



Inhalt

- Editorial 1
- HandelsMonitor 2012/2013 identifiziert die Mega-Trends 2020+ 2
- „Handbuch Handel“, 2. Aufl.: Standardnachschlagewerk mit 900 Seiten Insights 5
- Akzeptanz von Elektromobilität 8
- Neue Formen temporärer Nutzung von Gebrauchsgütern – Analyse der Chancen und Risiken für Unternehmen 11
- Eignen sich Artenschutzprojekte für das Regionalmarketing 14
- Interorganisationale Ressourcen im Sustainable Supply Chain Management – Eine Mixed-Method-Untersuchung am Beispiel agrarischer Wertschöpfungsketten 18
- Das Ende des Discount? Wishful Thinking statt realistischer Prognose 22
- Stand und Entwicklung des Lebensmitteleinzelhandels im Wachstumsmarkt Brasilien 25
- Buchpublikationen 30
- Transfer zwischen Forschung und Praxis 31
- Impressum 34

Editorial

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

Gleich die ersten beiden Beiträge sollen „Geschmack“ auf ein tiefergehendes Studium von zwei interessanten Publikationen machen. Basierend auf einer Panel-Studie mit über 30 Handelsexperten aus Europa identifiziert und diskutiert der HandelsMonitor 2012/2013 15 Mega-Trends, die den europäischen Handel 2020+ prägen werden. Es ist bei weitem nicht nur E-Commerce, schon gar nicht im LEH. Noch breiter behandelt die 2. Auflage des Handbuch Handel die vielfachen Facetten des Handelsmanagements. 46 Beiträge aus der Feder von Spezialisten geben einen Einblick in die wissenschaftlichen und praktischen Entscheidungen erfolgreicher Handelsunternehmen.

Je drei weitere Beiträge behandeln übergreifende Entwicklungen im Marketing/Management und interessante Fragen des Handels i.e.S.

Elektromobilität, die temporäre Nutzung von Gebrauchsgütern (z.B. Autos) und die Potenziale von Artenschutzprojekten im regionalen Marketing stehen in diesem Block im Vordergrund. Alle drei Themengebiete charakterisieren die Bedeutung dieser Phänomene in der unternehmerischen Praxis und skizzieren zugleich aktuelle Überlegungen die in Siegen und Saarbrücken bearbeitet werden. Antriebskräfte sind

hier die Politik, die Wirtschaft und die Verbraucher, z.B. mit dem Ziel 2020 eine Million elektrisch angetriebener Fahrzeuge auf Deutschlands Straßen fahren zu sehen.

Ähnliche Antriebe liegen der Studie zum Sustainable Supply Chain Management zugrunde. Ein realistischer Einblick in die – aus unserer Sicht – weiter positive Entwicklung der Discounter und in einen der Volumensmärkte des LEH – die Entwicklung der Marktstruktur des LEH in Brasilien – folgen.

Über die Aktivität der Mitarbeiter der Lehrstühle im letzten halben Jahr bei Buchpublikationen und Transferaktivitäten werden am Ende des Newsletters berichtet.

Abschließend wünschen wir unseren Lesern und Ihren Familien ein geruhsames Weihnachtsfest und einen guten Start in das Neue Jahr 2013.

Bernhard Swoboda
Universität Trier

Dirk Morschett
Universität Fribourg/Schweiz

Hanna Schramm-Klein
Universität Siegen

Joachim Zentes
Universität des Saarlandes

HandelsMonitor 2012/2013 identifiziert die Mega-Trends 2020+

Dirk Morschett

Mit Unterstützung von über 30 Handelsexperten aus ganz Europa identifizieren D. Morschett, J. Zentes, M. Schu und R. Steinhauer im aktuellen HandelsMonitor die Mega-Trends, die den Handel in den nächsten zehn Jahren formen werden. Leider wird der Fokus in vielen Veröffentlichungen zum Handel derzeit fast ausschließlich auf den Online-Handel gelegt. Während aber das Wachstum des Online-Handels in vielen Branchen unbestritten ein äußerst wichtiger Mega-Trend mit enormen Auswirkungen auf den Handel ist, ist er bei Weitem nicht der einzige. Einige weitergehende Trends sollen hier kurz skizziert werden.

Vorgehensweise zu Identifizierung von Mega-Trends

In Anlehnung an Naisbitt, der in den frühen 1980er Jahren sich erstmals umfassend mit Mega-Trends beschäftigte, kann man diese verstehen als *grundlegende, wichtige Veränderungen, die uns über einen längeren Zeitraum beeinflussen – zwischen sieben und zehn Jahren, oder sogar länger*.

Ein Mega-Trend kann eine Branche oder eine Funktion innerhalb einer Branche fundamental verändern. Einige Entwicklungen vollziehen sich dabei nicht in großen Sprüngen, sondern eher kontinuierlich, aber wenn man die langfristige Entwicklung betrachtet, bündeln sich viele Einzelentwicklungen zu mächtigen Trends und sie bringen einen maßgeblichen Wandel mit sich.

Der HandelsMonitor 2012/2013 befasst sich mit Mega-Trends. Dabei wird versucht, die wichtigsten, grundlegenden Entwicklungen zu identifizieren, die den Handel in den nächsten Jahren prägen werden. Der Zeithorizont umfasst dabei zehn Jahre, d.h., es werden Trends beschrieben, die bis etwa zum Jahre 2022 den Handel maßgeblich beeinflussen werden. Die Mega-Trends stehen dabei nicht isoliert nebeneinander, sondern sind in vielfältiger Art und Weise miteinander verknüpft.

Der HandelsMonitor 2012/2013 basiert auf mehreren Säulen:

- Für die mehrstufige Delphi-Befragung wurden in einem ersten Schritt – neben den Autoren selbst – über 30 Experten aus ganz Europa eingeladen, die wichtigsten Entwicklungen in verschiedenen Bereichen des Handels (z.B. Betriebstypen,

Einkauf, Kommunikation) zu nennen. Bei den Experten handelt es sich dabei vor allem um Handels- bzw. Marketingprofessoren, die in ihren jeweiligen Ländern eng mit dem Handel zusammenarbeiten, aber auch um Experten aus Unternehmensberatungen oder Wirtschaftsjournalisten. Da in den letzten Jahren viele Handelstrends ihren Ursprung in Großbritannien hatten, wurde Wert darauf gelegt, viele Experten aus diesem Land zu befragen. Hierbei wurden zahlreiche Einzelentwicklungen gesammelt. Diese Nennungen wurden ausgewertet, zusammengefasst und kategorisiert, um daraus die dahinterliegenden Entwicklungen zu erkennen.

- In einer zweiten Umfragerunde wurden dann nochmals alle Experten gebeten, die gesammelten Entwicklungen aus ihrer Sicht zu beurteilen und einzuschätzen, ob sie deren Eintreten für wahrscheinlich halten oder nicht und auch zu evaluieren, wie wichtig diese Entwicklungen sein werden, also wie stark die Auswirkungen auf den Handel sein werden.

Autor

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

- Insgesamt wurden dabei 15 Mega-Trends identifiziert. Um diese Trends weiter zu fundieren und zu illustrieren, wurde die Delphi-Studie mit einer umfassenden Sekundärforschung und -analyse kombiniert. Die Analyse stützt sich im Wesentlichen auf ein Screening der Fachpresse, von Unternehmenspublikationen, wissenschaftlichen und praktischen Studien/Berichten, Vorträgen sowie auf die Recherche in elektronischen Datenbanken.

Drei der identifizierten Mega-Trends, die im HandelsMonitor jeweils in verschiedenen Facetten und mit zahlreichen Beispielen erläutert werden, werden im Folgenden kurz skizziert.

Mega-Trend Internationalisierung

Sehr differenziert zeichnet sich das Bild bei der Internationalisierung des Handels.

Zum einen wird von allen Experten klar erwartet, dass sich dieser Trend fortsetzt. Zum anderen wird aber deutlich, dass dies je nach Branche stark unterschiedlich ausgeprägt sein wird.

Ausgangspunkt ist eine weiterhin stark ansteigende Konzentration des Handels – in fast allen Branchen – in den jeweiligen Ländermärkten. Inwiefern es aber die gleichen Händler sein werden, die in vielen Ländern die Marktführer sind, wird unterschiedlich gesehen.

In den meisten Nonfood-Branchen erwarten die Experten überwiegend, dass die gleichen Player in allen wichtigen Ländermärkten dieser Erde eine starke Marktposition besitzen werden.

Im Lebensmitteleinzelhandel sieht das Bild anders aus: Zwar

wird auch hier wohl der Trend zur Internationalisierung anhalten. Hier scheint es aber eher zu regionalen Schwerpunkten bei der Internationalisierung zu kommen und es werden sich in den verschiedenen Regionen (Nordamerika, Südamerika, Europa, Asien) unterschiedliche dominante Player herauskristallisieren.

Hinzu kommt, dass im Lebensmitteleinzelhandel auch künftig nationale Player eine starke Rolle einnehmen können und ihre Position auch dauerhaft behaupten können.

Eine weitere interessante Entwicklung in Bezug auf die Internationalisierung stellt der Online-Handel dar. Während stationäre Händler oft erst sehr spät in ihrer Entwicklung internationalisieren, ist bei Online-Händlern das Gegenteil zu beobachten. Schon kurz nach ihrer Gründung gehen viele Online-Händler den Schritt in ausländische Märkte.

Dieses Phänomen, das gut in das in der Wissenschaft seit einigen Jahren intensiv untersuchte Konzept der „Born Globals“ passt, weicht von traditionellen Mustern ab und stellt einen sehr interessanten Forschungsgegenstand dar.

Mega-Trend Technologisierung des PoS

Über den elektronischen Handel wird in Handelsstudien sehr häufig geschrieben. Ein anderes, ebenfalls durch neue Technologien ermöglichtes Phänomen wird dagegen weniger intensiv betrachtet: Die Tatsache, dass sich moderne Läden immer mehr zu High-Tech-Stores entwickeln.

Obwohl es natürlich schwierig ist, alle Entwicklungen in diesem Bereich für zehn Jahre vorauszu-sehen, sind die Entwicklungslinien bereits heute zu erkennen: Neue Technologien werden sowohl eingesetzt, um den Einkaufsprozess effizienter zu gestalten (so Mobile Payment) als auch, um die Kundenberatung zu verbessern (so Instore-Terminals oder derzeit QR-Technologien), die Auswahl im Laden zu erhöhen (so die Adiverse-Video-Wall von Adidas) und zunehmend auch, um das Kundenerlebnis zu verbessern (so z.B. Augmented-Reality-Anwendungen, Social Mirrors, etc.).

Interessant dabei ist, dass Tools, die der Kunde zunehmend vom Online-Handel und den Webauftritten von Unternehmen gewohnt ist, auch den Eingang in den stationären Handel finden. Alleine



Abbildung 1: HandelsMonitor 2012/2013

schon, um nicht als „altmodisch“ zu wirken, ist dies notwendig, aber auch, um die Vorteile der verschiedenen Medien – stationärer Laden und digitaler Medien – miteinander zu verschmelzen.

Vom Einsatz von Tablet-PCs in der Beratung durch Verkäufer bis hin zu Smart-Carts und von bereits etablierten Technologie-Anwendungen bis zu visionären digitalen Showrooms werden unterschiedliche Beispiele im HandelsMonitor präsentiert.

