

# Retailing & Consumer Goods Marketing

Juni 2014



## Impulse für Handel und Konsumgüterindustrie

### Inhalt

- Editorial 1
- Die Mitte lebt – Plädoyer für ein totgesagtes Marktsegment 2
- Internationale Strategie, Implementierung und Erfolg im Einzelhandel 6
- Interdependente Effekte zwischen stationären und elektronischen Vertriebskanälen im Lebensmittelhandel 11
- Nutzung und Wirkungen von Mobile Tagging auf Produktverpackungen – Ergebnisse einer Konsumentenbefragung 16
- Wie beurteilen Konsumenten das Online-Shopping über einen Smart TV? 21
- Kundenbindungsmanagement – Ein Modell zur Analyse der Determinanten von Kundenbindung 27
- NGO Relationship Management – Analyse des Erfolgsbeitrags unter Berücksichtigung divergierender Gefährdungsexposition für NGO-Konfrontationen 32
- Nachhaltigkeit in kooperativen Supply Chains 37
- Buchpublikationen 42
- Transfer zwischen Forschung und Praxis 45
- Impressum 50

### Editorial

Die Themen, über die wir in dieser Ausgabe unseres Newsletters berichten, betreffen neue Studien und Entwicklungen im Kontext von Industrie und Handel.

In den letzten Jahren wurde immer wieder kolportiert, dass die Mitte als Marktsegment deutlich in ihrer Bedeutung zurückgedrängt werden würde. Mittlere Marktsegmente wurden als nicht lukrative oder nicht profilierte Bereiche von vielen deshalb schon „abgeschrieben“. Der erste Beitrag dieses Newsletters zeigt, warum eine derartige Abwendung zu vor-schnell war.

In einem weiteren Beitrag werden neue Forschungsergebnisse vorgestellt, die zeigen, welche Bedeutung die Umsetzung von Strategien für den Einzelhandel auf internationaler Ebene hat.

Drei weitere Beiträge beschäftigen sich mit dem Einsatz neuer (elektronischer) Kanäle. Dabei werden sowohl ihre Rolle in spezifischen Branchen, insbesondere des Lebensmitteleinzelhandels, als auch neue Formen des Online-Einkaufs in der „Lean-Back“-Situation des Wohnzimmers in Form neuer Formen des interaktiven TV-Shopping beleuchtet.

In zwei weiteren Beiträgen werden unterschiedliche Aspekte des Beziehungsmarketing vorgestellt. Zum einen werden Determinanten des Kundenbindungsmanagements untersucht. Dabei stehen v.a. länder- und

branchenspezifische Unterschiede im Vordergrund der Betrachtungen. Weiterhin wird die Gestaltung der Beziehungen zu Nichtregierungsorganisationen (NGOs) untersucht. Bei diesem Beitrag wird die Frage gestellt, in welchen Situationen Kooperationen mit NGOs sinnvoll sind, mit welchen NGOs kooperiert werden sollte und wie die Beziehungen ausgestaltet werden sollten.

Schließlich wird in einem weiteren Beitrag die Thematik der Nachhaltigkeit aufgegriffen. Mit Bezugnahme auf die Gestaltung von Supply-Chains wird diskutiert, wie eine nachhaltige Ausgestaltung realisiert werden kann.

Über die Aktivitäten der Lehrstühle im letzten halben Jahr bei Buchpublikationen und Transferaktivitäten wird am Ende des Newsletters berichtet.

*Hanna Schramm-Klein*  
Universität Siegen

*Dirk Morschett*  
Universität Fribourg/Schweiz

*Bernhard Swoboda*  
Universität Trier

*Joachim Zentes*  
Universität des Saarlandes

# Die Mitte lebt – Plädoyer für ein totgesagtes Marktsegment

**Dirk Morschett**

Bereits im HandelsMonitor 2007/2008 wurde die „Neue Mitte“ als wichtiges Marktsegment präsentiert. Im HandelsMonitor 2012/2013 wurde die Bedeutung des Marktsegments als Teil eines Mega-Trends nochmal hervorgehoben. Da zahlreiche Autoren und Trend-Reports aber weiterhin die Märkte der „verschwindenden Mitte“ verbreiten, soll in diesem Beitrag noch einmal versucht werden, das Phänomen der Zielgruppe der Mitte objektiv zu beleuchten.

## Einführung

Im HandelsMonitor 2007/2008 wurde ausführlich argumentiert, dass das Marktsegment der Mitte nicht verschwindet. Unter dem Titel „Die Neue Mitte – Comeback eines Marktsegmentes“ wurden die verschiedenen Erscheinungsformen der Neuen Mitte (bei Betriebstypen des Handels, bei Marken, bei Handelsmarken usw.) detailliert diskutiert (Zentes/Morschett/ Krebs 2007). Im HandelsMonitor des Jahres 2012 zu Mega-Trends im Handel wurde wieder betont, dass im Rahmen der Verschiebungen von Zielgruppen die Mitte auch dauerhaft das stärkste Segment bleiben wird (Morschett/ Zentes/ Schu/Steinhauer 2012). Dennoch erscheinen immer wieder Trend-Reports, die auf der Suche nach spektakulären Prognosen das Marktsegment der Mitte totsagen. Dafür werden häufig einzelne Beispiele herangezogen (bspw. der Niedergang von Karstadt oder das Wachstum von Discountern

im LEH), die für sich betrachtet durchaus korrekt sind, deren Interpretationen aber zu kurz greifen.

Tatsächlich ist es so, dass sich der Markt der Mitte seit Jahrzehnten in einem ständigen Wandel befindet. Dies hat allerdings nicht zu einem deutlichen Schrumpfen geführt, sondern nur dazu, dass sich die Mitte stärker profiliert hat.

Die Mitte ist und bleibt das wichtigste Marktsegment in Europa, sowohl im Lebensmittelhandel als auch im Non-Food-Bereich. Die häufig erwähnte „Sanduhr“ gab es noch nie und wird es wohl auch nie geben. Sie war lediglich ein stark übertriebenes Bild, das zeigen sollte, dass über Jahrzehnte die Extrempole Premium und Billigsegment stärker wuchsen als die Mitte.

Im Folgenden werden einige der Aspekte, die für ein Verschwinden bzw. deutliches Schrumpfen des Marktsegments oder aber für

eine bleibende Bedeutung sprechen, diskutiert.

## Verschwinden der gesellschaftlichen Mitte?

Gesellschafts- und sozialpolitisch wird seit Jahren argumentiert, dass man in Deutschland ein wachsendes Ungleichgewicht in der Einkommensverteilung feststellen könne, wie auch im übrigen Europa. Im langfristigen Rückblick über die letzten 20 Jahre trifft dies durchaus zu. An dieser Stelle soll der sozialpolitische Aspekt nicht diskutiert werden. Betrachtet man es aber aus der Sicht des Handels, kann man konstatieren, dass der Trend nicht extrem ausgeprägt ist und auch keine Einbahnstraße darstellt – das bedeutet, man kann diesen gesellschaftlichen Trend nicht einfach in die Zukunft extrapolieren (vgl. Abb. 1):

- Zum Ausmaß des Trends kann man feststellen, dass in den 1980er Jahren meist zwischen 64 und 65% der Bevölkerung in Haushalten mit mittleren Einkommen wohnte (definiert als Einkommen zwischen 70% und 150% des Median-Einkommens), während dieser Anteil in den Jahren danach auf etwa 60% gefallen ist.

## Autor

Univ.-Professor Dr. Dirk Morschett ist Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management der Universität Fribourg/Schweiz.

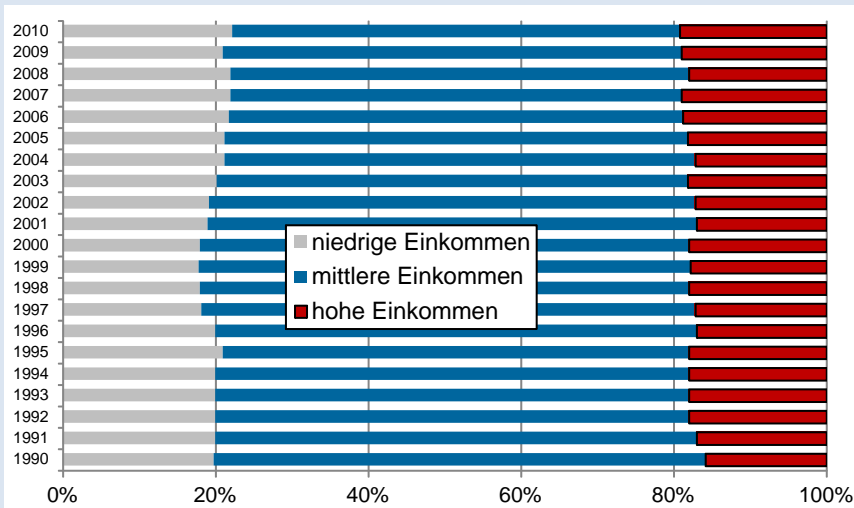


Abbildung 1: Entwicklung der Einkommensschichten in Deutschland in % der Bevölkerung

Quelle: Sozioökonomisches Panel SOEP

Zugleich darf man aber feststellen, dass dabei ein größerer Zuwachs beim Anteil der Bevölkerung in der oberen Einkommensschicht stattfand (von 15% auf 19%) als in den unteren Einkommensschichten (von 20% auf ca. 22%).

- In der zweiten Hälfte der 2000er Jahre ist sogar ein gegenläufiger Trend festzustellen gewesen. Die Mittelschicht wuchs wieder; ein Trend, der jedoch ab 2011 wieder abbrach.
- Klar ist festzuhalten, dass immer noch ca. 60% der Bevölkerung zu den mittleren Einkommensschichten gehören und sich – so viele Umfragen – auch selbst dazu zählen.
- Zieht man noch weitere Indikatoren und detailliertere Daten heran, resümiert eine Studie des Roman-Herzog-Instituts: „Seit dem Jahr 1993 bleibt der Anteil der Mittelschicht in Deutschland relativ konstant [...] Zudem lässt sich weder bei der Entwicklung des unteren noch bei der des oberen Randes ein langfristig zunehmender Trend beobachten. **Eine Zukunftsprognose des Schrumpfens der Mittel-**

**schicht ist mit den Fakten also kaum zu belegen.“**

(Enste/Erdmann/Kleineberg 2011, S. 5).

Nur nebenher sei angemerkt, dass die Einkommensverteilung nur ein sehr ungenauer Indikator für das Kaufverhalten ist: Ebenso wie Konsumenten mit mittleren Einkommen von Zeit zu Zeit auch Luxusgüter kaufen werden, konsumieren Konsumenten mit hohem Einkommen nicht durchweg im Premium-Segment sondern zu großen Teilen auch im mittleren Marktsegment.

## Zunehmende Bedeutung von Handelsmarken: Ein klarer Beleg für die Macht der Mitte

Wenn die jährlichen Statistiken zur Entwicklung von Marken und Handelsmarken veröffentlicht werden, wird seit vielen Jahren immer wieder deutlich, dass sog. „Mittemarken“ stetig und recht schnell Marktanteile verlieren, von 37,0% im Jahr 2007 auf nur noch 33,5% im Jahr 2013 (vgl. Abb. 2). Häufig wird dies als Beleg für den vermeintlichen Verlust der Mitte interpretiert.

Tatsächlich ist dies jedoch eine Fehlinterpretation; das Gegenteil ist korrekt. Denn im gleichen Zeitraum haben weder die Preiseinstiegs-Handelsmarken noch die Premiummarken Marktanteile gewonnen. Der Verlust der „Mittemarken“ wurde durch die „Mehrwert-Handelsmarken“ sogar überkompensiert, die sich in Deutschland nun auch zunehmend im mittleren Marktsegment ansiedeln. Und auch der „Marktführer“ ist in fast allen Produktgruppen weder Premium- noch Preiseinstiegsmarke, sondern ein Produkt der Mitte.

Insgesamt ist damit in den letzten 6 Jahren – und ähnlich in den

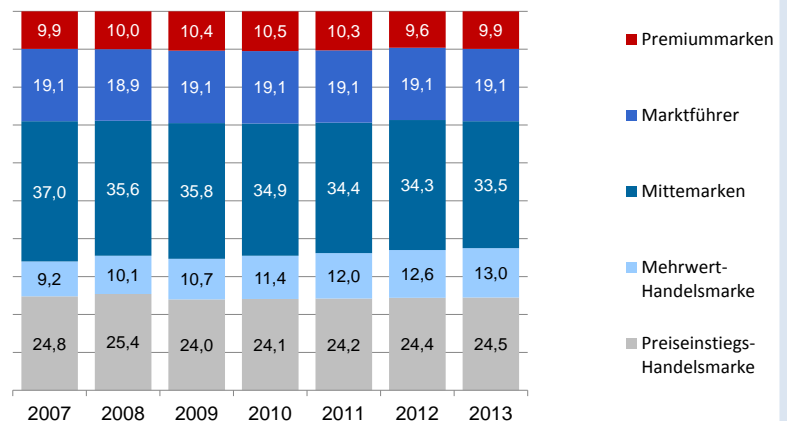


Abbildung 2: Marktanteile (Wert) von unterschiedlichen Markentypen

Quelle: GfK, zitiert nach Lebensmittel Zeitung v. 9.5.2014, S. 58

	2014	2012	2010	2008
1.	Captain Morgan	HTC	Samsung	Sony Ericsson
2.	Schöner Wohnen Farbe	Aperol	Acer	Panasonic
3.	LG (Telefone)	Apple	Punica	Brise
4.	Harman	Base	Lenovo	Triumph
5.	Tom Tailor	Havana Club	Echter Nordhäuser	Samsung
6.	Ehrmann	Barbie	H&M	E-Plus
7.	WC Frisch	Geox	Hohes C	Dallmayr
8.	Samsung (TV)	Jacobs	Granini	Brax
9.	Persil	Samsung	Pelikan	Esprit
10.	Frosch	Alpine	Dallmayr	HP

Tabelle 1: Die besten Wachstumsmarken der letzten Jahre  
Quelle: Best Brands – Das deutsche Markenranking

Jahren zuvor – der Markt der Mitte bei den Konsumgütermarken (FMCG) von 65,3% auf 65,6% angewachsen.

### Top-Marken der letzten Jahre

Betrachtet man nicht nur die Fast-Moving Consumer Goods, sondern das Markenspektrum in breiterer Form, zeichnen die Fakten auch ein anderes Bild als das der verschwindenden Mitte. Dies kann am Beispiel des jährlichen „Best-Brand“-Rankings gezeigt werden (vgl. Tab. 1).

In der Kategorie „Beste Wachstumsmarken“, die aus der Bewertung der beiden Indikatoren „Erhöhung der Markenattraktivität“ und „Erhöhung des Marktanteils“ gebildet werden, finden sich seit vielen Jahren v.a. Mittelmärkte wie Captain Morgan, HTC, Samsung, LG, Persil usw. auf den

vorderen Rängen.

Beim Ranking für die beste „Produktmarke“ findet sich 2014 übrigens Nivea auf dem 1. Platz wieder, gefolgt von Lego – beides geradezu typische Marken der Mitte. Zwar finden sich auf den folgenden Plätzen mit Bose und Miele auch zwei Premium-Player, aber danach folgen mit Canon und Gillette wieder klassische Mittelmärkte.

Zum gleichen Ergebnis des Kaufverhaltens kommt die Analyse eines ganz anderen Produktbereichs. Betrachtet man das Kaufverhalten bei PKW – eine der größten Kaufentscheidungen für die meisten Konsumenten – steht seit vielen Jahren der Inbegriff des Mittelklassewagens – der VW Golf – mit weiterem Abstand an erster Stelle (vgl. Tab 2). Auch alle anderen Vertreter in den Top-10 im 1. Quartal 2014 sind Fahrzeuge der Mittelklasse.

### Comeback der Supermärkte

Auch die Entwicklung der Betriebstypen des deutschen Handels spiegelt die Bedeutung der Mitte wider. Nachdem die Discounter das Wachstumsformat der 1980er und 1990er waren und auch in der ersten Hälfte der 2000er reüssierten, kann man schon seit ca. 2005 immer wieder Schlagzeilen lesen, die von der „Renaissance der Supermärkte“

berichten. Die wiedergewonnene Stärke von Edeka und Rewe basiert auch darauf, dass man die Supermärkte völlig neu gestaltet hat, stärker auf Frische und Genuss setzt usw. Dabei hat man diese zwar aufgewertet, aber letztlich vor allem klar profiliert gegenüber den Discountern.

Dieses Wiedererstarken der Supermärkte ist jedoch gleichzeitig ein klares Signal, dass die Konsumenten in der Mitte des Marktes – wenn man sie richtig anspricht – ein äußerst attraktives und wichtiges Marktsegment darstellen.

### Online-Handel: Preisgetrieben, aber positioniert in der Mitte des Marktes

Ein Beitrag, der die zukünftige Entwicklung des Handels betrifft, muss natürlich auch den Online-Handel betrachten. Hier lässt sich feststellen, dass der Preis sicherlich eines der dominanten Attribute eines erfolgreichen Online-Händlers darstellt. Die hohe Preistransparenz – darüber wurde in diesem Newsletter schon häufig geschrieben – bringt einen intensiven Preiswettbewerb mit sich.

Wenn man allerdings die Positionierung der Online-Händler betrachtet, dann sprechen diese v.a. einen Mitte-Markt an.

- Die Wachstumsstory der letzten Jahre wurde von Zalando geschrieben – ein Player, der gute und hochwertige Marken vertreibt und von der Positionierung eindeutig in der Mitte des Marktes liegt.
- Amazon, Otto, Conrad Electronic und Esprit gehören zu den Top-10 der deutschen Online-Händler – und sind klar weder als Premium- noch als Discounter positioniert.

	Modell	Anzahl
1.	VW Golf	52'426
2.	VW Polo	17'084
3.	VW Tiguan	16'423
4.	VW Passat	16'330
5.	Audi A3, S3, RS3	14'631
6.	BMW 3er	14'352
7.	Mercedes C-Klasse	14'189
8.	VW Touran	13'220
9.	Skoda Octavia	12'856
10.	Ford Focus	12'389

Tabelle 2: Rangliste der PKW-Neuzulassungen im 1. Quartal 2014 in Deutschland  
Quelle: kfz-auskunft.de

- Mit Notebooksbilliger und Cyperport sind zwei Online-Elektronik-Händler in den Top-10, die sicherlich auf sehr niedrige Preise setzen. Aber das Sortiment dieser Player beinhaltet die Top-Elektronik- und IT-Marken, von Samsung über Lenovo, HP bis Logitech usw. Auch diese Player kann man damit klar als Händler in der Mitte des Marktes bezeichnen.

Zwar kann man natürlich auch im Online-Handel beobachten, dass auch im Luxussegment Wachstum stattfindet, z.B. mit Playern wie Net-a-Porter. Aber das wirkliche Volumen des Online-Handels findet – wie das wirkliche Volumen des stationären Handels – in der Mitte statt.

## Fazit

In den letzten Jahrzehnten hat im Handel und bei den Konsumgütermarken das obere und das untere Segment ein leicht höheres Wachstum aufgewiesen als die Mitte. Das gleiche galt in Deutschland auch für die Einkommensverteilung der Bevölkerung.

Aus dieser Beobachtung wurde oft abgeleitet, dass die Märkte in der Mitte verschwinden und sich als Marktsegmentierungsmodell der Zukunft eine „Sanduhr“ ergeben wird.

Dies wird aber – wenn man die Fakten diagnostiziert anstatt Einzelfälle überzubewerten und kleinere Trends zu extrapolieren – auf absehbare Zeit sicherlich nicht der Fall sein.

Es wäre zwar ein Trugschluss zu glauben, dass die Discounter im LEH und in anderen Branchen „am Ende“ seien, wie es von Zeit zu Zeit hoffnungsvoll geschrieben wird. Discount wird sicherlich auch dauerhaft eine wichtige Rolle spielen.

Aber das gleiche gilt eben auch für die Märkte der Mitte. In diesem Beitrag wurde anhand der Einkommensverteilung, der Markenstrukturen bei FMCG und den Top-Wachstumsmarken in Deutschland gezeigt, dass die Mitte in den letzten Jahren nicht an Stärke verloren hat.

Sie hat sich verändert und profiliert, was auch künftig immer wieder notwendig sein wird. Aber, um mit einer etwas abgedroschenen Phrase zu enden: **Totgesagte leben länger.**

## Literatur

Enste, D.; Erdmann, V.; Kleinberg, T. (2011): Mythen über die Mittelschicht – eine Studie des Roman-Herzog-Instituts, München.

Morschett, D.; Zentes, J.; Schu, M.; Steinhauer, R. (2012): HandelsMonitor – MegaTrends im Handel 2020+, (LebensmittelZeitung Verlag) Frankfurt a.M.

Zentes, J.; Morschett, D.; Krebs, J. (2007): HandelsMonitor 2007/2008: Die Neue Mitte – Comeback eines Marktsegmentes, (LebensmittelZeitung Verlag) Frankfurt a.M.

# Internationale Strategie, Implementierung und Erfolg im Einzelhandel

**Lukas Morbe & Bernhard Swoboda**

Die Internationalisierung des Einzelhandels schreitet voran und die Frage nach der richtigen internationalen Strategie ist dabei ein kontrovers diskutiertes Thema in Forschung und Praxis. Die Expansion geschieht meist mit Fokus darauf, die eigenen firmenspezifischen Vorteile auch im Gastland gewinnbringend zu nutzen. Doch nicht jeder Vorteil kann in jedes Gastland transferiert werden oder bringt dort gar die gleichen Erfolgsaussichten wie im Heimatmarkt. Auf die Frage nach einer generell besten Strategie gibt es daher bislang keine klare Antwort. Vielmehr muss eine internationale Strategie auf Firmenebene mit der richtigen Implementierung für das jeweilige Gastland einhergehen. Unsere empirische Untersuchung zeigt, dass nicht direkt die internationale Strategie, sondern deren Umsetzung in Bezug auf das Marketing und die Verteilung der Entscheidungskompetenzen für das jeweilige Gastland entscheidend für den Erfolg sind.

## Internationale Strategie aus Sicht des Einzelhandels

Viele Einzelhändler treiben bereits seit Jahren ihre Expansion ins Ausland voran, indem sie zunächst in nähere und vertrautere, dann auch in immer weiter entfernte Märkte eintreten. Der Einzelhandel weist dabei einige Besonderheiten im Vergleich zu anderen Industrien auf. So wird nicht ein einfaches Produkt transferiert, sondern das ganze Konzept eines Betriebstyps mit allen für den Kunden sichtbaren und unsichtbaren Bestandteilen muss im Gastland etabliert werden.

Dies bringt eine höhere Komplexität, unter anderem bei der Auswahl der Länder und beim Markteintritt, insbesondere aber beim eigentlichen Betreiben des Aus-

landsgeschäftes mit sich. Die internationale Expansion erfordert daher eine klare Strategie sowie eine umfassende Beschäftigung mit der Frage nach der tatsächlichen Umsetzung und Gestaltung der Tätigkeiten im Ausland.

Bei der Wahl der internationalen Strategie stehen sich zwei grundlegende Sichtweisen gegenüber.

- Eine setzt darauf, ein bestehendes Konzept möglichst einheitlich ins Ausland zu übertragen und die bestehenden Vorteile so weit wie möglich auszunutzen. Man spricht von einer Strategie der Integration.
- Eine andere setzt stärker darauf, in den einzelnen Gastländern neue Konzepte zu entwickeln, die in ihrer jeweiligen Umgebung spezifische Vorteile generieren und nutzen. Diese

Strategie wird auch als Responsiveness bezeichnet.

Die Gestaltung der Strategie zwischen beiden Extremen, d.h. in Kombination der Niveaus von Integration und Responsiveness, wird oft durch das Format (z.B. Discounter vs. Hypermarkt) und die Branche (z.B. Food vs. Fashion) eines Händlers bestimmt. Für beide Optionen gilt jedoch gleichermaßen, dass sie im jeweiligen Gastland implementiert werden müssen.

Von besonderer Bedeutung ist hier die Frage, ob die strategische Führung in der Zentrale im Heimatmarkt oder dezentral im Gastland erfolgen soll. Zudem muss für jedes Land entschieden werden, ob man einen eher standardisierten Marketing-Mix verwendet oder den Marketing-Mix an den Gastmarkt anpasst.

Es scheint zwar naheliegend, dass diese Aspekte der Implementierung in großem Maße durch die jeweils präferierte Strategie bestimmt werden. Ob dieses jedoch in verschiedenen Ländermärkten stabil bleibt und was unter den

## Autoren

Lukas Morbe, M.Sc. ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter der Professur für Marketing und Handel der Universität Trier.

Univ.-Professor Dr. Bernhard Swoboda ist Inhaber dieser Professur.

wechselnden Bedingungen verschiedener Gastländer wirklich den größten Erfolg verspricht, ist Gegenstand dieser Studie. Die folgenden Fragen stehen dabei im Mittelpunkt:

- Wie wirkt sich die internationale Strategie auf die Implementierung, d.h. die Gestaltung der Führung und des Marketing-Mix im jeweiligen Gastland aus?
- Welchen Einfluss haben die internationale Strategie und deren Implementierung auf den Erfolg im jeweiligen Gastland?

## Die konzeptionellen Grundlagen

Die Studie entwickelt ein Wirkungsmodell zur Erklärung der Zusammenhänge zwischen internationaler Strategie, der Implementierung im jeweiligen Gastland und deren Auswirkungen auf den Erfolg. Wie in Abb. 1 gezeigt, wird dabei vermutet, dass die internationale Strategie die Implementierung im Gastland beeinflusst. Gleichzeitig wirken beide Aspekte, sowohl die Strategie als auch die Implementierung, auf den Erfolg im Gastland.

Das Wirkungsmodell baut auf einer Sichtweise auf, die sich mit der Übertragbarkeit von firmenspezifischen Vorteilen in internationalen Märkten beschäftigt.

Firmenspezifische Vorteile umfassen alle Aspekte, die einem Unternehmen Vorteile gegenüber seinen Konkurrenten verschaffen. Diese können zum Beispiel aus einzigartigen Ressourcen oder besonderen Fähigkeiten entstehen und helfen einem Einzelhändler am Markt zu bestehen. Typische firmenspezifische Vorteile für Einzelhändler sind dabei:

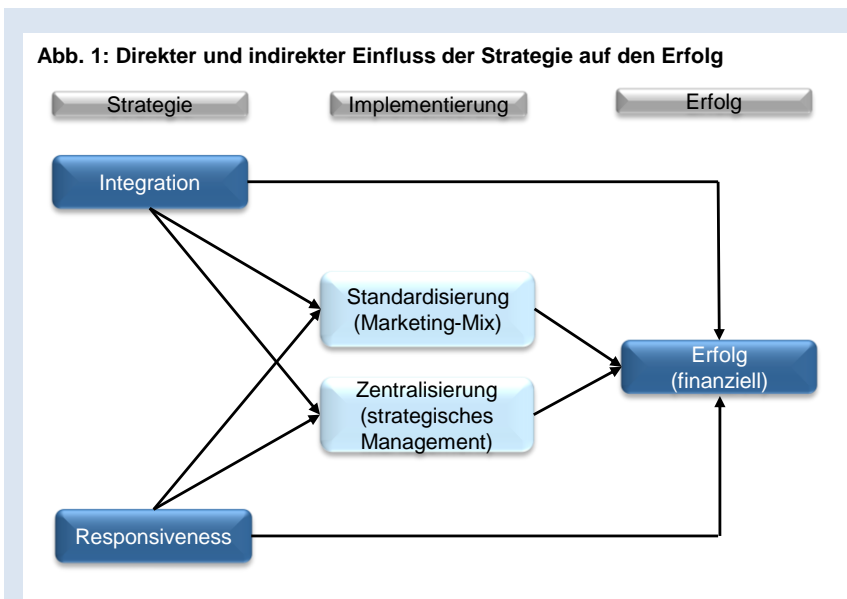


Abbildung 1: Direkter und indirekter Einfluss der Strategie auf den Erfolg

- Ein überlegenes Angebot z.B. in Bezug auf Sortiment oder Service.
- Eine starke Retail Brand mit hoher Bekanntheit und einem guten Image.
- Leistungsstarke Logistik- oder Warenwirtschaftssysteme.
- Größenvorteile, etwa in der Beschaffung.

