantik“ zu verfallen, wenn ernsthaft angestrebt wird, dieses Feld breit auszubauen und zu etablieren. Die potenziellen Nutzergruppen suchen nach dem Nutzen – dabei v.a. dem Nutzen, der für sie selbst durch Elektromobilität entsteht. Zwar spielt generelles Umweltbewusstsein auch eine Rolle, für die Entscheidung stehen aber konkrete Vorteile und konkrete Konsequenzen für das eigene

Verhalten und die eigene Mobilität im Vordergrund. Zudem weisen die Ergebnisse dieser Untersuchung darauf hin, dass scheinbar nur eine innere, eigene Überzeugung zu einem Adaptionsverhalten von Elektromobilität führen wird – weder „Zwang“, noch gesellschaftlicher bzw. sozialer Druck werden hier wohl langfristig hilfreich sein.

Literatur

- Ahrend, C.; Schwedes, O.; Kettner, S.; Tiedtke, B. (2011): Elektromobilität – Hoffnungsträger oder Luftschloss: Eine aktorszentrierte Diskursanalyse über die Elektromobilität 1990 bis 2010: Bericht Diskursanalyse, Fachgebiet Integrierte Verkehrsplanung, http://www.verkehrsplanung.tu-berlin.de/fileadmin/fg93/Forschung/Projekte/e-mobility/ELEKTROMOBILITAET_HOFFNUNGSTRAEGER_ODER_LUFTSCHLOSS.pdf.
- Biere, D.; Dallinger, D.; Wietschel, M. (2009): Ökonomische Analyse der Erstnutzer von Elektrofahrzeugen. Zeitschrift für Energiewirtschaft, 33 Jg., Nr. 2, S. 173-181.
- Eck, P. (2013): Audi bremst seine Elektrofahrzeuge aus, <http://www.zeit.de/auto/2013-05/audi-elektroauto-hybrid>.
- Rogers, E. M. (2003): Diffusion of Innovations, 5. Aufl., New York.
- Wietschel, M.; Dütschke, E.; Funke, S.; Peters, A.; Plötz, P.; Schneider, U. (2012): Kaufpotenzial für Elektrofahrzeuge bei sogenannten „Early Adoptern“. Karlsruhe. Fraunhofer ISI und Institut für Ressourceneffizienz und Energiestrategien.

Buchpublikationen

Internationales Marketing, 3. Auflage

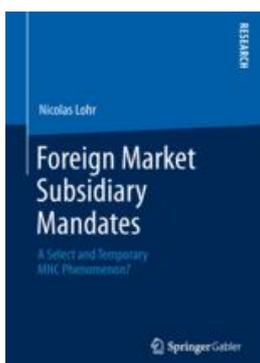


Die zunehmende Internationalisierung oder gar Globalisierung der Wirtschaft bringt neue Wertschöpfungsarchitekturen mit sich. Entscheidend ist hierbei die Erschließung und Bearbeitung neuer ausländischer Absatzmärkte: Nach dem „Going International“ bringt auch das „Being International“ eine erhöhte Komplexität mit sich, da zunehmende Wechselwirkungen zwischen den Märkten und auch mit den übrigen Wertschöpfungsfunktionen, so Produktion und Beschaffung, zu berücksichtigen sind.

Vor diesem Hintergrund führt das Buch, das sich sowohl an Studierende als auch an Entscheidungsträger in der Unternehmenspraxis richtet, in die theoretischen Grundlagen, die konzeptionellen Ansätze und die modernen Methoden des Internationalen Marketing ein. Aber auch bewährtes Wissen wird einbezogen, um Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge zu leisten. Neben der Betonung der neueren empirischen Forschung ergänzen zahlreiche Praxisbeispiele und Fallstudien die Ausführungen.

Zentes, J.; Swoboda, B.; Schramm-Klein, H. (2013): *Internationales Marketing, 3. Aufl.*, Vahlen, München.

Foreign Market Subsidiary Mandates



Internationalization processes have been a core issue of international business research since the 1970s. An interesting and quite common phenomenon, however, has been neglected: The internationalization of foreign subsidiaries themselves that are not seldom used as bridgeheads for the entry into further

countries and often get the responsibility for those markets.