Mega-Trend Vollkommene Transparenz

Ein weiterer Trend, der den Handel in der nächsten Dekade wesentlich beeinflussen wird, ist die Tatsache, dass der Kunde alle relevanten Informationen verfügbar haben wird.

Im Zuge der Entwicklung hin zu vollkommener Transparenz werden die Kunden ihr Wissen im Rahmen der Informationssuche vor oder während des Kaufprozesses derart ausbauen, dass sie ein besseres Produktwissen als das Verkaufspersonal besitzen, das sich i.d.R. mit einer Vielzahl verschiedener Produkt- und Warenkategorien im Laden auseinandersetzen muss.

Gleichzeitig wird der Kunde vom Unternehmen umfassende Produktinformationen erwarten – seien es die Herkunft der Rohstoffe bei Textilien, seien es Produktqualitäten und Produktionsprozesse bei Lebensmittel u.v.m.

Der Kunde wird sich über derartige Produkteigenschaften selbst informieren können. Leistungsversprechen werden unmittelbar überprüft werden. Durch die gleichzeitig enge Vernetzung der Konsumenten untereinander – so über Social Media – werden Verletzungen von Leistungsversprechen schnell bekannt und führen zu entsprechenden Kampagnen.

Auch beim Preis führt die Transparenz zu einer vollständigen Veränderung der Geschäftsmodelle. Bei Unternehmen wie Media-Saturn, die in der Vergangenheit ihre Preisführerschaft im Wesentlichen regional interpretiert haben, zeigt sich dieses Dilemma bereits überdeutlich. Preisunterschiede zwischen verschiedenen Läden eines Unternehmens oder zwischen Online-Kanal und Laden werden Kunden nur in sehr engen Preisbändern akzeptieren.

Wie Unternehmen ihre Wettbewerbsvorteile in diesem Umfeld

der Transparenz in den nächsten Jahren ausspielen können und gleichzeitig akzeptable Margen erwirtschaften können, ist eine der größten Herausforderungen. Mit einer stärkeren Fokussierung auf Handelsmarken, auf Dienstleistungen, auf Leistungsbündel und verschieden andere Maßnahmen bilden sich aber bereits erste Strategien heraus.

Weitere Mega-Trends

Neben diesen drei kurz skizzierten Mega-Trends beleuchtet der HandelsMonitor auch

- Entwicklungen in der Beschaffung,
- im Personalmanagement,
- in den stationären Betriebstypen,
- in den Standorten,

und vieles mehr.

Trends, die teilweise schon seit einigen Jahren zu beobachten sind, die sich aber häufig sogar noch intensiviert haben und vor allem, die auch für die nächsten zehn Jahre als maßgebliche Entwicklungen angesehen werden, werden ausführlich beleuchtet.

Der HandelsMonitor 2012/2013 ist im November im Deutschen Fachverlag in Kooperation mit der Lebensmittel-Zeitung, der TextilWirtschaft und der Zeitschrift „Der Handel“ erschienen.

Er kann unter www.handelsmonitor.de bestellt werden.

„Handbuch Handel“, 2. Aufl.: Standardnachschlagewerk mit 900 Seiten Insights

**Joachim Zentes, Bernhard Swoboda, Dirk Morschett & Hanna Schramm-Klein
(Hrsg.)**

Die faszinierende Welt des Handels wurde in der ersten Auflage des „Handbuch Handel“ im Jahre 2006 und aus Anlass des Jubiläums „50 Jahre Saarbrücker Handelsforschung“ im Jahre 2007 in einem weiteren Sammelwerk, beide herausgegeben von Joachim Zentes, beleuchtet. Diese Faszination ist auch der Treiber der zweiten Auflage des „Handbuch Handel“. Von der Faszination des Handels erfasst waren und sind die Herausgeber und die vielfachen Autoren dieser Auflage, die vollständig neu und aktuell gestaltet wurde. Nachfolgender Kurzeinblick soll die Faszination im Überblick der 46 Beiträge vermitteln. Das Werk wird gleich zum Start des Jahres 2013 vorliegen.

Einführung

Die erste Auflage des „Handbuch Handel“ beinhaltet bereits die unterschiedlichen Facetten der Welt des Handels: Im Vordergrund stand die faszinierende klassische institutionelle Perspektive des Einzelhandels. Von der Faszination des Handels erfasst waren und sind auch Bernhard Swoboda, Dirk Morschett und Hanna Schramm-Klein, frühere Mitarbeiter, Doktoranden und Habilitanden des H.I.M.A., heutige Lehrstuhlinhaber an den Universitäten Trier, Fribourg (Schweiz) und Siegen. Um diese Handelsforscher wurde der Herausgeberkreis der

zweiten Auflage erweitert, um dadurch auch unterschiedliche Sichtweisen und spezifische Erkenntnisse aus den einzelnen Lehrstühlen bzw. Instituten einzubringen. Diese Vorgehensweise fand auch ihren Niederschlag in der Zuordnung der einzelnen Kapitel und den jeweiligen betreuenden Herausgebern.

Die Vielfalt der handelsrelevanten Umfeldentwicklungen wie auch die Dynamik und Komplexität der Entwicklungen innerhalb des Handels machen eine thematische Fokussierung für die zweite Auflage erforderlich, um den Rahmen eines Sammelwerkes nicht zu sprengen. In der zwei-

ten Auflage werden daher die vielfältigen Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren auf die Handelsentwicklung sowie die nationalen und regionalen Strukturen und Besonderheiten nicht in spezifischen Beiträgen behandelt. Wo diese Aspekte relevant sind, werden sie im jeweiligen Kontext diskutiert. Die zweite Auflage des „Handbuch Handel“ fokussiert auf fünf Kapitel – unter bewusstem Verzicht auf weitere handelsrelevante Fragestellungen.

Lassen Sie sich vom Überblick über das Werk faszinieren, mit Kurzbeschreibung der fünf Kapitel und dem Überblick über die Beiträge.

Autoren

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

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

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

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

Zielgruppen

Das „Handbuch Handel“ richtet sich an einen breiten Leserkreis. Fach- und Führungskräfte aus Handelsunternehmen, aus Unternehmen der Konsumgüterindustrie, aber auch aus dem Dienstleistungsbereich, bspw. IT-Dienstleister und Logistik-Dienstleister, bilden die Kernzielgruppe. In kom-



Abbildung 1: Das Nachschlagewerk in neuer Auflage

pakter Form erhalten diese Leser einen Ein- und Überblick über den gegenwärtigen Stand und die künftige Entwicklung in dem jeweiligen Themengebiet.

Lehrende und Studierende, eine zweite Kernzielgruppe, finden in den Beiträgen eine erste Orientierung in den einzelnen Themenfeldern und werden zugleich auf weiter gehende Fragen und weiter führende Literatur hingewiesen. Eine weitere Zielgruppe stellen Stadtentwickler und Raumplaner, aber auch Kommunal- und Landespolitiker dar; gerne dürfen wir die Lektüre auch Bundespolitikern empfehlen.

Sie geben Anhaltspunkte für die Weichenstellung hinsichtlich der Handelsentwicklung im Rahmen übergeordneter Planungskonzepte.

Vorwort der Herausgeber

Der einführende Beitrag behandelt die Herausforderungen des Handelsmanagements. Die heutige und zukünftige Wettbewerbsarena des Handels ist durch vielfache Herausforderungen geprägt, sei es durch die Notwendigkeit neuer strategischer Stoßrichtungen, durch neue Konkurrenten und Kooperationspartner oder neue elektronische Formate. Nicht

nur das gleichzeitige Wirken derartiger Herausforderungen kennzeichnet den zukunftsorientierten Handel, sondern auch eine gesellschaftliche Strömung, die gegenwärtig und insbesondere in der Zukunft das unternehmerische Handeln in fundamentaler Weise tangiert: Nachhaltigkeit wird zur Kernherausforderung, die alle unternehmerischen Aktivitäten trägt, von der grundlegenden strategisch-kulturellen Orientierung, über die vielfältigen Bereiche des Wertschöpfungsmanagements bis zur Koordination bzw. Steuerung der Prozesse.

Teil I: Strategien im Handel

Im Ersten Teil werden in neun Beiträgen die grundlegenden Unternehmensstrategien und Geschäftsfeldstrategien von Handelsunternehmen diskutiert. Hierzu gehören Strategien der Diversifikation, der Internationalisierung, der Kooperation, des Wachstums und der Integration wie auch Wettbewerbsstrategien.

- Formatdiversifikation: Strategien und Erfolgswirkung
- Internationale Expansion von Einzelhandelsunternehmen
- Internationale Marktbearbeitung
- Vertikale Integration
- Kooperationen im Handel (Verbundgruppen)
- Wachstum durch Filialisierung im Einzelhandel
- Franchising – vier Erfolgsmerkmale eines Netzwerkunternehmens
- Wachstum durch Mergers & Acquisitions
- Neuorientierung von Wettbewerbsstrategien im Handel.

Teil II: Betriebs- und Vertriebstypen

Der zweite Teil umfasst elf Analysen und Entwicklungsprognosen mit Blick auf das sich ständig weiterdrehende „Wheel of Retailing“: Sowohl klassische als auch neuere stationäre und nicht-stationäre Formate/Vertriebskanäle sowie ihre Verknüpfung bzw. Konvergenz stehen hier im Vordergrund.

- Betriebstypen des Handels - Typologisierung und Entwicklungslinien
- Vollsortimentsstrategien im Lebensmitteleinzelhandel – Entwicklung und Perspektiven in einem Discountumfeld
- Dynamik im Handel: Vom Fachgeschäft zum Fachmarkt
- Food-Discounter
- Non-Food-Discounter in Deutschland
- Kauf- und Warenhäuser – Status quo und künftige Entwicklungen
- Shopping-Center
- Factory Outlet Center
- Distanzhandel – Online-Shops und andere Formen
- Convenience-Stores
- Multi Channel Retailing - Erscheinungsformen und Erfolgsfaktoren.

Teil III: Handelsmarketing

Das breite und facettenreiche Spektrum der Instrumente und Konzepte des Handelsmarketing wird im dritten Teil mit vierzehn Beiträgen abgedeckt. Es umfasst ganzheitliche Fragestellungen wie Retail Branding oder Customer Relationship Management und instrumentalspezifische Fragestellungen, so Sortimentspolitik oder Ladengestaltung.

- Retail Branding – Strategischer Rahmen für das Handelsmarketing
- Customer Relationship Management
- Standortpolitik im Handel
- Sortimentspolitik
- Category Management
- Handelsmarken –Potenziale und strategische Stoßrichtungen
- Preisstrukturpolitik im Lebensmitteleinzelhandel
- Preisorientierte Aktionspolitik
- Methoden der Preisbildung
- Ladengestaltung – Wie man emotionale PoS-Welten inszeniert
- Point-of-Sale Marketing
- Klassische Werbung – Strategien und Instrumente
- Neue Formen der Handelswerbung
- Servicepolitik

Teil IV: Beschaffung und Supply Chain Management

Den Fragen der Beschaffungspolitik und des Supply Chain Managements, deren strategische Relevanz im Handel zunimmt, so auf Grund des Nachhaltigkeitsbewusstseins, aber auch auf Grund des Strebens nach Versorgungssicherheit, sind die Beiträge des vierten Teils zugeordnet. Neben grundlegenden strategischen Orientierungen, z.B. Neugestaltung der Wertschöpfungsarchitekturen oder Lieferantenmanagement, werden auch hier die Chancen und Potenziale technologischer Entwicklungen herausgearbeitet, so mit Blick auf elektronische Beschaffung und IT-gestützte Warenwirtschaftssysteme.