Die zuvor genannten Vorteile lassen sich nicht alle in gleichem Maße in andere Länder übertragen. Außerdem muss nicht alles, was im Heimatland einen Vorteil darstellt, auch im Gastmarkt die Erfolgchancen verbessern.

Bei der Wahl der internationalen Strategie spielen diese Grenzen in der Transferierbarkeit eine Rolle.

- Bei einer Strategie der Integration setzt ein Händler auf die Übertragung der Vorteile aus dem Heimatmarkt ins Ausland.
- Bei der Strategie der Responsiveness hingegen verfolgt ein Händler das Ziel, neue Vorteile im Gastland zu generieren.

Ein Händler wählt bei der Expansion ins Ausland bestimmte Niveaus von Integration und

Responsiveness bei der Expansion ins Ausland. Bezüglich der Implementierung im Gastland gelten im Einzelhandel zwei Aspekte als besonders relevant:

- Der Grad der Zentralisierung des strategischen Management bezüglich Planung, Investitionen und Controlling für den jeweiligen Auslandsmarkt – also die Frage, ob diese Führungsfunktionen zentral im Heimatmarkt oder dezentral im Gastmarkt entschieden werden.
- Der Grad der Standardisierung des Marketing-Mix – also die Frage, ob Preise, Sortimente, Lagengestaltung, Werbung und Service im Vergleich zum Heimatmarkt weitgehend gleich bleiben oder für das Gastland angepasst werden.

Beiden möglichen internationalen Strategien lassen sich recht intuitiv Tendenzen in der Implementierung zuordnen.

- Liegt der strategische Fokus auf der Integration liegt es nahe, das strategische Management zu zentralisieren. Daneben erscheint auch eine weitgehende Standardisierung des

Marketing-Mix über Ländergrenzen hinweg sinnvoll.

- Bei Responsiveness erscheint es notwendig, ein gewisses Maß an Entscheidungskompetenz dem Management im Gastland zu übertragen. Auch eine größere Flexibilität in der Gestaltung des Marketing-Mix erscheint notwendig, um auf die spezifischen Anforderungen im Gastland besser eingehen zu können.

Die Frage, welche der Strategien und Implementierungsoptionen nun größere Aussichten auf den Erfolg bietet, ist jedoch weniger offensichtlich zu beantworten. Dies liegt insbesondere daran, dass verschiedene Gastländer sich wesentlich unterscheiden. In dieser Studie wird daher zwischen zwei Gruppen von Ländern unterschieden.

- Als psychisch nahe Länder werden Länder verstanden, die nach Einschätzung der Manager dem Heimatmarkt in Bezug auf Kultur und Geschäftsbedingungen ähnlich sind.
- Als psychisch ferne Länder werden Länder verstanden, die in Bezug auf Kultur und Geschäftsbedingungen eher unähnlich zum Heimatmarkt wahrgenommen werden.

Bezüglich der Strategie wird davon ausgegangen, dass Integration eher in nahen Ländern eine Auswirkung auf den Erfolg hat. Denn die Wahrscheinlichkeit, dass bestehende Vorteile auch hier noch Bestand haben, ist größer. In fernen Ländern erscheint die Responsiveness die sinnvollere Alternative, denn wegen der großen Unterschiede erscheint die Suche nach einem neuen Konzept und spezifischen Vorteilen erfolgversprechender.

Mit Blick auf die Erfolgswirkung der Implementierung zeigen sich nun aber Konflikte mit der zuvor

noch intuitiv wirkenden Zuordnung.

Denn eine Strategie der Responsiveness in einem fernen Land spräche nach der bisherigen Logik für ein dezentrales Management und ein angepasstes Marketing. Frühere Forschung zeigt jedoch, dass die Zusammenarbeit mit Managern in fernen Ländern oft mit Schwierigkeiten einhergeht. Interessenskonflikte und mangelnde Erfahrung mit dem Konzept und Unternehmenskultur aus dem Heimatmarkt schaffen oft mehr Probleme als Nutzen. Ebenso zeigte sich, dass ein Marketingkonzept, das zu stark angepasst wird, oft seine Einzigartigkeit verliert.

Umgekehrt verhält es sich bei nahen Märkten. Hier gibt es oft schon Konkurrenten, die ähnliche Marketingkonzepte betreiben, weswegen hier eine stärkere Variation trotz der vermeintlichen Nähe von Vorteil sein kann. In Bezug auf das strategische Management kann hier eine Dezentralisierung des Managements, also eine größere Entscheidungskompetenz für Manager im Gastland, von Vorteil sein. Durch die ähnlichen Bedingungen in nahen Märkten ist ein dort angesiedeltes Management mitunter nicht abhängig von Hilfe aus der Zentrale. Durch die Autonomie kann es womöglich effizienter und schneller agieren, als wenn Entscheidungen umständlich im Heimatmarkt gefällt werden.

Die nachfolgende empirische Untersuchung widmet sich diesem Spannungsfeld und liefert aufschlussreiche Ergebnisse.

### Die empirische Studie

Die empirische Untersuchung der beschriebenen Wirkungszusammenhänge erfolgt auf Basis einer Befragung von 102 Einzelhan-

delsunternehmen. Es wurden nur Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum ausgewählt, die neben dem Heimatmarkt auch in mindestens zwei ausländischen Märkten tätig sind. In jedem der befragten Unternehmen wurden persönliche Interviews mit dem Geschäftsführer oder dem Expansionsmanager geführt.

Welche internationale Strategie verfolgt wird, wurde jeweils allgemein für ein jeweiliges Format abgefragt. Manager mussten dazu angeben, wie stark sie verschiedenen Aussagen zu ihrer Strategie zustimmen, z.B. dass durch die Internationalisierung Größenvorteile angestrebt werden sollen (Integration) oder dass die Auslandsgesellschaften nach eigenen lokalen Wettbewerbsvorteilen streben (Responsiveness).

In Bezug auf die beiden Implementierungsvariablen, also den Grad der Zentralisierung des Managements sowie der Standardisierung des Marketings, wurden die Angaben jeweils einmal für einen nahen und einmal für einen fernen Gastmarkt abgefragt. Beide Länder wurden nach Maßgabe der genannten kulturellen und geschäftlichen Distanz von den Managern gewählt. Ebenso wurden für beide Länder getrennte Angaben zum finanziellen Erfolg erhoben. So können die Ergebnisse zwischen nahen Ländern (wozu zumeist westeuropäische Länder zählen) und fernen Ländern (primär in Osteuropa oder Asien) gegenübergestellt werden. Alternativ wäre es denkbar gewesen, konkrete Länder miteinander zu vergleichen, z.B. Frankreich (China) als kulturell nahes (entferntes) Land. Allerdings findet sich gegenwärtig kein Markt, in dem 100 ausländische Händler tätig sind. Daher wählten wir die beschriebene Vorgehensweise.



Neben den genannten Variablen wurden zur Kontrolle auch weitere Aspekte berücksichtigt, um eine denkbare Verzerrung der Ergebnisse zu vermeiden. Dazu zählen bspw. die Markteintrittsstrategie, die Unternehmensgröße, die Branche, die Erfahrung im jeweiligen Gastland in Jahren sowie die gesamte Anzahl an ausländischen Märkten, in denen das Unternehmen tätig ist.

Alle benötigten Daten wurden anhand erprobter Messmethoden erhoben. Sie wurden anschließend wissenschaftlichen Kriterien folgend diversen Tests unterzogen und zuletzt mit PLS ausgewertet.

## Die Zusammenhänge von Strategie, Implementierung und Erfolg im Gastmarkt

Wie in Abb. 2a und b dargestellt bestehen sowohl in nahen (Abb. 2a) als auch in fernen Ländern (Abb. 2b) starke Einflüsse der internationalen Strategie auf die beiden Implementierungsentscheidungen. Die Strategie der Integration geht demnach stets mit einer Zentralisierung des Managements im Heimatmarkt sowie mit einer Standardisierung des Marketing-Mix einher.

Analog wird eine Strategie der Responsiveness stets durch ein stärker dezentrales, also im Gastland angesiedeltes Management sowie einen stärker an das Gastland angepassten Marketing-Mix implementiert.

In Bezug auf den Erfolg ist zwischen dem direkten Einfluss der Strategien und Implementierungsvariablen sowie dem indirekten Einfluss der Strategie über die Implementierungsvariablen zu unterscheiden.

Zu den direkten Beziehungen zum Erfolg:

Abb. 2a: Wirkungsbeziehungen in nahen Ländern

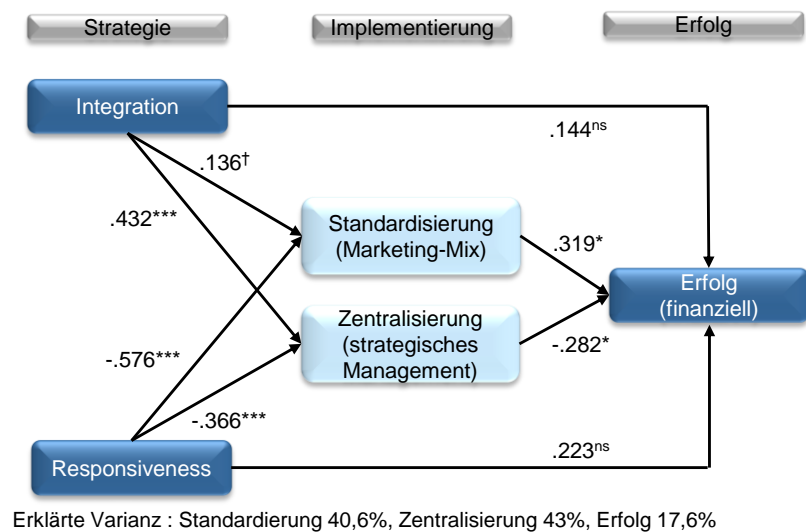
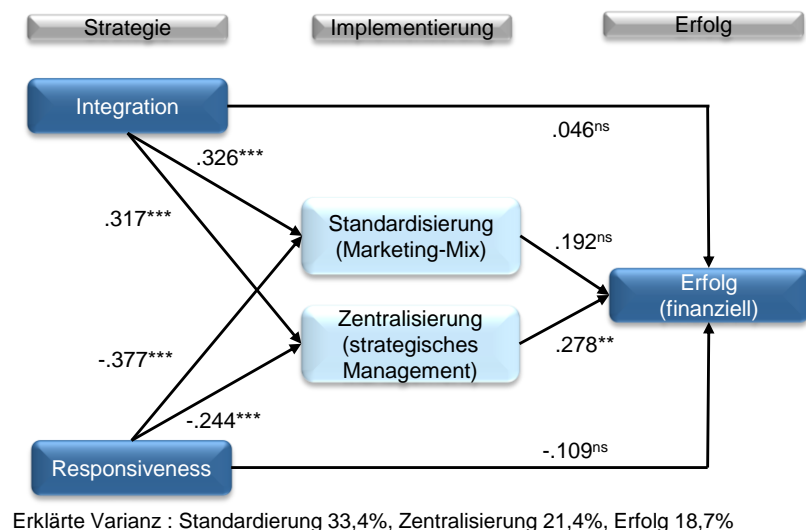


Abb. 2b: Wirkungsbeziehungen in fernen Ländern



Legende: †p < .10; \*p < .05; \*\*p < .01; \*\*\*p < .001.

Lesebeispiel Abb. 2a: Steigt der Grad der Integration um 1, so steigt die Standardisierung um 0.136 Punkte.

Abbildung 2: Wirkungsbeziehungen in nahen und fernen Ländern

- Beide Strategien können in beiden Ländern keinen klaren direkten Einfluss auf den Erfolg aufweisen. Die errechneten Zusammenhänge in den Daten sind bei beiden Strategien und in beiden Ländern nicht signifikant und damit zu schwach, um eine klare statistische Aussage über deren Wirkungsbeziehung machen zu können.
- In kulturell nahen Ländern: Hier zeigt sich ein positiver

Einfluss der Standardisierung auf den Erfolg. Die Zentralisierung des Managements wirkt sich negativ auf den Erfolg aus.

- In kulturell fernen Ländern: Hier hat die Standardisierung einen leicht positiven, aber wiederum statistisch nicht signifikanten Einfluss auf den Erfolg. Im Gegensatz zur Wirkung in nahen Ländern hat die Zentralisierung des Managements eine positive Wirkung auf den Erfolg.

Die indirekten Beziehungen der Strategie auf den Erfolg ergeben sich daraus, dass die Strategien die Implementierung beeinflussen, die ihrerseits wieder einen Einfluss auf den Erfolg haben. Es ergibt sich also:

- In nahen Ländern: Die Strategie der Integration wirkt indirekt positiv auf den Erfolg, da sie über eine Standardisierung des Marketing implementiert wird, aber auch negativ, da sie eine Zentralisierung des Management herbeiführt.
- In nahen Ländern: Die Strategie der Responsiveness wirkt negativ, da sie eine stärkere Anpassung des Marketings hervorruft, aber auch positiv, da sie eine Dezentralisierung des Managements bewirkt.
- In fernen Ländern: Hier wirkt die Strategie der Integration indirekt positiv, da sie eine Zentralisierung des Managements hervorruft, während der indirekte Einfluss über die Standardisierung keinen statistisch signifikanten Einfluss hat.
- In fernen Ländern: Die Strategie der Responsiveness wirkt indirekt negativ, da sie zu einer Dezentralisierung des Managements führt, während der indirekte Einfluss über die Standardisierung ebenfalls wieder keinen statistisch signifikanten Einfluss hat.
- Die angeführten empirischen Ergebnisse erscheinen nicht einfach interpretierbar. Bei genauer Betrachtung aber bieten sie interessante Implikationen, die Manager in Handelsunter-

nehmen beachten sollten. Diese werden nachfolgend erörtert.

## Diskussion & Implikationen für Manager

Diese Studie erlaubt einige wichtige Schlussfolgerungen für Handelsmanager im Hinblick auf die internationale Strategie und deren Implementierung.

Manager sollten im Rahmen der Internationalisierung beachten, dass nicht die Wahl der internationalen Strategie alleine ausschlaggebend für den Erfolg in einem ausländischen Markt ist.

Grundsätzlich ist es möglich mit beiden Strategien, also mit einem stärkeren Fokus auf Integration oder einem stärkeren Fokus auf Responsiveness, im Ausland erfolgreich zu sein.

Wichtig für das Gelingen ist in beiden Fällen aber die Implementierung im jeweiligen Gastland. Manager sollten sich nicht davon täuschen lassen, dass zu einer gewissen gewählten Strategie eine bestimmte Form der Umsetzung in Führung und Marketing am besten geeignet erscheint.

Statt der gewählten Strategie sollten vielmehr gastlandspezifische Kriterien darüber entscheiden, ob strategische Management-Entscheidungen zentral oder dezentral getroffen werden. Speziell sollte man sich damit beschäftigen, ob Interessenskonflikte mit lokalen Managern auftreten können und wie stark das Manage-

ment in einem Gastmarkt von Hilfe aus der Zentrale in der Heimat abhängig sein wird.

Bezüglich des Marketings zeigt sich, dass ein standardisiertes Vorgehen zumeist bessere Aussichten auf Erfolg liefert. Dies ist in näheren Märkten eindeutig der Fall und in fernerer Märkten zumindest in der Tendenz zu erkennen. Insofern scheinen diejenigen Handelsunternehmen erfolgreicher zu sein, denen es gelingt, ihre etablierten Wettbewerbsvorteile aus dem Heimatmarkt weitgehend unverändert ins Ausland zu übertragen. Diese sind den Handelsunternehmen gegenüber erfolgreicher, die versuchen, neue, einzigartige Wettbewerbsvorteile im Auslandsmarkt aufzubauen. Diese Aussagen gelten im Hinblick auf den traditionellen Marketing-Mix, der u.a. auch Sortiment und Preis umfasst, wobei beide traditionell im LEH im Ausland angepasst werden müssen. Insofern spricht einiges dafür, dass die anderen Elemente des Marketing-Mix unverändert zu gestalten sind oder zumindest, dass ein Fokus nur auf den LEH ggf. Anpassungen in den Ergebnissen zeigen würde. Manager sollten sich insgesamt nicht davon blenden lassen, dass eine Strategie der Responsiveness grundsätzlich nach mehr Flexibilität im Marketing zu verlangen scheint. Bewährte Konzepte funktionieren mitunter auch in fernen Märkten besser als vermutet, weil sie helfen – so unserer Ergebnisse – sich von der lokalen Konkurrenz abzuheben.

## „Take-aways“

- Bei der Internationalisierung im Einzelhandel ist die gewählte internationale Strategie nicht direkt ausschlaggebend für den Erfolg.
- Der Erfolg in ausländischen Märkten hängt eher davon ab, wie die Strategie im Hinblick auf das strategische Management sowie auf den Marketing-Mix implementiert wird.
- Strategische Management-Entscheidungen für das Gastland in der Zentrale zu treffen, ist für ferne Märkte oft vorteilhaft, während eine Zentralisierung in nahen Märkten oft zu schlechterem Erfolg führt.
- Grundsätzlich ist ein stärker standardisiertes Marketing zumeist einem zu stark adaptierten Marketing vorzuziehen. Es empfiehlt sich generell ein bekanntes Konzept weitgehend beizubehalten und Abweichungen nur dort vorzunehmen, wo diese zwingend nötig sind.

# Interdependente Effekte zwischen stationären und elektronischen Vertriebskanälen im Lebensmittelhandel

Philipp Hey, Nina Lehnert, Moritz Schreier & Martina Sieve

Viele Vollsortimenter des Lebensmitteleinzelhandels sind im E-Commerce tätig oder entwickeln unter Hochdruck entsprechende Projekte. Vor diesem Hintergrund untersucht die vorliegende Studie die interdependenten Beziehungen, auf denen der stationäre LEH aufbauen kann, wenn er Multi-Channel Strategien lanciert. Die Ergebnisse zeigen nicht überraschend, dass die Kundenwahrnehmung des stationären Kanals auf den elektronischen Kanal ausstrahlt; der umgekehrte Effekt besteht im LEH nicht. Dies ist dem Anfang der Aktivitäten zuzusprechen, denn in der Fashion-Branche gibt es Interdependenzen. Aber, die Position als starke Marke in beiden Kanälen – d.h. nicht nur im stationären Kanal – bestimmt die Loyalität der Kunden zum Handelsunternehmen im Gesamten.

## Die Bedeutung des Online Handels für den LEH

Der Onlinehandel gewinnt in den letzten Jahren besonders in Branchen wie der Unterhaltungselektronik oder der Mode dynamisch an Bedeutung, weshalb er hier als ernsthafte Alternative zum stationären Handel etabliert ist. Für den Lebensmitteleinzelhandel gilt dies bis heute noch nicht gleichermaßen. Dennoch versuchen Händler wie Edeka oder Real über Online Plattformen den Einkauf von Lebensmitteln auch über das Internet zu ermöglichen. Wie wirkt sich dies vor dem Hintergrund des Multi-Channel Retailings aus und inwiefern bedingen sich Online und Offline Vertriebskanal gegenseitig? Stützt womöglich der Online Auftritt der Händler den stationären Vertriebskanal?

Diese Studie untersucht und identifiziert interdependente Effekte zwischen den Vertriebskanälen. Die Loyalität des Kunden steht dabei im Mittelpunkt. Sie wird maßgeblich vom Markenwert, sprich der Retail Brand Equity (RBE) beeinflusst. Je nachdem welchen Vertriebskanal eines Händlers der Kunde nutzt, wird auf die Online RBE oder die Offline RBE zurückgegriffen. Die Eigenschaften der Kanäle werden durch die sogenannten Brand Beliefs repräsentiert. Diese legen fest, wie gut Kunden einzelne Eigenschaften der Kanäle bewerten und werden ebenfalls in Online Brand Beliefs und Offline Brand Beliefs unterschieden.

Studien konnten bereits verschiedene interdependente Effekte zwischen Online und Offline Vertriebskanälen aufzeigen, vernachlässigten jedoch u.a. deren Inter-

dependenz und deren Wirkung auf die Kundenloyalität. In dieser Studie wird unterstellt, dass zwischen Online/Offline Brand Beliefs und Online/Offline RBE ein interdependenter Kreuzeffekt besteht, der sich auf die Loyalität auswirkt.

Um den geschilderten Zusammenhang zu untersuchen, wird im Verlauf dieser Studie Antwort auf die folgenden Fragen gegeben:

- Existiert ein interdependenter Effekt zwischen Online/Offline Brand Beliefs und der Online/Offline Retail Brand Equity?
- Gibt es einen Effekt der Online/Offline Brand Beliefs über den Markenwert auf die Kundenloyalität?

## Konzeptualisierung der Studie

Die Retail Brand Equity spiegelt die Stärke der Verankerung einer Marke in den Köpfen der Konsumenten wieder. Sie beschreibt den Wert einer Marke aus Sicht des Kunden und beschreibt somit die unterschiedlich starke Konsumentenwahrnehmung auf den

### Autoren

Philipp Hey, Nina Lehnert, Moritz Schreier und Martina Sieve sind Master-Studierende an der Professur für Marketing & Handel der Universität Trier.

Die Studie entstand im Rahmen des einjährigen Forschungsprojekts im Masterstudium; Leitung Univ.-Prof. Dr. Bernhard Swoboda und Dipl.-Kffr. Julia Weindel.

Marketingaufwand eines Händlers. Sie wird sowohl für stationäre als auch elektronische Vertriebskanäle erhoben, wobei stationäre durch die Offline RBE und elektronische durch die Online RBE repräsentiert werden.

Die Brand Beliefs eines Händlers bilden die Wahrnehmung der Händlerattribute – so Preis, Sortiment, Storelayout oder Ästhetik, Inhalt, Navigation, Transaktion – des jeweiligen Vertriebskanals durch die Konsumenten. Sie ermöglichen es, die Einstellung des Kunden zum stationären und elektronischen Auftritt des Händlers zu erheben. Im Kontext verschiedener Vertriebskanäle erfolgt die Einstellungsbildung der Konsumenten entweder auf Basis aller zugänglichen Informationen oder durch den Rückgriff auf ein eigenes Set an Erwartungen.

Wie die untere Abbildung zeigt, wird sowohl die Wahrnehmung der stationären, als auch der elektronischen Vertriebskanäle beleuchtet. Die einzelnen Brand Beliefs werden wie folgt definiert:

#### Offline Brand Beliefs

- **Sortiment:** die wahrgenommene Qualität, Umfang und

Verfügbarkeit des Sortimentes

- **Preis:** die Preiswürdigkeit und -wertigkeit des Händlers
- **Layout:** die wahrgenommene Ladengestaltung und Produktpräsentation
- **Kommunikation:** die wahrgenommene Werbehäufigkeit, Informationsgehalt und Glaubwürdigkeit.

#### Online Brand Beliefs

- **Ästhetik:** die wahrgenommene Darstellung der Produkte und der Startseite
- **Navigation:** die Einfachheit der Menüführung und die Übersichtlichkeit
- **Transaktion:** die wahrgenommene Einfachheit einen Einkauf zu tätigen
- **Inhalt:** Informationsgehalt, Darstellung der Produkte und die wahrgenommene Anzahl der Produkte

Die Loyalität gibt das Ausmaß der Treue und der Verbundenheit des Konsumenten zur Marke an. Sie erlaubt es, eine Aussage darüber zu treffen, ob der Konsument bei zukünftigen Kaufabsichten denselben Händler erneut aufsuchen wird.

In dieser Studie werden die inter-

dependenten Effekte der stationären und elektronischen Auftritte eines Händlers auf die Online und Offline RBE und schließlich auf die Loyalität der Konsumenten untersucht.