In his PhD thesis that was written at the Chair for International Management of the University of Fribourg, Nicolas Lohr investigates this phenomenon in more than ten academic case studies. He explains causes, motives and the dynamics of such mandates.

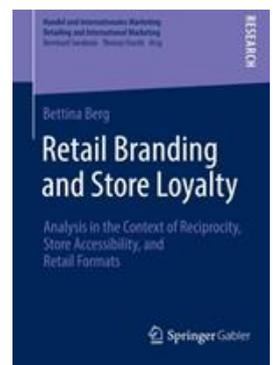
Lohr, N. (2013): *Foreign Market Subsidiary Mandates*, Springer Gabler, Wiesbaden.

European Retail Research

„European Retail Research“ ist ein zweimal jährlich erscheinendes Sammelwerk mit begutachteten Beiträgen. Die kommende Ausgabe (2013, Vol. 27, Issue I), die von der Geschäftsführenden Herausgeberin Hanna Schramm-Klein betreut wird, enthält Artikel internationaler Wissenschaftler zu Themen wie dem Einfluss der konsumentenseitigen Selbstkontrolle auf die Auswahl von Bekleidungshändlern, der Wahrnehmung und Unterscheidung von Online Handelsformaten sowie den Effekten von Prospektwerbung im Handel. Darüber hinaus rundet eine ausführliche Analyse der Handelslandschaft in Portugal das Buch ab.

Retail Branding and Store Loyalty - Analysis in the Context of Reciprocity, Store Accessibility, and Retail Formats

Marketers and retailers have to understand how to manage different consumer perception levels of retail brands, which have a major determining role on store loyalty across different complex contexts. Addressing these issues, Bettina Berg analyzes first whether corporate reputation and retail store equity have a reciprocal relationship in determining store loyalty. Second,



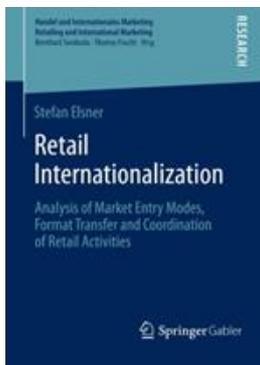
she evaluates whether retail brand equity or store accessibility provides a greater contribution to store loyalty across different local competitive situations. Third, she investigates whether perceptions of format specific core attributes differ in their impact on the brand building process in saturated and emerging markets.

Berg, B. (2013): Retail Branding and Store Loyalty – Analysis in the Context of Reciprocity; Store Accessibility, and Retail Formats, Springer Gabler, Wiesbaden.

Retail Internationalization - Analysis of Market Entry Modes, Format Transfer and Coordination of Retail Activities

Retail internationalization is gaining importance in retail practice, but the research status is still fairly narrow. Stefan Elsner aims to close this gap by investigating three important challenges within the retail internationalization process: the appropriate choice of market entry modes, the successful retail format transfer and the successful organizational structure abroad. Based

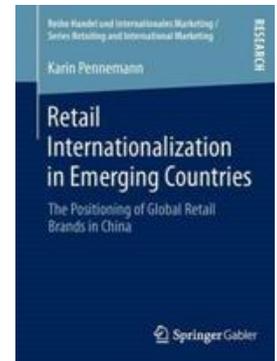
on substantial macro-economic data and comprehensive interviews with retail firms operating internationally, the results emphasize the necessity of an established frame that provides the general direction, but leaves enough room for adaptations. Based on this finding, important implications can be drawn for research and practice.



Elsner, Stefan (2013): Retail Internationalization - Analysis of Market Entry Modes, Format Transfer and Coordination of Retail Activities, Springer Gabler, Wiesbaden.

Retail Internationalization in Emerging Countries - The Positioning of Global Retail Brands in China

Retail firms have internationalized aggressively, first into developed countries and then into developing countries. Doing business in emerging countries offers growth opportunities, but also holds some uncertainties due to the lack of knowledge on whether international retailers can succeed with a global brand in business that was originally local. To expand on this issue, Karin Pennemann discusses successful positioning options for retail brands in the context of emerging countries and draws implications for retailers' international brand management. Her research identifies the importance of perceived brand globalness, the underlying value creation process, and the relevance of cultural differences in international retail brand management.