- Beschaffungsmanagement und Wertschöpfungsarchitekturen
- Internationale Beschaffung

- Elektronische Beschaffung
- Lieferantenmanagement
- Beschaffungs- und Distributionslogistik in einer volatilen Welt
- Supply Chain Management und Warenwirtschaftssysteme.

Teil V: Unternehmensführung

Wenngleich auch aus der breiten und zugleich komplexen Thematik der Unternehmensführung im Handel nur einige Aspekte in diesem Sammelwerk diskutiert werden können, geben die Beiträge des letzten Teils Einblicke in wesentliche Fragen der Unternehmensführung: Fragen der Organisation, des Human Resource Managements und des (prozess- und finanzorientierten) Controlling stehen hier im Vordergrund.

- Primär- und Sekundärorganisation im Handel
- Human Resource Management im Handel
- Handelscontrolling
- Finanzcontrolling im Handel.

Fazit

Insgesamt hoffen wir in diesem Kurzbeitrag einen Überblick über das Buch vermittelt zu haben. Unser Dank gilt allen Autoren, die zum Entstehen dieser zweiten Auflage wesentlich beigetragen haben.

Über jeden inhaltlichen und redaktionellen Hinweis zu diesem Sammelwerk danken wir schon im Voraus. Am einfachsten erreichen Sie uns per E-Mail.

Akzeptanz von Elektromobilität

Hanna Schramm-Klein & Markus Welzel

Elektromobilität zählt zu den zurzeit am stärksten diskutierten Themen in Deutschland. Insbesondere Politik und Automobilwirtschaft treiben unterschiedlichste Projekte voran, mit dem Ziel 2020 eine Million elektrisch angetriebene Fahrzeuge auf Deutschlands Straßen fahren zu sehen. Die bisherige Forschung fokussiert größtenteils auf technische Aspekte, bspw. die Batterietechnologie. Trotz der Bedeutung der Akzeptanz seitens der Nachfrager für den Erfolg oder Misserfolg von Innovationen, gibt es bisher wenige wissenschaftliche Ansätze, die das Nutzerverhalten und die Nutzerakzeptanz von Elektromobilität untersuchen.

Relevanz des Themas

Obwohl das erste Elektrofahrzeug schon um 1840 gebaut wurde und fast 50 Prozent aller Fahrzeughalter in Großstädten um 1900 ein Elektrofahrzeug nutzten, sind heute fast keine Elektroautomobile auf deutschen Straßen sichtbar. Dies hat zum einen Gründe in der technischen Weiterentwicklung von Fahrzeugen mit Verbrennungsmotoren, zum anderen aber auch in der geringen Akzeptanz von Elektrofahrzeugen in der heutigen Gesellschaft. Nach Daten des Kraftfahrtbundesamts waren zum 1. Januar 2012 gerade einmal 4.541 rein batteriebetriebene Fahrzeuge (BEV) in Deutschland zugelassen. Diesen geringen Nutzerzahlen steht das im Nationalen Entwicklungsplan festgeschriebene Ziel der Bundesregierung gegenüber, dass 2020 mindestens eine Million elektrisch angetriebene Fahrzeuge, wozu auch Plug-in-Hybride zählen, in Deutschland zugelassen sein sollen (Bundesregierung 2009). Hintergrund dieser Zielsetzung ist die gleichzeitig angestrebte Reduk-

tion der CO₂-Emissionen, welche unter anderem auch durch den verstärkten Einsatz von Elektrofahrzeugen erreicht werden soll.

Neben den rein politisch motivierten Zielen gibt es auch ein wirtschaftliches Interesse an einer steigenden Akzeptanz der Elektromobilität. Hierzu zählt die Möglichkeit der Erschließung einer Marktlücke durch neu angebotene elektrisch betriebene Modelle. Auch die Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland im Sinne der Innovationskraft stellt ein Motiv dar. So bieten immer mehr Automobilhersteller sowohl Hybrid-, Plug-in als auch reine Elektrofahrzeuge an. Deren Absatzzahlen bleiben (bisher) jedoch oftmals hinter den Erwartungen zurück.

Im Gegensatz zu dem in Politik und Wirtschaft stark diskutierten Thema gibt es bisher nur vereinzelte wissenschaftliche Forschungen zu der Akzeptanz von Elektromobilität. Die Mehrzahl an Studien im Kontext Elektromobilität

beinhaltet technische Aspekte, wie bspw. die Batterietechnologie. Akzeptanzforschungen oder andere Studien zum Nutzerverhalten bilden bisher die Ausnahme. Der vorliegende Beitrag beinhaltet eine Übersicht über bisherige Forschungsansätze zum Nutzungs- bzw. Nutzerverhalten im Kontext der Elektromobilität und deren Ergebnisse. Folgende Fragen stehen dabei im Vordergrund:

- Was sind die Gründe für die geringe Akzeptanz von Elektrofahrzeugen?
- Welche Anreize bietet die Elektromobilität?
- Wer sind die Early Adopter von Elektrofahrzeugen?

Barrieren der Akzeptanz von Elektromobilität

Basierend auf dem von Rogers (2003) postulierten Prozess der Adoption einer Innovation, beginnt dieser mit dem *Wissen* über die Innovation – in diesem Falle um batteriebetriebene Fahrzeuge (BEV) – und um deren Funktionsweise. Genau dieses Wissen ist mehreren Studien zufolge jedoch defizitär. Zwar weisen einige Feldstudien einen hohen Wissensstand der Verbraucher aus, dieser ist jedoch meist durch die

Autoren

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

Dipl. Wirt.-Ing. Markus Welzel ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter an diesem Lehrstuhl.

Vorkenntnisse der motivierten Probanden zu erklären. Der Großteil der Gesellschaft wünscht sich hingegen mehr Informationen über Elektromobilität. Dies ist von hoher Bedeutung, da der Wissensstand stark mit der Einstellung und der Kaufabsicht korreliert. Je mehr Verbraucher über Elektromobilität wissen, desto interessierter sind sie an der Nutzung eines BEV und desto positiver beurteilen sie diese. Im Zuge dieses Informationsdefizits sind unter anderem, fehlende Testmöglichkeiten eine Ursache für die geringe Akzeptanz. So können Verbraucher nur schwer mögliche Folgekosten oder soziales Feedback abschätzen. Insgesamt stellt die größte Barriere also das Informationsdefizit bzgl. Elektromobilität dar.

Ist dieses Informationsdefizit jedoch überwunden, wird die zweite Stufe *Überzeugung* im Adoptionsprozess erreicht. So rücken die wahrgenommenen Eigenschaften der BEV in den Fokus. Dabei vergleichen Konsumenten BEV mit den ihnen bekannten, durch Verbrennungsmotoren angetriebenen Fahrzeugen (Truffer et al. 2000, S.182). Mehrere Studien, sowohl qualitative als auch quantitative, untersuchen die Wahrnehmung von BEV aus Sicht von Nutzern und Nicht-Nutzern. Die wichtigsten Nachteile, die BEV zugesprochen werden, sind in Tabelle 1 dargestellt.

Betrachtet man diese Nachteile,

steht die (kurze) Reichweite in der Wahrnehmung ganz oben. In mehreren Studien konnte jedoch gezeigt werden, dass eine hohe Diskrepanz zwischen gewünschter und tatsächlich benötigter Reichweite der Konsumenten besteht. So wurde – studienabhängig – eine durchschnittliche Tagesfahrleistung von etwa 40 bis 70 Km berechnet, die also deutlich unter den heute möglichen 150 Km Reichweite eines BEV liegt. Dementsprechend könnten nahezu 90 Prozent aller Fahrten mit einem Elektrofahrzeug absolviert werden. Der Freizeit- und Reiseverkehr stellt jedoch noch ein wesentliches Hindernis zur größeren Akzeptanz dar.

Einhergehend mit der negativen Beurteilung einiger Eigenschaften der BEV wird auch die Ladeinfrastruktur mehrheitlich als mangelhaft beurteilt. Diese Beurteilung könnte der Grund für die bestehende „*range anxiety*“ sein. Obwohl Nutzer öffentliche Ladestationen nur selten in Anspruch nehmen, sprechen Peters und Dütschke (2010) davon, dass die öffentliche Ladeinfrastruktur und deren Ausbau eine psychologische Wirkung hat. Die öffentliche Ladeinfrastruktur gibt den Nutzern ein Gefühl der Sicherheit, in jedem Fall an ein gewünschtes Ziel kommen zu können (Peters & Dütschke 2010, S.19). Ein Mangel an solch öffentlicher Ladeinfrastruktur stellt also für die Nutzer eine klare wahrgenommene Einschränkung in der Mobilität dar. Eine umfassende Verfügbarkeit

öffentlicher Infrastruktur führt jedoch im Gegenzug nur bedingt zu einer vermehrten Akzeptanz von Elektroautos.

Treiber von Elektromobilität

Den dargestellten Hemmnissen zur Akzeptanz von Elektromobilität stehen einige Treiber und positive Aspekte gegenüber. Zuerst ist hierbei die grundlegend positive Einstellung gegenüber der Elektromobilität zu nennen. Sowohl Medienberichten als auch Bevölkerungsumfragen zufolge wird die Elektromobilität als sehr positiv wahrgenommen. Diese positive Grundhaltung könnte für eine weitere Verbreitung von Elektrofahrzeugen genutzt werden.

Einhergehend mit der positiven Einstellung gegenüber Elektromobilität werden verschiedene Charakteristika von Verbrauchern ebenfalls positiv beurteilt. Dazu zählen insbesondere die Umweltfreundlichkeit und die Betriebskosten, die als niedriger wahrgenommen werden. In mehreren Studien wurden diese beiden Aspekte als wesentliche Vorteile der BEV identifiziert. Weiterhin konnte in mehreren Praxistests das Fahrverhalten der BEV die Nutzer von den Fahrzeugen überzeugen. Sowohl das sehr dynamische Beschleunigungsverhalten als auch die geringen Geräuschemissionen fielen den Nutzern sehr positiv auf. Die aus Sicherheitsgründen angestoßenen Überlegungen über den Einsatz von künstlichen Fahrgeräuschen stehen diesem Vorteil jedoch entgegen und würden diesen – im Falle eines Einsatzes – reduzieren. Die Praxistests und Feldstudien brachten noch eine weitere Erkenntnis: Das Fahren mit Elektrofahrzeugen steigert die Zufriedenheit der Nutzer und verbessert die Einstellung gegenüber der Elektromobilität. Mehrere Nutzer sprachen sogar von einem

Rang	Eigenschaft der BEV
1	Reichweite (max. fahrbare Strecke)
2	Anschaffungskosten (Fahrzeugpreis bzw. Leasingkosten)
3	Servicequalität und -dichte (insbesondere Werkstätten)

Tabelle 1: Wahrgenommene Nachteile der BEV

Show Effekt, welcher einen klaren Imagegewinn für die Person mit sich brachte (Deffner et al. 2012, S.64). Den Vergleich zu einem konventionellen Fahrzeug braucht ein Elektrofahrzeug demnach aus Nutzersicht nicht scheuen.

