



Der INSIGHTS-Newsletter (früher „Retailing & Consumer Goods Marketing“) steht seit über acht 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, Ihnen mit Informationen über die neuesten Entwicklungen und Forschungsergebnisse Inputs liefern zu können, welche Ihnen bei den Herausforderungen, denen sich der Handel gegenüber sieht, helfen können.

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

Ihr NETZWERK HANDEL

HIGHLIGHTS

FUTURE RETAIL SWITZERLAND Systematische Trendanalyse

MEHRKANALHANDELSUNTERNEHMEN Welche strategischen Fragen umfasst der Change Management-Prozess?

GRENZÜBERSCHREITENDES ONLINE-SHOPPING Konfrontation mit zusätzlichen Risiken?

CUSTOMER EDUCATION Improvement of customer attitude?

HANDELSMANAGEMENT

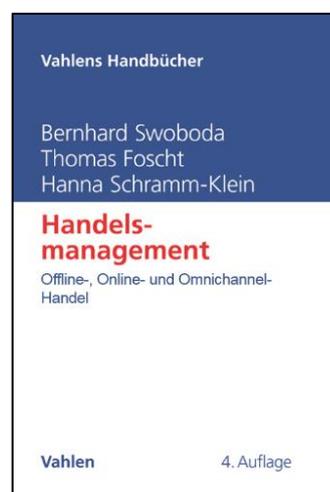
Offline-, Online- und Omnichannel-Handel

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



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

Im ersten Beitrag beschäftigt sich der Chair for International Management der Universität Fribourg mit der Entwicklung einer systematischen Trendanalyse für den Schweizer Detailhandelsmarkt, um Handelstrends zu erkennen und zu bewerten.

Der Lehrstuhl für Marketing und Handel der Universität Trier widmet sich in seinem Beitrag der Transformation von v.a. ehemals stationären Händlern zu Mehrkanalhandelsunternehmen. Dabei werden insbesondere strategische Fragen des Change Management-Prozesses behandelt.

Omnichannel-Händler kennzeichnen sich durch die Nutzung diverser Verkaufskanäle aus. Welche Effekte zwischen der wahrgenommenen Offline- und Online-Servicequalität in Bezug auf die Konsumentenloyalität zu den Kanälen bestehen, betrachtet die Universität Trier in einer quantitativen Studie.

Anhand eines Ländervergleichs zwischen China und Deutschland identifiziert die Universität Siegen einzelne Determinanten der Verbraucherverletzlichkeit, die Konsumenten bei grenzüberschreitendem Online-Shopping begegnen können.

In einem weiteren Beitrag beleuchtet die Universität Fribourg die Struktur und Entwicklung ausländischer Online-Lebensmittel-Märkte mit Fokus auf die USA. Es wird u.a. der Status Quo vorgestellt, Prognosen dargestellt sowie einzelne Online-Händler näher betrachtet.

Der nachfolgende Beitrag der Universität Siegen untersucht die Treiber und Barrieren digitaler Sprachassistenten. Dabei wird im Speziellen die Bedeutung des Anthropomorphismus dieser Sprachanwendungen herausgestellt.

Der letzte, englischsprachige Beitrag der Universität Graz beschäftigt sich mit der Frage, inwiefern der systematische Wissensaustausch von Unternehmen mit Konsumenten das Konsumentenverhalten sowie die -Einstellung verbessert.

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

Inhaltsverzeichnis

Das NETZWERK HANDEL2

Editorial.....3

Future Retail Switzerland - Handelstrends erkennen, bewerten und beschreiben4

Transformation zu Mehrkanalhandelsunternehmen: Strategische Ebenen und Erfolgsfaktoren.....7

Interdependenz der Services von Online- und Offline-Verkaufskanälen im Fashion-Handel 12

Verbraucherverletzlichkeit beim grenzüberschreitenden Online-Shopping: Eine interkulturelle Studie 16

Food-Online-Handel in den USA – Überblick über einen vermeintlichen Vorreiter-Markt.....21

Anthropomorphismus als Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Akzeptanz von digitalen Sprachassistenten?29

Customer Education by the Manufacturer Company Guided Tour as a Brand Touch Point 35

Transfer zwischen Forschung und Praxis.....41

 Buchpublikationen und Dissertationen.....41

 Internationale Konferenzen und Preise.....41

 Gastvorträge von Managern und Exkursionen zu Unternehmen43

 Vorträge und Projekte mit Unternehmen.....48

Impressum49

Future Retail Switzerland - Handelstrends erkennen, bewerten und beschreiben

AUTOREN

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

FINN de THOMAS WAGNER Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Chair for International Management der Universität Fribourg.

Gemeinsam mit GS1 Switzerland erarbeitet der Chair for International Management der Universität Fribourg/Schweiz derzeit eine systematische Trendanalyse für den Schweizer Detailhandelsmarkt. Diese soll in den nächsten Jahren periodisch durchgeführt werden und in Form einer interaktiven Webplattform veröffentlicht werden.

Disruptiver Wandel und komplexe Themen

Die Veränderungen im Handel sind derzeit so stark wie noch nie zuvor. In den Medien wird für viele Entwicklungen im Detailhandel nicht zu Unrecht immer häufiger der Begriff der „Revolution“ verwendet, wie ausgewählte Schlagzeilen in Abb. 1 illustrieren. Zugleich zeigt sich bereits in diesen wenigen Schlagzeilen die Vielfalt der Entwicklungen und Bedrohungen für etablierte Handelsunternehmen – im Allgemeinen, aber auch konkret auf die Schweiz bezogen.

So treten ständig neue Konkurrenten in den Schweizer Detailhandelsmarkt ein. Z.B. wachsen ausländische Online-Player wie Amazon, Alibaba und Zalando mit einer enormen Geschwindigkeit und haben sich längst in den Top-Rängen des Schweizer Online-Handels festgesetzt. Aber auch im stationären Handel sind Veränderungen zu beobachten. Die deutschen Discounter Aldi und Lidl sind seit langem aktiv und wachsen immer noch, XXXL Lutz wird zum neuen Konkurrenten im Einrichtungsmarkt, Decathlon ist vor kurzem in den Schweizer Sportartikelhandel eingetreten. Betriebstypen im stationären Handel befinden sich im Umbruch. Neue Technologien wie Künstliche Intelligenz, Voice-Commerce, Lieferroboter, Mobile Payment u.v.m. werden natürlich auch in der Schweiz getestet. Einige der Technologien werden sich langfristig durchsetzen, andere werden sich vielleicht als kurzfristigen Hype herausstellen. Der Online-Handel entwickelt sich stetig und Omnichannel-Konzepte setzen sich langsam durch.

In Punkto Nachhaltigkeit ist der Schweizer Detailhandelsmarkt in Europa führend, aber auch in diesem Bereich sind weitere Entwicklungen zu erwarten.

Betrachtet man die wichtigsten derzeitigen Entwicklungen, so finden schnelle Veränderungen u.a. in den Themenbereichen Supply Chain Management & Beschaffung, Sortimentspolitik, Dienstleistungen, Online-Handel, Instore, Bezahlungssysteme, Vertriebsstrukturen, Kundenansprache, Pricing und Technologieeinsatz statt.

Täglich wird in Newslettern und Blogs über neue Tests und Konzepte berichtet. Viele Entwicklungen werden bewusst «gehypht», d.h. ihre Bedeutung wird über das tatsächliche Maß hinaus hochgespielt, auf der anderen Seite finden tatsächlich fundamentale Veränderungen statt, bei denen in einigen Bereichen traditionelle Methoden nicht mehr lange überlebensfähig sind. Hinzu kommt, dass Manager im Detailhandel und seinen Partnern quasi täglich eine nahezu unüberschaubare Vielzahl von Entwicklungen beobachten müssten – einige mit hoher Tragweite und andere mit kurzer Lebensdauer.

Gerade diese Komplexität und die Geschwindigkeit der gleichzeitig stattfindenden Entwicklungen erfordert eine systematische Trendanalyse, die letztlich für den Handel, seine Lieferanten und andere Partner im Wertschöpfungsnetzwerk einen enormen Nutzen bringt.



Abbildung 1: Disruption im Handel als Ausgangspunkt

Ziel

Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel von Future Retail, einen webbasierten, zukunftsorientierten Trendradar zu entwickeln, welcher Trends und Technologien im Schweizer Detailhandel fassbar und begreifbar macht. Dadurch sollen die Projektbeteiligten befähigt werden, mit aktuellen und künftigen Trends und Technologien umzugehen, diese in einen strategischen Kontext zu bringen, Implikationen für ihre Unternehmen daraus abzuleiten und konkrete Maßnahmen zu ergreifen. Der Trendradar ist so angelegt, dass er eine optimale Ausgangsbasis für unternehmensinterne Strategieprojekte bietet.

Branchen

Viele Trendstudien betrachten lediglich den Detailhandel in seiner Gesamtheit oder einzelne Teilbranchen. Es scheint evident, dass Trends je nach Branche eine unterschiedliche Wirkung entfalten werden oder sogar lediglich für eine einzelne Handelsbranche relevant sind. Viele Entwicklungen, die man für den Bekleidungs- oder Sportbereich analysieren kann (z.B. Virtual Mirrors, digitale Formen der Anprobe oder Vermessung), spielen in anderen Branchen keine Rolle. In der größten Handelsbranche – Lebensmittel – setzt sich der Online-Handel weitaus langsamer durch als in anderen Branchen; im Gegenzug sind Instore-Entwicklungen wie Self-Scanning und Self-Checkout wg. der größeren Warenkörbe viel wichtiger. Dies sind nur einige Beispiele, aber sie zeigen, dass es bei einer systematischen Trendanalyse wichtig ist, sowohl den Detailhandel in seiner Gesamtheit als

auch die wichtigsten Handelsbranchen spezifisch zu betrachten. Derzeit ist geplant, in Future Retail Auswertungen für den Detailhandel insgesamt als auch spezifisch für vier Branchengruppen durchzuführen:

- Food/FMCG
- Bekleidung & Schuhe
- Elektronik, IT und Technik
- Wohnen & Einrichten und DIY.

Methodik

Einem bekannten Bonmot zufolge sind Vorhersagen schwierig, insbesondere wenn sie die Zukunft betreffen. Trotz vielfältiger methodischer Ansätze bleiben Zukunftsaussagen natürlich immer mit Unsicherheit behaftet und niemand kann eindeutig vorhersagen, welche Trends sich in den nächsten Jahren als relevant und nachhaltig herausstellen werden. Da aber der Einsatz neuer Technologien oder gar ein Strategiewechsel mehrere Jahre Vorlauf benötigen, ist es dennoch von hoher Bedeutung, eine Meinung zu Zukunftstrends zu entwickeln und ggf. frühzeitig zu investieren.

Im Projekt Future Retail Switzerland wird eine größere Anzahl von Trends in den verschiedenen Themenbereichen (von Logistik bis Marketing) daraufhin analysiert, wie wahrscheinlich ihre Durchsetzung auf breiter Front in den nächsten Jahren ist und gleichzeitig, wie relevant der jeweilige Trend für den Detailhandel in den verschiedenen Branchen ist, also welche Wirkung (Impact) er entfalten könnte. Nebenher soll auch eruiert werden,

an welchen Trends und Technologien die Schweizer Detailhändler bereits arbeiten. Daraus kann man ableiten, ob man sich als Handelsunternehmen leisten kann, noch abzuwarten und einen Trend lediglich zu beobachten oder ob man kurzfristig agieren muss.

Neben einem globalen Trendscouting wird dabei auf eine möglichst umfassende Einbeziehung von Experten aus der Schweizer Konsumgüterwirtschaft – Detailhandel, Konsumgüterindustrie und Dienstleister – gesetzt, um möglichst genau zu erfassen, ob bestimmte Trends im besonderen Umfeld der Schweiz evtl. anders zu beurteilen sind als für andere Länder. Dazu werden zum einen zahlreiche Experteninterviews geführt, aber auch Workshops durchgeführt, in denen Trends diskutiert werden.

Eine weitere Basis zur Einschätzung der Trends wird eine Umfrage mit der Delphi-Methode bilden: Dabei werden Experten aus der Schweiz in mehreren Befragungsrunden zu ihrer Einschätzung und ihrem Wissen befragt, wobei die Ergebnisse früherer Runden bekannt gemacht werden, um so in späteren Runden entweder eine Konvergenz zu erreichen oder bewusste Abweichungen – deren Begründungen dann besonders spannend sind für die Analyse. Die Umfrageergebnisse werden dann nicht einfach automatisch für die Trendeinschätzung statistisch aggregiert, sondern noch einmal ausführlich betrachtet, hinterfragt und interpretiert.

Präsentation der Trendanalyse

Um eine optimale Grundlage für die eigene Strategiearbeit zu liefern, wird zunächst zu jedem Trend eine Einschätzung über die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Relevanz abgebildet. Noch wichtiger ist aber, dass zu jedem Trend eine umfassende Beschreibung erfolgt, Best Practices dargestellt und Handlungsempfehlungen – auch unter Einbezug der GS1-Standards – gegeben werden. Gerade diese vertiefenden Informationen sollen Future Retail zu einem wertvollen Instrument für die Schweizer Konsumgüterwirtschaft machen.

Einzigartigkeit des Projekts

Obwohl es unzählige Trendreports und -analysen gibt, soll Future Retail Switzerland einzigartig sein und häufige Schwächen anderer Trendprojekte vermeiden:

- Die Evaluation der Trends erfolgt bzgl. ihrer Relevanz für die Schweiz und die spezifischen Branchen und sie erfolgt unter Einbindung der Expertise von Schweizer Detailhändlern, Herstellern und Dienstleistern.

- Die Resultate basieren auf Experteninterviews und einer breit abgestützten Umfrage in mehreren Befragungsrunden, aber die Umfrageergebnisse werden durch weitere Handelsexperten interpretiert und validiert.

- Anders als viele Trendstudien wird Future Retail Switzerland künftig jährlich durchgeführt. Dadurch können Entwicklungen kontinuierlich erfasst werden und Fehleinschätzungen – die in einer Trendstudie niemals vollständig verhindert werden können – schnell korrigiert werden. Zudem kann man klar erkennen, welche Trends im Laufe der Zeit an Relevanz zunehmen oder ggf. wieder abklingen.

- Der Komplexität und Dynamik der Trends wird durch eine webbasierte Trendplattform Rechnung getragen, die interaktiv ist. Dadurch können alle Beteiligten die für ihre Branche und ihren Bereich relevanten Trends und Informationen schnell herausfiltern.

- Anders als viele andere Trendstudien wird in Future Retail Switzerland angestrebt, die vielfältigen Themenbereiche vom Online-Handel über Instore-Entwicklungen, Entwicklungen in der Supply Chain usw. möglichst umfassend zu betrachten.

- Nicht zuletzt werden – wie erwähnt – die Trends nicht nur evaluiert, sondern es werden neben den ausführlichen Beschreibungen auch Best-Practices dargestellt und konkrete Handlungsempfehlungen entwickelt.

Um diese Einzigartigkeit zu erreichen, kooperieren zwei komplementäre Partner: der Chair for International Management und der Fachverband GS1 Switzerland. GS1 ist eine Kompetenzplattform für nachhaltige Wertschöpfung und hat in der Schweiz über 5.000 Mitglieder. Die Kooperation zwischen dem Chair for International Management als wissenschaftlichem Partner und den Experten im Fachverband unter Einbezug des umfassenden Wissens seiner Mitglieder ist vielversprechend, um einen wirklichen Mehrwert für alle Beteiligten zu schaffen.

Transformation zu Mehrkanalhandelsunternehmen: Strategische Ebenen und Erfolgsfaktoren

AUTOREN

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

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

Der Wandel zum Mehrkanalhandel kann – v.a. für ehemals stationäre Händler – als klassischer Change Management-Prozess aufgefasst werden. Er umfasst die Neuausrichtung der gesamten Unternehmung, was komplex ist, nicht trivial und über die bloße Kundensicht weit hinausgeht. Nachfolgend wird der notwendige Wandel dreigeteilt behandelt: (1) Kundenorientiertes Management und Organisation, (2) agile Marketing- und Supply Chain-Prozesse und (3) mobile technologische Basis.

Herausforderung der Neuorientierung

Bekanntere Alternativen eines Change Management-Prozesses sind ein inkrementeller Wandel (mit Vorteilen wie begrenztes Risiko, organisationales Lernen oder schrittweise Reorganisation, und mit Nachteilen wie schnelle Wettbewerberreaktionen, begrenzte Kundenwunschbefriedigung oder kurze Aufmerksamkeitsspannen für Projekte) sowie ein revolutionärer Wandel (mit Vorteilen wie Etablierung von Marktstandards und -eintrittsbarrieren oder Erreichen der kritischen Masse, und mit Nachteilen wie höheres Risiko, hohe Koordinations-, Investitions- und Ressourcenbedarfe). Online-Anbieter expandieren meist ausschließlich mit elektronischen Geschäftsmodellen, mit Kompetenzen im IT und Supply Chain Management. Die Anforderungen in Offline- und Online-Kanälen bzw. Unternehmen sind jedoch nicht nur unterschiedlich, sondern sind in Multikanalunternehmen in Einklang zu bringen. Für bisher ausschließlich Offline- oder Online-Anbieter ist dieses ggf. vergleichbar mit einer Diversifikationsstrategie. Indessen wird die Diversifikation im Handel – nach einer Erfolgsphase in den 1990er Jahren – in den letzten Dekaden in Studien reservierter bewertet.

So oder so, notwendig ist eine Neuausrichtung der gesamten Unternehmung, so des Managements und der Organisation, der Marketing- und Supply Chain-Prozesse sowie nicht zuletzt der wesentlich veränderten IT-Infrastruktur. Dieses kann systematisch für den Offline-, Online- und dann Mehrkanalhandel betrachtet werden, um die veränderten Erfolgsfaktoren der Unternehmenstätigkeit zu verdeutlichen. Eine derartige Vorgehensweise wird in diesem Beitrag eingenommen.

Abbildung 1 deutet die Neugestaltung von Management/Organisation (inkl. der Erfolgsfaktoren), der Marketing- und Supply Chain-Prozesse sowie der technologischen Basis im Offline-, Online- und im Omnichannel-Handel an. Diese strategischen Neugestaltungsebenen werden nachfolgend ausgeführt, die Sicht der verbreiteten Beiträge zu Touchpoints oder Customer Value erweiternd, denn die Herausforderungen von Mehrkanalunternehmen gehen über diese Kundenfragen hinaus.

Kundenorientiertes Management und Organisation

Handelsunternehmen sind geprägt durch Visionen, Missionen, Geschäftsfelder und oft funktionelle Prozesse in Organisationsbereichen wie Marketing, Vertrieb, Beschaffung, Logistik oder IT. Dies prägt die Kultur der Organisation und der Mitarbeiter, die Spezialisierung und Autonomie sowie letztlich das Denken in betriebs- oder kanalspezifischen Wettbewerbs- und Wachstumsstrategien. Dazu passt die Steuerung der Systeme über kanal- und standort-spezifische Pläne und Erfolgsfaktoren, die nur über die Geschäftsführung, CEOs oder Zentralbereiche kanalisiert werden.

Dies ist anders in Online-Handelsunternehmen, in denen eine Entrepreneurship- und IT-getriebene Organisationsstruktur und Managementkultur vorherrscht (so mit Blick auf die Headquarters von Amazon oder Facebook, die zum Mitdenken, Innovation und Entscheidungsintegration auf allen Ebenen anregen sollen). Analog sind die kanalspezifischen Strategien und Planungen, die v.a. oft schnell in die Umsetzung gelangen. Kanal- und kundenspezifische Erfolgsfaktoren bestimmen die unmittelbaren Reaktionen.

	Offline	Online	Offline-Online-Interdependenzen
Management	<ul style="list-style-type: none"> ■ Funktionale oder kanalspezifische Struktur und Kultur ■ Spezialisierung und Autonomie in Systemen ■ Kanal- und standortspezifische Wettbewerbs-/Wachstumsstrategien ■ Kanal- und standortspezifische Erfolgsfaktoren (Fokus auf Marktanteile) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entrepreneurship- und IT-getriebene Struktur und Kultur ■ Integration/Abstimmung zwischen den Systemen ■ Kanal- und touchpointspezifische Wettbewerbs- und Wachstumsstrategien ■ Kanal- und kundenspezifische Erfolgsfaktoren 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kunden- und teamzentrische Organisationsstruktur und -kultur ■ Schnelligkeit, Prozessintegration und CEO-CIO-Abstimmung ■ Flexible Unternehmens- und Cross-Channel-Strategien (Kernkanal-zentrisch) ■ Erfolgsfokus auf Einzeltransaktion, Customer Lifetime Value; zudem eher auf Cross-Channel-Einflüsse, als auf der Performance einzelner Kanäle
Marketing-/ Vertriebsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> ■ (Lokaler) Intra-/ Interbetriebstypenwettbewerb und Kundensegmente als Vermarktungsbasis ■ Sekundäre Entscheidungsdatenbasis und Benchmarking ■ Standort, Sortiment und Preis als Kernmarketinginstrumente ■ Aktionen als Kernsteuerungsinstrument von Kundenströmen ■ Mitarbeiter und Services oftmals austauschbar 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kernkompetenzen in IT und Supply Chain Management als Basis der Wettbewerbsvorteile ■ Individualkunden und Trends aus diversen Touchpoints (ggf. User-Generated-Content) als primäre Entscheidungsdatenbasis ■ Sortiment/Preis als Kernmarketinginstrumente (aber Individualisierung) ■ Vereinfachtes Up- und Cross-Selling; Service als Wettbewerbsvorteil 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kanalübergreifende Interaktionen mit und von individuellen Kunden als Kernkompetenz und Basis der Präferenzbildung/Kundenbindung ■ Mehrdimensionale Gewinnung von Trend- und Entscheidungsdaten auf Kanal-, Store- und Touchpoint- sowie Individualebene (integriert über die Retail Brand und Netzwerke) ■ Bedeutung stationärer Stores als Absatzkanal, Showroom, Kontakt- und Abholpunkt (für einfachen und/oder erlebnisreichen Einkauf) ■ Integrative, kanalübergreifend abgestimmte Kernmarketinginstrumente (Einsatz gemäß der Einkaufssituation) ■ Dominanz kanalübergreifender und kundenspezifischer Erfolgsmessung
Supply Chain-Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> ■ Linear, (oft) push-basiert ■ Längerfristige Beschaffungsplanung ■ Effiziente Beschaffungs- und Store-Logistik über Zentrallager ■ Geschulte, erfahrene Einkäufer 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Agil und konsumentengetrieben ■ Flexible Beschaffung ■ Effektive Feindistribution (integriert und kooperativ) ■ Mitarbeiter sind eher Kundenberater als Disponenten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konsumentengetrieben und schnell reagierend ■ Effiziente und effektive (zentrale und regionale) Logistik ■ Einzelpersonenorientierte Auftragserfüllung ■ Horizontale Warenströme zum Ausgleich von Bedarfsunterschieden zwischen Kanälen ■ Empfehlungen (Verkäufe) unterstützen beim Einkauf (Up- und Cross-Selling)
Technologische Basis	<ul style="list-style-type: none"> ■ Oft isolierte CRM- und WW-Systeme 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Arbeitet isoliert ■ Hohe Integration kundenspezifischer Daten (Kundenkonten, Warenkörbe) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konzernweite Analytik ■ Integrierte WW- und CRM-Systeme ■ Kanalübergreifendes Matching v. Kundendaten ■ Mehrkanalarchitektur und Erweiterung auf neue Drittanbieter-Kanäle

Abbildung 1: Ebenen der digitalen Transformation von Handelsunternehmen

In Omnichannel-Systemen ist das Management herausfordernder. Aufgrund der Integration der Kanäle und der Ansprache von Kunden über diverse Kanäle sind eine Organisationsstruktur, die nicht die Kanäle, sondern den Kunden und seine Bedürfnisse, sowie integrierte Teams, welche die Kundenbedürfnisse erkennen und erfüllen, zwingend. Zudem ist ein schnelles Management notwendig. Abbildung 2 deutet weitere Charakteristika an, sei es eine enge Abstimmung von CEO und CIO, was zugleich eine Abkehr von heute projektgetriebenen IT-Abteilungen ebenso bedeutet, wie einen Fit zwischen erfahrenen Managern und neuen, jungen sowie IT-Affinen. Integrierte Teams im Sortimentsmanagement oder in den Offline- und Online-Kanälen sind weitere Beispiele einer zukunftsorientierten Organisationsstruktur, ebenso die Steuerung der

Organisation über andere „Key Performance Indicators“ (KPI's), als heute.