Zu diesem Zweck werden 300 Konsumenten von geschulten Interviewern über ein Jahr hindurch zu drei Zeitpunkten befragt. Den Probanden wurden die Läden und die Internetauftritte der ihnen bekannten Händler vorgeführt; die Auswahl der jeweils beurteilten Händler durch einen Probanden erfolgte zufällig. Die Stichprobe ist anhand eines Quotenplans gebildet worden, welcher der Verteilung der deutschen Bevölkerungsstruktur, im Hinblick auf Alter und Geschlecht, entspricht. Ein Pretest im Vorfeld diente zur Vorauswahl der vier zu betrachtenden Händler, jeweils zwei mit starken und schwachen Online/Offline Auftritten aus Kundensicht. Neben demographischen Merkmalen werden die Loyalität zum Händler, die Einschätzung der Offline und der Online Retail Brand Equity sowie die Offline und die Online Brand Beliefs abgefragt. Die gewonnenen Daten werden anschließend

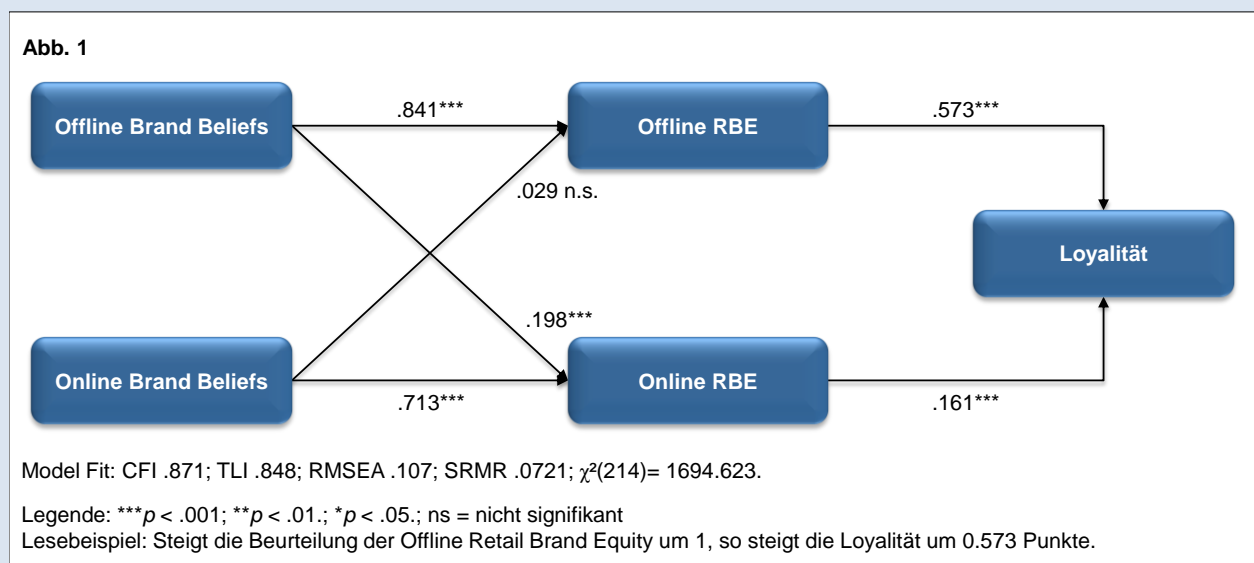


Abbildung 1: Wirkungsbeziehungen zwischen Online/Offline Brand Beliefs und Online/Offline RBE mit deren Auswirkungen auf die Kundenloyalität

Abb. 2a

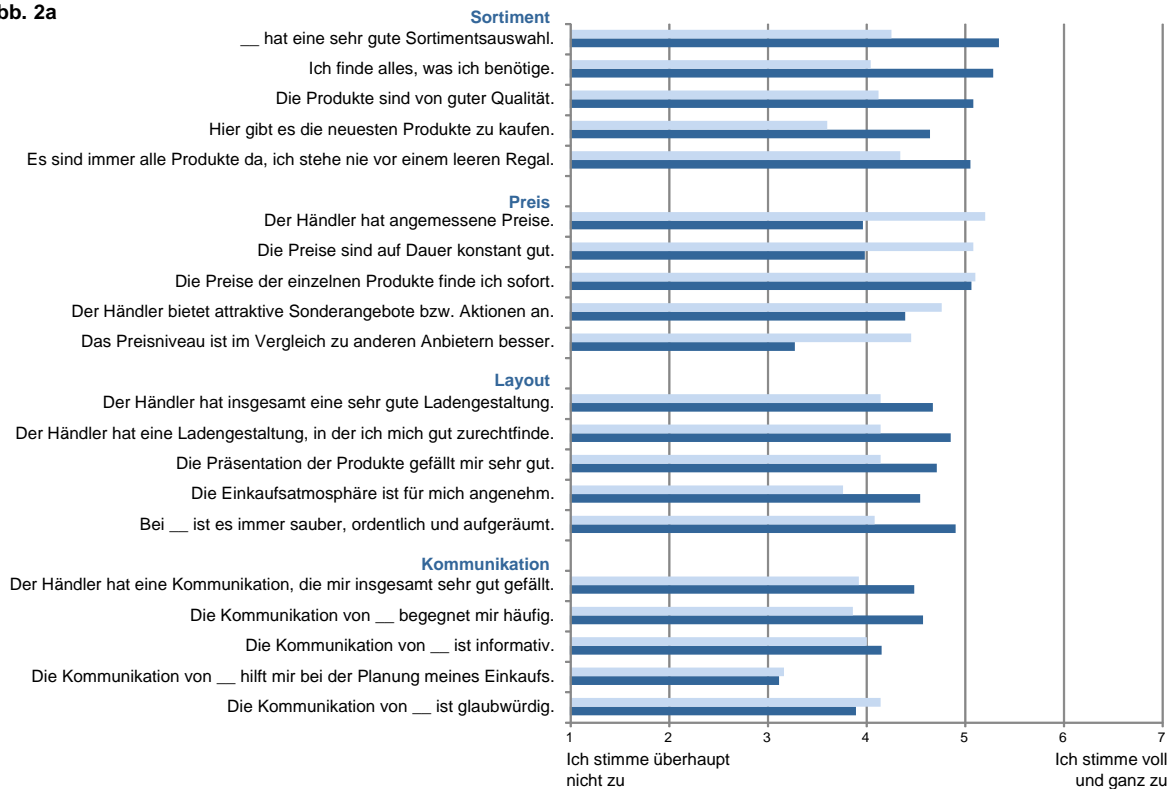


Abb. 2b

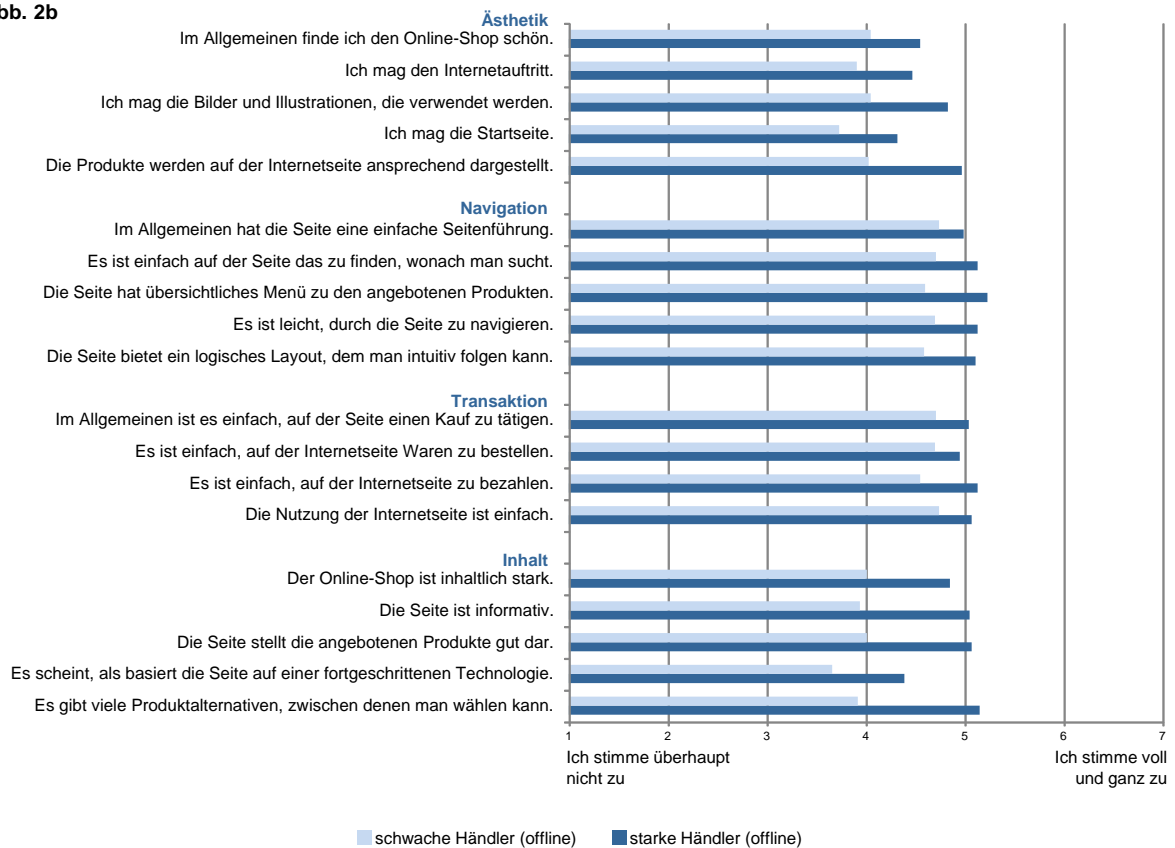


Abbildung 2: Mittelwerte der Offline/Online Brand Beliefs

nach wissenschaftlichen Kriterien mittels diversen Tests überprüft und anschließend mittels eines Strukturgleichungsmodells mit AMOS ausgewertet.

## Die Bedeutung der Brand Beliefs und der Retail Brand Equity

Wie Abb. 1 zeigt, hat die Wahrnehmung der Offline Brand Beliefs einen starken Einfluss auf die Wahrnehmung der Offline RBE. Zusätzlich kann aber auch ein Effekt auf die Wahrnehmung der Online RBE festgestellt werden. Die Online Brand Beliefs determinieren die Wahrnehmung der Online RBE, nicht jedoch die Offline RBE. Die Loyalität zum Händler wird sowohl durch die Offline RBE als auch durch die Online RBE gestützt. Allerdings wird ersichtlich, dass die Loyalität hauptsächlich durch die Offline Brand gestützt wird.

Besonders auffällig sind somit die sich kreuzenden Beziehungen. Während die Offline Brand Beliefs sowohl die Offline RBE als auch die Online RBE stützen, kann für die Online Brand Beliefs nur eine signifikante Beziehung zur Online RBE nachgewiesen werden. Ein interdependenter Effekt kann somit nicht nachgewiesen werden. Dies bedeutet, dass der stationäre Handelskanal die Offline Brand und die Online Brand stützt, der elektronische Kanal jedoch nur die Online Brand.

Offline RBE und Online RBE werden gut durch die jeweiligen Brand Beliefs repräsentiert. Abb. 2a stellt die Mittelwerte der Offline Brand Beliefs und Abb. 2b die Mittelwerte der Online Brand Beliefs im Vergleich von stationär starken und schwachen Händlern dar. Innerhalb der Gruppen bestehen kaum Mittelwertunterschiede, während zwischen den

Gruppen deutlich wird, dass mit Ausnahme der Bewertung des Preises, die Brand Beliefs bei starken Händlern besser bewertet werden. Überraschenderweise werden insgesamt die Online Brand Beliefs sowohl für schwache als auch für starke Händler leicht positiver bewertet. Hervorzuheben ist zudem, dass bei den Offline Brand Beliefs das Sortiment und das Layout bei starken Händlern besonders wichtig sind. Für schwache Händler ist der Preis mit Abstand das wichtigste Kriterium. Mit Blick auf die Online Brand Beliefs hingegen kann festgestellt werden, dass sowohl für schwache als auch für starke Händler die Navigation und die Transaktion zu den wichtigsten Kriterien gehören, es demnach für Kunden also besonders wichtig ist, bspw. eine einfache Menüführung zu haben und den Einkauf im elektronischen Kanal einfach tätigen zu können.

Im Folgenden werden die anfangs formulierten Fragen beantwortet:

1. Es besteht kein interdependenter Effekt zwischen Online/Offline Brand Beliefs und Online/Offline RBE, da keine signifikante Wirkungsbeziehung zwischen Online Brand Beliefs und Offline RBE festgestellt werden konnte. Die Offline Brand Beliefs bestimmen die Offline RBE und die Online RBE, während die Online Brand Beliefs ausschließlich die Online RBE beeinflussen. Entscheidend im LEH ist: Der stationäre Marktauftritt bedingt beide Vertriebskanäle, während der elektronische Auftritt nur die Wahrnehmung des Online Vertriebskanals bedingt. Dies ist in den Branchen, die im E-Commerce weiter fortgeschritten sind, anders.
2. Hinsichtlich der Frage, ob eine Wirkung der Online/Offline Brand Beliefs über die Retail

Brand auf die Kundenloyalität besteht, kann folgendes festgestellt werden: Sowohl Online als auch Offline Brand Beliefs beeinflussen die Loyalität indirekt, d.h. über die Retail Brand. Dies geschieht allerdings auf unterschiedliche Weise. Die Offline Brand Beliefs beeinflussen die Loyalität indirekt sowohl über die Offline als auch über die Online RBE. Im Vergleich dazu besteht ein indirekter Einfluss der Online Brand Beliefs auf die Loyalität nur über die Online RBE, nicht jedoch über die Offline RBE. Ein direkter Einfluss auf die Loyalität wird für beide Retail Brands, d.h. Online und Offline RBE, bestätigt.

## Diskussion & Implikationen für Manager

Aus dieser Studie lassen sich wichtige Handlungsempfehlungen für Manager im LEH hinsichtlich des Markenmanagements und der Gestaltung der Handelskanäle mit dem Ziel der Steigerung der Kundenloyalität ableiten.

Den Ergebnissen der Studie entsprechend beeinflusst der Marktauftritt wie stark der Kunde eine Retail Brand wahrnimmt, was sich wiederum auch in der Loyalität gegenüber dieser Retail Brand auswirkt. Diese Wirkungsbeziehungen gelten sowohl für die Offline als auch für die Online Retail Brand. Um eine starke Brand aufzubauen und die Loyalität der Kunden zu steigern, empfiehlt sich für Manager daher grundsätzlich die Investition in den stationären sowie elektronischen Marktauftritt. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse aber auch, dass der Einfluss der Offline Brand auf die Loyalität stärker ist als der Einfluss der Online Brand. Damit kann der stationäre Handelskanal als Haupttreiber der

Kundenloyalität in beiden Kanälen angesehen werden.

Manager aus dem Lebensmittel Einzelhandel sollten sich darüber bewusst sein, dass es zu keiner wechselseitigen Stützung der beiden Kanäle kommt. Die Wirkung des stationären auf den elektronischen Handelskanal kann in dieser Studie nachgewiesen werden, jedoch besteht keine Beziehung in der entgegengesetzten Richtung. Dies bedeutet, dass eine Investition in den stationären Marktauftritt sowohl die Online als auch die Offline Brand stärkt. Eine Investition in den elektronischen Marktauftritt stärkt dagegen nur die Online Brand. Manager sollten dies beim Aufbau bzw. der Erweiterung eines elektronischen Vertriebskanals beachten. Ist eine Einführung eines elektronischen Handelskanals geplant, sollte also bereits eine starke stationäre Retail Brand existieren.

Kunden übertragen ihre Einstellung gegenüber dem stationären auf den elektronischen Kanal, die sie aus früheren Erfahrungen mit dem Händler gebildet haben. Dass der elektronische Marktauftritt nicht auf die stationäre Brand ausstrahlt kann darauf zurückgeführt werden, dass der Lebensmitteleinkauf auf elektronischem Wege in Deutschland noch nicht sehr weit verbreitet ist. Die elektronischen Handelskanäle der Lebensmittelhändler stellen bislang keine gleichwertige Alternative zu den stationären Kanälen dar. In den Online-Plattformen der Lebensmittelhändler lassen sich nur selten Vollsortimente vorfinden. Häufig bieten Händler dort nur Premium-Produkte auf höherem Preisniveau an. Des Weiteren können Frischeprodukte wie Milchprodukte, Fleisch, Obst und Gemüse weitgehend nur stationär bezogen werden.

Nichtsdestotrotz: Die Tendenz der Konsumenten, mehrere Vertriebskanäle in Anspruch zu nehmen, kann auch im LEH nicht negiert werden und Interdependenzen werden weiter an Bedeutung gewinnen, wenn ein stationäres Unternehmen online die gleiche Marke nutzen wird, was unzweifelhaft zu empfehlen ist. Aber Überforderung oder Desorientierung der Kunden in beiden Kanälen wirken interdependent und negative Effekte entstehen, wenn die Vertriebskanäle nicht die gleichen Leistungen anbieten, was heute im deutschen LEH bislang kaum der Fall ist. Daher ist generell zu einer stärkeren Verzahnung – auch gedanklich – stationärer und elektronischer Handelskanäle zu raten.

### „Take-aways“

- Für stationäre Lebensmittelhandelsunternehmen ist es bedeutsam einen starken stationären Marktauftritt zu haben, da dieser die Wahrnehmung als starke Marke, Offline und Online beeinflusst.
- Kunden übertragen ihre Einstellung zum stationären auf den elektronischen Handelskanal; die entgegengesetzte Wirkungsbeziehung gilt jedoch im LEH nicht (im Gegensatz zu weiter im Onlinegeschäft fortgeschrittenen Branchen wie Fashion).
- Der stationäre Handelskanal ist der Haupttreiber der Loyalität der Kunden zum Händler, aber der Onlinekanal bestimmt die Loyalität ebenso; d.h. beide Vertriebskanäle sorgen dafür, dass Kunden wiederkommen.

# Nutzung und Wirkungen von Mobile Tagging auf Produktverpackungen – Ergebnisse einer Konsumentenbefragung

Sascha Steinmann & Hanna Schramm-Klein

Mobile Endgeräte sind für viele Menschen heute aus dem Alltag nicht mehr wegzudenken. Immer mehr Endverbraucher nutzen die Möglichkeit, ortsunabhängig Dienste über das Internet abzurufen. Unternehmen suchen währenddessen neue Möglichkeiten, um über den mobilen Absatzkanal ihre Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Die Eingabe einer URL oder von Text über die Tastatur des mobilen Endgeräts zum Abrufen von mobilen Diensten ist jedoch oft wenig benutzerfreundlich. Mobile Tagging hat das Potential diese Lücke zu schließen, wurde in der bisherigen Forschung jedoch kaum beachtet. Dieser Beitrag skizziert Einsatzmöglichkeiten von Mobile Tagging, insbesondere von QR-Codes auf Produktverpackungen. Weiterhin werden erste Ergebnisse einer Konsumentenbefragung berichtet, die die Determinanten und Wirkungen der Nutzung von Mobile Tagging untersucht.

## Einführung

Das mobile Internet erfreut sich in den vergangenen Jahren einer wachsenden Beliebtheit. Über WLAN oder die Funknetze der Mobilfunkanbieter sind das mobile Internet und mobile Dienste jederzeit und nahezu überall ortsungebunden nutzbar. Diese Allgegenwärtigkeit rechnergestützter Informationsverarbeitung eröffnet Konsumenten völlig neue Möglichkeiten, mit ihrer Umwelt zu interagieren. Immer mehr Konsumenten nutzen die Möglichkeit, mit ihrem Smartphone oder Tablet-PC ortsunabhängig E-Mails zu bearbeiten, mit Freunden und Bekannten in sozialen online Netzwerken zu kommunizieren und eine Vielzahl unterschiedlicher Informationen abzurufen (Bitkom 2014).

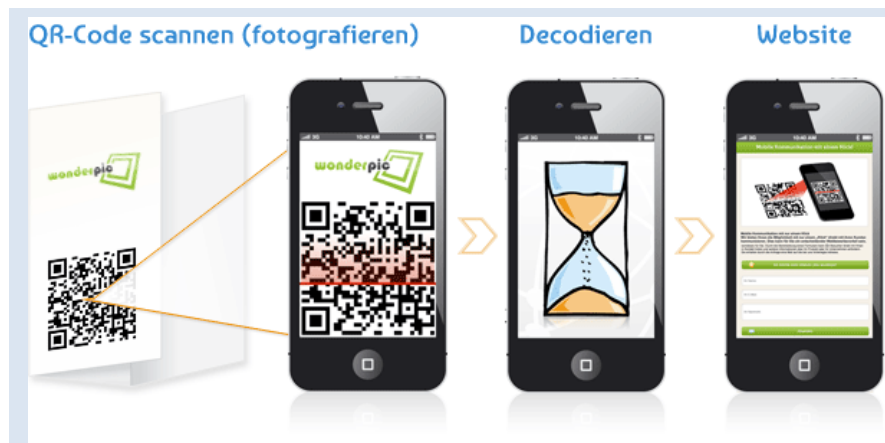


Abbildung 1: Funktionsweise von QR-Codes  
Quelle: [www.wonderpic.de](http://www.wonderpic.de)

Auf diese Weise haben Kunden mittels Smartphones die Möglichkeit, zu jeder Zeit und ortsunabhängig auch Produktinformationen abzurufen und Preisvergleiche durchzuführen und diese Informationen bei ihrer Kaufentscheidung zu berücksichtigen.

Eine Technologie, welche die Vorteile moderner mobiler Endgeräte nutzt und gleichzeitig den Nachteil überwindet, dass die Eingabe bei diesen Geräten relativ umständlich ist, ist das so genannte Mobile Tagging, bei dem mit Hilfe einer Kamera (bspw. von einem Smartphone oder Tablet-PC) ein zweidimensionaler Barcode oder auch QR-Code (QR = Quick Response) gescannt und dekodiert wird (siehe Abbildung 1). Dadurch ist es möglich, in der

## Autoren

Dr. Sascha Steinmann ist Akademischer Rat am Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen.

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



realen Welt die Funktionalität eines Hyperlinks zu nutzen und so den Medienbruch zwischen Realität und virtuellem Raum zu überbrücken, ohne dass der Hyperlink oder die Information, die man abrufen möchte, über die (Touchscreen-)Tastatur eingegeben werden muss. Die von einer Software auf dem mobilen Endgerät ausgelesene Information steht dann auf dem mobilen Endgerät für den Konsumenten zur Ansicht sowie zur Weiterverarbeitung bereit (Alby 2008).

Nicht zuletzt wegen Produktschanner-Applikationen wie barcoo ist zu erwarten, dass Shopper ihr Smartphone nun auch direkt am Point of Sale (PoS) nutzen, um zusätzliche Informationen zu den Produkten im Regal abzurufen. Die zeitliche und räumliche Nähe zum tatsächlichen Kauf lässt es dabei wahrscheinlich erscheinen, dass die auf diese Weise abgerufenen Informationen die Kaufentscheidung maßgeblich mitentscheiden.

Vor diesem Hintergrund sowie aufgrund des enormen Potenzials von Technologien im Kontext Mobile Tagging für die zielgerichtete Suche nach Produktinformationen auch im stationären Handel, widmet sich dieser Beitrag zunächst einer Darstellung der Einsatzmöglichkeiten dieses mobilen Services am Point-of-Sale. Darüber hinaus werden erste Ergebnisse einer Befragungsstudie präsentiert, die sich mit potenziellen Determinanten der Akzeptanz und Nutzung insbesondere von QR-Codes auf Produktverpackungen sowie deren Wirkungen auf das Konsumentenverhalten beschäftigt.

### Konzeptioneller Bezugsrahmen

Die Einsatzmöglichkeiten für Mobile Tagging sind vielfältig, da



Abbildung 2: QR-Code gestütztes Einkaufen am virtuellen Regal

Quelle: [www.mobile-trends.net](http://www.mobile-trends.net)

die Anwendung nicht auf eine bestimmte Branche oder ein spezifisches Marktsegment begrenzt ist. Neben dem klassischen Einsatz in Produktion und Logistik werden mehrdimensionale Barcodes zunehmend im M-Business eingesetzt. Vor allem dem Einsatz im Mobile Marketing und der Werbung wird ein großes Potential zugesprochen, da statische Angebote wie Printanzeigen oder TV-Spots mit interaktiven Formen der Kundenkommunikation verzahnt werden können und dabei vergleichsweise geringe Investitionen benötigen (Detecon 2008). Immer häufiger zu sehen sind Mobile Tags, vornehmlich QR-Codes, auch auf Produktverpackungen. Sie leiten meist zur Homepage des Herstellers weiter, auf der weitere Informationen zu den Produkten und dem Unternehmen abgerufen werden können.

2011 sorgte die britische Supermarktkette Tesco in Südkorea mit einem neuartigen Marketing-Konzept unter Verwendung von

QR-Codes für Aufsehen. Das Unternehmen hat in U-Bahn-Stationen große Poster mit abgebildeten Einkaufsregalen angebracht (siehe Abbildung 2). Jedes darauf zu sehende Produkt ist mit einem QR-Code versehen, das beim Scannen mit der „Tesco-Homeplus-App“ in einem digitalen Warenkorb landet. Nach Abschicken der Bestellung kümmert sich Tesco um die Zusammenstellung und die kostenlose Lieferung zum gewünschten Termin. Insofern handelt es sich nicht nur um eine reine Marketing-Aktion, sondern um ein ganzheitliches Vertriebskonzept für mobiles Einkaufen. Tesco reagierte mit der Aktion auf einen bei Konsumenten ermittelten Bedarf an kürzeren Einkaufswegen und dem Wunsch nach mehr Komfort, da viele Koreaner lange Arbeitswege haben und häufig Wartezeiten an U-Bahn-Stationen in Kauf nehmen müssen. Das Konzept ging auf: Innerhalb von drei Monaten gelang es Tesco den Online-Umsatz um 130% zu steigern und

10.000 neue Kunden zu gewinnen (Digital Trends 2011).

Ein anderes Einsatzgebiet von Mobile Tagging ist der mobile Abruf von Produktinformationen und Diensten zu Produkten über die Verpackung, die auch als „Extended Packaging“ bezeichnet wird (GS1 2009). Hierfür eingesetzt werden können Mobile Tagging mit ein- oder mehrdimensionalen Codes. Bei zweidimensionalen QR-Codes haben die Hersteller die Kontrolle über den Inhalt des Tags, da meist auf eine eigene Webseite verlinkt wird bzw. der Inhalt sogar direkt im Code steht. Unternehmen haben daneben den Vorteil, dass sie auf Verpackungen mit begrenztem Platzangebot den Zugang zu zusätzlichen Informationen ermöglichen können und somit den Kunden umfassender informieren können, als dies mit dem Text auf der Produktverpackung in der Regel möglich ist. Außerdem können Informationen aktualisiert werden, falls sich nach dem Druck Änderungen ergeben haben. Diese erhöhte Transparenz durch mehr und aktuellere Informationen kann das Vertrauen von Kunden in eine Marke/, ein Produkt verbessern.

Zunehmende Verbreitung unter Konsumenten „on the go“ finden in diesem Zusammenhang sog. „Entscheidungsunterstützungssysteme“. Wenn Kunden sich bspw. innerhalb eines Geschäfts befinden und eine Vielzahl von Produkten zur Auswahl haben, können sie über mobile Dienste Zusatzinformationen über ein Produkt und dessen Herstellungsverfahren (z.B. Fair Trade Kaffee) abrufen. Mobile Tagging stellt dabei eine mögliche technologische Basis dar, um diese Entscheidungshilfen zu ermöglichen. Gleichermäßen repräsentiert die Technologie eine attraktive Erweiterung der etab-

lierten Kundenkommunikation in Unternehmen. Konsumenten wird die Benutzung des mobilen Internets erleichtert, indem bspw. die unbequeme Eingabe einer URL durch das Scannen eines Tags ersetzt wird, um auf eine Webseite zu gelangen. Mobile Tagging bietet daher nicht nur durch Entscheidungsunterstützung sondern auch durch die vereinfachte, konsumentengesteuerte Benutzung einen Mehrwert, welcher in Studien als eine wesentliche Ursache für den Anstoß für eine Interaktion zwischen Werbetreibenden und Konsumenten nachgewiesen wurde (Dou & Li 2008). Dahingegen gibt es bisher nur wenige Studien, die sich mit der Akzeptanz von Mobile Tagging und der Nutzung derartiger Dienste auf das Kundenverhalten selbst beschäftigen. Um den Forschungsstand diesbezüglich zu steigern, wurde im Rahmen einer Befragungsstudie untersucht, welche Faktoren die Akzeptanz von Mobile Tagging beeinflussen und wie sich diese auf das Konsumentenverhalten im Zusammenhang mit mobilen Diensten auswirkt.

### **Anlage und Durchführung einer Konsumentenbefragung**

Um Aufschluss über die Bestimmungsfaktoren der Akzeptanz von Mobile Tagging und mobilen Diensten zu erhalten, wurden die postulierten Zusammenhängevermutungen mittels einer quantitativen Online-Befragung überprüft. Potenzielle Teilnehmer wurden ausschließlich über digitale Kanäle auf die Umfrage aufmerksam gemacht. Hierfür wurden E-Mail-Verteiler von vier deutschen Universitäten sowie die sozialen Netzwerke Facebook, Xing und wer-kennt-wen genutzt. Hierbei wurde stets ein QR-Code als Bild angehängt, über das die URL zur Umfrage direkt mit mobilen Endgeräten aufgerufen wer-

den konnte. Die Darstellung der Umfrage hat sich dabei systemseitig dem verwendeten Endgerät angepasst.

Der verwendete Fragebogen war in vier thematisch zusammenhängende Teilbereiche gegliedert. Der erste Teil befasste sich mit allgemeinen Fragen zur Benutzung mobiler Endgeräte und zur Mobilaffinität der Teilnehmer. Im zweiten Befragungsteil wurden Fragen zur Wahrnehmung, Einstellung und dem Verhalten bezüglich mobiler Dienste gestellt. Der dritte und zentrale Teil behandelt Fragen zu Mobile Tagging, insbesondere zur Nutzung von QR-Codes auf Produktverpackungen. Hierbei wurde den Teilnehmern ein QR-Code auf einer Produktverpackung präsentiert (Müsli). Es war den Teilnehmern auch möglich den abgebildeten QR-Code einzuscannen und so weiterführende Informationen auf der Herstellerseite zum Produkt zu erhalten. Darüber hinaus wurde auf der folgenden Seite des Onlinefragebogens die Internetseite dargestellt, die der Teilnehmer durch das Scannen angezeigt bekommen hätte. Die übrigen Abschnitte dieses Teils der Befragung befassten sich zunächst mit Fragen zur Wahrnehmung, Einstellung sowie dem aktuellen und intentionalen Nutzungsverhalten von QR-Codes. Weiterhin wurde die Zufriedenheit mit den erhaltenen Produktinformationen sowie der Einfluss der Nutzung auf das intentionale Kaufverhalten erfasst. Im vierten Abschnitt des Fragebogens wurden abschließend soziodemografische Größen der Teilnehmer erfragt (z.B. Alter, Geschlecht, Einkommen).