Ein weiterer interessanter Aspekt, der in der Öffentlichkeit oftmals als Nachteil angesehen wird, ist die Ladedauer der Batterien. Diese variiert heute zwischen einer Stunde bei einer Schnellladebox, bis hin zu sechs oder sieben Stunden. In Feldstudien konnte jedoch gezeigt werden, dass selbst solche lange Ladezeiten problemlos in den Alltag integriert werden können. Nutzer entwickelten sogenannte Laderoutinen, in denen sie das Fahrzeug über Nacht zuhause und über Tag z.B. bei der Arbeit aufladen. Auch der Ladevorgang an sich, welcher von bisherigem Tanken abweicht, wurde als leicht verständlich und umsetzbar bewertet.

Early Adopter – Potenzielle Käufer von Elektrofahrzeugen

Eines der zentralen Anliegen aller Forschungsprojekte in Deutschland ist die Identifikation von *Early Adoptern* bzw. *Lead Usern*. Diese Personen stellen die potenzielle (erste) Zielgruppe für den Absatz von Elektrofahrzeugen dar und sind deshalb von übergeordnetem Interesse.

Zusammenfassend können die typischen Early Adopter als Männer im mittleren Alter, d.h. zwischen 30 und 45 Jahren, mit hohem Einkommen und Bildungsgrad beschrieben werden. Sie sind zu meist technikaffin und umweltbewusst und leben in einem Mehrfamilienhaushalt (Wietschel et al. 2012). Sie haben typischerweise mehrere Kinder und wohnen in einem Eigenheim mit mind. einem Stellplatz, oft in einem Vorort (siehe

Abbildung 1). Dieser ist in Hinblick auf die Lademöglichkeit besonders wichtig. Der typische Erstkäufer besitzt mehrere Fahrzeuge, d.h. mind. zwei, und nutzt das Elektrofahrzeug als Zweitwagen. So können die Fahrzeuge ihren Stärken entsprechend eingesetzt werden. Bei längeren Fahrten, bspw. Fahrten in den Urlaub, wird das konventionelle Fahrzeug genutzt, bei kurzen Fahrten in die Stadt das BEV. Die mögliche Kombination von BEV und konventionellen Fahrzeug zeigt sich bestätigend auch in dem multimodal mobilen Verhalten der Early Adopter. Oftmals kombinieren sie die Pkw-Nutzung mit öffentlichem Nah- und Fernverkehr. Dieser Trend ist auch bei jüngeren Menschen zu erkennen, bei denen der Besitz eines Fahrzeugs eine immer stärker untergeordnete Rolle einnimmt.

Zusammenfassung der Ergebnisse und Implikationen

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass die Elektromobilität schon heute einige Vorteile bietet. So sind das dynamische Fahrverhalten und die geringen Betriebskosten wichtige Faktoren, die offensiv vermarktet werden sollten. Damit einhergehend ist weiterhin einiges an Aufklärungsarbeit von Nöten, wie etwa beim Thema Reichweite, um die gesellschaftliche Akzeptanz weiter zu steigern. So müssten auch die potenziellen Käufer gezielter angesprochen werden, um das Ziel der Bundesregierung, 2020 eine Million Elektrofahrzeuge auf Deutschlands Straßen zu haben, erreichen zu können. Denn mit einem steigenden Absatz der Fahrzeuge, sollten deren Preise weiter fallen. Somit könnte eine der größten Kauf-Barrieren überwunden werden.



Abbildung 1: Typische Käufer von Elektrofahrzeugen

Literatur

Bundesregierung (2009): Nationaler Entwicklungsplan Elektromobilität der Bundesregierung, Deutschland 2009, Berlin.

Deffner, J./Birzle-Harder, B./Hefter, T./Götz, K. (2012): Elektrofahrzeuge in betrieblichen Fahrzeugflotten - Akzeptanz, Attraktivität und Nutzungsverhalten. Ergebnisbericht im Rahmen des Projekts Future Fleet. Frankfurt am Main. ISOE – Institut für sozial-ökologische Forschung.

Peters, A./Dütschke, E. (2010): Zur Nutzerakzeptanz von Elektromobilität – Analyse aus Expertensicht, Karlsruhe. Fraunhofer ISI.

Truffer, B./Harms, S./Wächter, M. (2000): Regional experiments and changing consumer behavior: The emergence of integrated mobility forms, in: Cowan, R. (Hrsg.): Electric Vehicles: socio-economic prospects and technological challenges. Aldershot: Ashgate, S. 173–204.

Wietschel, M./Dütschke, E./Funke, S./Peters, A./Plötz, P./Schneider, U. (2012): Kaufpotenzial für Elektrofahrzeuge bei sogenannten „Early Adoptern“. Karlsruhe. Fraunhofer ISI und Institut für Ressourceneffizienz und Energiestrategien.

Neue Formen temporärer Nutzung von Gebrauchsgütern – Analyse der Chancen und Risiken für Unternehmen

Frank Beham & Tatjana Freer

In der unternehmerischen Praxis etablieren sich vermehrt Geschäftsmodelle, die Konsumenten die temporäre Nutzung alltäglicher Güter ermöglichen, also im Kern auf dem Mietkonzept beruhen. Allerdings ergeben sich durch veränderte Konsumpräferenzen, wie ein zunehmendes Umweltbewusstsein und technologische Entwicklungen, die eine Professionalisierung der Umsetzung ermöglichen, Chancen für neuartige Konzepte. Das Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) der Universität des Saarlandes erarbeitet auf Basis einer deutschlandweiten Konsumentenbefragung eine Studie, in der diese Entwicklungen analysiert und die sich daraus ergebenden Chancen und Risiken für Unternehmen abgeleitet werden.

Bedeutungszunahme temporärer Nutzung

Der Einstieg von Automobilherstellern in den Bereich Carsharing, von Amazon in den Video-on-Demand-Markt oder die Gründung von Unternehmen wie Meine Spielzeugkiste, Bilderwerk und miet24.de sind Beispiele dafür, wie Unternehmen erfolgreich bestehende Geschäftsmodelle anpassen bzw. neue Geschäftsmodelle erschließen. Diese sind auf das Angebot einer temporären Überlassung, entweder von materiellen (z.B. Autos, Spielzeug) oder von immateriellen Gütern (z.B. Filme), ausgerichtet und unterscheiden sich somit von Verkaufstransaktionen, bei denen das Eigentum

an einer Sache übergeht.

Die Grundidee temporärer Nutzung ist jedoch nicht neu. Im Kern handelt es sich um Mietkonzepte, die dadurch charakterisiert sind, dass Güter gegen Entgelt zur zeitlich begrenzten Nutzung überlassen werden, wie es auch auf den klassischen Skiverleih und die Videothek zutrifft.

Viele einstige Einschränkungen, die sich bei der Abwicklung von Mietkonzepten gezeigt haben, können jedoch auf Basis der Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien, wie dem rasanten Anstieg der Zahl der Internetnutzer, höheren Datenübertra-

gungsraten und der Entwicklung mobiler Endgeräte, umgangen werden. Durch das Internet kann beispielsweise die Reichweite von Angeboten erhöht werden, wodurch die kritische Masse für ein professionelles Angebot, selbst bei kleineren Zielgruppen, erreicht werden kann. Zudem sind Zahlungen unkompliziert per Mausklick möglich.

Neben technischen Treibern ist ein Wertewandel bei den Konsumenten feststellbar, der die Akzeptanz gegenüber temporärer Nutzung erhöht.

Dazu zählen ökologisch orientierte Motive, wie die zunehmende Bedeutung von Ressourcenschonung, die zu einer Entmaterialisierung in der Gesellschaft führen. D.h., der Besitz verliert zu Gunsten der Nutzungsmöglichkeit an Bedeutung. Soziale Motive, wie die Interaktion der „Generation Facebook“ in Communities, tragen weiter dazu bei, dass das Vertrauen in die gemeinsame Nutzung gestärkt wird, wodurch Berührungspunkte schwinden.

Autor

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

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

Dabei stellt sich allerdings die Frage, inwiefern sich die vielfältigen persönlichen Motive bei der Abwägung zwischen temporärer Nutzung und Kauf, in Abhängigkeit der Produktkategorie, unterscheiden. So liegt die Vermutung nahe, dass beim Auto eher die Anschaffungskosten und Ressourcenschonung (monetäre und ökologische Motive), bei Ski und Snowboard eher die seltene Nutzung und der Wunsch nach dem neuesten Stand der Technik (ökonomische und hedonistische Motive) und bei Spielsachen eher die Sauberkeit (emotionales Motiv) entscheidungsrelevant sind. Erkenntnisse in diesem Bereich wären bei der Ausgestaltung und Bewerbung solcher Konzepte nützlich.

Systematisierung der Formen temporärer Nutzung

Zur Analyse neuer Formen temporärer Nutzung und der sich daraus ergebenden Chancen und Risiken für Unternehmen erarbeitet das Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) der Universität des Saarlandes eine Studie. Ausgangspunkt der Studie ist die Systematisierung unterschiedlicher Formen temporärer Nutzung. Dazu lassen sich aus Praxisbeispielen drei zentrale Kriterien ableiten: die Art des Gutes (materielle/immaterielle Güter), die Austauschbeziehung und das Bereitstellungsentgelt

(kostenpflichtig/kostenfrei).

Während die Art des Gutes und das Bereitstellungsentgelt selbsterklärend sind, ist die Austauschbeziehung erklärungsbedürftig. Dadurch werden Konzepte differenziert, bei denen Waren- und Zahlungsströme zwischen einem Unternehmen und Privatpersonen ablaufen (B2C) und Konzepte, bei denen ein Unternehmen (B) eine Plattform bereitstellt, über die der Abgleich von Angebot und Nachfrage stattfindet, der Gütertausch jedoch direkt von Privat zu Privat (C2C) erfolgt. Mietformen ohne unternehmerische Beteiligungen (C2C), wie es beispielsweise auf private Tauschkreise zutrifft, liegen nicht im Fokus der Studie.

Die Kriterien sind in Abbildung 1 systematisiert und durch jeweilige Beispiele ergänzt. In der Studie werden die Formen temporärer Nutzung und die dazugehörigen Beispiele detailliert erläutert.

Auf Grund der hohen Praxisrelevanz werden nachfolgend zwei Formen temporärer Nutzung, Sharing und die temporäre Nutzung immaterieller Güter, ausgewählt und überblicksartig vorgestellt.

Sharing

Im Rahmen temporärer Nutzungskonzepte ist der Begriff Sharing neuartig und erfährt eine zunehmende Aufmerksamkeit.

Im Grundsatz stellt Sharing eine Unterform der Miete dar, da Güter gegen Entgelt zeitlich befristet genutzt werden können. Im Unterschied zu klassischen Mietkonzepten basieren die Ursprünge von Sharing jedoch auf ökologischen und sozialen Motiven, die auf eine sukzessive gemeinsame Nutzung, im Sinne von Teilen, abzielen. D.h., Sharing ist immer als Miete charakterisiert, aber nicht alle Mietkonzepte entsprechen Sharing.