Omnichannel-Händler gewichten natürlich Cross-Channel-Strategien besonders stark, ausgerichtet an den Kernkanälen und deren Potenzialen. Neu ist aber, dass die Strategien die Flexibilität zur Reaktion auf die dynamische Umwelt und deren Entwicklungen ermöglichen müssen, denn online sind Innovationszyklen kurz und Neuerungen durch Wettbewerber zügig eingeführt. Aufgrund der direkten Kundenkontakte stehen zunächst Einzeltransaktionen (und Up- sowie Cross-Selling-Optionen) und Cross-Channel-Umsätze von Kunden im Vordergrund, ebenso wie die folgende Bindung der Kunden über den Customer Lifetime Value. Ein Verständnis von Cross-Channel-Einflüssen tritt dabei vor die Optimierung der kanalspezifischen Performance.

Kundenzentrische Organisationsstruktur
CEO-CIO Abstimmung
Integrierte Merchandising Teams
Integrierte Store und E-Commerce Teams
Neu ausgerichtete KPI's

Abbildung 2: Ausgewählte Merkmale einer Omni Channel-Handelsorganisation

Bekanntlich sind hierzu IT-Fähigkeiten und Käuferverhaltenskenntnisse notwendig. Händler müssen eine Neudefinition der Performance-Messungen und des Einsatzes von KPI's fokussieren (kanalübergreifend). Wenn erwartet wird, dass Offline-Stores weiter die Zentren des Kontakts und der Auftragserfüllung für Online-Bestellungen sind, sollten Filialmitarbeiter- und Geschäftsführeranreize entsprechend kalibriert werden. Außerdem bedarf es neuer Rollen, welche die Rechenschaftspflicht, den Selbstbehalt des Kundenerlebnisses und die Erhöhung des Customer Lifetime Value, manifestieren.

Agile Marketing- und Supply Chain-Prozesse

Die heutigen linearen, relativ langsamen Marketing- und Supply Chain-Prozesse werden immer stärker vernetzt und zwar unter dem Primat einer trendorientierten und agilen Leistungserstellung.

Ansatzpunkte für das **Marketing** und den **Vertrieb** traditioneller Handelsunternehmen bildet die erfolgreiche Positionierung aus Sicht der Kundensegmente im Inter- und Intrabetriebstypenwettbewerb, wobei – neben zentral geführten – lokal adaptierte Angebote den Benchmark bilden. Die Basis für diese Angebote sind oft Kaufdaten der (lokalen) Kundensegmente, wobei der Erfolg von Angeboten

(so Sortimente, Aktionen) durch Benchmarking einzelner Standorte/Läden bewertet wird. Dies ist online anders, weil weniger die lokalen Wettbewerber als die eigenen Ressourcen- und Kernkompetenzen im IT- und Supply Chain-Bereich Ansatzpunkte für Marketing und Vertrieb bilden. Einsichtig sind die Individualisierungstendenzen online, die strategisch heute bereits Differenzierungsoptionen begründen. Wie gesagt, das Kundenverhalten wird aufgrund zahlreicher Kontaktpunkte vielfältiger und volatiler. Für traditionelle Händler verlieren damit die üblichen kaufhistorienbasierten Angebotsprozesse sowie der Intra-Betriebstypenvergleich an Bedeutung.

Für die Erkennung von Trends und individuellen Kundenpräferenzen wird es notwendig sein sich Informationen über diverse Kontaktpunkte hinweg zu beschaffen, um Wettbewerbsvorteile zu generieren. In Omnichannel-Unternehmen sind Wettbewerbsvorteile nicht nur kanalspezifisch, sondern entstehen durch die Summe der Kanäle und die Vielzahl der Interaktionsmöglichkeiten mit Konsumenten. Die kanalübergreifende Integration der Interaktionen mit jedem Konsumenten steht im Vordergrund. Omnichannel-Unternehmen können – ggü. Offline- oder Online-Unternehmen – prinzipiell Trend- und Entscheidungsdaten auf einer Kanal-, Store- und Touchpoint- sowie Individualebene gewinnen.

Omnichannel-Handelsunternehmen integrieren die Dienste von Drittanbietern, so bestehender sozialer Plattformen und vielfacher neuer Kommunikations- und Touchpoints (siehe exemplarisch Abbildung 3). Zudem wird in Omnichannel-Unternehmen, den stationären Kanälen, eine veränderte Rolle zukommen, so als Showroom oder komplementär zum Online-Angebot als Kontakt- oder Servicepunkt. Diese Optionen tragen situativ zum vereinfachten

Nachrichtenplattformen	Browser und Betriebssysteme	Soziale „Kauf jetzt“-Knöpfe	API Economy	Angeschlossene Geräte
Dialogorientierter Handel ist auf dem Vormarsch, durch in Nachrichtenwendungen eingebettete Zahlungsabwicklungen. Mc Donald's China legt in diesem Bereich vor, indem Early-Adoptern die Möglichkeit geboten wird per WeChat zu bestellen.	So wie Flug- und Hotelangebote direkt in die Suchergebnisse integriert wurden, werden bestimmte Produktkategorien vorwiegend über den Browser erworben. Neue Versionen mobiler Betriebssysteme, wie iOS werden den Schwerpunkt der tieferen Integration von Apps haben.	Von Pinterest zu Instagram: Kauf jetzt-Knöpfe entstehen überall, sodass produkt- und nutzergenerierte Inhalte wichtige Entwicklungen werden. Vertikal integrierte Communities wie Houzz werden ihre branchenführende Vernetzung durch Verkäufe auch in Umsätze überführen.	Händler, die ihre Handelsarchitektur öffnen und bidirektional mit anderen Diensten zusammenarbeiten werden Vorteile generieren. Neue Dienste entstehen an der Schnittstelle von Online-Interaktion und Handel.	Sprache wird Benutzeroberfläche und vernetzte Heimgeräte werden zukünftig „Kanäle“. Amazons Echo und Dash sowie vernetzte Geräte werden die Adaption fördern. Der Vorstoß von Apple wird die Entwicklung von Sprachsteuerungen beschleunigen.
WeChat, Tango, FB Messenger	Mozilla, Spring, iOS	Pinterest, Instagram, Houzz	TV Runway, Best Buy	Amazon Echo, Amazon Dash, CarPlay

Abbildung 3: Zukünftige Kommunikations- und Touchpoints

(z.B. Warenabholung oder -rückgabe) ebenso wie zum erlebnisreichen (z.B. durch Testen, Anprobieren der Ware) Einkauf bei. Wie angedeutet, wird damit allerdings ein Benchmarking bspw. von Umsatzzahlen in Offline- oder Online-Formaten erschwert, da nur schwer erfasst werden kann, wie diese gegenseitig bspw. zur Kunden- und Markenbindung und damit zum Umsatz der jeweils anderen Kanäle beitragen. Interdependente Beziehungen und kanalübergreifende sowie kundenspezifische Loyalität bspw. rücken in den Vordergrund.

Auf dieser Basis wird sich die Bedeutung der **primär genutzten Marketinginstrumente** wandeln, die im stationären Bereich Standort, Sortiment und Preis heißen (z.T. Ladengestaltung). Schlagworte wie individualisierte und agile (Echtzeit-)Kommunikation, Angebote oder Sortimente sind wenige Beispiele, welche ein Onlinehändler relativ einfach realisieren kann. Die verschiedenen Kernmarketinginstrumente der Kanäle korrespondieren idealtypisch mit den Anforderungen verschiedener Einkaufssituationen eines Kunden. Eine Positionierung auf Basis der Kernmarketinginstrumente eines einzelnen Kanals wird daher durch eine kanalübergreifende Strategie überlagert. Letztere fokussiert die Möglichkeit die unterschiedlichen Anforderungen diverser Einkaufssituationen desselben Kunden über diverse Kanäle aus einer Hand zu adressieren, indem die Kanäle sich gegenseitig ergänzen. So adressiert bspw. ein stationärer Kanal Einkaufssituationen, in denen Produkte sofort benötigt werden, während Online-Kanäle Situationen ansprechen, in denen der Kunde etwa eine breitere Auswahl oder eine bessere Preisvergleichsmöglichkeit sucht. Hinzu kommen neue Optionen. So war ein Teil des Wertes von Jet.com für Walmart die Fähigkeit, Preisvorteile an Kunden weiterzugeben, die auf Rücksendungen von Produkten verzichteten oder an Kunden, die Produkte dem „Einkaufswagen“ hinzufügten, welche die Einkaufsrentabilität förderten.

Neben den Marketing-Prozessen sind integrierte, agile und flexible **Supply Chain-Prozesse** notwendig. Diese wandeln sich fundamental, bspw. von einer linearen Prozessorientierung und einer längerfristigen Beschaffung, i.S. langfristig orientierte Bereitstellung eines dem jeweiligen stationären Betriebstyp und verfügbaren Flächen angepassten Sortiments, hin zu flexiblerer und schnellerer Reaktion auf aktuelle Entwicklungen in der Nachfrage der Konsumenten und ggf. dem Angebot der Lieferanten. Neben langfristigen Lieferverträgen treten ein-

zelne Beschaffungstransaktionen, etwa um kurzfristige Preisvorteile auszunutzen oder um gelegentlichs- oder trendbasiert Aktionsware für Online-Kanäle bereitzustellen, hervor. Dies wird begünstigt durch geringere Restriktionen der Sortimente in Online-Kanälen sowie schnellere Aktualisierungen verfügbarer Bestände. Zudem entfallen für Online-Kanäle diverse Prozesse zur Bereitstellung der Ware in den Stores, wie die Anpassungen der Distribution zu den Stores sowie der Regalplanungen im stationären Bereich. Daher wird es darauf ankommen, ob Omnichannel-Händler die Beschaffung flexibel und schnell an Nachfragesituationen anpassen.

In der Distributionslogistik kommt zur effizienzorientierten Logistik über Zentrallager die zusätzliche Herausforderung des Aufbaus einer effektiven, also kundenbedürfnisorientierten Feindistribution. Letztere kann integriert, durch eigene Systeme, oder kooperativ, durch externe Dienstleister, erfolgen. Gegenwärtig erscheinen integrierte Systeme Wettbewerbsvorteile zu versprechen, weniger allerdings durch eine enorme Effektivität, als durch eine effiziente und schnelle Logistik, die zudem eigene Touchpoints zum Empfang/Abholung der Ware und zugleich kooperative Touchpoints kombiniert. Indessen ist die Auftragsabwicklung in den Lagern wesentlich verändert; so kann bspw. die Kommissionierung kaum an einem Ort beiden Herausforderungen – der Filial- und Kundenbelieferung – Rechnung tragen. Die Effizienz der Belieferungen der stationären Outlets und die Effektivität der Einzelbestellung der Online-Kunden sind unterschiedliche Zielfunktionen. Horizontale Warenströme, etwa von den Stores zu den Lagern für die Online-Kanäle oder umgekehrt werden wichtiger, um Bedarfsunterschiede zwischen den Kanälen auszugleichen.

Mobile technologische Basis

Die IT-Technologie wird natürlich wesentlich stärker eine Basis für das Management und für die Geschäftsprozesse bilden. Dies betrifft die Managementunterstützungssysteme. Strategische Entscheidungsprozesse können dank integrierter IT-Systeme intensiver durch Daten und Analysen unterstützt werden. Eine Grundlage dazu bieten **Digital Boardrooms**, also Dashboards mithilfe derer das Top-Management relevante Daten und Analysen zur Steuerung des Unternehmens zentral und in Echtzeit abrufen/visualisieren kann. Dies verlangt jedoch die Identifikation relevanter KPI's und detaillierter „Drill-

Managementunterstützungssysteme	Individualisierte Prozess-IT	Datenschutz und Sicherheit
<ul style="list-style-type: none"> ■ Digital Boardroom mit Dashboards zur Entscheidungsunterstützung des Top-Managements ■ Visualisierung strategisch relevanter KPI's mit Diversen Drill-Downs in Echtzeit ■ Einbindung externer Daten zu Branche etc 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unternehmensweite Analytik/Cloud-basierte Datenverarbeitung ■ Integrierte WWS- und CRM-Systeme ■ Mehrkanalarchitektur, bspw. mobile Touchpoints und Kanäle ■ Ansprechendes, funktionales Design und Mobile-first Workflows für Mitarbeiter ■ Neugestaltung von Thin Client-Anwendungen ■ Kunden- und Mitarbeiter-Geräte als Teil der Unternehmens-IT ■ Integration von Anwendungen von Drittanbietern bzw. Kooperationspartnern 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ausgleich der Offenheit mit Risiko und Compliance ■ Nutzung zukünftiger Optionen zur Verbesserung der Anwendungsleistung und Sicherheit
<ul style="list-style-type: none"> ■ Zukunftstechnologien: Virtual Reality, Sprache als Benutzeroberfläche, Artificial Intelligence, Robotik 		

Abbildung 4: Kritische Merkmale einer mobilen technologischen Basis

Downs“ anhand klar formulierter strategischer Ziele, sowie eine Implementierung der Aufbereitung entsprechender Daten in der IT-Infrastruktur. Zudem ist auch die Einbindung externer Datenquellen zwingend, um Informationen, die nicht aus den Geschäftsprozessen hervorgehen, bspw. zur Konkurrenz, in derartige Boardrooms in Echtzeit zu integrieren (siehe Abbildung 4).

Die Basis für die o.g. Prozesse bilden eine Cloud-basierte Datenverarbeitung und eine unternehmensweite Analytik (oft mit Big Data-Analyse verbunden). Dies gilt sowohl bezüglich der spezifischen KPI's wie der Kundennachfrage als auch der Warenverfügbarkeit. Statt separaten Systemen für unterschiedliche Prozesse oder Wertschöpfungsaktivitäten erfolgt eine Integration in einem Digital Core. Idealtypisch stoßen so etwa kundenseitige Bestellungen innerhalb des gleichen IT-Systems simultan Lager- und Logistikvorgänge, Beschaffungsprozesse, sowie parallel Zahlungsvorgänge und Buchungen an.

Da Kunden online über Kundenkonten identifizierbar sind, sind kundenspezifische Informationen zugänglicher als im stationären Bereich. Dennoch besteht eine Herausforderung darin, kundenspezifische Daten über verschiedene Kanäle hinweg zu „matchen“, um Customer Journeys, also Historien der Kontakte mit unterschiedlichen Kanälen, nachvollziehbarer zu machen. Heute sind Mobiltelefone der wichtigste Einstieg für die digitalen Erfahrungen der Verbraucher. Eine entsprechende mobile Umgebung prägt die IT-Architektur eines Handelsunternehmens, z.B. heute integrierte Wifi-Internet-Lösungen, die idealtypisch auch auf den Geräten der

Mitarbeiter verfügbar sind oder auch neue Thin Client-Anwendungen. Sowohl Geräte der Mitarbeiter als auch der Kunden werden zunehmend als Teil der Unternehmens-IT verstanden und so gestaltet, dass über diese Geräte initiierte Prozesse sofort, ohne manuelle Eingriffe verarbeitet werden. Dies gilt auch für Anwendungen von Drittanbietern, um eine Offenheit für die Integration von Kooperationspartnern in der digitalen Welt zu ermöglichen.

Um jedoch eine nachhaltige wettbewerbsorientierte Differenzierung durch Businessanalysen zu erreichen, müssen Händler einen Schritt weiter gehen. Diejenigen, die in der Lage sind, ihre analytischen Fähigkeiten mit einer strategischen und organisatorischen Fähigkeit, die eng mit ihrem Geschäftsmodell verknüpft ist, zu überziehen, werden wegweisend sein. Dies setzt bspw. die Entwicklung einer formalen Analyseorganisationsstruktur und die Definition deren Zusammenspiels mit dem Rest der Organisation ebenso voraus wie die Definition proprietärer Algorithmen und Analysemethoden in den Bereichen, in denen Wettbewerbsvorteile angestrebt werden (i.S. einer Strategiekodifizierung). Bezüglich der Daten ist ein eher demokratischer (vs. selektiver) Zugang sinnvoll, ebenso wie ein gestärktes Datenmanagement-Toolset und Investitionen in Master Data Management-Werkzeuge. Nicht zuletzt ist eine Pyramidenstruktur für analytische Fähigkeiten zu entwickeln, angefangen vom Chief Analytics Officer über Spezialisten (Ökonomen, Marketingspezialisten) bis hin zu Analytikern mit der Entwicklung von Anwenderschulungen rund um die spezifischen Analysefälle.

NOTE

Der Beitrag basiert auf Swoboda, B. (2017), Management von Handelsunternehmen in einer digitalen Zukunft, in: Marketing Weiterdenken, B. Manfred und M. Kirchgeorg (Hrsg.), Springer Berlin, S. 219-238 (Festschrift zum 80. Geburtstag von H. Meffert).

Interdependenz der Services von Online- und Offline-Verkaufskanälen im Fashion-Handel

AUTOREN

CHRISTOPHER KRÄMER Doktorand an der Professur für Marketing und Handel der Universität Trier.

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

Vielfache Interdependenzen sind im Omnichannel-Handel relevant. Diese Studie adressiert die wechselseitigen Beziehungen zwischen der wahrgenommenen Servicequalität von Verkaufskanälen (online und offline) im Hinblick auf die Loyalität der Konsumenten zu den Kanälen. Service ist ein konstitutives Merkmal des Handels und variiert deutlich in den beiden zentralen Verkaufskanälen. Die Datenbasis umfasst 411 Probanden, die mittels Face-to-Face-Interviews befragt wurden. Die Ergebnisse zeigen keine ausgeprägten reziproken Beziehungen in der Servicewahrnehmung der Kanäle, sehr wohl jedoch kreuzweise Effekte. Ferner wird die Servicequalität in den Kanälen durch die Wahrnehmung der in jedem Kanal unterschiedlichen Risiken bedingt.

Einführung

Seit längerer Zeit werden von führenden Handelsunternehmen Offline- und Online-Shops als zentrale Verkaufskanäle genutzt und variantenreich im Omnichannel-System entlang des Customer Journey integriert. Dies ist in einzelnen Handelsbranchen besonders ausgeprägt. So kann sich der Kunde bspw. im Fashion-Handel in vielfältigen Offline- und Online-Kanälen vor dem Kauf informieren, einkaufen oder nach dem Kauf die Ware abholen.

In dieser Studie werden die Interdependenzen der zentralen Online- und Offline-Verkaufskanäle betrachtet. Eine Ausdifferenzierung von Online-Kanälen in PC-gestützt, mobil, TV o.Ä. erfolgt nicht, wird jedoch kontrolliert. Die Interdependenzen betreffen die wahrgenommene Servicequalität. Letztere ist bedeutend, weil in Online- und Offline-Kanälen per se unterschiedliche Serviceleistungen immanent sind. Auch Konsumenten erwarten von den Online- und Offline Kanälen desselben Händlers unterschiedliche Serviceleistungen. Die Offline-Servicequalität umfasst somit die wahrgenommenen Serviceleistungen im Laden des Händlers, während die Online-Servicequalität die wahrgenommenen Serviceleistungen beim Einkauf im Online-Shop umfasst.

Primär für Fashion-Händler sind Services bedeutend und Omnichannel-Händler setzen diverse Services in stationären Stores und in eigenen Online-Shops ein; meistens bei einer Kontrolle der Kongruenz der Sortimente und Preise in den eigenen Kanälen, bei

eingeschränkt kontrollierbaren Angeboten über fremde Online-Plattformen. Der Fokus der Studie liegt auf reziproken Beziehungen zwischen dem Online- und Offline-Kanal (siehe Abb. 1). Ältere Studien haben die Servicequalität, aber auch das Risiko bspw. in Online-Kanälen betrachtet, nicht jedoch in einer wechselseitigen Relation. Folgende Fragen umreißen diesen Fokus:

- Bestehen reziproke Beziehungen zwischen der Online- und Offline-Servicequalität und wie beeinflussen diese Effekte die Loyalität zum Online- und Offline-Kanal eines Omnichannel-Händlers?
- Wie stark variieren diese Beziehungen bei Händlern mit hoher bzw. niedriger Channel-Kongruenz?

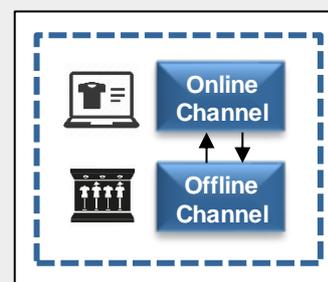


Abbildung 1: Hauptverkaufskanäle

Konzeptionelle Grundlagen

Zur Beantwortung der empirischen Fragen wurden zwei Wirkungsmodelle entwickelt (siehe Abb. 2). In Beiden steht die wechselseitige Beziehung zwischen der wahrgenommenen Online- und Offline-

Servicequalität sowie deren Wirkung auf die Kundenloyalität zum Online-Kanal (Modell 1) und zum Offline-Kanal (Modell 2) im Zentrum. Ergänzend, zur sinnvollen Schätzung der Reziprozität, wird das kanalspezifische Risiko berücksichtigt (Intrakanal-effekte). Die kreuzweisen Effekte folgen. Schließlich wird die verstärkende oder abschwächende Bedeutung der wahrgenommenen Ähnlichkeit zwischen dem Online- und Offline-Kanal eines Händlers (Channel-Kongruenz) betrachtet.

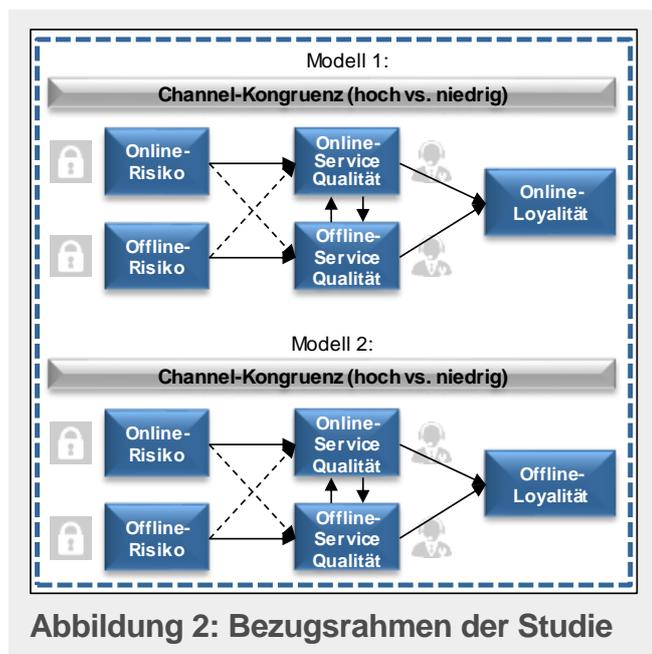


Abbildung 2: Bezugsrahmen der Studie

Die Online- und Offline-Servicequalität beschreibt, wie angedeutet, den wahrgenommenen Service beim Kauf von Produkten im jeweiligen Kanal. Die Online-Servicequalität wird auf den Service bei der Kaufabwicklung bezogen, bspw. die Einfachheit des Kaufs und der Kaufabwicklung im Online-Store eines Händlers. Die Offline-Servicequalität knüpft an den Kauf im stationären Laden eines Händlers an, bspw. die Hilfe oder die wahrgenommene Einkaufsatmosphäre bedingt durch Mitarbeiter.

Die Loyalität zum Online- oder Offline-Kanal eines jeweiligen Händlers umfasst die Verbundenheit der Konsumenten, so Bevorzugung des jeweiligen Kanals, die Absicht dort in Zukunft einzukaufen, etc.

Das Online- und Offline-Risiko wird durch die Wahrnehmung der Transaktionssicherheit abgebildet, die mit dem Kauf von Produkten und Serviceleistungen im jeweiligen Kanal einhergeht, z.B. die Sicherheit der persönlichen Daten und der Kreditkartendaten. Insbesondere Online-Käufe sind durch Risiken bedingt, aufgrund der Distanz zwischen Konsument und Unternehmen. In der Literatur wird Risiko daher im Online-Kontext untersucht,

seltener im Offline-Kontext, was in dieser Studie jedoch erfolgt. Es ist nämlich in Omnichannel-Systemen nicht nur davon auszugehen, dass Online- und Offline-Risiken wahrgenommen werden, sondern wechselseitig die Bewertung der Servicequalität bedingen. Beispielsweise ist es wahrscheinlich, dass ein gering bewertetes Offline-Risiko des Kaufs bei einem Händler positiv auf die Bewertung der Offline- und Online-Servicequalität wirkt. Umgekehrt dürfte ein hohes empfundenes Risiko des Offline-Kaufs bei einem Händler die Konsumentenansprüche an den Online-Service erhöhen und zur kritischeren Bewertung der Servicequalität (Online und Offline) führen.

