



Der INSIGHTS-Newsletter steht seit über neun Jahren für interessante, abwechslungsreiche und qualitativ hochwertige Berichte über die neuesten Erkenntnisse aus der Handelsforschung.

Gemäß diesem Anspruch senden wir, das NETZWERK HANDEL, Ihnen mit Freude wieder aktuelle Informationen über die praxisorientierten Forschungsergebnisse unserer vier Lehrstühle und Institute.

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

Ihr NETZWERK HANDEL

HIGHLIGHTS

MIET-COMMERCE Was bewegt Konsumenten zum kollaborativen Konsum?

PATHS-TO-PURCHASE Welchen Einfluss haben Offline-Online und Online-Offline Integration der Händler?

CONSUMER ATTACHMENT Ein erweiterter Erklärungsansatz der Kundenbindung.

INTERNATIONALISIERUNG VON NONFOOD-DISCOUNTERN
Dynamisches Wachstum von TEDI.

HANDELSMANAGEMENT

Offline-, Online- und Omnichannel-Handel

Bernhard Swoboda | Thomas Foscht | Hanna Schramm-Klein

- Betriebs-/Vertriebstypen und Geschäftsmodelle in Offline-, Online- und Omnichannel-Retailing
- Wettbewerbs- und Gesamtunternehmensstrategien in Offline, Online und Omnichannel
- Optionen des Absatzmarketing
- Gestaltung der Supply-Chain
- Konzepte der Führung
- Praxisbeispiele und Fallstudien

Vahlen

4., aktualisierte Auflage 2019 | ca. 1.000 Seiten | Hardcover | ISBN 978-3-8006-5351-5 | € 59,80

Vahlens Handbücher

Bernhard Swoboda
Thomas Foscht
Hanna Schramm-Klein

**Handels-
management**

Offline-, Online- und Omnichannel-
Handel

Vahlen

4. Auflage

Das NETZWERK HANDEL

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

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

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

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



UNIV.-PROFESSOR DR.

THOMAS FOSCHT

Universität Graz, Österreich

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

thomas.foscht@uni-graz.at



UNIV.-PROFESSOR DR.

DIRK MORSCHETT

Universität Fribourg, Schweiz

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

dirk.morschett@unifr.ch



UNIV.-PROFESSORIN DR.

HANNA SCHRAMM-KLEIN

Universität Siegen, Deutschland

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

schramm-klein@marketing.uni-siegen.de



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

BERNHARD SWOBODA

Universität Trier, Deutschland

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

b.swoboda@uni-trier.de

Editorial

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

Im ersten Beitrag geht die Professur für Marketing und Handel der Universität Siegen der Fragestellung nach Einflussfaktoren für die Teilnahme am Mietgeschäft nach. Basis der quantitativen Studie ist die Veränderung des Konsumentenverhaltens hin zum kollaborativen Konsum.

Messen können von der Digitalisierung profitieren, aber auch durch die digitale Substitution gefährdet sein. Welche Aspekte der digitalen Entwicklungen überwiegen und welche Herausforderungen sie mit sich bringt, beleuchtet die Universität Fribourg in ihrem englischsprachigen Beitrag.

Omnichannel-Retailing ist durch Kanalintegration geprägt, deren Optionen bzw. Richtungen in der vorliegenden Studie des Lehrstuhls für Marketing und Handel der Universität Trier im Hinblick auf Offline- und Online-Kaufentscheidungen beleuchtet werden.

Eine aktuelle Studie des Instituts für Marketing der Universität Graz geht der Frage nach, warum sich Kunden in Kundenbeziehungen (nicht) binden. Auf Basis der Ergebnisse werden Kundenbindungstypologien abgeleitet und ein differenziertes Beziehungsmanagement impliziert.

In einem nächsten Beitrag untersucht die Universität Siegen, inwiefern technologie-basierte Beratungsunterstützungssysteme die Hindernisse in der Datengenerierung im stationären Einzelhandel überwinden können.

Der Chair for International Management der Universität Fribourg beschäftigt sich im nachfolgenden Beitrag mit der Internationalisierung von Nonfood-Discountern. Diese weist ein dynamisches Wachstum auf, wie das Beispiel TEDi zeigt.

Im Fokus des Beitrages der Universität Trier steht der Einfluss der wahrgenommenen Globalität MNU auf die Wiederkaufintention der Konsumenten. Zusätzlich werden externe Rahmenbedingungen dieses Einflusses beleuchtet.

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

Inhaltsverzeichnis

Das NETZWERK HANDEL2

Editorial.....3

Untersuchung der Einflussfaktoren der Konsumenten um am Miet-Commerce teilzunehmen4

The impact of digitalization on B2B trade fairs in Europe9

Paths-to-Purchase: Wie Offline-Online- & Online-Offline-Kanalintegration die Kaufintention erhöhen! 14

Warum sich Kunden (nicht) binden. Consumer Attachment – Ein erweiterter Erklärungsansatz der Kundenbindung..... 17

Der Einfluss von technologie-basierter Beratungsunterstützung auf die Bereitschaft der Datenpreisgabe beim Kunden am Point of Sale26

Internationalisierung von Nonfood-Discountern - Das Beispiel TEDi30

Wahrgenommene Globalität multinationaler Unternehmen: Länderübergreifende Effekte35

Transfer zwischen Forschung und Praxis.....39

 Buchpublikationen und Dissertationen.....39

 Internationale Konferenzen und Preise.....39

 Gastvorträge von Managern und Exkursionen zu Unternehmen41

 Vorträge und Projekte mit Unternehmen.....49

Impressum50

Untersuchung der Einflussfaktoren der Konsumenten um am Miet-Commerce teilzunehmen

AUTOREN

ANNE FOTA Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Marketing und Handel der Universität Siegen.

KATJA WAGNER Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Marketing und Handel der Universität Siegen.

HANNA SCHRAMM-KLEIN Inhaberin der Professur für Marketing und Handel der Universität Siegen.

In den letzten Jahren hat sich der Konsum der Verbraucher massiv verändert. Verschiedene Konsumformen, wie beispielsweise der kollaborative Konsum, nehmen im Kontext der Sharing Economy stetig zu. Ein relativ neues Geschäftsmodell ist Miet-Commerce, bei dem die Konsumenten Alltagsprodukte über eine Online-Webseite für einen bestimmten Zeitraum und zu einem festen (z.B. täglichen oder monatlichen) Preis mieten. Um dieses neue Phänomen zu erforschen, wurde untersucht, was Konsumenten dazu bewegt am Mietgeschäft teilzunehmen. Unsere Ergebnisse zeigen, dass wirtschaftliche Vorteile, Vertrauen, Sicherheit, Komplexität und Wissen über die Nutzungsbedingungen als Prädiktoren für die Absicht dienen, Produkte über eine Miet-Webseite zu beziehen. Überraschenderweise hat die wahrgenommene Nachhaltigkeit keinen wesentlichen Einfluss auf diese Verhaltensabsicht.

Einleitung

Laut dem KPMG (2017) Verbraucherbarometer sind 43 Prozent der Befragten daran interessiert, Produkte in Zukunft zu mieten. Frühere Untersuchungen beziehen sich auf eine Reihe von Mietmodellen der Sharing Economy und in erster Linie auf hochpreisige Luxusprodukte, konventionelle (nicht online vermittelte) Mietmodelle oder auf nicht-kommerzielle Formen des Sharings (Zervas et al. 2017; Bock et al. 2005). Die Vermietung von Luxusprodukten ist in der Regel auf besondere Anlässe und eine kurze Zeit beschränkt, wie z.B. die Vermietung eines Brautkleides. Herkömmliche Mietmodelle, wie z.B. Autoleasing, sind in der Regel mit hohen Raten und zusätzlichen Betriebskosten (z.B. monatliche Kosten) verbunden. Nicht-kommerzielle Formen des Teilens werden oft unter der Familie und unter Freunden angewandt oder haben einen spezifischen sozialen Charakter. Miet-Commerce hat dagegen einen anderen Charakter und adressiert unterschiedliche Verbraucherbedürfnisse, wie z.B. das Ausprobieren neuer Produkte für einen bestimmten Zeitraum, wenn Verbraucher sich nicht sicher sind, ob sich das Produkt wirklich lohnt, oder wenn sie sich bestimmte Produkte nicht leisten können, aber auch das Gefühl der Gruppenzugehörigkeit erleben möchten.

Das Konzept des Miet-Commerce

Miet-Commerce ist eine spezifische Form eines Geschäftsmodells in der sog. Sharing Economy. Aktuelle Studien, die sich z.B. mit Nicht-Eigentumskonsum, zugangsbasierten Diensten, kollaborativem Konsum, Teilen oder dem Miteigentum befassen, bieten einen Zugang zum Thema und stellen alternative Formen des Konsums vor, bei denen Verbraucher Zugang zu Produkten oder Dienstleistungen erhalten und diese gemeinsam ohne Eigentumsübertragung nutzen (z.B. Lawson et al. 2016). Das Geschäftsmodell des Miet-Commerce konzentriert sich aus der Sicht des Händlers auf wirtschaftliche Motive. Neben dem Händler gibt es einen weiteren Akteur: den Verbraucher. Für diesen gibt es keine Eigentumsübertragung, sondern eine feste Zeitspanne der vereinbarten Konsumzeit. So zahlen die Verbraucher beim Miet-Commerce für die Dauer der Nutzung einen vertraglich vereinbarten Preis an den Händler. Während der Mietdauer kann der Verbraucher das Produkt in vollem Umfang nutzen. Der Kontakt zwischen Verbraucher und Händler erfolgt entweder auf der eigen-betriebenen Webseite des Händlers oder über eine von Dritten betriebene Webseite. Insgesamt unterscheidet sich der Miethandel in seiner Gesamtheit nicht von anderen Sharing-Modellen, sondern stellt eine Art Abwandlung dieser dar. Um dieses Geschäftsmodell von den anderen

Formen zu unterscheiden, betrachten wir die folgenden Merkmale als spezifisch für den Miet-Commerce: (1) Die Mietprodukte werden von Händlern an Verbraucher angeboten (B2C). (2) Miet-Commerce erfolgt über digitale Webseiten. (3) Unter Miet-Commerce versteht man die Vermietung von Konsumgütern für den täglichen Gebrauch wie Kühlschränke, Mobiltelefone oder Kleidung, welche über einen längeren Zeitraum mehrfach genutzt werden. (4) Händler bieten manchmal am Ende der Mietzeit eine Kaufoption an. (5) Es ist kein Gemeinschaftsgedanke involviert. (6) Miet-Commerce Händler vermieten in der Regel verschiedene Arten von Produkten. Während all diese Merkmale keine neuen Phänomene darstellen, als auch einzeln oder teilweise in anderen Geschäftsmodellen der Sharing-Economy beobachtet werden können, ist es die Bündelung dieser Merkmale, die das Mietgeschäftsmodell von anderen Sharing-Konzepten nach unserer Definition unterscheidet.

Theoretischer Hintergrund und Hypothesen

Basierend auf der property rights theory, der theory of perceived ownership und des endowment effects, untersuchen wir die Wahrnehmung der Konsumenten im Kontext des Miet-Commerce und gehen davon aus, dass die Bedeutung von Eigentum die Wahrnehmung verschiedener Determinanten beeinflusst und damit die Grundlage für das Konsumentenverhalten bildet. Unser konzeptionelles Modell ist in Abbildung 1 dargestellt.

Durch die wiederholte Nutzung von Produkten können sich Sharing-Konzepte im Allgemeinen als eine umweltfreundliche und nachhaltige Form des Konsums erweisen, da die Nutzung eines Produkts maximiert wird (Lawson et. al. 2016). Dies

führt zu einer der wichtigsten Absichten für Verbraucher, Produkte zu teilen: Nachhaltigkeit (Hamari et al. 2016). Da die auf den Miet-Commerce-Webseiten angebotenen Produkte nicht nur einmal, sondern mehrfach von verschiedenen Konsumenten genutzt werden, wird vermutet, dass die Nutzung dieser Produkte dadurch maximiert wird, was zu einer höheren Nachhaltigkeit führt.

H1. Die wahrgenommene Nachhaltigkeit wirkt sich positiv auf die Absicht aus, Produkte über Online-Webseiten zu mieten.

Laut Hamari et al. (2016) kann die Sharing Economy auch für die Verbraucher wirtschaftliche Vorteile bieten. Frühere Studien über den kollaborativen Konsum haben diese Annahme bestätigt, da sie festgestellt haben, dass finanzielle Vorteile der Schlüssel zur Motivation des Peer-to-Peer-Sharing sind (Tussyadiah 2015). Da das Mieten von Produkten billiger sein kann, anstatt sie zu kaufen, können sich Verbraucher teurere Produkte leisten, wenn sie am Miet-Commerce partizipieren. Die Teilnahme am Miet-Commerce kann daher auch ein rationales, nutzungsmaximierendes Verhalten darstellen, bei dem der Verbraucher das Eigentum an Produkten durch günstigere Angebote beim Miet-Commerce ersetzt (Hamari et al. 2016).

H2. Die wahrgenommenen wirtschaftlichen Vorteile wirken sich positiv auf die Absicht aus, Produkte über Online-Webseiten zu mieten.

Gerade beim Miet-Commerce kann es zu einer großen Unsicherheit bezüglich der Qualität, beispielsweise aufgrund von Nutzungsspuren, eines gebrauchten Produkts kommen. Die Verbraucher wissen also nicht, was sie von den gemieteten Produkten und dem Händler erwarten können (Lee und Turban 2001). Darüber hinaus verpflichtet sich

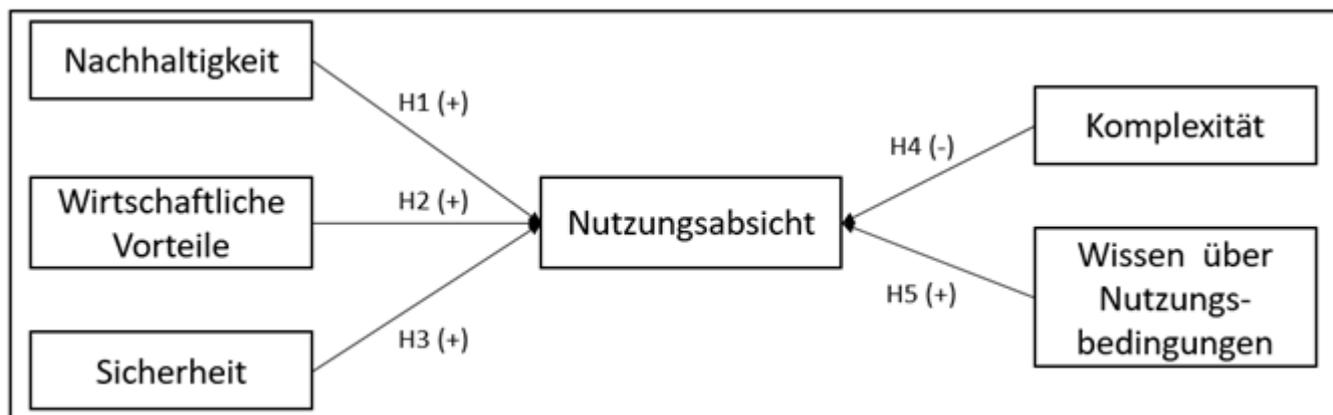


Abbildung 1: Forschungsmodell

der Verbraucher, einen vordefinierten Preis für das Produkt zu zahlen - oft für mehrere feste Monate. Dieser Betrag ist zu zahlen, auch wenn das Produkt nicht den Erwartungen des Verbrauchers entspricht oder wenn er es nicht mehr will. Somit tritt der Verbraucher in eine finanzielle Unsicherheit ein. Da das Miet-Commerce-Konzept noch relativ neu auf dem Markt ist und daher noch wenig Reputation vorweisen kann, sind die Verbraucher noch mehr auf die Sicherheit angewiesen, dass sie vor Bedrohungen wie Betrug und Datenmissbrauch durch die Händler geschützt werden (Kasim und Abdullah 2010).

H3. Die wahrgenommene Sicherheit wirkt sich positiv auf die Absicht aus, Produkte über Online-Webseiten zu mieten.

Die Komplexität zeigt, inwieweit eine Innovation, wie z.B. eine neue Technologie oder ein neues Geschäftsmodell, als schwierig in der Anwendung wahrgenommen wird (Rogers und Showmaker 1971). Es ist fraglich, ob die Dienstleistungen und Prozesse beim Miet-Commerce, einschließlich der Rechte und Pflichten, auch für den Verbraucher verständlich und transparent sind, da es sich um eine neue Form des Konsums handelt und viele Verbraucher mit ihr noch nicht vertraut sind. Schließlich haben mehrere Studien bereits den negativen Einfluss der gesteigerten Komplexität auf die Nutzung von Informationstechnologie, die Kaufabsicht, aber auch auf die Einführung eines "grünen Konsumverhaltens" untersucht. (z.B. Thompson et al. 1991).

H4. Die wahrgenommene Komplexität hat einen negativen Einfluss auf die Absicht, Produkte über Online-Webseiten zu mieten.

Die Verbraucher bewerten ihre Kaufentscheidungen danach, wie stark die Informationsqualität des Online-Shops ist und wie gut sie wissen, dass ihre Privatsphäre und Daten durch den Online-Shop geschützt sind (Kim et al. 2008). Diese so genannte Zusicherung an die Verbraucher durch den Online-Shop dient dem Verbraucher als Wissen darüber, was mit seinen Informationen geschieht und beeinflusst sein Loyalitäts- und Kaufverhalten (Sarkar 2011). Wang et al. (1998) haben auch herausgefunden, dass das Kaufverhalten im Internet davon beeinflusst wird, inwieweit die Informationstransparenz von Online-Shops zum Aufbau eines verbraucherorientierten Wissenssystems genutzt wird. Es ist daher davon auszugehen, dass das

Verbraucherwissen über die Nutzungsbedingungen im Mietgeschäft einen positiven Einfluss auf die Absicht, *über Online-Webseiten* zu mieten, haben könnte.

H5. Das Wissen über die Nutzungsbedingungen hat einen positiven Einfluss auf die Absicht, Produkte über Online-Webseiten zu mieten.

Empirische Studie

Um die vorgestellten Hypothesen zu testen, haben wir eine quantitative Online-Umfrage in Deutschland durchgeführt. Dabei haben wir einen Datensatz von N = 689 Teilnehmern generieren können, von denen 65,6% weiblich waren (Mittelwert = 29,20 Jahre, SD = 11,97). Um unsere Hypothesen zu testen, haben wir die Strukturgleichungsmodellierung der partiellen kleinsten Quadrate (PLS) verwendet.

Ergebnisse, Diskussion und Implikationen

Im Gegensatz zu früheren Annahmen (Lawson et al. 2016; Luchs et al. 2011) zeigt die wahrgenommene Nachhaltigkeit keinen Einfluss auf die Absicht, am Miet-Commerce teilzunehmen (siehe Tab. 1). Weitere Forschungsstudien könnten daher untersuchen, ob der Nachhaltigkeitsaspekt eher bei bestimmten Produkten wahrgenommen wird oder abhängig von der Produktkategorie des Online-Händlers ist.

Jedoch konnte ein positiver Effekt der wahrgenommenen wirtschaftlichen Vorteile auf die Verhaltensabsicht beobachtet werden. Bei der Teilnahme am Miet-Commerce sind niedrigere Preise zu zahlen als bei einem Kauf, was die Verbraucher somit als finanziellen Vorteil und Motivationsfaktor empfinden (Tussyadiah 2015). Dies ist für sie in dem Moment wichtiger als der Besitz des Produktes. Wie bereits Lee und Turban (2001) vermutet haben, zeigt sich auch in dieser Studie, dass es für Verbraucher relevant ist, Sicherheit in Bezug auf Produkte und ihre Daten zu haben. Wenn sich die Verbraucher sicher fühlen, nehmen sie somit eher am Miet-Commerce teil. Händler müssen daher noch sorgfältiger sein, um ein hohes Maß an Transparenz in Bezug auf Daten, Zahlung, Abwicklung, Rückgabe und Qualität zu gewährleisten. Zu diesem Zweck können auf der Miet-Commerce Webseite Qualitätssiegel, als auch echte und zufriedene Kundenrezensionen präsentiert werden. Zudem kann der negative Einfluss der Komplexität auf die Verhaltensabsicht bestätigt werden. So

kann aufbauend auf der Literatur angenommen werden, dass je höher die wahrgenommene Komplexität des Miet-Commerce ist, desto geringer ist auch die Absicht der Verbraucher, die Miet-Commerce Webseite zu nutzen und Produkte dieses Händlers zu mieten (z.B. Thompson et al. 1991). Daher wird empfohlen, dass Miet-Commerce Händler eine klare und transparente Informationsstruktur aufbauen. Darüber hinaus scheint sich das Wissen der Verbraucher über die Nutzungsbedingungen positiv auf die Absicht auszuwirken, Miet-Commerce Webseiten zu nutzen. Dies zeigt, dass je mehr Wissen die Verbraucher über ihre eigenen Rechte (z.B. Datenschutzerklärungen oder Verbraucherschutzinformationen) und Pflichten (z.B. Zölle oder Versandkosten) haben, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie Produkte über eine Miet-Commerce-Webseite mieten. Dieses Bedürfnis nach Sicherheit wurde bereits in der Literatur bestätigt (Bart et al. 2005, Teo und Tan 2002). Hier wird den Händlern empfohlen, Informationen über Datenschutzbestimmungen und Verbraucherinformationen für Verbraucher auf ihren Webseiten klar, verständlich und leicht zugänglich zu kennzeichnen (Bhatnagar und Ghose 2004; Caudill und Murphy 2000).

Die Ergebnisse zeigen, dass der Miet-Commerce Handel einerseits die wirtschaftlichen Vorteile für die Verbraucher hervorheben sollte, und andererseits betonen sollte, dass der Verbraucher beim

Miet-Commerce Zugang zu den neuesten Produkten erhält. Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass der Zugang zu Informationen über den Prozess transparent, einfach und präzise gehalten werden sollte, um die Komplexität zu verringern und die Verbraucher ausreichend zu informieren. Das bedeutet auch, dass die Verbraucher auf einen Blick sehen können, wie das Produkt aussieht, wie der Rückgabeprozess funktioniert, welche Rechte und Pflichten sie haben, aber auch welche Sicherheiten der Händler gewährleistet. Hier wäre ein Qualitätssiegel von Vorteil, das dem Verbraucher zusätzliche Sicherheit bietet (Miyazaki und Krishnamurthy 2005).

Jedoch hat diese Studie auch einige Limitationen, welche an dieser Stelle erwähnt werden: Zum einen wurde die Stichprobe nur in Deutschland erhoben und besteht zu einem großen Teil aus Studierenden, die an der Umfrage teilgenommen haben. Zukünftige Studien sollten auch Teilnehmer aus anderen Ländern gewinnen, um die allgemeine Validität der Ergebnisse zu überprüfen. Darüber hinaus wurde nicht zwischen Teilnehmern, die bereits am Mietgeschäft teilgenommen haben, und Teilnehmern, die noch keine Produkte auf einer Miet-Commerce-Webseite gemietet haben, unterschieden. Da in diesem Zusammenhang die Erfahrung und das Wissen über die technischen und organisatorischen Prozesse des Mietgeschäftsmodells einen Einfluss haben könnten, ist eine Unterscheidung zwischen diesen beiden Verbraucherguppen zu empfehlen.

	Stand. Coef.	T-Statistic	VIF
Nachhaltigkeit → NA	-.025 ^{ns}	.615	1.821
Wirtschaftliche Vorteile → NA	.150 ^{***}	3.440	1.852
Sicherheit → NA	.100 ^{**}	2.266	1.873
Komplexität → NA	-.143 ^{***}	4.717	1.061
Wissen über Nutzungsbedingungen → NA	.105 ^{***}	2.869	1.553

Hinweis: NA = Nutzungsabsicht, N = 689, PLS Algorithmus: maximale Iterationen = 300; Bootstrapping-Verfahren: Fälle 689; Stichproben = 5.000; *signifikant bei p < .05, **signifikant bei p < 0,01, ***signifikant bei p < .001, ns = nicht signifikant.

Tabelle 1: Ergebnisse

Literaturverzeichnis

Bart, Y.; Shankar, V.; Sultan, F. & Urban, G. L. (2005): Are the Drivers and Role of Online Trust the Same for All Web Sites and Consumers? A Large-Scale Exploratory Empirical Study, in: *Journal of Marketing*, 69(4), 133-152.

Bhatnagar, A. & Ghose, S. (2004): Segmenting consumers based on the benefits and risks of Internet shopping, in: *Journal of Business Research*, 57(12), 1352–1360.

Bock, G., Zmud, R., Kim, Y., & Lee, J. (2005). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.

Caudill, E. M. & Murphy, P. E. (2000): Consumer Online Privacy: Legal and Ethical Issues, in: *Journal of Public Policy & Marketing*, 19(1), 7-19.

Hamari, J.; Sjöklint, M. & Ukkonen, A. (2016): The Sharing Economy: Why People Participate in Collaborative Consumption. In: *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67(9), 2047–2059.

Kassim, N., & Asiah Abdullah, N. (2010). The effect of perceived service quality dimensions on customer satisfaction, trust, and loyalty in e-commerce settings: A cross cultural analysis. In: *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(3), 351-371.