Zur Abgrenzung von Sharing erfolgt im Rahmen der Studie eine begriffliche Konkretisierung auf die kontinuierliche, gemeinschaftliche Nutzung derselben Güter. Ein geeignetes Beispiel dafür ist Carsharing, bei dem ein Fahrzeugpool gemeinsam genutzt wird.

Das klassische, stationsbasierte Carsharing scheint sich nur wenig von Autovermietungen, wie Avis und Sixt, zu unterscheiden. Ein Auto wird über eine Hotline oder stationär gebucht, an einer Station abgeholt, und nach der Nutzung bei der Station wieder abgestellt. Der Unterschied liegt jedoch darin, dass die Nutzer beim Carsharing einen regional verfügbaren Fahrzeugpool gemeinschaftlich nutzen. Darüber hinaus ist die Gebühr nutzungsbezogen, d.h., die meist pauschale Gebühr fällt nur für die Zeitdauer der tatsächlichen Inanspruchnahme an – Parkgebühren und Benzin inklusive. So können Kunden den Nutzungszeit-

Art der Güter	Materielle Güter			Immaterielle Güter		
	B2C	B2C2C		B2C		
Bereitstellungsentgelt	kostenpflichtig		kostenfrei	kostenpflichtig	kostenfrei	
Beispiele	Autovermietungen, Carsharing, Meine Spielzeugkiste, miet24.de, erento	ilend24		Book- Crossing, Landshare	Spotify ² , Dropbox ² , Lovefilm, Videobuster	Spotify ¹ , Dropbox ¹
¹ Basisversion ² Premiumversion						

Abbildung 1: Systematisierung der Formen temporärer Nutzung

raum wesentlich variabler und bedarfsgerechter gestalten.

Durch den Einstieg großer Automobilhersteller im Jahre 2011 haben sich innerhalb kurzer Zeit Carsharing-Angebote weiterentwickelt und sogenannte „Free-Floating-Angebote“ etabliert. Der Unterschied liegt darin, dass Fahrzeuge ohne feste Station frei im Geschäftsgebiet des Anbieters (z.B. erweitertes Zentrum einer Großstadt) in Anspruch genommen und innerhalb des Geschäftsgebietes an einem beliebigen Standort abgestellt werden können. Die größten Anbieter in diesem Bereich sind derzeit Car2go (Daimler) oder DriveNow (BMW).

Insgesamt ist die Nutzerzahl von Carsharing-Angeboten von 2000 bis 2012 um 330 % auf 260.000 angewachsen, wobei sich der Zuwachs etwa gleichmäßig auf traditionelles Carsharing und „Free-Floating-Angebote“ verteilt (Handelsblatt 2012, BCS 2012).

Temporäre Nutzung immaterieller Güter

Die bereits erwähnten Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie, insbesondere im Bereich der Breitbandanschlüsse, haben dazu beigetragen, dass die Bereitstellung von immateriellen Gütern über das Internet heute sinnvoll technisch realisierbar ist.

Unternehmen sehen dies als Chance, in neue Geschäftsmodelle einzusteigen. Dies trifft beispielsweise auf Amazon zu, da das Unternehmen Anfang 2011 die Anteile an Lovefilm, einer Versandvideothek mit Video-on-Demand-Service, vollständig übernommen hat. Zum Leistungsumfang zählen die materielle Bereitstellung von Datenträgern (DVDs) sowie die immaterielle Bereitstellung von Filmen über das Internet (Video-on-Demand, VoD). Das Online-Warenhaus Amazon ergänzt somit das Kerngeschäft der Handelsaktivitäten durch die Dienstleistung „Videoverleih“.

Häufig ist bei Angeboten immaterieller Güter die Basisversion kostenfrei, während Premiumversionen kostenpflichtig sind. Im Falle von Dropbox, einem Anbieter von Online-Speicherplatz (Cloud-Service), ist eine begrenzte Speicherkapazität kostenfrei. Werden höhere Datenmengen benötigt, wird eine monatliche Gebühr fällig. Ansonsten können sich Premiumversionen auch durch eine volle Nutzung des Funktionsumfangs und den Verzicht auf Werbeeinblendungen auszeichnen.

Studiendesign

Die aufgezeigten Formen temporärer Nutzung von Gebrauchsgütern werden im Rahmen der Studie im Detail analysiert.

Zur Gewinnung der Datenbasis wurde im November in fünf deutschen Großstädten eine Konsumentenbefragung durchgeführt. Dieser Erhebung liegt ein Fragebogen zu Grunde, der die Ergebnisse einer breiten Sekundärliteraturrecherche, von Experteninterviews mit Unternehmensvertretern und führenden Wissenschaftlern sowie von acht Gruppeninterviews mit drei bis sechs zufällig ausgewählten Personen umfasst.

Die Daten befinden sich derzeit in Auswertung. Detaillierte Studienergebnisse werden in der Frühjahrsausgabe 2013 des Newsletters *Retailing & Consumer Goods Marketing* veröffentlicht.

Literatur

BCS (Bundesverband CarSharing e.V.) (2012): Jahresbericht 2011/12, Berlin.

Handelsblatt (2012): Car2go vs. DriveNow: Der Carsharing-Krieg erreicht Köln, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/car2go-vs-drivenow-der-carsharing-krieg-erreicht-koeln/6684576.html>, Abrufdatum: 10. November 2012.

Eignen sich Artenschutzprojekte für das Regionalmarketing?

Hanna Schramm-Klein & Kim-Kathrin Kunze

Im verschärften Wettbewerb der Regionen und Städte um attraktive Zielgruppen gewinnen Instrumente wie das Regional- und Standortmarketing zunehmend an Bedeutung. Viele Regionen bilden daher Marken zur Vermarktung bestehender Potenziale in den Bereichen Wohn- und Lebensraum, Freizeitangebot, Tourismus sowie regionalen Produkten. Durch diese aktiv gesteuerten Maßnahmen sollen die Attraktivität einer Region erhöht werden und potenzielle Stakeholder angelockt und anschließend gebunden werden.

Regionalmarketingprojekte und Image von Regionen

In einem immer stärker werdenden Wettbewerb um wirtschaftlich attraktive Zielgruppen sind Regionen und Städte einem ausgeprägten Standortwettbewerb ausgesetzt. Aufgrund der sich in den vergangenen Jahren geänderten globalen und lokalen Herausforderungen, haben sich die Prioritäten des Regionalmarketings gewandelt. Trends wie der demografische Wandel und die Landflucht (Urbanisierung) junger Menschen, führen zu einer Überalterung der Bevölkerung, sinkenden Bevölkerungszahlen und einem steigenden Fachkräftemangel auf regionaler Ebene. Somit stellt sich für Regionen die Frage, wie Einwohner gewonnen bzw. gebunden werden können. Eine empirische Untersuchung zu den

Motiven der Migration innerhalb Deutschlands hat ergeben, dass neben dem Arbeitsmarkt die weichen Standortfaktoren des sozialen Umfelds, der Natur und Landschaft die größte Bedeutung haben, umzuziehen bzw. an einem Standort zu bleiben. Der Bedeutungszuwachs weicher Standortfaktoren liefert damit eine konkrete Aufgabenstellung an das Regionalmarketing.

Daher ist es notwendig, dass sich Regionen durch eine gezielte Angebotsgestaltung, flankiert durch gezieltes Marketing, angebotsreich und spezifisch positionieren. In diesem Kontext stellt Regionalmarketing ein langfristiges angelegtes, marktorientiertes Steuerungskonzept dar, mit dem Ziel der strategischen Positionierung im Wettbewerb und der Entwicklung der Region. Im Vordergrund steht dabei zumeist die Entwicklung einer Gesamtkon-

zeption für die Region als Wirtschafts- und Lebensstandort. Auf der einen Seite hat eine Region ihre Angebotsseite zu gestalten, indem sie versucht sich von anderen zu differenzieren. Hierfür stellt sie ihre eigenen Potenziale heraus und versucht auf diese Weise das Produkt „Region“ bestmöglich und nachhaltig zu gestalten, zu vermarkten und zu kommunizieren.

Auf der Nachfrageseite sehen sich Regionen bestehenden und potenziellen Zielgruppen gegenüber: Auf der einen Seite müssen interne Anspruchsgruppen, wie beispielsweise die Bevölkerung sowie intraregionale Leistungs- und Entscheidungsträger, von der Richtigkeit ihrer Entscheidung für eine Region überzeugt werden und langfristig gebunden werden. Auf der anderen Seite müssen externe Zielgruppen, zum Beispiel potenzielle Einwohner, Investoren, Arbeitskräfte, Unternehmen und Touristen, auf eine Region aufmerksam gemacht werden und auf die Vorteile eines Standortwechsels hingewiesen werden. Regionen müssen daher eine Vielzahl von Stakeholdern und ihre heterogenen Interessen und Bedürfnisse befriedigen.

Autoren

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

M.Sc. Kim-Kathrin Kunze ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin an diesem Lehrstuhl.

Regionalmarketingprojekte können aus der Perspektive des Regionalmarketings und der Regionalentwicklung als weiche Standortfaktoren zur Steigerung des Freizeit- und Naturwertes der Region verstanden werden. Immer häufiger werden auch Artenschutzprojekte über ihre ökologische Bedeutung hinaus für das Regionalmarketing eingesetzt. Im Folgenden wird vorgestellt, ob und wie ein solches Artenschutzprojekt – als spezifisches Regionalmarketingprojekt – für die Imagesteigerung von Regionen eingesetzt werden kann. Bei dem analysierten Projekt handelt es sich um ein Arten- und Naturschutzprojekt, bei dem eine in der freien Wildbahn nicht mehr vorkommende Tierart, nämlich Wisente im Wittgensteiner Land, ausgewildert wird.

Im Rahmen solcher Artenschutzprojekte ist die Stakeholder-Perspektive besonders relevant, da die Auswilderung von bedrohten Tierarten nicht nur die planenden Organisationen betrifft, sondern auch die Bevölkerung innerhalb der Region. Insbesondere ist es erforderlich, dass die Bewohner eine Akzeptanz zu dem Projekt aufbauen, da sie in unmittelbarer Nähe leben. Denkt man beispielsweise an Projekte der (Wieder-)Auswilderung gefährdeter Tierarten wie beispielsweise

Luchse oder Wölfe, so wird unmittelbar deutlich, dass eine Akzeptanz seitens der Bevölkerung unumgänglich ist. Weiterhin stellt sich die Frage, ob solche Projekte zu einer erhöhten Identifikation der Bevölkerung mit ihrer Region führen können und ob sie eine touristische Attraktionswirkung ausüben können.

Untersuchungsschwerpunkte

Betrachtet man die alternativen Stakeholder im Kontext von Regionalmarketingprojekten, sind also zum einen die Wirkung des Projektes nach innen und zum anderen dessen Wirkung nach außen interessant.

Um die Wirkung des Artenschutzprojektes nach innen zu analysieren, werden die Wahrnehmung des Projektes und ihre Auswirkungen innerhalb der Region untersucht. Mit Blick auf das spezifische Artenschutzprojekt wurden Befragungen von 3.854 Personen aus insgesamt 26 Gemeinden, die geografisch um das Artenschutzprojekt herum lokalisiert sind, vorgenommen.