Der Moderator Channel-Kongruenz folgt gängiger Interpretationen, wonach Kanäle dann als kongruent wahrgenommen werden, wenn sie gemeinsame Charakteristika haben, ähnlich und um das gleiche mentale Muster strukturiert sind. Omnichannel-Händler sind ggü. Multichannel-Händlern per Definition stärker kongruent.

Die einzelnen, angenommenen Wirkungsbeziehungen werden nachfolgend nicht weiter adressiert.

Empirische Studie

Die Studie basiert auf 411 Face-to-Face-Interviews. Die Befragung bezieht sich auf im Rahmen eines Pretests vorausgewählten Omnichannel-Händlern der Fashionbranche. Die standardisierte Befragung erfolgte nach einer Quotenstichprobe (repräsentativ für die deutsche Gesamtbevölkerung bzgl. Alter und Geschlecht). Wissenschaftliche Tests wie Prüfung auf multivariate Normalverteilung, Reliabilität, Validität und Messinvarianz folgten.

Bei der Messung erfassten vier Items die Online-Servicequalität (z.B., der Online-Shop von [Händler] bietet ein hohes Maß an Service an, es ist einfach auf der Seite von [Händler] einen Kauf zu tätigen). Vier Items erfassen die Offline-Servicequalität (z.B., im Laden von [Händler] finde ich Alles, was ich benötige, ich mag es beim [Händler] einzukaufen).

Die Online- und Offline-Loyalität wurden ebenfalls mit vier Items erfasst (z.B., wenn ich Kleidung kaufe ist [Händler] meine erste Wahl; ich würde [Händler] Freunden und Bekannten empfehlen).

Das wahrgenommene Risiko wurde mittels Transaktionssicherheit erfasst, und zwar identisch für das Risiko im Online- und Offline-Store (z.B., personen-

bezogene Daten bei [Händler] sind vertraulich, Kreditkarteninformationen bei [Händler] sind sicher). D.h., je höher die Zustimmung, desto höher die Transaktionssicherheit/geringer das Risiko.

Die wahrgenommene Channel-Kongruenz wurde konsumentenspezifisch mit vier Items erfasst (z.B., die Läden und der Online Shop von [Händler] sind ähnlich, die Funktionen in Läden und Online Shop [Händler] ergänzen sich/sind einheitlich). Aus den Items wurde anhand eines Mediansplits eine Dummy-Variable erstellt.

Alter, Geschlecht und Nutzungshäufigkeit diverser Online-Kanäle wurden als Kontrollvariablen genutzt. Die empirische Überprüfung der Zusammenhänge erfolgte mittels Strukturgleichungsmodellierungen.

Ergebnisse

Die Kernergebnisse der Studie werden in Abbildung 3 zusammenfassend gezeigt. Sie zeigen, dass keine reziproke Beziehung zwischen der Online- und Offline-Servicequalität vorliegt. Daher wurde mit Hilfe von Alternativmodellen überprüft, ob kreuzweise Effekte zwischen der Online- und Offline-Servicequalität bestehen, was der Fall war. Online- und

Offline-Servicequalität bedingen sich gegenseitig, das bedeutet, die Wahrnehmung der Online-Servicequalität wird durch die wahrgenommene Offline-Servicequalität beeinflusst und umgekehrt, jedoch nicht reziprok, d.h., wenn diese Effekte simultan überprüft werden.

Die Servicequalität bedingt die Loyalität von Konsumenten maßgeblich. Die Online- und Offline-Servicequalität wirken positiv auf die Loyalität sowohl im Online-Modell als auch im Offline-Modell. Überraschend ist, dass die Offline-Servicequalität einen stärkeren positiven Einfluss auf die Online-Loyalität hat, als die Online-Servicequalität. Dieser kanalübergreifende Effekt kann jedoch nicht in Bezug auf die Offline-Loyalität nachgewiesen werden. Letztere wird durch die Offline-Servicequalität stärker beeinflusst, als durch die Online-Servicequalität; die Intrakanaleffekte sind hier stärker.

Ergänzend wurde die Bedeutung des Online- und Offline-Risikos betrachtet. Das Ausgangsmodell zur Einschätzung der Bedeutung der Risiken enthält die Beziehungen Online-Risiko-Servicequalität und Offline-Risiko-Servicequalität in den Modellen 1 und 2 (siehe die durchgezogenen Linien in Abb. 2). In beiden Modellen zeigen sich, nicht überraschend,

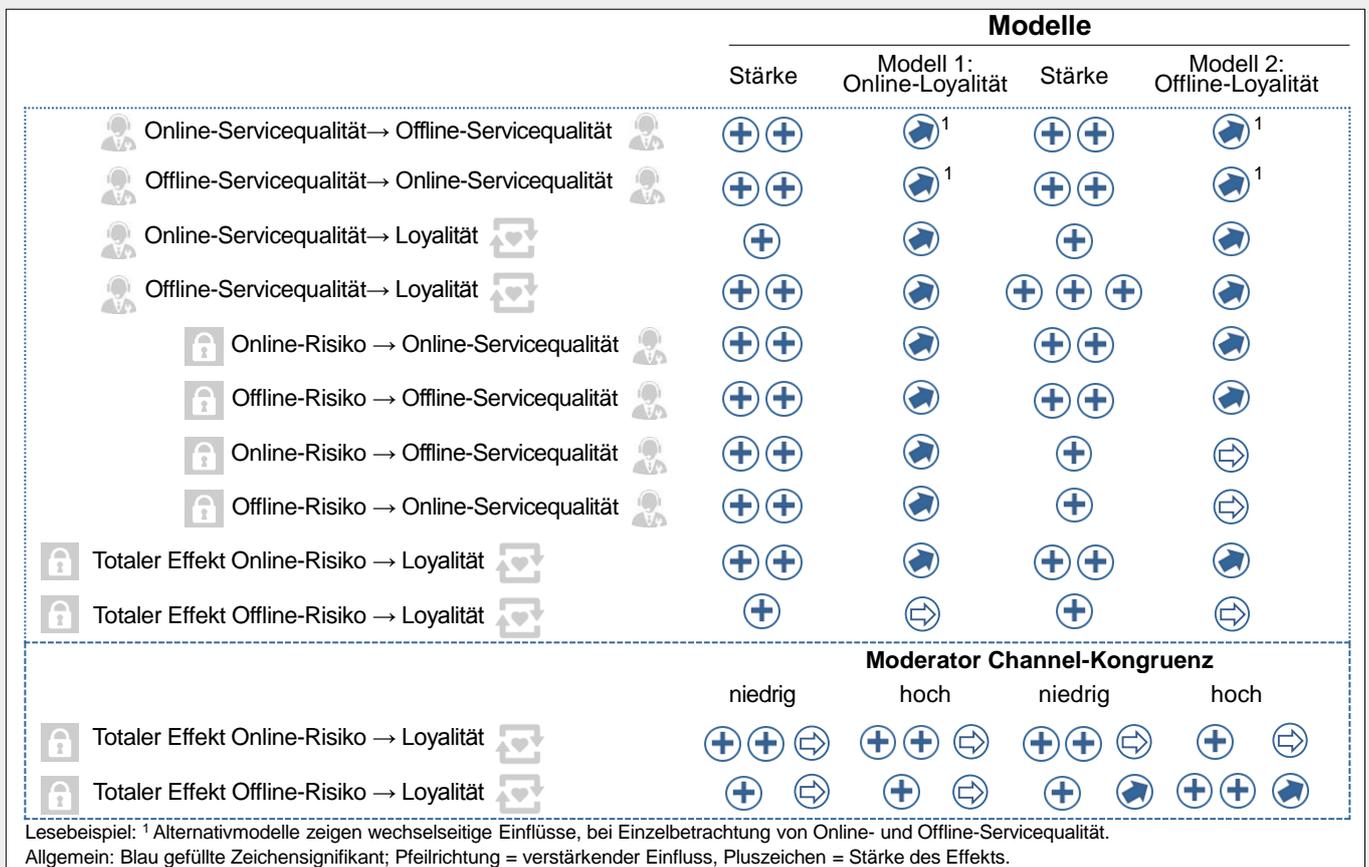


Abbildung 3: Ergebnisse

Intrakanaaleffekte. Mit zunehmender Transaktionssicherheit (also geringerem Risiko, Online und Offline) nimmt die Bewertung der zugehörigen Online- und Offline-Servicequalität zu. Kreuzweise Berechnungen (siehe die gestrichelten Pfeile in Abb. 2) berücksichtigen kanalübergreifende Effekte des Risikos. Im Online-Modell 1 hat das Online-Risiko einen positiven Einfluss auf die Offline-Servicequalität und das Offline-Risiko einen positiven Einfluss auf die Online-Servicequalität. Im Offline-Modell 2 existieren diese Beziehungen nicht. Das Risiko ist v.a. im Online-Bereich bedeutend. Online-Stores sind eine komfortable, jedoch risikobehaftete Einkaufsoption, welche direkt und kreuzweise die Online- und Offline-Servicequalität bedingen. Schließlich zeigen die Gesamtpfade (Risiko-Servicequalität-Loyalität) verstärkende Effekte nur für das Online-Risiko in beiden Modellen. Eine hohe Transaktionssicherheit, also ein geringes Online-Risiko, bedingt die Online- und Offline-Loyalität über die kanalspezifische Servicequalität jeweils positiv.

Zusätzlich wurde die Bedeutung der wahrgenommenen Kongruenz zwischen dem Online- und Offline-Kanal betrachtet. Der Gesamteffekt des Risikos über die Qualität auf die Loyalität wird verstärkt. Der moderierende Effekt kann im Offline-Modell 2, nicht aber im Online-Modell 1 bestätigt werden.

Implikationen

Diese Studie geht über solche im Online-Kontext hinaus. Die wechselseitige Abhängigkeit der Online- und Offline-Servicequalität im Omnichannel-Kontext ist evident, insb. im Hinblick auf die Online- und Offline-Loyalität. Manager sollten die Online- und Offline-Servicequalität aufeinander abstimmen, da sie nicht unabhängig voneinander sind. Die Wahrnehmung der Online-Servicequalität, als auch die der Offline-Servicequalität, erhöhen die Loyalität zum jeweiligen Offline- und Online-Kanal. Eine Konzentration auf einen Kanal ist nicht zielführend, da

kreuzweise Effekte evident sind. Überraschend zeigt sich, dass Konsumenten loyaler zum Online-Shop sind, aufgrund der stärkeren Servicequalität des stationären Stores, als der Servicequalität des Online-Shops. Auch die Online-Loyalität ist von der Offline-Servicequalität abhängig.

Ergänzend ist zu erwähnen, dass Händler die Stärkung der Transaktionssicherheit bzw. die Reduzierung des Risikos im Online-Umfeld anstreben sollten. Dies ist dadurch zu begründen, dass die Online- und, wie vermutet, auch die Wahrnehmung der Offline-Servicequalität vom Risiko bedingt werden. Neben den Intrakanaaleffekten gilt es somit die kreuzweisen Effekte des Risikos im Omnichannel-System nicht zu vernachlässigen. Interessanterweise stellt das Online-Risiko pfadabhängig eine bedeutende Stellschraube für Omnichannel-Händler in der Online- und Offline-Welt dar. Ein hohes empfundenes Risiko des Online-Kaufs erhöht die Ansprüche der Konsumenten an den Online-Service und führt ebenso zur kritischeren Bewertung der Servicequalität des stationären Shops. Für die Offline-Welt gilt dies erstaunlicherweise nicht. Das Offline-Risiko scheint bei der Loyalitätsbildung nicht die ausschlaggebende Größe zu sein, trotz kanalspezifischer Abhängigkeiten.

Die Kongruenz von Kanälen wirkt auf die Beziehung zwischen Risiko, Servicequalität und Loyalität verstärkend. Dieser Effekt ist erstaunlicherweise in der Offline-Welt nur bei hoher Ähnlichkeit der Kanäle gegeben. Händler sollten, um von den Abhängigkeiten profitieren zu können, den Service kanalübergreifend aneinander annähern. Die Charakteristika sowie der Service einzelner Kanäle sollten entlang des Customer Journey optimal aufeinander abgestimmt werden, um sowohl von der Online- als auch von der Offline-Servicequalität wechselseitig zu profitieren.

„Take-aways“

- In Omnichannel-Systemen hängt die Kundenloyalität zum Online-Kanal stärker von der Offline- als von der Online-Servicequalität ab. Die Loyalität zum Offline-Kanal wird hauptsächlich durch die Offline-Servicequalität bestimmt. Intrakanal- und kreuzweise Effekte werden in Omnichannel-Systemen sichtbar.
- Ein geringes Online-Risiko, also eine höhere Transaktionssicherheit, bedingt die Loyalität zum Online-Shop und spannenderweise auch die Loyalität von Konsumenten zum stationären Kanal.
- Omnichannel-Händler sollten den Service der Online- und Offline-Kanäle kongruent gestalten, da ein gering bewertetes Offline-Risiko des Kaufs Synergien der Services in Omnichannel-Systemen hervorruft.

Verbraucherverletzlichkeit beim grenzüberschreitenden Online-Shopping: Eine interkulturelle Studie

AUTOREN

ANNE FOTA 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.

GERHARD WAGNER Akademischer Rat an der Professur für Marketing und Handel der Universität Siegen.

Grenzüberschreitendes Online-Shopping beschreibt das Phänomen, dass Verbraucher Online-Einkäufe im Ausland tätigen, anstatt in ihrem Heimatmarkt online einzukaufen. Dadurch werden die Verbraucher mit zusätzlichen Risiken konfrontiert, wodurch die potenzielle Verletzlichkeit der Verbraucher steigt. Indem zwei verschiedene Ländermärkte (China und Deutschland) verglichen werden, wird die Relevanz unterschiedlicher Determinanten, welche auf eine Verbraucherverletzlichkeit hindeuten könnten, untersucht.

Einführung

Laut einer aktuellen Studie von McKinsey (2017) wachsen grenzüberschreitende Online-Shopping-Transaktionen mit einer Rate von 25% pro Jahr und sollen bis 2020 ein Fünftel der weltweiten Online-Shopping-Transaktionen ausmachen. Allerdings zeigt eine globale Umfrage von Payvision (2017), dass der Anteil der grenzüberschreitenden Online-Shopping-Aktivitäten in einzelnen Ländermärkten unterschiedlich ist, z.B. aufgrund verschiedener politischer und wirtschaftlicher Situationen. Daher sollten bei der Untersuchung des grenzüberschreitenden Online-Shopping-Verhaltens länderspezifische Unterschiede berücksichtigt werden.

Im Gegensatz zum Online-Shopping auf dem Heimatmarkt, sind eine Reihe von Bedingungen anders, wenn Verbraucher für eine Transaktion (digital) die Landesgrenze überschreiten. Das führt im Vergleich zum inländischen Online-Shopping zu zusätzlichen Vorteilen, jedoch auch zu zusätzlichen Risiken. Gerade die steigenden Risiken in der digitalen Welt sind es, welche die Wahrscheinlichkeit einer Gefährdung der Verbraucher erhöhen – und damit die sog. Verbraucherverletzlichkeit (Hogg et al. 2007).

Verbraucher unterscheiden sich aufgrund ihrer individuellen Merkmale (z.B. physiologische oder psychologische Einschränkungen), ihrer Kompetenzen, durch individuelle und situativen Zustände (z.B. schwerer Stress oder Erfahrung) oder aufgrund externer Bedingungen (z.B. gesellschaftli-

che und wirtschaftliche Probleme) in ihrer Fähigkeit, mit solchen Risiken umzugehen (Baker et al. 2005, Browne et al. 2015). Zum Beispiel könnte der Mangel an Möglichkeiten und dem Wissen, sich beim grenzüberschreitenden Online-Shopping zu schützen, dazu führen, dass die Verbraucher nicht erkennen, dass sie bei einem ausländischen Online-Händler bestellen, dass sie zusätzliche Gebühren und Steuern zahlen oder längere Lieferzeiten in Kauf nehmen müssen oder sich nicht vor dem Missbrauch ihrer Daten und Privatsphäre schützen können.

Die hier vorgestellte Studie gehört zu den ersten Analysen, welche die Relevanz von wahrgenommenen Nutzen, Risiken und der Verbraucherverletzlichkeit im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf die grenzüberschreitende Online-Shopping-Intention empirisch untersuchen und dabei unterschiedliche Ländermärkte betrachten. Die Ergebnisse beantworten die folgenden Fragen:

1. Wie beeinflusst das wahrgenommene Nutzen-Risiko-Gleichgewicht die Absicht der Verbraucher, grenzüberschreitend online einzukaufen?
2. Wie wirkt sich die Verbraucherverletzlichkeit auf Bewertungsprozesse beim grenzüberschreitenden Online-Shopping aus?
3. Welche Unterschiede im grenzüberschreitenden Online-Shopping-Verhalten gibt es zwischen den Verbrauchern in Industrie- und Schwellenländern?

Verbraucherverletzlichkeit-induzierende Determinanten

Wahrgenommene Nutzen und Risiken

Im Einklang mit der Expected Utility Theory (Fishburn 1970) und der generellen Literatur zum Online-Shopping werden die Wahrnehmungen von Nutzen und Risiken als wichtige Determinanten des Online-Shopping-Verhaltens der Verbraucher angesehen (z.B. Forsythe et al. 2006). Jedoch haben Verbraucher beim grenzüberschreitenden Online-Einkaufen i.d.R. weniger Wissen und Kontrolle über die Kaufsituation, sodass sie ein höheres Risiko wahrnehmen, wie z.B. Lieferrisiken, Unsicherheiten in Bezug auf Steuern im Ausland, Einfuhrzölle, Wechselkurse oder eine problematische Kommunikation (Wang et al. 2010). Andererseits eröffnet Online-Shopping bei ausländischen Anbietern eine Vielzahl von Möglichkeiten und Vorteilen, so z.B. den Zugang zu bestimmten Produkten oder Marken, die auf dem Heimatmarkt nicht verfügbar sind, günstigere Preise oder mehr Auswahl.

Jedoch sind es nicht nur die Risiken oder Nutzen an sich, die eine Rolle bei der Verbraucherentscheidung spielen, sondern neben der eigentlichen Wahrnehmung von Nutzen und Risiken beim grenzüberschreitenden Online-Handel durch die Verbraucher ist auch die Gewichtung und Einflussstärke dieser beiden Wahrnehmungen zueinander von Bedeutung, welche somit eine Nutzen-Risiko-Bilanz bilden. Diese Art „Abwägung“ der wahrgenommenen Nutzen und Risiken, lässt auf die Relevanz dieser Gegenüberstellung beider Größen auf die Kaufintention hindeuten (s. Abb. 1).

Vertrauen

Ein hohes Maß an Vertrauen kann ein Indikator für eine als gering wahrgenommene Verletzlichkeit des Verbrauchers sein; fälschliches Vertrauen kann jedoch zu einer tatsächlichen Verletzlichkeit führen. Unter anderem haben Boeuf und Senecal (2014) gezeigt, dass Vertrauen gegenüber einem Händler im Ausland die Absicht, grenzüberschreitend online einzukaufen, positiv beeinflusst. Weitere Studien zeigen, dass Vertrauen beim Online-Shopping einen Schlüsselfaktor für die Verbraucher darstellt, um selbst Empfehlungen zu akzeptieren und abzugeben, Informationen auszutauschen und schließlich bei einem Händler einzukaufen (z.B. Liu et al. 2005). Darüber hinaus wirkt sich

Vertrauen negativ auf die Wahrnehmung von Risiken aus, was zu einer positiven Einstellung gegenüber einem Online-Shop führen könnte (Heijden et al. 2003).

Verbraucherverletzlichkeit

Verbraucherverletzlichkeit entsteht unter anderem dann, wenn der Verbraucher nicht über die Kenntnisse und Mittel verfügt, um sich vor Negativem zu schützen oder das zu erlangen, was gut für ihn ist. So bezieht sich das Wissen über vorteilhafte Mittel auf die Kenntnis der Verbraucher, welche Ressourcen oder Fähigkeiten erforderlich sind, um sich selbst zu schützen (z.B. vor zusätzlichen Kosten, Betrug oder Datenmissbrauch) und/oder eine vorteilhafte Position zu erlangen. Zudem bedeutet der Zugang zu vorteilhaften Mitteln, dass die Verbraucher aufgrund ihrer eigenen Fertigkeiten in der Lage sind, bestimmte (positive) Konsumerfahrungen zu machen (Shultz und Holbrook 2009). Die Bedeutung dieser Überzeugung, aufgrund der eigenen Fähigkeiten in der Lage zu sein, grenzüberschreitend online einzukaufen zu können, wird mit der Perceived Self-Efficacy Theory (Bandura, 1994) erklärt. Bisherige Studien bestätigen, dass das wahrgenommene Selbstvertrauen die Internetnutzung und -käufe positiv beeinflusst (z.B. Faqih 2013). Weitere Studien deuten darauf hin, dass die Nutzung des (grenzüberschreitenden) Online-Shoppings durch Verbraucherkompetenzen, wie das Wissen über die Nutzung des Internets sowie die Fähigkeit, Fremdsprachen zu sprechen, steigt (z.B. Valarezo et al. 2018).

Ergebnisse

In Abbildung 1 sind die erwarteten Zusammenhänge zusammengefasst. Die Ergebnisse zeigen, dass der erwartete signifikant positive Einfluss des wahrgenommenen Nutzens auf das Nutzen-Risiko-Gleichgewicht bestätigt wird. Dieser fällt interessanterweise für chinesische Verbraucher stärker aus als für deutsche Verbraucher (s. Abb. 1). Darüber hinaus zeigen die wahrgenommenen Risiken einen signifikant negativen Einfluss auf das Nutzen-Risiko-Gleichgewicht, welcher hier jedoch für deutsche Verbraucher höher ausfällt als für chinesische. Während also chinesische Verbraucher Nutzen stärker als Risiken in ihrem Kalkül bewerten, zeigt sich die gegenteilige Gewichtung bei den deutschen Verbrauchern. Das Nutzen-Risiko-Gleichgewicht nimmt zudem bei den deutschen

Verbrauchern einen stärkeren Einfluss auf die Intention, grenzüberschreitend online einzukaufen, ein, als für die chinesischen Verbraucher.

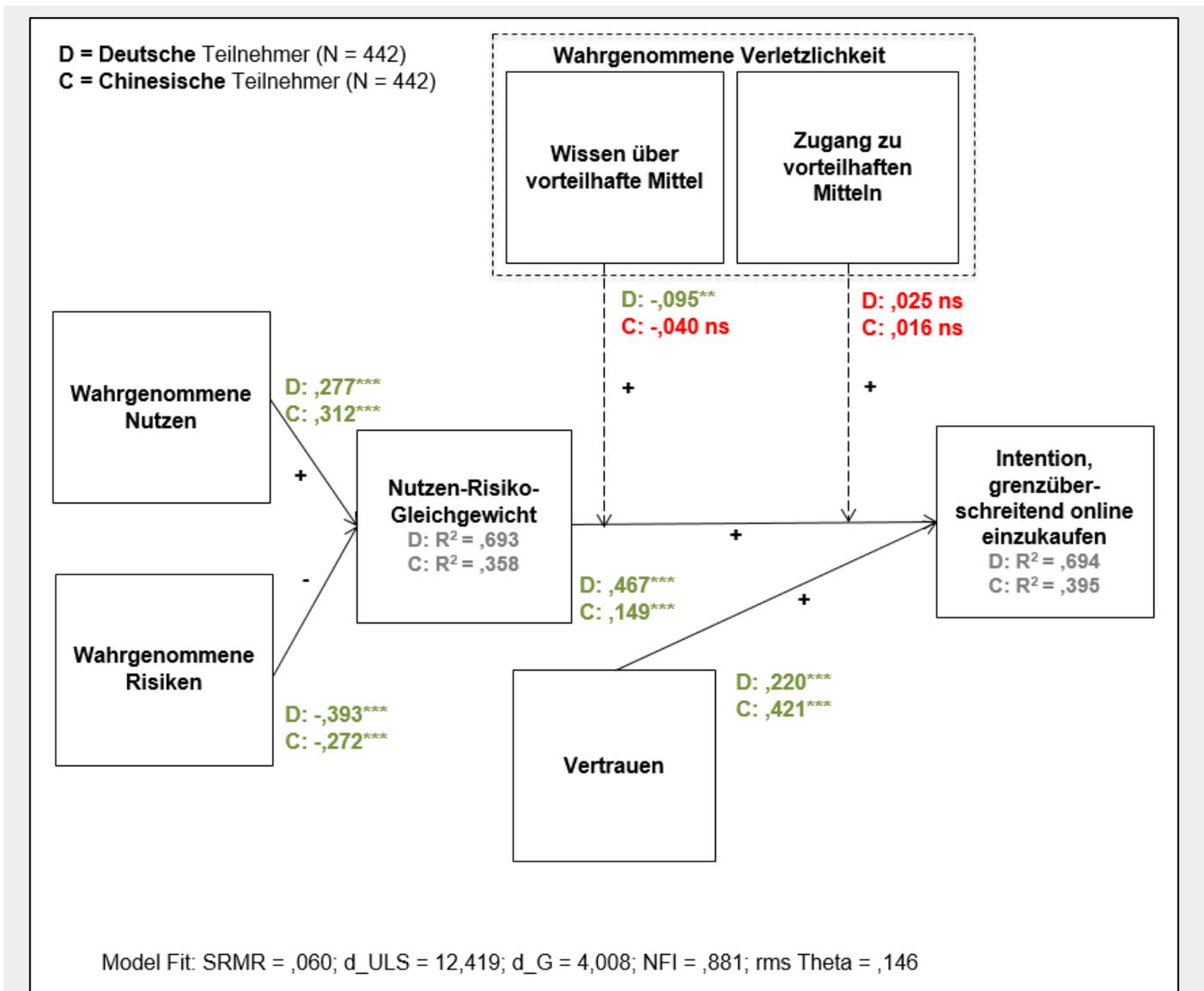
Auch konnte für beide Länder bestätigt werden, dass sich das Vertrauen positiv auf die Intention, grenzüberschreitende Online-Käufe zu tätigen, auswirkt, wobei der Effekt für chinesische Verbraucher fast doppelt so stark auf die Kaufabsicht ausfällt, als für die deutschen Verbraucher.