Insgesamt haben 128 Personen an der Umfrage teilgenommen. Knapp 30% der Teilnehmer sind weiblich. Das Durchschnittsalter beträgt 26,54 Jahre, wobei die

jüngsten Teilnehmer 18 Jahre alt sind und der älteste 56 Jahre alt ist. Mit 37,5 % verfügt mehr als ein Drittel über einen Universitäts- oder Fachhochschulabschluss. Alle Probanden hatten zudem mindestens die mittlere Reife abgeschlossen. Auszubildende und Studenten stellten mit 55,9 % die größte Berufsgruppe dar, gefolgt von der Gruppe der Angestellten und Arbeitern mit knapp 40 %.

## Erste Ergebnisse

Von den Teilnehmern der Umfrage haben 82,2 % angegeben, dass sie bereits Erfahrungen mit QR-Codes gemacht haben. Am häufigsten werden QR-Codes von den Teilnehmern für den Abruf von zusätzlichen Informationen über Produkte oder Dienstleistungen genutzt (siehe Abbildung 3). Vor allem Social-Media-Aktivitäten, die eine der Hauptanwendungen von mobilen Endgeräten ausmachen, werden fast gar nicht in Verbindung mit Mobile Tagging genutzt. Aus den Ergebnissen lässt sich schließen, dass Konsumenten den Nutzen von Mobile Tagging vorrangig darin sehen, dass (zusätzliche) Informationen abgerufen werden können. Für Unternehmen ist es ein Hinweis darauf, dass Kunden

grundsätzlich an weiteren Informationen zu ihren beworbenen Produkten und Dienstleistungen interessiert sind. Auch für die Einleitung eines direkten Verkaufsabschlusses per Mobile Shopping scheint diese Technologie grundsätzlich geeignet zu sein. Mehr als 20 % der Befragten gaben an, durch die Nutzung eines QR-Codes ein Produkt auf der Anbieterseite gekauft zu haben.

Neben diesen deskriptiven Befunden wurde mittels Regressionsanalysen untersucht, welche Aspekte die Nutzung von QR-Codes beeinflussen und wie sich die Nutzung auf weitere Größen auswirkt. Wie erwartet zeigen die Ergebnisse, dass die grundsätzliche Affinität der Teilnehmer zur Nutzung mobiler Dienste einen positiven Einfluss auf die Einstellung ( $\beta = ,592$ ;  $p < ,01$ ) und Nutzung ( $\beta = ,463$ ;  $p < ,01$ ) von QR-Codes auf Produktverpackungen hat. Weiterhin hat auch der wahrgenommene Nutzen des Einscannens des QR-Codes und der dann erhaltenen zusätzlichen Informationen einen positiven Effekt auf die Einstellung ( $\beta = ,591$ ;  $p < ,01$ ) und die Nutzungsintention ( $\beta = ,183$ ;  $p < ,05$ ) dieses mobilen Services.

Ebenso zeigen die Befunde der Regressionsanalysen einen bedeutenden Einfluss der wahrgenommenen Einfachheit der Nutzung auf den wahrgenommenen Nutzen ( $\beta = ,666$ ;  $p < ,01$ ). Mobile Tagging zu nutzen fällt offenbar relativ leicht und dieser Umstand beeinflusst den wahrgenommenen Nutzen positiv. Neben dem reinen Nutzen spielt, wie die Ergebnisse zeigen, auch der wahrgenommene Unterhaltungswert eine wichtige Rolle bei der Einstellungsbildung ( $\beta = ,370$ ;  $p < ,01$ ). Das Scannen eines 2D-Barcodes von einer Produktverpackung impliziert offenbar eine intrinsische Motivation neue Technologien oder mobile Innovationen zu testen. Weiterhin zeigen die Befunde einen starken positiven Zusammenhang zwischen der Nutzung und der Zufriedenheit mit den zusätzlichen Produktinformationen. ( $\beta = ,730$ ;  $p < ,001$ ).

## Zusammenfassung und Implikationen

Die Ergebnisse der Befragungstudie haben gezeigt, dass QR-Codes im Kontext des Mobile Tagging eine interessante Anwendungsmöglichkeit darstellen, um zusätzliche Produktinformationen für Konsumenten bereitzustellen. Weiterhin kann es durch

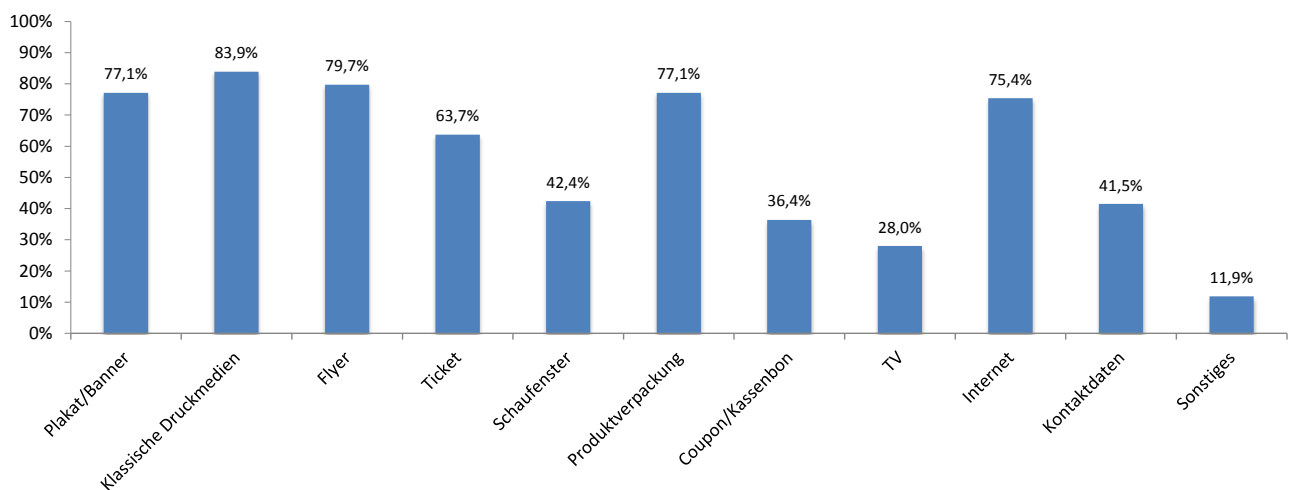


Abbildung 3: Bisherige Nutzung von QR-Codes

den Einsatz von QR-Codes auf Produktverpackungen gelingen, die Aufmerksamkeit von Konsumenten für beworbene Produkte oder Dienstleistungen zu steigern sowie Konsumenten gezielt auf eine Webseite zu leiten, wo sie weitere Informationen abrufen können. Unternehmensaktivitäten, bei denen Mobile Tagging eingesetzt wird, sollten gut durchdacht und auf die geeignete Zielgruppen abgestimmt werden. So ist davon auszugehen, dass der Einsatz von Services im Kontext Mobile Tagging insbesondere technik- bzw. mobilaffine Kunden anspricht. Unternehmen sollten auch bedenken, dass sie bei der Verwendung von Mobile Tagging für Marketingzwecke Interessenten einen gewissen

Unterhaltungswert in Aussicht stellen, um sie zum Scannen des Codes zu motivieren, da der Unterhaltungswert der Nutzung einen Einfluss nicht nur auf die Einstellung zum Mobile Tagging generell, sondern auch zu den präsentierten Inhalten und somit zum Unternehmen und seinen Produkten hat.

### Literatur

Alby, T. (2008): *Das mobile Web*, Carl-Hanser-Verlag: München.

Bitkom (2014): *Trends im Online-Shopping*, [http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM-Praesentation\\_Trends\\_im\\_Online-Shopping\\_08\\_05\\_2014.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM-Praesentation_Trends_im_Online-Shopping_08_05_2014.pdf)

Detecon Consulting (2008): *Mobile Tagging - New Business Opportunities through 2D-Barcodes*, [http://www.detecon.com/de/publikationen/studien/studien.html?unique\\_id=28521](http://www.detecon.com/de/publikationen/studien/studien.html?unique_id=28521).

Digital Trends (2011): *South Korean supermarket chain opens virtual grocery stores in subways*, 2011, <http://www.digitaltrends.com/mobile/south-korean-supermarket-chain-opens-virtual-grocery-stores-in-subways/>.

Dou, X., & Li, H. (2008): *Creative use of QR codes in consumer communication*, *Journal of Mobile Marketing*, Vol. 3, No. 2, pp. 61-67.

GS1 Inc. (2009): *Extended Packaging Pilot Handbook*, [http://www.gs1.org/docs/mobile/GS1\\_Extended\\_Packaging\\_Pilot\\_Handbook.pdf](http://www.gs1.org/docs/mobile/GS1_Extended_Packaging_Pilot_Handbook.pdf).

# Wie beurteilen Konsumenten das Online-Shopping über einen Smart TV?

**Gerhard Wagner, Hanna Schramm-Klein & Sascha Steinmann**

Internetfähige TVs finden sich in zunehmend mehr deutschen Haushalten. Insbesondere Smart TVs bieten Nutzern verschiedene Unterhaltungs- und Anwendungsmöglichkeiten, für die bisher die Verwendung von PC, Laptop, Smartphone oder Tablet notwendig war. Hierunter fällt auch die Möglichkeit, mit einem Smart TV online zu shoppen – entweder über den integrierten TV-Browser oder, sofern vorhanden, über eine spezielle TV-Shopping-App. Um zu untersuchen, wie Konsumenten den Internet-Einkauf via Smart TV beurteilen und ob der Smart TV das Potenzial hat, ein alternativer elektronischer Absatzkanal zu werden, wurde in drei deutschen Wohnzimmern eine umfassende experimentelle Studie mit 193 Probanden durchgeführt.

## Dynamik im Markt für Smart TVs

Aufgrund der stetig steigenden Anzahl von Online-Shoppern nimmt die Bedeutung des Internet-Vertriebs für Online- und Mehrkanalhändler weiter zu. So haben 94 % der Internetnutzer (dies entspricht 73 % der deutschen Bevölkerung ab 14 Jahre) innerhalb der letzten 12 Monate einen Einkauf im Internet getätigt (Bitkom 2014). Dabei greifen Konsumenten zunehmend auf unterschiedliche internetfähige Endgeräte für den Online-Einkauf zu, z.B. Smartphones oder Tablet-PCs. Wie unterschiedliche Studien zeigen, findet das Online-Shopping auch mit den „mobilen“ Endgeräten primär zu Hause statt. 84 % derjenigen, die ein Smartphone oder Tablet für den Internet-Einkauf verwenden, geben an,

dies innerhalb der eigenen vier Wände zu tun (Bitkom 2014). Nach einer Studie von Forrester Research (2013) ist der Hauptnutzungsort das heimische Wohnzimmer – 72 % nutzen hier das Tablet und 68 % das Smartphone für den Internetzugang.

Eine neue und in den Haushalten rasant wachsende Kategorie von Endgeräten, die den Zugang zum Internet ermöglichen, stellen internetfähige TV-Geräte – insbesondere Smart TVs – dar. „Smart TVs“ sind Fernsehgeräte mit integrierter Internet-Funktionalität und einem Angebot zusätzlich nutzbarer TV-Apps. Bereits über ein Viertel (26,4 %) der deutschen Haushalte verfügt über ein internetfähiges TV-Gerät und 31,7 % von denen, die noch keines besitzen, planen den Kauf innerhalb der nächsten 12 Monate (Tomorrow Focus Media 2014).

Diese Zahlen entsprechen jedoch nicht der tatsächlichen Nutzung der Internetfunktion eines Smart TV. So berichtet die GFU (2013), dass nur 58 % aller Smart TV-Besitzer das Gerät überhaupt mit dem Internet verbunden haben, und nach den Befragungsergebnissen von Tomorrow Focus Media (2014) nutzen lediglich 25 % der Smart TV-Besitzer damit aktiv das Online-Angebot. Jedoch berichten aktuelle Studien ein dynamisches Wachstum bei den Nutzungszahlen und prognostizieren, dass die Internetnutzung der Smart TVs in den kommenden Jahren weiter zunehmen wird.

Für die Nutzungsintention der Internetfunktion von Smart TVs spielt das Vorhandensein von relevanten TV-Apps eine entscheidende Rolle. Mehr als 70 % der Smart TV-Besitzer, die aktiv die Internetfunktion nutzen, verwenden dazu TV-Apps (Harris Interactive 2012a). Smart TV-Apps sind zudem die am häufigsten genutzte Alternative zum Erwerb von „Video on Demand“-Angeboten (Accenture 2013). Rund ein Drittel (32 %) der Smart TV-Nutzer wünscht sich eine geeignete Möglichkeit, mit dem Gerät online zu shoppen (Harris

## Autoren

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

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

Dr. Sascha Steinmann ist Akademischer Rat am Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen.

Interactive 2012b). Dennoch gibt es auf dem deutschen Markt bisher kaum Versuche, den Online-Vertrieb auf dem Smart TV zu etablieren und den Online-Store, z.B. durch die Entwicklung einer TV-Shopping-App, an die Gegebenheiten der Smart TV-Geräte anzupassen. Dabei bietet der Smart TV sowohl aufgrund technologischer Aspekte als auch durch die spezifische Nutzungssituation gute Voraussetzungen für den Online-Vertrieb.

## Shopping in Lean-Back-Atmosphäre

Im Unterschied zu dem Online-Shopping über einen klassischen Computer, der für gewöhnlich eher aufgabenorientiert genutzt wird, findet die Verwendung eines Smart TV in einer auf Unterhaltung ausgerichteten „Lean-Back-Atmosphäre“ statt. Aufgrund der spezifischen Umgebungsbedingungen und der veränderten Nutzungssituation ist anzunehmen, dass der Online-Einkauf mit einem Smart TV im Vergleich zum Online-Shopping am PC oder Laptop daher einen zusätzlichen Unterhaltungswert und höheren Komfort für Konsumenten bietet, welche die Einstellung und Intention, am Smart TV zu shoppen, positiv beeinflussen.

Für Unternehmen stellt der elektronische Absatzkanal über internetfähige TVs neue Ausgestaltungsmöglichkeiten der Online-Distribution (z.B. Verknüpfung von TV-Werbung und Online-Shopping-Funktion, Interaktionen in Echt-Zeit) und Produktpräsentation (3D-Darstellung, Audio und Video-Inhalte, hochauflösende Produktabbildungen auf großflächigen Displays, etc.) dar. Die gerätespezifischen Eigenschaften eines Smart TV ermöglichen es somit, Informationen und Produkte „reichhaltiger“ zu präsentieren. Durch die interaktive Verwen-

dung des Smart TVs können Nutzer zudem mit dem System (gezielte Suchanfragen, Filterfunktionen) oder mit anderen Nutzern (Social-TV) bzw. Service-Mitarbeitern eines Unternehmens (Video-Chats) interagieren. Des Weiteren ist beim „Smart TV-Shopping“ ein Medienbruch und damit eine asynchrone Kommunikation wie beim klassischen Tele-Shopping (Bestellung per Telefon) nicht mehr notwendig.

Aufgrund dessen ist anzunehmen, dass der „smarte“ Absatzkanal das Potenzial aufweist, Online-Shoppern einen Mehrwert gegenüber anderen Online-Kanälen zu bieten sowie den Anteil der Online-Käuferschaft zu erweitern (Barwise 2001). Damit verbunden ist jedoch auch die Herausforderung, das Shopping via Smart TV den Bedürfnissen der Konsumenten entsprechend auszugestalten und diesen zusätzlichen elektronischen Absatzkanal in das bestehende Distributionssystem zu integrieren. Bei der Informationssuche wählen Konsumenten für gewöhnlich den Kanal, der am exaktesten die Eigenschaften eines Produktes wiedergibt (Burke 2002). Durch eine entsprechende Visualisierung der Produkte können Online-Händler sowohl das wahrgenommene Risiko der Konsumenten reduzieren als auch den Unterhaltungswert des Kaufprozesses steigern. Die intuitive Durchführbarkeit und Unterstützung des Kaufprozesses durch eine Online-Shopping Technologie sind jedoch Grundvoraussetzungen, um ein unterhaltsames und ansprechendes Einkaufserlebnis zu gestalten. Hingegen würden eine komplizierte Bedienung sowie eine unangepasste Verwendung des Endgerätes dazu führen, dass der Unterhaltungswert zu Lasten der Auseinandersetzung mit der Technologie abnimmt. Insofern ist zu erwarten, dass eine an die

Eigenschaften des Smart TV und für den Einkauf am TV optimierte TV-Shopping-App ein positiveres Einkaufserlebnis ermöglicht als die Verwendung der Standard Internetseite über einen TV-Browser.

Die bisherigen Darstellungen machen die Relevanz des Themas deutlich. Im Folgenden wird deshalb analysiert:

- Wie beurteilen Konsumenten die Möglichkeit, mit einem Smart TV online zu shoppen?
- Wird die Beurteilung des Einkaufserlebnisses via Smart TV durch das Shopping-Format (TV-Shopping-App vs. TV-Browser) beeinflusst?
- Welche Eingabegeräte nutzen Konsumenten für das Online-Shopping per Smart TV?

## Feldstudie zum TV-Shopping

Ziel der Untersuchung war es, das Online-Shopping über einen Internet-TV in einer typischen Nutzungssituation zu erfassen. Hierfür wurde den Teilnehmern der Studie ein internetfähiger Samsung Smart TV (UE46F8090) in drei realen Wohnzimmern zur Verfügung gestellt. Der Vorteil dieser Art von Feldstudie gegenüber einem Laborexperiment unter künstlichen Bedingungen ist, dass durch die lebensnahe und realistische Nutzungssituation eine hohe externe Validität und damit eine bessere Generalisierbarkeit der Ergebnisse erreicht werden kann. Als Probanden wurden Freunde und Bekannte der Versuchsleiter (jeweilige Bewohner des Wohnzimmers) eingeladen, um die Benutzung eines Internet-TV auszuprobieren und anschließend durch einen standardisierten Fragebogen zu beurteilen. Auf diese Weise wurde eine natürlich Untersuchungssituation geschaffen, die einer tat-

sächlichen Wohnzimmeratmosphäre entspricht und zu einem natürlichen (Antwort-)Verhalten der Probanden führen sollte.

Insgesamt nahmen 193 Personen an dem Versuch teil, die für das Experiment vorab in zwei Gruppen aufgeteilt wurden. Die eine Gruppe (N = 96) nutzte eine für den Smart TV entwickelte TV-Shopping-App, die andere Gruppe (N = 97) den im Smart TV integrierten TV-Browser (siehe Abbildung 1), um einige kaufprozessbezogene Aufgaben (Anmeldung im Online-Shop, Produktsuche, Ablage im Warenkorb, etc.) durchzuführen. Im Durchschnitt waren die Versuchsteilnehmer 32 Jahre alt, wobei Probanden von 16 bis 70 Jahren an dem Experiment teilnahmen. 51 % der Teilnehmer waren Frauen. Rund ein Drittel (32 %) der Versuchsteilnehmer gaben an, selbst einen internetfähigen TV zu besitzen, was nahezu dem Smart TV-Anteil (34 %) entspricht, der in einer für Deutschland repräsentativen GFU Studie ermittelt wurde (Concentra Marketing Research 2013).

Sowohl über die TV-Shopping-App als auch über den integrierten TV-Browser wurde auf den Online-Shop des Schweizer Medienhändlers „ex libris“ zugegriffen. Die Auswahl von „ex libris“ erfolgte, da das Multi-Channel-Handelsunternehmen, neben einem Online-Shop, eine frei verfügbare und voll funktionierende TV-Shopping-App anbietet und

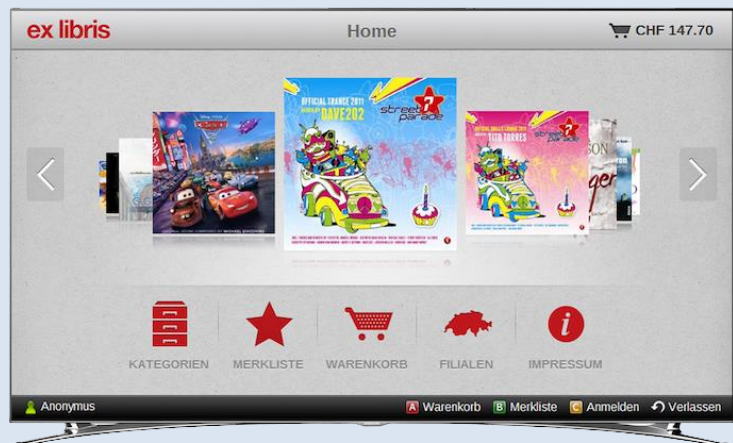
somit die Nutzung von zwei Smart TV-Shopping-Alternativen ermöglicht.

Da mehrere Studien zu dem Ergebnis kommen, dass die kom-

plexe und wenig intuitive Bedienbarkeit aktueller Smart TVs ein Nutzungshemmnis darstellt (z.B. PwC 2013, Tomorrow Focus Media 2014), wurden den Probanden drei verschiedene Eingabegeräte zur Verfügung gestellt. Neben der im Lieferumfang enthaltenen Smart Touch Control und der Standard Fernbedienung konnten die Probanden eine optional erhältliche Samsung Tastatur nutzen (siehe Abbildung 2).

## Beurteilung des „Smart TV-Shoppings“

Nach der Verwendung des Internet-TV wurden die Probanden



TV-Shopping-App



Online Shop via TV - Browser

Abbildung 1: Alternative Shopping Formate auf Samsung Smart-TV

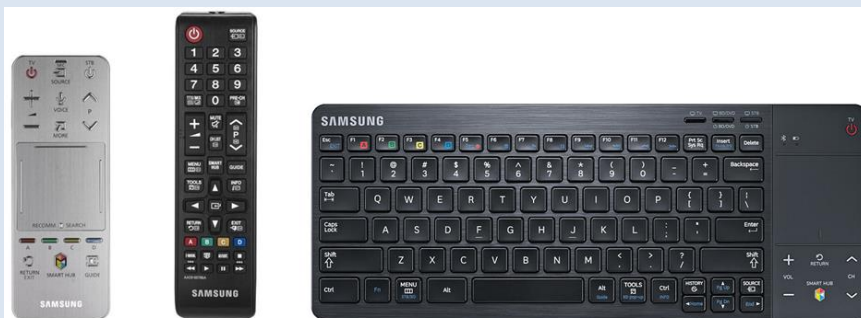


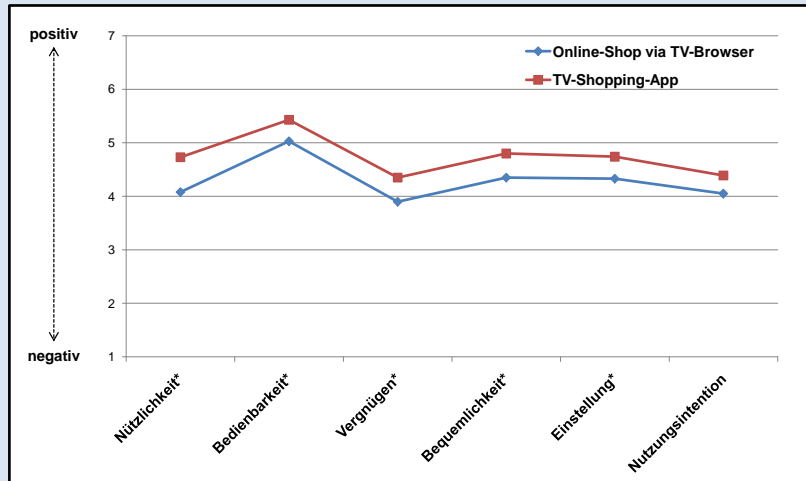
Abbildung 2: Eingabegeräte (Smart Touch Control, Fernbedienung und Tastatur)

gebeten, das Shopping-Erlebnis anhand verschiedener Dimensionen auf einer 7er-Skala zu beurteilen. Insgesamt wurde die Möglichkeit über einen Smart TV online einkaufen zu können positiv beurteilt. Dies zeigt sich sowohl in der positiven Evaluation (Mittelwerte von 3,90 bis 5,43) (siehe Abbildung 3) als auch in den qualitativen Aussagen, welche die Probanden zusätzlich zur quantitativen Erhebung tätigen konnten.

Wie das TV-Shopping empfunden wurde, zeigen ausgewählte Aussagen der Probanden:

- „Bequem, kein Laptop oder Ähnliches auf Schoß oder Schreibtisch notwendig“, weiblich, 26 Jahre.
- „Die Größe des Bildschirms ist hilfreich und angenehm“, weiblich, 49 Jahre.
- „Positiv war die komfortable Sitzposition, negativ das Handling mit den Eingabegeräten“, männlich, 26 Jahre.
- „Bequemes, schnelles Suchen von Produkten. Einfacher Einkauf möglich“, männlich, 37 Jahre.
- „Möglichkeit vom Sofa aus zu shoppen, ohne den Computer hochfahren zu müssen“, weiblich, 30 Jahre.
- „Ich fand die Idee ganz gut, dass man auch mit dem Fernseher online shoppen kann. Mir ist nichts Negatives aufgefallen“, männlich, 16 Jahre.
- „Ich kam gut zurecht, obwohl ich mich für Interneteinkäufe generell nicht interessiere“, weiblich, 29 Jahre.

Die Beurteilung des Online-Shopping über den Smart TV im Vergleich zwischen der App-Gruppe und der Browser-Gruppe ist in Abbildung 3 dargestellt. Es zeigt sich, dass die Probanden, die zum Online-Shopping die TV-Shopping-App verwendet haben,



Hinweis: \*= Mittelwertunterschiede sind statistisch signifikant

Abbildung 3: Beurteilung der Shopping-Formate anhand verschiedener Dimensionen

den Internet-Einkauf über den TV positiver bewerten als diejenigen Versuchsteilnehmer, die den Online-Shop über den TV-Browser besucht haben. Die größte Differenz zeigt sich bei der wahrgenommenen Nützlichkeit (App: 4,73 vs. Browser: 4,08), d.h. die App wird als die effektivere Variante zum Online-Shopping wahrgenommen. Aber auch hinsichtlich der Bedienbarkeit (App: 5,43 vs. Browser: 5,03), des Vergnügens (App: 4,35 vs. Browser: 3,90), der Bequemlichkeit (App: 4,80 vs. Browser: 4,35), der Einstellung (App: 4,74 vs. Browser: 4,33) und der Nutzungsintention (App: 4,39 vs. Browser: 4,05) schneidet die TV-Shopping-App besser ab, als der Zugang zu dem nicht für den Smart TV adaptierten Online-Shop über den TV-Browser.