Kim, D. J.; Ferrin, D. L. & Rao, H. R. (2008): A trust-based consumer decision-making model in electronic commerce: The role of trust, perceived risk, and their antecedents, in: *Decision Support Systems*, 44(2), 544-564.

KPMG (2017): Consumer Barometer: Teilen und haben – Sharing, 3 (2017).

Lawson, S. J.; Gleim, M. R.; Perren, R. & Hwang, J. (2016): Freedom from ownership: An exploration of access-based consumption. In: *Journal of Business Research* (69), 2615–2623.

Lee, M. K., & Turban, E. (2001). A trust model for consumer internet shopping. In: *International Journal of electronic commerce*, 6(1), 75-91.

Luchs, M.G., Naylor, R.W., Rose, R.L., Catlin, J.R., Gau, R., & Kapitan, S. (2011). Toward a sustainable marketplace: Expanding options and benefits for consumers. In: *Journal of Research for Consumers*, 19(1), 1–12.

Miyazaki, A. D. & Krishnamurthy, S. (2005): Internet Seals of Approval: Effects on Online Privacy Policies and Consumer Perceptions, in: *The Journal of consumer affairs*, 36(1), 28-49.

Rogers, E. M., & Shoemaker, F. F. (1971). *Communication of Innovations; A Cross-Cultural Approach*.

Sarkar, A. (2011): Impact of Utilitarian and Hedonic Shopping Values on Individual's Perceived Benefits and Risks in Online Shopping, in: *International Management Review*, 7(1), 58-65.

Teo, T. S. H. & Tan, J. S. (2002): Senior executives' perceptions of business-to consumer (B2C) online marketing strategies: the case of Singapore, in: *Internet Research*, 12(3), 258-275.

Thompson, R. L., Higgins, C. A., & Howell, J. M. (1991). Personal computing: toward a conceptual model of utilization, in: *MIS quarterly*, 125-143.

Tussyadiah, I. (2015). An exploratory on drivers and deterrents of collaborative consumption in travel. In Tussyadiah, I. & Inversini, A. (Eds.), in: *Information & Communication Technologies in Tourism 2015*. Switzerland: Springer International Publishing.

Wang, H., Lee, M. K. O. & Wang, C. (1998): Consumer Privacy Concerns about Internet Marketing, in: *Communications of the ACM*, 41(3), 63-70.

Zervas, G., Proserpio, D., & Byers, J. W. (2017). The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. *Journal of Marketing Research*, 54(5), 687-705.

The impact of digitalization on B2B trade fairs in Europe

AUTHOR

ANDREA CANDELA NÚÑEZ Student at the Chair for International Management, University of Fribourg/Switzerland.

Over centuries, the trade fair industry has served as a platform to bring together market actors such as buyers and sellers from different industries, thereby becoming an important marketing tool for many companies. Nonetheless, the landscape for the trade fair industry has been changing due to swift and continuous developments in digital technologies. Currently, the traditional trade fair industry is facing digital effects in two aspects. First, digitalization provides the trade fair industry with supporting digital tools that range from functional elements such as digitalized systems to access the exhibition grounds, to more advanced developments such as virtual reality (VR). Second, digitalization boosts online platforms such as e-marketplaces and virtual trade fairs, which can act as potential substitutes for traditional trade fairs. This study aims to identify the impact of digitalization on the trade fair industry regarding the two aspects named above.

By definition, trade fairs are periodic events developed in a specific place at which manufacturers and retailers in a particular industry or related industries have the opportunity to meet face-to-face to display their products and services, develop relationships by exchanging information, and to buy and sell products.

According to De Pelsmacker et al. (2018), trade fairs can be divided in four categories.

- Horizontal trade fairs have exhibitors from only one industry and target professional groups from different industries.
- Vertical trade fair has exhibitors from different industries and aims to reach a target group in one specific field of activity.
- Conference-bound exhibition is a small event tied to a conference or symposium and targets a selective group that is normally difficult to reach.
- Trade mart is a hybrid exhibition that provides opportunities to exhibit and sale.

The trade fair industry has an extensive list of stakeholders playing different roles in the business. The three key players are the organizers, exhibitors, and visitors.

Organizers: They provide a space within an appropriate infrastructure during a fixed amount of time; this space serves as the exhibit (Florio 1994). This provides a platform for industry stakeholders

to establish interaction, especially between sellers as exhibitors and buyers as visitors.

Exhibitors: They are manufacturers or distributors of products or services specific, related or complementary to the industries involved. They may have different motivations and objectives for participating in a trade fair. These are normally aligned with the strategy of the sales, marketing, and communication departments (De Pelsmacker et al. 2018). Bonoma (1983) has suggested that those objectives are classified into selling and non-selling objectives.

Visitors: They constitute the general public who attend the exhibitions. Every stakeholder could also play a role as attendee or visitor to a trade show. However, in this case, the concept of visitors covers those people who attend the venue to buy products or services, acquire information, or assess products. These could include current buyers, potential buyers, and non-buyers (Solberg 2013).

Relevance

According to The Global Association of the Exhibition Industry (UFI), Europe has the most indoor exhibition space available worldwide and retains 45% of the global market share. The region has 496 venues to host exhibitions that cover 15.8 million square meters. Germany has 9.3% of the global exhibition space available across 60 venues. Hence, it is the leader in Europe and is ranked third

worldwide after the USA and China. The country has four of the 10 largest exhibition centers in the world, which are located in Hannover, Frankfurt, Cologne, and Dusseldorf.

In 2017, the German organizers generated sales of about 3.7 billion euros. This is a decrease of about 5% from the previous year. However, according to the Association of the German Trade Fair Industry (AUMA), the industry has had strong historical performance; in 2002, the figure was around 2.3 billion euros.

The trade fair industry organized 311 exhibitions in 2017, which is a decrease of 9% from the previous year. Of all the events, 157 had a national and international scope, which is a decrease from 2016 when that figure was 186 exhibitions. The industry achieved 176,000 exhibitors, and 61% came from abroad. They also attracted more than 9.7 million visitors, of which 35% came from outside Germany.

Methodology

To identify the impact of digitalization on B2B trade fairs, two aspects were regarded:

- the use of online platforms which can act as substitutes for traditional trade fairs, and
- the use of digital technologies within the trade fairs.

The study focused on Germany because it is the leading organizer of trade fairs on the continent. The analysis considered both micro and macro environmental factors. It delved into the micro environmental factors by using an empirical approach. This approach took the form of surveys and interviews that sought key stakeholders' perspectives of the influence of digitalization in the B2B trade fairs. Thereafter, the macro environmental factors were reached by developing a PESTEL analysis, which comprises the political, economic, social, technology, ecological, and legal aspects. This procedure served as a basis for the SWOT analysis, which identified the strengths, weaknesses, threats, and opportunities of the B2B trade fairs in Germany and Europe that are facing digitalization. The analysis contributed to the creation of recommended strategies for the industry, as developed under the TOWS matrix.

Empirical approach: The approach consists of mixed methods, namely surveys and interviews,

and gathered quantitative and qualitative information. The surveys focused on the perspective of exhibitors and visitors. The questionnaires were conducted in two different international B2B trade fairs at some of the biggest venues in Germany: the vertical trade fair Orgatec in Cologne and the horizontal trade fair Glasstec in Dusseldorf. In addition, semi-structured interviews were conducted with one German exhibitor, one German visitor, and one Swiss organizer.

Key findings: SWOT analysis

Strengths: One of the main strengths of B2B trade fairs is face-to-face contact. This contact allows interaction with many stakeholders, not just sellers and buyers, at the same time and place. This contact enables the transfer of emotions that helps to foster trust between participants. Personal encounters also facilitate the demonstration of any product or service, even when the goods are complex and require high-level communication. In addition, face-to-face contact allows participants of B2B trade fairs to interact in many ways beyond selling or purchasing, such as acquiring detailed information about products, companies, and the industry in general. Over time, B2B trade fairs in Germany have developed three characteristics: strong market experience, strong international reputation, and valuable information. In addition, they are already implementing digital tools in pursuit of greater efficiency for their customers.

Weaknesses: Physical boundaries pose weaknesses for B2B trade fairs with regard to digital technologies. These boundaries limit geographical reach, which makes it expensive and time-consuming to participate in the exhibition space. In addition, physical boundaries reduce the possibilities for interaction and thus to exchange real-time information. Physical dimensions are also related to the business model of B2B trade fairs, which profit from the quantity of rented square meters and face a significant threat of substitution from VR. In addition, B2B trade fairs in Germany and Europe lack digital experience as well as employees with digital skills that are necessary to compete with digital technologies. Furthermore, the proposition of horizontal trade fairs is losing their attractiveness.

Opportunities: Since one of the main objectives of participants in the B2B trade fairs is searching for innovation, the trade fair industry must attract

participants by magnifying their experience-enhancing unique features. Business-to-business trade fairs also have significant possibilities for the target market: large companies have complex and specialized products which must be traded through rich media platforms such as B2B trade fairs. In addition, for SMEs, B2B trade fairs are relevant instruments to advertise their business. Furthermore, European governments are motivating traditional industries to adopt new business models that include digitalization. Hence, B2B trade fairs in Germany and Europe may lead the digital transformation in the industry adding value to the current business, expanding their business scope or creating new business models. Entering in the digital technologies field, B2B trade fairs may recapture the companies' marketing budget and take advantage of the high portion of the German and global population that currently uses the internet.

Threats: Digitalization brings a long list of threats and challenges to the B2B trade fair industry in Germany and Europe. Currently, the digital technologies analyzed—online platforms such as e-marketplaces and virtual trade fairs, and digital tools—have become the biggest threats to B2B trade fairs.

B2B e-marketplaces represents a major competitor in industries that are looking for speedier solutions. The effects of B2B e-marketplaces are clear from the decreasing number of exhibitors and visitors in some events. The study also illustrates that half of sellers and buyers are willing to use this platform in the near future. This situation creates diverse challenges for traditional trade fairs in Germany and Europe. The first challenge is identifying the threatened industries and designing new alternatives to retain the current customers. The second is retaining the SMEs as the main customers of the German B2B trade fairs as well as those who are less willing to pay due to the expensive cost of participating in traditional trade fairs. The third is retaining large companies that attract other companies and acquiring a large marketing budget. B2B virtual trade fairs also represent a threat but only in the medium to long term.

Although virtual trade fairs are not currently strong rivals, the technology behind those fairs has a major impact on traditional trade fairs. Virtual reality acts as a competitor to the physical offerings from B2B trade fairs. The study has demonstrated that this digital tool provides a cost-efficient alternative

for exhibitors who have major products or several references. Some companies are already displaying their products through VR goggles, which optimizes exhibition space and reduces the quantity of rented square meters. In turn, organizer revenue is also reduced. Other digital tools such as screens at the booth and digital catalogs make this effect even more significant. Nowadays, the main challenge that B2B trade fairs in Germany and Europe face is detaching the business model's dependence on the physical rented space.

In addition, industries that seek greater efficiency perceive digital technologies to be an alternative that fit their needs. This situation is also affected by the increasing number of young decision-makers who are influenced by technology and seek to adapt that technology to the B2B context. Currently, companies' marketing budgets must be divided in two parts: traditional and digital activities. Digital technologies already take 50% of the budget.

Then, the government effort to embrace digitalization boosting start-ups make the digitalization effects more significant for the traditional industries. However, even if B2B trade fairs wish to undergo a digital transformation, they must deal with two drawbacks: the high cost of technology, and the lack of digitally skilled people in Germany and Europe. In addition, B2B trade fairs in Germany and Europe are facing two major competitors: the USA and China. They are competing in both the digital and physical fields.

Recommended strategies

S-O strategies (building on own strengths to seize opportunities)

- Use strong market experience and the information gathered from market participants and various industries to extend the business model. This model can comprise the generation of hybrid models which include physical and digital solutions.
- Enhance the benefits of face-to-face contact to conduct complex negotiations and exchange complex information to retain large exhibitor companies which have specialized products.
- Implement digital tools to enhance value propositions, thereby creating a unique experience that combines real and virtual elements that can attract younger generations.

W-O strategies (overcoming weaknesses to seize opportunities)

- Provide a customized solution to industries that experience dynamic trade but require solutions to problems of availability and real-time information. Provide this solution by adopting a business model that includes digital solutions and significant use of the internet.
- Take advantage of governmental programs such as the Digital Hub Initiative to interact with developers and acquire experience in the digital field.

S-T strategies (building on own strengths to defend against threats)

- Attract the younger generation and demonstrate the benefits of personal contact by creating spaces for start-ups and junior initiatives. Involve people from younger generations in the exhibition space, and create unique experiences that include extra-curricular experiences such as tours or events.
- Use strong market experience to compete with international competitors.
- Generate income that is external to the current business while taking advantage of information gathered over time and new digital technologies such as blockchain, AI, and big data. Create a new business model to classify and sell databases of potential consumer or suppliers. Use these new incomes to develop digital initiatives to try to catch the marketing budget assigned to digital solutions.

W-T strategies (overcoming weaknesses to defend against threats)

- Minimize the low availability and lack of real-time information, and extend the geographical scope to offer a virtual solution such as extending the current B2B trade fairs. Create a merger and acquisition (M&A), or joint venture (JV) with a developer of virtual trade fairs to circumvent the lack of digital skilled employees and digital experience.

T-O-W-S strategy

Create a new business model that aims to make profit out of the traditional attachment to physical rented space. An “augmented e-marketplace” could be such a model. Seek to eliminate some weaknesses such as limited geographical scope, low availability, and a lack of real-time information. Reduce wastage of time. This new strategy benefits from the frequent internet use in Germany and

the opportunity to extend the business scope by adding value through digital technologies. This digital solution can also integrate diverse activities beyond pure sale or purchase.

The new business model’s initial target market could be the current customers from the databases that have already been collected. Then, the business model could reach SMEs that seek a cost-efficient platform and large enterprises that seek efficiency. Existing international credibility from a well-known organizer company can be associated with this new digital solution to reduce the participants’ uncertainty. At the same time, the strategy pursues the minimization of growing threats such as the exodus of companies from specific economic sectors. The strategy also responds to the customers’ expectations and generational changes. Additionally, the strategy seeks to capture the ongoing marketing budget that is assigned to digital solutions and directly addresses the threat of new online competitors such as B2B e-marketplaces.

This initiative can be developed in accordance with three alternatives.

- (1) Create an original start-up that takes advantage of governmental support to foster new companies that work on digital initiatives.
- (2) Create strategic alliances with other trade fair organizers to combine capabilities and resources, thereby minimizing the impact of the high technological cost.
- (3) Initiate a M&A, or JV with an experienced company in the digital field, thereby circumventing the lack of digitally skilled employees or lack of experience with digital technologies.

Finally, any type of new business strategy that is adopted from the B2B trade fair must be well developed to avoid losing credibility.

Conclusion

Digital technologies cannot completely replace face-to-face contact, as has been confirmed through the study. Hence, the personal communication that B2B trade fairs enables is still relevant. However, the declining number of participants in some events is evidence that this argument is increasingly no longer enough for some industries. Enterprises that pursue optimum pricing, cost reduction, efficiencies in the purchasing process,

transparency, and speed have been found on online platforms, which are increasingly looking like new alternatives that can better supply the needs of consumers.

Due to digitalization, B2B trade fairs are forced to implement new solutions for certain industries to remain relevant. For instance, the retail industry has already experienced declining numbers of participants. In addition, B2B trade fairs must pay attention to those industries with products that have low specifications, low complexity, and low strategic importance; these industries are more likely to be attracted to digital solutions.

However, thinking about particular industries is not the greatest concern. The most major and structural change that B2B trade fairs must undergo to remain relevant for all industries has two major aspects, both related to their current business model. First, the current business model is based on physical rented space, which is now being replaced by VR. Hence, there is an imperative need to develop new business models to transcend beyond the physical boundary or set up new income streams. Second, some industries require a more integrated alternative when participating in a B2B trade fair; thus, horizontal trade fairs must also be considered.

As a final remark, the statement of the WEF regarding the digital transformation of industries can also be extended to the B2B trade fair industry: "They have significant resources such as hard assets, brands, global distribution, customer relationships, data and decades of institutional know-how to harness for their digital transformation. In a sense, they are too big to fail".

In summary, digitalization has a vast impact on the B2B trade fair industry in Germany and Europe. Thus, the industry is highly forced to reevaluate its current business model to remain relevant in the market.

References

Bonoma, Thomas V. (1983): Get more out of your trade shows, in: Harvard Business Review, Vol. 61, pp. 75-83.

De Pelsmacker, Patrick; Geuens, Maggie; Van Den Bergh, Joeri (2018): Marketing Communications - A European perspective, 6th Edition, Harlow.

Florio, Massimo (1994): Fair Trades by Trade Fairs: Information Providing Institutions Under Monopolistic Competition, in: Small Business Economics, Vol. 6, pp.267-281.

Solberg S., Klaus (2013): Exhibit Marketing and Trade Show Intelligence - Successful Boothmanship and Booth Design, Halmstad.

Paths-to-Purchase: Wie Offline-Online- & Online-Offline-Kanalintegration die Kaufintention erhöhen!

AUTOREN

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

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

Omnichannel-Retailing ist durch Kanalintegration geprägt. Die Effekte der wahrgenommenen Kanalintegration wurden aber i.d.R. holistisch untersucht, ohne Integrationsoptionen/-richtungen zu unterscheiden. In dieser Studie werden die Pfade der holistischen Sicht denen der Offline-Online- & Online-Offline-Integration gegenübergestellt, im Hinblick auf Offline- und Online-Kaufentscheidungen. 722 Kunden bewerteten führende Omnichannel-Fashionhändler. Ergebnisse zeigen, dass eine differenzierte Sicht der wahrgenommenen Integrationsoptionen unterschiedliche, für die Steuerung wichtige Wirkungspfade/-effekte transparent macht. Die holistische Sicht ist für Manager sehr bedingt nutzbar.

Einleitung

Im Omnichannel-Handel schaffen diverse neue Kanäle neue Möglichkeiten, aber auch neue Herausforderungen für Unternehmen, die zahlreiche Kanäle integrieren, um die Kaufabsicht von Kunden über die gesamte Customer Journey zu erhöhen. Der Kauf oder die Absicht zum Kauf durch Konsumenten in den Verkaufskanälen eines Omnichannel-Händlers hängt u.a. von der Bewertung der Kombination dieser Kanäle durch einen Händler ab. In dieser Studie stehen diese wahrgenommene Integration von Kanälen und deren Effekte aus Kundensicht im Vordergrund.

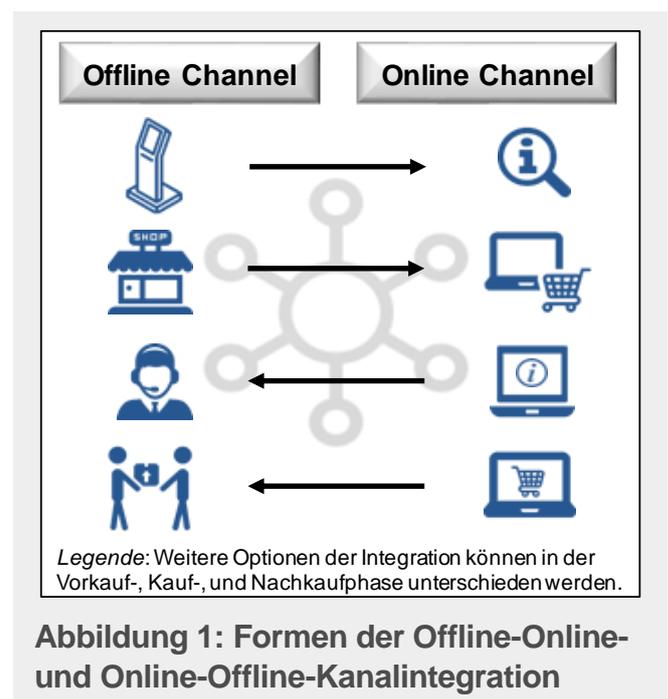
Wahrgenommene Kanalintegration eines Händlers, d.h., „the degree to which channels interact with each other“, kann aus Kundensicht generell bewertet werden. D.h., ein Händler bietet diese besser an als ein Wettbewerber. Kanalintegration erfolgt allerdings zumindest in zwei Richtungen: Offline-Online und Online-Offline. Und es ist für jedes Omnichannel-Unternehmen wichtig, zumindest zu wissen, wie Kunden die Offline-Online-Kanalintegration und die Online-Offline-Kanalintegration bewerten, und v.a. wie beide auf die Bewertung der Verkaufskanäle und das Kaufverhalten in diesen Kanälen wirken. Erst dann kann ein Omnichannel-Unternehmen entscheiden, bspw. welche Maßnahmen bzgl. der Offline-Online- und Online-Offline-Kanalintegration ergriffen werden sollen.

Abbildung 1 deutet nur wenige der vielfachen Möglichkeiten zur Offline-Online- und Online-Offline-Kanalintegration an. Beispiel in stationären

Stores sind Zugriffe auf Informationen oder Sortimente/Bestände im Online-Kanal, oder die Abholung bzw. der Umtausch von Online-Bestellungen im Offline-Store.

In dieser Studie interessieren zwei Fragen:

- Wie sehen die Pfade der wahrgenommenen Offline-Online- und Online-Offline-Kanalintegration zur Kaufintention gegenüber einem Omnichannel-Händler aus?
- Im Kontrast, wie sehen die Pfade zur Kaufintention bei einer generellen, holistischen Bewertung der Kanalintegration durch Verbraucher aus?



Konzeption

Die übliche, in derartigen Studien vorgeschaltete Literaturbestandsaufnahme, zeigt die Dominanz von zwei Forschungsströmen zur wahrgenommenen Kanalintegration:

- Die meisten Studien beruhen auf einer holistischen Bewertung der Kanalintegration, differenzieren also zumindest nicht zwischen den beiden o.g. Richtungen: Offline-Online und Online-Offline.
- Weitere Studien betrachten die Online-Offline-Integration (seltener Offline-Online), verbleiben aber in der Wirkungsbetrachtung bei Online-Kanälen (seltener Offline-Kanälen). Sie vernachlässigen die für Omnichannel-Händler typischen kreuzweisen Effekte von Online zu Offline und vice versa.

Kreuzeffekte bilden aber wichtige wechselseitige Wirkungen in der Praxis des Omnichannel-Handels ab. Auch Omnichannel-Kunden bewerten Online-Offline-Integration oder Offline-Online-Integration eines Omnichannel-Händlers nicht isoliert, sondern per definitionem verwoben.

Daher werden in dieser Studie die Online-Offline-Integration und die Offline-Online-Integration gleichzeitig modelliert. Deren spezifische Pfade zur Kaufintention von Kunden im Omnichannel-Handel werden betrachtet (siehe Abb. 2).

Diese Pfade sind aber komplex. Die o.g. Studien zeigen, dass die Offline-Online- und Online-Offline-Kanalintegration das Kaufverhalten nicht direkt bestimmen. Vielmehr beeinflussen sie die Wahrnehmung der Angebote (im Offline-/Online-Kanal), die – wiederum aus Studien bekannt – das Kaufverhalten oder die Kaufintention in beiden Kanälen bedingen. Kunden kaufen nur dann, wenn das Angebot aus subjektiver Sicht stimmt. Sie kaufen kaum nur, weil ein Händler integrierte Kanäle anbietet.

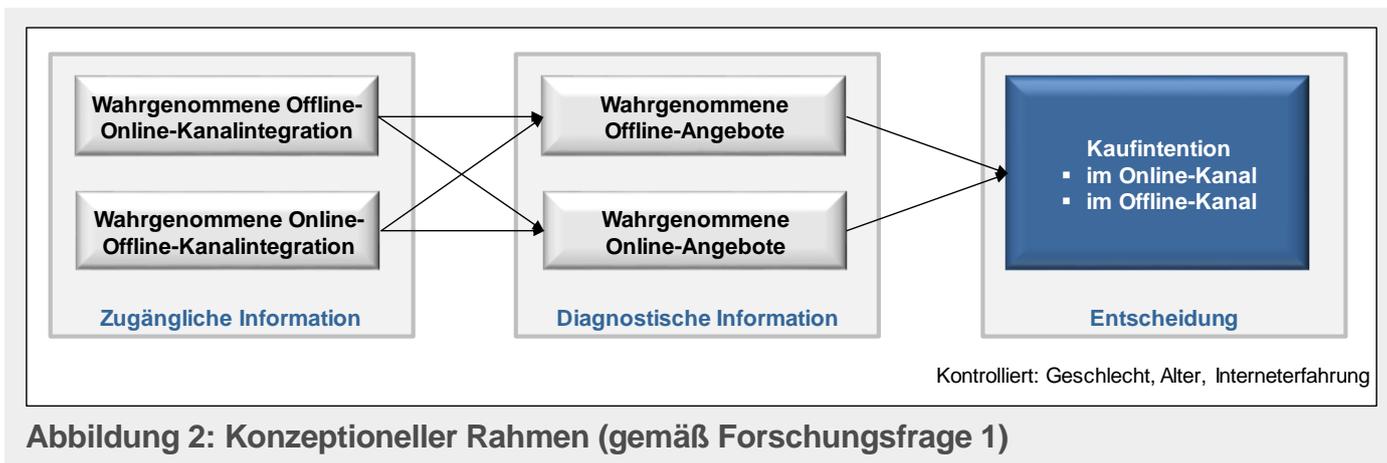
Theoretisch lässt sich diese Grundannahme – die natürlich empirisch zu überprüfen ist – mit der sog. Accessibility-Diagnosticity-Theorie erklären. Hiernach ist die Wahrnehmung der Offline-Online- und Online-Offline-Integration eine „easy accessible information“, die aber nicht direkt diagnostisch für das Kaufverhalten ist. Deren Diagnostizität erlangen beide Integrationsoptionen nur über die Bewertung der Angebotsleistungen durch die Kunden.