Pennemann, K. (2013): Retail Internationalization in Emerging Countries - The Positioning of Global Retail Brands in China, Springer Gabler,

Auf Einladung von Prof. Morschett präsentierte Hr. Baud zunächst die Erfolgsstory der Internationalisierung von Victorinox, der Marke des Schweizer Messers, und zeigte dann die Diversifikation des Unternehmens in neue Produktbereiche, so Reisegepäck, Bekleidung, Uhren und schließlich Parfüms, auf. Er erklärte das Internationale Marketing und betonte dabei zum einen die unterschiedlichen Anforderungen, die die verschiedenen Produktbereiche mit sich bringen, aber auch, wie sich das Unternehmen Victorinox heute in Richtung einer global einheitlichen Positionierung für alle **Produkte des Unternehmens bewegt.**

Robin Barraclough, Chief Marketing Officer der Emmi Gruppe, des größten Schweizer Milchverarbeiters, berichtete am 21. November 2013 von einer anderen Ausgangslage. Lange Zeit war Emmi stark auf den Schweizer Markt fokussiert. Aber seit einigen Jahren wird die Internationalisierung vorangetrieben. Mittlerweile erwirtschaftet Emmi ca. 40% seines Umsatzes außerhalb der Schweiz, was über organisches Wachstum und über Akquisitionen gelungen ist. Ein Schwerpunkt der Strategie liegt dabei auf Produktinnovationen. In diesem Zusammenhang wurde auch auf Café Latte eingegangen, ein Emmi-Produkt, das 2004 eingeführt wurde und eine internationale Erfolgsstory ist.

Den Abschluss der Veranstaltungen im Herbstsemester 2013 machte für die Studierenden der Universität Fribourg ein weiterer Gastvortrag; erneut wurden die Internationalisierung und das internationale Marketing einer der besten Schweizer Marken beschrieben. **Markus Vogt, Head of Marketing & Sales von Ricola**, sprach am 3. Dezember 2013 über die Internationalisierung der Schweizer Kräuterbonbons, die mittlerweile in mehr als 50 Länder exportiert werden. Die Werbung, die auf Swissness baut („Wer hat's erfunden?"), hat in vielen Ländern Kultcharakter erreicht.

Sie war aber in einigen Regionen der Welt nicht Erfolg versprechend. Daher hat Ricola vor wenigen Wochen eine neue Werbekampagne mit dem Schlagwort „Chrüterchraft“ lanciert, die mit leichten Modifikationen weltweit einsetzbar ist.

In Trier referierten am 09. Juli 2013 **Herr Oliver Mans, Geschäftsleitung Vollsortiment Ware, und Herr Hilmar Hübers, Geschäftsleitung Strategie Vollsortiment National von der Rewe Group**, im Rahmen der Mastervorlesung Han-



Oliver Mans
Geschäftsleitung
Vollsortiment Ware
Rewe Group



Hilmar Hübers
Geschäftsleitung Strategie
Vollsortiment National
Rewe Group

delsmarketing zum Thema „Die Bedeutung des Faktors Preis für den Erfolg im LEH“.

Die Referenten behandelten, neben dem Unternehmen Rewe Group, insbesondere die strategische Neupositionierung anhand des Pricings. Durch ein umfassendes nationales Preisexperiment – unter Berücksichtigung von Zahlungsbereitschaften, der Kunden und der eigenen Stärken – hat die Rewe drei Typen von Stores identifiziert und umgesetzt. Die Wahl der jeweiligen Preisschiene pro Laden hängt dabei von der Wettbewerbsintensität, der Kaufkraft und dem Kundenpotenzial ab und wird jährlich überprüft. Durch die Anpassung des Pricings konnte die Rewe Group ihr Preisimage erfolgreich wandeln und den Läden so zu mehr Erfolg verhelfen.