Das Wissen über vorteilhafte Mittel schwächt überraschenderweise den Einfluss der Nutzen-Risiken-Abwägung bei den deutschen Konsumenten ab. Das Wissen darüber, welche Kompetenzen nötig sind, um erfolgreich im Ausland online einkaufen zu können, scheint somit die Nutzen-Risiken-Einschätzung weniger relevant zu machen, weil dadurch die Wahrnehmung der erforderlichen –

möglicherweise schwer zugänglichen – Kompetenzen gestärkt wird. Der Zugang zu vorteilhaften Mitteln hat jedoch weder bei den deutschen noch bei den chinesischen Verbrauchern einen Einfluss.

Zusammenfassung und Implikationen

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Risiken für das grenzüberschreitende online Einkaufsverhalten deutscher Verbraucher eine wichtigere Rolle als für chinesische Verbraucher spielen. Dies lässt vermuten, dass die deutschen Verbraucher risikoaverser sind, zumindest aber macht es deutlich, dass sie potenzielle Risiken in ihrer Abwägung und Gegenüberstellung mit dem wahrgenommenen Nutzen stärker gewichten. Chinesische Verbraucher hingegen gewichten die Nutzen stärker als die Risiken.



Legende: ***signifikant: p < 0,001. Bootstrapping-Verfahren: 5.000 Stichproben.

Abbildung 1: PLS-Strukturgleichungsmodell für Deutschland und China

Demgegenüber hat das Vertrauen der chinesischen Verbraucher einen stärkeren positiven Einfluss auf die Kaufintention als das der deutschen Verbraucher. Clemons et al. (2016) erklären, dass chinesische Verbraucher ihren Markt als den gefährlichsten der Welt einschätzen. Dies könnte sie zu der Annahme veranlassen, dass ausländische (Einzel-)händler mehr Sicherheit bieten könnten als die Händler aus dem eigenen, chinesischen Markt. So sind chinesische Verbraucher gegebenenfalls weniger gut über potenzielle Risiken informiert, kaufen aber trotzdem grenzüberschreitend online, wenn sie dem ausländischen Händler vertrauen. Eine Erklärung für diesen kulturellen Unterschied könnte zudem sein, dass aufgrund der dargestellten stärkeren kognitiven Abwägung von Nutzen und Risiko das Vertrauen für deutsche Verbraucher weniger bedeutend sein könnte, da Risiko und Vertrauen nicht unabhängig voneinander sind. Darüber hinaus hat Vertrauen, da es in der chinesischen Kultur erst durch große Anstrengung gewonnen werden muss, eine stärkere Gewichtung im Entscheidungsprozess chinesischer Verbraucher (De Cremer 2015).

Aus dieser Studie lässt sich als Implikation ableiten, dass in Unternehmensentscheidungen und auch in der Verbraucherpolitik zu berücksichtigen ist, dass die deutschen Verbraucher beim grenzüberschreitenden Online-Shopping rationaler handeln, während chinesische Verbraucher affektiver Entscheidungsträger sind, die Vertrauen als starken Indikator nutzen.

Online-Händler müssen bei der Entwicklung ihrer internationalen Verkaufsstrategien überlegen, wie sie die Risiken und damit die Verbraucherverletzlichkeit reduzieren können. Beispielsweise könnten Gütesiegel, transparente Transaktions- und Lieferprozesse und der Aufbau eines guten, vertrauenswürdigen Rufs, geeignete Strategien in Schwellenländern wie China darstellen, in denen Vertrauen eine entscheidende Rolle zu spielen scheint. Besonders für Industrieländer wie Deutschland sollte hingegen, um das wahrgenommene Risiko zu reduzieren, eine Informationsbereitstellung z.B. durch die Regierung, Verbraucherschutzorganisationen und die Einzelhändler selbst erfolgen, indem diese einen einfachen Zugang zu Informationen gewährleisten und die Verbraucher über mögliche Risiken sowie über deren Vermeidung und Handhabung aufklären. Auch könnten direkte Schutzmaßnahmen (z.B. Garan-

tien, Gesetze und Rechtssicherheit) dieser Institutionen helfen, das Risiko für die Verbraucher zu minimieren.

Literaturverzeichnis

- Baker, S. M., Gentry, J. W. & Rittenburg, T. L. 2005. Building Understanding of the Domain of Consumer Vulnerability. *Journal of Macromarketing*, 25 (2): 1-12.
- Boeuf, B., & Senecal, S. 2014. Online international out-shopping experience. Proposition of a research model. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 28(3): 110–119.
- Browne, M. N., Clapp, K. B., Kubasek, N.K., & Biksacky, L. 2015. Protecting Consumers from Themselves: Consumer Law and the Vulnerable Consumer. 63 *Drake L. Rev.*, 157: 157-191.
- Clemons, E. K.; Wilson, J.; Matt, C.; Hess, T.; Ren, F.; Jin, F.; & Koh, N. S. 2016. Global Differences in Online Shopping Behavior: Understanding Factors Leading to Trust. *Journal of Management Information Systems*, 33(4): 1117-1148.
- De Cremer, D. 2015. Understanding Trust, In China and the West. *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/2015/02/understanding-trust-in-china-and-the-west>.
- Faqih, K. M. S. 2013. Exploring the Influence of Perceived Risk and Internet Self-efficacy on Consumer Online Shopping Intentions: Perspective of Technology Acceptance Model. *International Management Review*. 9 (1): 68-78.
- Fishburn, P. C. 1970. *Utility theory for decision making*. New York: Wiley.
- Forsythe, S., Liu, C., Shannon, D., & Gardner, L. C. 2006. Development of a scale to measure the perceived benefits and risks of online shopping. *Journal of Interactive Marketing*, 20(2): 55–75.
- Heijden, H. v. d.; Verhagen, T., & Creemers, M. 2003. Understanding online purchase intentions: contributions from technology and trust perspectives. *Journal of Information Systems*. 12: 41-48.
- Hogg, M. K., Howells, G., & Milman, D. 2007. Consumers in the Knowledge-Based Economy (KBE): What creates and/or constitutes consumer vulnerability in the KBE? *Journal Consum Policy*, 30: 151-158.
- Liu, C. L.; Marchewka, J. T.; Lu, J. ,& Yu, C.-S. 2005. Beyond concern – a privacy-trustbehavioral intention model of electronic commerce. *Information & Management*. 42 (2): 289-304.
- McKinsey. 2017. McKinsey-Analyse: Grenzübergreifender Onlinehandel wächst auf eine Billion US-Dollar.

Payvision. 2017. Key Business Drivers and Opportunities in Cross-Border Ecommerce 2017.

Shultz, C. J. & Holbrook, M. D. 2009. The Paradoxical Relationships Between Marketing and Vulnerability. *Journal of Public Policy & Marketing*. 28(1): 124-127.

Valarezo, A., Pérez-Amaral, T., Garin-Munoz, T., Herguera Garcia, I., & Lopez, R. 2018. Drivers and barriers to

cross-border e-commerce: Evidence from Spanish individual behavior, *Telecommunications Policy*, 42 (6): 464-473.

Wang, Y. J.; Doss, S. K.; Guo, C., & Li, W. 2010. An investigation of Chinese consumers' outshopping motives from a culture perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 38 (6): 423-442.

Food-Online-Handel in den USA – Überblick über einen vermeintlichen Vorreiter-Markt

AUTOREN

IRIS GLAUSER Studentin an der Universität Fribourg.

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

Wenn über den Food-Online-Handel in Deutschland diskutiert wird, kommt normalerweise nach kurzer Zeit der Verweis auf das Ausland. Es ist daher sinnvoll, sich einmal die tatsächliche Entwicklung und Struktur ausländischer Online-Lebensmittel-Märkte anzuschauen. In diesem Beitrag wird auf den Food-Online-Handel in den USA fokussiert.

Marktanteil des Food-Online-Handels in den USA

Obwohl es in den Medien manchmal anders impliziert wird, ist der Online-Handel mit Lebensmitteln auch in den USA noch nicht sehr weit entwickelt. Die unterschiedlichen vorliegenden Schätzungen legen nahe, dass derzeit maximal 4-5% Online-Anteil am Sortiment des Lebensmittelhandels erzielt werden, eher weniger.

Status Quo

Interessant ist, dass schon die Zahlen zum Status Quo alles andere als klar sind: Statista Digital Market Outlook geht für das Jahr 2017 von einem Online-Umsatz bei „Food and beverage retail“ von knapp 14 Mrd. USD aus (s. Abbildung 1). In ähnlicher Höhe schätzen dies auch andere Institute. Deutlich höher liegt IGD, die für 2018 von ca. 23,9 Mrd. USD „Digital Grocery Sales“ in den USA ausgehen. Euromonitor dagegen schätzt nach einem Bericht von Fung Global Retail & Technology (GRT) für das Jahr 2017 lediglich 9-10 Mrd. USD.

Die Unterschiede beim geschätzten Marktanteil gehen noch weiter auseinander. EuroMonitor und Fung GRT gehen davon aus, dass bei „Food and Beverage“ lediglich 1% Umsatzanteil erreicht werden; für FMCG insgesamt ca. 2%. Auch Bloomberg schätzt den Anteil auf ca. 2%. Eine ältere Schätzung von A.T. Kearney sprach dagegen schon für das Jahr 2014 von einem Online-Anteil von 3,5% und Progressive Grocer schätzt für 2017 einen Marktanteil von „Online Grocery“ in den USA von knapp 4%. Einen Teil dieses Unterschiedes kann man durch die unterschiedlichen Abgrenzungen erklären: „Grocery“ umfasst auch Warengruppen wie Haushaltsgüter usw., die keine Lebensmittel sind.

Der so definierte Gesamtmarkt für „Grocery in the US“ beläuft sich auf etwa 800 Mrd. USD, Lebensmittel lediglich auf 500-600 Mrd. USD. Aber auch jenseits der Abgrenzungsproblematik bleiben die geschätzten Werte stark unterschiedlich. Dies zeigt, dass die Erfassung des Online-Handels schwierig ist. Teilweise werden lediglich Lieferungen dem Online-Handel zugerechnet; teilweise auch die Abholung (Click & Collect). Bei letzterer werden aber Umsätze teilweise dem stationären Handel zugerechnet, teilweise nicht, je nach Quelle.

Es wird deutlich, dass es bereits schwierig ist, den heutigen Food-Online-Handel zu erfassen, was natürlich auch Prognosen deutlich schwieriger und ungenauer macht.

Prognose

Den Prognosen ist gemeinsam, dass sie von einem deutlichen Wachstum des Food-Online-Handels in den USA ausgehen. Euromonitor prognostiziert, dass der Food-Online-Handel in den nächsten 5 Jahren mit ca. 10% p.a. anwachsen wird (was gem. der niedrigen Euromonitor-Schätzung für den heutigen Umsatz eine Steigerung bis 2022 auf lediglich 15 Mrd. USD entsprechen würde). Fung GRT hält diese Prognose für zu konservativ und geht von höheren Wachstumsraten aus. A.T. Kearney legte 2015 eine Prognose vor, nach der der Online-Anteil auf fast 10% im Jahr 2019 und auf 14% im Jahr 2023 anwachsen könnte. Progressive Grocer erwartet 10% Umsatzanteil für das Jahr 2020. IGD schätzt für das Jahr 2023 knapp 60 Mrd. USD „Digital Grocery Sales“ in den USA (allerdings, wie oben erwähnt, von einem sehr hoch geschätzten Ausgangspunkt von 23,9 Mrd. USD für das Jahr 2018). Die Unternehmensberatung „Research & Markets“ prognostiziert 42 Mrd. USD für das Jahr

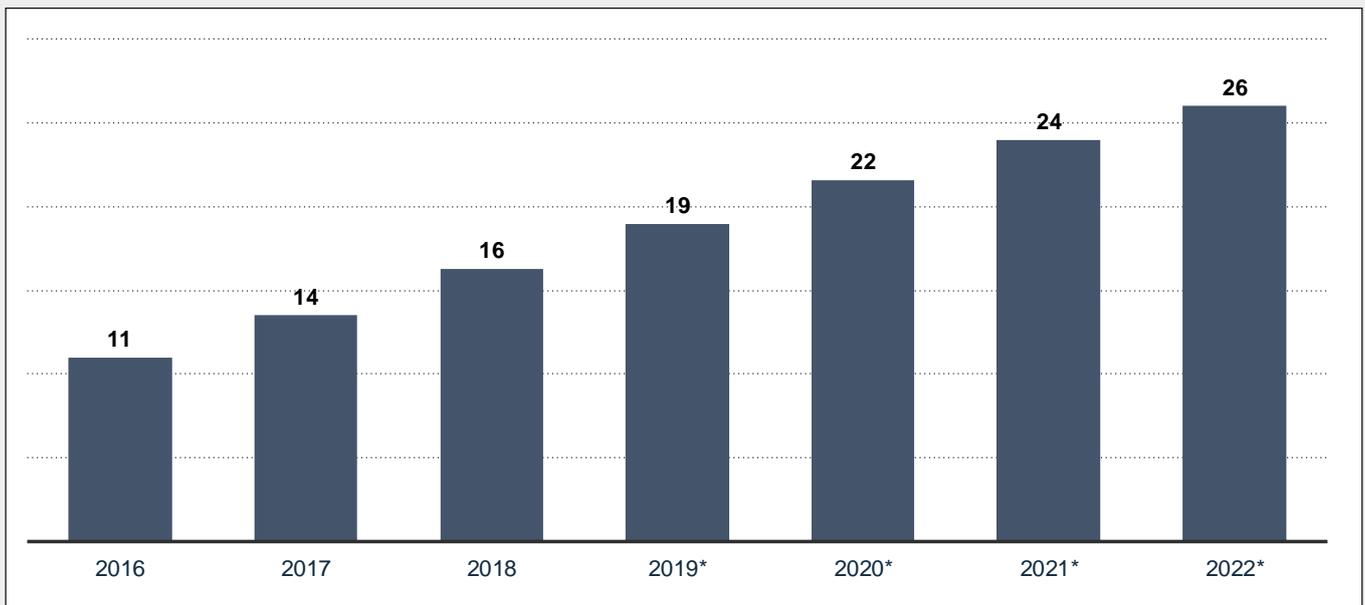


Abbildung 1: Prognose des Online-Umsatzes mit Lebensmitteln und Getränken in den USA (in Mrd. USD) – eine Prognose von vielen

Quelle: Statista Digital Market Outlook 2018.

2022. Statista Digital Market Outlook liegt bei einer eher mittleren Schätzung und geht von einem Wachstum auf 26 Mrd. USD für das Jahr 2022 aus (s. Abbildung 1).

Die Unternehmensberatung LEK schätzt, dass im Jahr 2025 bis zu 20% online erzielt werden könnten. Dies wären dann – je nach Marktabgrenzung – etwa 140-150 Mrd. USD Umsatz. Auch Nielsen und das Food Marketing Institute FMI erwarten, dass der Online-Food-Handel bis 2025 auf 20% des Gesamtmarktes anwachsen könnte. Dabei geben sie allerdings als Zielgröße 100 Mrd. USD an.

Allerdings sind extreme Prognosen in der Vergangenheit häufig nicht eingetreten, insb. bei Food Online, wie am Beispiel des deutschen Marktes im HandelsMonitor 2017 belegt wurde. Auch in den USA bestehen ähnliche Barrieren wie in Deutschland und Profitabilität ist schwer zu erreichen. Die Tatsache, dass sich Amazon Fresh nach seinem Start in Seattle 2007 viel Zeit gelassen hat, bevor das Modell auf andere Agglomerationen multipliziert wurde, kann hierfür als Indiz gesehen werden. Auch, dass sich Amazon Fresh im Herbst 2017 sogar aus einzelnen Liefergebieten wieder zurückgezogen hat, ist ein weiteres Indiz. Andererseits sind die Margen im LEH in den USA höher und es gibt eine ganze Reihe von großen Ballungszentren, in denen Food-Online-Handel besser funktioniert als in weniger dicht besiedelten Gebieten. Dies zeigt auch der genauere Blick auf Amazon: Die Gebiete,

die man in 2017 wieder verlassen hat, waren meist ländliche, wenig dicht besiedelte Regionen. In der Lebensmittelzeitung wurde dies im Herbst 2017 wie folgt erklärt: „[Amazons] Ziel ist es nicht, endloses Geld auf Projekte zu verschwenden, die in absehbarer Zukunft nicht funktionieren.“ Von daher ist Wachstum zwar sehr wahrscheinlich, aber nicht mit extremen Wachstumszielen.

Wichtigste Unternehmen

Die Unternehmen, die in den USA Lebensmittel online verkaufen, teilen sich in zwei Gruppen auf: Pure-Player wie Instacart, Peapod, FreshDirect und AmazonFresh (der sich allerdings mit der Akquisition von Wholefoods gerade in Richtung Multi-Channel wandelt) sowie Multi-Channel-Player, zu denen die wichtigsten Supermarktunternehmen, aber auch der Wholesale Club Costco gehören.

Konkrete Marktanteilszahlen sind nur schwer zu erhalten, da viele Player – insb. die Multi-Channel-Anbieter – keine Zahlen für das Online-Geschäft ausweisen. Nach unterschiedlichen Quellen werden grob folgende Marktanteile geschätzt:

- Amazon (inkl. Fresh, Prime Now, Pantry): 25-30%
- Walmart: 15-20%
- Kroger, Peapod, FreshDirect: jeweils ca. 2%

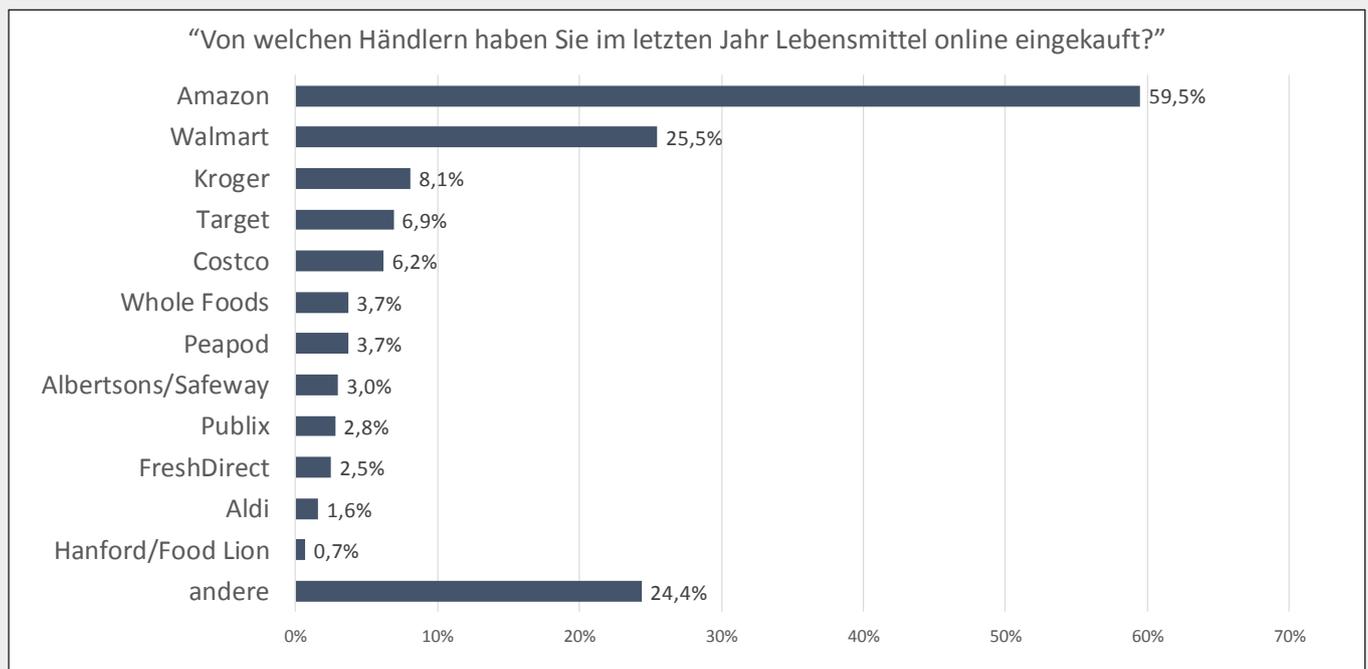


Abbildung 2: Relevanz unterschiedlicher Food-Online-Anbieter in den USA 2018

Quelle: Coresight Research 2018, zitiert nach Statista.

Eine etwas andere Perspektive bietet Abbildung 2. Hier wurden Kunden gefragt, bei welchen Anbietern sie in den letzten 12 Monaten Lebensmittel online eingekauft haben. Mit sehr weitem Abstand führt Amazon, gefolgt von Walmart, Kroger usw. Obwohl dies mit den Marktanteilen natürlich nicht übereinstimmt (da die Ausgabenanteile nicht erfasst wurden), sieht das Ranking des Umsatzes vermutlich ähnlich aus. Die Differenz zwischen Amazon und Walmart im Marktanteil dürfte deutlich geringer sein, die Anteile der anderen Player dürften bei den Marktanteilen allerdings in ähnlicher Größenordnung liegen wie in der Abbildung. Instacart ist ein wichtiger Player, der in der Abbildung nicht erwähnt wird, da die Kunden bei einem Instacart-Einkauf meist einen stationären Händler als Anbieter kennen und angeben. Das bedeutet, dass die Instacart-Käufe in den Zahlen der stationären Händler enthalten sind.

Starke regionale Unterschiede

Eine Besonderheit des Food-Online-Handels in den USA bzw. eine Besonderheit, die durch die geografische Situation der USA besser deutlich wird als in kleineren Ländern, ist, dass Food-Online kein Thema in der Fläche ist, sondern es punktuell, Agglomeration für Agglomeration, stattfindet. In den USA sind derartige Agglomerationen, die oft nicht nur aus einer einzelnen Stadt, sondern aus einer Gruppe zusammenliegender Städte und den eng

besiedelten Gebieten dazwischen bestehen, häufig, so z.B. in der Seattle Area, Chicago, New York, Boston, Philadelphia, Los Angeles, San Francisco usw.

In den verschiedenen Ballungszentren sind oft unterschiedliche Player stark, die sich auf einzelnen Regionen der USA konzentrieren. Beispielsweise ist FreshDirect fast ausschließlich in New York tätig und hat von dort aus entlang der Ostküste expandiert. Peapod, das zu AholdDelhaize gehört, hat entlang der Ostküste expandiert und begann mit der Lieferung aus Ahold-Läden, sodass es auf deren geografische Regionen fokussiert war.

Dementsprechend sind auch die Player, die in den verschiedenen Ballungszentren stark sind, sehr unterschiedliche. Amazon Fresh ist mit großem Abstand Marktführer in seinem Heimatmarkt Seattle, das gleiche gilt in Los Angeles. In New York dagegen hält FreshDirect nach Schätzungen von Bloomberg über 50% Marktanteil und Peapod 21%; Amazon ist hier noch ein relativ kleiner Konkurrent. Allerdings hat AmazonFresh seinen Service erst nach und nach auf die verschiedenen Ballungszentren der USA ausgedehnt; in vielen davon wird Amazon in Zukunft wohl eine wichtige Rolle einnehmen.