### Unterschiede bei der Nutzung der Eingabegeräte zwischen App und Browser

Aus der Verwendung eines bestimmten Eingabegerätes bzw. der kombinierten Nutzung mehrerer Eingabegeräte können Rück-

schlüsse gezogen werden, welche Eingabegeräte Konsumenten beim Online-Shopping über den TV bevorzugen. Aus den Ergebnissen (siehe Abbildung 4) geht hervor, dass die Nutzer beim Online-Shopping über einen Internet-TV vor allem die Tastatur verwenden. Von den Probanden, die den Online-Shop über den TV-Browser besuchten, griffen 98 % auf die Tastatur zu, bei den App-Nutzern 89 %.

Gerade bei der Eingabe von Text, z.B. Kundendaten oder Suchbegriffen, wird die physische Tastatur der alternativ verfügbaren digitalen Bildschirmtastatur vorgezogen. Das am zweithäufigsten genutzte Eingabegerät (78 % der Browser-Nutzer, 74 % der App-Nutzer) ist die Smart Touch Control, eine Kombination aus Fernbedienung und Touchpad, die wie eine Computermaus genutzt werden kann. Das rund drei Viertel der Probanden dieses Eingabegerät verwendet haben, kann sowohl auf die Neuartigkeit der Technologie und der damit verbundenen Neugierde, dieses auszuprobieren, als auch auf die auf den Smart TV abgestimmte interaktive Steuerung zurückgeführt werden. Die



Standard Fernbedienung wurde am wenigsten verwendet, wobei ein deutlicher Unterschied zwischen den beiden Gruppen besteht. 27 % der App-Nutzer und damit mehr als jeder vierte Versuchsteilnehmer verwendete auch die Fernbedienung, während nur jeder zehnte (10 %) der Browser-Nutzer auf dieses Eingabegerät zugriff. Dies deutet darauf hin, dass die Fernbedienung nicht als geeignetes Eingabegerät für das Online-Shopping über einen Smart TV betrachtet wird. Hinsichtlich der kombinierten Nutzung verwendeten 24 % der Probanden ein Eingabegerät, 64 % nutzten zwei Eingabegeräte und 12 % griffen auf alle drei Eingabegeräte zu.

## Zusammenfassung und Implikationen

Die Anzahl an internetfähigen Fernsehgeräten in deutschen Haushalten, insbesondere Smart TVs, hat in den letzten Jahren beständig zugenommen und soll nach aktuellen Prognosen auch

Smart TVs ähnlich wie Smartphones oder Tablets zukünftig für den bequemen Online-Einkauf von der Couch aus genutzt werden. Um dies zu untersuchen, wurde eine experimentelle Studie durchgeführt, bei der Konsumenten die Möglichkeit hatten, das Online-Shopping über einen Smart TV zu testen und anschließend zu beurteilen. Ein besonderes Augenmerk wurde auf die unterschiedliche Evaluierung des Smart TV-Shoppingerlebnisses bei der Verwendung von einer TV-Shopping-App im Vergleich zu dem Standard Online-Shop über den integrierten TV-Browser gelegt sowie auf die Nutzung unterschiedlicher Eingabegeräte.

Die Resultate der Beurteilung von TV-Shopping-App und dem Online-Shopping über den Standard TV-Browser zeigen, dass die Möglichkeit über einen Smart TV online zu shoppen insgesamt positiv wahrgenommen wird. Aus der Perspektive der Konsumenten ist jedoch die TV-Shopping-App die bevorzugte Alternative gegenüber der Nutzung des Smart

Anzahl verfügbarer TV-Apps – insbesondere TV-Shopping-Applikationen sind in den verschiedenen „TV-App-Stores“ zurzeit kaum zu finden – bietet sich für Online-Händler die Möglichkeit, mit einer TV-Shopping-App einen „First-Mover“-Vorteil zu erzielen.

Bei der Ausgestaltung einer TV-Shopping-App sollte vor allem auf eine einfache und verständliche Bedienbarkeit geachtet werden. Aus den Resultaten geht hervor, dass bei der Auswahl der Eingabegeräte eine Tastatur bevorzugt wird. Allerdings ist diese bei den wenigsten Smart-TVs im Lieferumfang enthalten. Daher sollte eine TV-Shopping-App auch mit einer Standard-Fernbedienung einfach verwendbar sein bzw. für mehrere Arten von Eingabegeräten optimiert werden. Zudem ist es empfehlenswert, Konsumenten mit der Nutzungsweise der TV-App vertraut zu machen, beispielsweise durch ein Anwendungs-Tutorial oder interaktive Hilfestellungen. Ein weiterer Schritt in Richtung „Usability“ könnte zudem durch neuartige Bedienkonzepte erfolgen. Sprach- und Gestensteuerung sowie die Möglichkeit, mittels eines Second-Screens (z.B. Tablet) den Smart-TV zu bedienen, könnten das Einkaufen am Smart TV weiter vereinfachen. Hierdurch würde der Online-Einkauf auch für Konsumenten interessant, die bisher die Internet-Nutzung über andere Endgeräte aufgrund technologischer, monetärer oder anwendungsbezogener Barrieren ablehnten.

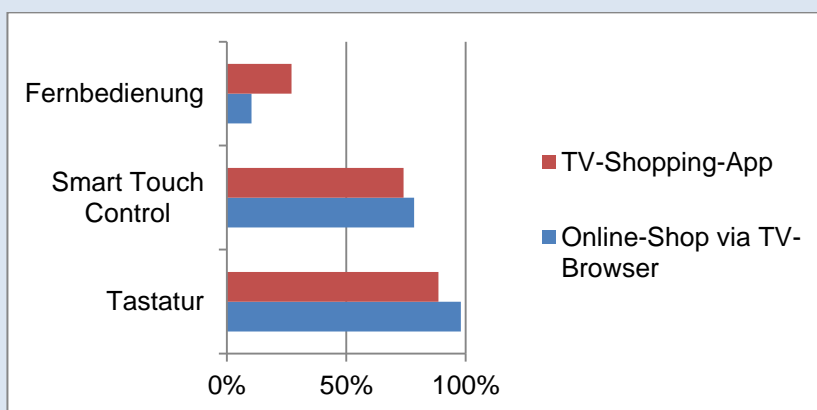


Abbildung 4: Nutzung der Eingabegeräte

weiterhin dynamisch wachsen. Zwar werden Smart TVs nicht primär für den Internet-Zugang verwendet, aber der Anteil von Smart TV-Besitzern, die ihren TV mit dem Internet verbinden und aktiv nutzen, nimmt zu. Dementsprechend ist von Interesse, ob

TV-Browsers. Durch das Angebot einer TV-Shopping-App, die auf die Nutzung und Bedienung eines Smart-TV ausgelegt ist, können Händler den Kundenbedürfnissen eher gerecht werden und ein verbessertes Einkaufserlebnis bieten. Aufgrund der bisher begrenzten

Weiteres Optimierungspotenzial ergibt sich bei der Ausgestaltung des Entertainment-Aspektes. Da der TV vorwiegend zur Unterhaltung genutzt wird lässt sich schlussfolgern, dass eine TV-Shopping-App, deren Nutzung Spaß und Vergnügen bereitet, von

Konsumenten bevorzugt genutzt wird. Neben der Integration von interaktiven Elementen, z.B. Produktvideos oder Social-Media-Applikationen, kann vor allem für Media-Händler der Absatz digitaler Inhalte direkt über den Smart TV, z.B. Videos, Musik oder Spiele, Zusatzerlöse erbringen. Vielversprechend scheint zudem die Möglichkeit, das Einkaufen am Smart TV mit den Inhalten aus dem laufenden TV-Programm oder klassischen TV-Werbespots zu verbinden. Durch die sogenannte „Red-Button“-Funktion können Konsumenten Produkte aus Filmen oder Werbespots direkt über den TV erwerben oder sich darüber informieren. Für den Konsumenten wird das Einkaufen so noch bequemer, während Werbetreibende und Online-Händler durch die Resonanz auf die „Red-Button-Anzeigen“ zugleich eine wirksame Form der Erfolgsmessung nutzen können.

## Literatur

- Accenture (2013): Video-Over-Internet Consumer Survey 2013: Multi-tasking and Taking Control – Winning the trust of the sophisticated consumer, <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Video-Over-Internet-Consumer-Survey-2013.pdf>
- Barwise, P. (2001): TV, PC, or Mobile? Future Media for Consumer e-Commerce, in: Business Strategy Review, Vol. 12, No.1, S. 35-42.
- Burke, R. R. (2002): Technology and the customer interface: what consumers want in the physical and virtual store, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 30, No. 4, S. 411-432.
- Bitkom (2014): Trends im Online-Shopping, [http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM-Praesentation\\_Trends\\_im\\_Online-Shopping\\_08\\_05\\_2014.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM-Praesentation_Trends_im_Online-Shopping_08_05_2014.pdf)
- Concentra Marketing Research (2013): European smart TV adoption rates compared, <http://www.digitaltveurope.net/77992/european-smart-tv-adoption-rates-compared/>
- Forrester Research (2013): Smartphones vs. Tablets: Forrester Reveals the Differences, <http://monetate.com/2013/05/smartphones-vs-tablets-forrester-reveals-the-differences/>
- GFU (2013): Deutschland vernetzt sich – In anderen europäischen Ländern ist der Trend sogar noch stärker, [http://www.gfu.de/\\_dbe,news,\\_auto\\_6117374.xhtml](http://www.gfu.de/_dbe,news,_auto_6117374.xhtml)
- Harris Interactive (2012a): The year of connected TV?, [http://www.harrisinteractive.com/vault/HI\\_UK\\_TMTE\\_Reports\\_ConnectedTV.pdf](http://www.harrisinteractive.com/vault/HI_UK_TMTE_Reports_ConnectedTV.pdf)
- Harris Interactive (2012b): Connected TV Infographic, [http://www.harrisinteractive.com/vault/HI\\_UK\\_TMTE\\_ConnectedTV\\_InfoGraphic\\_0712.pdf](http://www.harrisinteractive.com/vault/HI_UK_TMTE_ConnectedTV_InfoGraphic_0712.pdf)
- PwC (2013): Schlauer Fernsehen – Smart-TV setzt sich durch, <http://www.pwc.de/de/pressemitteilungen/2013/schlauer-fernsehen-smart-tv-setzt-sich-durch.jhtml>
- Tomorrow Focus Media (2014): Smart TV Effects 2014-I: Das smarte Surfen erreicht den TV-Markt, [http://www.tomorrow-focus-media.de/uploads/tx\\_mjstudien/TFM\\_SmartTVEffets\\_2014-I.pdf?PHPSESSID=0cbcea377692fd6a6b0d53f443608ec4](http://www.tomorrow-focus-media.de/uploads/tx_mjstudien/TFM_SmartTVEffets_2014-I.pdf?PHPSESSID=0cbcea377692fd6a6b0d53f443608ec4)

# Kundenbindungsmanagement – Ein länder- und branchenübergreifendes metaanalytisches Strukturgleichungsmodell (MASEM) zur Analyse der Determinanten von Kundenbindung

**Fabian Lehnert**

Kundenbindungsmanagement hat sowohl in der Unternehmenspraxis als auch in der wissenschaftlichen Literatur in den vergangenen Jahren bzw. Jahrzehnten einen enormen Bedeutungszuwachs erfahren. Dieser Bedeutungszuwachs führte allerdings auch dazu, dass in den einzelnen Studien differierende sowie zum Teil widersprüchliche Ergebnisse ermittelt wurden, die einen Erkenntnisgewinn hemmen. Ziel der im Folgenden kurz vorgestellten Dissertation am Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.MA.) ist es daher, ein besseres Verständnis dieses zentralen Forschungsfeldes, des Kundenbindungsmanagements, zu erlangen. Hinsichtlich der Antezedenzen und Konsequenzen der Kundenbindung soll länder- und branchenübergreifende Konvergenz erzielt sowie länder- und branchenspezifische Divergenz der Erkenntnisse herausgestellt werden. Auf Grund der bereits bestehenden Einzeluntersuchungen zu dieser Thematik wurde ein sekundäranalytisches Forschungsdesign gewählt und auf eine noch sehr junge Forschungsmethode, das Meta-analytic Structural Equation Modeling (MASEM), zurückgegriffen.

## Relevanz und Forschungsinteresse

Die Bindung von Kunden an einen Anbieter sowie das Management von Geschäftsbeziehungen gelten als fundamentale Ressourcen für nachhaltige Wettbewerbsvorteile von Unternehmen und stellen wichtige marketingtheoretische Forschungsfelder dar. Diese gewinnen, auf Grund der Marktentwicklungen der vergangenen Jahre (z.B. Globalisierung, steigender Wettbewerbsdruck), weiter an Bedeutung (Bruhn 2009, S. 32). In der wissenschaftlichen Literatur wird von einem Paradigmenwechsel vom Transaktionsmarketing zum Beziehungsmarketing, das dem Kundenbindungsmanagement übergeordnet ist, gesprochen.

Der sich insbesondere seit den 1990er Jahren vollziehende Wandel einer produktorientierten Sichtweise des Marketing zu einer kundenorientierten Perspektive führt in Unternehmen zu neuen Geschäftsstrategien und in der wissenschaftlichen Forschung zu zahlreichen Beiträgen, die sich mit den Konstrukten und Phänomenen von Kundenbeziehungen befassen (Kumar/Sunder/Ramaseshan 2011, S. 23). Diese neue Perspektive gilt als Win-Win-Situation für Unternehmen und ihre Kunden, da ein qualitativ hochwertiges Kundenbindungsmanagement die Zufriedenheit der Kunden erhöht und gleichzeitig den Erfolg des Unternehmens stärkt (Ball/Coelho/Machás 2004, S. 1285).

Demzufolge haben insbesondere das Konstrukt Kundenbindung sowie die damit verbundenen Fragen nach der Entstehung, den Determinanten und den Auswirkungen von Kundenbindung in der wissenschaftlichen Literatur ein starkes Forschungsinteresse geweckt. Dies hat zu einer Vielzahl an wissenschaftlichen Arbeiten, insbesondere in den führenden wissenschaftlichen Marketing- und Managementzeitschriften, geführt (Wachter 2006, S. 89). In der Unternehmenspraxis nimmt das Konstrukt eine nicht mindere Bedeutung ein und wird als „company’s most enduring asset[s]“ (Pan/Sheng/Xie 2012, S. 150) bezeichnet. Unternehmen verstehen mehr und mehr, dass es nicht nur wichtig ist, neue Kunden zu generieren, sondern die bestehenden Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden.

**Autor**

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Fabian Lehnert war Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.MA.) der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

Wenngleich die hohe Anzahl an Forschungsarbeiten auf eine tiefgehende Durchleuchtung des Forschungsfeldes hinweist, kann hinsichtlich einiger Wirkungszusammenhänge des Kundenbindungsmanagements auch nach 20 Jahren Forschung und zahlreichen Publikationen kein Konsens gefunden werden (Pan/ Sheng/Xie 2012, S. 150). Es existieren divergierende Ansichten zum Verständnis von Kundenbindung und es fehlt an einer Synthetisierung und Generalisierung zu dieser Thematik. Zudem besteht in Teilbereichen des Kundenbindungsmanagements, insbesondere der Erforschung der Determinanten der Kundenbindung, weiterhin Nachholbedarf, da zum Teil starke Unterschiede zwischen den Ergebnissen der Primäruntersuchungen zu verzeichnen sind (Runyan/Sternquist/Chung 2010). Zum einen lassen sich Differenzen hinsichtlich der Stärken, bspw. bezüglich des Zusammenhangs von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, und teilweise der Vorzeichen der Wirkungsbeziehungen konstatieren. Zum anderen ist die Kausalität der Wirkungsbeziehung in vereinzelt Fällen, bspw. Vertrauen und Kundenzufriedenheit, ungeklärt. So kann Kundenzufriedenheit nach Werani (2004, S. 158) kausal für die Bildung von Vertrauen sein und umgekehrt. Diese Inkonsistenzen, die in Einzelstudien nicht interpretiert werden können (Bruhn 2009, S. 357), sind darin begründet, dass die Studien in unterschiedlichen Forschungskontexten durchgeführt wurden (Pan/Sheng/Xie 2012, S. 150).

In Anbetracht dieser unterschiedlichen Untersuchungskontexte von Primäruntersuchungen lässt sich ein Mangel an Arbeiten feststellen, die verschiedene situative Rahmenbedingungen in einer Untersuchung vereinen. Diese Mängel

wurden im Rahmen der vorgestellten Dissertation durch den Einsatz einer Metaanalytischen Strukturgleichungsanalyse (MASEM) ausgeräumt. So wurden in einem ersten Schritt (Untersuchungsphase I) die gemittelten Effektstärken aus den zahlreichen, zum Teil sehr unterschiedlichen Korrelationen der einzelnen Primärstudien ermittelt. Darauf aufbauend wurden in Untersuchungsphase II, mittels Strukturgleichungsmodellierung, Hypothesen hinsichtlich der Wirkungsbeziehungen des Untersuchungsmodells geprüft.

Die Arbeit fokussiert zudem auf drei moderierenden Variablen. So soll im Folgenden geklärt werden, welche Unterschiede hinsichtlich der Wirkungsbeziehungen des Kundenbindungsmanagements in

- Business-to-Business- und Business-to-Consumer-Geschäftsbeziehungen,
- der Dienstleistungs-, Konsum- und Industriegüter- sowie Handelsbranche und
- unterschiedlichen Ländern und Kulturen (auf Basis GLOBE)

bestehen.

### **Konzeptioneller Hintergrund der Studie**

Zur Entwicklung des konzeptionellen Bezugsrahmens wurden die zentralen wissenschaftlichen Bezugspunkte und Erklärungsansätze behandelt, die das theoretische Fundament der Arbeit bilden. Zu diesem Zweck wurde das Kundenbindungsmanagement aus neoinstitutioneller und verhaltenswissenschaftlicher Sicht beleuchtet. Die Betrachtung der theoretischen Ansätze umfasste neben der Transaktionskostentheorie im Rahmen der Neuen Institutionenökonomie zahlreiche

verhaltenswissenschaftliche Ansätze, so die Theorie der kognitiven Dissonanz, die soziale Austauschtheorie, die Beziehungstheorie, die Equity Theory, die Interaktionsansätze, die Commitment Trust Theory und das Confirmation/Disconfirmation Paradigma. Die zentralen Erkenntnisse der vorgestellten Theorien dienten der Entwicklung eines ersten konzeptionellen Bezugsrahmens.

Auf Grund der Besonderheiten einer metaanalytischen Untersuchung wurde im Anschluss an die theoriebasierte Herleitung eines Erklärungsmodells ein weiteres Modell in Anlehnung an die empirischen Erkenntnisse der wissenschaftlichen Literatur erarbeitet. Auf Basis eines Vergleichs dieser beiden Bezugsrahmen wurde das Erklärungsmodell für die vorliegende Arbeit erstellt sowie im Anschluss daran die Hypothesen hergeleitet.

Im Rahmen der Arbeit konnten drei Gestaltungsvariablen (Qualität, Kommunikation und Reputation) identifiziert werden, die zum einen in der Literatur als sehr bedeutende Variablen des Kundenbindungsmanagements anerkannt sind und zum anderen empirisch in einer Vielzahl an Arbeiten analysiert wurden. Zusätzlich wurden drei Mediatoren in das Modell integriert. Diese nicht beobachtbaren Variablen (Kundenzufriedenheit, Vertrauen und Commitment) sind in der wissenschaftlichen Literatur im Grundsatz als die bedeutendsten Antezedenzen der Kundenbindung anerkannt und umfassend untersucht. Als Erfolgsvariable wurde zusätzlich der Share of Wallet aufgenommen, um direkte finanzielle Auswirkungen für das Unternehmen mit zu untersuchen (siehe Abbildung 1).

## Ausgewählte Ergebnisse

Commitment verzeichnet den höchsten direkten Effekt auf die Kundenbindung. Dennoch kann Kundenzufriedenheit, unter Berücksichtigung medierender Effekte über Vertrauen und Commitment, als wichtigste Determinante der Kundenbindung angesehen werden.

Der Einfluss der Kundenbindung auf den Share of Wallet kann tendenziell vorläufig bestätigt werden, hat allerdings nur eine schwache Ausprägung. Weitaus höhere direkte Effekte weisen die Mediatorvariablen Kundenzufriedenheit, Vertrauen und Commitment sowie die Gestaltungsvariablen Qualität und Reputation auf. Kommunikation hat nur eine sehr geringe Wirkung auf den Share of Wallet, die zudem vollständig durch die Konstrukte Kundenzufriedenheit, Vertrauen und Commitment mediiert wird.

Die Differenzen hinsichtlich unterschiedlicher situativer Rah-

menbedingungen ist eine Fragestellung, die im Rahmen der Kundenbindungsforschung zwar bereits lange diskutiert wird, allerdings ohne dass dazu bisher umfassende empirische Belege geliefert wurden. Im Rahmen dieser Arbeit konnte nun gezeigt werden, dass zahlreiche Zusammenhänge durch einen signifikanten Einfluss der untersuchten Geschäftsbeziehung (B2C oder B2B), der Branche (Dienstleistung, Güter, Handel) und des untersuchten Landes geprägt sind, während andere Zusammenhänge zwischen Variablen kontextunabhängig sind. Dennoch können sämtliche identifizierten Determinanten der Kundenbindung als generelle Erfolgsfaktoren der Kundenbindung deklariert werden, da die Einflüsse sich zwar in der Höhe unterscheiden, aber nur sehr selten im Vorzeichen.

Der B2C-Bereich weist für die Beziehungen zwischen Qualität und Vertrauen, Commitment sowie Share of Wallet höhere Werte als der B2B-Bereich auf. Ledig-

lich auf die Kundenbindung verzeichnet die Qualität im B2B-Sektor einen signifikant höheren Pfadkoeffizienten. Der Einfluss der Kundenzufriedenheit, des Vertrauens, des Commitment und der Kundenbindung auf den Share of Wallet ist im B2C-Bereich ebenso höher als im B2B-Sektor.

Während sich die Dienstleistungsbranche hinsichtlich der Wirkung der Qualität der Leistung in den Beziehungen Qualität auf Kundenzufriedenheit, Vertrauen und Commitment durch deutlich höhere Pfadkoeffizienten auszeichnet, ist der direkte Einfluss der Qualität auf die Kundenbindung in der (materiellen) Güterbranche höher. Die Dienstleistungsbranche weist zudem den signifikant höchsten Wert sowohl für die Beziehungen Kundenzufriedenheit auf Vertrauen und Commitment als auch Vertrauen und Commitment auf Kundenbindung auf. Im Handel werden insbesondere hinsichtlich der Wirkung der nicht beobachtbaren Variablen Vertrauen und Kun-

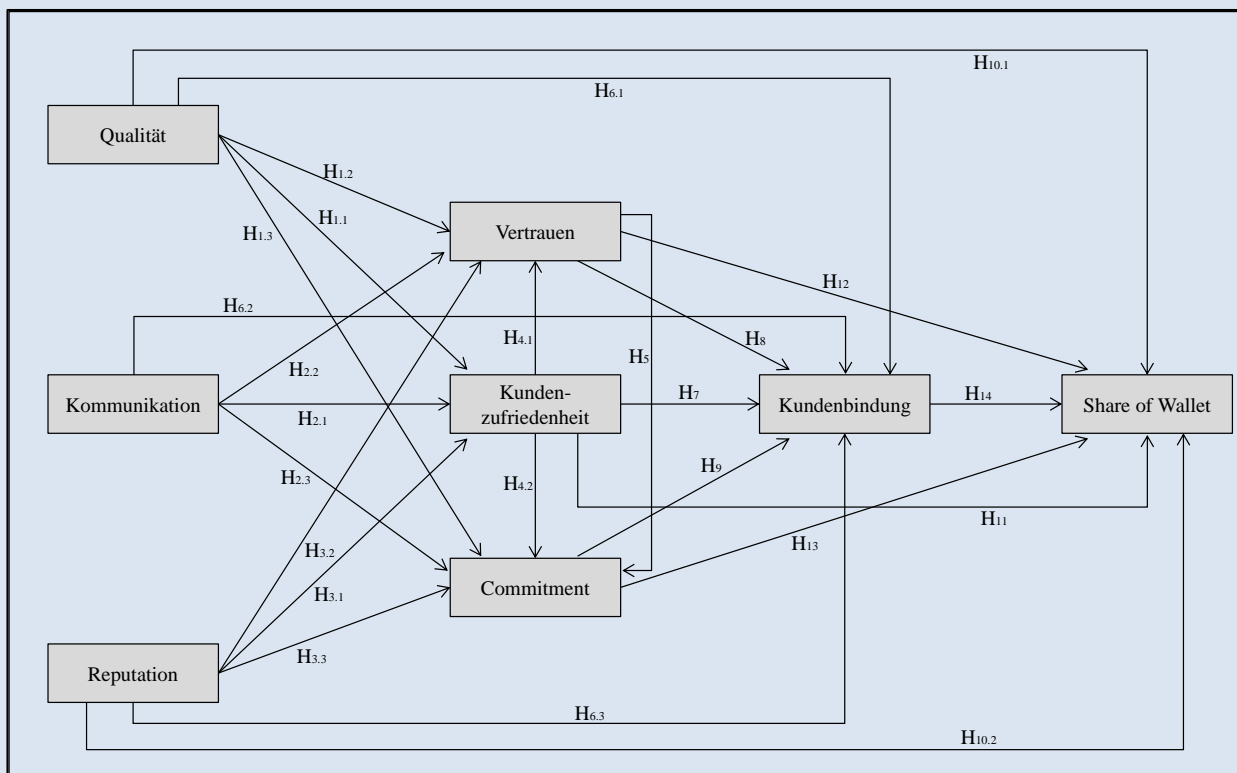


Abbildung 1: Erklärungsmodell und Hypothesensystem

denzufriedenheit auf die Kundenbindung signifikant niedrigere Pfadkoeffizienten verzeichnet als in der Dienstleistungs- und Güterbranche. In der Güterbranche weisen hingegen die Beziehungen Kundenzufriedenheit auf Vertrauen und Commitment auf Kundenbindung die geringsten Werte auf.

Hinsichtlich der Länderunterschiede kann insbesondere festgestellt werden, dass die Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Vertrauen im romanischen Europa am stärksten ausgeprägt ist, während der Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im germanischen Europa den höchsten Wert aufweist. Die Wirkung der Kundenzufriedenheit auf das Commitment ist im konfuzianischen Asien am geringsten. Der Einfluss des Vertrauens auf die Kundenbindung ist im romanischen Europa deutlich am stärksten, während das germanische Europa für die Beziehung von Commitment und Kundenbindung die mit großem Abstand geringste Ausprägung aufweist.