Interessant ist aber nicht nur, wie die eigene Bevölkerung sich gegenüber Regionalmarketingprojekten verhält und ob dadurch die regionale Verbundenheit der Be-

völkerung gestärkt werden kann. Deshalb wurde mit einer Befragung von 720 Personen untersucht, inwieweit eine Attraktionswirkung von dem Artenschutzprojekt ausgeht und Imagesteigerungseffekte der Region als Ergebnis des Artenschutzprojektes mit Blick auf Außenstehende, also Personen, die nicht in der Region leben, bestehen. Die Analyse richtet sich damit auf Aspekte der Wahrnehmung, der Positionierung und Profilierung des Projektes außerhalb der Region.

Wirkung von Artenschutzprojekten im Regionalmarketing

Die Wahrnehmung des Artenschutzprojektes als Regionalmarketingmaßnahme stellt einen ersten Filter der Einstellungsbildung in der Bevölkerung bzw. bei externen Stakeholdern dar. Erfragt wurden hier zunächst Assoziationen, welche die Befragten mit Blick auf die Region selbst bzw. auf das Artenschutzprojekt haben. Dadurch konnten Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgestellt werden und v.a. die Wechselwirkungen und Interdependenzen bei der Image-Bildung zwischen der Region und dem Projekt untersucht werden. Die Abfrage der Assoziationen ergab, dass ein Großteil der Probanden

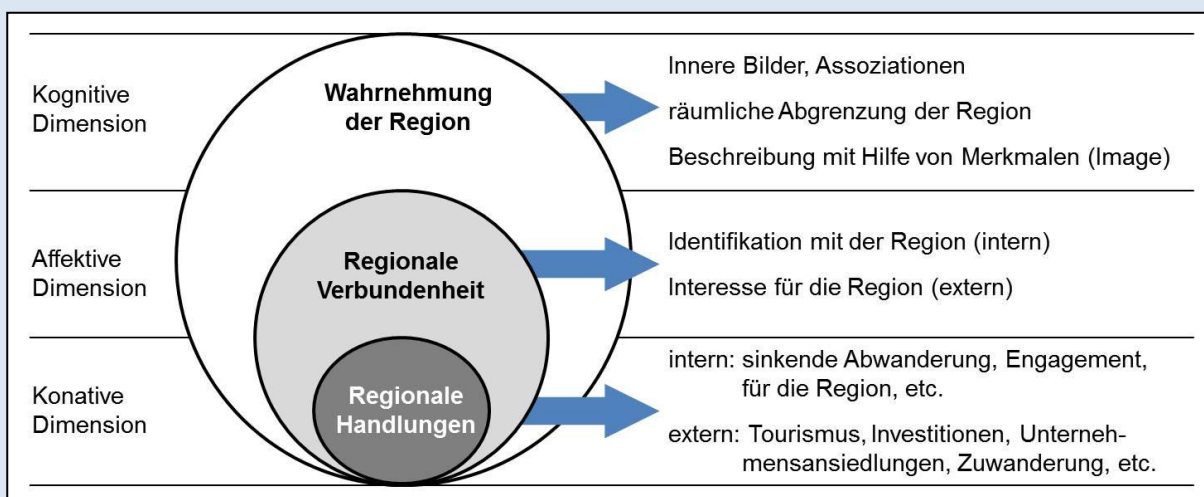


Abbildung 1: Image von Regionen (Kirchgeorg/Kreller 2000)

beiden Beurteilungsobjekten nahezu dieselben Merkmale und Eigenschaften zuweisen. In den Top 3 beider Elemente tauchten v.a. natur- und landschaftsbeschreibende Faktoren auf. Hieran ist zu erkennen, dass das Projekt und die Region gut aufeinander abgestimmt sind.

Weiterhin wurde untersucht, welche Einstellung gegenüber dem Projekt und der Region bestehen. Betrachtet wurden v.a. die Sympathie und die Abwägung von positiven und negativen Eigenschaften. Innerhalb der Region wird diese etwas positiver wahrgenommen, als von außenstehenden Personen. Die Einstellung gegenüber dem Artenschutzprojekt ist inner- und außerhalb der Region nahezu identisch. Allerdings ist festzustellen, dass interessanterweise gerade die externen Personengruppen eher dazu geneigt sind, das Projekt zu besuchen.

Will man wissen, ob sich Artenschutzprojekte für das Regionalmarketing eignen, so ist v.a. ihre Wirkung auf das konkrete Verhalten der Menschen gegenüber dem Regionalmarketingprojekt, aber auch gegenüber der Region von Bedeutung. Relevante Reaktionen

gegenüber dem Projekt bzw. der Region wären beispielsweise die Frequentierung und der Aufenthalt vor Ort, die Weiterempfehlung innerhalb der Familie sowie des Freundes- und Bekanntenkreises, u.Ä.

In Abbildung 2 ist dargestellt, welche Wirkung das betrachtete Artenschutzprojekt entfaltet. Zunächst lässt sich zeigen, dass die Bekanntheit des betrachteten Artenschutzprojektes in der Region selbst erwartungsgemäß höher ist als außerhalb. Dies ist v.a. relevant, weil das Image stark von der Bekanntheit des Projekts beeinflusst wird. Je positiver das Artenschutzprojekt und die Region beurteilt werden, umso positiver wird das Image von Projekt bzw. Region beeinflusst. Interessanterweise wird die Einstellung gegenüber dem Artenschutzprojekt kaum von der Einstellung gegenüber der Region beeinflusst. Scheinbar bilden sich derartige Einstellungen schwerpunktmäßig basierend auf konkreten Beurteilungen des Projektes selbst. Dies bedeutet, dass der Erfolg eines Projektes ortsunabhängig zu sein scheint.

Die Einstellung gegenüber dem Artenschutzprojekt selbst hat

wiederum einen substantiellen Einfluss auf die Verhaltensabsicht, also beispielsweise auf die Absicht, sich dieses Projekt selbst anzuschauen bzw. es zu besuchen. Die Analyse zeigt weiterhin, dass ein signifikant positiver Einfluss von der Einstellung gegenüber dem Artenschutzprojekt auf die Einstellung gegenüber der Region ausgeht. Damit kann ein positiver, sozioökonomischer Effekt des hier betrachteten Arten- und Naturschutzprojektes empirisch nachgewiesen werden. Damit kann die Aussage getroffen werden, dass das Projekt nicht nur die bedrohte Tierart schützt, sondern zusätzlich positiv die Einstellung gegenüber der Region beeinflusst. Artenschutzprojekte eignen sich damit offensichtlich als weiche Standortfaktoren. Hingegen kann kein Einfluss der Einstellung gegenüber der Region auf die Einstellung gegenüber dem Artenschutzprojekt festgestellt werden. Wie Artenschutzprojekte beurteilt werden, scheint damit regionenunabhängig zu sein.

Fazit

Die vorliegenden Untersuchungsergebnisse zeigen, dass Artenschutzprojekte sich als Regional-

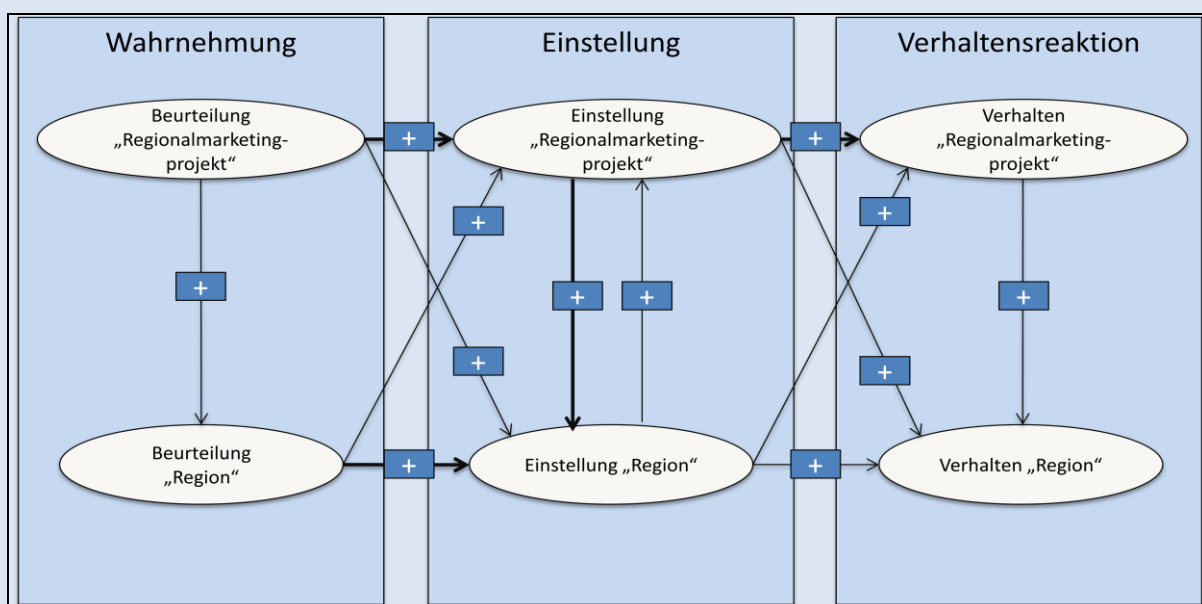


Abbildung 2: Das Wirkungsmodell

marketingprojekte zur Steigerung des Images von Regionen eignen können. Für die Region und insbesondere für das Regionalmarketing ist der Einfluss der Einstellung gegenüber einem Projekt auf die Einstellung gegenüber der Region ein interessantes Ergebnis: Durch Regionalmarketingprojekte und deren Positionierung können Regionen profitieren und sich Alleinstellungsmerkmale aneignen. Durch gezielte Nutzung dieses Wissens kann eine zielgruppenspezifische Platzierung einer Region erfolgen.

Dies kann als Indiz dafür verstanden werden, dass das Artenschutzprojekt positive, sozioökonomische Effekte auf die Einstellung gegenüber der Region hat. Vor allem die Betrachtung der Gruppenunterschiede zeigt, dass im externen Sample – also in der Außenwahrnehmung und Au-

ßenwirkung – der Einfluss des Artenschutzprojekts auf das Image der Region deutlich höher ist als die Wirkung bei der Bevölkerung innerhalb der Region. Scheinbar eignen sich solche Artenschutzprojekte damit weniger, um intern die Identifikation mit der eigenen Region zu erhöhen oder die regionale Verbundenheit zu steigern. Im Gegenteil scheint eher die Attraktionswirkung nach außen eine Rolle zu spielen, um mit derartigen Projekten als weiche Standortfaktoren im interregionalen Wettbewerb zu reüssieren.

Dies funktioniert aber nur, wenn die Projekte auch bekannt sind. Festzuhalten ist nämlich auch, dass gerade die Bekanntheit von Regionalmarketingprojekten ausschlaggebend für ihren Erfolg ist. Vor allem Maßnahmen der Bekanntheitssteigerung, z.B. in

Form allgemeiner Imagekampagnen, können damit positive Effekte auf die Einstellung und damit auf die Verhaltensabsicht, in die Region zu kommen und/oder das Artenschutzprojekt zu besuchen, bewirken. Gerade in den Anfangsphasen der Etablierung von Regionalmarketingprojekten oder bei geringer Bekanntheit, insbesondere bei den externen Stakeholdern, sollten also Maßnahmen zur Bekanntheitssteigerung nicht nur im Einzugsgebiet, sondern auch außerhalb der Region ergriffen werden.