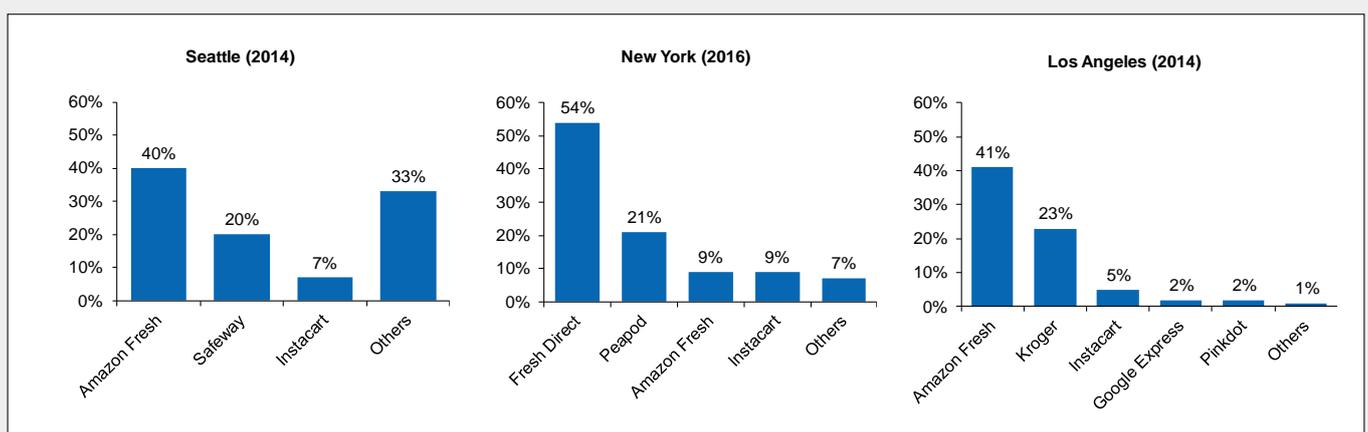


Abbildung 3: Marktanteile von Food-Online-Händlern in unterschiedlichen Regionen

Quelle: Syndy 2015; Bloomberg 2017.

Porträt ausgewählter Player

Amazon

Auch im US-amerikanischen Markt ist Amazon der Treiber. Über die entsprechenden Tests und Konzepte wurde auch in den europäischen Medien intensiv berichtet. Dies ist zum einen Amazon Fresh, das nach jahrelangen Tests in Seattle seit 2013 sukzessive auch auf andere Städte an der Westküste, zunächst Los Angeles, San Francisco und San Diego, und ab 2014 auch an der Ostküste (zunächst New York und Philadelphia) ausgeweitet wurde. Zudem ist bei Amazon natürlich auf die anderen Services hinzuweisen, über die ein Lebensmittel-Sortiment bestellt werden kann, so Prime Now, Pantry und für viele Produkte auch der normale Amazon-Shop.

Bei einer nüchternen Betrachtung ist Amazon Fresh, der wg. der verschiedenen Mitgliedsgebühren recht teuer ist, derzeit noch keine wirkliche Bedrohung für den LEH. In Seattle liegt der Marktanteil von Amazon Fresh am gesamten LEH bei etwas mehr als 1%. Ganz interessant ist in diesem Zusammenhang, dass das Drive-Konzept, das sich in Europa v.a. in Frankreich durchgesetzt hat und in anderen Märkten eher bescheidene Erfolge feiert, in den USA als Innovation angesehen wird. So bezeichnet das Wall Street Journal (29.03.2017) die Pick-up-Station von Amazon Fresh als „The Future of Grocery Retailing“. Ob dies so kommt, bleibt offen, aber zumindest in vielen europäischen Märkten ist diese Prognose, die hier schon 2010/2011 getätigt wurde, nicht eingetroffen.

Zur Bewertung der Situation des Food-Online-Handels in den USA und insbesondere von Amazon

können zwei Zeitungszitate herangezogen werden. So schrieb The Guardian im Juni 2017: „Until now, Amazon has had a limited impact on the grocery market. In the US, it still only accounts for less than 0.5% of grocery spending, according to GlobalData“ (The Guardian, 16.6.2017). Am gleichen Tag kommentierte die New York Times: „After almost a decade selling groceries online, Amazon has failed to make a major dent on its own as consumers have shown a stubborn urge to buy items like fruits, vegetables and meat in person“ (NYT, 16.6.2017).

Allerdings wird dies künftig wohl anders aussehen. In einer für alle Experten überraschenden Initiative hat Amazon 2016 Whole Foods Markets übernommen. Dieses Unternehmen, was über lange Jahre das Paradebeispiel für die Entwicklung des Angebots von hochwertigen organischen Lebensmitteln war, mit hohen Wachstumsraten und loyalen Kunden, das dann aber in jüngerer Zeit unter Druck geraten war, ist immer noch mit Abstand Marktführer bei Bio-Lebensmitteln und verfügt über einzigartige Produkte.

Schnell wurden für Amazon-Prime-Kunden besondere Preise und Dienstleistungen bei Whole Foods angeboten und das Whole Foods-Sortiment wird verstärkt über Amazon Fresh ausgeliefert. Prime wurde zum Loyalty-Programm von Whole Foods ausgebaut und Whole Foods-Märkten auch für die Auslieferung genutzt. Amazon ist mit dieser Akquisition auf einen Schlag ein ernst zu nehmender Player im LEH der USA geworden, der nun über ein umfassendes Ladennetz verfügt, über verschiedene Marken, die jeweils klar positioniert sind und die loyale Kunden haben und die komplementäre Stärken in die Zusammenarbeit einbringen können.

Instacart

Instacart wurde 2012 von Apporva Mehta gegründet, einem früheren Amazon-Mitarbeiter. Seine Idee war, einen Online-Shop ohne eigene Logistik-Infrastruktur, ohne eigene Lieferflotte, eigene Warenbestände und mit sehr niedrigen Fixkosten zu gründen.

Kunden können von der Instacart-Webseite oder über die App Lebensmittel aus dem Sortiment eines stationären Geschäfts bestellen. Das Sortiment ist sehr umfassend, weil es auf den meist sehr grossen Supermärkten und Superstores der Partner basiert. Dabei ist eine Mitgliedschaft – anders als bei Amazon Fresh – nicht notwendig, aber möglich, um Liefergebühren zu vermeiden. Instacart-Shopper kaufen dann in dem entsprechenden Geschäft für den Kunden ein und liefern ihm die Ware nach Hause. Ein USP ist dabei die sehr schnelle Lieferung, die in 2 Stunden und gegen höhere Gebühr sogar in einer Stunde erfolgen kann.

Die Abrechnung (für den Kunden und den Shopper) erfolgt über die App. Instacart ist für den Einkauf Partner von zahlreichen Lebensmitteleinzelhändlern, z.B. Kroger, Safeway, Costco, Target, Publix, Food Lions, Wegmans und seit kurzem auch von Aldi. Lange Zeit war Whole Foods der wichtigste Partner. Nach der Akquisition von Whole Foods durch Amazon konkurriert nun Instacart bei Whole Foods mit Amazon. Zusätzlich zu seinem normalen

Lieferservice bietet Instacart auch einen „White-Label“ Lieferservice an für Händler, bei der unter der Retail Brand des Händlers, aber „powered by Instacart“, geliefert wird. Einige der wichtigsten Multi-Channel-Player (z.B. Costco und Kroger) nutzen diesen Service. Indirekt hat die Akquisition von Whole Foods durch Amazon Instacart bei der Gewinnung neuer Partner geholfen, weil viele stationäre Händler nun die Dringlichkeit spüren, eine Lösung für den Online-Handel zu finden und sich Instacart dafür anbietet.

Instacart verdient an den Liefergebühren, Mitgliedsgebühren, Aufschlägen auf die Produktpreise und teilweise über auch Werbekostenzuschüsse u.Ä. von Händlern und Herstellern. Ähnlich der ursprünglichen Uber-Konzeption sind die meisten Shopper selbstständig. Dies hat schon zu längeren Rechtstreitigkeiten geführt, in deren Folge Instacart einen Teil seiner Mitarbeiter zumindest in Teilzeit einstellt und bestimmte Vergütungen garantiert. Allerdings gibt es häufig Klagen über das oft sehr geringe Einkommen.

Instacart hat derzeit ein sehr hohes Wachstum (mehr als 100% p.a.) und hat sein Liefergebiet über diverse Partnerschaften schnell ausgeweitet. Mit 300 Partnern, 15'000 Supermärkten und über 50'000 Shoppern erreicht es bereits 60% der US-Bevölkerung (s. Abbildung 4); Ende 2018 sollen bereits 80% der Bevölkerung die Möglichkeit haben, über Instacart einzukaufen.



Abbildung 4: Liefergebiet von Instacart (Stand: Mitte 2018)



Abbildung 5: Kommissionierung und Lagerung von Instacart in einem Wegmans-Supermarkt

Das „Uber-Modell“ hat allerdings auch seine Grenzen und das Konzept, über (eher schlecht bezahlte und meist selbstständige) Shopper die Ware auszuliefern, scheint langfristig problematisch. Investoren sind dagegen vom Konzept überzeugt. Instacart wird mit fast 8 Mrd. USD bewertet.

Aus eigener Beobachtung (siehe Abbildung 5) – und ohne Kennzahlen zu kennen – beurteilen wir allerdings die Effizienz des Geschäftsmodells skeptisch. Die Kommissionierung in den – sehr großen – Läden dauert lange und bereits das Finden und Identifizieren des korrekten Produkts ist nicht schnell und einfach. Zudem sind die Läden natürlich nicht auf Wegeoptimierung ausgelegt. Wie aus anderen Märkten bekannt, ist Ladenkommissionierung wg. der geringen Fixkosten zwar in einer Startphase und kleinen Volumen attraktiv, aber langfristig und bei steigenden Mengen nicht kostenoptimal. Zudem stören bei wachsendem Volumen die Instacart-Shopper die Supermarkt-Kunden. Auch der weitere Prozess – von Lockern im Vorraum der Händler zur Zwischenlagerung über die (selbstständigen) Lieferfahrer bis zum Kunden – ist nicht wirklich effizient. Hinzu kommt, dass die Instacart-Lieferungen meist mit den Fahrzeugen der Instacart-Shopper ausgeliefert werden und das Unternehmen über keine eigene Flotte von gekühlten Fahrzeugen verfügt. Daher ist auch die Kühlkette fraglich, was langfristig sicherlich anders gelöst werden muss. Durch die sehr schnelle Lieferung wird dieses Problem etwas abgemildert.

FreshDirect

Ein interessanter Player, der aber nur in einem eng begrenzten Marktgebiet aktiv ist, ist FreshDirect. Das Unternehmen, das dieses Jahr einen Umsatz

von etwa 800 Mio. USD erreichen wird, konzentriert sich geografisch auf die Region New York und entlang der Küste bis nach Philadelphia. In New York ist das Unternehmen mit derzeit etwa 54% Marktanteil mit weitem Abstand der Marktführer im Lebensmittel-Online-Handel.

Im Wesentlichen arbeitet das Unternehmen mit einem Distributionszentrum in Long Island, wo alle Lieferungen kommissioniert und gepackt werden. Derzeit wird die Eröffnung eines zweiten, 50'000 qm grossen Lagers in der South Bronx vorbereitet, was eine Verdopplung des Umsatzes erlauben wird. Nördlich von New York City und in Philadelphia werden zwei Cross-Docking-Zentren genutzt. Die geografische Konzentration birgt eine Reihe von Vorteilen. Erstens wohnen in Long Island in einem Umkreis von 16 km fast 4 Millionen Menschen und auch im restlichen Liefergebiet ist die Bevölkerungsdichte extrem hoch. Zweitens ist das Durchschnittseinkommen in New York City deutlich über dem Landesdurchschnitt. Drittens haben viele Menschen in diesem Liefergebiet kein eigenes Auto (in Manhattan sind dies 77%), sodass sie grössere Lebensmitteleinkäufe nur schwer selbst erledigen können. Dies führt dazu, dass FreshDirect bereits 2010 verkündete, profitabel zu arbeiten.

Das Sortiment von FreshDirect ist begrenzt. Die 8'000 Artikel konzentrieren sich v.a. auf 5'000 Frischeprodukte und 3'000 Packaged Goods. Dabei kann man wg. der lokalen Nische gut auf die lokalen Bedürfnisse eingehen, u.a. mit einem großen Anteil an organischen und koscheren Produkten. FreshDirect liefert mit eigenen Fahrzeugen aus, was auch die Einhaltung der Kühlkette sicherstellt. Dabei wird eine Next-Day-Delivery zugesagt.

Allerdings wird dieser Markt in den nächsten Jahren stark umkämpft sein. Unter anderem verkündete Jet.com (eine Einheit von Walmart) vor kurzem, dass sie in der Bronx ein Fulfillment Center für Lebensmittel mit einem Same-Day- und einem Next-Day-Lieferservice eröffnen werden. FreshDirect wäre sicherlich auch ein gutes Akquisitionsobjekt für einen der größeren Player, aber der Gründer argumentiert derzeit, dass er sein Unternehmen ja nicht aufgebaut hätte, um es schnell zu verkaufen.

Vergleich der Leistung unterschiedlicher Player

Der Markt in den USA ist noch fragmentiert und auch die Leistungen der Pure-Player und der Multi-Channel-Anbieter variieren deutlich (s. Tabelle 1). Sowohl der Sortimentsumfang als auch die Liefergebiete variieren. Von einer quasi nationalen Abdeckung (bei Amazon Fresh, Instacart, Walmart) bis

zu einer lediglich regionalen bei FreshDirect oder etwas grösser regionalen (Nordosten und Chicago) bei Peapod variiert das Liefergebiet. Die Lieferoptionen – Auslieferung, Locker, Pickup mit mehr oder weniger vielen Stationen – variieren ebenfalls deutlich, aber auch die Liefergeschwindigkeit, die angeboten wird, sowie die Mindestbestellmenge. Zur Mindestbestellmenge (Minimum Order Amount) ist jedoch anzumerken, dass einige Anbieter zwar keine Mindestmengen festlegen, jedoch für kleinere Bestellungen Zusatzgebühren berechnet werden (z.B. bei Amazon Fresh, wo ein Kunde trotz der jährlichen Prime- und monatlichen Fresh-Mitgliedsgebühren für Lieferungen unter 50 USD einen Zuschlag von 10 USD bezahlen muss).

Bei einigen Anbietern ist eine Mitgliedschaft erforderlich, andere bedienen gegen eine Liefergebühr alle Kunden. Jedoch bieten auch diese Anbieter oft

	Criteria	Amazon Fresh	Amazon Prime Now	Amazon Prime Pantry	Peapod	Fresh Direct	Instacart	Walmart	Safeway	Costco	Kroger
Delivery	Options										
	Minimum order amount (Delivery)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 60	\$ 30	\$ 10	\$ 30	\$ 49	\$ 0	\$ 49
	Speed	same day	2 h	1 - 4 days	next day	next day	1 h	3 h	same day	2 days	same day
	Geographical Spread										
Price	Membership	req.	req.	req.	req.					req.	
	Fee p.a.	\$ 119 (plus \$ 5 per month)	\$ 119	\$ 119	\$ 119					\$ 60	
	Product prices										
Assortm.	No. of articles	500'000	25'000	10'000	12'000	8'000	300'000	40'000	20'000	500	70'000

many option, country-wide, low prices
 few options, regionally restricted, high prices

Tabelle 1: Leistung ausgewählter Food-Online-Anbieter in den USA

Mitgliedschaften, mit denen dann die Liefergebühren wegfallen oder vermindert werden. Die Liefergebühren, ein sehr wichtiger Punkt, sind nicht einfach in einer Tabelle darzustellen. Diese variieren oft mit der gewünschten Liefergeschwindigkeit ab, dem gewünschten Zeitfenster, und sind durch (freiwillige) Mitgliedschaften mit unterschiedlichen Modellen oder Abonnementen zu verändern.

Während Amazon und Walmart (ebenso wie Costco, dort aber nur mit einem sehr kleinen Sortiment) zu aggressiven Preisen agieren, haben Pure-Player wie FreshDirect relativ hohe Produktpreise und auch Instacart kauft i.d.R. zu den Supermarktpreisen ein, auf die häufig noch Preiszuschläge berechnet werden.

Allerdings verändern sich die Leistungen schnell. Beispielsweise beziehen sich die Angaben in der Tabelle 1 zu Costco auf „CostcoGrocery“. Mit der neu eingeführten Option, auch über Instacart bei Costco zu beziehen, verändern sich die Bedingungen. So wird die Lieferung statt in zwei Tagen schon in einer Stunde möglich, dafür entstehen höhere Gebühren für die Lieferung. Es entfällt über Instacart die Notwendigkeit, eine Costco-Mitgliedschaft zu haben; die Produktwahl wird grösser und umfasst nun große Teile des Costco-Sortiments. Dies ist nur ein Beispiel, aber auch in anderen Fällen, z.B. bei Walmart und bei Kroger, verändern sich die regionale Ausbreitung und die Lieferoptionen derzeit.

Ausblick

Der Online-Food-Handel wird in den USA in den nächsten Jahren deutlich anwachsen. Allerdings sind die Prognosen sehr unterschiedlich. Wie erläutert, ist bereits die Schätzung der Ausgangslage uneinheitlich und liegt zwischen knapp 10 Mrd. bis zu 25 Mrd. USD und zwischen 1-2% und knapp 5% Online-Anteil am Lebensmittelhandel. Selbst wenn die unterschiedlichen Institute mit gleichen Wachstumsschätzungen arbeiten würde (was nicht der Fall ist), ergäben sich damit am Ende des Prognosezeitraums bereits extrem unterschiedliche Ergebnisse. Von daher sollte man selbstverständlich alle Prognosen als eher sehr grobe Richtungseinschätzungen verstehen.

Die Marktanteile belegen, dass der Markt noch recht fragmentiert ist. Selbst relativ große Player erzielen – mit Ausnahme von Amazon und Walmart –

nur Marktanteile von 1-3%. Dies liegt wiederum an der noch fragmentierten Handelslandschaft im amerikanischen Lebensmittelhandel, in der es viele starke regionale Player gibt und eine Reihe von Pure-Playern, die aber meist nur in bestimmten Regionen tätig sind und manchmal mit einem starken stationären regionalen Player kooperieren.

Klar scheint, dass Amazon durch seine rasche Expansion, die unterschiedlichen Services (von Fresh bis zu Pantry), die enorme Finanzkraft, den Kundenzugang und die Akquisition von Wholefoods in einer Ausgangslage ist, die Marktführerschaft zu verteidigen und gegenüber vielen anderen eher auszubauen. Walmart investiert intensiv und entwickelt sich nach einem späten Start im Online-Handel zu einem wichtigen Online-Konkurrenten. Peapod hat eine geografische Stärke im Osten und dort auch mit dem Ladennetz von AholdDelhaize eine gute Ausgangslage, seine Position in dieser Region zu behaupten. Und auch FreshDirect hat mit seiner First-Mover-Strategie eine dominante Position in einem klar umgrenzten Markt aufgebaut.

Unklar ist die Entwicklung derjenigen stationären Händler, die v.a. über Instacart ausliefern. Dies ist derzeit getrieben von der Angst vor Amazon Fresh/Whole Foods. Instacart ist für die stationären Händler ein kostengünstiger und schneller Weg, ihre Kunden online zu erreichen. Aber ob das Modell mit einem Dienstleister, der im Laden kommissioniert und mit privaten Fahrern ohne spezielle Lieferfahrzeuge Lebensmittel an Kunden ausliefert, nachhaltig ist, wird sich zeigen. Eher werden sich unterschiedliche Lieferoptionen entwickeln, wie es derzeit Kroger zeigt: Neben der Kooperation mit Instacart, dem Aufbau von Abholkonzepten an hundert von Supermärkten und der Akquisition eines Kochboxenanbieters beginnt man mit Hilfe des britischen Spezialisten Ocado, auch selbst effizient liefern zu können. Durch das mehrgleisige Konzept kann man dann auf die unterschiedlichsten Entwicklungen flexibel und schnell reagieren.

Quellen

Glauser, Iris (2018): Food Online Retailing in the USA – Development, Players, Competitive Strategies, Masterarbeit an der Universität Fribourg.

Morschett, Dirk; Schmid, David; Foscht, Thomas (2017): HandelsMonitor – Food Online – Hype oder die Zukunft des LEH?, (Deutscher Fachverlag) Frankfurt a.M.

Anthropomorphismus als Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Akzeptanz von digitalen Sprachassistenten?

AUTOREN

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

FREDERIC NIMMERMANN 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.

Der Markt für digitale Sprache ist in den letzten Jahren stark gewachsen. Big Player wie Amazon, Google, Apple, Microsoft und Samsung konzentrieren sich auf die Entwicklung und Erweiterung ihrer Assistenten. Besonders Smart Speaker sind auf dem Vormarsch, aber auch in Smartphones integrierte Sprachanwendungen werden immer beliebter. Die Hauptmerkmale dieser neuen Technologie sind sowohl Elemente der Mensch-Computer-Interaktion als auch insbesondere die Zuordnung menschlicher Merkmale. Obwohl die Anzahl der derzeitigen Benutzer sowie der Verbraucher, die künftig digitale Sprachassistenten verwenden möchten, zunehmen, wurden die Treiber und Barrieren digitaler Sprachassistenten noch nicht ausreichend empirisch untersucht, insbesondere hinsichtlich des Phänomens Anthropomorphismus. Diese Studie weist auf weitere Schlüsselfaktoren hin, die für eine breitere Akzeptanz bedeutend sind. Sie basiert auf dem UTAUT2 Modell und unterstreicht die Bedeutung des Anthropomorphismus in Bezug auf andere aus der Literatur bekannte Determinanten.

Einleitung

Digitale Sprachassistenten, auch Conversational Agents genannt, revolutionieren nicht nur den Zugang zu Webinhalten und den Einsatz von Technologien, wie z.B. von Smart Home Devices, sondern werden in Zukunft auch maßgeblich das Einkaufsverhalten der Konsumenten beeinflussen. Conversational Agents sind Systeme, deren Zweck es ist, dem Benutzer bestimmte Dienste in einer Weise zur Verfügung zu stellen, die sich an zwischenmenschlichen Interaktionen orientieren, um ein Höchstmaß an Natürlichkeit und Komfort zu erreichen, wobei die Steuerung des Systems über Sprache erfolgt (Hauswald u.a. 2015).

In den ersten drei Quartalen 2017 wurden weltweit mehr als 17 Millionen Smart Speakers ausgeliefert und weitere 16 Millionen in der Weihnachtszeit (The Guardian 2018). Diese Entwicklung signalisiert eine massive Veränderung des Nutzungs- und Empfangsverhaltens von Webinhalten. Experten schätzen, dass bis 2020 die Hälfte der weltweiten Online-Suchen per Sprache durchgeführt wird (Campaign 2016). Darüber hinaus ergab eine Studie von Capgemini in den USA, Großbritannien, Frankreich und Deutschland, dass bereits rund 51% Nutzer der Konsumenten bereits digitale Sprachassistenten

nutzen. Zudem gibt ein Drittel der Befragten an, in drei Jahren eher einen Sprachassistenten nutzen zu wollen als ein Geschäft oder eine Bank selbst zu besuchen (Capgemini 2018). Ein möglicher Grund für den Erfolg der Sprachassistenten liegt im Verbraucherverhalten: Wie bereits Tadeusiewicz (1950) festgestellt hat, ist Sprache die natürlichste und bequemste Art der Kommunikation. Die genannten Zahlen belegen auch die Relevanz der Thematik im Einzelhandel und den möglichen Wandel des stimmungsgesteuerten Einkaufens anstelle des physischen Aufsuchens der Einkaufsstätte – letzterer sollten weniger als Barriere, sondern als Chance genutzt werden. Ein Beispiel hierfür ist das Hosenlabel „Alberto“, in dessen Concept Store Konsumenten keine Angestellten mehr um Rat fragen müssen, sondern von Amazons Alexa Antworten auf Fragen zur aktuellen Kollektion und Passform bekommen.

Dennoch stellt sich die Frage, inwieweit die zwischenmenschlichen Interaktionen die Nutzungsabsicht positiv beeinflussen. Diese lässt sich durch die Analyse der Relevanz des Anthropomorphismus untersuchen.