## Zusammenfassung und Implikationen

Da prinzipiell jedes Unternehmen Leistungen anbietet und sich folglich mit Kunden befassen muss, kann diese Studie Erkenntnisse für nahezu jedes Unternehmen formulieren. Die metaanalytische Forschungsperspektive ermöglicht es dabei, branchen- und länderübergreifende Implikationen, die auf Konvergenzen zwischen den gesammelten Einzeluntersuchungen basieren (siehe Abbildung 2), um Implikationen, die sich auf branchen- und länderspezifische Besonderheiten (Divergenzen) beziehen, zu ergänzen. Dadurch soll dem Trend der Globalisierung sowie den Entwicklungen der Märkte Rechnung getragen werden, die Unternehmen zu-

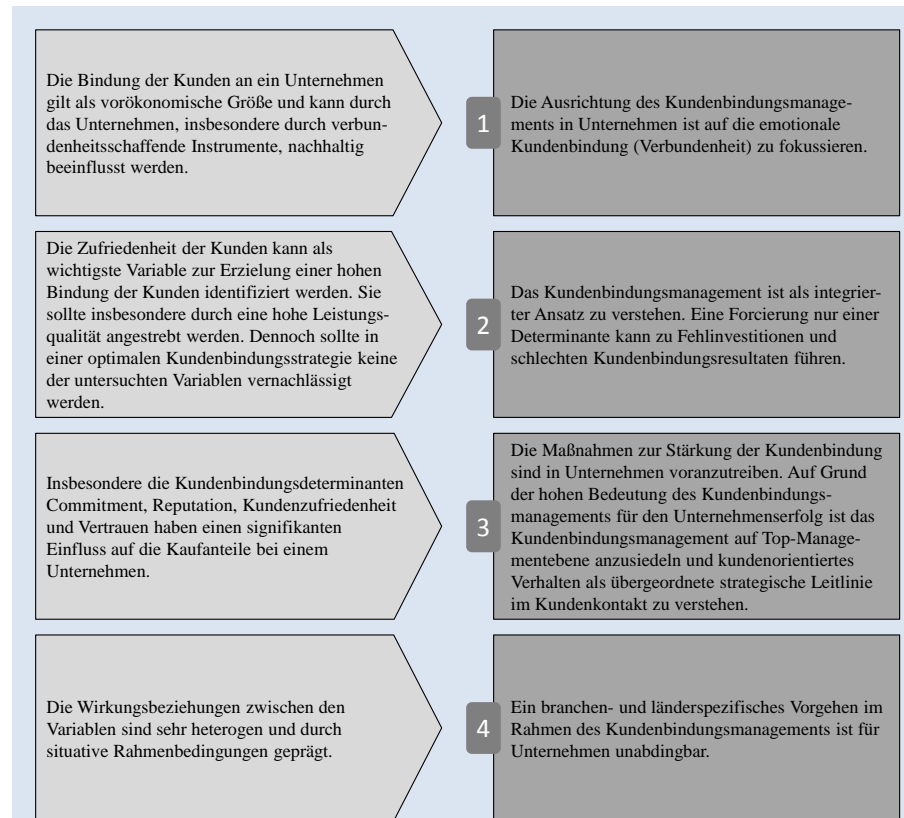


Abbildung 2: Generalisierende Implikationen für Unternehmen

nehmend dazu veranlassen, in zahlreichen Märkten, mit zum Teil großen kulturellen Unterschieden, zu agieren. Zudem sollen Unternehmen, die in verschiedenen Branchen mit unterschiedlichen Kundengruppen tätig sind, Empfehlungen für spezifische Besonderheiten zur Bindung ihrer Kunden erhalten.

Zudem bietet sich durch die Forschungsperspektive der Metaanalyse die Möglichkeit, zahlreiche Erkenntnisse für die wissenschaftliche Forschung abzuleiten sowie Implikationen für die zukünftige Forschung zu formulieren. Abschließend sind einzelne ausgewählte Handlungsempfehlungen aufgeführt:

- vertiefende Analyse von Wirkungszusammenhängen mit unerwarteten Ergebnissen
- Erweiterung des konzeptionellen Bezugsrahmens bei gleichzeitiger Spezifikation für folgende weiter gehende metaana-

lytische Strukturgleichungsmodelle

- Neuausrichtung der Kundenbindungsmanagementforschung
- Zusammenführung der Kulturdimensionen, insbesondere der GLOBE-Kulturdimensionen, mit der Kundenbindungsthematik.

## Literatur

Bruhn, M. (2009): Relationship Marketing – Das Management von Kundenbeziehungen, 2. Aufl., München.

Ball, D.; Coelho, P.S.; Machás, A. (2004): The role of communication and trust in explaining customer loyalty: An extension to the ECSI model, in: European Journal of Marketing, 38. Jg., Nr. 9/10, S. 1272-1293.

Kumar, V.; Sunder, S.; Ramaseshan, B. (2011): Analyzing the Diffusion of Global Customer

Relationship Management: A Cross-Regional Modeling Framework, in: *Journal of International Marketing*, 19. Jg., Nr. 1, S. 23-39.

Pan, Y.; Sheng, S.; Xie, F.T. (2012): Antecedents of customer loyalty: An empirical synthesis and reexamination, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19. Jg., Nr. 1, S. 150-158.

Runyan, R.C.; Sternquist, B.; Chung, J.-E. (2010): Channel relationship factors in cross-cultural contexts: Antecedents of satisfaction in a retail setting, in: *Journal of Business Research*, 63. Jg., Nr. 11, S. 1186-1195.

Wachter, N. (2006): Kundenwert aus Kundensicht: Eine empirische Analyse des Kundennutzens aus Sicht der Privat- und Geschäftskunden in der Automobilindustrie.

Werani, T. (2004): Bewertung von Kundenbindungsstrategien in B-to-B-Märkten - Methodik und praktische Anwendung, Wiesbaden.

# NGO Relationship Management – Ein Multiple-Case-Study-Ansatz zur Analyse des Erfolgsbeitrags unter besonderer Berücksichtigung von Unternehmen mit divergierender Gefährdungsexposition für NGO-Konfrontationen

**Stefan Kolb**

Das Beziehungsmanagement großer bzw. multinationaler Unternehmen zu Nichtregierungsorganisationen (NGOs) hat in den vergangenen Jahren einen branchenübergreifenden Bedeutungszuwachs erfahren. Dies ist u.a. darauf zurückzuführen, dass manche Unternehmen in besonderer Weise im Fokus kritischer Advocacy NGOs stehen und aus diesem Grund bestrebt sind, Dialogbeziehungen aufzubauen, um kritische Themen ex ante zu identifizieren, bevor diese für das Unternehmen zu einem Issue werden. Gleichzeitig bringt es die herausragende und glaubwürdige Stellung vieler NGOs mit sich, dass viele Unternehmen bspw. ihr philanthropisches Engagement auf Spendenbeziehungen zu NGOs fokussieren oder gar langfristige inhaltliche Kooperationen anstreben, um sich auf dieser Basis zu profilieren bzw. langfristige Wettbewerbsvorteile zu generieren. Ziel der nachfolgend überblicksartig vorgestellten Doktorarbeit am Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) ist es daher, das Beziehungsmanagement verschiedener Großunternehmen aus unterschiedlichen Branchen in seiner Gesamtheit zu untersuchen und dabei Gemeinsamkeiten und Unterschiede für Unternehmen mit unterschiedlicher Gefährdungsexposition für NGO-Konfrontationen herauszuarbeiten. Besonderes Augenmerk liegt einerseits auf der Selektion geeigneter NGOs im Rahmen unterschiedlicher Formen der Beziehung, andererseits auf den Auswirkungen verschiedener NGO-Beziehungen auf den Unternehmenserfolg.

## Relevanz des NGO Relationship Managements

NGOs haben in den vergangenen Jahren immens an Bedeutung gewonnen, sei es als Transparenzförderer im Rahmen der Aufdeckung von Missständen, als Service-Organisationen, die Dienstleistungen verschiedenster Art für Bedürftige oder Menschen in Not erbringen, oder als Advocacy-Organisationen, die sich im anwaltschaftlichen Sinne bspw. für benachteiligte Bevölkerungsgruppen einsetzen.

Dabei sind die Bandbreite empirisch beobachtbarer Organisationen sowie ihre Aktionsspektren derart weit gefächert, dass auch alle denkbaren Mischformen (sog. „hybride NGOs“) bestehen. Unabhängig ihrer Größe, Ausrichtung oder Strategie haben sie jedoch gemein, dass die Bevölkerung von 25 Ländern – gesamt-haft betrachtet – den NGOs als Institutionen ein immens hohes Vertrauen entgegenbringt. Die überwiegende Zahl der Befragten bringt ihnen mehr Vertrauen entgegen als Unternehmen, Regie-

rungen oder gar den Medien (Edelman Trust Barometer 2013). Dies erklärt auch den kontinuierlichen Anstieg an kooperativen Engagements zwischen Unternehmen und NGOs, der sich – wie verschiedene Untersuchungen aufzeigen – aller Voraussicht nach in Zukunft noch deutlich intensivieren wird (credibility.wegewerk/medienfabrik Gütersloh 2010, S. 44; Zentes/Kolb/Fechter 2012, S. 49f.).

Unternehmen stehen daher mit Blick auf mögliche Beziehungen – von der bewussten Missachtung über Dialoge und Spendenengagements bis hin zu langfristiger inhaltlicher Zusammenarbeit – eine Vielzahl an Möglichkeiten

**Autor**

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



zur Verfügung, die jedoch verschiedensten Restriktionen unterworfen sind. Manche NGOs gehen bewusst keine Formen der Kooperation mit Unternehmen ein, um ihre unabhängige Position und damit ihre Glaubwürdigkeit bestmöglich wahren zu können, zeigen aber ggf. auf verschiedenen Ebenen Dialogbereitschaft. Andere NGOs sind vergleichsweise wirtschaftsnah und gehen Kooperationen bewusst ein, um in kompromissorientierter Zusammenarbeit Lösungen für akute Probleme verschiedenster Art zu erarbeiten. Tun sich auf diese Weise jedoch zwei „falsche Partner“ zusammen, bergen derartige Kooperationen beträchtliche Risiken für beide Seiten, sei es im Rahmen des Verlustes von Glaubwürdigkeit oder gar auf Grund wahrgenommenen „Greenwashings“. Statt eines Reputationsgewinns oder einer Legitimitätsstärkung der beteiligten Akteure in der Öffentlichkeit können daher sogar gegenteilige Effekte entstehen, die sich mitunter extrem negativ auf derartige Faktoren auswirken können.

Die Dissertation hat sich daher auf wissenschaftlicher Basis und aus der Perspektive sowohl von NGOs als auch Unternehmen zum Ziel gesetzt, das Wechselspiel der beiden Akteure dahingehend zu untersuchen, welche Unternehmen mit welchen NGOs welche Formen der Beziehung eingehen können bzw. sollten und was ein derartiges Engagement für die Beteiligten für Konsequenzen hat. Dabei wird schwerpunktmäßig der Blickwinkel der Unternehmen eingenommen, sodass zunächst die Selektion geeigneter Partner im Rahmen verschiedener Formen der Beziehungen im Vordergrund steht. Zudem wird in hohem Detaillierungsgrad untersucht, welchen Einfluss verschiedene Formen der Beziehung auf den Unternehmenserfolg bzw. auf

Wettbewerbsvorteile des involvierten Unternehmens haben.

Dabei wurde erstmalig ein Ansatz entwickelt, der es ermöglicht, die Auswirkungen verschiedener Formen von Beziehungen zu NGOs aus dem Blickwinkel der Öffentlichkeit zu messen: Hierbei stehen insbesondere Faktoren, die bis dato für Unternehmen nur schwer bzw. gar nicht quantifizierbar waren, aber im Kontext von NGO-Beziehungen eine herausragende Rolle einnehmen, im Vordergrund: Die Reputationsgewinne der Unternehmen bzw. der Beitrag zur Legitimation des Unternehmens in der Öffentlichkeit.

### Forschungsdesign

Um das Beziehungsmanagement ausgewählter Unternehmen zu NGOs in seiner Gesamtheit analysieren zu können, wurde ein Fallstudienansatz gewählt. Im Vorfeld wurden zunächst, auf der Basis einer Vielzahl von Theorien, fünf beziehungspezifische Erklärungsmodelle erarbeitet, die eine Vielzahl an Thesen beinhalten. Die hergeleiteten Thesen beziehen sich einerseits auf zentrale NGO-Eigenschaften, die das unternehmensseitige Eingehen der jeweils betrachteten Beziehung begünstigen können, andererseits auf unterschiedliche Facetten von Wettbewerbsvorteilen, die durch die jeweilige Beziehung potenziell beeinflussbar sind.

Im Rahmen des sog. „pattern matching“ wurde anschließend, u.a. auf der Grundlage von 30 Expertengesprächen mit Vertretern von Unternehmen sowie von NGOs, zu denen das jeweilige Unternehmen zentrale Beziehungen unterhält, überprüft, ob das theoretisch hergeleitete Muster („pattern“) einer empirischen Prüfung standhält. Im Rahmen dieser Auswertung wurde das

computergestützte Analyse-Tool MAXQDA von zwei Wissenschaftlern unabhängig voneinander angewendet.

Somit kommt im Rahmen der Dissertation ein sog. explikatives Case-Study-Design zur Anwendung, bei dem postulierte Ursache-Wirkungs-Beziehungen mittels verschiedener Analysetechniken auf ihre empirische Robustheit überprüft werden (vgl. Yin 2009, S. 6ff.). Um möglichst robuste Ergebnisse zu gewährleisten und zudem generalisierbare Erkenntnisse aus den Fallstudien abzuleiten, kam eine Replikationslogik zum Einsatz, d.h., die Thesenprüfung erfolgte sukzessive in diversen Unternehmen.

Dazu wurden zwei Gruppen von Unternehmen gebildet, solche mit einer trotz ihrer Bekanntheit noch vergleichsweise geringen Exposition für NGO-Konfrontationen (zwei Handels- und zwei Konsumgüterunternehmen mit einer allgemeinen Versorgungsfunktion), sowie eine Gruppe von Unternehmen, die zusätzlich zu ihrer hohen Bekanntheit aus einer Branche kommen, welche die Wahrscheinlichkeit für einen NGO-Angriff nochmals deutlich erhöht (eine Großbank, ein Pharmakonzern und ein Textilhandelsunternehmen).

Zur Sicherstellung einer möglichst nachvollziehbaren und objektiven Untersuchung wurde eine Vielzahl von Gütekriterien eingehalten, sodass bspw. ausschließlich Kodierurteile im Rahmen der Thesenprüfung berücksichtigt wurden, die uneingeschränkt von zwei unabhängigen Codern bestätigt wurden. Zudem wurden für sämtliche Fallstudien auf der Basis der Ergebnisse des Kodiervorgangs der beiden Coder sowohl Intercoder-Reliabilitäten als auch Intercoder-Agreements berechnet und detailliert wiedergegeben.

Die postulierten Thesen wurden bei sämtlichen Unternehmen beider Gruppen überprüft, wobei sich herausstellte, dass eine Vielzahl der Thesen sowohl für Unternehmen mit relativ niedriger als auch relativ hoher Gefährdungsexposition Gültigkeit aufweisen. Um zudem Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Rahmen der Ausgestaltung des NGO Relationship Managements herauszuarbeiten, kam eine explorative qualitative Analyse zum Einsatz.

Darüber hinaus sollte der Forderung nach der Entwicklung eines Instrumentariums Rechnung getragen werden, mit dem die Auswirkungen verschiedener Formen der Beziehung auf „weiche Erfolgsfaktoren“, wie bspw. die Nachhaltigkeitsreputation oder Legitimität eines Unternehmens in der Öffentlichkeit, gemessen werden können. Hierzu wurde bei jeweils einem Unternehmen mit relativ niedriger Gefährdungsexposition (Handelsunternehmen) und einem Unternehmen mit relativ hoher Gefährdungsexposition für NGO-Konfrontationen (Großbank) eine quantitative Untersuchung durchgeführt. Dabei wurde ein Szenario-Ansatz gewählt, bei dem einer repräsentativen Stichprobe von Konsumenten (n=612) eine real existierende Beziehung des jeweils betrachteten Unternehmens zu einer NGO vorgestellt wurde. Im Anschluss daran wurde die Nachhaltigkeitsreputation und Legitimität des Unternehmens, basierend auf hierfür entwickelten bzw. angepassten Skalen, beurteilt. Auf diese Weise wird ermöglicht, bspw. die Nachhaltigkeitsreputation eines Unternehmens im Nachgang an die Vorstellung eines Spendenengagements zu einer NGO mit jener im Nachgang an eine Kooperationsbeziehung zu vergleichen.

## Ausgewählte Ergebnisse

Wie durch die Replikationsschleifen aufgezeigt werden konnte, gibt es eine Vielzahl von NGO-Eigenschaften sowie unternehmensrelevanten Erfolgsindikatoren, die im Kontext verschiedener Formen von Beziehungen grundsätzlich für alle Unternehmen Gültigkeit aufweisen.

Als zentrale NGO-Eigenschaft, die als Grundvoraussetzung für sämtliche Formen der Beziehung angesehen werden kann, ist die gesellschaftliche Legitimität zu nennen. Liegt diese vor, genießt die betreffende NGO also einen hohen gesellschaftlichen Rückhalt für ihre Arbeit, so hat dies positiven Einfluss auf eine mögliche Zusammenarbeit mit Unternehmen – sei es im Kontext von Dialogen, Spendenbeziehungen oder gar langfristigen Kooperationen. Fehlt diese Legitimität oder wird sie in Frage gestellt, bspw. weil die NGO sich nur für Partikularinteressen einsetzt oder, weil sie sich illegaler Methoden im Rahmen ihrer Arbeitsweise bedient, führt dies dazu, dass Unternehmen jegliche Form der Beziehung – sogar reine Dialogbeziehungen – oft grundsätzlich ausschließen.

Dialogbeziehungen werden von Unternehmen bspw. vorrangig mit Advocacy NGOs eingegangen, weil diese als äußerst kritische Gesprächspartner angesehen werden und somit für die Unternehmen wertvolle Lerneffekte generieren können. Institutionalisierte Dialoge werden von Unternehmen mit relativ niedriger Gefährdungsexposition für NGO-Konfrontationen und tendenziell proaktiver CSR-Strategie maßgeblich dazu genutzt, gezielt die eigene Nachhaltigkeitsstrategie rückzukoppeln, Inputs verschie-

dener Stakeholder einfließen zu lassen und die Strategien auf dieser Basis weiterzuentwickeln. Für Unternehmen mit relativ hoher Gefährdungsexposition für NGO-Konfrontationen spielen derartige institutionalisierte Dialoge hingegen eher eine Rolle im Zusammenhang mit der Identifikation weiterer potenzieller Risiken bzw. dienen der Darlegung der eigenen Sichtweise zu einem kritischen Thema. An Multi-Stakeholder-Initiativen, die ebenfalls zu den Dialogbeziehungen zu zählen sind, nehmen nahezu alle untersuchten Unternehmen teil. Hier lässt sich jedoch die Tendenz erkennen, dass Unternehmen mit relativ niedriger Gefährdungsexposition für NGO-Konfrontationen i.d.R. freiwillig an derartigen Initiativen teilnehmen bzw. diese sogar mitunter gründen, um somit bspw. aktiv an der Entwicklung branchenrelevanter Standards mitzuwirken und damit Wettbewerbsvorteile gegenüber nicht partizipierenden Unternehmen aufzubauen. Unternehmen mit relativ hoher Gefährdungsexposition für NGO-Konfrontationen werden hingegen im Rahmen akuter (branchenübergreifender) Missstände oft von Advocacy NGOs in ein derartiges Engagement gezwungen, indem bspw. so lange öffentlicher Druck aufgebaut wird, bis eine Teilnahme erfolgt. Auf diese Weise bietet sich den Teilnehmern jedoch immerhin die Möglichkeit, gemeinsam mit den i.d.R. größten Vertretern der Branche sowie verschiedenen NGOs und weiteren Akteuren an Lösungen zu arbeiten, was den Unternehmen u.a. einen Zeitvorteil gegenüber einem Alleingang ermöglicht.

Spendenbeziehungen werden hingegen grundsätzlich mit Service NGOs eingegangen, da eine Spende an Advocacy NGOs, nach Ansicht der Unternehmensvertreter, ein glaubwürdiges Spendenengagement untergraben würde und die meisten Advocacy NGOs zudem Unternehmensspenden schon aus Glaubwürdigkeitsgründen ablehnen. Bei Unternehmen mit relativ niedriger Gefährdungsexposition für NGO-Konfrontationen fällt auf, dass diese philanthropischen Beziehungen in der Tendenz eine geringere Bedeutung beimessen als Unternehmen mit einer relativ hohen Gefährdungsexposition. Viele Unternehmen sehen in dieser Form der Beziehung eher einen Hygienefaktor, den es zu bedienen gilt, mit dem jedoch bewusst keine Profilierung angestrebt wird. Die Analyse der Beurteilung durch Konsumenten ergibt jedoch im Kontext der Spendenbeziehungen die höchsten Auswirkungen auf die Nachhaltigkeitsreputation und Legitimität von Unternehmen mit relativ niedriger Gefährdungsexposition für NGO-Konfrontationen, die sogar über den Auswirkungen von Kooperationsbeziehungen auf diese Faktoren liegen.

Unternehmen mit relativ hoher Gefährdungsexposition für NGO-Konfrontationen messen dem Spendenengagement hingegen eine wesentlich bedeutendere Rolle bei, was sich insbesondere in der deutlich massiveren Kommunikation dieser Aktivitäten widerspiegelt. Zudem koppeln diese Unternehmen ihr Spendenengagement z.T. auch bewusst regional an bestehende Geschäftsbeziehungen oder im Nachgang an aufgedeckte Missstände, um hierdurch Legitimitätsgewinne zu generieren und die eigene „licence to operate“ aufrecht zu erhalten.

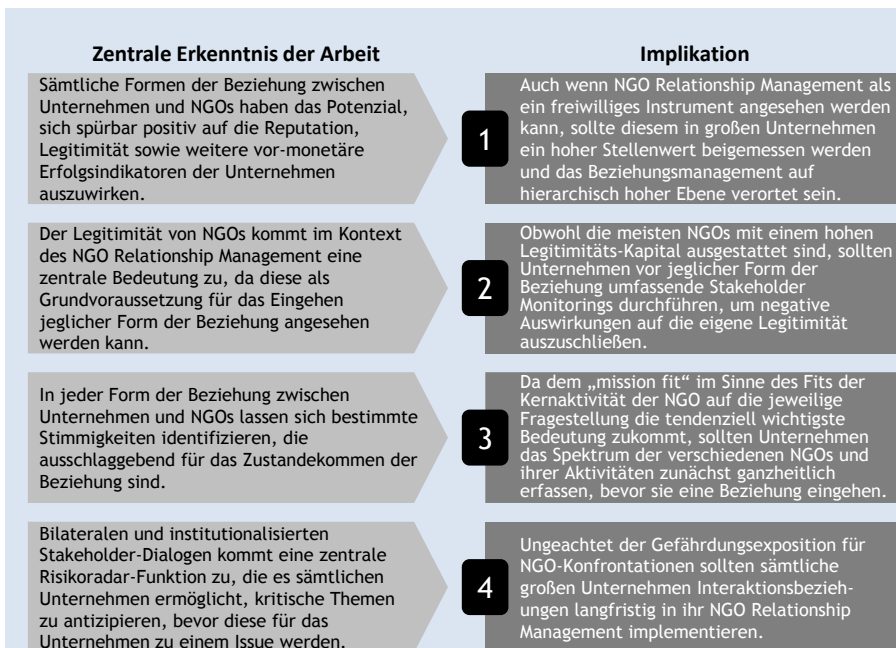


Abbildung 1: Generelle Implikationen für Unternehmen

Zu den wichtigsten NGO-Eigenschaften im Kontext von Kooperationen gehören – branchenübergreifend – eine möglichst ausgeprägte Ressourcenkomplementarität zwischen den beteiligten Akteuren sowie ein hoher „management fit“ auf Seiten der NGO, sodass zwischen den beteiligten Personen Stimmigkeiten auf zwischenmenschlicher Ebene vorliegen. Unterschiede zwischen den untersuchten Unternehmen mit relativ niedriger Gefährdungsexposition für NGO-Konfrontationen zu solchen mit relativ hoher Gefährdungsexposition bestehen zunächst einmal darin, dass erstere maßgeblich über Kooperationsbeziehungen verfügen, die in irgendeiner Form an den Verkauf von Produkten gekoppelt sind und oft den Cause-Related-Marketing-Aktivitäten zugeordnet werden können. Darüber hinaus herrschen bei diesen Unternehmen Beziehungen im Rahmen des Labelling von Produkten vor. Somit stellen Beziehungen zu NGOs für Unternehmen dieser Kategorie tendenziell auch immer einen „Business Case“ dar, der idealerweise auch der Vermarktung eigener Produk-

te dient und gleichzeitig positiv auf weiche Erfolgsfaktoren einzuwirkt, wie bspw. die Reputation oder Legitimität. Durch ihre vergleichsweise proaktive CSR-Strategie ist das Standing der Unternehmen i.d.R. glaubwürdig genug, dass derartige Engagements in der NGO-Community sowie der breiten Öffentlichkeit ernst genommen und nicht als „Greenwashing“ abgetan werden. Gleichzeitig steht jedoch für sämtliche der untersuchten Unternehmen die Beseitigung bzw. Minimierung von Hot Spots innerhalb der eigenen Wertschöpfungskette im Vordergrund der Aktivitäten, sodass diese i.d.R. einen hohen Bezug zum eigentlichen Kerngeschäft aufweisen.

Anders sieht es hingegen bei den Unternehmen mit relativ hoher Gefährdungsexposition aus, deren Kooperationsbeziehungen durchweg nicht an den Verkauf von Produkten gekoppelt sind, was einerseits auf eine mangelnde Glaubwürdigkeit zurückzuführen ist, wenn Unternehmen aus vergleichsweise kritischen Branchen zusammen mit hoch reputierten NGOs die eigenen Produkte ver-

markten, andererseits jedoch in der Praxis auch maßgeblich an den bestehenden Vorbehalten auf Seiten der meisten NGOs scheitern würde. Vielmehr nutzen diese Unternehmen – insbesondere dann, wenn in der Vergangenheit bereits Missstände innerhalb ihrer Wertschöpfungsketten aufgetreten sind bzw. derartige Missstände sich zu wiederholen drohen – Kooperationen mit NGOs gezielt dafür, um diese Missstände nachhaltig zu beseitigen bzw. das Risiko einer Wiederholung einzudämmen. Dabei steht einerseits der Schutz der Unternehmensreputation im Vordergrund, andererseits geht es den Unternehmen maßgeblich darum, verlorene Legitimität wiederzuerlangen und damit einen Beitrag zur eigenen „licence to operate“ zu leisten. Die repräsentative Befragung von Konsumenten hat zum Ergebnis, dass Unternehmen mit relativ hoher Gefährdungsexposition die tendenziell besten Ergebnisse hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeitsreputation oder Legitimität durch Kooperationsbeziehungen zu NGOs erzielen.

### Zusammenfassung und Implikationen

Wie durch die Replikationsschleifen aufgezeigt werden konnte, gibt es eine Vielzahl von NGO-Eigenschaften sowie unternehmensseitigen Erfolgsindikatoren, die im Kontext verschiedener Formen von Beziehungen grundsätzlich für alle Unternehmen Gültigkeit aufweisen. Aus den Erkenntnissen der Arbeit werden in Abbildung 1 vier übergreifende Kernimplikationen abgeleitet, die für alle Unternehmen, unabhängig ihrer Gefährdungsexposition für NGO-Konfrontationen, tendenzielle Gültigkeit aufweisen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die vorliegende Untersuchung – neben diesen sowie einer Vielzahl weiterer detaillierter Implikationen für die Unternehmenspraxis – ein umfassendes Modell zu den Wirkungsbeziehungen des NGO Relationship Managements hervorgebracht hat, das als Grundlage für weitere Forschung dienen kann. Somit werden zudem diverse Implikationen für die weitere Forschung auf diesem Themengebiet gegeben.

Für eine detailliertere Darstellung der zentralen Erkenntnisse wird auf die Doktorarbeit verwiesen.

### Literatur

credibility.wegewerk; medienfabrik Gütersloh (2010): Situation und Perspektive von Partnerschaften zwischen Unternehmen und NGOs, [http://www.fundraisingverband.de/assets/verband/Studien/2011\\_fruerher/CSR\\_Studie\\_Partnerschaften\\_2010.pdf](http://www.fundraisingverband.de/assets/verband/Studien/2011_fruerher/CSR_Studie_Partnerschaften_2010.pdf), Abrufdatum: 25. Februar 2014.