In dieser Studie wird die Kaufabsicht der Kunden im Offline- und Online-Kanal separat betrachtet, da beide Verhaltensweisen möglicherweise unterschiedliche Pfade aufweisen und Unternehmen die Absicht haben können, das Verhalten im Offline-Kanal und/oder im Online-Kanal zu stimulieren. Die Kaufabsicht der Kunden zum Omnichannel-Händler insgesamt wird nur angesprochen, ebenso wie interessante Kontextfaktoren, welche die Pfade verstärken oder abschwächen.

Empirie

Die Fashion- bzw. Bekleidungseinzelhandelsbranche wurde als Anwendungsfeld gewählt. Fashion gehört zu den größten Handelsbranchen in vielen westlichen Ländern und weist relativ hohe Online- und Omnichannel-Umsatzanteile auf, mit wachsender Tendenz (Prognosen gehen von über 40% Online-Umsatz im Jahr 2025 in USA, Deutschland etc. aus). Heute haben Verbraucher bereits ein relativ hohes Maß an Online-Erfahrung und kaufen Modeartikel über diverse Kanäle. So entfallen in Deutschland heute über 50% der Offline-Verkäufe in der Modebranche auf die Online-Offline-Kanalintegration und über 25% der Online-Verkäufe auf die Offline-Online-Kanalintegration.

Ausgewählt wurden sodann die vier umsatzstärksten reinen Bekleidungshändler. Diese sind bekannt und verfügen über alle relevanten Möglichkeiten



zur Offline-Online- und Online-Offline-Kanalintegration (z.B. integrierte Transaktionsinformationen, Produkt-, Preis- und Promotioninformationen, Auftragsabwicklung oder Kundendienstleistungen). Dieses Vorgehen ist der Wahl eines einzigen Händlers oder diverser Händler methodisch überlegen.

Die Stichprobe wurde auf Basis einer repräsentativen Quotierung von 1.000 Kunden, die öfter Omnichannel-Käufe tätigen, aus einem Panel gebildet. 790 Probanden stimmten einer persönlichen Befragung in einer deutschen Mittelstadt zu. Sie wurden von geschulten Interviewern zunächst nach der Bekanntheit von Fashion-Händlern befragt und sodann nach dem Offline- und Online-Kaufverhalten bei diesen Händlern. Waren bei mindestens zwei der o.g. vier Händlern beide Bedingungen erfüllt, dann wurde im Wechsel zum erst- oder zweitgenannten Händler befragt. Nach diversen Test verblieben 722 Befragungen als Studienbasis.

In Pretests (N=23, N=106) wurden drei subjektiv wichtige Offline-Online- und entsprechend Online-Offline-Integrationsoptionen für die Hauptstudie ausgewählt. Je drei Items erfassen die Offline-Online-Integration, z.B. „Wenn Sie im Laden von [Händler] einkaufen, (1) besteht ein Zugang zum Online-Shop, (2) können Sie sich über verfügbare Produkte in seinem Online-Shop informieren“ und die Online-Offline-Integration, z.B. „Wenn Sie im Online-Shop von [Händler] einkaufen, (1) können Sie das Produkt im Laden abholen, (2) können Sie das Produkt im Laden zurückgeben“.

Jeweils eine Frage zur wahrgenommenen Bewertung von Sortiment, Preis, Layout und Kommunikation erfassen die Angebote im Offline- und Online-

Kanal (z.B. „Der Offline-/Online-Kanal des [Händlers] bietet eine große Produktvielfalt, Mir gefällt das Ladenlayout des Offline-/Online-Kanals von [Händler] sehr gut“.

Die Online- und Offline-Kaufintention wurden jeweils kanalspezifisch mit drei Items erfasst (z.B. „Wenn ich etwas finde, das mir gefällt, dann (1) würde ich es bei [Händler] Offline/Online einkaufen, (2) dann ist es wahrscheinlich, dass ich es bei [Händler] Offline/Online einkaufe“).

Nach Vortests wurde das neue, sog. „latent moderated structural equations method“ durchgeführt.

Ergebnisse

Die Integration von Kanälen bestimmt in keinem Fall direkt die Kaufabsicht.

Abbildung 3 zeigt rechts die Ergebnisse bei einer holistischen Bewertung (die beiden Integrationsrichtungen wurden zu einem sog. Second-Order-Faktor verbunden). Ersichtlich ist, dass die generell erfasste Kanalintegration das Online- und Offline-Kaufverhalten signifikant über die Offline- und Online-Angebote bedingt. Die Pfade sind unterschiedlich stark, aber alle signifikant. Die totalen Pfade (unter Einbeziehung aller, auch kreuzweisen Beziehungen im Modell) sind hochsignifikant.

Links in Abb. 3 sind die offensichtlich detaillierteren Ergebnisse der differenzierten Sicht visualisiert. Sie erweitern die holistischen Einsichten. Eine differenzierte Sicht der „Paths-to-Purchase“ erscheint aus Kundensicht in Omnichannel-Unternehmen aufschlussreicher.

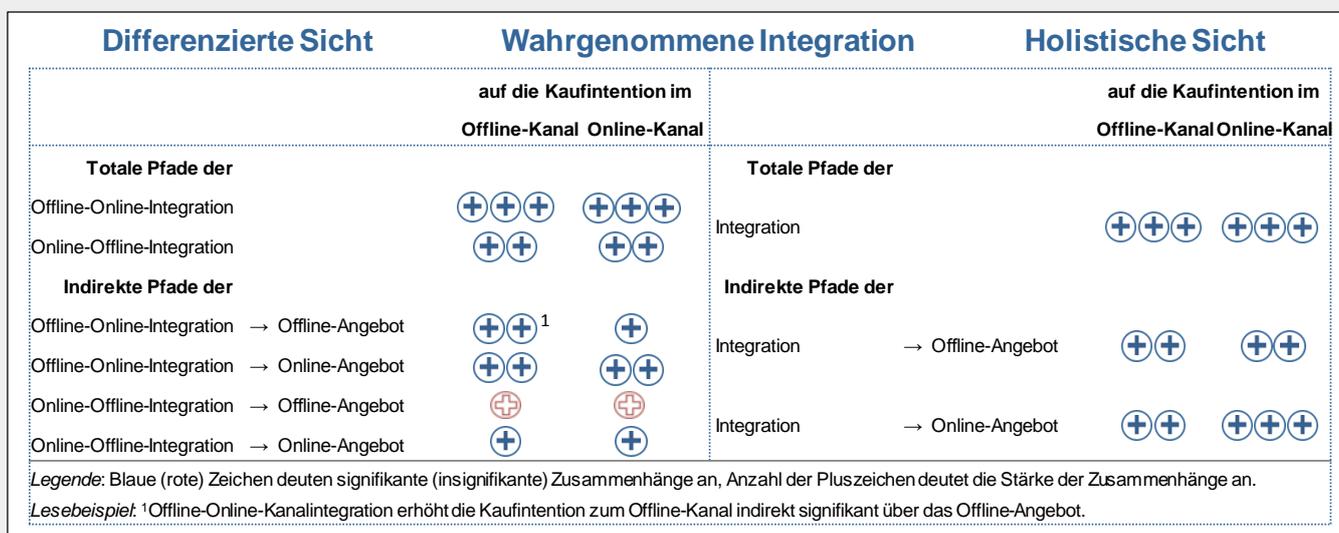


Abbildung 3: Ergebnisse – Basierend auf Verbraucherbewertungen

- In Offline-Entscheidungen wirkt die Offline-Online-Integration sowohl über die Offline-Angebote als auch über die Online-Angebote (kreuzweise), was bei der Online-Offline-Integration nicht so ist (der kreuzweise Pfad ist insignifikant). Auch beim totalen Pfad wird ersichtlich, dass die Offline-Online- (vs. Online-Offline-) Kanalintegration den stärkeren Hebel für das Kaufverhalten darstellt. Hierbei ist der o.g. kreuzweise Pfad in der Tendenz sogar der wichtigste Pfad.

- In Online-Entscheidungen wirkt die Online-Offline-Kanalintegration nur über die Online-Angebote (nicht kreuzweise). Demgegenüber wirkt die Offline-Online-Integration über beide Angebote/Pfade (über das Online-Angebot stärker). Der Gesamtpfad zeigt erneut die Überlegenheit der Offline-Online-Kanalintegration, wohlgemerkt bei Online-Entscheidungen im Omnichannel-Handel.

Implikationen

Manager sind sich sicher der strategischen Bedeutung von Integrationsoptionen bewusst. Sie können (erneut) sehen, dass Offline-Online- und Online-Offline-Integration nur indirekt auf das Kaufverhalten wirken, d.h., nur die Wahrnehmung der Ange-

bote verstärken. Wichtig ist: Aus Kundensicht existieren unterschiedliche „Paths-to-Purchase“.

Bei der Absicht der Kaufstimulierung im Offline-Kanal ist die Offline-Online-Kanalintegration der stärkste Hebel, der jedoch nur verbunden mit Offline- und Online-Angeboten zu sehen ist. Die Offline-Online-Kanalintegration ist der stärkste Hebel zur Stimulierung der Online-Käufe. Übrigens bestätigt sich beides auch bei der Betrachtung der separat gemessenen Kaufabsicht bei einem Händler generell (unabhängig von Kanälen). Die Online-Offline-Kanalintegration ist indessen nicht zu vernachlässigen. Bei der Nutzung diverser Integrationsoptionen ist aber klar, dass diese nicht gleichermaßen wirken und diverse Pfade beschreiten.

Diese Ergebnisse beruhen freilich auf den wichtigsten, vorselektierten Integrationsoptionen. In der Customer Journey existieren weitere. Studien könnten solche aus der Vorkauf-, Kauf und Nachkaufphase hinsichtlich ihrer Bedeutung und Pfade untersuchen. Die Autoren glauben, dass die Ergebnisse beachtenswert sind und eine Replikation in anderen Branchen oder bei ehemals Online-Pure-Playern ähnlich ausfallen dürften. Die theoretischen Argumente dieser Studie sind übertragbar.

„Take-aways“

- Omnichannel-Händler partizipieren im Hinblick auf die Kaufintention von Kunden von Offline-Online- und Online-Offline-Kanalintegrationsoptionen, aber nur indirekt aufgrund der diagnostischen Kaufverhaltenswirkung der Offline- und Online-Angebote.
- Eine differenzierte Betrachtung der „Paths-to-Purchase“ von Integrationsoptionen deckt verschiedene, auch kreuzweise Effekte auf, anders als bei der sog. holistischen Sicht der Kanalintegration.
- Die Offline-Online-Kanalintegration bestimmt die Kaufintention der Verbraucher im Offline- und Online-Kanal stärker, als die Online-Offline-Kanalintegration. Wichtige Wirkungspfade variieren jedoch.

Warum sich Kunden (nicht) binden.

Consumer Attachment – Ein erweiterter Erklärungsansatz der Kundenbindung.

AUTORIN

HEIKE KRUG-LEITOLD Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing der Universität Graz

Eine aktuelle Studie an der Karl-Franzens-Universität Graz geht der Frage nach, warum sich Kunden in Kundenbeziehungen (nicht) binden. Die Ergebnisse zeigen, dass das Bindungsverhalten von prädisponierten Bindungsmustern (Consumer Attachment) bestimmt wird. Diese ermöglichen die Ableitung einer Kundenbindungstypologie, die ein differenziertes Beziehungsmanagement impliziert.

Einführung

Viele Unternehmen streben danach, möglichst enge Beziehungen zu ihren Kunden aufzubauen, in der Annahme, Investitionen in das Beziehungsmarketing würden langfristig zu positiven Ergebnissen führen (Mende/Bolton/Bitner 2013, S. 125). Dabei wird argumentiert, dass gebundene Kunden aufgrund reduzierter Kosten, Cross-Selling, Weiterempfehlungen und einer höheren Preisbereitschaft langfristig profitabler sind (Reichheld/Sasser 1990, S. 108). Obwohl Unternehmen in vielen Branchen stark in Customer Relationship Management (CRM) investieren, um enge Kundenbeziehungen zu fördern, sprechen nicht alle Kunden gleich gut auf diese Bindungsversuche an (Mende/Bolton/Bitner 2009, S. 23).

Die Forschung über die Erfolge des CRM zeigt ebenfalls unterschiedliche Resultate (Hillebrand/Nijholt/Nijssen 2011, S. 592). Einige Studien weisen einen positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg nach (z.B.: Palmatier/Dant/Grewal/Evans 2006, Krasnikov/Jayachandran/Kumar 2009), andere wiederum einen negativen oder nicht signifikanten (z.B.: Hendricks/Singhal/Stratman 2006, Voss/Voss 2008, Yim/Anderson/Swaminathan 2004). Für Unternehmen besteht damit die Gefahr, in eine Kundenbindungsfalle zu geraten. Die Ausgaben für ihre Bindungsprogramme und deren Orchestrierung steigen stetig, dennoch lässt sich die Erfolgswahrscheinlichkeit ihrer Maßnahmen nicht klar prognostizieren (Vlachos/Vrechopoulos 2012; Gijbrecchts/Campo/Nisol 2008; Agustin/Singh 2005). Was Unternehmen nämlich fehlt, ist die Kenntnis, welche Bedeutung jeder Kunde der Kundenbeziehung beimisst und auch, wie bereit einzelne

Kunden grundsätzlich sind, die offerierten Bindungsangebote anzunehmen und nachhaltig zu nutzen (Bhatnagar/Maryott/Bejou 2008). Hierzu bedarf es eines passenden theoretischen Rahmens, der die Erstellung von Kundenbeziehungsprofilen ermöglicht, um jene Kunden zu identifizieren, für die sich Kundenbindungsanstrengungen tatsächlich lohnen (Mende/Bolton/Bitner 2009, S. 24).

Im Rahmen dieser Studie wird versucht, die Attachment Theory, einen Ansatz aus der Entwicklungspsychologie, als erweiterten Erklärungsansatz der Kundenbindung heranzuziehen, um die Ursachen für bislang ungeklärte Phänomene vordergründig irrationalen Bindungsverhaltens (z.B. Reaktanz, resignative Loyalität, Überoffenheit) zu erforschen. Der Untersuchung liegt die Vermutung zugrunde, dass unterschiedliche Bindungsprädispositionen (Veranlagungen) in ursächlichem Zusammenhang mit dem overtten Verhalten in der Kundenbeziehung stehen. Ziel der Studie ist es, diese individuellen Bindungsneigungen von Kunden (Consumer Attachment) zu identifizieren, ihre Wirkungszusammenhänge mit dem Bindungsverhalten zu verstehen, sowie auf deren Basis eine Kundenbindungstypologie zu erstellen, die als praktikables Segmentierungskriterium im CRM herangezogen werden kann.

Theoretischer Rahmen

In der Marketingforschung wird die Kundenbindung aus Kundensicht noch nicht sehr lange diskutiert (Bidmon 2017, S. 165). Darum liefern die klassischen Erklärungsansätze der Kundenbindung auch keine zufriedenstellende Antwort auf die Frage nach

unterschiedlichen Bindungspräferenzen der Kunden. Die Erklärung irrationalen Konsumentenverhaltens, wie beispielsweise die Reaktanz der Kunden auf Bindungsversuche des Anbieters (z.B.: Clee/Wicklund 1980; Danaher/Conroy/McColl-Kennedy 2008), die resignative Loyalität trotz Unzufriedenheit in der Kundenbeziehung (z.B.: Dick/Basu 1994; Wu 2011), sowie die teils exzessive Selbststoffbarung (z.B. im Sinne von übersteigertem, virtuellem Sich-zur-Schau-Stellen) von Kunden (z.B.: VanMeter/Grisaffe/Chonko 2015) steht bislang noch aus. Diese Verhaltensweisen lassen sich mit einem instrumentellen Kundenbindungsverständnis aus Anbietersicht nicht vollständig begründen. Vielmehr geben sie Anlass zur Vermutung, dass sie mit bestimmten Bindungsneigungen im Sinne von Prädispositionen zusammenhängen. Ähnliches zeigt sich nämlich in persönlichen Beziehungen, in denen sich überzeugte Dauer-Singles (vgl. reaktante Kunden) auf der einen und dezidierte Beziehungsmenschen (vgl. resignativ loyale Kunden bzw. Brand Lover) auf der anderen Seite des Beziehungsspektrums befinden. Diese Analogien lassen vermuten, dass die Bindungsneigungen in Kundenbeziehungen mit jenen in persönlichen Beziehungen zusammenhängen. Demnach sollte der Kunde gegenüber Marken und Anbietern ähnliche Beziehungsmuster aufweisen

wie seinen sozialen Austauschpartnern (z.B. Partnern, aber auch Freunden, Bekannten, Kollegen) gegenüber (Aaker/Fournier/Brasel 2004, S. 14; Mende/Bolton 2011, S. 286).

Im Rahmen dieser Studie wird dieser Gedanken aufgegriffen und ein erweiterter Erklärungsansatz der Kundenbindung auf Basis der auf John Bowlby zurückgehenden Attachment Theory (Bowlby 1982) entwickelt. Grundgedanke dieser Theorie ist, dass Menschen aufgrund von Bindungserfahrungen in der frühen Kindheit unterschiedliche Bindungsqualitäten entwickeln, die bestimmte Auffassungen von sich selbst und anderen Individuen bewirken und Menschen in ihrem Erleben und Handeln in allen weiteren Beziehungen beeinflussen. Das Individuum summiert und speichert seine Bindungserfahrungen in sog. internalen (verinnerlichten) Arbeitsmodellen (inner working models) (Bowlby 1995, S. 23). Diese liegen außerhalb des Bewusstseins, steuern aber jegliches Beziehungsverhalten. Sie lassen sich nach den Dimensionen „Angst vor der Zurückweisung und dem Verlassenwerden“ und „Vermeidung von Nähe und Abhängigkeit“, sowie nach einem positiven bzw. negativen Selbstbild (Eigenwahrnehmung) und Fremdbild (Bild über andere) in vier Bindungsgrundtypen kategorisieren. Auf diese Weise wird zwischen

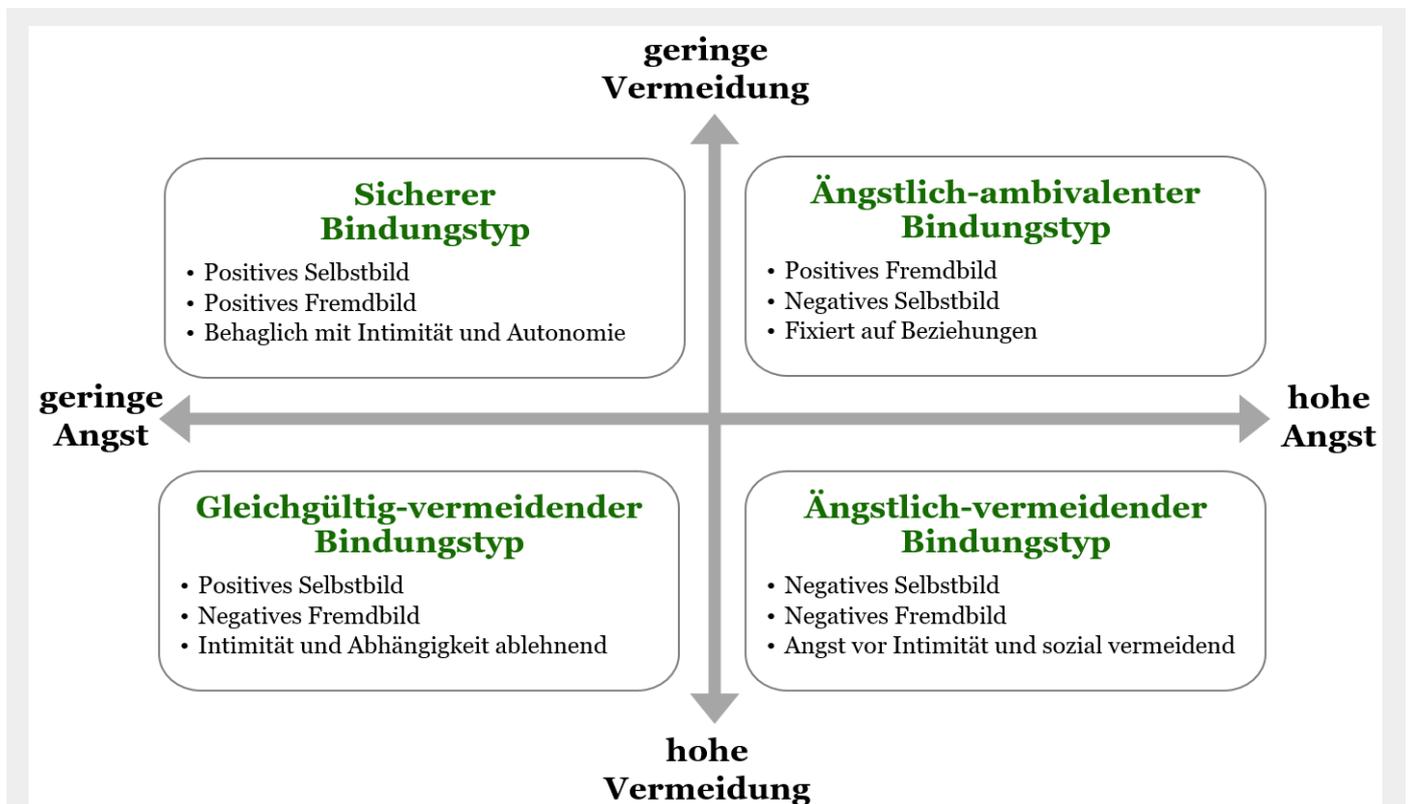


Abbildung 1: Zweidimensionale Klassifizierung in vier Bindungstypen
in Anlehnung an: Brennan/Clark/Shaver 1998, S. 51.

sicherem, ängstlich-ambivalentem, gleichgültig-vermeidendem und ängstlich-vermeidendem Bindungsverhalten differenziert (Fraley/Waller/Brennan 2000). Abbildung 1 stellt die Typen einander gegenüber.

Sichere Bindungstypen zeichnen sich sowohl durch geringe Angst- wie auch geringe Vermeidungswerte aus. Sie sind überzeugt, dass sie es wert sind, geliebt zu werden (positives Selbstbild) und vertrauen auf die Verfügbarkeit und Verlässlichkeit ihrer Beziehungspartner (positives Fremdbild) (Bartholomew/Horowitz 1991). Ihre Beziehungen sind von Offenheit, Vertrauen, Freundschaft und Zufriedenheit gekennzeichnet (Hazan/Shaver 1987). Ängstlich-ambivalente Bindungstypen weisen hohe Angst- und niedrige Vermeidungswerte auf. Ihr Fremdbild ist positiv, ihr Selbstbild hingegen negativ (Bartholomew/Horowitz 1991). Sie haben ein übersteigertes Nähebedürfnis und große Angst vor dem Verlust ihrer Beziehungen, die sie häufig als emotionale Berg- und Talfahrten beschreiben (Rothbard/Shaver 1994). Personen mit hoher Bindungsvermeidung aber geringer Angst vor Zurückweisung werden dem gleichgültig-vermeidenden Bindungstypus zugeord-

net. Er verfügt über ein positives Selbst- und ein negatives Fremdbild, verneint die Wichtigkeit enger Beziehungen und zeichnet sich durch eine hohe Leistungsorientierung und ein großes Autonomiebestreben aus (Hazan/Shaver 1987). Ängstlich-vermeidende Bindungstypen vereinen hohe Bindungsangst und hohe Bindungsvermeidung. Sowohl ihr Fremdwie auch ihr Selbstbild ist negativ (Bartholomew/Horowitz 1991). Sie wünschen sich zwar enge Beziehungen, können diese aber nicht zulassen und legen sehr ambivalentes Beziehungsverhalten an den Tag (Bartholomew/Shaver 1998). Die Bindungsstile erweisen sich in Langzeitstudien als zeitlich und beziehungskontextuell sehr stabil (z.B. Ainsworth 1989; Cassibba/Granqvist 2008; Hepper/Carnelley 2010).