Theoretischer Hintergrund

Der größte Teil der Literatur befasst sich bisher mit „embodied conversational agents“ (ECA), bei denen Anthropomorphismus in der Regel eine Schlüsselrolle bei der Beeinflussung spielt (Becker u.a. 2007), sodass bislang noch keine Studie Erkenntnisse über Anthropomorphismus und adäquat adressierte Managementfragen geliefert hat, um die Akzeptanz von digitalen Sprachassistenten zu erhöhen. Auf Grund des „Uncanny Valley Effektes“, bei dem menschenähnlichen Roboter nur bis zu einem gewissen Grad als positiv bewertet werden (Mori 2012), ist es jedoch notwendig zu untersuchen, ob man solche Phänomene auch bei digitalen Sprachassistenten beobachten kann. Darüber hinaus besagt das „Computer are social actors Paradigma“ (CASA), dass Computern ähnliche Attribute zugewiesen werden wie Menschen (Nass u.a. 2001).

Um dies zu tun, bildet das Technologieakzeptanz-Modell von Venkatesh u.a. (2012) die Basis der vorliegenden Untersuchung. Es ist in der Literatur als Grundlage für die Erklärung der Technologieakzeptanz etabliert. Da jedoch auf der Grundlage des CASA-Paradigmas und im Gegensatz zum „Uncanny Valley Effekt“ vermutet werden kann, dass die Wirkung des Anthropomorphismus eine wesentliche Rolle bei der Akzeptanz von Sprachassistenten spielt, werden in der vorliegenden Studie neben Einflussfaktoren wie der Leistungserwartung, der Aufwandserwartung, der Gewohnheit, dem Preis-Leistungsverhältnis und der hedonischen Motivation auch anthropomorphe Faktoren als Einflussfaktor auf die Technologienutzung mit einbezogen. Der konzeptionelle Rahmen der Untersuchung ist in Abbildung 1 gemeinsam mit den Ergebnissen zusammengefasst.

Auswirkungen des Anthropomorphismus auf digitale Sprachassistenten

Sprachassistenten unterscheiden sich erheblich von Technologien, die nicht auf künstlicher Intelligenz basieren, insbesondere in Bezug auf menschliche Eigenschaften (z.B. Sprache). Anthropomorphismus ist hierbei definiert als die Tendenz, das tatsächliche oder wahrgenommene Verhalten nicht-menschlicher Akteure, menschliche Eigenschaften, Motivationen, Absichten oder Emotionen zuzuordnen (Epley u.a. 2007). Diese Anthropomorphisierung nichtmenschlicher Akteure basiert im Wesentlichen auf zwei grundlegenden Ursachen: Erstens sind Menschen als soziale Wesen immer auf der Suche nach Interaktion mit anderen Menschen. Zweitens hilft die Klassifizierung von Umwelteinflüssen dabei, diese zu verstehen und unter Kontrolle zu halten (Seeger u.a. 2017). Daher erkennen und wenden Menschen auch im Zusammenspiel mit einem Sprachassistenten Verhaltensmuster, die sie bereits im Alltag mit anderen Menschen haben, an. Hier werden beispielsweise Sprachassistenten mit ihrem Namen als Weckruf angesprochen, was wiederum ein Indikator für Anthropomorphismus ist. Die Gestaltung dieser Interaktion zwischen Mensch und Maschine fällt in die Disziplin der Human Computer Interaction (HCI), die den Dialog zu einem konstitutiven Element macht (Imaz/Benyon 2007). „Interactive computing“ zeichnet sich in diesem Kontext durch die Möglichkeit der Dialoggestaltung zwischen einem Computer und einer Maschine in Form eines nahtlosen Frage- und Antwortverhaltens aus. Diese Art der Gestaltung technischer Systeme basiert auf natürlichen Gesprächen zwischen Menschen und beabsichtigt, sie so weit wie möglich anzupassen. Es besteht eine klare Tendenz, nicht

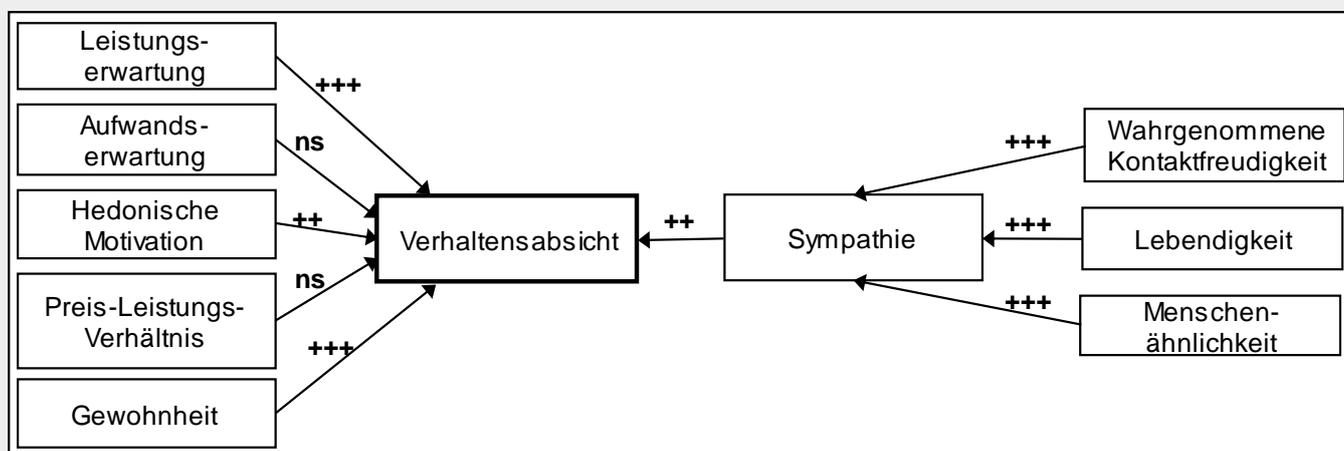


Abbildung 1: Theoretischer Rahmen und Ergebnisse

nur die strukturellen Vorteile menschlicher Interaktionsmechanismen nachzuahmen, sondern auch andere Elemente des menschlichen Verhaltens zu übernehmen, die für die Funktionalität von Sprachassistenten nicht grundsätzlich notwendig sind, die aber das Potenzial "des menschlichen Nutzers für soziale Zuschreibungen und die Auslösung entsprechender Emotionen und Verhaltensweisen" bieten (Bente u.a. 2003).

Laut Ortony (2003) ist die Schaffung einer Persönlichkeit ein wichtiger Faktor, um zur Konsistenz der emotionalen Reaktionen beizutragen. Hinweise auf die positive Wirkung von emotionalem Design liefern z.B. Becker, Kopp und Wachsmuth, die zu dem Schluss kommen, dass die Integration von Emotionen die Glaubwürdigkeit, Lebendigkeit und Persönlichkeit eines Assistenten erhöhen (Becker u.a. 2007). Im Bereich des „affective computings“ liegt das Potenzial von Sprachassistenten darin, die Emotionen der Benutzer zu erkennen, um eine effektive Unterstützung zu leisten (Picard 1997). So bieten Emotionen potenziell einen zusätzlichen Interaktionskanal (Ball 2003). Obwohl die Entwicklung der Sprachassistenten (noch) nicht weit genug fortgeschritten ist, um eine Verbindung zwischen der Persönlichkeit des Benutzers und der geschaffenen Persönlichkeit des Sprachassistenten herzustellen, wird in der Literatur davon ausgegangen, dass bestimmte Übereinstimmungen einen positiven Einfluss auf die Beziehung haben. Diese auf Ähnlichkeit basierende Perspektive wird auch als „similarity-attraction-effect“ bezeichnet, nach dem sich Menschen von anderen angezogen fühlen, die ihnen selbst ähnlich sind (Bernier/Scassellati 2010).

Im Allgemeinen wird nach vorheriger Argumentation das natürlichste oder realistischste Design menschenähnlicher Gesprächspartner (Sprachassistenten) in der Forschung als wünschenswertes Ziel angesehen (Seeger u.a. 2017). Die These des „Uncanny Valley“ weist jedoch darauf hin, dass ein menschenähnliches Design von Robotern nicht immer als vorteilhaft empfunden wird. Das „Uncanny Valley“ beschreibt den Effekt, dass das menschenähnliche Design nur bis zu einem gewissen Grad zu einer positiven Zunahme der Wahrnehmungen der Nutzer führt, bis zu dem Punkt, an dem die Ähnlichkeit so stark ist, dass sie irgendwie unheimlich erscheint (Mori 1970; Mori 2012). In dieser Phase ist das Design des Roboters inkonsistent, weil er einerseits nicht ausgereift genug ist, um mit einem echten Menschen kongruent zu sein, andererseits aber bereits zu weit fortgeschritten ist, um eindeutig als

roboterartig eingestuft zu werden. Dadurch entsteht die Situation, dass der Roboter nicht (sofort) einer Kategorie zugeordnet werden kann. In den meisten Fällen wird angenommen, dass ein ausgewogenes anthropomorphes Phänomen, der so genannte "Personeneffekt", die Glaubwürdigkeit, den wahrgenommenen Nutzen und Unterhaltungswert eines Agenten fördert und sich positiv auf die Einstellung der Nutzer zum System auswirkt (Lester u.a. 1997). Es ist davon auszugehen, dass dieser Effekt auch für Sprachassistenten gilt und einen Einfluss auf die Verhaltensabsicht der Nutzer ausübt. Neben der passiven Zuordnung von menschlichen Eigenschaften zu Sprachassistenten kann sich der wahrgenommene Anthropomorphismus auch in aktiven Benutzeraktionen widerspiegeln. Dieses Phänomen ist in der Forschung als CASA-Paradigma (Computer sind soziale Akteure) bekannt. Infolgedessen neigen die Menschen dazu, auf Computer besser zu reagieren als auf jede andere Person, z.B. durch höfliche Manieren (Nass u.a. 1994) oder darauf zu achten, sich positiv zu präsentieren (Sproul u.a. 1996). In einer Studie von Rickenberg und Reeves über die Interaktion mit visuellen Wirkstoffen reagierten die Nutzer auch nervös auf eine zu intensive Beobachtung durch einen Assistenten (Brahnam/De Angeli 2012). Die Interpretation dieses Verhaltens als soziale Interaktion stößt jedoch auf die Ablehnung einiger Kritiker. Die Benutzer reagierten nur auf Anforderungen, die in der Interaktion entstehen. In diesem Sinne halten sich die Nutzer nur an die Prinzipien der zwischenmenschlichen Interaktion, weil die Situation es erfordert. Sie verhalten sich so, als ob, aber es entsteht nie wirklich die Wahrnehmung, dass der Assistent eine richtige Person ist (Bente u.a. 2003). Vielmehr sind sich die Nutzer immer bewusst, dass sie mit oder über ein Medium kommunizieren, da ein vollständiges Eintauchen schwer zu erreichen ist. Aus dieser Perspektive kann der psychologische Effekt nicht mit der zwischenmenschlichen Interaktion gleichgesetzt werden (Bente u.a. 2003).

Der psychologische Effekt der Anthropomorphisierung deutet jedoch darauf hin, dass die Übertragung von Interaktionsprinzipien ähnliche Assoziationen hervorruft, wie dies bei zwischenmenschlichen Interaktionen der Fall ist. Die wahrgenommene Kontaktfreudigkeit bezieht sich hier auf die "wahrgenommene Fähigkeit des Systems, geselliges Verhalten zu zeigen" (Heerink u.a. 2010). Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die wahrgenommene Kontaktfreudigkeit einen Einfluss auf die

Nutzungsabsicht hat. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass ein technisches System durch die Anthropomorphisierung als lebendiger wahrgenommen wird. Lebensechte Assistenten bieten das Potenzial, die Nutzer emotional anzusprechen (Bartneck, u.a. 2009). Um die Ähnlichkeit mit dem Lebendigen zu erfassen, schließen wir die Lebendigkeit ein. Letzteres basiert auf Piagets Verständnis von Animation als der Fähigkeit, sich selbstständig zu bewegen oder auf Umwelteinflüsse zu reagieren (Bartneck, u.a. 2009), in Verbindung mit technischen Systemen kann sie auch auf die "künstliche Intelligenz" angewendet werden.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Sprachassistenten durch den Gebrauch natürlicher Sprache in einem gewissen Grad menschlicher Ähnlichkeit inhärent sind (Seeger u.a. 2017). Sowohl Sprache als konstitutives Element der menschlichen Kommunikation als auch interaktives Dialogdesign führen so zu einer Verkörperung der digitalen Sprachassistenten. Picard weist jedoch darauf hin, dass mit zunehmender Komplexität des Systems auch die Komplexität der Anforderungen des Benutzers an das System zunimmt, so dass auch Sprachassistenten, deren Design sehr menschenorientiert ist, diese Anforderungen erfüllen müssen, um von den Benutzern positiv wahrgenommen zu werden (Picard 2003). Erstens bestätigt die „similarity-attraction-theory“, dass Menschen mehr von anderen angezogen werden, wenn bestimmte Ähnlichkeiten bestehen (Bernier/Scassellati 2010). Zweitens impliziert Osgoods und Tannenbaums Dissonanztheorie, dass Menschen eine Kongruenz zwischen sich und dem Objekt (Osgood/Tannenbaum 1955), d.h. dem Sprachassistenten, bevorzugen. Wenn diese Passung gegeben ist, wird der Assistent also positiver wahrgenommen, was wiederum zu einer höheren Sympathie führen sollte. Das Konstrukt der Sympathie ist geeignet, um die positiven Auswirkungen des Anthropomorphismus zu erfassen (Monahan 1998). Sympathie könnte als affektiver Teil der Einstellung zu einem Objekt interpretiert werden. Nach dem Drei-Komponenten-Modell enthält diese Dimension Emotionen und Verbindungen zu einem bestimmten Objekt (Rosenberg 1960). Darüber hinaus zeigt die Literatur, dass eine positive Einstellung wiederum in der Regel das Verhalten der Nutzer positiv beeinflusst und kommt zu dem Schluss, dass ein höheres Maß an Sympathie zu einem höheren Maß an Nutzung oder Interaktion mit dem gegebenen Objekt, d.h. dem Sprachassis-

tenten, führt. Aufbauend auf der vorherigen Diskussion werden die folgenden zwei Forschungsfragen formuliert:

1. Erhöht die Wahrnehmung von menschlichen Eigenschaften (Menschenähnlichkeit, Lebendigkeit, wahrgenommene Kontaktfreudigkeit) bei Sprachassistenten die Sympathie, die Nutzer den Sprachassistenten entgegenbringen?
2. Hat Sympathie neben den klassischen Faktoren der Technologieakzeptanz einen positiven Einfluss auf die Absicht, Sprachassistenten zu nutzen?

Methodik und Ergebnisse

Um die Forschungsfragen zu beantworten, wurde eine Online-Befragung durchgeführt. Insgesamt wurden 283 Personen (Durchschnittsalter war $M = 32,9$, 47,1% weiblich, $SD = 12,90$), die bereits mit dem Einsatz von Sprachassistenten in Berührung gekommen sind, d.h. durch eigene Nutzung oder in Anwesenheit der Nutzung. Die in Abbildung 1 dargestellten vermuteten Zusammenhänge wurden mit einem PLS-Strukturgleichungsmodell statistisch überprüft.

Die Ergebnisse zeigen zunächst im Hinblick auf die Interaktion mit digitalen Sprachassistenten, dass je positiver die Interaktion wahrgenommen wird, desto höher auch die Sympathie der Verbraucher für den Sprachassistenten ist. Wird der Sprachassistent als aktiv und lebendig wahrgenommen, steigt die positive Bewertung. Auch kann gezeigt werden, dass die wahrgenommene Übereinstimmung zwischen dem Assistenten und dem tatsächlichen Benutzer die Sympathie erhöht: Je ähnlicher und passender der Assistent ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass er ihn mögen wird. Darüber hinaus ist der Einfluss der Sympathie auf Nutzungsintensität hoch signifikant und positiv. Es kann also angenommen werden, dass sich ein positiver Eindruck des Sprachassistenten positiv auf die Nutzungsintensität auswirkt.

Die Bedeutung der Faktoren des Anthropomorphismus sind dabei fast gleichbedeutend mit den klassischen Faktoren, die für die Technologieakzeptanz in den Vordergrund gestellt wurden, nämlich, inwieweit sie eine vorteilhafte Funktion versprechen, inwieweit Gewohnheit einen Einfluss nimmt und inwieweit hedonistische Faktoren der Nutzung von Bedeutung sind. Interessanterweise hat der Aufwand der Technologienutzung bei der Intention, Sprachassistenten zu nutzen, keine Bedeutung.

Wie dargestellt, ist Sprache eine der einfachsten Möglichkeiten zu kommunizieren. Auch preisliche Einflussfaktoren scheinen zunächst weniger relevant zu sein. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Anthropomorphismus somit eine bedeutende Rolle spielt und von den Handelsunternehmen als wichtiger Einflussfaktor und Gestaltungselement von digitalen Assistenten angesehen werden sollte.

Allgemeine Diskussion und Implikationen

Als Ergebnis der Analyse kann festgehalten werden, dass menschliche Eigenschaften bei Sprachassistenten eine mindestens genau so wichtige Rolle spielen, wie klassische Faktoren der Technologieakzeptanz. Treiber auf der „klassischen“ Seite (Venkatesh et al. 2012) sind zum einen die Erfüllung einer erwarteten Performance, eine hedonistische Motivation (z.B. der Spaß am Umgang mit Assistenten) und die generelle Gewohnheit. Hierbei wird aber deutlich, dass insbesondere die Sympathie, d.h. ob der Konsument den Sprachassistenten potenziell mag, als Treiber auf der „menschlichen“ Seite verstanden werden kann. Letzteres wird insbesondere durch Dimensionen der Vermenschlichung getrieben. In der Summe kann festgehalten werden, dass eine konservative Betrachtung von Sprachassistenten nicht ausreichend ist, da auch „weiche“ Faktoren eine erhebliche Rolle spielen, die im Gegensatz zu klassischen Technologien am PoS (z.B. Einsatz von Tablets), nicht ignoriert werden sollten.

Die Tatsache, dass Sprachassistenten nicht nur menschlichen Anweisungen folgen, sondern auch verstehen, lernen und angemessen darauf reagieren, schafft eine Art Dialog. Dieser Dialog zwischen Mensch und Maschine soll auf der Grundlage der natürlichen Sprache so authentisch wie möglich sein und könnte bei weiterer Ausreifung auch das Verkaufspersonal am POS unterstützen. Letzteres kann zu einer noch besseren Customer Experience führen (z.B. eine direkte, professionelle Beratung ohne Wartezeit) und gleichzeitig effektive Strukturen schaffen, da sich die Mitarbeiter um andere, nicht digital abbildbare Aufgaben, kümmern können. Zudem wird deutlich, dass es akzeptabler ist, wenn den Sprachassistenten bestimmte menschliche Eigenschaften zugeordnet werden können. Das sogenannte „Uncanny Valley Paradoxon“ bestätigt sich in dieser Analyse zunächst nicht, sodass empfohlen werden kann, bei der Gestaltung von Sprachassistenten wahrnehmbare quasi menschliche Eigenschaften zu fördern.

In diesem Kontext spielt eine Rolle, dass erste Prognosen gezeigt haben, dass Konsumenten künftig ihren Einkauf und ihre Bankgeschäfte vermehrt über Sprachassistenten abwickeln wollen. Das wirft nicht nur infrastrukturelle Fragen auf, d.h., ob z.B. ein proprietäres System eines Sprachassistenten in der Customer Journey hilfreich wäre oder doch eine Schnittstelle zu den Assistenten der „Big Playern“ geschaffen werden sollte, sondern auch die Frage, wie die künftige Implementierung im alltäglichen Umgang hinsichtlich Beratung und Kauf aussehen muss. Diese Fragen sind zugleich weitere Forschungsmöglichkeiten aus Unternehmenssicht.

Literaturverzeichnis

- Ball, E. (2003), "A Bayesian heart Computer recognition and simulation of emotion", in Trapp, R., Petta, P., Payr, S., *Emotions in Humans and Artifacts*, Cambridge, pp. 303-332.
- Bartneck, C., Kulic, C., Croft, E., Zoghbi, S. (2009), "Measurement Instruments for the Anthropomorphism, Animacy, Likeability, Perceived Intelligence, and Perceived Safety of Robots", *International Journal of Social Robotics*, 1(1), pp. 77-81.
- Becker, C., Kopp, S., Wachsmuth, I. (2007), "Why emotions should be integrated into conversational agents", in *Conversational Informatics – an Engineering Approach*.
- Becker-Olsen, K. L., Hill, R. P. (2006), "The Impact of Sponsor Fit on Brand Equity - The Case of Nonprofit Service Providers", *Journal of Service Research*, 9(1), pp. 73-83.
- Bente, G., Krämer, N., Petersen, A. (2003), "Virtuelle Realitäten", Göttingen.
- Bernier, E.P., Scassellati, B. (2010), "The Similarity-Attraction Effect in Human-Robot Interaction", *IEEE 9TH International Conference on Development and Learning*, pp. 286-290.
- Brahnam, S., De Angeli, A. (2012), "Gender affordances of conversational agents", *Interacting with Computers*, 24(3), pp. 139-153.
- Campaign (2016), <https://www.campaignlive.co.uk/article/just-say-it-future-search-voice-personal-digital-assistants/1392459>, accessed 7-12-2018.
- Capgemini (2018), <https://www.capgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/5/2018/01/dti-conversational-commerce-3.pdf>, accessed 3-15-2018.
- Cassell, J., Pelachaud, C., Badler, N.I., Steedman, M., Achorn, B., Becket, T., Douville, B., Prevost, S., Stone, M. (1994), "Animated Conversation – Rule-Based Generation

of Facial Expression, Gesture & Spoken Intonation for Multiple Conversational Agents", SIGGRAPH '94 Proceedings of the 21st annual conference on Computer graphics and interactive techniques, pp. 413–420.

Epley, N., Waytz, A., Cacioppo, J. T. (2007), "On seeing human a three-factor theory of Anthropomorphism", *Psychological Review*, 114(4), pp. 864–886.

Hauswald, J., Laurenzano, M. A., Zhan, Y., Li, C., Rovinski, A., Khurana, A., Dreslinski, R.G, Mudge, T., Petrucci, V., Tang, L., Mars, J. (2015), "An Open End-to-End Voice and Vision Personal Assistant and Its Implications for Future Warehouse Scale Computers", *ACM SIGPLAN Notices*, 50(4), pp. 223–238.

Heerink, M., Kröse, B., Evers, V., Wielinga, B. (2010), "Assessing Acceptance of Assistive Social Agent Technology by Older Adults – the Almere Model", *International Journal of Social Robotics*, 2(4), pp. 361–375.

Imaz, M., Benyon, D. (2007), *Designing with Blends Conceptual Foundations of Human-Computer Interaction and Software Engineering*, Cambridge.

Lester, J.C., Converse, S. A., Kahler, S. E., Barlow, S. T., Stones, B. A., Bhogal, R. S. (1997), "The persona effect Affective impact of animated pedagogical agents", *Proceedings of the ACM SIGCHI Conference on Human factors in computing systems*, 359-366

Monahan, J.L. (1998), "I don't Know it but I like you - the influence of non-conscious affect on person perception", *Human Communication Research*, 24(4), pp. 480–500.

Mori, M. (1970), "The Uncanny Valley", *Energy*, 7(4), pp. 33–35.

Mori, M. (2012), "The Uncanny Valley", *IEEE Robotics & Automation Magazine*, 19(2), pp. 99–100.

Nass, C., Lee, K. M. (2001), "Does Computer-Synthesized Speech Manifest Personality? Experimental Tests of Recognition, Similarity-Attraction, and Consistency-Attraction", *Journal of Experimental Psychology*, 7(3), pp. 171–181.

Nass, C., Steuer, J., Tauber, E. R. (1994), "Computers are Social Actors", *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, pp. 72–78.

Ortony, A. (2003), "On making believable emotional agents believable" in Trappl, R., Petta, P., Payr, S., *Emotions in Humans and Artifacts*, Cambridge, pp. 189-211.

Osgood, C. E., Tannenbaum, P. H. (1955), "The principle of congruity in the prediction of attitude change", *Psychological Review*, 62(1), pp. 42–55.

Picard, R.W. (1997), *Affective Computing*, Cambridge.

Picard, R.W. (2003), "Affective computing", *International Journal of Human-Computer Studies*, 59(1-2), pp. 55–64.

Rosenberg, M.J. (1960), *Attitude organization and change: An analysis of consistency among attitude components*, Yale Univ. Press, New Haven, Conn.

Seeger, A.-M., Pfeiffer, J., Heinzl, A. (2017), "When Do We Need a Human? Anthropomorphic Design and Trustworthiness of Conversational Agents", *Proceedings of the Sixteenth Annual Pre-ICIS Workshop on HCI Research in MIS*, 15(1-6).