Literatur

Kirchgeorg, M./Kreller, P. (2000): Etablierung von Marken im Regionenmarketing – eine vergleichende Analyse der Regionennamen „Mitteldeutschland“ und „Ruhrgebiet“ auf der Grundlage einer repräsentativen Studie.

Interorganisationale Ressourcen im Sustainable Supply Chain Management – Eine Mixed-Method-Untersuchung am Beispiel agrarischer Wertschöpfungsketten

Jonas Bastian

Ausgelöst durch die seit Jahren zunehmende Bedeutung ökologischer und sozialer Aspekte sowie die ansteigende Wettbewerbsintensität in der Lieferkette lässt sich in Praxis und Forschung ein Übergang vom Konzept des Supply Chain Managements (SCM) zu einer integrierten und langfristigt orientierten Betrachtung ethischer und ökonomischer Leistungen im Sinne eines Sustainable Supply Chain Managements (SSCM) feststellen. Der folgende Beitrag diskutiert auf Basis empirischer Erkenntnisse die Eignung relationaler Beziehungen sowie interorganisationaler Ressourcen zur Beherrschung der erweiterten Anforderungen im SSCM.

Ausgangssituation und Forschungsdesign

Wenngleich das Nachhaltigkeitskonzept auf Jahrhunderte, wenn nicht gar Jahrtausende alte Wurzeln zurückgeht (vgl. Günther 2008, S. 41), wurden erst in den 1980er Jahren das heutige integrierte Verständnis der drei Dimensionen einer Nachhaltigen Entwicklung sowie daraus abgeleitet die Triple Bottom Line für Unternehmen entwickelt, welche für die heutige Diskussion die maßgeblichen Bezugspunkte darstellen. Ausgehend von der zunehmenden Integration ökologischer Aspekte (Green Supply Chain Management) wird seit einigen Jahren immer stärker eine systematische, integrierte Betrachtung der drei Nachhaltigkeitsdimensionen in der Lieferkette gefordert, die bis heute sowohl in der betrieblichen Praxis als auch in der Forschung nur selten vorgenommen wird. Aller-

dings wuchs die Beachtung des Themas SSCM in den letzten Jahren derart stark an, dass einige Autoren bereits eine Ablösung des SCM durch das SSCM voraussagen (vgl. z.B. Cruz/Wakolbinger 2008; Pagell/Wu/Wassermann 2010, S. 58). Die steigende Bedeutung des Nachhaltigkeitskonzepts bei der Betrachtung von Wertschöpfungsketten begründet sich dabei sowohl auf normative-ethische Bewegungen in der Gesellschaft als auch auf ökonomische Notwendigkeiten, so bspw. veränderte politisch-rechtliche Rahmenbedingungen, Ressourcenknappheit sowie die Suche nach alternativen Profilierungsmöglichkeiten.

Die integrierte und auf die lange Frist ausgerichtete Optimierung ökologischer, sozialer und ökonomischer Aspekte, wie sie das SSCM-Konzept beschreibt, stellt erheblich erweiterte Anforderungen an die Koordinations- und

Governance-Strategien und -Mechanismen internationaler Unternehmen. Ursachen hierfür bestehen vornehmlich in der zeitlichen und inhaltlichen Ausweitung des Erfolgsbegriffs, der Ausweitung des Betrachtungsspektrums auf ganze Produktlebenszyklen, der Bedeutungszunahme weiterer Supply-Chain-Stakeholder sowie in der hohen Bedeutung prozessualer Abläufe und Anforderungen im SSCM. In Summe führt dies zu einer erheblich steigenden Komplexität und Unsicherheit in der Wertschöpfungskette nachhaltigkeitsorientierter Waren. Zwei wesentliche Fragestellungen werden hierzu nachfolgend erörtert:

- Wie können Unternehmen den beschriebenen Herausforderungen wirkungsvoll begegnen?
- Inwieweit, und wenn ja, wie lassen sich ethische Zielsetzungen in Wertschöpfungsketten mit einem langfristigen ökonomischen Erfolg und somit mit der Erreichung andau-

Autor

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

ender Wettbewerbsvorteile verbinden?

Um den beschriebenen Anforderungen gerecht zu werden, werden in der Literatur vornehmlich verstetigte, relationale Geschäftsbeziehungen sowie eine erhebliche Ausweitung formaler Vorgaben und Kontrollen vorgeschlagen. Auffällig ist dabei, dass die Nutzung relationaler Geschäftsbeziehungen bislang in erster Linie normativ, bspw. im Hinblick auf soziale Aspekte, begründet wurde und eine theoretisch fundierte Ableitung, geschweige denn eine großzahlige empirische Überprüfung der Eignung relationaler Beschaffungsverhältnisse im SSCM bislang nur unzureichend durchgeführt wurde.

Eine vorgelagerte Untersuchung hierzu wurde bereits im Jahr 2011 veröffentlicht, in der die grundlegende Eignung sowohl relationaler als auch auf Third-Party-Standards gestützter Beschaffungsbeziehungen zur Steigerung ethischer Leistungen in der Beschaffung empirisch erhärtet werden konnte (vgl. Bastian/Zentes 2011). Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es, hierauf aufbauend unterschiedliche formale und relationale Koordinationsinstrumente in der Wertschöpfungskette hinsichtlich ihrer Wirkung auf die unterschiedlichen Leistungsdimensionen im SSCM zu untersuchen. Um der hohen Komplexität sowie der hohen Bedeutung kontextueller Faktoren im SSCM gerecht zu werden, wurde hierzu ein gemischtmethodisches Forschungsdesign mit zwei empirischen Untersuchungen gewählt. Auf eine erste qualitative Explorationsphase folgte eine großzahlige empirische Erhebung, die Beschaffungsbeziehungen in agrarischen Wertschöpfungsketten mit der Intention zu einem SSCM hinsichtlich der oben aufgeführten Fragestellungen untersuchte.

Die hierbei gewonnenen Daten wurden zur Berechnung eines Strukturgleichungsmodells anhand des PLS-Verfahrens genutzt. Abschließend wurde eine Intensivfallstudie der Coop-Naturaline Wertschöpfungskette für fair gehandelte Biobaumwolle durchgeführt, um die Ergebnisse der quantitativen Erhebung zu validieren sowie tiefer gehend zu erörtern.

Theoretische Grundlagen des SSCM

Auf Grund der Langfristigkeit der Betrachtungen sowie der gesellschaftlichen Wechselwirkungen ethischer Leistungen von Unternehmen sind klassische ökonomische Theorien wie die Transaktionskostentheorie, die vornehmlich die Optimierung einzelner Transaktionen zum Gegenstand hat, für die Untersuchung der Vorteilhaftigkeit der Koordinationsinstrumente im SSCM nur von eingeschränktem Erklärungswert. Auch der klassische Resource-based View (RBV), der in der Literatur häufiger für die Betrachtung nachhaltigkeitsorientierter Fragestellungen eingesetzt wird, weist auf Grund seiner unternehmensfokussierten Sichtweise bei der Erklärung von Wettbewerbsvorteilen durch langfristig erfolgreicher Beschaffungsbeziehungen im SSCM einige Schwächen auf.

Wichtige Ansatzpunkte für die Überwindung der genannten Schwachstellen liefern die Betrachtung von *Pfadabhängigkeiten*, die *Theorie relationaler Verträge*, der *Netzwerkansatz* sowie insbesondere der *Relational View* (RV) (Dyer/Singh 1998). Wettbewerbsvorteile durch ökologieorientierte bzw. sozial verantwortungsvolle Unternehmensstrategien lassen sich zudem durch den *Natural-Resource-based View* (Hart 1995) sowie die aus der

Legitimationstheorie abgeleitete *Stakeholder-Theorie* erklären.

Gemäß RV können Wettbewerbsvorteile nur eingeschränkt innerhalb einzelner Unternehmen entstehen, sondern werden maßgeblich mit langfristigen intensiven Beziehungen sowie in Unternehmensbeziehungen eingebetteten – also interorganisationalen – Ressourcen begründet. Gold/Seuring/Beske (2010) leiteten hieraus einen Bezugsrahmen ab, nach dem interorganisationale Ressourcen eine wesentliche Voraussetzung für die Schaffung im Sinne der drei Nachhaltigkeitsdimensionen leistungsfähiger Wertschöpfungsketten darstellen. Aus einem Abgleich der Aussagen des RV mit den speziellen Anforderungen im SSCM sowie den Ausführungen von Gold/Seuring/Beske (2010) konnten „*partnerschaftliche Normen*“, die Intensität bzw. Qualität der „*Supply-Chain-Kooperation*“, die aufgebauten „*beziehungsspezifischen Ressourcen*“, jeweils bezogen auf die Dyade zwischen einem fokalen Unternehmen und seinem direkten Lieferanten, sowie das Ausmaß der „*Supply-Chain-Transparenz*“ innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette als wesentliche interorganisationale Ressourcen im SSCM abgeleitet werden. Diese wurden in der Folge empirisch hinsichtlich wesentlicher Antezedenzen und Konsequenzen untersucht (siehe Abbildung 1).

Eine wesentliche Herausforderung der Untersuchung bestand in der Konzeptionalisierung und Operationalisierung der Leistungsdimensionen im SSCM. Um eine umfassende Betrachtung möglicherweise unterschiedlicher Wirkungen der interorganisationalen Ressourcen auf die einzelnen Dimensionen zu erhalten, wurde die Leistungsfähigkeit der Wertschöpfungskette in separaten Messskalen im Hinblick auf ihre

ökologische und *soziale Leistungsfähigkeit*, den *langfristigen Beziehungserfolg* der untersuchten Beschaffungsdyade – bezogen auf Beziehungsstabilität und langfristige Leistungswirkung der Beziehung – sowie die *operative Leistungsfähigkeit* der Lieferkette untersucht. Als weiteres Erfolgsmaß wurde der durch die Beschaffungsbeziehung erhaltene Wettbewerbsvorteil des fokalen Unternehmens gemessen.

Ausgewählte Ergebnisse

Da an dieser Stelle aus Platzgründen nur ausgewählte Ergebnisse präsentiert werden können, fokussiert die nachfolgende Darstellung auf vergleichsweise einfach zu interpretierende Erkenntnisse mit hoher praktischer Relevanz. Auf die Diskussion von Moderationseffekten kontextualer Faktoren sowie von Detailergebnissen der Fallstudie wird hingegen verzichtet.

Innerhalb der Untersuchung erwiesen sich die formalen Governance-Mechanismen, wie ein hoher Formalisierungsgrad hinsichtlich ethischer Anforderungen durch den Abnehmer sowie eine langfristige vertragliche Bindung, als kompatibel zu eher sozialen Mechanismen, wie einer langfristige Orientierung des Abnehmers und einer Nachhaltigkeitsorientie-

rung des Lieferanten (kultureller Fit). Beide Arten von Governance-Mechanismen können demnach dem Aufbau bestimmter interorganisationaler Ressourcen dienen, ohne dass dabei zwangsläufig negative Wechselwirkungen in Kauf genommen werden müssen.