Die dazu gehörigen Modelle an internalen Arbeitsmustern der Bindung sind hierarchisch aufgebaut, wobei ein „higher-order personality-esquer“-Bindungsstil (Global Attachment) die Bindungsmuster in anderen Beziehungsbereichen (z.B. familiäre, freundschaftliche, geschäftliche, etc.) beeinflusst (Sibley/Overall 2008, 2010). Für eine Vielzahl an Beziehungen ist dieser Einfluss bereits belegt (z.B. in

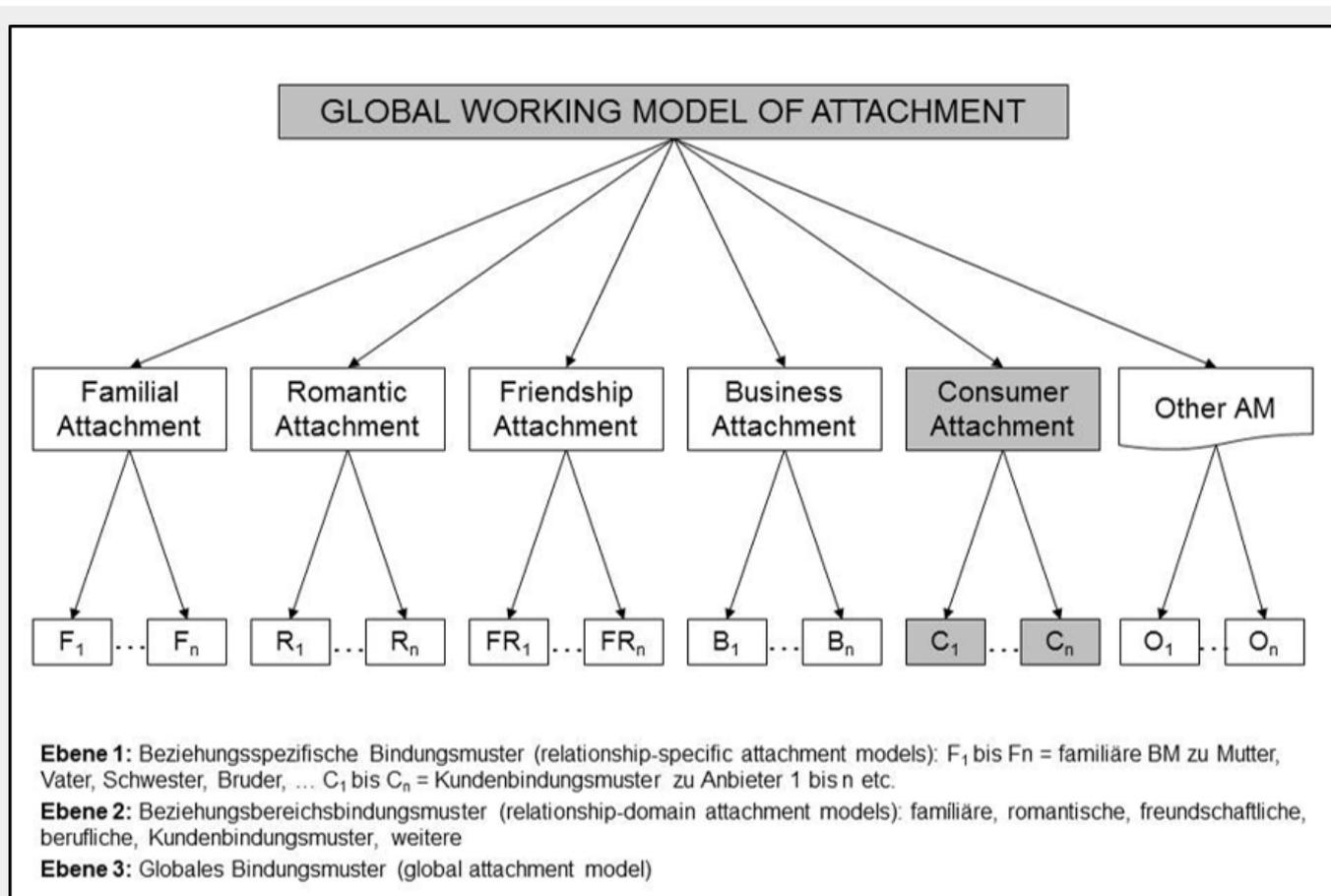


Abbildung 2: Organisation des Consumer Attachments

in Anlehnung an: Overall/Fletcher/Friesen 2003, S. 1481.

Beziehungen zu Kollegen am Arbeitsplatz, zu Teammitgliedern, Tieren, etc.), für die Kundenbeziehung steht dieser Nachweis jedoch noch aus. Abbildung 2 zeigt das zugrundeliegende Forschungsmodell.

In dieser Studie wird versucht, diese Forschungslücke zu schließen und die globale Bindungstypologie (Global Attachment) in der Kundenbeziehung (Consumer Attachment) zu replizieren. Sie erbringt den Nachweis für die Existenz von Kundenbindungssicherheit (Consumer Attachment Security), -angst (Anxiety) und -vermeidung (Avoidance), untersucht den Einfluss des Global auf das Consumer Attachment und erforscht die Wirkungszusammenhänge zwischen dem Attachment und ausgewählten Determinanten und resultierenden Größen der Kundenbindung, namentlich der Zufriedenheit, dem Involvement, dem Commitment, der Verbundenheit, der Loyalität, der Versöhnlichkeit, der Bereitschaft, ein Preispremium zu zahlen, und der Responsivität gegenüber Kundenbindungsinstrumenten.

Empirische Untersuchung

Die Untersuchung wurde im Markt für Kinderspielwaren durchgeführt, der aufgrund des hohen Involvements bei Kaufentscheidungen, die für das eigene Kind getroffen werden (Celsi/Olson 1988), und der besonderen Aktivierung des Bindungsnetzwerkes, die der Geburt eines Kindes folgt, am besten geeignet erschien (Hart/Shaver/Goldenberg 2005). Die Erhebung erfolgte als standardisierte Befragung in schriftlicher Form, die Auswahl der Stichprobe nach dem Konzentrationsprinzip. Es wurde davon ausgegangen, dass Eltern für ihre Kinder bis zu einem Alter von ca. 16 Jahren Spielwaren kaufen. Darüber hinaus wurden auch werdende Eltern angesprochen, bei welchen vermutet wurde, dass sie bereits während der Schwangerschaft im Zuge der Vorbereitungen für die Erstausrüstung Spielwaren für den Nachwuchs beziehen bzw. sich in der einen oder anderen Form damit auseinandersetzen. Die Fragebögen wurden sowohl offline verteilt wie auch online verschickt, wodurch Daten im gesamten deutschsprachigen Raum gesammelt werden konnten. Der effektive Stichprobenumfang umfasst 419 Probanden, davon 328 (78 %) Frauen und 91 (22 %) Männer. Das Durchschnittsalter beträgt 37,2 Jahre. Die Stichprobengröße und Geschlechterverteilung sind der teils sehr intimen Fragestellung über das Beziehungsverhalten der Probanden geschuldet. Die Höhe des Durchschnittsalters ergibt sich aus der Marktbeschränkung.

Ergebnisse

Die Ergebnisse bestätigen den Einfluss des Global Attachments auf das Consumer Attachment in allen Dimensionen. Bindungssicherheit, Bindungsangst und -vermeidung erweisen sich über den Beziehungskontext hinaus als stabil und beeinflussen die replizierten Bindungsdimensionen in der Kundenbeziehung jeweils höchst signifikant. Am stärksten fällt dabei der Einfluss der Bindungsangst aus.

Ebenso lässt sich auf Basis der Attachment Theory eine valide und stabile Kundenbindungstypologie replizieren, die zwischen sicheren, ängstlich-ambivalenten, gleichgültig-vermeidenden und ängstlich-vermeidenden Kundenbindungstypen unterscheidet.

Die Analysen über die Zusammenhänge des Consumer Attachments in der Kundenbeziehung bestätigen die Annahme, dass die Kundenbindungssicherheit mit der höchsten Zufriedenheit, Loyalität und Versöhnlichkeit in der Kundenbeziehung einhergeht. Darüber hinaus wird der Nachweis für den Zusammenhang der Kundenbindungsvermeidung mit dem schwächsten Involvement, sowie der geringsten Bereitschaft, ein Preispremium zu zahlen, der niedrigsten Verbundenheit, Loyalität und Responsivität gegenüber Kundenbindungsinstrumenten erbracht. Die Kundenbindungsangst wiederum, hängt mit der größten Verbundenheit, der geringsten Versöhnlichkeit, der höchsten Responsivität gegenüber Kundenbindungsinstrumenten und der größten Bereitschaft, ein Preispremium zu zahlen, zusammen.

In Abbildung 3 werden die Erkenntnisse der Studie über das Consumer Attachment-Verhalten in einer Charakterisierung nach Kundenbindungstypus zusammengefasst.

Sichere Kundenbindungstypen zeichnen sich durch hohe Sicherheitswerte und geringe Angst- und Vermeidungswerte aus. Sie hegen ein großes Vertrauen gegenüber dem Anbieter und dessen Leistungsfähigkeit, seinem generellen Leistungswillen und seinem Interesse für die Sorgen der Kunden. Darüber hinaus verbinden sie durchwegs positive Gefühle mit dem Anbieter wie Freude, Sicherheit und Wertschätzung. Sie verzeichnen die höchsten Zufriedenheits-, Involvement- und Loyalitätswerte und können Fehler ihres Anbieters am besten verzeihen. Zwischenmenschliche Bindungsmotive rangieren bei ihnen deutlich höher als bei anderen Bindungstypen. Schließlich fällt auch ihre Weiterempfehlungsrates am höchsten aus.

Sicherer Consumer Attachment-Typ	Ängstlich-ambivalenter Consumer Attachment-Typ
<p>Kategorisierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sicherheitswerte: hoch • Angstwerte: gering • Vermeidungswerte: gering <p>Charakterisierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen in Anbieter und dessen Leistungsfähigkeit, -willen und Interesse für Kundensorgen • Verbinden positive Gefühle mit Anbieter wie Freude, Sicherheit, Wertschätzung • Höchste Zufriedenheit • Höchstes Involvement • Höchste Loyalität • Höchste Versöhnlichkeit • Höchste Weiterempfehlungsrate 	<p>Kategorisierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sicherheitswerte: gering • Angstwerte: hoch • Vermeidungswerte: gering <p>Charakterisierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnis nach Anerkennung • Wunsch nach persönlicher Interaktion mit Personal • Hoher Grad an Selbstoffenbarung • Entscheidungsschwäche • Fokus auf Beziehungsebene, Vernachlässigung der Leistungsebene • Fixierung auf Beziehungen • Bedürfnis nach Bindung • Möchten nicht unangenehm auffallen • Hoher Identifikationsgrad mit Anbieter • Niedrige Frustrationstoleranzgrenze, leicht persönlich gekränkt • Stärkste Verbundenheit • Höchste Händlerexklusivität • Größte Bereitschaft zu Preispremium • Höchste Responsivität gegenüber Kundenbindungsinstrumenten
Gleichgültig-vermeidender Consumer Attachment-Typ	Ängstlich-vermeidender Consumer Attachment-Typ
<p>Kategorisierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sicherheitswerte: gering • Angstwerte: gering • Vermeidungswerte: hoch <p>Charakterisierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vernachlässigung von Beziehungen, Fokus auf Leistungsebene • Entscheidungsstärke • Autonomiebestreben, bevorzugt Selbstbedienung • Hohe Wechselbereitschaft • Geringstes Involvement • Geringste Loyalität • Geringste Bereitschaft für ein Preispremium • Geringste Responsivität gegenüber Kundenbindungsinstrumenten 	<p>Kategorisierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sicherheitswerte: gering • Angstwerte: hoch • Vermeidungswerte: hoch <p>Charakterisierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unbehagen mit Nähe • Misstrauen • Vernachlässigung von Beziehungen, Fokus auf Leistungsebene • Entscheidungsstärke • Autonomiebestreben, bevorzugt Selbstbedienung • Hohe Wechselbereitschaft • Niedrige Frustrationstoleranzgrenze, leicht persönlich gekränkt • Geringste Zufriedenheit • Geringste Verbundenheit • Geringste Versöhnlichkeit • Geringste Händlerexklusivität • Geringste Weiterempfehlungsrate

Abbildung 3: Charakterisierung der Consumer Attachment-Typen

Ängstlich-ambivalente Kundenbindungstypen zeichnen sich durch hohe Angstwerte in Kombination mit geringen Sicherheits- und Vermeidungswerten aus. Sie zeigen eine starke Fixierung auf Beziehungen, betonen die Wichtigkeit der Beziehungsebene zum Anbieter und vernachlässigen die Leistungsebene in der Kundenbeziehung. Ihr starkes Bedürfnis nach Anerkennung ist gepaart mit einem hohen Grad an Selbstoffenbarung und dem Wunsch nach einer persönlichen Interaktion mit dem Personal. Dabei wollen ängstlich-ambivalente Bindungstypen jedoch kei-

nesfalls unangenehm auffallen. Sie zeigen einen hohen Identifikationsgrad mit dem Anbieter, haben das Bedürfnis nach einer Bindung und sind sehr unsicher, wenn sie Konsumententscheidungen alleine treffen sollen. Darüber hinaus zeigen ängstlich-ambivalente Bindungstypen eine niedrige Frustrationstoleranzgrenze in der Kundenbeziehung und fühlen sich leicht persönlich gekränkt. Trotzdem empfinden sie die stärkste Verbundenheit mit ihrem Anbieter, sind am ehesten bereit, ein Preispremium zu zahlen und weisen die höchste Händlerexklusivität auf. Von al-

len Bindungstypen sprechen sie am besten auf Kundenbindungsinstrumente an.

Die geringsten Sicherheits- und Angstwerte gepaart mit hohen Vermeidungswerten charakterisieren den gleichgültig-vermeidenden Kundenbindungstypus. Er strebt nach Autonomie, vernachlässigt Beziehungen zum Anbieter und dessen Personal, ist entscheidungsstark und bevorzugt deshalb grundsätzlich die Selbstbedienung. Gleichgültige Vermeider treffen ihre Konsumententscheidungen lieber alleine. Ihr Fokus liegt auf der Leistungsebene in der Kundenbeziehung. Dementsprechend hoch fällt ihre Wechselbereitschaft aus. Darüber hinaus verzeichnen gleichgültige Vermeider das niedrigste Involvement und die geringste Loyalität in der Kundenbeziehung. Die fehlende Bereitschaft, ein Preispremium zu zahlen, liefert ein weiteres Indiz für die finanzielle Achtsamkeit und Leistungsorientierung dieses Attachment-Typus. Zu seinen häufigsten Bindungsgründen zählen neben Angebots- auch Convenience- und Preisfaktoren. Dabei ist er der einzige Bindungstyp, der auch die Ungestörtheit durch Verkäufer als wichtigstes Bindungsmotiv angibt.

Schließlich gehören dem ängstlich-vermeidenden Kundenbindungstypus Personen an, die geringe Sicherheitswerte, aber sowohl hohe Vermeidungs-, wie auch hohe Angst-Werte in den Bereichen Frustration und Fixierung auf Beziehungen haben. Diesen Kunden bereitet zu viel Nähe Unbehagen, denn sie misstrauen Anbietern generell, vor allem aber, wenn sie sich zu sehr um sie als Kunden bemühen. Somit präferieren auch sie die Selbstbedienung und treffen Entscheidungen bevorzugt autonom. Ängstliche Kundenbindungsvermeider vernachlässigen Kundenbeziehungen und legen vermehrt Wert auf die Leistung des Anbieters. Sie sind schnell frustriert und fühlen sich leicht durch den Anbieter oder dessen Personal gekränkt. Ihre Wechselbereitschaft ist hoch. In der Zufriedenheit zeigen die ängstlichen Vermeider erwartungsgemäß die geringsten Werte, ebenso in der Verbundenheit, der Versöhnlichkeit, der Händlerexklusivität und der Weiterempfehlungsrates.

Management-Empfehlungen

Aus den Ergebnissen lassen sich konkrete Empfehlungen für das Relationship Management ableiten, die an dieser Stelle exemplarisch vorgestellt werden. Beispielsweise prädestiniert ihre hohe Sozialkompetenz sichere Consumer Attachment-Typen zum Opinionleader. Da diese auch eine hohe Bereitschaft

zu Weiterempfehlungen haben, bietet sich die Förderung aller Peer-to-peer-Aktivitäten dieses Bindungstyps an. Ihre hohe Responsivität indiziert einen breiten Einsatz von Kundenbindungsinstrumenten.

Für das Kundensegment der ängstlich-ambivalenten Consumer Attachment-Typen wiederum kann eine Hochpreispolitik empfohlen werden. Da ängstlich-ambivalente Kunden überdies am besten auf Bindungsinstrumente ansprechen, ist ein breiter Einsatz naheliegend. Vor allem der persönlichen Kommunikation zum Aufbau von Nähe zum Kunden und zur Unterstützung in der Entscheidungsfindung sollte in diesem Segment ein besonderes Augenmerk zuteilwerden. Schließlich ist dieser Bindungstypus durch seine Überoffenheit dazu bereit, persönliche Daten preiszugeben, was ihn für die Teilnahme an Marktforschungsprojekten qualifiziert.

Das starke Autonomiebedürfnis gleichgültig-vermeidender Consumer Attachment-Typen hat beispielsweise Implikationen auf die Produkt- und Distributionspolitik, die dem Kunden genügend Raum für die Individualisierung und Selbstbestimmung bieten sollten. Dieses Kundensegment legt besonderen Wert auf ein gutes Preis-Leistungsverhältnis. Beim Versuch, den Kunden zu binden, scheint generell Vorsicht angeraten, denn schnell ist bei diesem Kundentypus die persönliche Distanzschwelle überschritten, und Reaktanz wird ausgelöst. Den vorliegenden Befunden zufolge empfehlen sich Kundenbindungsinstrumente, die finanzielle Anreize ohne expliziten Bindungscharakter und zusätzliche Convenience-Angebote bieten.

Durch ein prädispositionales Misstrauen gegenüber Anbietern, eine sehr geringe Frustrationstoleranzgrenze und die geringsten Zufriedenheitswerte in Kundenbeziehungen gestaltet sich das Relationship Management beim ängstlich-vermeidenden Consumer Attachment-Typ als Herausforderung. Marketingstrategisch empfiehlt sich ein besonderes Augenmerk auf den Aufbau von Sicherheit und Vertrauen in der Kundenbeziehung zu legen. Es wird empfohlen, diesem Kundensegment Möglichkeiten der gelenkten Beschwerdebringung zu bieten und Mitarbeiter durch die Schulung von adäquaten Konflikteskalationsstrategien zu sensibilisieren. In diesem Kundensegment besteht jedenfalls die Gefahr eines negativen Word-of-Mouth, v. a. wenn sich der Kunde in einer Lock-in-Situation befindet. Bei Rückgewinnungsversuchen im Falle von Abwanderungsintentionen ist mit einem hohen Ressourcenaufwand zu rechnen, den es abzuwiegen gilt.

Abschließend kann festgehalten werden, dass die Ergebnisse der Arbeit vielversprechend scheinen, was die Anwendbarkeit der Attachment Theory als einen erweiterten Erklärungsansatz für das Kundenbindungsverhalten betrifft. Das Consumer Attachment stellt ein zusätzliches Instrument zur Kundensegmentierung und folglich zur effizienteren Konzeption individuell relevanter Bindungsangebote dar. So lässt sich nicht nur der Mitteleinsatz bei Kenntnis des Bindungstypus optimieren, es können auch neue Kundenschichten erschlossen werden, die in Ermangelung einer genauen Kenntnis ihrer Präferenzen bisher als nicht zu binden galten.

Literaturverzeichnis

- Aaker, J. L./Fournier, S./Brasel A. S. (2004): When Good Brands Do Bad, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 31, No. 1, pp. 1–16.
- Agustin, C./Singh, J. (2005): Curvilinear effects of consumer loyalty determinants in relational exchanges, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 42, No. 1, pp. 96–108.
- Ainsworth, M. D. S. (1989): Baltimore Longitudinal Study of Attachment, 1963-1967, in: Henry A. Murray Research Archive, Institute for Quantitative Social Sciences, Harvard University.
- Bartholomew, K./Horowitz, L. M. (1991): Attachment Styles Among Young Adults: A Test of a Four-Category Model., in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 61, No. 2, pp. 226–244.
- Bartholomew, K./Shaver, P. R. (1998): Methods of Assessing Adult Attachment. Do They Converge?, in: Simpson, J. A./Rholes, W. S. (Eds.): *Attachment theory and close relationships*, New York, pp. 25–45.
- Bhatnagar, N./Maryott, K./Bejou, D. (2008): Customer Selection and Prioritization, in: *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 6, No. 3-4, pp. 117–130.
- Bidmon, S. (2017): How does attachment style influence the brand attachment brand trust and brand loyalty chain in adolescents?, in: *International Journal of Advertising*, Vol. 36, No. 1, pp. 164–189, p. 165.
- Bowlby, J. (1982): *Attachment*, 2nd ed., New York.
- Bowlby, J. (1995): Bindung. Historische Wurzeln, theoretische Konzepte und klinische Relevanz, in: Spangler, G./Zimmermann, P. (Hrsg.): *Die Bindungstheorie. Grundlagen, Forschung und Anwendung*, Stuttgart, S. 17–49.
- Brennan, K. A./Clark, C. L./Shaver, P. R. (1998): Self-report measurement of adult romantic attachment. An integrative overview, in: Simpson, J. A./Rholes, W. S. (Eds.): *Attachment theory and close relationships*, New York, S. 46–76.
- Cassibba, R./Granqvist, P. (2008): Attachment and God Representations Among Lay Catholics, Priests, and Religious: A Matched Comparison Study Based on the Adult Attachment Interview, in: *Developmental Psychology*, Vol. 44, No. 6, pp. 1753–1763.
- Celsi, R. L./Olson, J. C. (1988): The Role of Involvement in Attention and Comprehension Processes, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 15, No. 2, pp. 210–224.
- Clee, M. A./Wicklund, R. A. (1980): Consumer Behavior and Psychological Reactance, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 6, No. 4, pp. 389–405.
- Danaher, P./Conroy, D./McCull-Kennedy, J. R. (2008): Who Wants a Relationship Anyway?, in: *Journal of Service Research*, Vol. 11, No. 1, pp. 43–62.
- Dick, A./Basu, K. (1994): Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, No. 2, pp. 99–113, pp. 101–102.
- Fournier, S. (1998): Consumer Resistance: Societal Motivations, Consumer Manifestations, and Implications in the Marketing Domain, in: *Advances in Consumer Research*, Vol. 25, No. 1, pp. 88–90.
- Fraley, R. C./Waller, N. G./Brennan, K. A. (2000): An Item Response Theory Analysis of Self-Report Measures of Adult Attachment, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 78, No. 2, pp. 350–365.
- Gijbrecchts, E./Campo, K./Nisol, P. (2008): Beyond promotion-based store switching: antecedents and patterns of systematic multiple-stores shopping, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 25, No. 1, pp. 5–21.
- Harker, M. J. (1999): "Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions", in: *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 17, No.: 1, pp. 13–20.
- Hart, J./Shaver, P. R./Goldenberg, J. L. (2005): Attachment, Self-Esteem, Worldviews, and Terror Management: Evidence for a Tripartite Security System., in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 88, No. 6, pp. 999–1013.
- Hazan, C./Shaver, P. (1987): Romantic Love Conceptualized as an Attachment Process, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 52, No. 3, pp. 511–524.
- Hendricks, K. B./Singhal, V. R./Stratman, J. K. (2006): The impact of enterprise systems on corporate performance: a study of ERP, SCM, and CRM system implementations, in: *Journal of Operations Management*, Vol. 25, No. 1, pp. 65–82.
- Hepper, E. G./Carnelley, K. B. (2010): Adult attachment and feedback-seeking patterns in relationships and work, in: *European Journal of Social Psychology*, Vol. 40, No. 3, pp. 448–464.