Sproul, L., Subramani, M. R., Kiesler, S. (1996), "When the Interface Is a Face", *Human-Computer-Interaction*, 11(2), pp. 97–124.

Tadeusiewicz, R. (2010), "Speech in Human System Interaction", *3rd Conference on Human System Interactions*, pp. 2–13.

The Guardian (2018), <https://www.theguardian.com/technology/2018/jan/06/how-smart-speakers-stole-the-show-from-smartphones>, accessed 3-19-2018.

Venkatesh, V., Thong, J.Y.L., Xu, X. (2012), "Consumer acceptance and use of information technology: Extending the unified theory of acceptance and use of technology", *Management information systems: MIS Quarterly*, 36(1), pp. 157–178.

Customer Education by the Manufacturer

Company Guided Tour as a Brand Touch Point

AUTOREN

XIAOCHI SUN Research associate at the Department of Marketing, University of Graz.

RENE HUBERT KERSCHBAUMER Research associate at the Department of Marketing, University of Graz.

THOMAS FOSCHT Professor and head of the Department of Marketing, University of Graz.

Customer education serves as an effective approach in customer relationship management considering the current marketing context and customer demands. The existing literature suggests it to be beneficial both for customers and companies. Knowledge sharing during this process helps to integrate resources and create value in the customer relationship. Company guided tours as a popular customer education instrument are discussed in this article, considering its potentials to reach customers, deliver product knowledge, as well as provide a deeper understanding of a company's business processes and culture. An empirical study shows significant improvements of customer attitude and behavioral intentions, after taking a tour. This could contribute to strengthen the arguments of the effectiveness and potentials of customer education.

Introduction

Customer relationship management has been discussed for decades. Still, questions arise regarding how to upgrade it further under the rapid change of customer demands and marketing concepts. The focus of marketing has changed from customer transaction before the 1990s, to customer satisfaction/loyalty in the late 1990s and 2000s, to the demands of bidirectional value sharing today (Pansari/Kumar 2017). The inevitable trend of win-win interactions between customers and company requires further explorations in marketing research and practices. Customer education could be seen as an effective approach, which could follow the new demands and promote marketing research/practices in a profounder way.

The benefits of different customer education programs have been discussed by researchers extensively. The purpose of this article is to discuss the importance and necessity of customer education, and furthermore, to investigate its effectiveness in the current marketing context with the help of an empirical study, which uses a new customer education instrument - the company guided tour - as an example.

What is Customer Education?

Customer education is defined as:

"... the process by which companies systematically share their knowledge and skills with external customers to foster the development of customer attitude ..." (Honebein 1997).

Knowledge and skills regarding a brand/company are the main information, which could be transferred to customers during the process of customer education. The development of a positive attitude is a key positive outcome from it. Besides, current research suggests that not only customer attitude, but also trust, loyalty and purchase behaviors could be positively influenced by customer education programs (Bell/Auh/Eisingerich 2017; Bell/Eisingerich 2007; Eisingerich/Bell 2008).

There exist different kinds of customer education instrument. The classical forms include product instructions, classes, workshops, seminars, press releases, hands-on trainings, multimedia, websites, company universities etc. (Honebein 1997). Besides, Burton (2002) also suggests cooperations with schools, colleges and universities, newsletters, brochures, posters, as well as other internet forms (educational website, internet keywords, software programs) etc.

Acknowledgement: We want to thank former student Sabrina Mörth, MSc. for collecting and providing the data for the empirical study.

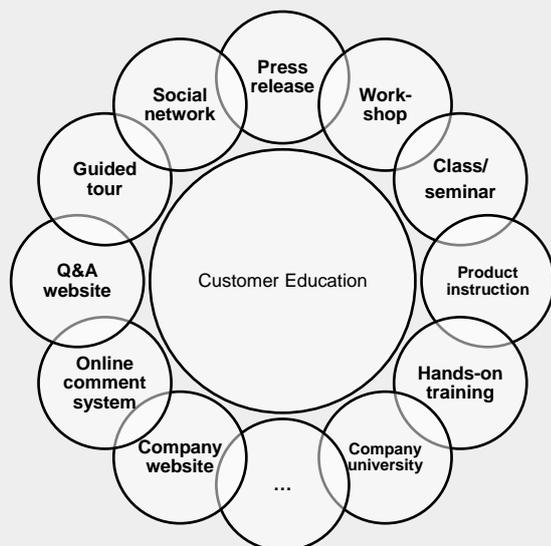


Figure 1: The realm of customer education

In addition, new instruments of customer education emerge all the time. Nowadays, popular ones include guided tours, Q&A websites, comment systems, social networks etc.

See figure 1 as a brief conclusion for the realm of customer education.

Why Customer Education?

The value and effectiveness of customer education has been discussed by researchers and practitioners for almost three decades. From an overall review of literature, customer education could be considered to be effective to enhance positive customer relationships (Honebein 1997; Meer 1984) and to be beneficial both for customers and companies.

From the aspect of customers, researchers suggest that customer education could help customers to be more aware of protecting their rights, improve their product safety behaviors and reduce product related injuries (Bloom 1976; Staelin 1978). Besides, by gaining knowledge and skills from customer education programs, customers could express their needs more clearly and often, seek more information and make rational comparisons before a purchase, as well as improve their decision making (Bloom 1976; Fast/Vosburgh/Frisbee 1989; Weeks/Mortimer/Page 2016).

Customer expertise could also be built during this process, which could help customers to use the products more efficiently (Aubert 2008; Bell/Eisingerich 2007).

From the aspect of companies, studies indicate that customer education programs could lead to more customer satisfaction, trust and loyalty to a company (Aubert 2008; Bell/Eisingerich 2007; Eisingerich/Bell 2008; Scherf 1974). Customer education as a process of knowledge delivering helps companies to deepen their relationships with customers, and customers also like to purchase more after they participated in this process. (Bell/Auh/Eisingerich 2017; Bloom/Ford 1978). Besides, knowledge and skills gained from customer education programs help customers to effectively integrate resources, to get engaged in activities and to add value for companies, and companies at the same time could also gain competitive advantages (Burton 2002; Hibbert/Winklhofer/Temerak 2012).

Actually, researchers suggest that customers have learning needs (Hibbert/Winklhofer/Temerak 2012). Customer learning is indicated to be the central activity to the value co-creation in customer relationships (Payne et al. 2007). Thus, organizations should create opportunities for customers to gain knowledge and create value. In the customer relationship management, customer education could be seen as a win-win approach for both customers and companies.

Company Guided Tours

New instruments and ideas of customer education emerge rapidly all the time and bring new potentials and possibilities. Nowadays, the company guided tour is one of the most popular customer education instruments, which is widely used by companies and welcomed by customers. It could be seen as an effective brand touch point for customers.

Businesses are striving to offer product and market related knowledge to potential customers. When it comes to transferring knowledge beyond printed materials, websites or social media, the concept of customer education in the form of company guided tours may offer possibilities to get direct insights into business processes along with the company culture (Crainer/Dearlove 2002). Participants of company guided tours get the chance to take a look at processes running in the background and get an overview of the focal company. In contrast to text-based information containing numbers and figures, company guided tours are able to deliver much deeper understandings.

The audience may consist of scholars, students, associations, business partners, customers, staff or other groups interested in the focal business. Market- and product-related information has to be presented in a manner that fits the expectations of the audience. In any case, the designated tour guide should be perfectly familiar with the business (Schmitt 2012).

Company guided tours are an excellent tool when it comes to the absorption of huge amounts of information in a very short time, due to the fact that practical insights may be easier to memorize than theoretical inputs. The advantage of this kind of learning by observation lies in the fact that visitors do not necessarily need experiences on the topic but rather gather information solely by observing others performing certain actions (Myers 2014).

Rather than performing monologues, company tour guides may actively motivate the audience to take part in discussions. Not only may discussions and dialogues improve the company tour, guides may also receive inputs from visitor, as well as their attitudes towards the company, thereby getting insights from an outside perspective (Fuhrmann et al. 2016).

According to the three-components theory of attitudes (Breckler/Manis 1984), attitudes are formed by affective, cognitive and conative components. The affective component is based on emotions and motivations, while the cognitive component reflects knowledge and experiences, and the conative component focuses on behavioral intentions. A company guided tour delivers knowledge as well as interesting experiences to customers. Therefore, it is to be expected that affective as well as cognitive attitudes of customers would be enhanced during this process and, subsequently, conative attitudes and its related behavioral intentions would be influenced as well.

Empirical Study

The aim of the underlying study is to assess changes in attitude, recommendation intention and purchase intention caused by customer education in the form of company guided tours.

The study is designed to capture the effects of company guided tours offered at a brewing company located in one of Austria's large agglomerations. The brand is well-known in Austria regardless of individual interest on the beer market. Therefore, it was legitimate to expect most study participants to have a certain attitude towards the brand.

At the very beginning of every guided tour at the brewery, visitors generally receive a briefing on certain security instructions in order to keep them safe while walking through the high-industrialized facilities of a modern brewery. The security briefing is followed by the main part of the company guided tour, which consists of visiting the production facilities while gaining insights into historical facts and state-of-the-art information on the complex process of brewing beer. At the end of the tour, participants are invited to degust the in-house produced beer along with a snack.

A possible approach to capture the effects of customer education on attitude would have been collecting assigned questionnaires from the same participants before and after the guided tour. However, due to organizational concerns, a random sampling approach was adopted.

When designing the study, visitors on site waiting for a company tour were expected to have different attitudes towards the company in comparison to the general population. This may be related to the fact that tour participants already took the effort to travel to the company site, thereby at least having some different attitudes here.

To get a clear view of impacts of the guided tour, questionnaires were designed to assess the customer attitude towards the brand/company (Bruner/James/Hensel 2001), the recommendation intention (Zeithaml/Berry/Parasuraman 1996) and the purchase intention (Blut 2018), along with demographic data.

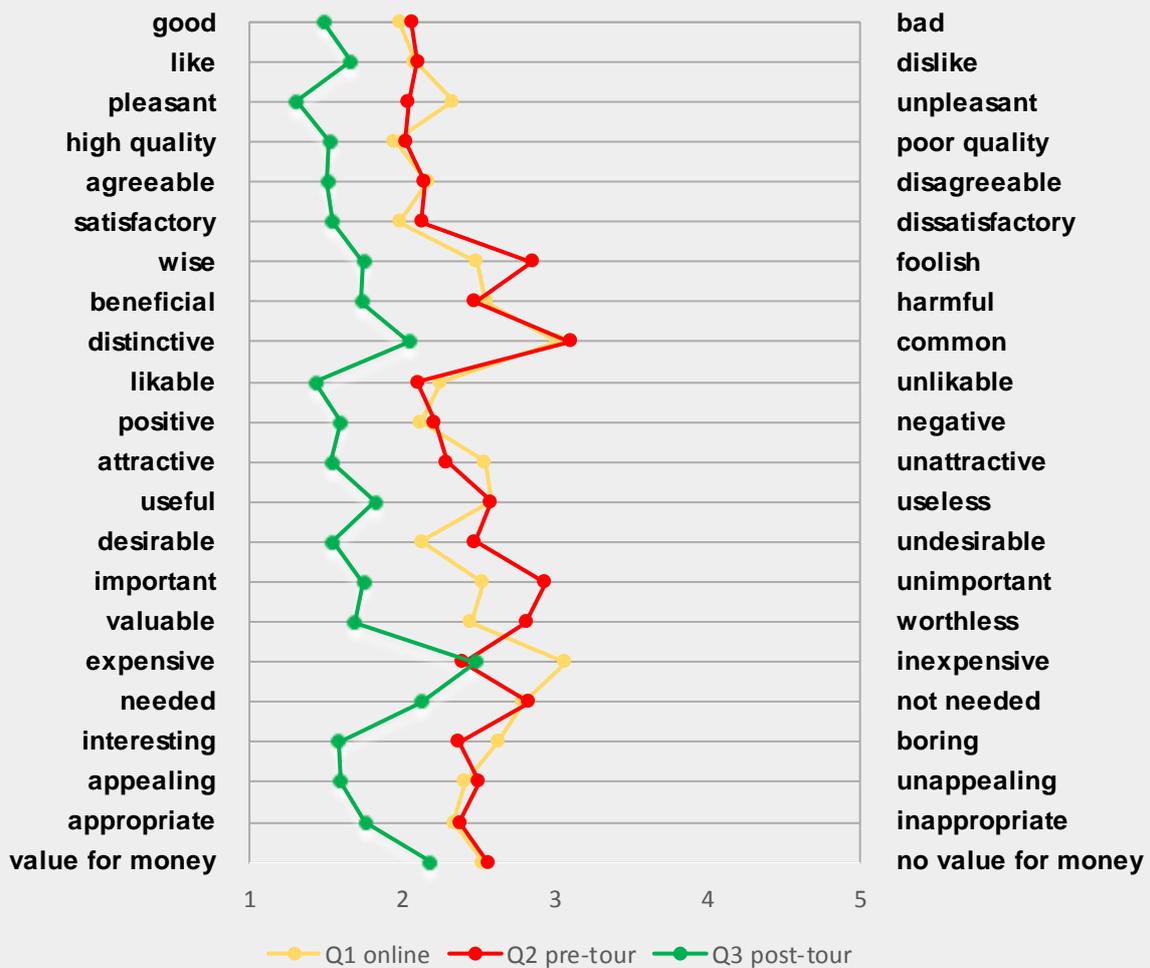


Figure 2: Semantic Differential on attitude

Firstly, an online questionnaire addressing the general population not taking part in any company guided tour was used (Q1). Additionally, printed questionnaires were handed out to randomly sampled customers on site right before taking part in the guided tour (Q2). The third part of questionnaires (Q3) were handed out to randomly sampled customers on site right at the end of the guided tour, when visitors were degusting the brewery products.

Individuals who received customer education in the form of company guided tours (Q3) are assumed to score higher on brand/company attitude, as well as behavioral intentions, compared to the general population (Q1) and individuals shortly before taking the company guided tour (Q2). The independent-samples Kruskal-Wallis test was performed to capture differences in all three samples.

Results

A total of 637 participants completed the questionnaires in a correct manner, with the major part of 506 (48.6 % fem.) surveys conducted online (Q1), followed by 79 (36.7 % fem.) post-company tour participants (Q3) and 52 (48.2 % fem.) pre-company tour participants (Q2).

In the first step, a descriptive analysis was performed by using a Semantic Differential to indicate remarkable differences in the customer attitude (see figure 2, low numbers indicate a positive attitude).

Statistical analysis (the independent-samples Kruskal-Wallis test) showed significant differences (sig. level 0.05) between Q3 and Q1/Q2, thereby suggesting significant positive influences of customer education on attitude (see figure 3, low numbers indicate a positive attitude).

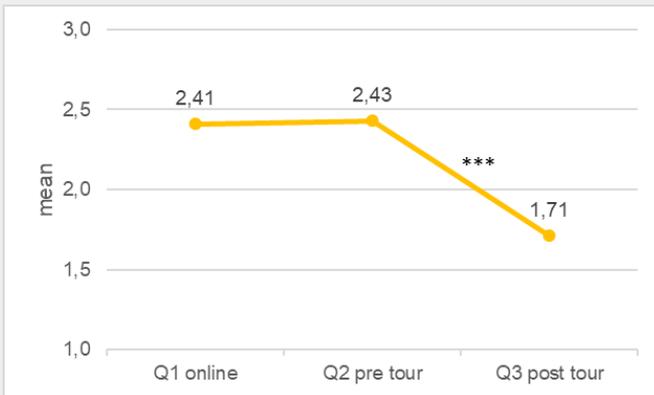


Figure 3: Differences in attitude

In the same manner, differences in recommendation intention and purchase intention among the three groups were investigated. Again, statistical analysis (independent-samples Kruskal-Wallis test) indicated significant enhancements of recommendation intention and purchase intention after taking the company guided tour (see figures 4 and 5, low numbers indicate a positive intention).

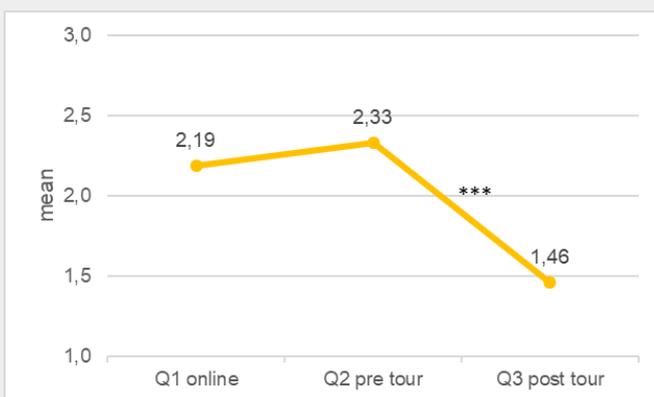


Figure 4: Differences in recommendation intention

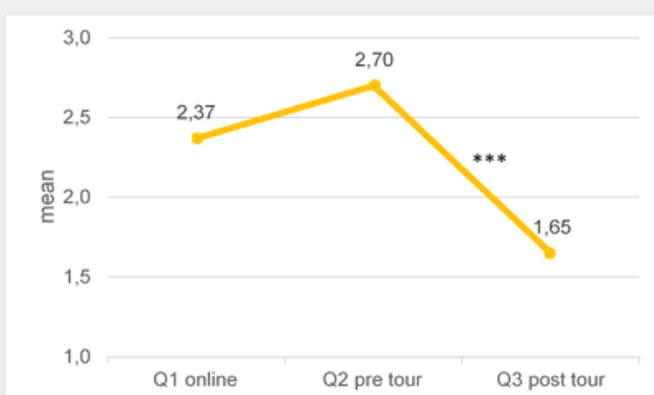


Figure 5: Differences in purchase intention

Discussion

This article discusses customer education as an effective approach to enhance customer relationship in the context of new customer demands and marketing developments. The sharing of knowledge and skills through customer education enables both customers and companies to benefit from this process and create value.

Different customer education instruments are applied in the consumer goods and services markets nowadays. In this article, a company guided tour is discussed as a popular customer education instrument and an effective brand touch point. Its positive effects on customer attitude and behavioral intentions are investigated with an empirical study.

Statistical analysis of three samples in the empirical study provided significant positive results, when comparing the customer attitude and behavioral intentions before and after a company guided tour. This contributes to arguments regarding the effectiveness of customer education on consumer behaviors in the current marketing context.

For future research, different constructs could be introduced to the study design, e.g. company image, firm transparency, perceived value of a company etc. Besides, the motivations of customers to learn more about a company/brand/product would also be interesting to investigate, in order to understand customer education from the aspect of customers.

The discussion of customer education and its benefits for both customers and companies would on the one hand enrich the research of customer relationship management and suggest an effective approach to develop it further, on the other hand inspire and assist marketing practitioners to make better decisions and strategies to create bidirectional value sharing customer relationships.

Bibliography

Aubert, B. (2008): Toward a Better Understanding of the Effects of Customer Education on Usage Behavior and Satisfaction, in: *Advances in Consumer Research*, Vol. 35, pp. 920–921.

Bell, S. J./Eisingerich, A. B. (2007): The paradox of customer education, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 5/6, pp. 466-486.

- Bell, S. J./Auh, S./Eisingerich, A. B. (2017): Unraveling the Customer Education Paradox: When, and How, Should Firms Educate Their Customers?, in: *Journal of Service Research*, Vol. 20, No. 3, pp. 306-321.
- Bloom, P. (1976): How Will Consumer Education Affect Consumer Behavior?, in: *Advances in Consumer Research*, Vol. 3, pp. 208-212.
- Bloom, P./Ford, G. T. (1978): Evaluation of Consumer Education Programs, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 5, No. 1, pp. 30-40.
- Blut, M. (2007): Der Einfluss von Wechselkosten auf die Kundenbindung. Verhaltenstheoretische Fundierung und empirische Analyse, Diss., Wiesbaden.
- Breckler, S. J./Manis, M. (1984): Empirical validation of affect, behavior, and cognition as distinct components of attitude, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 47, No. 6, pp.1191-1205.
- Bruner, G. C./James, K. E./Hensel, P. J. (2001): *Marketing Scales Handbook. A Compilation of Multi-Item Measures*, Illinois.
- Burton, D. (2002): Consumer education and service quality. Conceptual issues and practical implications, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 2, pp. 125-142.
- Crainer, S./Dearlove, D. (2002): The Best Way to Best Practices. To learn how the world's top businesses work, reading may be no substitute for an actual visit, in: *Across the Board*, pp. 25-31.
- Eisingerich, A. B./Bell, S. J. (2008): Perceived Service Quality and Customer Trust. Does Enhancing Customers' Service Knowledge Matter?, in: *Journal of Service Research*, Vol. 10, No. 3, pp. 256-268.
- Fast, J./Vosburgh, R./Frisbee, W. (1989): The Effects of Consumer Education on Consumer Search, in: *Journal of Consumer Affairs*, Vol. 23, No. 1, pp. 65-90.
- Foscht, T./Swoboda, B./ Schramm-Klein H. (2015): *Käuferverhalten. Grundlagen - Perspektiven - Anwendungen*. Wiesbaden.
- Fuhrmann, A.-L./Schumann, J./Popp, S./Schilling, S./Mayer-Simmet, O. (2016): *Making Europe visible: re-interpretation of museum objects and topics*, Wien.
- Hibbert, S./Winklhofer, H./Temerak, M. S. (2012): Customers as Resource Integrators. Toward a Model of Customer Learning, in: *Journal of Service Research*, Vol. 10, No. 3, pp. 256-268.
- Honebein, P. (1997): *Strategies for effective customer education*, Lincolnwood.
- Meer, C. G. (1984): *Customer Education*, Chicago.
- Myers, D.G. (2014): *Psychologie*, 3. Aufl., Berlin.
- Pansari, A./Kumar, V. (2017): Customer engagement. The construct, antecedents, and consequences, in: *Official Publication of the Academy of Marketing Science*, Vol. 45, No. 3, pp. 294-311.
- Payne, A./Storbacka, K./Frow, P./Knox, S. (2007): Co-creating brands. Diagnosing and designing the relationship experience, in: *Journal of Business Research*, Vol.60, No. 6, pp. 590-596.
- Scherf, G. W. H. (1974): Consumer Education As A Means of Alleviating Dissatisfaction, in: *Journal of Consumer Affairs*, Vol. 8, No. 1, pp. 61-75.
- Schmitt, I. (2012): *Praxishandbuch Event Management. Das A-Z der perfekten Veranstaltungsorganisation - Mit zahlreichen Checklisten und Mustervorlagen*, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Staelin, R. (1978): The Effects of Consumer Education on Consumer Product Safety Behavior, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 5, No.1, pp. 30-40.
- Weeks, C. S./Mortimer, G./Page, L. (2016): Understanding how consumer education impacts shoppers over time. A longitudinal field study of unit price usage, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 32, pp. 198-209.
- Zeithaml, V. A./Berry, L. L./Parasuraman, A. V. (1996): The Behavioral Consequences of Service Quality, in: *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 2, pp. 31-46.

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.

Institut für Marketing der Karl-Franzens-Universität Graz

Foscht, Thomas; Brandstätter, Marion (2018): Blue Tomato: Internationalization of a Multichannel Retailer, in: Levy, Michael; Weitz, Barton; Grewal, Dhruv (Hrsg.): Retailing Management, New York.

Krug-Leitold, Heike (2017): Consumer Attachment: ein erweiterter Erklärungsansatz der Kundenbindung (Diss.).

Zehetner, Andreas (2017): Der Zusammenhang von emotionaler Intelligenz und Verkaufperformance: Analyse direkter und indirekter Effekte im Business-to-Business-Umfeld (Diss.).

Internationale Konferenzen und Preise

Lehrstuhl für Internationales Management der Universität Fribourg/Schweiz

Im September 2018 nahm der Lehrstuhl für Internationales Management gemeinsam mit mehreren befreundeten Lehrstühlen an der Forschungstagung Marketing in St. Gallen teil. Aktiv vorgestellt wurden dabei zwei Forschungsprojekte:

- Wu, Juan (2018), “Chinese M&A Investment in Industrialized Markets – Acquiring and Bundling Strategic Assets”, Forschungstagung Marketing 2018, St. Gallen, September 7-8, 2018.
- Schmid, David (2018), “Foreign Subsidiary Divestment – a Meta-analytic Study on Antecedents”, Forschungstagung Marketing 2018, St. Gallen, September 7-8, 2018.

Professur für Marketing und Handel der Universität Siegen

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

- Blitstein, Jonathan and Florentine Frentz (2018): “Why do consumers shop for groceries online and how does it change their purchase habits and healthy eating? A cross-cultural approach”, AMA Marketing and Public Policy Conference, Ohio, June 7-9, 2018.
- Frentz, Florentine; Carrasco Graciela and Hanna Schramm-Klein (2018): “How does online grocery shopping influence food well-being?”, AMA Marketing and Public Policy Conference, Ohio, June 7-9, 2018.