Edelman Trust Barometer (2013): Edelman Trust Barometer 2013: Annual Global Study, <http://www.edelman.de/images/studien/2013%20edelman%20trust%20barometer%20global%20deck.pdf>, Abrufdatum: 25. Februar 2014.

Yin, R.K. (2009): Case Study Research: Design and Methods, 5. Aufl., Thousand Oaks.

Zentes, J.; Kolb, S.; Fechter, M. (2012): Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NGOs aus Unternehmensperspektive, Frankfurt a.M.

# Nachhaltigkeit in kooperativen Supply Chains

**Dirk Morschett**

Größere Fortschritte in der Nachhaltigkeit können heute immer häufiger nicht mehr von einzelnen Unternehmen erzielt werden, sondern es erfordert die Zusammenarbeit von mehreren Akteuren in der Wertschöpfungskette bzw. dem -netzwerk. Wenngleich die Interdependenz aller Unternehmen in der Konsumgüter-Supply-Chain schon seit mindestens zwei Jahrzehnten im Rahmen der ECR-Initiativen intensiv diskutiert wird, umfassen diese Initiativen erst seit kurzem neben der ökonomischen Perspektive zunehmend auch die ökologische und soziale Wirkung.

## Einführung

Obwohl die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen schon seit langem in der Literatur und von Praktikern erwähnt wird, ist diese Thema erst seit ca. Anfang dieses Millenniums von einem Randthema zu einem Mainstream-Thema für Unternehmen weltweit geworden.

Die Gründe sind vielfältig: Zunehmende Globalisierung von Wertschöpfungsketten schafft eine Verbindung vom Konsumgüterkäufer zu Produktionsstätten in Ländern mit sehr niedrigen Sozial- und Umweltstandards, die Diskussion zum Klimawandel und anderen Umweltthemen erzeugen ein Bewusstsein der Dringlichkeit bei allen Akteuren, Konsumenten legen mehr Wert auf nachhaltige Produkte, Regierungen drängen für Selbstregulierung der Wirtschaft, NGOs üben Druck aus, negative Informationen verbreiten sich über Soziale Medien schnell. Diese Liste ist nicht abschließend, aber insgesamt führt dies alles dazu, dass Unternehmen sich zu mehr Nachhaltigkeit verpflichten.

Der Konsumgütersektor ist in dieses Thema stark involviert (GS1 Deutschland 2012): Die Wertschöpfung wird bei Konsumgütern in komplexen Netzwerken erschaffen: Von Rohmaterialproduzenten, oft in Entwicklungsländern, über Konsumgüterhersteller, über Netzwerke von Logistikdienstleistern mit verschiedenen Verkehrsträgern, hin zu Groß- und Einzelhändlern. Produktion, Logistik und Distribution haben starke Auswirkungen auf ökonomische, ökologische und soziale Aspekte.

In den 1990er Jahren entstanden ECR-Initiativen von Konsumgüterherstellern und Händlern, später unter Einbeziehung von Logistikdienstleistern, die sich auf die Entwicklung und Verbreitung von Best-Practice-Prozessen in der Versorgungsketten konzentrierten. Der Fokus lag auf Effizienz (z.B. Transportkilometer, Warenbestände, verbessertes MHD), aber in der Wirkung haben bereits diese Initiativen dazu beigetragen, die negative Wirkung von Konsumgüterwertschöpfungsketten auf die Umwelt zu reduzieren.

Heute gibt es verschiedene wichtige, internationale Verbände, die sich auf die Verbesserung aller Aspekte der Versorgungskette in einem kooperativen Ansatz bemühen. In den meisten Fällen wurden in den letzten Jahren Nachhaltigkeitsaspekte in die Zielsetzung dieser Verbände aufgenommen:

- *ECR Europe und nationale ECR-Initiativen*: Die aktuelle Vision von ECR Europe betont explizit die Relevanz der Nachhaltigkeit: *“Our vision is that companies along the entire value chain are working together to fulfil consumer wishes better, faster and at less cost in a sustainable way.”*
- Das Consumer Goods Forum (CGF): Das global orientierte CGF vereint das Top-Management von über 400 Händlern, Herstellern, Dienstleistern und anderen Stakeholdern aus über 70 Ländern. Die Vision lautet: *“Better lives through better business”*. Hierzu hat CGF fünf strategische Prioritäten definiert; Nachhaltigkeit ist eine dieser Prioritäten.
- *GS1*: GS1-Organisationen, die in den meisten Ländern der Welt bestehen, streben an, die Zusammenarbeit und Effizienz der Wertschöpfungsketten durch Standards zu verbessern.

## Autor

Univ.-Professor Dr. Dirk Morschett ist Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management der Universität Fribourg/Schweiz.

In Bezug auf Nachhaltigkeit gibt es verschiedene Wirkungen: Erstens verbessert die Nutzung einheitlicher Standards die Transparenz und ermöglicht eine zuverlässige Identifikation von Produkten in der Versorgungskette. Zweitens verbessern Datenstandards die Effizienz in der Versorgungskette. Einige GS1-Länderorganisationen haben Richtlinien zur Verbesserung der Nachhaltigkeit in Versorgungsketten veröffentlicht, z.B. GS1 Deutschland (2012) und GS1 Schweiz (2013).

### Prinzipien zur Verbesserung der Nachhaltigkeit in kooperativen Supply-Chains

Konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit müssen zu bestimmten Themenfeldern getroffen werden, z.B. Abfall, Abgase, Lebensmittelsicherheit, etc. Die Grundprinzipien, auf denen die Verbesserungen beruhen, sind aber häufig die gleichen. Die meisten Methoden fußen auf wenigen Prinzipien. Diese Auswahl ist natürlich subjektiv, aber sollte die wesentlichen Prinzipien umfassen.

### Zusammenarbeit

Die Leistung einer Supply-Chain ist durch hohe Interdependenz der Akteure geprägt. Optimale Bestellmengen, gemeinsame Bedarfssprognosen, usw. können dazu beitragen, die Supply-Chain zu verbessern. Häufig entsteht der Nutzen nicht beim gleichen Akteur, bei dem die Investitionen erbracht werden müssen, sodass isolierte Maßnahmen oft nur die Kosten von einem Akteur zum anderen verschieben. Wirkliche Verbesserungen entstehen daher nur noch in kooperativen Maßnahmen von Herstellern, Händlern und Logistikdienstleistern. Viele Aspekte von Supply-Chains beinhalten Trade-Offs: geringere Bestände auf der Handelsstufe verringern dessen Kosten (und vielleicht auch Lebensmittelabfälle aufgrund von abgelaufenem MHD), aber dies kann die Bestände auf der Lieferantenstufe erhöhen und mehr Transporte erfordern. Ökologischere Verkehrsträger (z.B. Schiff statt Flugzeug für globale Beschaffung) erhöhen die Transportdauer und evtl. auch die Resthaltbarkeit von Waren im Verkaufsraum. Kürzere Supply-Chains reduzieren Transportkosten und CO<sub>2</sub>-Emissionen, aber die

Lohnkosten gehen i.d.R. hoch.

Ein Verschieben der Produktion weg von Entwicklungsländern könnte zwar Skandale bei den Arbeitsbedingungen verringern, aber gleichzeitig langfristig negative Effekte auf die Entwicklung dieser Länder haben.

Nur eine ganzheitliche Betrachtung der gesamten Versorgungskette, die alle diese Aspekte betrachtet und die ökonomische, soziale und ökologische Perspektive gemeinsam einnimmt, kann nachhaltige Verbesserungen bringen.

Zusammenarbeit beinhaltet auch die Entwicklung von Lieferanten, um die Nachhaltigkeit zu verbessern, aber auch die Auswahl von Lieferanten mit einem erwünschten Verhalten. Lieferantenauswahl wird seit langem im Supply-Chain-Management diskutiert; die Selektionskriterien umfassen immer häufiger auch soziale und ökologische Aspekte. Aus einer empirischen Perspektive werden Instrumente zur Auswahl und zu Incentivierung von Lieferanten vermutlich in den nächsten Jahren intensiver eingesetzt (Abb. 1). Es wird deutlich, dass Nachhaltigkeitskriterien zu üblichen Bestandteilen in Lieferverträgen werden. Zudem wird die Einhaltung der Kriterien intensiver überwacht werden und Sanktionen, bis hin zum Ausschluss aus dem Lieferantenpool, werden eingesetzt werden.

### Transparenz und Rückverfolgbarkeit

Ein weiteres Kernprinzip zur Verbesserung der Nachhaltigkeit in Versorgungsketten ist die Transparenz von Produkten und Produktionsprozessen sowie die Rückverfolgbarkeit.

Aus der Konsumentenperspektive ist die *Lebensmittelsicherheit*

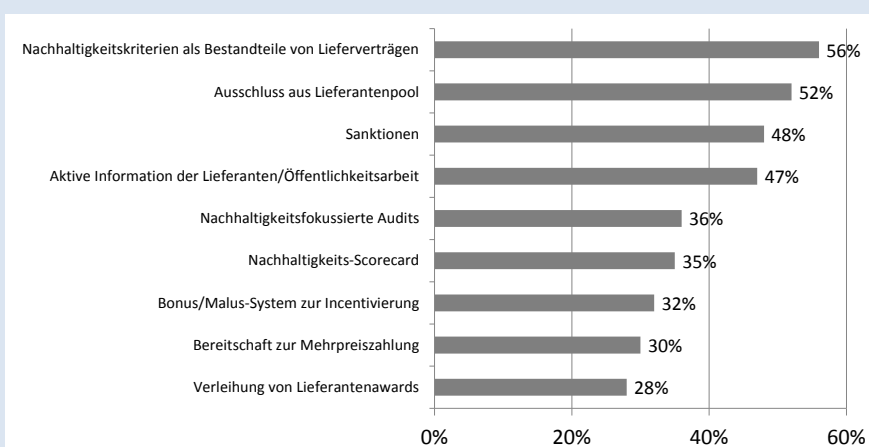


Abbildung 1: Anteil der Unternehmen, die das entsprechende Instrument für eine nachhaltigere Beschaffung im Jahr 2015 einsetzen wollen

Quelle: Studie von BME und Roland Berger, zitiert nach GS1 Deutschland 2013, S. 19

einer der wichtigsten Aspekte der Lebensmittelversorgungskette. In jüngerer Zeit hat z.B. der Pferdefleisch-Skandal das Vertrauen in die Branche massiv gestört. Derartige Skandale führen auch dazu, dass die Branche zunehmend unter Druck gerät von NGOs, Medien, Behörden und Konsumenten. Transparenz der Versorgungskette, die den Produkturnsprung und die Lieferkette vom Ursprung bis zum Händler zeigt, ist eine Maßnahme, die das Kundenvertrauen wieder herstellen kann. Z.B. hat Tesco als Konsequenz aus dem Pferdefleischskandal die Einführung einer neuen Webseite angekündigt, auf der der Kunde nachvollziehen kann, was in der Supply-Chain geschieht. Die Webseite soll schließlich ermöglichen, dass der Kunde die Bauernhöfe und Fabriken online sehen kann, auf denen die Tiere aufwachsen und in denen sie verarbeitet werden. Nestlé hat – nach intensiver Kritik in Sozialen Medien – QR-Codes auf KitKat-Riegeln aufgebracht, denen die Produkte, mit denen die Konsumenten nicht nur Nährwertinformationen, sondern auch Informationen zu ökologischen und sozialen Auswirkungen des Produktes haben können. Coop in der Schweiz ermöglicht es Kunden, biologisch angebaute Früchte und Gemüse über eine Produkt-ID zurück zum Produzenten zu verfolgen, über eine Weblösung und eine mobile Lösung.

Das IGD (2013) meint hierzu: “the drive for more transparency will also bring the whole supply chain closer together. As recent events have shown, no one part of that chain operates in isolation. Working more closely together would create a more secure and resilient supply chain, helping protect companies against sourcing issues and crucially providing better quality, better service and more transparency for shoppers.”

Es bleibt jedoch eine Herausforderung, dem Konsumenten die relevanten Informationen zur Verfügung zu stellen. GS1 Deutschland (2012, S. 31) gibt ein plausibles Beispiel: Bei Tomaten aus Spanien sind die effiziente, Ressourcen-sparende Wassernutzung oder die Arbeitsstandards der Saisonarbeiter vermutlich die wichtigsten Nachhaltigkeitsthemen. Bei Tomaten aus Holland, aus Gewächshäusern, ist es dagegen eher der effiziente und verantwortungsvolle Umgang mit der Energieversorgung (Wärme und Licht). Richtig zu interpretieren, welche Aspekte der Nachhaltigkeit jeweils relevante Schwachstellen darstellen, ist nicht einfach.

Transparenz ist nicht nur notwendig, die Nachhaltigkeit von Produkten für den Konsumenten zu signalisieren, sondern sie ist auch eine Voraussetzung für eine Verbesserung. Nur wenn die ökologischen und sozialen Auswirkungen der verschiedenen Etappen der Versorgungsketten klar gemessen werden, kann man gemeinsam daran arbeiten, diese negativen Wirkungen zu vermeiden oder zumindest zu reduzieren.

Beispielsweise wird es notwendig sein, zur Reduktion von Treibhausgasen die produktspezifischen Klimabelastungen konkret und detailliert erfassen zu können. Nur so ist es möglich, die Emissionen über den gesamten Lebenszyklus eines Produkts und die Wirkungen spezifischer Prozesse zu verstehen. Beispielsweise zeigt IGD (2013, S. 6),

- dass bei der Produktion von Milch rund drei Viertel der Treibhausgasen in der Rohmaterialproduktion entstehen (also der Viehhaltung), während
- bei Waschmitteln der größte Anteil (65,5%) während der Nutzung durch den Konsumenten erzeugt wird.

Offensichtlich ist eine solche Messung notwendig, um seine Anstrengungen auf die richtigen Stufen des Produktlebenszyklus zu konzentrieren.

### **Bündelung**

Eine der wichtigsten Maßnahmen zur Reduktion von Transporten ist deren Bündelung. Große Händler haben Bündelung durch den Einsatz zentraler oder regionaler Distributionszentren erreicht, von denen voll beladene LKW ihre Filialen beliefern. Eine solche Bündelungsfunktion kann auch von Logistikdienstleistern vorgenommen werden, die Ladungen verschiedener Hersteller und/oder Händler zusammenfassen können. Durch Bündelung entstehen auch größere Mengen, die wiederum andere, ökologisch weniger belastende Verkehrsträger wie die Bahn auf Teilen der Logistikstrecke erlauben.

Bündelung wird in Zukunft sicherlich noch Bedeutung zunehmen wegen der Zunahme des Online-Handels und mit zunehmender Verstopfung der Straßen, insbesondere in die Stadtzentren wo ein großer und sogar wieder wachsender Teil des Handels heute stattfindet. *City-Logistik-Konzepte* wurden zur Bündelung in den vergangenen zwei Jahrzehnten bereits mehrfach erfolglos getestet. Dennoch besteht nach wie vor die Notwendigkeit einer Lösung dieses Problems, das sowohl die Zuverlässigkeit und die Kosten der Lieferung, aber auch die Lärm-, Emission- und Verkehrsbelastung der Bürger betrifft. Händler haben die Notwendigkeit einer kooperativen Lösung in diesem Bereich erkannt, trotz aller Schwierigkeiten.

### **Operative Exzellenz**

Supply-Chain-Benchmarking-Studien zeigen regelmäßig, dass die Leistungsunterschiede der

„Besten“ und der „Schlechtesten“ Unternehmen im Bereich Logistik enorm sind. Dies gilt hinsichtlich aller Leistungskriterien, inklusive derjenigen, die für ökonomische Indikatoren stehen (z.B. Logistikkosten), die Umweltindikatoren (z.B. Transportkilometer, was eng mit CO<sub>2</sub>-Ausstoß verknüpft ist) und sozialen Indikatoren (z.B. Anzahl von Unfällen in Distributionszentren). Dies belegt, dass eine große Verbesserung der Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette erreicht werden könnte, wenn mehr Unternehmen zu den „Best-in-Class“ aufschließen würden und von diesen lernen würden.

Hier sind es wieder (kooperative) Brancheninitiativen, die sich der Verbreitung von Best-Practices verschrieben haben. Zum Beispiel sieht ECR Europe dies explizit als Teil seiner Mission. Die Organisation definiert, entwickelt und anerkennt Best-Practice-Prozesse, die dazu beitragen, Konsumgüterwertschöpfungsketten bzw. -netzwerke mit einer ganzheitlichen, integrierten Perspektive zu optimieren.

Gleichzeitig widmet sich ECR Europe, als Teil seiner Mission, der Entwicklung und Verbreitung von Lösungen, die die Nachhaltigkeit der Wertschöpfungsnetzwerke verbessern. In dieser (und anderen) Brancheninitiativen wird die Bereitschaft der führenden Unternehmen deutlich, ihr Wissen und Erfahrung mit anderen (häufig sogar Konkurrenten) zu teilen, um die Nachhaltigkeit in der Branche insgesamt zu verbessern.

### **Ausgewählte Nachhaltigkeitsthemen in kooperativen Supply Chains**

Konkret beziehen sich Projekte und Maßnahmen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit in Wertschöpfungsnetzwerken auf spezi-

fische Themenfelder. Diese sollen nur kurz angesprochen werden:

- *Ressourcenschonung*: Ein übergreifendes Ziel der Nachhaltigkeitsdiskussion ist der schonende Umgang mit Ressourcen. Die Konsumgüterbranche ist ein wesentlicher Nutzer von (natürlichen) Ressourcen weltweit. Ob Fische oder Bäume, Wasser- oder Landreserven, direkt für die Produkte oder indirekt für Verpackungen (sowie für logistische Prozesse in der Kette). Ein Beispiel für ein solches Thema ist die Abholzung von Wäldern. Diese trägt zu ca. 20% aller Treibhausgasemissionen bei. Konsumgüter sind hier ressourcenintensiv, z.B. über die Nachfrage nach Soja und Palmöl, Abholzung für Papier und Pappe oder die Viehzucht. Die Leitung des Consumer Goods Forum, das die meisten großen Konsumgüterhersteller und Händler der Welt umfasst, hat 2010 entschieden, dazu beizutragen, die Netto-Abholzung bis zum Jahr 2020 auf null zu reduzieren. Maßnahmen hier betreffen z.B. mehr Wiederverwendung von Produkten oder Reststoffen. Aber auch die Verschiebung der Beschaffung von Produkten und Rohstoffen zu weniger knappen Ressourcen (z.B. bestimmten Fischarten) oder zu Produkten, die nachhaltig produziert werden (z.B. Holz) reduzieren die negative ökologische Wirkung. Ein Teil davon betrifft Verpackungen. Unter anderem geht es im Rahmen der Nachhaltigkeit darum, “to minimise the environmental impact of packaging over its whole life cycle, without compromising its ability to protect the product” (IGD 2013a, S. 34). Hierbei ist ein Fokus auf die Reduktion von Verpackungsmate-

rial, aber auch eine Nutzung von Verpackungsmaterial, das einfacher wiederzuverwenden oder zu recyceln ist. Gleichzeitig engagieren sich Händler und Konsumgüterhersteller auch in Abfallmanagement- und -sammelsystemen. Der gesamthafte Nachhaltigkeitseffekt von Verpackungen ist jedoch komplex zu bewerten (ECR Europe/EUROPEAN 2009). So wird häufig übersehen, dass es nicht nur „zu viel“ Verpackung, sondern auch „zu wenig“ Verpackung geben kann. Der Hauptzweck der Primärverpackung ist der Schutz des Produktes; die richtige Verpackung kann die Haltbarkeitsdauer von Produkten deutlich verlängern, Schäden vermeiden und damit Produktabfall verringern (IGD 2013a). Beachtet man die Ressourcenmenge, die für ein Konsumgut verwendet wird, ist die Reduktion von Produktabfällen eine hoch nachhaltige Maßnahme, die gegenüber der Vermeidung von Verpackung höher zu gewichten ist. Dies belegt wiederum die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Sicht und die Relevanz einer präzisen Messung der gesamthafte Nachhaltigkeitswirkungen. Es zeigt auch, dass „populär“ geforderte Maßnahmen nicht automatisch die nachhaltigsten sind.

- *Klimaschutz und CO<sub>2</sub>*: Weltweit summieren sich die CO<sub>2</sub>-Emissionen, die von Konsumgütern erzeugt werden auf rund 8 Tonnen pro Person jährlich. Das Ziel des Intergovernmental Panel on Climate Change IPCC ist es, diese Menge auf 2 Tonnen zu reduzieren. Die Herausforderung hier ist es, nicht nur die Produktionsmethoden, sondern auch das Konsumentenverhalten dafür drastisch zu verändern (GS1 Deutschland 2012, S. 16). Auch hierfür bie-



ten sich wiederum kooperative Ansätze an. Ein Beispiel ist die Klimaschutzinitiative "Carbon Performance Improvement Initiative" (CIP2), in der auch viele deutsche Handelsunternehmen (z.B. Otto Gruppe, Tchibo, Ernsting's family) engagiert sind, um die Lieferanten zur Reduktion des Energieverbrauchs zu stimulieren, z.B. durch Trainingsmaßnahmen und Online-Tools zur Identifikation von Schwachstellen in der Produktion. Tatsächlich ist dies eine horizontal und vertikal kooperative Maßnahme, die von den Lieferanten dankbar angenommen wird.

Ein wesentlicher Teil der Emissionen kommt auch aus dem Transportbereich. Die „üblichen“ Massnahmen entlang der Wertschöpfungskette zur Effizienzsteigerung leisten hierzu bereits einen wesentlichen Verbesserungsbeitrag, aber auch der Logistiksektor wird künftig stärker von Händlern in die Verantwortung genommen werden, seinen „Carbon Footprint“ zu belegen und zu reduzieren.

- *Soziale Verantwortung in der (globalen) Beschaffung:* Während viele Themen in der Wertschöpfungskette eher die ökologische Verantwortung ansprechen, ist es im Bereich der globalen Beschaffung sehr stark auch der soziale Aspekt, insbesondere die Arbeitsbedingungen in den Entwicklungsländern, die fokussiert werden. Einige Skandale im letzten Jahrzehnt haben hier die Konsumenten (und die Regierungen und NGOs) wachgerüttelt und gezeigt, dass Konsumgüter manchmal unter inakzeptablen Bedingungen produziert werden. Gleichzeitig belegen diese Vorfälle, dass es globale Lösungsansätze benötigt, unter Einbezug zahlreicher Unternehmen. Verhaltenskodizes

und Standards sind entstanden und entstehen, die derartige Missstände kooperativ beseitigen sollen. Hier ist beispielsweise der UN Global Compact zu nennen, der aber eher auf hochaggregierter Ebene wird. In der Versorgungskette sind es Aktivitäten wie SA 8000 oder die BSCI (Business Social Compliance Initiative), die intensiv an der Verbesserung und vor allem der gemeinsamen Überwachung der Einhaltung von Standards arbeiten. Eine ganze Reihe weiterer Initiativen, teils branchenbezogen, teils zwischen einzelnen Unternehmen, wurden im letzten Jahr lanciert oder intensiviert, wobei eine Kernherausforderung die regelmäßige Kontrolle in den Gastländern sowie die (gemeinsame) Verbesserung der Lieferanten ist.

## Fazit

Der 3P-Ansatz, also der Versuch, nicht nur die ökonomische Performanz, sondern auch die soziale und ökologische Wirkung eines Unternehmens zu beachten und zu messen, hat zu einer enormen Herausforderung in der Konsumgüterbranche geführt, ist mittlerweile aber breit anerkannt.

Jedes Nachhaltigkeitsthema einzeln zu messen (z.B. Verpackung, Transporte, soziale Wirkung) ist schon eine Herausforderung für die kommenden Jahre. Aber aufgrund der Interdependenz wird die Aufgabe noch wesentlich komplexer. Jedoch kann nur eine ganzheitliche Sicht und Messung wirklich aufschlussreich sein.

Unstrittig scheint, dass die Herausforderungen nicht von einzelnen Unternehmen, sondern nur kooperativ gelöst werden können. Der Startpunkt muss sein, die Stellen der Versorgungsketten mit der größten Nachhaltigkeitswir-

kung zu identifizieren. Einzelne Organisationen, z.B. GS1, ECR, und das Consumer Goods Forum, haben sog. „Hot Spots“ identifiziert in spezifischen Wertschöpfungsketten, die die stärkste Hebelkraft für die Nachhaltigkeit entfalten. Es erscheint sinnvoll, diese Punkte in einem gemeinsamen Ansatz in einer Branche zu identifizieren, um so die Gebiete für gemeinsame Lösungsansätze festlegen zu können.

## Literatur

ECR Europe; EUROOPEN (The European Organization for Packaging and the Environment) (2009): *Packaging in the Sustainability Agenda: A Guide for Corporate Decision Makers*, Brussels.

GS1 Deutschland (2012): *Nachhaltigkeit in der deutschen Konsumgüterwirtschaft*, Köln.

GS1 Schweiz (2013): *White Paper Nachhaltigkeit*, Bern.

IGD (2013): *Environmental Sustainability Matrix: Understand sustainability issues across the supply chain*, Watford/UK.

Morschett, Dirk; Wepfer, Valentin (2014): *Sustainability in collaborative supply chains*, in: Zentes, J.; Scholz, C. (Hrsg.): *Beyond Sustainability*, (Nomos) Baden-Baden, S. 163-183.

Der Beitrag basiert auf einem detaillierteren Beitrag von Dirk Morschett und Valentin Wepfer (Stellv. Geschäftsführer von GS1 Schweiz, Leiter Collaborative Supply Chains), in dem auch umfassend Quellen zum Thema angegeben sind.

## Buchpublikationen

### Beyond Sustainability

„Beyond Sustainability“ greift das aktuelle wie empirisch höchst relevante Thema der unternehmerischen Verantwortung auf, eine Fragestellung, die sowohl in der wirtschaftswissenschaftlichen

Diskussion als auch auf der Agenda von Unternehmen gegenwärtig ganz oben steht – gleich welcher Branche oder welcher Sektoren. Gleichmaßen ist „Nachhaltiges Management“ zu einer höchst bedeutsamen gesellschaftspolitischen Frage avanciert.

In 13 Beiträgen wird nicht nur der Frage nachgegangen, was unter

Nachhaltigkeit bzw. Sustainability zu verstehen ist, sondern auch was wirklich hinter diesem Konzept steckt und weiter – was nach all den Ankündigungen folgt.

Fragen der Nachhaltigkeit bilden auch die konzeptionelle Klammer des Programms der Saarbrücker MBA-School: „Menschen, Märkte und Moral“ verdeutlicht dies als Leitlinie.

Mit Beiträgen von:

Heinz-Jürgen Axt, Ansgar Belke/Florian Verheyen, Christian Berg/Stefan Hack/Constantin Blome, Dermot Breslin, Martin Dietrich/Nadine Molter/Matti Znotka, Andrea Gröppel-Klein, Christopher Hossfeld/Alain Mikol, Stefan Kolb/Joachim Zentes, Dirk Morschett/Valentin Wepfer, Christian Scholz/Stefanie Müller, Hanna Schramm-Klein/Sascha Steinmann, Volker Stein, Stefan Strohmeier.