- Hillebrand, B./Nijholt, J. J./Nijssen, E. J. (2011): Exploring CRM effectiveness: an institutional theory perspective, in: *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, Vol. 39, No. 4, pp. 592–608.
- Krasnikov, A./Jayachandran, S./Kumar, V. (2009): The impact of customer relationship management on cost and profit efficiencies: evidence from the U.S. commercial banking industry, in: *Journal of Marketing*, Vol. 73, No. 11, pp. 61–76.
- Mende, M./Bolton, R. N./Bitner, M. J. (2009): Relationships Take Two: Customer Attachment Styles' Influence on Consumers' Desire for Close Relationships and Loyalty to the Firm, in: *Marketing Science Institute Reports*, No. 3, Report No. 09-112, p. 23–49.
- Mende, M./Bolton, R. N. (2011): Why Attachment Security Matters: How Customers' Attachment Styles Influence Their Relationships With Service Forms and Service Employees, in: *Journal of Service Research*, Vol. 14, No. 3, pp. 285–301.
- Mende, M./Bolton, R. N./Bitner, M. J. (2013): Decoding customer-firm relationships: How attachment styles help explain customers' preferences for closeness, repurchase intentions, and changes in relationship breadth, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 50, No. 1, pp. 125–142.
- Overall, N. C./Fletcher, G. J. O./Friesen, M. D. (2003): Mapping the intimate relationship mind: comparisons between three models of attachment representations, in: *Personality & social psychology bulletin*, Vol. 29, No. 12, pp. 1479–1493.
- Palmatier, R. W./Dant, R. P./Grewal, D./Evans, K. R. (2006): Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 4, pp. 136-153.
- Parvatiyar, A./Sheth, J. N. (2001): Customer relationship management. Emerging practice, process, and discipline, in: *Journal of Economic & Social Research*, Vol. 3, No. 2, pp. 1–34.
- Reichheld, F. F./Sasser, W. E. Jr. (1990): Zero defections: Quality comes to services, in: *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 5, pp. 105–111.
- Rothbard, J. C./Shaver, P. R. (1994): Continuity of Attachment across the Life Span, in: Sperling, M. B./Berman, W. H. (Eds.): *Attachment in adults. Clinical and developmental perspectives*, New York, pp. 31–71.
- Sibley, C. G./Overall, N. C. (2008): Modeling the hierarchical structure of attachment representations: A test of domain differentiation, in: *Personality and Individual Differences*, Vol. 44, No. 1, pp. 238–249.
- Sibley, C. G./Overall, N. C. (2010): Modeling the hierarchical structure of personality-attachment associations: Domain diffusion versus domain differentiation, in: *Journal of Social and Personal Relationships*, Vol. 27, No. 1, pp. 47–70.
- VanMeter, R. A./Grisaffe, D. B./Chonko, L. B. (2015): Of “Likes” and “Pins”: The Effects of Consumers' Attachment to Social Media, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 32, pp. 70–88.
- Vlachos, P. A./Vrechopoulos, A. P. (2012): Consumer–retailer love and attachment: Antecedents and personality moderators, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 19, No. 2, pp. 218–228.
- Voss, G. B./Voss, Z. G. (2008): Competitive density and the customer acquisition–retention trade-off, in: *Journal of Marketing*, Vol. 72, No. 6, pp. 3–18.
- Wu, L.-W. (2011): Inertia: Spurious Loyalty or Action Loyalty?, in: *Asia Pacific Management Review*, Vol. 16, No. 1, pp. 31–50.
- Yim, F. H./Anderson, R. E./Swaminathan, S. (2004): Customer relationship management: its dimensions and effect on customer outcome, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 24, No. 4, pp. 263–278.

Anmerkung

Dieser Artikel wurde auch im *Marketing Review Graz* (2019), Vol. 8., Issue 1 veröffentlicht.

Der Einfluss von technologie-basierter Beratungsunterstützung auf die Bereitschaft der Datenpreisgabe beim Kunden am Point of Sale

AUTOREN

TOBIAS RÖDING Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Marketing und Handel der Universität Siegen.

HANNA SCHRAMM-KLEIN Inhaberin der Professur für Marketing und Handel der Universität Siegen.

Bewegen sich Konsumenten im Internet bzw. auf den großen Einkaufsplattformen, so hinterlassen sie unweigerlich Spuren. Hierbei handelt es sich nicht nur um Informationen rund um bereits erstandene Warenkörbe sowie Persönliche Identifikationsmerkmale generiert, sondern es werden vor allem auch Informationen hinsichtlich genereller sozio-demographischer Aspekte, Preissensitivitäten und Daten zum Freizeit und/oder generellen Shoppingverhalten gespeichert. Welche Möglichkeiten bieten sich allerdings für den stationären Einzelhändler, welchem diese Potentiale nicht zur Verfügung stehen? Ein Weg kann die Datengenerierung mit Hilfe von technologie-basierten Beratungsunterstützungssystemen sein. Um dies zu untersuchen, wurden 290 Probanden befragt. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass PoS-Technologie die Datenpreisgabe-Bereitschaft der Kunden vor allem beeinflussen, sobald ihnen eine Information zur hauseigenen Datensicherheit mitgegeben wird.

Einleitung

Auch wenn das EU-Parlaments das Thema der Datensicherheit im Internet seit geraumer Zeit intensiv angeht (Stichwort: Datenschutzgrundverordnung), wird dennoch die Frage nach der Datenbeschaffung und -nutzbarmachung im Online-, wie auch im Offlinehandel in den kommenden Jahren eines der entscheidenden Abgrenzungskriterien am Markt sein. In diesem Zusammenhang heißt es gerade für den traditionellen, stationären Einzelhandel diese Entwicklung nicht komplett den großen Filialisten zu überlassen, welche über ihren zumeist stark frequentierten Onlinevertrieb einen deutlichen Vorteil hinsichtlich des Zugangs zu derartigen Kundendaten haben. Einen möglichen Weg, auch am Point of Sale bestehende Daten in den Verkaufsprozess zu integrieren, aber auch neue zu generieren, bieten technologie-basierte Beratungsunterstützungssysteme, wie beispielsweise ein Tablet. Diese verkürzen und beschleunigen für den Berater nicht nur den Zugang zu produktbezogenen Informationen, sondern bieten auch die Möglichkeit, kundenspezifische Informationen unmittelbar auf der hauseigenen Datenbank zu hinterlegen bzw. diese abzurufen. Ferner heben eine Reihe von Studien die zahlreichen positiven Auswirkungen von sogenannten Point of Sale (PoS)-Tech-

nologien hervor, wie z.B. die Verbesserung des allgemeinen Kundenservice, die Anpassungsfähigkeit der Berater an die Kundenwünsche und die positiven Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit (z.B. Ahearne et al. 2008; Ahearne and Rapp 2010; Bitner et al. 2000). Im Mittelpunkt der Beratung am PoS sollte dennoch die Stabilisierung und Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen zwischen Kunden und Beratern stehen (Rust und Huang 2014). Wunderlich et al. (2013) und Giebelhausen et al. (2014) betonen die Bedeutung einer vertieften Untersuchung der sozialen Präsenz innerhalb technologiebasierter Beratungen und weisen auf mögliche (psychologische) Barrieren dieser Technologien für Kunden am PoS hin. Folglich ist es wichtig, sich auf die Interaktionen und Beziehungen zwischen Kunde und Berater zu konzentrieren, um sicherzustellen, dass derartige Kommunikationsbarrieren oder etwaige Ablenkungen gar nicht erst entstehen (Coulter and Coulter 2002). Eine entscheidende Rolle spielt auch der individuelle Gegenwert, den ein Unternehmen bereit ist, für eine entsprechende Kundeninformation zu erbringen.

Die zentralen Fragestellungen, die im Folgenden adressiert werden sollen, lauten, inwiefern eine technologische Beratungsunterstützungssysteme die Datenpreisgabe-Bereitschaft der Kunden beeinflusst

und welchen Einfluss eine explizite Erklärung zur Datensicherheit und zum Datenschutz von Seiten des Beraters innerhalb des Beratungsgesprächs auf diese Preisgabe-Bereitschaft hat.

Theoretische Grundlagen

Laut Hui et al. (2007) hängt die Offenlegung von Kundeninformationen von zwei grundlegenden Faktoren ab: die Wahrnehmung der Risiken und die Wahrnehmung des Nutzens. Tatsächlich kann das Offenlegungsverhalten als ein Bewertungsprozess verstanden werden, bei dem jeder Kunde die Vorteile und Risiken abwägt, bevor eine Entscheidung über die Offenlegung getroffen wird (z.B. Andrade et al. 2002; Laufer et al. 1977). Im Kontext dieser Studie argumentieren wir, dass es nicht darum geht, beim Kunden die rationalen und besitzorientierten (z.B. Hui et al. 2007; Premazzi et al. 2010) oder sozialen Bedürfnisse (Hallam und Zanella 2017; Jiang et al. 2013) anzusprechen, sondern sich auf sicherheitsbezogene Aspekte zu konzentrieren. Diese Studie knüpft somit an die Forschung von Karwatzky et al. (2017) an, welche sich auf die Transparenz des Unternehmens konzentriert und geht vertiefend auf das intensiv diskutierte Thema (Online-)Datenschutzsiegel und -sicherung (z.B. Bansal et al. 2016; Hui et al. 2007) ein.

Wenngleich Online-Nutzer anfälliger für die Offenlegung personenbezogener Daten über die genutzten Geräte (z.B. Laptops) zu sein scheinen (Berendt et al. 2005), benötigen Offline-Umgebungen wie stationäre Geschäfte eine entsprechende "Brücke", um diese Daten zu sammeln. Neuere Studien über Beratungsprozesse am Point of Sale haben sich auf zwei Themen konzentriert: die Substitution und Erweiterung des traditionellen Beratungsgesprächs eines Beraters durch POS-Technologie (de Keyser et al. 2019; Larivière et al. 2017). Während die Forschung zur Ersetzung des Beraters (z.B. Huang und Rust 2018), beispielsweise mit Hilfe von intelligenten Technologien oder Künstliche Intelligenz (z.B. Marinaova et al. 2017; Novak und Hoffman 2018; van Doorn et al. 2017), in letzter Zeit zunimmt, wird die Forschung zur Erweiterung des Beraters durch die ‚Informations-Technologie‘ deutlich weniger beachtet.

Einzelhändler nutzen in ihren Filialen zunehmend mobile und portable Technologien, die sich von überall in der Filiale mit einer internen Datenbank oder dem digitalen Warenwirtschaftssystem verbinden

lassen und damit dem Berater mehr Flexibilität und Möglichkeiten bieten. Es zeigt sich immer mehr, dass der zukünftige Erfolg eines Unternehmens von der Fähigkeit abhängt, Kundendaten zu erheben, zu speichern und zu analysieren (Piotrowicz und Cuthbertson 2014). Insbesondere die Integration bestimmter Technologien wird als entscheidender Faktor bei der Berücksichtigung der Informationsbeschaffung am PoS angesehen (z.B. Marinaova et al. 2017; Ostrom et al. 2019). Die meisten stationären Einzelhändler verfügen jedoch nicht über die Ressourcen, das Wissen oder die Kapazität, um diese Technologien in ihrem Geschäft einzusetzen.

Um die Einzigartigkeit des stationären Einzelhandels zu erhalten, sollten die zwischenmenschlichen Beziehungen zwischen Berater und Kunden durch die technologischen Einflüsse nicht beeinträchtigt werden (Giebelhausen et al. 2014). Darüber hinaus argumentierten de Keyser et al. (2019), dass Berater und Kunden nach wie vor die beiden Hauptakteure innerhalb eines sich wandelnden Einzelhandelsumfeldes sind. Folglich ist die soziale Präsenz des Beraters ein entscheidender Faktor, welcher das Offenlegungsverhalten der Kunden am PoS maßgeblich beeinflusst.

Empirische Untersuchung

Um die Forschungsfragen beantworten zu können, wurde eine quantitative Onlineumfrage mit 290 Probanden durchgeführt. Zuerst sahen die Teilnehmer dabei eines der in Abbildung 1 dargestellten vier Szenarien. Ferner wurde den Probanden entweder eine konkrete Erklärung zu Datensicherheit geliefert und es wurde sich lediglich auf das Szenario beschränkt. Danach wurde den Probanden anhand einer 7-Punkte-Likert-Skala (1 = keine Bereitschaft

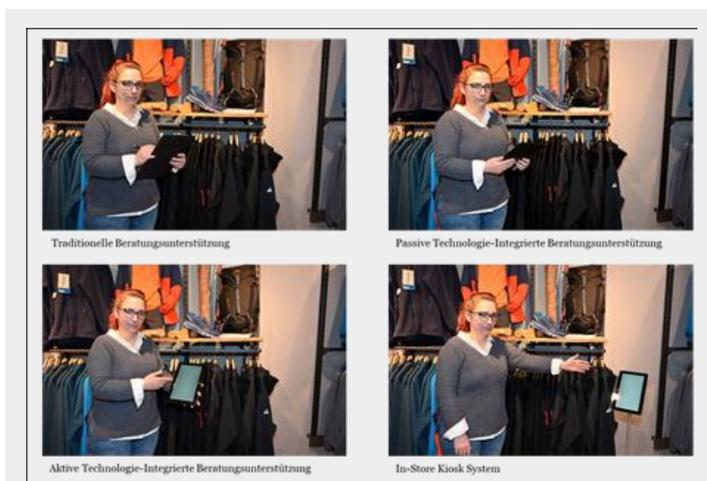


Abbildung 1: Szenarien des Experiments

und 7 = hohe Bereitschaft) nach ihrer Bereitschaft zur Offenlegung von Informationen gefragt (Premazzi et al. 2010). Die aktuelle Liste enthielt 25 Einzelpunkte (z.B. Vorname, Geburtsdatum, E-Mail-Adresse, Beruf, Ausbildung, Hobbys, Einkaufsgewohnheiten, etc.) und basierte auf Phelps et al. (2000) und Milne et al. (2012).

Ergebnisse

Die Ergebnisse zeigen, dass die Integration von Technologie am PoS keinen signifikanten Einfluss auf die Datenpreisgabe-Bereitschaft der Kunden hat. Das bedeutet, aber vor allem auch, dass die Kunden heute einer technologischen Neuerung gegenüber grundsätzlich kaum Abneigung entgegenbringen. Gerade mit Blick auf die Szenarien, in denen keine Aussage zur Datensicherheit getroffen wurde, zeigt sich gar eine Tendenz in Richtung der PoS-Technologien. Allerdings dreht sich dieses Bild, sobald dem Kunden eine Erklärung zur Datenaufbewahrung und -verwendung mitgegeben wird. Hierbei ergibt sich, ein signifikanter Einfluss, je stärker der Technologieeinbindung wahrgenommen wird. Das Aufzeigen der Gewährleistung der Datensicherheit scheint folglich im Bewusstsein der Kunden eine Form von Barriere auszulösen. Daher kann man zu dem Schluss kommen, dass eine Kombination aus einer präsentierten Aussage zur Datensicherheit und Technologie-Einbindung innerhalb der Beratung die Datenpreisgabe-Bereitschaft der Kunden negativ beeinflusst. Dementsprechend ergibt sich ein signifikanter Interaktionseffekt. Tatsächlich könnte man in Bezug auf den Grad der Übernahme von technologischen Diensten zu dem Schluss kommen, dass eine stärkere (unmittelbare) Interaktion mit der Technologie zu einer geringeren Wahrnehmung der sozialen Präsenz des Beraters und zu einer Verringerung der Datenpreisgabe-Bereitschaft von Kundeninformationen führt. und basierte auf Phelps et al. (2000) und Milne et al. (2012).

Implikationen für die Praxis

Unsere Forschung liefert aussagekräftige Erkenntnisse für Manager im Einzelhandelsumfeld, um Strategien zur Erfassung und Nutzung von Kundeninformationen mit Hilfe von Technologien zu entwickeln. Zunächst einmal ist es wichtig, die Wahrnehmung der Kunden von Risiko- und Datenschutzbedenken gegenüber den Beratern zu verringern. Es sollte daher Wert darauf gelegt werden, eine warmherzigere Wahrnehmung zu gewährleisten, um den negativen

Einfluss von PoS-Technologien auf die Datenpreisgabe-Bereitschaft der Kunden zu mindern. Hinsichtlich der Erwähnung der Datensicherheit ist es notwendig, ein Umfeld zu schaffen, in dem die Kunden bereit sind, so viele Informationen offen zu legen, unabhängig von der Einbindung oder Nicht-Einbindung einer PoS-Technologie. Ferner kann es eine Lösung sein, keine Erklärung zur Datensicherheit in Fällen von Technologie-Einbindung vorzulegen, allerdings ist eine differenziertere Diskussion erforderlich, da etwaige Gesetze und/oder Reglementierung derartige Information zur Datensicherheit notwendig machen.

Darüber hinaus scheint eine intensivere und vernünftige Beziehung zum Kunden und eine intelligente Verwendung von Aussagen zur Datensicherheit von Seiten des Beraters wichtig zu sein, um die Risikowahrnehmung zu verringern. Obwohl Giebelhausen et al. (2014) feststellten, dass ein Verhältnis zwischen Kunden und Berater die Wahrnehmung der PoS-Technologie (durch die Kunden) verschlechtert, legen die hier dargestellten Studienergebnisse nahe, dass ein personalisierter Service dazu geeignet sein kann, um die Bedenken gegenüber dem generellen Datenaustausch zu verringern. Basierend auf den Ergebnissen ist es außerdem sinnvoll, den Kunden das Gefühl zu geben, die Kontrolle über ihre Daten zu haben und das Risiko zu reduzieren, indem man sich mit dem Problem der langfristigen Datensicherheit auseinandersetzt.

Literaturverzeichnis

- Ahearne, M., and Rapp, A. 2010. "The role of technology at the interface between salespeople and consumers." *Journal of Personal Selling & Sales Management* (30:2), pp. 111-120.
- Andrade, E. B., Kaltcheva, V., and Weitz, B. 2002. "Self-disclosure on the Web: The impact of privacy policy, reward, and company reputation," *Advances in Consumer Research* (29:1), pp. 350-353.
- Awad, N. F., and Krishnan, M. S. 2006. "The personalization privacy paradox: an empirical evaluation of information transparency and the willingness to be profiled online for personalization," *MIS Quarterly* (30:1), pp. 13-28.
- Bansal, G., Zahedi, F. M., and Gefen, D. 2016. "Do context and personality matter? Trust and privacy concerns," *Information & Management* (53:1), pp. 1-21.
- Berendt, B., Günther, O., and Spiekermann, S. 2005. "Privacy in E-Commerce: State Preferences vs. Actual Behavior," *Communications of the ACM* (48:4), pp. 101-106.

- Bitner, M. J., Brown, S. W., and Meuter, M. L. 2000. "Technology-infusion in Service Encounters," *Journal of the Academy of Marketing Science* (28:1), pp. 138-149.
- Coulter, K. S., and Coulter, R. A. 2002. "Determinants of trust in a service provider: the moderating role of length of relationship," *Journal of Services Marketing* (16:1), pp. 35-50.
- De Keyser, A., Köcher, S., Alkire, L., Verbeeck, C., and Kandampully, J. 2019. "Frontline Service Technology-infusion: conceptual archetypes and future research directions," *Journal of Service Management* (30:1), pp. 156-183.
- Giebelhausen, M., Robinson, S. G., Sirianni, N. J., and Brady, M. K. 2014. "Touch Versus Tech. When Technology Functions as a Barrier or a Benefit to Service Encounters," *Journal of Marketing* (78:4), pp. 113-124.
- Hallam, C., and Zanella, G. 2017. "Online self-disclosure: The privacy paradox explained as a temporally discounted balance," *Computers in Human Behavior* (68), pp. 217-227.
- Huang, M.-H., and Rust, R. T. 2018. "Artificial intelligence in service." *Journal of Service Research* (21:2), pp. 155-172.
- Hui, K.-L., Teo, H. H., and Lee, S.-Y. T. 2007. "The value of privacy assurance: an exploratory field experiment," *MIS Quarterly* (31:1) pp. 19-33.
- Jiang, Z., Heng, C. S., and Choi, B. C. F. 2013. "Privacy concerns and privacy-protective behavior in synchronous online social interactions," *Information Systems Research* (24:3), pp. 579-595.
- Karwatzki, S., Dytynko, O., Trenz, M., and Veit, D. 2017. "Beyond the personalization–privacy paradox: Privacy valuation, transparency features, and service personalization," *Journal of Management Information Systems* (34:2), pp. 369-400.
- Krafft, M., Arden, C., and Verhoef, P. 2017. "Permission Marketing and Privacy Concerns—Why Do Customers (Not) Grant Permissions?," *Journal of interactive marketing* (39), pp. 39-54.
- Larivière, B., Bowen, D., Andreassen, T. W., Kunz, W., Sirianni, N. J., Voss, C., and De Keyser, A. 2017. "Service Encounter 2.0": An investigation into the roles of technology, employees and customers." *Journal of Business Research* (79), pp. 238-246.
- Laufer, R. S., and Wolfe, M. 1977. "Privacy as a concept and a social issue: A multidimensional developmental theory," *Journal of social Issues* (33:3), pp. 22-42.
- Marinova, D., de Ruyter, K., Huang, M.-H., Meuter, M. L., and Challagalla, G. 2017. "Getting Smart," *Journal of Service Research* (20:1), pp. 29–42.
- Milne, G. R., Gabisch, J., Markos, E., and Phelps, J. E. 2012. "Changes in Consumer Willingness to Provide Information over the Last Decade: A Cohort Analysis," *International Journal of Integrated Marketing Communications* (4:2), pp. 44-59.
- Novak, T. P., and Hoffman, D. L. 2018. "Relationship journeys in the internet of things: a new framework for understanding interactions between consumers and smart objects," *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp. 1-22.
- Ostrom, A. L., Fotheringham, D., and Mary Jo Bitner. 2019. "Customer Acceptance of AI in Service Encounters: Understanding Antecedents and Consequences," *Handbook of Service Science* (2), pp. 77-103.
- Piotrowicz, W., and Cuthbertson, R. 2014. "Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing," *International Journal of Electronic Commerce* (18:4), pp. 5-16.
- Phelps, J., Nowak, G., and Ferrell, E. 2000. "Privacy Concerns and Consumer Willingness to Provide Personal Information," *Journal of Public Policy & Marketing* (19:1), pp. 27-41.
- Rust, R. T., and Huang, M.-H. 2014. "The service revolution and the transformation of marketing science," *Marketing Science* (33:2), pp. 206-221.
- Premazzi, K., Castaldo, S., Grosso, M., Raman, P., Brudvig, S., and Hofacker, C. F. 2010. "Customer Information Sharing with E-Vendors: The Roles of Incentives and Trust," *International Journal of Electronic Commerce* (14:3), pp. 63-91.
- van Doorn, J., Mende, M., Noble, S. M., Hulland, J., Ostrom, A. L., Grewal, D., and Petersen, J. A. 2017. "Domo Arigato Mr. Roboto: Emergence of Automated Social Presence in Customer's Service Experiences," *Journal of Service Research* (20:1), pp. 43-58.
- Wünderlich, N. V., von Wangenheim, F., and Bitner, M. J. 2013. "High tech and high touch: a framework for understanding user attitudes and behaviors related to smart interactive services," *Journal of Service Research* (16:1), pp. 3-2.

Internationalisierung von Nonfood-Discountern - Das Beispiel TEDI

AUTOREN

DIEGO SERRANO Student im Master in Europastudien an der Universität Fribourg.

DIRK MORSCHETT Inhaber des Chair for International Management der Universität Fribourg.

Nonfood-Discounter sind einer der wenigen stationären Betriebstypen, die in den letzten Jahren in vielen Staaten Europas ein dynamisches Wachstum aufweisen, und das in einem insgesamt stagnierenden Markt. Dabei zeichnen sich die meisten Unternehmen, die diesen Betriebstyp nutzen, durch eine schnelle Internationalisierung aus. Am Beispiel des deutschen Nonfood-Discounters TEDI wird diese hohe Dynamik im vorliegenden Beitrag gezeigt.

Einleitung

«Nonfood-Discounter breiten sich aus» und «erobern Deutschland in atemberaubender Geschwindigkeit» (LebensmittelZeitung, 18.01.2018). So beschrieb Lebensmittel Zeitung im Januar 2018 die zielstrebigsten Wachstumsstrategien einzelner Nonfood-Discounters in Deutschland. Zu diesen Unternehmen, die beinahe wöchentlich neue Läden eröffnen, zählt auch der deutsche Nonfood-Discounter TEDI. Dieses Unternehmen strebt aber nicht nur im Inland, sondern vielmehr im Ausland ein starkes Wachstum an. TEDI hat sich nämlich nach eigenen Angaben als langfristiges Ziel gesetzt, das europäische Filialnetz durch organisches Wachstum auf bis zu 5'000 Geschäfte zu erweitern. Im vorliegenden Beitrag wird deshalb diskutiert, wie sich das Unternehmen in den letzten Jahren entwickelt und welche Wachstumsstrategien es verfolgt hat. Viele Informa-

tionen über das Unternehmen und seine Entwicklung finden sich dabei auf der Homepage des Unternehmens. Der Fokus liegt auf der Internationalisierung liegen.

Das Unternehmen TEDI

TEDI zeichnete sich schon von Beginn weg als dynamisches Unternehmen aus. Seit dem Gründungsjahr 2004 ist der Nonfood-Discounter auf Wachstumskurs. Bereits das erste Geschäftsjahr beendete TEDI mit rund 120 Filialen deutschlandweit. Knapp 15 Jahre später verkündete das Unternehmen am 5. September 2018 die Eröffnung seiner zehntausendsten Filiale in Hamburg-Bergedorf.