- Kampelmann, Jan; Frenz, Florentine and Gunnar Mai (2018): “The Effects of Coffee Scent and Decaffeinated Coffee on Shopping Behaviour: A Field Study”, AMA Marketing and Public Policy Conference, Ohio, June 7-9, 2018.
- Wagner, Gerhard; Schramm-Klein, Hanna and Anne Fota (2018): „A Cross-National Comparison of Consumers’ Cross-Border Online Shopping Intentions in Germany and Romania”, Proceedings of the Academy of International Business (AIB) 2018 Annual Meeting, Minneapolis, June 25-28, 2018.
- Röding, Tobias; Wagner, Gerhard; Schramm-Klein, Hanna and Sascha Steinmann (2018): „Evolving Competences of the Salesperson and the Customer within a developing POS Technology Environment”, Academy of Marketing Conference: 'Marketing the Brave', Stirling, July 2-5, 2018.
- Wagner, Gerhard; Schramm-Klein, Hanna; Fota, Anne and Tobias Röding (2018): „ A Cross-Country Analysis of Consumers’ perceived Benefits and Risks of Cross-Border Online Purchasing”, Academy of Marketing Conference: 'Marketing the Brave', Stirling, July 2-5, 2018.
- Wagner, Gerhard; Schramm-Klein, Hanna; Steinmann, Sascha and Tobias Röding (2018): „ Perceived Shopping Comfort in Physical and Digital Retail Environments”, Academy of Marketing Conference: 'Marketing the Brave', Stirling, July 2-5, 2018.
- Steinmann, Sascha; Fonferek, Katharina-Maria and Hanna Schramm-Klein (2018): “The Impact of Pricing on Consumer Decision-Making for and Evaluations of Premium Private Labeled Brands in Grocery Retailing”, International Conference on Research on National Brand & Private Label Marketing, Barcelona, July 19-13, 2018.
- Neus, Florian; Schramm-Klein, Hanna; Rollin, Robér and Frederic Nimmermann (2018): “Building the Ideal Event-Portfolio for Universities – Results of a Choice Based Conjoint Experiment”, Proceedings of the 2018 AMA Summer Academic Conference, Boston, August 19-12, 2018.

Lehrstuhl für Marketing und Handel der Universität Trier

Mitarbeiter der Professur für Marketing und Handel der Universität Trier haben von Juni 2018 bis November 2018 Forschungsarbeiten u.a. auf folgenden Konferenzen vorgetragen: Academy of International Business und American Marketing Academy. Es handelt sich um folgende Beiträge:

- Hirschmann, Johannes, Bernhard Swoboda and Nadine Batton (2018), “A Cross-national Examination of the Diverse Roles of Corporate Reputation Dimensions for Multinational Corporations”, Academy of International Business (AIB), Minneapolis, June 25-28, 2018. (accepted as interactive paper presentation, not presented).
- Swoboda, Bernhard, Johannes Hirschmann and Lukas Morbe (2018), “Country Environment, Retailers’ Resources and Local Performance: A Cross-classified Multilevel Approach”, Academy of International Business (AIB), Minneapolis, June 25-28, 2018. (accepted as interactive paper presentation, not presented).
- Hirschmann, Johannes and Bernhard Swoboda (2018), “Multilevel Structural Equation Modelling: A Literature Review and Assessment of Requirements, Options, and Challenges”, Academy of International Business (AIB), Minneapolis, June 25-28, 2018. (accepted as competitive paper, not presented).
- Batton, Nadine and Bernhard Swoboda (2018), “Examining the Diverse Roles of Corporate Reputation Dimensions for Multinational Corporations: A cross-national analysis,” American Marketing Association (AMA) Summer Conference, Boston, August 10-12, 2018. **Awarded as the best paper in the Global Marketing Track.**
- Winters, Amelie and Bernhard Swoboda (2018), “Reciprocal Effects within Core Retail Channels and their Impact on Omni-, Offline and Online Channel Loyalty,” American Marketing Association (AMA) Summer Conference, Boston, August 10-12, 2018.
- Swoboda, Bernhard and Lukas Morbe (2018), “Country Environment, Retailers’ Resources and Local Performance: A Cross-classified Multi-level Approach,” American Marketing Association (AMA) Summer Conference, Boston, August 10-12, 2018 (accepted as competitive paper, not presented).

Institut für Marketing der Karl-Franzens-Universität Graz

- Sun, Xiaochi; Foscht, Thomas; Riedl, Heike and Maloles, Cesar M. (2018), "Forgot to Go Home When You Were Shopping? – A Study of Customers' Flow Experience at the Point of Sale Based on Different Industries and Gender", Recent Advances in Retailing and Consumer Services, Funchal, July 16-19, 2018.
- Kerschbaumer, René Hubert; Foscht, Thomas; Schloffer, Judith and Eisingerich, Andreas B. (2018): "The Impact of a Customer's Time Perspective on Online Customer Relationships", Recent Advances in Retailing and Consumer Services, Funchal, July 16-19, 2018.
- Sun, Xiaochi; Foscht, Thomas (2018): "The Effects of Customer Education on Customer Attitude and Behavioral Intentions", Forschungstagung Marketing 2018, St. Gallen, September 7-8, 2018.
- Kerschbaumer, René Hubert (2018): "Zeitorientierung und Konsumentenverhalten", Forschungstagung Marketing 2018, St. Gallen, September 7-8, 2018.
- Mooi, Erik A.; Kashyap, Vishal; van Aken, Marc; Jiang, Yi (2018): "Governance and Recommendation Intent for Low-Likelihood Repeat Business Solutions", Recent Advances in Retailing and Consumer Services, Funchal, July 16-19, 2018.

Gastvorträge von Managern und Exkursionen zu Unternehmen**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 Laura Kampf, Influencerin aus der „Maker“-Szene, im Rahmen der Veranstaltung „Strategisches Markenmanagement“. Als „Makerin“ gehört sie einer Subkultur an, die aktuelle Techniken einsetzt, um Dinge eigenständig herzustellen oder umzubauen. In ihrem Vortrag referierte Frau Kampf sowohl über die Heimwerker bzw. Do-It-Yourself-Kultur, ihren persönlichen Werdegang und Arbeitsalltag als YouTuberin, als auch über die Etablierung ihrer eigenen Marke „Laura Kampf - Köln“. Zudem wurde über anstehende, markenpolitische Entscheidungen gesprochen, die ihre Markenpositionierung in der Szene weiter stärken sollen.



Laura Kampf
„Makerin“/Influencerin



Christina Rothe
Leiterin Kommunikation
Erzquell Brauerei Bielstein/
Siegtal Haas & Co. KG

Aber auch in der Vorlesung „Customer Relationship Management“ durften sich die Studenten über eine interessante Gastrednerin freuen. So berichtete Frau Christina Rothe, Leiterin Kommunikation der Erzquell Brauerei Bielstein/Siegtal Haas & Co. KG, in ihrem Vortrag „Marken- und Kundenbeziehungsmanagement aus der Perspektive einer regionalen Brauerei“ über die Aufgaben und Herausforderungen der mittelständischen, regional-ansässigen Brauerei. Dabei lag der Fokus auch auf verschiedenen Kundengewinnungs- und Kundenbindungsmaßnahmen – insbesondere im Hinblick auf den Wettbewerb mit Marken wie beispielsweise der Krombacher Brauerei. Im Rahmen dieser abwechslungsreichen Gastvorträge erhielten die Zuhörer die Möglichkeit, sowohl Einblicke in die Praxis zu erhalten, als auch an interessanten Diskussionen teilzunehmen.

Institut für Marketing der Karl-Franzens-Universität Graz

Im Rahmen des Masterstudiums hatten Studierende der Fachrichtung Business-to-Consumer Management Ende Mai die Gelegenheit, einem Vortrag von Mag. pharm. Dr. Gerhard Kobinger beizuwohnen. Dr. Kobinger ist Obmannstellvertreter der Österreichischen Apothekerkammer und referierte zum Thema „Herausforderungen und Trends im Management von Apotheken“. Im Zuge dessen konnten die Studierenden Einblicke in die Spezifika des Apothekenmanagements im Zusammenspiel zwischen Ärzten, Versicherungen, Patienten und der pharmazeutischen Industrie gewinnen und diese reflektierend den Lehrinhalten aus dem Bereich des Handelsmanagements gegenüberstellen.



MAG. PHARM. DR. GERHARD KOBINGER
Obmannstellvertreter Österreichische Apothekerkammer

Im Juni 2018 hielt Mag. Harald Gutschl am Institut für Marketing einen Vortrag zum Thema "Omnichannel Management am Beispiel der UNITO". Als Geschäftsführer der UNITO-Gruppe verantwortet Mag. Gutschl seit 2007 die Ressorts Marketing und Vertrieb inklusive E-Commerce und Category Management. Die UNITO-Gruppe mit Sitz in Salzburg und Graz zählt zur Otto Group und ist in Österreich, Deutschland, Schweiz, Tschechien, Slowakei und Ungarn mit 617 MitarbeiterInnen und 415 Mio. Euro Umsatz (GJ 17/18) aktiv.



MAG. HARALD GUTSCHI
Geschäftsführer UNITO-Gruppe

Im Zuge der Lehrveranstaltung Retail Management besuchten Studierende im Sommer 2018 das im Herzen von Graz gelegene und 100 Geschäfte auf 40.000 m² umfassende Einkaufszentrum Citypark. Center-Manager und Geschäftsführer Mag. Waldemar Zelinka führte die Studierenden durch das Einkaufszentrum und referierte im Zuge dessen über Herausforderungen, Chancen und Potenziale im Handelsmanagement bezüglich Einkaufszentren.



STUDIERENDE MIT PROF. FOSCHT UND MAG. WALDEMAR ZELINKA
Geschäftsführer Citypark

Lehrstuhl für Internationales Management der Universität Fribourg/Schweiz

Im laufenden Semester wurden vom Lehrstuhl für Internationales Management an der Universität Fribourg keine Gastvorträge organisiert, da Univ.-Professor Dr. Dirk Morschett ein Forschungsfreisemester hat und deshalb keine Vorlesungen anbietet.

Lehrstuhl für Marketing und Handel der Universität Trier**GfK – 21. Juni 2018**

An der Universität Trier referierte am 21. Juni 2018 **Herr Dr. Wolfgang Adlwarth**, Insight Director Consumer Panels der **GfK**, zum Thema „Erforschung des Kaufverhaltens – Mit Verbraucherpanels zur Markttransparenz“. Der Vortrag fand im Rahmen der Bachelorveranstaltung „Käuferverhalten“ statt. Willkommen waren außerdem Teilnehmer des Trierer Förderprogramms für High Potentials in Marketing und Handel. Nach einer kurzen Vorstellung der GfK erläuterte Herr Dr. Adlwarth das Instrumentarium der Verbraucherpanels. Anhand aktueller Daten wurden Trends in den Fast Moving Consumer Goods-Märkten diskutiert. Beispielfähig wurde aufgegriffen, wie kontinuierliche Marktbeobachtungen und Consumer Insights als Basis für die Sicherung und den Ausbau der Marktposition von Handelsunternehmen herangezogen werden können. Weiterhin wurde verdeutlicht, welche Treiber für die Entwicklung von Marken verantwortlich sind. Der Vortrag stieß aufgrund enormer Anschaulichkeit bei den Studenten auf großes Interesse, was sich u.a. in der Frage- und Diskussionsrunde zeigte.



**Herr Swoboda und
Dr. Wolfgang Adlwarth**
*Insight Director Consumer
Panels, GfK*

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.

Veranstaltung am 16. Mai 2018, 11.00-15.00 Uhr, bei der Luxair Group

Am 16.05.2018 wurden 14 Teilnehmer im Headquarter der **Luxair Group in Luxemburg** durch **Herrn Joe Schroeder** (Corporate Communications Manager) und **Herrn Dr. Martin Jager** (Head of E-Commerce) empfangen. Nach einer Unternehmenspräsentation folgte ein stärkender Lunch in der Kantine des Unternehmens. Anschließend durften die Teilnehmer das Luxair Cargo Center besichtigen. Dort begeisterte **Herr Patrick Silverio** (Luxair Cargo Manager) die Teilnehmer mit tiefen Einblicken in das Frachtgeschäft und die zugehörigen Vorgänge. Es folgte eine Führung durch das Cargo Center bei laufendem Betrieb, mit der Besichtigung der einzelnen Stationen und von eigenen Frachtflugzeugen. Ein reger, ungezwungener Informationsaustausch der Teilnehmer mit den Verantwortlichen folgte während des gesamten Tages, sodass die Teilnehmer einen besonderen Einblick in das Geschäftsfeld der Luxair Group, und insbesondere der Luxair Cargo bekamen, bevor sie sich auf die Heimreise nach Trier begaben.



**Teilnehmer des Förderprogramms, Herr
Silverio und Herr Jager (mittig)**

Veranstaltung am 17. Mai 2018, 09.00-17.00 Uhr, bei der SAP SE

Am 17.05.2018 hatten 12 Teilnehmer die Chance das **SAP Headquarter in Walldorf** zu be-sichtigen. Begrüßt wurden die Teilnehmer durch **Herrn Achim Schneider** (Global Head, SAP Retail Business Unit), **Herrn Dr. Christoph Schröder** (Global Vice President, Retail Business Unit), **Herrn Oliver Grob** (Director, Digital Transformation, Retail SAP) und **Herrn Florian Röder** (Student und Mitarbeiter, Retail Business Unit). Nach der Be-grüßung und einer kurzen Kaffeepause ging es zu einer Präsentation zum D-Shop, bei der den Teilnehmern u.a. die 3D-Drucker und die Programmiersprache Snap! vorgestellt wurden. Anschließend ging es zum gemeinsamen Mittagessen mit den Verantwortlichen in das Casino der SAP. Daraufhin stand ein Besuch der SAP City, einem brandneuen Virtual-Reality-Tool zur Kundenansprache der SAP, auf dem Plan, bevor eine anschließende Tour über den ge-samten Campus folgte. Die Herren der Retail Unit stellten im Anschluss ihre Division in einem separaten und äußerst spannenden Vortrag vor, bevor sich die Studenten wieder auf den Rückweg begaben. Der Tag bot den Studenten einen besonderen und tiefen Einblick in das Arbeitsumfeld eines SAPlers und begeisterte die Studenten, auch aufgrund der angenehmen und sehr offenen Atmosphäre sowie des regen Austauschs, mit Nachdruck.



Herr Grob, Herr Dr. Schröder, Herr Röder, Herr Schneider, Herr Swoboda und Teilnehmer des Förderprogramms (von links)

Kaminabend mit Vertretern der IP Luxembourg am 19. Juni 2018

Im Rahmen des Förderprogramms hatten 10 Teilnehmer am 19. Juni 2018 die Möglichkeit **Herrn Christian Schmitz** (Attaché à la Direction), **Herrn Marc Olwi** (Conseiller Commercial), **Herrn Laurent Friob** (Directeur Marketing/Communication & Research) und **Frau Sophie Scheider** (Assistante Marketing) in exklusiver Runde kennen zu lernen. Im kleinen gemütlichen Kreis in einem Trier Restaurant wurde nach einer Verköstigung und einem Umtrunk die Vorstellungsrunde der Teilnehmer auf Englisch eingeleitet. Danach stieg Herr Friob in seinen interaktiven Vortrag ein. Er erläuterte seine Zuständigkeit und stellte ein anstehendes Projekt der IPL vor, bei dem studentische Unterstützung gesucht wird. Ebenso ging er auf die sehr interessanten Herausforderungen ein, denen er sich in seinem Aufgabenbereich täglich gegenüber sieht wobei Herr Olwi ebenfalls zu dem abwechslungsreichen Themenfeld der IPL ergänzte. Ein interaktiver Vortrag, der reichlich Fragen der Studenten zuließ sowie ein Video zum Einstieg in das vorgestellte Projekt rundeten den Abend ab. Das sehr angenehme und heitere Zusammen-sein sowie die sympathischen Vertreter führten zu einem gelungenen Abend für die Teilnehmer.



Herr Schmitz, Herr Olwi, Herr Swoboda und Teilnehmer des Förderprogramms (von vorne)

Kaminabend mit Vertretern der Bitburger Braugruppe am 3. Juli 2018

Im Rahmen des Förderprogramms trafen am 3. Juli 2018, 13 Teilnehmer die **Herren Thomas Kröffges** (Key Account Direktion Handel), **Patrick Lenz** (HR Manager), **Michael Stumpf** (Vertriebsleiter AHM Südwest) und **Frau Christina Mader** (HR Referentin) der **Bitburger Braugruppe**. Im kleinen gemütlichen Kreis in

einem Trier Restaurant bot sich den Teilnehmern, neben einer Verköstigung und einem Umtrunk, die Möglichkeit die Vertreter der Bitburger Braugruppe exklusiv kennen zu lernen. Die Studenten stellten sich der Reihe nach vor, bevor Herr Kröffges in seinen interaktiven Vortrag einstieg. Er erläuterte seine Zuständigkeit, stellte die Bitburger Braugruppe vor und ging auf die Herausforderungen, denen er und das Unternehmen sich alltäglich gegenüber stehen ein. Der Vortrag wurde von den Studenten genutzt um reichlich Fragen zu stellen. Anschließend erläuterte Herr Lenz mögliche Formen des Berufseinstiegs ins Unternehmen, u.a. den Ablauf von Traineeprogrammen und mögliche Praktikumsformen, was die Studenten mit reichlichen Informationen versorgte und den gelungenen Abend abrundete.



Herr Kröffges
Bitburger Braugruppe Kaminabend

Veranstaltung am 12. Juli 2018, 09:30-17:15 Uhr, bei der REWE Group

Am 13.07.2018 besuchten 14 Teilnehmer den Hauptsitz der **REWE Group Buying in Köln**. Begrüßt wurden die Teilnehmer durch **Herrn Oliver Mans** (Bereichsvorstand Handel Deutschland Ware I) und **Frau Melek Celik** (Referentin Ware I), welche die Studenten den ganzen Tag begleitete. Nach der Begrüßung und einer Kaffeepause startete der Tag mit einem Vortrag von **Herrn Daniel Kniel** (Bereichsleitung Ware Trockensortiment II) über das Category Management von REWE, gefolgt von einer Präsentation von **Frau Josefine Koppehl** (Funktionsbereichsleitung Ware II) zum Thema Category Management bei Penny. Im Anschluss daran führten **Frau Dr. Scarlett Strebl-Schneider** (Leiterin Audits) und **Frau Dr. Claudia Franke** (externe Mitarbeiterin) in das höchst interessante Thema der Qualitätssicherung des Konzerns ein, bevor es zu einer Verkostung von Süßwaren ging, bei der die Studenten einen tiefen Einblick in die Sicherung der Qualität der Eigenmarken erhielten. Anschließend ging es zum gemeinsamen Mittagessen in die hauseigene Kantine, bei dem sich den Studenten eine weitere Möglichkeit zum Austausch mit den Verantwortlichen bot. Daraufhin führten die **Herren Marcel Weber** (Bereichsleitung Ware EM Frische), **Rolf Schöppner** (Funktionsbereichsleitung Coopernic), **Jens Gabriel** (Senior Buyer Frische) und **Torsten Stau** (Chairman of the Board & Non-Executive Director REWE Far East Limited) in die Themen Eigenmarke, Internationale Kooperationen, Einkauf Frische und Internationale Beschaffung im Non-Food-Bereich, der Reihe nach ein. **Frau Hanna Neugebauer** (Teamleiterin Recruiting) und **Frau Vera Steinbeck** (HR Partner) stellten im Anschluss die Möglichkeiten des Berufseinstiegs bei der REWE Group vor, bevor sich die Studenten wieder auf den Rückweg nach Trier begaben. Der Tag bot den Studenten einen besonderen und tiefen Einblick in das Arbeitsumfeld der Rewe Group Buying und begeisterte die Studenten, auch aufgrund der angenehmen und sehr offenen Atmosphäre sowie des regen Austauschs, mit Nachdruck.



Verkostung der Cookies der Penny Eigenmarke



Vortrag zum Thema Qualitätssicherung mit Frau Dr. Strebl-Schneider und Frau Dr. Franke (von links)

Veranstaltung am 19. September 2018, 18:00-21:00 Uhr, bei der Moccamedia AG

Am 19.09.2018 bot sich zehn Teilnehmern des Programms die Möglichkeit an einem Workshop zur Zukunft der Automobilbranche bei der Moccamedia AG teilzunehmen. Frau Dr. Klaudia Kamrad-Schaack (Personal) begrüßte die Teilnehmer herzlich in den Räumlichkeiten der Agentur, bevor Herr Prof. Dr. Bernhard Swoboda mit einem Impulsvortrag zum „Status Quo im Internationalen Automobilhandel“ startete. Frau Sahar Safar (Teamleiterin Mediaplanung) und Herr Florian Kirsch (Teamleiter Mediaplanung) führten anschließend mit einem Vortrag in die



Workshop der Moccamedia AG



Seminarrunde bei der Moccamedia AG

anschließend mit einem Vortrag in die „Zukunft des Automobilhandels“ ein. Nach einem stärkenden Lunch ging es für die Teilnehmer in Kleingruppenarbeit zur Ausarbeitung des Themas. Nach dem Vortrag von Herrn Christian Backes (Leiter Digitale Planung) zum Thema „Trends im E-Commerce im Automobilhandel“ wurden die Ergebnisse der Kleingruppenarbeit im Plenum diskutiert. Beim anschließenden Umtrunk bot sich reichlich Gelegenheit miteinander ins Gespräch zu kommen, was den sehr unterhaltsamen und schönen Abend abrundete.

Vorträge und Projekte mit Unternehmen

Professur für Marketing und Handel der Universität Siegen

Zentrumsmonitor als Instrument zur Analyse und Optimierung der Attraktivität von Innenstädten

Gemeinsam mit der IHK Siegen wurde von Prof. Hanna Schramm-Klein für die Region Siegen-Wittgenstein – Olpe ein einzigartiges Werkzeug zur Beurteilung der Attraktivität von Innenstädten nach einer Vielzahl von Kriterien (z.B. Einzelhandel, Gastronomie, Mobilität) erarbeitet, in dem nicht nur Städte, sondern auch der ländliche Raum flächendeckend in zwei Landkreisen mit allen relevanten Stadt- und Gemeindezentren in einer Untersuchung analysiert werden.

„Zentrumsmonitor“ ist dabei nicht nur der Name dieser Studie, sondern ein Werkzeug, das es ermöglicht, einen validen und repräsentativen Status Quo der entsprechenden Zentren zu erhalten und zu identifizieren, an welchen Stellschrauben gedreht werden kann, um die Situation in den Innenstädten zu verbessern. Besonders erkenntnisreich ist der Zentrumsmonitor als Werkzeug, wenn er – wie in diesem Fall – keine einzelne Innenstadt beleuchtet, sondern alle relevanten Innenstädte einer zusammenhängenden Region beinhaltet.

Zudem war Prof. Schramm-Klein als Referentin auf einer Vielzahl von Veranstaltungen aktiv. Einen Schwerpunkt bildeten Vorträge zur Entwicklung des Käufer- und Verbraucherhaltens des Omni-Channel-Retailing. Unter anderem hielt Prof. Schramm-Klein Vorträge vor Vertretern von Städten und Kommunen und Stadtmarketingverantwortlichen beim Deutschen Institut für Urbanistik in Berlin. Zudem referierte und diskutierte sie beim Bundesverband deutscher Anzeigenblätter über die Bedeutung der Digitalisierung des Handels und des veränderten Käuferverhaltens.

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.

In dem Zeitraum hielt Prof. Morschett mehrere Vorträge für Unternehmen. Der Schwerpunkt lag dabei auf E-Commerce und dessen Relevanz für den Großhandel, so z.B. im Bereich der Einrichtungsbranche und des Elektrogroßhandels.

Im Rahmen der Transfertätigkeit wirkte Prof. Morschett weiter als Sprecher des Sustainability Advisory Boards der Sika AG sowie in der Fachgruppe E-Commerce von GS1 Switzerland.

Ein mehrjähriges Projekt in Kooperation mit GS1 Switzerland begann im Sommer 2018. Hierbei erforscht der Lehrstuhl für Internationales Management unter dem Projekttitel „Future Retail Switzerland“ Trends im Handel, mit einem besonderen Fokus auf die Schweiz. Über dieses Projekt wird auch im redaktionellen Teil des Newsletters berichtet.

Impressum

Jg. 9, 2018, Heft Nr. 3

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.