Am 02. Juli 2013 referierte in Trier der **Competitive Intelligence Manager der Ferrero Group, Herr Luca Regorda**. Im Rahmen der Vorlesung International Strategic Marketing gab Herr Regorda einen Einblick in die internationalen Innovationsprozesse der Ferrero Group. Dabei ging Herr Regorda sowohl auf die Prozesse der Innovationsentwicklung als auch auf die Prozesse, welche zur endgültigen Produkteinführung in den Markt führen, ein. Insbesondere wurde dabei die Verflechtung der einzelnen Prozesse dargestellt sowie deren Abhängigkeit voneinander. Durch diese systematische Entwicklung von Innovationen sieht sich Ferrero in der Lage, ein einmal auf den Markt gebrachtes Produkt nicht mehr von demselben zurückziehen zu müssen.



Luca Regorda
Competitive Intelligence
Manager
Ferrero Group



Andreas Keuter
Leiter
Markenmanagement
Bitburger Braugruppe

Anfang Juli hatten die Studenten der Universität Trier die Gelegenheit einen Einblick in die Welt der Bitburger Braugruppe zu bekommen. Passend zum Titel der Vorlesung, Leistungsprozesse, referierte **Herr Andreas Keuter, Leiter Markenmanagement Bitburger Braugruppe**, über Leistungsprozesse bei der Bitburger Brauerei. Insbesondere ging

er dabei auf die verschiedenen Stufen der Leistungserstellung am Beispiel der neuen Fassbrause von Bitburger ein. Von der Produktentwicklung bis hin zur Markteinführung zeigte sich, dass nur durch ein Ineinandergreifen aller Prozesse eine

erfolgreiche Leistungserstellung möglich ist. Davon konnten sich auch die Studenten im Anschluss an den Vortrag überzeugen: Die Bitburger Brauerei stellte verschiedene Sorten der Fassbrause sowie ihr alkoholfreies Bier zur Verköstigung zur Verfügung.

Unter dem Titel „Interkulturelle Probleme im B2B Business“ konnten sich die Marketing-Studierenden der Universität Siegen einen konkreten Eindruck verschaffen, welchen Herausforderungen im internationalen Kontext sich das Unternehmen ITS (Innovative Technical Solutions) aktuell gegenüber sieht. Die ITS Group, welche primär Flugzeugfertigungslinien und Einbauten (z.B. Innenkabinen) für namhafte Unternehmen wie Airbus, Boeing oder Bombardier herstellt, hat in den USA, Deutschland und Indien jeweils Niederlassungen mit über 150 Mitarbeitern. **Dipl.-Ing. Andreas E. Lutters, General Manager & CTO der ITS Group**, verdeutlichte die damit einhergehenden kulturellen Unterschiede.

Vorträge und Projekte mit Unternehmen

Wie auch in den letzten Jahren war ein wesentlicher Fokus der Transfer-Aktivitäten des Chair for International Management der Universität Fribourg auch in diesem Berichtszeitraum das Thema **Online-Handel**. Zu diesem Thema referierte Prof. Morschett bei verschiedenen Veranstaltungen, insbesondere bei Verbundgruppen, im In- und Ausland, aber auch bei anderen Handelsorganisationen und Herstellern.

Im Rahmen der ADV, der **Akademie der Verbundgruppen**, waren die beiden im Mai 2013 angebotenen Seminare zum Thema **Online-Handel in Verbundgruppen**, die von Prof. Morschett geleitet wurden, stark überbucht, sodass im September 2013 zwei weitere Seminare angeboten wurden.

Mobilität, Elektromobilität und Fragen von **Stadtmarketing, Social-Media Marketing** sowie **Multi-Channel Retailing** standen im Mittelpunkt mehrerer Workshop- und Vortrags-Veranstaltungen, die Prof. Hanna Schramm-Klein als Referentin gemeinsam mit Handelsunternehmen, Vertretern von Städten und Kommunen und Unternehmen der Konsumgüterbranche durchgeführt hat.

Der Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen engagiert sich weiterhin in einem **Artenschutzprojekt zur Wiederansiedlung ausgestorbener Tierarten**, das vom **Bundesamt für Naturschutz** gefördert wird. Im Vordergrund der Untersuchung steht die Frage der Akzeptanz einer Auswilderung von Großtieren in der Bevölkerung und der Eignung dieses Artenschutzprojektes als Regionalmarketinginstrument.