Der Grundstein für das Unternehmen wurde durch die Mülheimer Tengelmann-Gruppe gelegt, der auch der Textil-Discounter KiK gehört, und die heute 30 Prozent der Anteile an der TEDI GmbH & Co. KG hält

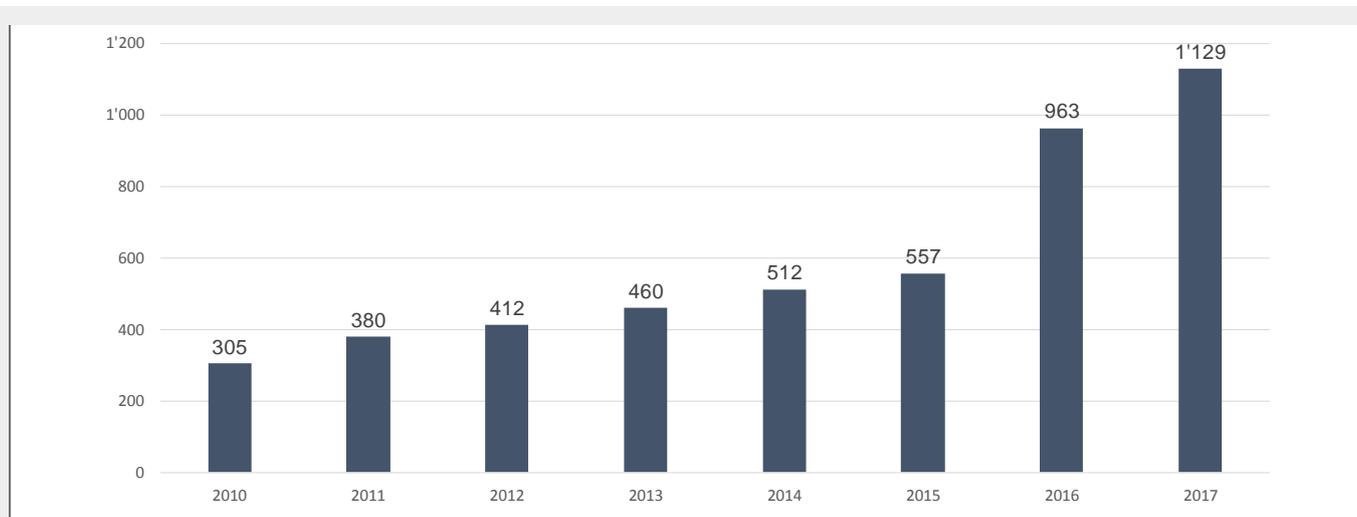


Abbildung 1: Entwicklung des TEDI-Umsatzes in Mio. EUR (2010-2017)

Quelle: Statista 2019.

(Tengelmann 2018). Der in Bönen/D angesiedelte internationale Konzern B. H. Holding GmbH, der auch die Stimmrechtsmehrheit der deutschen Einzelhandelskette Woolworth besitzt, hält aktuell mit 67,5 Prozent die Mehrheit der Anteile an der TEDi-Unternehmensgruppe (B.H. Holding 2017).

Geschäftstätigkeit und Vertriebskanäle

Mit über 2'000 Filialen (mit Verkaufsflächen zwischen 250 m² und 1600 m²) im In- und Ausland und einem Umsatz von 1,1 Mrd. Euro (Geschäftsjahr 2016/2017) gehört TEDi mittlerweile zu den führenden Discountern der Nonfood-Branche. Der Umsatz steigt stetig an und in den letzten Jahren besonders dynamisch, wie Abbildung 1 zeigt (ab 2015 wurde der Umsatz von TEDi im Konzernabschluss der B.H. Holding einbezogen).

Der Dortmunder Nonfood-Discounter definiert sich als Nahversorger und bietet im Vergleich zu einem Vollsortimenter eine begrenzte Sortimentsvielfalt von bis zu 11'000 verschiedenen Produkten an, je nach Lage und Grösse der Filialen, bestehend aus einer Produktpalette «von Artikeln für den täglichen Bedarf über Schenk- und Dekorationsartikel, Spiel- und Schreibwaren, aber auch Partyartikel, Heimwerkerbedarf bis hin zu Drogerieartikeln» (B.H. Holding 2017). TEDi selbst sieht sich als «Mini-Kaufhaus», wo «Produkte aus fast allen Bereichen» (Lebensmittelzeitung, 13.10.2017) für Jedermann und Jederfrau zu finden sind – und dies zu einem günstigen Preis. Bei der Zusammenstellung der Sortimentsauswahl stützt sich TEDi auf Marktbeobachtungen und setzt zudem auf saisonale Themenschwer-

punkte wie beispielsweise Karneval, Ostern, Schulbeginn oder Weihnachten (B.H. Holding GmbH 2017), darunter auch Markenartikel.

Aus preislicher Sicht kann von einem ausgewogenen Verhältnis gesprochen werden. So kosten 50 Prozent der Artikel nur einen Euro oder weniger (Lebensmittelzeitung, 12.09.2014).

TEDis Filialnetz deckt sowohl städtische als auch ländliche Regionen ab. Aufgrund seines einheitlichen Filialkonzepts, welches das Unternehmen etappenweise modernisiert (TEDi 2018a), kann gesagt werden, dass TEDi eine ziemlich standardisierte Filialisierung betreibt, wodurch allen Filialen ein einheitliches Marketingprogramm zu Grunde gelegt wird.

Als komplementären Vertriebskanal betreibt TEDi seit Mai 2015 einen eigenen Online-Shop (www.tedi-shop.com) – im Gegensatz zu einzelnen seiner Konkurrenten wie Action, Euro-Shop oder TK-Maxx, die den Online-Handel (noch) nicht als komplementären Handelskanal eingesetzt haben oder teilweise in den Anfängen stehen (LZ Nonfood trends 2018, S. 11-12). Während andere Nonfood-Discounter (z.B. Action) argumentieren, dass das stationäre Wachstum des Betriebstyps so dynamisch sei, dass kein Online-Shop notwendig ist, scheint TEDi das schnelle Wachstum des deutschen Online-Handels im Nonfood-Bereich aufgreifen zu wollen, wo bereits heute über 20 Prozent des Branchenumsatzes online getätigt werden. Mit dem deutschen Online-Shop werden erste Erfahrungen gesammelt, sodass der Online-Shop sowohl hinsichtlich Sortimenten als auch hinsichtlich der Länder erweitert werden kann.

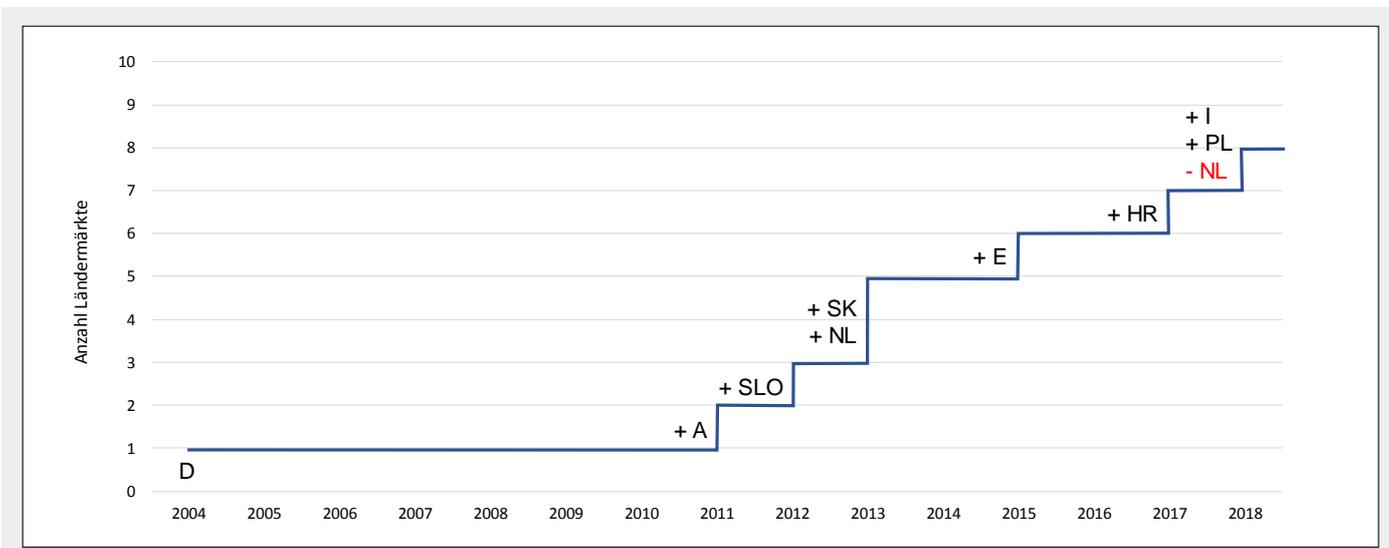


Abbildung 2: Internationalisierung von TEDi

Quelle: eigene Darstellung; Webseite TEDi.

Internationalisierung

TEDi scheint seine ambitionierten Wachstumspläne bisher erfolgreich und planmässig umzusetzen. Noch im Jahre 2005, ein Jahr nach der Gründung, peilte TEDi bspw. an, innerhalb sechs Jahren deutschlandweit ein Filialnetz von rund 1'000 Standorten aufzubauen (LebensmittelZeitung, 15.03.2005). Dieses Ziel wurde am 31. Mai 2010 mit der Eröffnung der eintausendsten Filiale im ostfriesischen Moordorf erreicht (TEDi 2018a). Knapp acht Jahre später verzeichnete das Unternehmen bereits eine Verdoppelung des Filialbestandes auf 2'000 Filialen. Statistisch gesehen hat das Unternehmen seit dem Gründungsjahr 2004 bis heute europaweit durchschnittlich 142 neue Filialen pro Jahr eröffnet, was zwei bis drei Filialen pro Woche entspricht. Was dieses Wachstumstempo u. a. angetrieben hat, ist die schnelle Errichtung einer neuen Filiale, welche aufgrund eines speziell ausgebildeten Teams bereits innerhalb eines Monats fertig eingerichtet werden kann (TEDi 2018b).

Nachdem TEDi nach seiner Gründung mehrere Jahre ausschliesslich in Deutschland aktiv war, hat das Unternehmen seit 2011 eine dynamische Internationalisierung gezeigt, die in Abbildung 2 skizziert ist.

Das erste Auslandsengagement erfolgte im Mai 2011 mit der Eröffnung einer Filiale im österreichischen Graz. Bis dahin umfasste die Unternehmensgruppe in Deutschland ein Netz von knapp 1'200 Filialen. Knapp ein Jahr später eröffnete TEDi im Juni 2012 den ersten TEDi-Markt in Slowenien (TEDi 2018a). Angaben des Unternehmens zufolge sei da-

mals mit 12 bis 15 Markteröffnungen jährlich gerechnet worden (LebensmittelZeitung, 29.05.2012) – eine Prognose, die nicht eingetreten ist. Bereits im Januar 2013 setzte das Unternehmen die Auslandsexpansion fort und startete in der Slowakei und in den Niederlanden. Knapp zwei Jahre später erfolgte der Markteintritt in Spanien. In seinem zurzeit grössten Auslandmarkt sieht TEDi langfristig ein Potenzial für 800 Filialen (LebensmittelZeitung, 10.08.2017). Nach den darauffolgenden Markteintritten in Kroatien (2017), Italien und Polen (beide 2018) sollen TEDi zufolge 2019 weitere Auslandsmärkte erschlossen werden.

Trotz der schnellen Internationalisierung betreibt TEDi immer noch drei Viertel seiner Filialen im Heimatmarkt Deutschland, wie in Tabelle 1 deutlich wird. Aber auch in Spanien und Österreich wird bereits eine grosse Filialzahl betrieben, das Wachstum in den neuen Märkten (z.B. Polen, Slowakei) verläuft sehr schnell.

Rund um TEDis Europaexpansion muss abschliessend hervorgehoben werden, dass sich das Sortiment in den jeweiligen Auslandsmärkten gemäss TEDi nicht von dem im Heimatmarkt unterscheidet, auch nicht aus preislicher Sicht. Alle Filialen im Ausland werden zudem aus dem TEDi-Logistikzentrum im Ruhrgebiet beliefert, welches auch die nationalen Filialen versorgt (ZDFzoom 16.05.2018).

Nicht in allen Auslandsmärkten verlief die Expansion erfolgreich; aus den Niederlanden hat sich TEDi 2018 nach fünf Jahren wieder zurückgezogen. Über die Gründe dieses Divestments kann nur spekuliert werden. Allerdings stammen die wichtigsten europä-

	2010	2011	2012	2013	2014	...	Okt. 2018	Mai 2019
Deutschland	997	1'191	1'280	1'310	1'293	...	>1'570	>1'630
Österreich	0	0	32	54	74	...	133	138
Slowenien	0	0	0	14	22	...	39	42
Niederlande	0	0	0	3	10	...	0	0
Slowakei	0	0	0	2	6	...	33	40
Spanien	0	0	0	0	0	...	206	212
Kroatien	0	0	0	0	0	...	13	18
Polen	0	0	0	0	0	...	3	20
Italien	0	0	0	0	0	...	3	9
Gesamt	997	1'191	1'280	1'383	1'405	...	>2'000	>2'100

Tabelle 1: Entwicklung der TEDi-Filialen im In- und Ausland (2010-2019)

Quelle: Webseiten TEDi, B.H. Holding und Bundesanzeiger.

ischen Konkurrenten mit ähnlichen Nonfood-Discount-Konzepten aus den Niederlanden (z.B. Blokker, Action, Hema), der Markt ist also hart umkämpft.

Die Gründe für die Internationalisierung liegen u.a. darin, dass Grösse und internationale Expansion im Wettbewerb wichtiger werden, auch vor dem Hintergrund, dass andere Nonfood-Discounter ebenfalls schnell in Europa expandieren. Beispielsweise ist Hema derzeit bereits in acht Ländern aktiv und Action in sechs Ländern. Vielleicht ist noch wichtiger als Argument für die Internationalisierung von TEDI, dass die beiden genannten Player ihre Aktivitäten im deutschen Heimatmarkt von TEDI deutlich intensiviert haben, v.a. Action. In den letzten Jahren hat Action in Deutschland massiv expandiert und verfügt bereits über mehr als 300 Filialen.

Die drei genannten Unternehmen (Action, Hema, TEDI) sind etwa gleich gross, mit Umsätzen zwischen 1 und 1,5 Mrd. EUR. Während die Expansionspfade nicht gleich sind, treffen sich die Konkurrenten dennoch in verschiedenen Märkten. So ist Action aktiv in den Niederlanden, Belgien, Deutschland, Frankreich, Österreich, Luxemburg und Polen; Hema ist aktiv in den Niederlanden, Belgien, Deutschland, Frankreich, Österreich, Luxemburg, Spanien und Grossbritannien. Damit sind derzeit bereits der deutsche und österreichische Markt von allen drei Unternehmen umkämpft.

Zurzeit macht der Stammmarkt Deutschland rund 90 Prozent des Gesamtumsatzes von TEDI aus. Aber auch wenn die Auslandsumsätze von TEDI (noch) einen kleinen Anteil des Gesamtumsatzes ausmachen, so kann hier für eine Wachstumssicherung und eine Ausweitung der Aktivitäten auf internationale Märkte besonders hilfreich sein. Die neu erschlossenen Gebiete können erheblich zum Umsatzwachstum beitragen und als Risikoausgleich bei zurückgehenden Inlandumsätzen dienen. Zurzeit stagnieren die Inlandumsätze noch nicht, dennoch prognostizierte der Dortmunder Discounter bereits im Jahre 2014, dass das Auslandsgeschäft längerfristig schneller wachsen werde als der Stammmarkt (Lebensmittelzeitung, 12.09.2014), was schon damals wie auch heute auf den hohen Konkurrenzkampf im Niedrigpreissegment in Deutschland zurückzuführen sein kann. Den strategischen Grund-

stein für die angestrebte (Gross-)Expansion in Europa setzte TEDI u.a. im Jahre 2014, als es im Rahmen des 10-jährigen Jubiläums eine etappenweise Modernisierung aller Filialen startete, wodurch das Erscheinungsbild überarbeitet wurde (TEDI 2018a).

Wachstumsstrategien

Trotz der internationalen Expansion ist der wichtigste Wachstumspfad für TEDI seit seiner Gründung die zunehmende Marktdurchdringung in Deutschland, die v.a. durch eine schnelle Filialisierung erfolgt ist. Allerdings hat TEDI in Deutschland auch eine Akquisition getätigt, bei der Anfang 2018 das Deutschlandgeschäft des niederländischen Konkurrenten XENOS übernommen wurde, was rund 60 Filialen zum TEDI-Netz hinzufügte. Dies ermöglichte ein noch schnelleres Wachstum und beseitigte zugleich einen Konkurrenten vom Heimatmarkt.

Parallel zur Marktdurchdringung wächst TEDI seit 2011 mittels Marktentwicklung im Rahmen der Internationalisierung, d. h. durch den Eintritt in Auslandsmärkte. Dies geschieht ohne Partner, in Form von eigenen Tochtergesellschaften im Land, die nach dem Markteintritt in schnellem Rhythmus neue Filialen eröffnen. Letzteres kann für TEDI mit seinen ambitionierten Wachstumsplänen als eine der grössten Herausforderungen gesehen werden. Nicht umsonst bekundet das Unternehmen explizit auf allen seinen länderspezifischen Websites das Interesse für neue und passende Standorte und beschreibt detailliert und transparent sein Anforderungsprofil für neue Standorte.

Dadurch erhofft sich der Filialist eine gewisse Unterstützung von Dritten bzw. Vermietern, um die Standortsuche nicht nur in eigener Regie durchführen zu müssen. Diesbezüglich wurden im Jahre 2012 bspw. beim Aufbau des deutschen Filialnetzes im Rahmen einer 30-tägigen Suchaktion passende Immobilien-tipp von Privatpersonen, die zu einer Filialeröffnung führten, mit einem Finderlohn in Höhe von 1'000 Euro belohnt (TEDI, 01.05.2012) – eine Marketingaktion, die ggf. auch im Ausland ausprobiert werden könnte.

Bei der Internationalisierung setzt TEDI auf das bewährte Konzept aus dem Heimatmarkt und überträgt dieses ins Ausland.

Fazit

TEDi will wachsen und stellt sich seit dem Jahre 2011 dem europäischen Nonfood-Markt. Die wichtigsten Gründe liegen im Umsatzpotenzial im Ausland, in der notwendigen Grösse für ein Discount-Format wegen der zunehmenden Konkurrenz und im zunehmenden Eindringen von Konkurrenten mit ähnlichen Formaten in den deutschen Heimatmarkt von TEDi.

Die Internationalisierung des Dortmunder Filialisten steht jedoch erst am Anfang. Zwar ist das Unternehmen in sieben Auslandsmärkten aktiv, aber das Heimatland macht immer noch drei Viertel der Filialen und gem. den letzten veröffentlichten Zahlen aus dem Jahr 2016/2017 sogar 90 Prozent des Umsatzes aus. Damit tragen die Auslandsmärkte noch einen relativ kleinen Beitrag zum Gesamtumsatz bei. Nichtsdestotrotz dürfen die Potenziale in gewissen Märkten wie Spanien und Polen, schon alleine wegen der Ländergrösse, nicht unterschätzt werden. Dabei scheint die von TEDi gewählte und institutionalisierte Internationalisierungsform mit der Erschliessung eigener Filialen und der darauf basierenden standardisierten Filialisierung und Übertragung eines bewährten Konzepts eine passende Basiswachstumsstrategie für den Einzelhändler zu sein. Gewiss könnten punktuell Akquisitionen im Ausland als Alternative in Betracht gezogen werden, um das Wachstum schneller voranzutreiben. Dazu müssten sich jedoch im Vorfeld passende Übernahmekandidaten herauskristallisieren. Nicht ausser Acht gelassen werden dürfen zukünftig auch die Potenziale des ausbaufähigen Online-Shops.

Eine konkrete Deadline für das anfangs erwähnte Ziel mit insgesamt 5'000 Filialen steht noch offen. Wenn der Nonfood-Discounter aber in diesem rasanten Tempo weiter wachsen sollte wie bisher, dann kann es schätzungsweise bis zum 20. oder 25. Firmenjubiläum realisiert werden.

Literaturverzeichnis

B.H. Holding (2017): Konzernabschluss B.H. Holding GmbH Bönen zum Geschäftsjahr vom 01.05.2016 bis zum 30.04.2017, <https://www.bundesanzeiger.de>, abgerufen am: 07. Oktober 2018.

LZ Nonfood trends (Januar 2018): Schnäppchenjagd im Discountparadies, 1/18, pp. 10-14.

TEDi (01.05.2012): TEDi sucht neue Standorte: 1.000 Euro Finderlohn, <https://www.tedi.com/presse/presse-detail/tedi-sucht-neue-standorte-1000-euro-finderlohn/>, abgerufen am: 10. Oktober 2018.

TEDi (2018a): Von der Gründung bis heute, <https://www.tedi.com/unternehmen/historie/>, abgerufen am: 10. Oktober 2018.

TEDi (2018b): Standorte gesucht, <https://expansion.tedi.com/?id=433>, abgerufen am: 10. Oktober 2018.

Tengelmann (2018): TEDI, <https://tengelmann.de/unternehmen/geschaeftefelder/beteiligungen/tedi.html>, abgerufen am: 10. Oktober 2018.

ZDFzoom (16.05.2018): TEDI und Co. – Die dunkle Seite der Billigshops. <https://www.zdf.de/dokumentation/zdfzoom/zdfzoom-tedi-und-co---die-dunkle-seite-der-billigshops-100.html>, abgerufen am: 05. Oktober 2018.

Hinweis

Dieser Beitrag basiert auf der Seminararbeit von Diego Serrano mit dem Titel «Der deutsche Nonfood-Discounter TEDi – Grosser Player mit kleinen Preisen auf Europatour – Eine Fallstudie», die er am Chair for International Management verfasst hat.

Wahrgenommene Globalität multinationaler Unternehmen: Länderübergreifende Effekte

AUTOREN

CAROLINA SINNING Doktorandin an der Professur für Marketing und Handel der Universität Trier.

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

Multinationale Unternehmen (MNU), die als global wahrgenommen werden, können in zweierlei Hinsicht profitieren: durch die Vermittlung von funktionalem und psychologischem Nutzen der Angebote an potenzielle Konsumenten. Ob MNU diesen Nutzen über Ländergrenzen hinweg und unter Berücksichtigung externer, länderspezifischer Rahmenbedingungen vermitteln, ist bisher offen. Zur Untersuchung dieser Fragestellung zieht diese Studie Daten von 22.055 Konsumenten aus 31 Ländern heran, die anhand hierarchischer Modelle ausgewertet werden. Die Ergebnisse zeigen, dass als global wahrgenommene MNU auch über Ländergrenzen hinweg wahrgenommenen funktionalen und psychologischen Nutzen vermitteln und die Wiederkaufintention steigern. Wie stark die Wiederkaufintention steigt, ist aber abhängig vom Entwicklungsgrad sowie der nationalen Kultur des Landes.

Einführung

Die ökonomischen sowie prestigebezogenen Vorteile MNU, die als global wahrgenommen werden, sind bekannt. Viele MNU bauen ihre Präsenz global aus, um von diesen Wettbewerbsvorteilen zu profitieren (siehe Abbildung 1). MNU in China erfahren dabei sogar staatliche Unterstützung, indem ihre globale Präsenz sowie der Aufbau globaler Marken vorangetrieben und gefördert werden.

Bisher fehlt es aber an Studien, die den Effekt der wahrgenommenen Globalität auf das Konsumentenverhalten über Ländergrenzen hinweg untersuchen. Nationale Studien sowie der Vergleich einzelner Länder dominieren. Daran anknüpfend wird in diese Studie in einem ersten Schritt gefragt:

- Profitieren MNU durch den wahrgenommenen funktionalen sowie psychologischen Nutzen ihrer Angebote von ihrer wahrgenommenen Globalität im Hinblick auf die Wiederkaufintention?

Studien zeigen länderbezogene Unterschiede im Konsumentenverhalten. Gerade für MNU und deren zentral gesteuertes Management stehen diese länderspezifischen Unterschiede im Fokus. Daher wird in dieser Studie ebenfalls der Einfluss externer Rahmenbedingungen untersucht, so des *Entwicklungsgrades* und der *nationalen Kultur*. Unterentwickelte Länder werden für MNU stetig attraktiver, da sie Wachstumsoptionen bieten. Dagegen sind entwickelte Länder immer gesättigter. Nationale Kultur

beschreibt die Werte und Normen der Gesellschaft in einem Land. Diese beeinflussen die Wahrnehmung und das Verhalten der Konsumenten. Daher ist im zweiten Schritt zu fragen:

- Haben der Entwicklungsgrad und die nationale Kultur eine verstärkende oder abschwächende Wirkung auf den indirekten Einfluss der wahrgenommenen Globalität auf die Wiederkaufintention?



Abbildung 1: Beispiele globaler Marken

Konzeptionelle Grundlagen

Abbildung 2 zeigt das dieser Studie zugrundeliegende Wirkungsmodell. Dabei beeinflusst die wahrgenommene Globalität in einem ersten Schritt den funktionalen und psychologischen Nutzen, der im zweiten Schritt die Wiederkaufintention determiniert (Individualebene). Weiterhin adressiert das Modell die o.g. verstärkende oder abschwächende Rolle des Entwicklungsgrades und der nationalen Kultur (Länderebene).

Die *wahrgenommene Globalität* (engl. Perceived Brand Globalness) beschreibt das Ausmaß, in dem ein MNU als „global player“ gesehen wird. Diese spiegelt sich nicht direkt im Konsumentenverhalten, etwa der *Wiederkaufintention*. Vielmehr verstärkt sie den wahrgenommenen *funktionalen Nutzen* (Qualität und Preis-Leistungs-Verhältnis) und *psychologischen Nutzen* (Emotionalität und soziale Bewertung des Angebots), welche zur Intention eines Wiederkaufs beitragen. Globale Marken vermitteln i.d.R. einen funktionalen Nutzen, d.h., sie werden oft als qualitativ hochwertiger wahrgenommen. Die wahrgenommene Globalität übernimmt somit eine Qualitätsverstärkende Funktion. Konsumenten streben jedoch auch nach psychologischem Nutzen, da er soziale Aufwertung und ein emotionales Erlebnis bedeutet.