*Scholz, C.; Zentes, J. (Hrsg.) (2014): Beyond Sustainability, Nomos, Baden-Baden.*

### Studie des H.I.M.A. zur nachhaltigen Markenführung

Die Studie „Nachhaltige Markenführung – Neugestaltung der Wertschöpfungskette“ thematisiert die Fragestellung, inwiefern Nachhaltigkeit in der Substanz der Marke verankert werden kann. Im Fokus steht dabei die Integration von Nachhaltigkeitszielen in die Wertschöpfung sowie die inhalt-

liche Ausgestaltung der gesamten Wertschöpfungskette zum Auf- bzw. Ausbau einer nachhaltigen Marke.

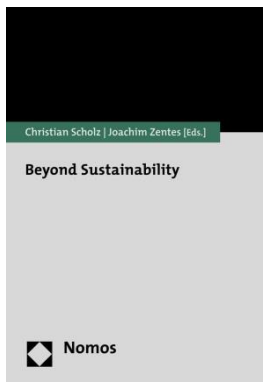
Untersucht wurde die Thematik, basierend auf einer Daten-Triangulation, in dreistufiger Vorgehensweise. Einer intensiven Literaturanalyse folgten semi-strukturierte Experteninterviews mit unterschiedlichen Unternehmensvertretern sowie eine großzahlige Unternehmensbefragung, die im Zeitraum von Juli bis September 2013 durchgeführt wurde. Im Rahmen der Studie werden Lösungsansätze, Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen herausgearbeitet und Implikationen für den Auf- und Ausbau einer einzigartigen nachhaltigen Unternehmensmarke aufgezeigt. Zur Veranschaulichung des Untersuchungsgegenstandes wird anhand von Unternehmensfallstudien nachhaltige Markenführung in der Praxis beleuchtet und umfassend beschrieben.

*Zentes, J.; Lonnes, V.; Whitaker, D. (2014): Nachhaltige Markenführung – Neugestaltung der Wertschöpfungskette, Frankfurt a.M.*

### Studie des H.I.M.A. zu Markenwelten

Im Rahmen der Studie „Markenwelten – Multisensualität und Markenidentität“ wurden real erlebbare und multisensual inszenierte Markenwelten, so Brandlands, Showrooms und Flagship Stores, hinsichtlich ihrer konkreten Ausgestaltung, ihrer Rolle im Kommunikations-Mix der betreibenden Unternehmen sowie ihrer Chancen und Risiken für die Erreichung markenpolitischer Ziele untersucht.

Auf Grund der Neuartigkeit des Forschungsgegenstandes wurde als Forschungsmethode eine mehrstufige Fallstudien-



analyse gewählt, innerhalb derer die Vorzüge einer breiten Sekundärliteraturrecherche, einer Reihe von semi-strukturierten Interviews mit Experten aus den betrachteten Unternehmen, so u.a. Swarovski, Ritter Sport, Porsche oder Krombacher, sowie einer, im August 2013 durchgeführten, standardisierten Besucherbefragung in Kooperation mit der Miele Gallery in Berlin, kombiniert werden konnten. Die Studie offenbart unmittelbar in Handlungsempfehlungen mündende Erkenntnisse zur zentralen Rolle von Aspekten wie Emotionalität, Interaktivität, Informationsvermittlung und Planungssorgfalt im Hinblick auf die erfolgreiche Einrichtung sowie den erfolgreichen Betrieb einer unternehmenseigenen Markenwelt.

Zentes, J.; Ney, B.; Keßler, D. (2014): *Markenwelten – Multisensualität und Markenidentität*, Frankfurt a.M.

## HandelsMonitor zur (R)Evolution des Mehrkanalhandels



Ein aktueller Mega-Trend im Handel ist das Multi-Channel-Retailing: Ein Großteil der Händler, die ihre Herkunft in klassischen Betriebs-

und Vertriebstypen wie Geschäften oder Print-Katalogen haben, baut zusätzliche Kanäle auf, um die Kunden auf alternative, sich ergänzende Arten anzusprechen. Ziel ist es, die Kundenbindung zu steigern und neue Kunden zu gewinnen. Diese neuen Kanäle und hier insbesondere die Online-Kanäle, beispielsweise im Bereich der mobilen Endgeräte oder des internetfähigen TV differenzieren sich zunehmend aus. Zudem ist eine fortschreitende Synthese von elektronischen und traditionellen Kanälen wie Katalog und stationärem Einzelhandel zu beobachten, die eine innovative Betrachtungsweise vom Multi-Channel-Retailing über Cross-Channel-Retailing bis hin zum Omni-Channel-Retailing erfordert.

Die Handelslandschaft steht mit diesen neuen Entwicklungen vor einer wesentlichen Neuausrichtung bezogen auf die Betriebs- und Vertriebstypen und ihrer Verknüpfung, die in diesem HandelsMonitor beleuchtet werden. Die vorliegende Studie dokumentiert und analysiert die Bedeutung und die vielfältigen Dimensionen dieses Themas auf Basis verschiedener Erhebungen (Expertenex-

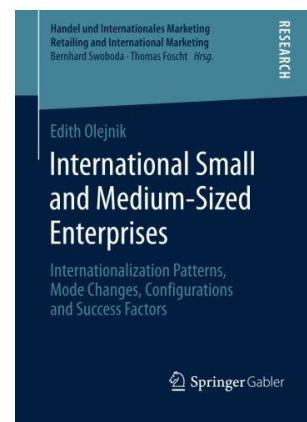
ploration und Konsumentenanalyse) und liefert dadurch den Lesern wertvolle Hilfestellungen für die strategische Ausrichtung des eigenen Unternehmens.

Schramm-Klein, H.; Wagner, G.; Neus, F.; Swoboda, B.; Foscht, T. (2014): *HandelsMonitor: (R)Evolution des Mehrkanalhandels - Vom Multi-Channel- über Cross-Channel- zu Omni-Channel-Retailing*, Frankfurt a. M.

## International Small and Medium-Sized Enterprises: Internationalization Patterns, Mode Changes, Configurations and Success Factors

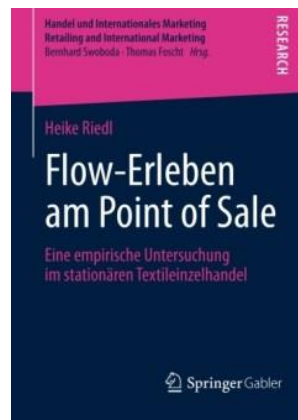
With growing international business, small and medium-sized enterprises (SMEs) have been faced with increased competition, but also with enhanced opportunities. Edith Olejnik addresses four major issues within the context of SMEs' internationalization process: First, she identifies the three different internationalization patterns that SMEs take and analyzes how these patterns develop over time. Second, she looks at dynamic changes of foreign operation modes and the managerial reasons for these changes. Third, she derives an empirical classification of smaller family firms and profiles them using a comprehensive set of organizational variables. Fourth, she investigates the relationship between firm-level processes and dynamic capabilities in driving the international performance of SMEs. Based on theoretical considerations and empirical analyses this work provides important implications for research and management practice.

Olejnik, E. (2014): *International Small and Medium-Sized Enterprises: Internationalization Patterns, Mode Changes, Configurations and Success Factors*, Reihe Handel und Internationales Marketing, Swoboda, Bernhard und Thomas Foscht (Hrsg.), Springer Gabler, Wiesbaden.



## Flow-Erleben am Point of Sale – Eine Empirische Untersuchung im stationären Textileinzelhandel

Für Handelsunternehmen wird es zunehmend schwieriger, sich von konkurrierenden Anbietern zu differenzieren. Vor diesem Hintergrund rückt die Frage nach Bestimmungsfaktoren für die Attraktivität von Einkaufsstätten immer weiter in den Fokus aktueller Forschungsarbeiten. Eine zentrale Größe, die vor diesem Hintergrund wichtig erscheint, ist eine konsequente Verknüpfung von Einkauf und Entertainment. Heike Riedl präsentiert eine Analyse von Determinanten, Komponenten und Wirkungen des Flow-Erlebens am Point of Sale. Das Flow-Konstrukt erlaubt eine Identifikation jener Faktoren, die ursächlich dafür sind, dass eine wie auch immer geartete Aktivität mit Vergnügen verbunden wird. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung tragen dazu bei, die Literatur zur Flow-Forschung in zentralen Aspekten zu ergänzen und das Verhalten der Konsumenten am Point of Sale besser zu verstehen.



*Riedl, H. (2014): Flow-Erleben am Point of Sale – Empirische Untersuchung im stationären Textileinzelhandel, Reihe Handel und Internationales Marketing, Swoboda, Bernhard und Thomas Foscht (Hrsg.), Springer Gabler, Wiesbaden.*

## 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.

## Gastvorträge von Managern an Universitäten und Exkursionen zu Unternehmen

Wie in jedem Semester, wurden von Prof. Dirk Morschett auch in die Vorlesungen im Frühjahrssemester 2014 an der Universität Fribourg wieder mehrere Manager und Experten aus der Praxis eingeladen.

Im April 2014 referierte **Ralf Balzer** vom **Europäischen Patentamt EPO** in Den Haag über die Relevanz von Patenten für die Innovationstätigkeit von Unternehmen. Er erklärte im Detail, was ein Patent ist, wie es vergeben wird und wie es auch wieder zurückgezogen werden kann. Dabei erklärte er die unterschiedliche Qualität von Patentvergabeprozessen und zeigte anhand von Statistiken, dass das EPO bei der Patentqualität weltweit führend ist. Zudem stellte er die verschiedenen Möglichkeiten für international tätige Unternehmen vor, Patente in mehreren Ländern zu registrieren.

Anlässlich des Europatages der Universität Freiburg am 6. Mai 2014 organisierte Prof. Morschett als Direktor des Zentrums für Europastudien einen Vortrag von einem der renommiertesten Finanz-

und Währungsexperten Europas.

**Prof. Dr. Jürgen Stark** war **Chefvolkswirt und Mitglied des Direktoriums der Europäischen Zentralbank**; er war Ende 2011 von seinen Ämtern zurückgetreten, v.a. weil er die Käufe von Staatsanleihen durch die EZB nicht mittragen wollte, die aus seiner Sicht einen Rechtsbruch darstellten. Prof. Stark zeigte detailliert auf, dass sich die Schuldensituation zwar in den letzten Jahren in einigen Aspekten und in einigen Ländern Europas verbessert habe, aber dass verschiedene Länder es mit den bestehenden Massnahmen nicht schaffen können, ihre Verschuldung auf ein akzeptables Mass zu reduzieren. Erst 2015 oder 2016 wird die Euro-Zone wieder die Wirtschaftsleistung des Jahres 2008 erreichen. Prof. Stark betonte das große Risiko, dass die Krise sich noch einmal intensivieren könne. Nichtsdestotrotz betonte er in seinem Referat, wie notwendig und sinnvoll das Europäische Projekt insgesamt sei und wie wichtig es ist, dass sich die Länder Europas darüber einig sind, in welche Richtung und mit welchem Ziel man die Europäische Union weiterentwickeln und reformieren will.

Am 13. Mai 2014 war **Valentin Wepfer**, stellvertretender Geschäftsführer von **GS1 Schweiz** und Leiter des Bereichs Collaborative Supply Chains, zu Gast bei den Studierenden der Universität Freiburg. Er betonte die Notwendigkeit der Kooperation zwischen Konsum-



Ralf Balzer  
Prüfer  
**Europäisches  
Patentamt**



Jürgen Stark  
ehem. Chefvolkswirt  
**Europäische  
Zentralbank**



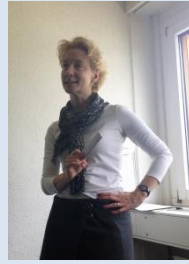
Valentin Wepfer  
Stellv. Geschäfts-  
führer  
**GS1 Schweiz**



Dr. Constantin Hilt  
Leiter Logistik/IT/Service  
**Interdiscount**



Philippe Huwyler  
Leiter  
**coop@home**



Ellen Brasse  
Leiterin Marketing  
**coop@home**

güterherstellern und Händlern für eine Verbesserung der Wertschöpfungsnetzwerke und zeigt anhand verschiedener Beispiele die Kooperationsmöglichkeiten auf. Zugleich erläuterte er die Steuerung der internationalen Zusammenarbeit zwischen den nationalen GS1-Organisationen und den nationalen ECR-Organisationen, die notwendig ist, damit auch Händler und Hersteller einfacher grenzüberschreitende Prozesse gestalten können und damit Multinationale Unternehmen nicht in jedem Land unterschiedliche Standards verwenden müssen.

Ebenfalls im Mai 2014 fand eine Tagesexkursion statt, bei der D. Morschett Studierende der MBA-School der Universität des Saarlandes und einige Studierende der Universität Freiburg zu zwei Schweizer Detailhändlern begleitete. Am Vormittag besuchte die Gruppe Interdiscount.

**Dr. Constantin Hilt**, Leiter Logistik/IT/Service von **Interdiscount**, erläuterte den Studenten die Unternehmensgruppe und fokussierte vor allem auf den Bereich Online-Handel und Multi-Channel-Handel. Beim anschließenden Lagerrundgang konnten die Studenten die Prozesse im Lager unmittelbar anschauen und die Komplexität einer kombinierten Filial- und E-Commerce-Logistik betrachten.

Am Nachmittag besuchte die Gruppe **coop@home**, den Online-Lieferdienst der Schweizer Coop-Gruppe. **Ellen Brasse**, Leiterin Marketing von **coop@home**, erläuterte den Webshop, die Kundenstrukturen und die wesentlichen Vorteile sowie die Logistik im Überblick. Anschließend führte **Philippe Huwyler**, Leiter **coop@home**, die Gruppe durch das Lager, wobei er die Bedeutung der Qualitätssicherung gerade für einen Lieferdienst von Lebensmitteln hervorhob. Insbesondere waren beide Unternehmensvertreter stolz darauf, dass die Leistung von **coop@home** für den Kunden, insbesondere durch die stundengenauen Lieferfenster und die Mög-

lichkeit, eine Bestellung noch am gleichen Tag auszuliefern, im Land einzigartig ist.

Der Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen hatte in den letzten Monaten ebenfalls einige namenhafte Referenten zu Gast, die Studenten und Mitarbeiter gleichermaßen begeistern konnten.

Im Januar 2014 stellte **Dr. Franz-Josef Weihrauch**, Leiter der Presse- & Öffentlichkeitsarbeit der **Krombacher Brauerei**, im Rahmen der Veranstaltung „Strategisches Markenmanagement“ an der Universität Siegen die Nachhaltigkeitsoffensive seines Unternehmens vor. Insbesondere durch die Kooperation mit dem WWF zur Erhaltung des Regenwaldes konnte die Krombacher Brauerei in den letzten Jahren das Markenbild als „Perle der Natur“ weiter stärken.

Aufbauend auf den sechs Verantwortungsbereichen Produkt, Produktion, Umwelt, Mitarbeiter, Verbraucher und Gesellschaft wurde den ca. 150 anwesenden Studenten ein spannender Einblick in die dahinterliegende Markenstrategie der Marke Krombacher gegeben.



Dr. Franz-Josef  
Weihrauch  
Leiter  
Öffentlichkeitsarbeit  
**Krombacher  
Brauerei**



Dr. Christian Stoffers  
Leiter Marketing  
**St. Marienkrankenhaus  
Siegen**

Ebenfalls zum Thema Markenmanagement referierte **Dr. Christian Stoffers**, Leiter des Marketings im **St. Marienkrankenhaus Siegen**. Mit der besonderen Herausforderung, eine Krankenhausmarke aufzubauen und zu pflegen, griff er eine spezielle Thematik des Markenmanagements heraus und präsentierte aktuelle Kampagnen und Maßnahmen.



Klaus Engelbertz  
Technischer  
Geschäftsführer  
**RWE Netzservice**

Weitere Aspekte der erfolgreichen Markenführung verdeutlichte **Klaus Engelbertz**. Als Technischer Geschäftsführer der **RWE Netzservice** lag sein Fokus auf der Führung von Energiekonzernmarken, was er beispielhaft an den Kommunikationsstrategien von RWE darstellte.

Am 28. Januar 2014 referierte Herr **Oliver Wüst**, Business Development Manager

der **EURO-MAT S.A.**, zum Thema "Dienstleistungsportfolio von Verbundgruppen" an der Universität Trier. Der Vortrag fand im Rahmen der Vorlesung "Handel und Internationales Marketing" statt und wurde von Bachelor- und Masterstudierenden besucht. Herr Wüst stellte EURO-MAT als führende europäische Kooperation des unabhängigen Baustoff- und Holzfachhandels vor. Er ging dabei insbesondere auf die klassischen Dienstleistungsfelder von Verbundgruppen wie die Einkaufs- und Konditionsverhandlungen, die Zentralfakturierung sowie die Koordination von Logistik- und Lagerhaltungsprozessen ein und erläuterte praxisnah, wie EURO-MAT seine Mitglieder in diesen Bereichen unterstützt. Die vorgestellten Dienstleistungsfelder helfen den Mitgliedern des Verbundes durch Synergien, Skalenvorteile und Effizienzsteigerung wirtschaftlicher zu agieren und in einem dynamischen und kompetitiven Umfeld wettbewerbsfähig zu bleiben.



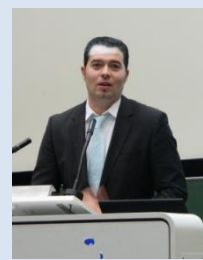
Wolfgang Stippler  
Corporate Branding  
**Bayer AG**



Oliver Wüst  
Manager  
**EURO-MAT S.A.**

Ebenfalls am 28. Januar 2014 referierte Herr **Wolfgang Stippler, Bayer AG, COM** über Corporate Branding, im Rahmen der Master-Übung "International Brand Management" an der Universität Trier. Herr Stippler behandelte dabei – neben dem Unternehmen Bayer an sich – die Ergebnisse der jährlichen Prüfung der Wahrnehmung der Brand Bayer in über 40 Ländern und erörterte die

Ergebnisse, die jeweils im Vergleich zu den stärksten Wettbewerbern in jedem Land erhoben und zur Steuerung der Tochtergesellschaften in den Ländern eingesetzt werden. Dabei ist Bayer eines der führenden Unternehmen, das die Anwendung des globalen Brand Tracking zentral vorantreibt. Insbesondere hob Herr Stippler die große Bedeutung dieser Analysen für das Unternehmen hervor. Andere Unternehmen sind sich zwar der Bedeutung der Corporate Brand bewusst, kontrollieren deren Wahrnehmung jedoch nicht länderübergreifend oder zumindest nicht zentral gesteuert.



Dr. Martin Jager & Alberto Kunkel  
Sales- / Marketing Manager  
**Luxair Group**

Im Rahmen der Bachelorveranstaltung "Marketing Management" referierten am 29. Januar 2014 Herr **Alberto O. Kunkel**, MBA, Vize-Generaldirektor Tour Operating/Sales & Marketing und Herr **Dr. Martin Jager**, Direct Sales & CRM Manager der **Luxair Group** über die Besonderheiten und Herausforderungen der luxemburgischen Fluggesellschaft. Vor über 250 interessierten Studierenden erläuterte Herr Kunkel im ersten Teil des Vortrags zunächst das kompetitive Umfeld der Airline, stellte die Marketing-Strategie dar und ging anschließend anhand konkreter Beispiele näher auf die vier Elemente des Marketing-Mix ein. Im zweiten Teil des Vortrags demonstrierte Herr Dr. Jager – noch vor dessen tatsächlicher Markteinführung – das neue Mobile Booking Tool, welches Kunden die Flugsuche und -buchung komfortabel über ihr Smartphone oder Tablet ermöglicht. Sowohl der Vortrag als auch die Vorführung des Mobile Booking Tools stießen bei den Studierenden auf großes Interesse, was sich in einer ausgiebigen Frage- und Diskussionsrunde am Ende der Veranstaltung zeigte.

## Vorträge und Projekte mit Unternehmen

Wie auch in den letzten Jahren war ein wesentlicher Fokus der Transfer-Aktivitäten des Chair for International Management der Universität Fribourg auch in diesem Berichtszeitraum das Thema **Online-Handel**. Zu diesem Thema referierte Prof. Morschett bei verschiedenen Veranstaltungen, insbesondere bei Verbundgruppen und im B2B-Bereich, im In- und Ausland, aber auch bei anderen Handelsorganisationen und Herstellern. Beispielsweise wurde im Januar 2014 im Rahmen des **Toy Business Forums der Spielwarenmesse** in Nürnberg den Teilnehmern vor Augen geführt, wie Spielwarenhändler den Online-Kanal effektiv einsetzen können. Ebenfalls im Januar 2014 fand ein Seminar statt, das von **EURO-MAT, einer europäischen Einkaufsvereinigung von Baustoff-Händlern** organisiert wurde. Dabei vermittelte Prof. Morschett den Lieferanten in dieser Branche – renommierten Herstellern von Baustoffen, Werkzeugen usw. –, wie man das Thema E-Commerce gemeinsam mit den Handelskunden umsetzen kann.

Aber auch andere Aspekte des Handelsmanagements wurden intensiv mit der Praxis erarbeitet. So diskutierte D. Morschett mit Mitgliedern einer Verbundgruppe des Großhandels in einem mehrtägigen Workshop Möglichkeiten der strategischen Entwicklung, u.a. im Bereich der gemeinsamen Markenführung.

Im Frühjahr 2014 wurde Prof. Dirk Morschett in die **Jury für den Kreativpreis des ZGV – Der Mittelstandsverbund** gewählt und er wirkte an der Auswahl der Preisträger des Jahres 2014 mit, die an der PEAK 2014 im Mai verkündet wurden.

Prof. Hanna Schramm-Klein war ebenfalls Referentin im Rahmen des **Toy Business Forums** der

Spielwarenmesse und setzte in ihrem Vortrag einen Schwerpunkt auf das **Retail-Branding** am Beispiel von Spielwarengeschäften. Sie verdeutlichte unter anderem die Vorteile einer starken Marke und erläuterte dem anwesenden Fachpublikum zudem die besondere Rolle einer kanalübergreifenden Kommunikationspolitik.

Beim **deutschen Städtetag 2014** referierte Prof. Schramm-Klein zum Thema **Auswirkung von Online-Handel auf die Innenstadtentwicklung**. Insbesondere standen Auswirkungen auf Leerstandsentwicklungen und die Rolle der Innenstadt im Vordergrund.

Unter der Leitung von **Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein** wird eine Marketing-Strategie für die Lebenshilfe entwickelt. Am Beispiel der Westerwaldwerkstätten wird erarbeitet, wie den zukünftigen Herausforderungen des Marktes erfolgreich begegnet werden kann. Werkstätten für behinderte Menschen übernehmen eine wichtige Aufgabe für die Gesellschaft. Sie bieten nicht nur eine berufliche Qualifikation und Eingliederungshilfen für den allgemeinen Arbeitsmarkt, sondern übernehmen beispielsweise auch als Zulieferer oder als Dienstleister wichtige Aufgaben für Industrie und Handel. Werkstätten für behinderte Menschen sind heutzutage allerdings nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen zu führen: Private und gewerbliche Kunden müssen zufriedengestellt und ein entsprechender Umsatz gewährleistet werden. Somit müssen sich Werkstätten für Behinderte langfristig den Herausforderungen des Marktes stellen. In diesem Projekt widmet sich der Lehrstuhl für Marketing an der Universität Siegen dieser Herausforderung.



## Internationale Seminare, Vorträge, Preise und Kontakte

Im Zeitraum Dezember 2013 bis Mai 2014 wurden die Forschungsarbeiten des H.I.M.A. auf folgenden Konferenzen vorgestellt:

- Steinhauer, Ruth und Joachim Zentes (2013), Explorative Analysis of Antecedents and Consequences of Strategic Flexibility on Firm Performance in the Context of Business Model Evolution, EIBA.
- Steinhauer, Ruth und Joachim Zentes (2014), Management Characteristics Affecting Dynamic Capabilities in Retail Channel Evolution, ICONEC.

Mitarbeiter des Lehrstuhls für Marketing und Handel der Universität Trier haben von Januar 2014 bis Juni 2014 Forschungsarbeiten u.a. auf folgenden Konferenzen vorgetragen: European Marketing Association (Mai, Valencia) und Academy of International Business (Vancouver). Es handelt sich um folgende Beiträge:

- Hälsig, Frank; Swoboda, Bernhard; Schramm-Klein, Hanna und Dirk Morschett (2014), „It is all about the Perceived Consistency of the Retail Marketing Instruments when Creating a Strong Retail Brand,” *European Academy of Marketing (EMAC)*, Valencia, June 3-6, 2014.
- Swoboda, Bernhard und Lukas Morbe (2014), „Retailers’ international Strategy, Implementation and Performance,” *Academy of International Business (AIB) Annual Conference*, Washington D.C., June 23-26.
- Swoboda, Bernhard (2014), “International Transfer and Perception of Retail Formats – A Comparison Study in Germany and Romania”, *Conference ICONEC 2014*, Craiova, March 28-30, 2014.

Die Forschungsergebnisse der Mitarbeiter des Lehrstuhls für Marketing der Universität Siegen wurden im ersten Halbjahr auf diversen internationalen Konferenzen präsentiert. Folgende Beiträge wurden vorgestellt:

- Wagner, Gerhard; Kellner, Julian; Schramm-Klein, Hanna und Sascha Steinmann (2014), The Path to Purchase Online is Versatile – An Overview and Classification of E-Channels from a Consumer’s Perspective, in: 2014 Shopper Marketing & Pricing Conference, Stockholm, Sweden, May 8-10, 2014
- Wagner, Gerhard; Mau, Gunnar; Steinmann, Sascha und Hanna Schramm-Klein (2014), Is Less Sometimes More? The Influence of Additional Information from Mobile Apps on Purchase Decisions at the POS, in: 2014 Shopper Marketing & Pricing Conference, Stockholm, Sweden, May 8-10, 2014.
- Schramm-Klein, Hanna und Markus Welzel (2014): Convincing Consumers for Sustainable Mobility: Who will use Electric Vehicles?, in: Paradigm Shifts & Interactions, 43rd EMAC Conference, Valencia, Spain, June 3-6, 2014.
- Wagner, Gerhard; Kellner, Julian; Schramm-Klein, Hanna; Steinmann, Sascha und Bernhard Swoboda (2014) Multiplicity of Electronic Distribution Channels: A Consumer-Based Overview and Categorisation, in: Paradigm Shifts & Interactions, 43rd EMAC Conference, Valencia, Spain, June 3-6, 2014.
- Mau, Gunnar; Steinmann, Sascha und Hanna Schramm-Klein (2014), The More the Merrier? The Effects of Additional Information Through the Use of Mobile Apps on Purchase Decisions, in: Paradigm Shifts & Interactions, 43rd EMAC Conference, Valencia, Spain, June 3-6, 2014.
- Fonferek, Katharina Maria; Steinmann, Sascha; Wagner, Gerhard und Hanna Schramm-Klein (2014), Which Price Is Best? The Impact of Pricing on Consumer Decision-Making and Evaluations of Premium Private Labeled Brands, in: Hunter, G. & Steenburgh, T. (eds.). *Engaging Customers*, 2014 AMA Marketing Educator’s Proceedings, Vol. 25, Chicago, IL.

## Impressum

### **Jg. 5, 2014, Heft Nr. 1**

*Retailing & Consumer Goods Marketing wird herausgegeben von*

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

Univ.-Professor Dr. Dirk Morschett, Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management der Universität Fribourg, Schweiz,

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

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

*Für die Redaktion der vorliegenden Ausgabe ist der Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen verantwortlich.*

*Layout: Florian Neus, Universität Siegen.*