Internationale Seminare, Vorträge und Preise

Mitarbeiter des Lehrstuhls für Marketing und Handel der Universität Trier haben von Mai 2013 bis Dezember 2013 Forschungsarbeiten u.a. auf folgenden Konferenzen vorgetragen: European International Business Association (Dezember, Bremen), American Marketing Academy Academy (August, Boston), Doktorandentagung der deutschsprachigen Marketingforschung (September, Berlin) und European Marketing Association (Mai, Istanbul). Es handelt sich um folgende Beiträge:

- Building a Strong Retail Brand: A Comparative Analysis of Non-Food-Retail Sectors, EMAC (Swoboda/Hälsig/Schramm-Klein/Morschett)
- The International Transfer of Retail Formats – A Consumer Perspective, AMA Summer Marketing Educators' Conference, (Swoboda/Berg/Dabija)
- Being Global Brands Within a Local Business? Lessons Learned from International Retailers, AMA Summer Marketing Educators' Conference (Swoboda/Pennemann/Hälsig). Awarded as the best paper in the "Global and Cross-Cultural Marketing Issues Track".
- Coordination of international activities of family-owned SMEs in different internationalization stages, EIBA (Swoboda/Morschett)
- Successful GAM organisation for companies that supply international retailers and the role of international marketing strategy, EIBA (Swoboda/Seibel/Schramm-Klein)
- Retail Brand Equity and Offered Values – An Initial Reciprocal Analysis, Forschungstagung Marketing (Weindel).
- Consumer based Corporate Reputation of MNC – An Initial Hierarchical Study, Forschungstagung Marketing (Puchert).

Frau Dr. Edith Olejnik wurde für ihre Dissertation "International Small and Medium-sized Enterprises: Dynamic Internationalization Patterns, Determinants of Change, Organizational Configurations and Success Factors" mit dem Joseph A. Schumpeter-Preis geehrt.

Die Laudatio hielt Herr Michael Schiff, Deutsche Bundesbank. Daneben wurde Frau Olejnik für ihre Dissertation mit dem Prof. Dr. Axel G. Schmidt-Preis für ganzheitliche Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen ausgezeichnet.

Im Zeitraum Mai 2013 bis Dezember 2013 wurden die Forschungsarbeiten des H.I.M.A. auf folgenden Konferenzen vorgestellt:

- Dating the Enemy? An Empirical Investigation on the Competitive Advantage of Retail Companies Generated by CSR-Alliances with NGOs, EAERCD (Kolb/Zentes)
- Supply Chain Transparency as a Key Prerequisite for Sustainable Agri-Food Supply Chain Management, EAERCD (Bastian/Zentes). Awarded as the best paper in the "Distribution Channels & SCM Track".
- Simple vernis ou avantage concurrentiel? Une étude empirique des alliances pour la RSE entre les entreprises commerciales et les ONG, Colloque Etienne Thil (Kolb/Zentes)
- De la possession d'une voiture à son utilisation, vers une compréhension des intentions d'utilisation des voitures en libre-service intégral, Colloque Etienne Thil (Beham/Freer/Zentes)
- Strategische Flexibilität bei Geschäftsmodell-Evolutionen, Forschungstagung Marketing (Steinhauer)
- Stakeholder-Konfrontationen in Social Media – Eine fallstudienbasierte Untersuchung unternehmensseitiger Reaktionsstrategien am Beispiel von Shitstorms, Forschungstagung Marketing (Beham)
- Explorative Analysis of Antecedents and Consequences of Strategic Flexibility on Firm Performance in the Context of Business Model Evolution, EIBA (Steinhauer/Zentes)

Frau Dr. Catherine Holtgräfe wurde für ihre Dissertation „Multioptionalität im Selbstmedikationsmarkt - Empirische Analyse persönlicher und situativer Determinanten des Entscheidungsverhaltens von Konsumenten in einer Multi-Kanal-/Multi-Format-Umwelt“ mit dem Paul H. Repplinger Ehrenpreis 2013 ausgezeichnet.

Impressum

Jg. 4, 2013, Heft Nr. 2

Retailing & Consumer Goods Marketing wird herausgegeben von

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

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

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

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

Für die Redaktion der vorliegenden Ausgabe ist das Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.MA.) der Universität des Saarlandes verantwortlich.

Layout: Victoria Lonnes.