Der *Grad der wirtschaftlichen Entwicklung* eines Landes bestimmt die Erwartung an und die Wahrnehmung von MNU. Ähnlich dürfte die Wirkung der wahrgenommenen Globalität eines MNU durch den Entwicklungsgrad eines Landes bedingt werden. So ist das Markenwissen in den Köpfen der Konsumenten aus Entwicklungs- vs. Industrieländern aufgrund eingeschränkter Markenverfügbarkeit weniger stark verankert. Informationen wie die Globalität von MNU sind daher umso wichtiger. Diese Information steigert den Nutzen eines MNU. Diese Nutzensteigerung zeigt sich in Industrieländern aus funktionaler und psychologischer Sicht. Da in Entwicklungsländern die Sicherung der Grundbedürfnisse im Vordergrund steht ist indessen anzunehmen, dass hier die Qualitätsfunktion der wahrgenommenen Globalität im Vordergrund steht.

Die *nationale Kultur* bildet einem gemeinsamen Wertekanon, der eine Gesellschaft beschreibt und

sich in ähnlichen Werten und Überzeugungen ausdrückt. Kultur ist ein wichtiger Prädiktor in länderübergreifenden Studien. Ein theoretisch fundierter kultureller Werteansatz stammt von Schwartz. Dieser Ansatz umfasst drei binär ausgeprägte Dimensionen: Embeddedness vs. Autonomy, Mastery vs. Harmony und Hierarchy vs. Egalitarianism.

Embeddedness charakterisiert Gesellschaften, für welche die Konformität mit Gruppennormen sowie ihr eigener Gehorsam wichtig sind. Die wahrgenommene Globalität wird bzgl. des Qualitätspfades wichtiger. Der Kauf globaler Marken gewährleistet in der Wahrnehmung dieser Gesellschaften zudem eine gewisse Zugehörigkeit zu kosmopolitischem Verhalten. Der Wiederkauf globaler Marken passt zum Wertekanon dieser Gesellschaften. In dieser Studie wird erwartet, dass Embeddedness den indirekten Pfad von der wahrgenommenen Globalität auf die Wiederkaufintention über den psychologischen Nutzen verstärkt.

Mastery beschreibt, inwiefern Individuen in Gesellschaften dazu neigen die eigene Umwelt verändern zu wollen, um die eigene Situation sowie die der Gesellschaft zu verbessern. Durch den Kauf globaler Marken sehen Individuen in solchen Ländern die Chance Verbesserungs- bzw. Änderungsoptionen wahrzunehmen. Die Wirkung globale MNU über den funktionalen Nutzen liegt darin begründet, dass Individuen in Ländern mit hoher Mastery Dinge außerhalb des Heimatlandes grundsätzlich als besser erachten. Globale Marken symbolisieren allerdings v.a. eine Veränderung der eigenen Situation, womit der psychologische Nutzen angesprochen wird. Da sich solche Individuen v.a. selbst verwirklichen können, wird eine intensivere Verstärkung des Einflusses der wahrgenommenen Globalität auf die Wiederkaufintention über den psychologischen Nutzen angenommen.

Hierarchy steht für Gesellschaften, die eine sichtbare soziale Rangfolge haben und gewillt sind Machtunterschiede zu akzeptieren. MNU strahlen durch ihre globale Präsenz eine hohe Marktmacht aus. Individuen in solchen Ländern schätzen bestehende Machtdistanzen. Sie sind folglich sensibler gegenüber Informationen globaler MNU. Der funktionale und psychologische Nutzen sollte durch die globale Wahrnehmung zunehmen. Da diese Individuen v.a. danach streben ihren Erfolg auszudrücken, wozu der Wiederkauf globaler Marken sie befähigt, sollte der psychologische Nutzen eine stärkere Bedeutung haben.

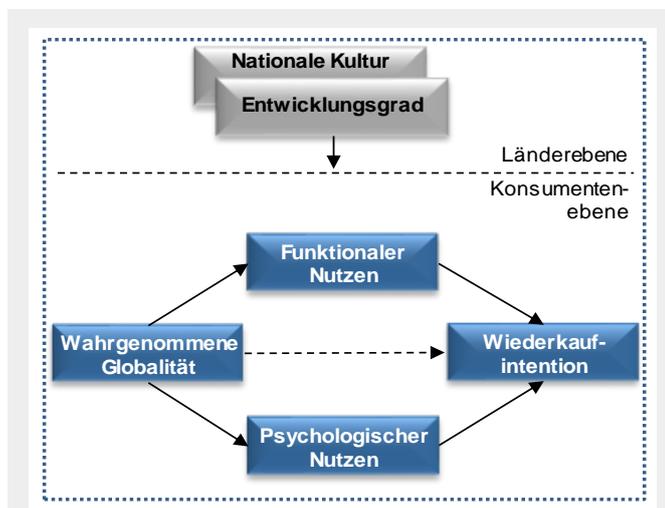


Abbildung 2: Bezugsrahmen

Empirische Studie

Die Daten wurden von einer Agentur im Auftrag eines deutschen MNU erhoben. Jährlich werden in bis zu rd. 40 Ländern 1.000 Verbraucher nach einer vorbestimmten Quote online befragt. Voraussetzung für die Teilnahme an der Befragung ist, u.a., dass das MNU bekannt ist. Die Auswahl der Länder folgt der Relevanzeinschätzung des MNU. Die genutzten Daten umfassen 22.055 Konsumenten in 31 Ländern.

Mit je drei Fragen wurde die wahrgenommene Globalität des MNU sowie die Wiederkaufintention erfasst, gefolgt von wahrgenommenem funktionalen und psychologischen Nutzen (je vier Fragen). Die nationale Kultur und der Entwicklungsgrad wurden aus aktuellen Sekundärquellen erfasst. Alle Daten wurden diversen Tests unterzogen. Diese zeigen u.a., dass 20,5% der erklärten Varianz bzgl. der Wiederkaufintention auf Länderunterschiede zurückzuführen sind. Um diesen länderspezifischen Unterschieden gerecht zu werden, erfolgte die empirische Überprüfung der beschriebenen Zusammenhänge mittels eines Mehrebenen-Strukturgleichungsmodells. Dieses erlaubt die simultane Berücksichtigung von Daten auf verschiedenen Messebenen, so auf Konsumenten- und Länderebene. Verstärkende bzw. abschwächende Rollen der Länderebene werden ersichtlich.

Ergebnisse

Abbildung 3 fasst die Ergebnisse zusammen. Zum einen gibt sie einen Überblick der Grundbeziehungen auf der Individualebene (wahrgenommene Globalität, funktionaler/psychologischer Nutzen und

Wiederkaufintention). Zum anderen wird die verstärkende oder abschwächende Rolle des Entwicklungsgrades und Kultur herausgestellt; beides inkl. dem prozentuale Anteil der erklärten Varianz.

Die wahrgenommene Globalität eines MNU stützt die Bedeutung des wahrgenommenen funktionalen und psychologischen Angebotsnutzens für die Wiederkaufintention. Ein direkter Einfluss der wahrgenommenen Globalität auf die Wiederkaufintention besteht nicht. Interessanterweise können sich global wahrgenommene MNU v.a. durch den vermittelten psychologischen Nutzen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Der Entwicklungsgrad hat einen negativen Einfluss auf den indirekten Pfad von der wahrgenommenen Globalität auf die Wiederkaufintention sowohl über den vermittelten funktionalen, als auch psychologischen Nutzen. Je entwickelter ein Land demnach ist, desto schwächer ist die indirekte Beziehung zwischen der wahrgenommenen Globalität und der Wiederkaufintention. Wie erwartet, spielt der Entwicklungsgrad eine entscheidendere Rolle bei der Vermittlung des funktionalen Nutzens durch die wahrgenommene Globalität.

Embeddedness, Mastery und Hierarchy bedingen den Effekt der wahrgenommenen Globalität über den vermittelten funktionalen und psychologischen Nutzen auf die Wiederkaufintention positiv. Daraus lässt sich ableiten, dass die Konsumenten die Intention, globale Marken wieder zu kaufen umso stärker haben, je intensiver diese drei Wertedimensionen in einem Land ausgeprägt sind. Entgegen der Erwartungen, beeinflussen Embeddedness sowie Mastery die Vermittlung von funktionalem und psycholo-

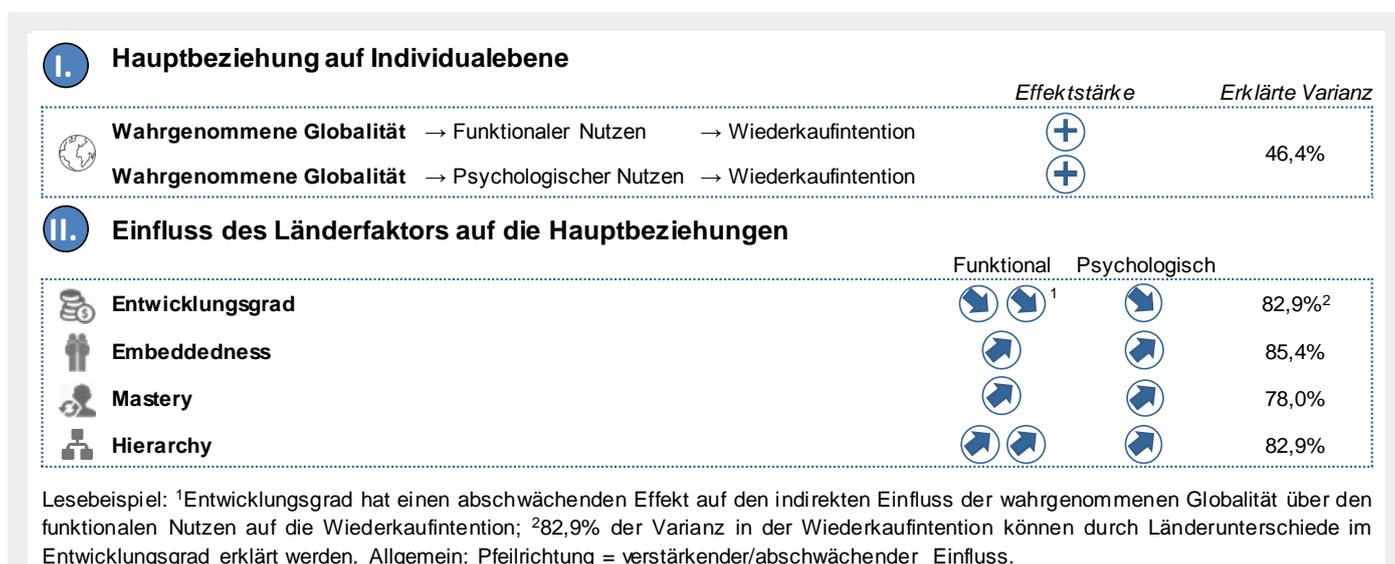


Abbildung 3: Ergebnisse

logischem Nutzen gleichermaßen, während Hierarchy den Pfad über den funktionalen Nutzen intensiver verstärkt.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass die Embeddedness (85,4%), gefolgt von Entwicklungsgrad/Hierarchy mit jeweils 82,9% und Mastery mit 78,0%, die größte erklärte Varianz aufweist. Embeddedness ist die wichtigste Kulturdimension.

Implikationen

Konsumenten nehmen MNU als unterschiedlich stark global präsent war. Diese Information über MNU verstärkt die Wahrnehmung des funktionalen und psychologischen Angebotsnutzens, welche für die Wiederkaufintention der Konsumenten essenziell sind. Manager sollten versuchen, unbeachtet des Länderkontextes, besonders den psychologischen Nutzen ihrer angebotenen Leistungen herauszustellen.

Für globale MNU sind Entwicklungsländer als Expansionsziele von besonderer Bedeutung. Die

Wahrnehmung als globale Marken ist in Entwicklungsländern eine wichtige Information. Individuen nutzen diese Information, um hiervon v.a. Schlüsse auf die Qualität (weniger die emotionalen Werte) zu schließen auf dem Weg zum Wiederkauf. MNU können folglich v.a. in Entwicklungsländern von ihrer wahrgenommenen Globalität profitieren, sich Wettbewerbsvorteile verschaffen und diese als Wachstumsoptionen nutzen.

Manager MNU profitieren von der Expansion in Länder mit hoher Embeddedness-Ausprägung, da diese Dimension der nationalen Kultur die bedeutendste Rolle in der Übersetzung der wahrgenommenen Globalität in Wiederkaufintention spielt. Globale Marken spiegeln dort den Aufbau ersehnter länderübergreifender Beziehungen wider. Diesen Wunsch können MNU aufgreifen und bspw. die eigene globale Vernetzung in den Vordergrund stellen. Gleichmaßen werden die Qualitätssignale globaler Marken bedeutsamer, worüber die Abgrenzung vom Wettbewerb stattfinden kann.

„Take-aways“

- Die wahrgenommene Globalität vermittelt funktionalen sowie psychologischen Nutzen über Ländergrenzen hinweg, welcher sich in der Wiederkaufintention der Konsumenten ausdrückt.
- Je entwickelter ein Land ist, desto schwächer ist der Effekt: Der Entwicklungsgrad hat einen verstärkenden Einfluss auf die Vermittlung des funktionalen sowie psychologischen Nutzens, wobei der Entwicklungsgrad sich verstärkt auf die Vermittlung des funktionalen Nutzens auswirkt.
- Die zunehmende Ausprägung der einzelnen Dimensionen der nationalen Kultur, Embeddedness, Mastery und Hierarchy, stärkt den indirekten Effekt der wahrgenommenen Globalität auf die Wiederkaufintention. Während Embeddedness und Mastery die Vermittlung der beiden Nutzenarten gleichermaßen verstärken, hat Hierarchy einen größeren Effekt auf die Vermittlung des funktionalen Nutzens.

Transfer zwischen Forschung und Praxis

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

Buchpublikationen und Dissertationen

Swoboda, Bernhard; Thomas Foscht und Hanna Schramm-Klein (2019), „Handelsmanagement. Lösungsansätze Offline, Online und Omnichannel“, 4. Aufl., München: Vahlen.

Professur für Marketing und Handel der Universität Siegen

Schramm-Klein, Hanna (2019): City-Marketing vor dem Hintergrund von Leerständen in den Innenstädten, in: Heinemann, G.; Gehrckens, H.M.; Täuber, Th., (Hrsg.): Handel mit Mehrwert, Gabler, Wiesbaden 2019, S. 297-317.

Institut für Marketing der Karl-Franzens-Universität Graz

Foscht, Thomas; Lin, Yuting; Eisingerich, Andreas B. (2018): Blinds up or down?: The influence of transparency, future orientation, and CSR on sustainable and responsible behavior, in: European Journal of Marketing, Vol. 52 Issue: 3/4, pp. 476-498.

Internationale Konferenzen und Preise

Lehrstuhl für Marketing und Handel der Universität Trier

Mitarbeiter der Professur für Marketing und Handel der Universität Trier haben von Dezember 2018 bis Mai 2019 Forschungsarbeiten u.a. auf folgenden Konferenzen vorgetragen: European International Business Association und European Marketing Academy Conference. Es handelt sich um folgende Beiträge:

- Swoboda, Bernhard, Lukas Morbe and Carolina Sinning (2018), “Country Environment and Local Performance: A Cross-classified Multi-level Approach”, European International Business Academy (EIBA), Poznań, December 13-15, 2018.
- Klar, Magdalena and Bernhard Swoboda (2019), “Interplay of Global Corporate and Product Brands: Analysing their Importance for Consumers Across Nations”, European Marketing Academy (EMAC) Conference Proceedings, Hamburg, May 28-31, 2019 (VHB-JOURQUAL at time of conference: D).
- Sinning, Carolina and Bernhard Swoboda (2019), “How Perceived Brand Globalness Determines Consumer Behaviour Across Nations”, European Marketing Academy (EMAC) Conference Proceedings, Hamburg, May 28-31, 2019 (VHB-JOURQUAL at time of conference: D).
- Winters, Amelie and Bernhard Swoboda (2019), “Pathways of Offline-Online and Online-Offline Channel Integration in Omni-channel Retailing”, European Marketing Academy (EMAC) Conference Proceedings, Hamburg, May 28-31, 2019 (VHB-JOURQUAL at time of conference: D).

Professur für Marketing und Handel der Universität Siegen

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

- Fota, Anne; Schramm-Klein, Hanna; Wagner, Gerhard (2018): Verbraucherverletzlichkeit beim grenzüberschreitenden Online-Shopping: Ein länderübergreifender Vergleich zwischen chinesischen & deutschen Verbrauchern, Forschungstagung Marketing 2018, Universität St. Gallen, Schweiz, 7.-8. September, 2018.
- Rollin, Robér; Schramm-Klein, Hanna (2018): Eine Untersuchung der Erfolgsfaktoren von Videospiele, Forschungstagung Marketing 2018, Universität St. Gallen, Schweiz, 7.-8. September, 2018.
- Nimmermann, Frederic; Neus, Florian; Schramm-Klein, Hanna (2018): Does the Setting Matter? Differences and Similarities in Motivation for Offline and Online eSports Event Consumption, Proceedings of the Annual Conference of the International Media Management Academic Association 2018 (IMMAA), Stuttgart, Germany, September 13-15, 2018.
- Fota, Anne; Schramm-Klein, Hanna; Wagner, Gerhard (2018): Vulnerability in Cross-Border Online Shopping: A Cross-National Comparison between Chinese and German Consumers, 44th European International Business Academy Conference, Poznan, Poland, December 13-15, 2018.
- Wagner, Katja; Nimmermann, Frederic; Schramm-Klein, Hanna (2019): Is It Human? The Role of Anthropomorphism as a Driver for the Successful Acceptance of Digital Voice Assistants, 52nd Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), Hawaii, United States of America, January 8-11, 2019.
- Neus, Florian; Nimmermann, Frederic; Wagner, Katja; Schramm-Klein, Hanna; (2019): Differences and Similarities in Motivation for Offline and Online eSports Event Consumption, 52nd Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), Hawaii, United States of America, January 8-11, 2019.
- Frentz, Florentine; Schramm-Klein, Hanna; Nimmermann, Frederic (2019): Food Well-Being: The Development of an Integrated Model, in: Proceedings of the 2019 AMA Winter Academic Conference, Texas, USA: American Marketing Association, February 22-24, 2019.
- Nimmermann, Frederic; Rollin, Robér; Steinmann, Sascha; Neus, Florian; Schramm-Klein, Hanna (2019): The Need for a Community: The Impact of Social Elements on Video Game Success, in: Proceedings of the 2019 AMA Winter Academic Conference, Texas, USA: American Marketing Association, February 22-24, 2019.
- Wagner, Katja; Nimmermann, Frederic; Schramm-Klein, Hanna (2019): Anthropomorphism as a key factor for the successful acceptance of digital voice assistants?, in: Proceedings of the 2019 AMA Winter Academic Conference, Texas, USA: American Marketing Association, February 22-24, 2019.
- Neus, Florian; Schramm-Klein, Hanna; Frentz, Florentine; Nimmermann, Frederic (2019): Connecting the Dots: How Consumers' Motivation Influences their Attitude Towards Different Types of Events, in: Proceedings of the 2019 AMA Winter Academic Conference, Texas, USA: American Marketing Association, February 22-24, 2019.
- Röding, Tobias; Mennekes, Theresia; Schramm-Klein, Hanna (2019): Between Curse and Blessing: An Empirical Analysis of the Digitally Supported Customer Advisory at the Point of Sale, in: Proceedings of the 2019 AMA Winter Academic Conference, Texas, USA: American Marketing Association, February 22-24, 2019.

- Wagner, Katja; Nimmermann, Frederic; Schramm-Klein, Hanna (2019): Anthropomorphismus als Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Akzeptanz von digitalen Sprachassistenten? 14. Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik, Siegen, Deutschland, 23.-27. Februar, 2019.
- Fota, Anne; Wagner, Katja; Schramm-Klein (2019): Will Renting Substitute Buying? Drivers of User Intention to Participate in Rental-Commerce, 27th European Conference on Information Systems (ECIS), Stockholm-Uppsala, Sweden.

Gastvorträge von Managern und Exkursionen zu Unternehmen

Lehrstuhl für Internationales Management der Universität Fribourg/Schweiz



Jérôme Meyer
Geschäftsführer
Niederlassung Domdidier
Aldi Suisse

Nachdem Univ.-Professor Dr. Dirk Morschett im letzten Herbstsemester ein Forschungsfreisemester einlegen konnte und deshalb lediglich ein einziger Gastvortrag stattfand, waren in diesem Frühjahrssemester zahlreiche Manager von namhaften Unternehmen und Organisationen an der Universität Fribourg, um den Studenten Einblick in die Unternehmenspraxis zu geben.

Im Rahmen der Vorlesungen Internationales Handelsmanagement und Digital Commerce präsentierte Jérôme Meyer, Geschäftsführer der Schweizer Aldi-Niederlassung in Domdidier, im März 2019 die Strategie und das Konzept des erfolgreichen Discounters. Dabei betonte er insbesondere die Hard-Discount-Philosophie von Aldi und die Besonderheiten des Schweizer Marktes. Auch auf die E-Commerce-Aktivitäten von Aldi in verschiedenen Ländern ging er in seinem Vortrag und in der intensiven Fragerunde nach dem Vortrag ein.

Ebenfalls im März 2019 gab Joël Müller, Manager Direct-to-Consumer bei Nestlé Schweiz einen umfassenden Einblick in die E-Commerce-Aktivitäten des Unternehmens in den verschiedenen Produktkategorien (z.B. Nespresso, Dolce Gusto, Tierfutter, Schokolade). Er erläuterte erst allgemeine Entwicklungen im Digital Commerce und dann die Besonderheiten des Schweizer Marktes. Anschliessend zeigte er die Herausforderungen auf, auch am Beispiel mehrerer Plattformen und Online-Shops, die in den letzten Jahren in der Schweiz gescheitert sind. Dabei ging er sehr offen auch auf Rückschläge im Digital Commerce von Nestlé Schweiz ein. Ein Schwerpunkt seiner Präsentation waren die verschiedenen Versuche von Nestlé, direkt mit dem Konsumenten in Kontakt zu treten, z.B. über Customizing von Cailler-Verpackungen, aber auch andere Bereiche, die in der Abteilung „Direct-to-Consumer“ zusammengefasst werden. Wie zu erwarten, stellten die Studenten in der anschließenden Diskussion zahlreiche Fragen und gaben aus ihrer Sicht Anregungen.



Joël Müller
Manager Direct-to-Consumer
Nestlé Schweiz

Zum wiederholten Male war es Prof. Morschett eine Ehre, Jan Jenisch, CEO von LafargeHolcim, an der Universität Fribourg begrüßen zu dürfen. In einer gemeinsamen Veranstaltung mit Univ.-Professor Dr. Rudolf Grünig wurde der Top-Manager, Alumnus der Universität Fribourg, eingeladen, um über die Strategie von LafargeHolcim, aber v.a. über Leadership zu sprechen. Jan Jenisch, der seit 1.5 Jahren CEO von LafargeHolcim ist und dort schnell nach seinem Amtsantritt viele Änderungen lanciert hat und das vor einigen

Jahren aus der französischen Lafarge und der schweizerischen Holcim entstandenen Unternehmen strategisch und strukturell neu aufgestellt hat, sprach sehr offen über seine Erfahrungen zu Leadership, zu Erfolgsfaktoren, zur Bedeutung der Unternehmenskultur und v.a. darüber, wie man Entscheidungen dezentralisieren muss, damit man die Kompetenzen im Unternehmen dort optimal einsetzen kann, wo sie am nächsten am Markt sind.



Jan Jenisch
CEO
LafargeHolcim

Um nicht nur im Hörsaal Vorlesungen zu Digital Commerce besuchen zu können, sondern noch stärker praktische Einblicke zu erhalten, organisierte der Lehrstuhl für Internationales Management von Univ.-Professor Dr. Dirk Morschett im März 2019 eine Tagesexkursion zu verschiedenen Unternehmenszentralen und Lägern.

Den Auftakt machte am frühen Morgen der Besuch bei Interdiscount und dessen Online-Plattform Microspot in Jegenstorf. Nach mehreren Vorträgen von Experten des Unternehmens, darunter Dr. Matthias Schu, Projekt Manager bei Interdiscount/Microspot und Alumnus der Universität Fribourg und insbesondere auch des Lehrstuhls für Internationales Management, wurden die Studenten in mehreren Gruppen durch das im letzten Sommer neu eröffnete Lager geführt und ihnen die Prozesse en Detail erklärt. Dabei gesellte sich auch Pierre Wenger, Unternehmensleiter von Interdiscount/Microspot zu den Gruppen, der im anschließenden Gespräch viele Fragen zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens, zur Rolle des stationären Handels mit Heimelektronik und zu den neuen Konkurrenten beantworten konnte.



Pierre Wenger
Unternehmensleiter Interdiscount &
Microspot

Prof. Dirk Morschett und Studenten im Neuen Microspot-Distributionszentrum

Französisch und Italienisch) gab es zunächst einen Überblick über das Verteilsystem für Pakete in der Schweiz und die Dienstleistungen der Schweizerischen Post, bevor der Prozess eines Pakets vom Wareneingang bis zum Versand im Lager nachvollzogen wurde. Vom Dach gab es zudem einen Überblick über die Transportlogistik auf dem Gelände, wo Container mit Paketen auf Züge verladen werden oder mit Zügen ankommen, zum Gebäude transportiert werden und mit LKW an anderen Ausgangstoren wieder weiter transportiert werden.

Nach dem Besuch bei Microspot schloss sich ein Besuch bei coop@home an. Dessen Unternehmensleiter Philippe Huwyler gab den Studenten zunächst einen umfassenden Überblick über den Webshop, die Logistik, das Sortiment, die strategischen Überlegungen, bevor wir auch dort zu einem Rundgang durch das Lager eingeladen wurden. Für die Studenten wurden schnell die Unterschiede zwischen einem Lager für einen Heimelektronik-Händler und einem Lager für Online-Lebensmittel deutlich und auch die Herausforderungen, die in den jeweiligen Bereichen bestehen.

Den Abschluss der Exkursion bildete ein Besuch bei einem der vier Paketzentren der Schweizerischen Post. In einer professionellen Führung, die in drei bzw. vier Sprachen auf die unterschiedlichen Teilnehmer einging (Englisch, Deutsch,



Paketzentrum der Schweizerischen Post in Härkingen



Patrick Kessler
Präsident
VSV – Verband des
Schweizerischen
Versandhandels

Entsprechend dem Schwerpunkt des Frühjahrssemester im Thema Digital Commerce hatte Prof. Morschett im April 2019 die Ehre, den Präsidenten des Schweizer E-Commerce-Verbandes VSV zu Gast zu haben. Patrick Kessler, der wohl den besten Überblick über den Schweizer E-Commerce hat, gab eine sehr tiefgehende Vorlesung zu den Herausforderungen und Strategien im E-Commerce in der Schweiz. Er ging dabei sowohl auf politische Fragen ein, so z.B. die zunehmende Konkurrenz aus Asien, die lange Zeit unfaire Wettbewerbsvorteile in der Schweiz genoss, aber v.a. auf einige Studien, die der VSV durchgeführt hat. Unter anderem erläuterte er das Einkaufsverhalten von Konsumenten im Rahmen der Customer Journey im Bereich Elektronik. Hier haben Studien des VSV genau aufgezeigt, wie häufig sich Konsumenten z.B. vor einem Einkauf im Internet online informieren, aber auch, wie häufig der Prozess umgekehrt verläuft. Weiter präsentierte er eine aktuelle Studie, die der VSV gemeinsam mit Google Schweiz und Mindtake durchgeführt hat, um die «Omnichannel-Readiness» der Schweizer Händler messbar zu machen.

Auch im Bereich Digital Commerce, aber mit einem ganz neuen thematischen Schwerpunkt, erklärte Alexandra Schaer-Schiller, Head of Strategic Projects bei Switzerland Global Enterprise (S-GE), im Mai 2019 den Studierenden, wie E-Commerce auch hilfreich sein kann für mittelständische Unternehmen, um ausländische Märkte zu erschliessen und ausländische Kunden zu gewinnen, v.a. für Exporte aus der Schweiz. Switzerland Global Enterprise ist eine Organisation, die im staatlichen Auftrag Export und Investitionen fördert und dabei Unternehmen, insb. KMU, dabei hilft, neue Geschäftsaktivitäten in ausländischen Märkten zu initiieren. Seit einigen Jahren befasst man sich intensiv auch mit dem Potenzial von E-Commerce im Auslandsgeschäft. Da der Vortrag von Frau Schaer-Schiller im Rahmen des Europatags der Universität Fribourg stattfand und zugleich europäische Märkte für Schweizer Unternehmen, insb. für KMU, immer noch mit Abstand die wichtigsten Absatzmärkte darstellen, fokussierten die Ausführungen darauf, wie Schweizer KMU E-Commerce einsetzen können, um Kunden in europäischen Märkten anzusprechen.



Alexandra Schaer-Schiller
Head of Strategic Projects
Switzerland Global Enterprise

Für das Frühjahrssemester sind noch weitere Gastvorträge geplant, die jedoch erst nach dem Redaktionsschluss des Newsletters stattfinden und über die deshalb im nächsten Newsletter berichtet wird.

Institut für Marketing der Karl-Franzens-Universität Graz

Im Rahmen der Lehrveranstaltung Services Management hielt Dr. Markus Fallenböck, LL.M. einen Vortrag zum Thema „Digitalisierung im Medienbereich: Herausforderungen und Antworten“. Der ehemalige Geschäftsführer der Verlagsgruppe News (VGN) referierte über seine Erfahrungen aus den Bereichen Content-Strategie, Vertrieb und Marketing und lieferte den Studierenden Denkanstöße zu neuen Angeboten, Vertriebswegen und Ertragsquellen im Medienbereich.

Electronic Word-of-Mouth, Web Mining und Big Data Analytics waren die Themen der Lehrveranstaltung



Dr. Markus Fallenböck
LLM

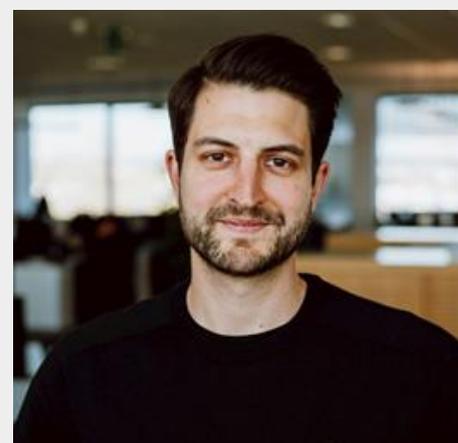
Business-to-Consumer-Management im letzten Semester. In Zusammenarbeit mit dem Österreichischen "Hidden Champion" Anton Paar, einem Hersteller für Präzisionslaborgeräte, extrahierten die Master-Studierenden Kommentare aus Web-Foren zum Dichtemessgerät "Easy Dens". Unter Anwendung von Data-Analytics-Software erstellten die Studierenden eine Reihe von Auswertungen, wie etwa zur Segmentierung von Nutzern im deutsch- und englischsprachigen Raum. Die Studierenden konnten sowohl wertvolle Erkenntnisse zum Umgang mit großen textuellen Datenmengen gewinnen als auch praxisrelevante Informationen an das Unternehmen übermitteln.



Anton Paar EasyDens

Professur für Marketing und Handel der Universität Siegen

Auch in diesem Wintersemester wurden erneut Gastredner von Univ.-Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein an der Universität Siegen begrüßt. Den Anfang machte Herr Darius Greulich, Abteilungsleiter Online Marketing bei der Fahrrad XXL Group in Frankfurt am Main, im Rahmen der Veranstaltung „Customer Relationship Management“. In seinem Vortrag „Customer Journey Management bei Fahrrad-XXL.de“ referierte Herr Greulich zusammen mit weiteren Kollegen der Fahrrad XXL Group über das starke online Kundenmanagement im Unternehmen und im Spezifischen über die digitalen Strategien, um neue Kunden zu gewinnen und bestehende zu binden.



Darius Greulich
*Abteilungsleiter Online Marketing
Fahrrad XXL Group GmbH*



Peter Blatt
Sales Director, wolcraft GmbH

Ein weiterer Gast war der Sales Director von wolcraft, Herr Peter Blatt, der über „CRM als Vertriebsinstrument“ referierte. Aber auch in der Vorlesung „Strategisches Markenmanagement“ durften sich die Studierenden über eine interessante Gastrednerin freuen. So berichtete Frau Tanja Herdlitschke, Abteilungsleiterin Grundsatzfragen und Unternehmensstrategie bei der Sparkasse Siegen, über die Markenpolitik aus der Perspektive einer regional verankerten Bank. Dabei teilte Frau Herdlitschke ihre langjährige Markterfahrung mit den Zuhörern und die damit verbundenen Hürden und Herangehensweisen an die stetigen Anpassungen an das neue Kundenverhalten. Im Rahmen dieser abwechslungsreichen Gastvorträge erhielten die Zuhörer die Möglichkeit, sowohl Einblicke in die Praxis zu erhalten als auch an interessanten Diskussionen teilzunehmen.



Tanja Herdlitschke
*Abteilungsleiterin Grundsatzfragen
und Unternehmensstrategie
Sparkasse Siegen*

terin Grundsatzfragen und Unternehmensstrategie bei der Sparkasse Siegen, über die Markenpolitik aus der Perspektive einer regional verankerten Bank. Dabei teilte Frau Herdlitschke ihre langjährige Markterfahrung mit den Zuhörern und die damit verbundenen Hürden und Herangehensweisen an die stetigen Anpassungen an das neue Kundenverhalten. Im Rahmen dieser abwechslungsreichen Gastvorträge erhielten die Zuhörer die Möglichkeit, sowohl Einblicke in die Praxis zu erhalten als auch an interessanten Diskussionen teilzunehmen.

Lehrstuhl für Marketing und Handel der Universität Trier**Bayer AG – 15. Januar 2019**

An der Universität Trier referierte am 15. Januar 2019 **Herr Wolfgang Stippler, Corporate Branding der Bayer AG**, zum Thema „Bayer Global Brand Tracking“. Der Vortrag fand im Rahmen der Masterveranstaltung „International Brand Management“ statt. Nach Vorstellung der Bayer AG verdeutlicht Herr Stippler, dass die Reputation zu den wichtigsten immateriellen Vermögenswerten des Unternehmens gehört. Deshalb sei es wichtig, in allen Bereichen auf den Wert der Marke zu setzen. Hierzu nutzt die Bayer u.a. das Global Brand Tracking, mit dessen Hilfe basierend auf Konsumentenbefragungen in jährlich bis zu 40 Ländern die Reputation im Wettbewerbsumfeld gemessen wird. Herr Stippler ging in diesem Zusammenhang detailliert auf die Auswertungen dieser Daten ein, die zur Steuerung der Tochtergesellschaften in den einzelnen Ländern eingesetzt werden. Insbesondere hob er die große Bedeutung der Wechselwirkungen zwischen Produktmarken und Corporate Brand hervor. Ein weiterer Schwerpunkt des Vortrags lag auf der Übernahme von Monsanto, der Verdeutlichung von strategischen Überlegungen sowie der Diskussion von Auswirkungen auf die Reputation. Der Vortrag stieß aufgrund enormer Detailtiefe und Anschaulichkeit sowohl bei den Studenten auf großes Interesse, was sich in der angeregten Diskussion zeigte.



Wolfgang Stippler
Corporate Branding, Bayer AG
und Prof. Swoboda

LuxairTours – 19.12.2018

Im Rahmen der Bachelorveranstaltung "Marketing Management" referierte am 19. Dezember 2018 **Herr Dr. Martin Jager, Head of E-Commerce der Luxair Group**, über das Strategische Marketing Management der Luxair Luxembourg Airlines und Luxair Tours. Vor knapp 250 interessierten Studierenden erläuterte Herr Dr. Jager zunächst zentrale Elemente des strategischen Marketings, so z.B. die Markt- und Konkurrenzanalyse, die Marktpositionierung sowie Vision und Strategie des Unternehmens. Anschließend stellte er exemplarisch eine SWOT-Analyse der Luxair Airline vor. Dabei ging er unter anderem auf aktuelle Herausforderungen in der Airline-Branche ein und erläuterte, durch welche Maßnahmen das Unternehmen versucht, mit diesen umzugehen. Zum Schluss stellte Herr Dr. Jager die verschiedenen Elemente des Online-Marketings von Luxair vor. Der Vortrag stieß bei den Studierenden auf großes Interesse, was sich in einer ausgiebigen Frage- und Diskussionsrunde am Ende der Veranstaltung zeigte.



Dr. Martin Jager
Head of E-Commerce, Luxair Group

Trierer Förderprogramm für High Potentials in Marketing und Handel

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

Kaminabend mit Vertretern der SAP am 18. Dezember 2018

Am 18.12.2018 lernten 15 Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Programms im Rahmen eines Kaminabends **Herrn Achim Schneider, Global Head Industry Business Retail** und **Herrn Oliver Grob, Direktor Digital Transformation Retail der SAP** in exklusiver Runde kennen. Nach einer Verköstigung und einem Umtrunk im kleinen Rahmen in einem Konferenzhotel in Trier, erfolgte eine Vorstellungsrunde der Teilnehmer. Herr Schneider und Herr Grob nahmen sich die Zeit, das Unternehmen SAP und die Ausgestaltung der verschiedenen internen Prozesse anhand einer interaktiven Präsentation im Detail vorzustellen. Während und nach dem interaktiven Vortrag, hatten die Teilnehmer die Möglichkeit Fragen zu stellen. Außerdem erfolgte ein reger Informationsaustausch der Teilnehmer mit den beiden Verantwortlichen über mögliche Werkstudenten- und Praktikumsangebote sowie über den Berufseinstieg ins Unternehmen.



Herr Grob, Teilnehmer des Förderprogramms und Herr Schneider (von links)

Kaminabend mit Herrn Daniel Kniel (Rewe Group Buying) am 16. Januar 2019

Im Rahmen des High Potentials-Programms hatten 15 Teilnehmerinnen und Teilnehmer am 16. Januar 2019 die Möglichkeit, **Herrn Daniel Kniel der Rewe Group Buying (Bereichsleiter Ware Vollsortiment – Trockensortiment 2)** in exklusiver Runde kennen zu lernen. Der

Abend begann mit einer Vorstellungsrunde der Studierenden sowie des Referenten, worauf eine Verköstigung und ein Umtrunk folgten. Herr Kniel erläuterte anschließend in einem interaktiven Vortrag seine Aufgabenbereiche und stellte die Rewe Group Buying und deren Zuständigkeiten vor. Ebenso gab er einen Überblick über die Marktsituation und stellte heraus, wie sich Rewe gegenüber seinen Wettbewerbern behaupten kann. Er begeisterte die Studierenden mit den innovativen Produkten, Kooperationen und Projekten der Rewe, die ebenfalls zum stetigen Wachstum des Händlers beitragen. Herr Kniel ging darüber hinaus auf die möglichen Praktikumsangebote sowie auf den Berufseinstieg ins Unternehmen ein. Dabei gab er sehr interessante Einblicke, welchen Herausforderungen er täglich gegenübersteht und welche Anforderungen seine Tätigkeit mit sich bringt.



Teilnehmer des Förderprogramms, Herr Swoboda und Herr Kniel (von vorne)

Veranstaltung am 17. Januar 2019, 18.00-22.00 Uhr, bei der moccamedia AG

Am 17.1.2019 gewannen 16 Teilnehmer des Programms exklusive Einblicke in die **hoch spezialisierte Agentur moccamedia AG**. Der Abend begann mit einer Einführung von **Herrn Werner Orth (Geschäftsführer moccamotion)** und einer Vorstellung der moccamedia AG durch **Frau Dr. Klaudia Kamrad-Schaack (Personalmanagement)**. Sie haben sich die Zeit genommen sowohl die Anforderungen an ein erfolgreiches Handelsmarketing zu erklären, als auch die verschiedenen Arbeitsbereiche innerhalb der Agentur zu zeigen. Es folgte ein Rundgang durch die Agentur, bei dem verschiedene Mitarbeiter ihre Bereiche vorstellten und somit den Studierenden ihren täglichen Arbeitsablauf näherbrachten. Bei anschließendem Sekt, Bier und Fingerfood bot sich reichlich Gelegenheit miteinander ins Gespräch zu kommen.



Frau Dr. Kamrad-Schaack, Herr Orth und Teilnehmer des Förderprogramms (von vorne links)

Außerdem erfolgte ein reger Informationsaustausch der Teilnehmer mit den Verantwortlichen über mögliche Praktikumsangebote, Berufseinstieg und Traineeprogramme im Unternehmen. Der Abend ermöglichte besondere und tiefe Einblick in das Arbeitsumfeld und begeisterte die Studierenden, auch aufgrund der angenehmen und sehr offenen Atmosphäre, mit Nachdruck.

Kaminabend mit Herrn Dr. Martin Jager (Luxair) am 22. Januar 2019

Im Rahmen des High Potentials-Programms lernten 15 Teilnehmerinnen und Teilnehmer am 22.1.2019 **Herrn Dr. Martin Jager, Head of E-Commerce der Luxair Group** kennen. Mit einer Vorstellungsrunde der Studierenden sowie des ehemaligen Trierer Absolventen wurde der sehr interessante und schöne Abend eingeleitet. Es folgten ein Umtrunk sowie eine Verköstigung. Herr Jager stellte anschließend in einem interaktiven Vortrag das Unternehmen Luxair, Luxair Tours sowie seine Abteilung und Aufgabenbereiche vor. Er ging insbesondere auf die Ziele im E-Commerce ein und erläuterte, welche Projekte sie zur Erreichung dieser planen. Herr Jager zeigte außerdem die besondere Positionierung der einzelnen Segmente der Luxair auf und ging auf die Herausforderungen veränderter Wettbewerbsbedingungen durch z.B. Billigfluggesellschaften, ein. Er gewährte tiefe Einblicke in die Möglichkeiten zur Schaltung von Online-Kampagnen und deren Tracking zur Erfolgsbewertung, womit er die Studierenden begeisterte. Zuletzt erfolgte ein reger Informationsaustausch der Teilnehmer mit Herrn Jager über mögliche Werkstudenten- und Praktikumsangebote, die Möglichkeit Abschlussarbeiten in Kooperation mit dem Unternehmen zu schreiben sowie über den Berufseinstieg ins Unternehmen.



Teilnehmer des Förderprogramms, Herr Swoboda und Herr Jager (von links)

Kaminabend mit Herrn Stumpf der Bitburger Braugruppe am 4. Februar 2019



Teilnehmer des Förderprogramms und Herr Stumpf (von links)

Im Rahmen des High Potentials-Programms lernten am 4. Februar 2019 15 Teilnehmerinnen und Teilnehmer **Herrn Michael Stumpf (Vertriebsleiter AHM Südwest)** der Bitburger Braugruppe kennen. Im kleinen gemütlichen Kreis stellten sich die Studierenden vor und schilderten ihre Erwartungen an den Abend. Herr Stumpf zeigte anschließend einen Überblick der Bitburger Braugruppe sowie seiner Verantwortungsbereiche. Er ging insbesondere auf die Herausforderungen, welche gesellschaftliche und politische Entwicklungen wie die Urbanisierung oder das Rauchverbot mit sich bringen, ein. Sein Vortrag wurde von vielen Fragen seitens der Studierenden begleitet. Diese beantwortete Herr Stumpf mit Begeisterung und verknüpfte Inhalte seines Vortrages mit den anfangs formulierten Erwartungen der Studierenden. Somit schaffte er eine lockere Atmosphäre, die den überaus

interessanten und informativen Abend bereicherte. Abschließend gab Herr Stumpf den Teilnehmerinnen und Teilnehmern persönliche Ratschläge in Bezug auf die eigene Berufswahl mit auf den Weg und rundete so den gelungenen Abend ab.

Veranstaltung am 7. Februar 2019 bei der IP Luxembourg

Im Rahmen einer Exkursion des High Potentials-Programms konnten am 7.2.2019 14 Teilnehmerinnen und Teilnehmer Einblicke in die **IP Luxembourg** sowie die RTL Group gewinnen. **Herr Christian Schmitz (Directeur)** begrüßte die Studierenden und leitete den Nachmittag ein. Es folgte ein interaktiver Vortrag von **Frau Sophie Scheider (Assistente Marketing)**, in dem sie am Beispiel verschiedener, von IPL selbst produzierter, Videos auf die einzelnen Marken bzw. Aufgabenbereiche der IPL einging. Anschließend stellte **Herr Samuel Dickes (Digital Development Manager)** ein Projekt im Digital Bereich der IPL vor, für welches das Unternehmen studentische Unterstützung sucht. Die Teilnehmenden zeigten reges Interesse an diesem Projekt und brachten erste inhaltliche Ideen an. Nachdem die vielen, auch organisatorischen, Fragen geklärt waren, führte Frau Scheider die Gruppe durch die RTL City. Das moderne Gebäude sowie der Besuch der Ton- und Filmstudios von RTL Luxembourg weckte die Begeisterung der Studierenden. Bei anschließendem Kaffee und Snacks in lockerer Atmosphäre wurden weitere Fragen beantwortet und der Besuch der IPL erfolgreich abgerundet.



Sophie Scheider und Teilnehmer des Förderprogramms (von links)

Kaminabend mit Vertretern der IP Luxembourg am 24. April 2019

Am 24. April 2019 hatten 13 Teilnehmerinnen und Teilnehmer erneut die Möglichkeit in kleinem Kreis persönlich in Kontakt mit **Herrn Christian Schmitz (Directeur)**, **Herrn Samuel Dickes (Digital Development Manager)**

und **Frau Sophie Scheider (Assistente Marketing)** der **IP Luxembourg** zu treten. Der sehr interessante Abend wurde durch eine Vorstellungsrunde eingeleitet. Nach einer Verköstigung und einem Umtrunk, begann Herr Dickes mit seinem interaktiven Vortrag. Ziel des Vortrages war es, den Studierenden ein Projekt innerhalb des Unternehmens, für welches deren Unterstützung gesucht wird, im Detail vorzustellen. Die Idee ist es, dieses Projekt im Rahmen einer Abschlussarbeit oder eines Praktikums in Zusammenarbeit mit der RTL Group durchzuführen. Während der Präsentation stellte Herr Dickes den aktuellen Stand des Projektes sowie erste Anknüpfungspunkte und Überlegungen vor. Dabei weckte er besonders durch seine persönliche Begeisterung für das Projekt das Interesse und die Neugier der Studierenden. So konnte der erfolgreiche Abend durch viele organisatorische sowie inhaltliche Fragen und im Anschluss auch weitere persönliche Gespräche abgerundet werden.



Samuel Dickes und Teilnehmer des Förderprogramms

Vorträge und Projekte mit Unternehmen

Professur für Marketing und Handel der Universität Siegen

Marketing Talents absolvieren Workshop bei Dy-Pack

Anfang Dezember machten sich 19 Studierende im Rahmen des Marketing Talents Programms der Professur für Marketing und Handel der Universität Siegen auf den Weg nach Gerlingen zur Firma Dy-Pack. Begleitet von Prof. Dr. Schramm-Klein wurde die Gruppe nach Ihrer Ankunft von Herrn Dyckerhoff, Geschäftsführer des Unternehmens, begrüßt und direkt zu einem Firmenrundgang gebeten. Während der Besichtigung der Produktionsstätten lernte die Gruppe der Universität den Produktionsprozess verschiedenster Papierverpackungsprodukte kennen und bekam einen ausführlichen Einblick in die verschiedenen Produktlinien der Firma Dy-Pack.

Anschließend stellte Herr Dyckerhoff die Historie seines Unternehmens vor und skizzierte kurz einen Ausblick in die potenzielle Zukunft der international erfolgreich agierenden Firma. Basierend auf diesen Visionen und Innovationen wurde den Marketing Talents auch eine spannende Aufgabenstellung präsentiert, die die Studierenden anschließend in Kleingruppen bearbeiten durften. Betreut von Vertretern des Unternehmens und der Professur für Marketing und Handel, erarbeiteten die Exkursionsteilnehmer neue Konzepte und Ideen für die Vermarktung künftiger Produkte.

In einer großen Abschlusspräsentation wurden diese Ergebnisse präsentiert und diskutiert. Durch das erhaltene Feedback konnten die Marketing Talents gleichermaßen einen Mehrgewinn erzielen, wie auch das Unternehmen, das sich sehr über den frischen Input freute.

Lehrstuhl für Internationales Management der Universität Fribourg/Schweiz

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

Im Rahmen der Transfertätigkeit wirkte Prof. Morschett weiter als Sprecher des Sustainability Advisory Boards der Sika AG, in der Fachgruppe Digital Commerce von GS1 Switzerland und in der Jury für den Kreativpreis des Mittelstandsverbundes ZGV.

An einem mehrjährigen Projekt in Kooperation mit GS1 Switzerland wurde intensiv gearbeitet. Hierbei erforscht der Lehrstuhl für Internationales Management unter dem Projekttitel „Future Retail Switzerland“ Trends im Handel, mit einem besonderen Fokus auf die Schweiz. Im Berichtszeitraum wurden dafür verschiedene Experteninterviews durchgeführt, ein Workshop mit Unternehmen aus Handel, Industrie, Logistik und IT sowie eine Umfrage, für die über 500 Respondenten, allesamt Manager in der Konsumgüterwirtschaft, gewonnen wurden.

Der Lehrstuhl von Prof. Morschett durfte zudem ein Unternehmen aus dem Online-Handel bei der Erarbeitung seiner Strategie unterstützen, wobei u.a. Szenarien für diese Branche entwickelt wurden und Konsumentenumfragen durchgeführt wurden.

Impressum

Jg. 10, 2019, Heft Nr. 1

NETZWERK HANDEL INSIGHTS werden herausgegeben von

Univ.-Professor Dr. Thomas Foscht,

Vorstand des Instituts für Marketing der Universität Graz,

Univ.-Professor Dr. Dirk Morschett,

Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management der Universität Fribourg,

Univ.-Professorin Dr. Hanna Schramm-Klein,

Inhaberin der Professur für Marketing und Handel der Universität Siegen,

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

Inhaber des Lehrstuhls für Marketing & Handel der Universität Trier,

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

Layout: Florian Neus, Universität Siegen.