Von wesentlicher Bedeutung sind die positiven Wirkungen zwischen unterschiedlichen interorganisationalen Ressourcen, so bspw. von partnerschaftlichen Normen auf die Ausprägung der SC-Kooperation. Eine enge SC-Kooperation, unter der in der Untersuchung sowohl die Durchführung gemeinsamer Optimierungsprojekte als auch die Unterhaltung offener und leistungsfähiger Kommunikationskanäle zusammengefasst wurden, wirkt sich bei den untersuchten Projekten wiederum signifikant positiv auf die SC-Transparenz sowie auf die Entstehung beziehungsspezifischer Ressourcen aus.

Bei der Untersuchung der Leistungsfähigkeit der Lieferkette zeigte sich, dass eine hohe SC-Transparenz auf alle vier Leistungsdimensionen im SSCM eine positive Wirkung entfaltet. Den innerhalb der Untersuchung identifizierten Transparenz erhöhenden Strategien, so die Integration von informationsbezogenen Intermediären, bspw. in Form von Zertifi-

zieren und NGOs mit entsprechenden Kompetenzen, die Ausschaltung transaktionsbezogenen Intermediäre sowie eine hinreichende Formalisierung ethischer Anforderungen, können somit Potenziale zur Leistungssteigerung im SSCM zugesprochen werden.

Partnerschaftliche Normen in der Beschaffungsdyade sind wiederum dazu geeignet, die soziale Leistungsfähigkeit, den langfristigen Beziehungserfolg sowie die operative Leistungsfähigkeit zu erhöhen. Eine direkte positive Wirkung auf die ökologische Leistungsfähigkeit wurde nicht angenommen.

Neben ihren signifikant positiven Wirkungen auf die SC-Transparenz sowie den Aufbau beziehungsspezifischer Ressourcen wirkt sich eine enge SC-Kooperation auch direkt positiv auf den langfristigen Beziehungserfolg aus. Die angenommene positive Wirkung auf die operative Leistungsfähigkeit konnte hingegen, wie auch die der beziehungsspezifischen Ressourcen auf die operative Leistungsfähigkeit, nicht bestätigt werden. Offenbar zehren flexibilitätsbezogene Nachteile sowie Kosten für spezifische Investitionen innerhalb enger Partnerschaften die Vorteile bspw. bei der Qualität auf. Schlüssige Begründungen, die durch das Fall-

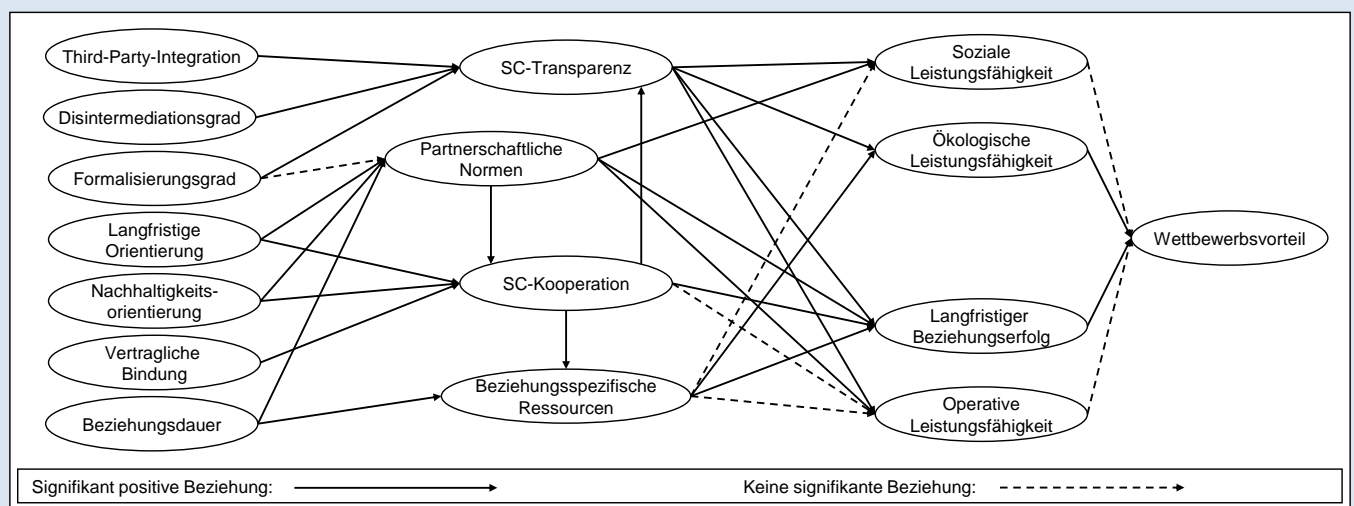


Abbildung 1: Direkte Wirkungsbeziehungen im untersuchten Strukturgleichungsmodell

beispiel aufgezeigt werden konnten, sind hierfür die bewusste Übernahme von Anbau- bzw. Absatzrisiken durch das fokale Unternehmen in nachhaltigkeitsorientierten, langfristigen Partnerschaften, hohe spezifische Investitionen bspw. in spezielles GVO-freies Saatgut oder verbesserte Bewässerungsanlagen sowie geringere Losgrößen in der Lieferkette.

Bei der Untersuchung der Beziehungen zwischen den Leistungsdimensionen im SSCM und einem möglichen Wettbewerbsvorteil für das fokale Unternehmen, ergaben sich teilweise überraschende Ergebnisse. So konnten weder für eine hohe soziale Leistungsfähigkeit noch für eine hohe operative Leistungsfähigkeit signifikante Wirkungen auf die Ausprägung eines Wettbewerbsvorteils durch das Beschaffungsprojekt festgestellt werden. Lediglich durch eine höhere ökologische Leistungsfähigkeit sowie vor allem durch einen langfristigen Beziehungserfolg können demnach Wettbewerbsvorteile im SSCM erreicht werden. Für alle vier interorganisationalen Ressourcen konnten zudem eine durch den langfristigen Beziehungserfolg mediierte, positive Wirkung auf die Erreichung eines Wettbewerbsvorteils nachgewiesen werden.

Die Ergebnisse zeigen in Summe, dass interorganisationale Ressourcen wichtige Faktoren für den Aufbau (auch) langfristige ökonomisch erfolgreicher Wertschöpfungsketten im Agrarbereich darstellen können. Die Untersuchung liefert somit empirische Belege für die ökonomische Eignung des bislang vornehmlich normativ oder anhand einzelner Fallstudien abgeleiteten Kooperationsprinzips für nachhaltigkeitsorientierte Wertschöpfungsketten.

Der Aufbau langfristiger, stabiler Partnerschaften, von denen positive Effekte auf das Know-how sowie die Innovationsfähigkeit des Unternehmens ausgehen, sind somit eine Erfolg versprechende Strategie, wenn nicht sogar eine Notwendigkeit zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen im SSCM. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass zukünftige Untersuchungen im SSCM, die auf Grund der hohen praktischen und wissenschaftlichen Relevanz und Notwendigkeit sehr zu begrüßen wären, in jedem Falle auch langfristige ökonomische Erfolgsmaße sowie bspw. Know-how- und Reputationseffekte integrieren sollten, um die Erfolgswirkung möglichst vollständig erfassen zu können.

Ein Grund für die geringe Wettbewerbsrelevanz sozialer Mehrwerte könnte sein, dass Konsumenten die damit verbundenen persönlichen Vorteile nur als gering einschätzen. So scheint die soziale Dimension vornehmlich einen Hygienefaktor darzustellen, bei der Skandale durch die Kunden sanktioniert, überdurchschnittliche Leistungen jedoch nur in geringerem Maße honoriert werden (vgl. zur entsprechenden „inverted U-Hypothese“ Lankoski 2008, S. 541ff.). Mit ökologischen Mehrwerten, so bspw. bei Bio-Produkten, verbinden Konsumenten hingegen häufig auch gesundheitliche und somit persönliche Vorteile, was zu einer höheren Mehrpreisbereitschaft führt.

Sowohl die marktlichen als auch die weiteren gesellschaftlichen Akteure sollten allerdings darauf hinwirken, dass soziale Mehrleistungen in der Wertschöpfungskette in höherem Maße als bislang honoriert werden, um die Win-Win-Potenziale zwischen sozialen und ökonomischen Leistungen weiter auszubauen.

Literatur

Bastian, J.; Zentes, J. (2011): Ethical Sourcing - Choice of Sourcing Strategies and Impact on Performance of the Firm in German Retailing, in: *European Retail Research*, 25. Jg., Nr. 1, S. 85-105.

Cruz, J.M.; Wakolbinger, T. (2008): Multiperiod effects of corporate social responsibility on supply chain networks, transaction costs, emissions, and risk, in: *International Journal of Production Economics*, 116. Jg., Nr. 1, S. 61-74.

Dyer, J.H.; Singh, H. (1998): The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, in: *Academy of Management Review*, 23. Jg., Nr. 4, S. 660-679.

Gold, S.; Seuring, S.; Beske, P. (2010): Sustainable supply chain management and inter-organizational resources: a literature review, in: *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 17. Jg., Nr. 4, S. 230-245.

Hart, S.L. (1995): A Natural-Resource-Based View of the Firm, in: *Academy of Management Review*, 20. Jg., Nr. 4, S. 986-1014.

Lankoski, L. (2008): Corporate responsibility activities and economic performance: a theory of why and how they are connected, in: *Business Strategy and the Environment*, 17. Jg., Nr. 8, S. 536-547.

Pagell, M.; Wu, Z.; Wassermann, M.E. (2010): Thinking Differently about Purchasing Portfolios: An Assessment of Sustainable Sourcing, in: *Journal of Supply Chain Management*, 46. Jg., Nr. 1, S. 57-73.

Das Ende des Discount?

Wishful Thinking statt realistischer Prognose

Dirk Morschett

Immer wieder wird bei einem vorübergehenden Schwächeln von Aldi oder Lidl schnell und pauschal geurteilt, dass nun endlich das Ende des Discount gekommen sei. In der Vergangenheit war dies – rückblickend gesehen nachweislich – jedes Mal falsch gewesen. Ob die Schlussfolgerung heute nach weniger dynamischen Jahren v.a. bei Aldi in Deutschland, realistischer ist oder der Wunsch der Vater des Gedanken ist, soll in diesem Beitrag – zugebenermassen aus einer subjektiven Sicht, die aber allen Blicken in die Zukunft inhärent ist – beleuchtet werden.

Negative Aussagen dominieren derzeit

Immer wieder konnte man in den letzten Jahren lesen, dass der Discount seinen Höhepunkt überschritten hat. So wurde schon 2009 in der Textilwirtschaft über „Aldi und Lidl im Rückwärtsgang“ geschrieben, weil im Bereich Bekleidung und Textil ein Umsatzrückgang von 2-3 Prozent beobachtet wurde. Die schwache Entwicklung in dieser Warengruppe ist anhaltend. Allerdings sind Aldi und Lidl mit jeweils rund 1 Mrd. EUR Textilumsatz nach einem extremen Wachstum schnell unter die Top10 der größten Textileinzelhändler in Deutschland vorgerückt, sodass Konsolidierungsphasen nicht ungewöhnlich erscheinen.

Nicht nur auf einzelne Warengruppen bezogen, sondern auch für den Discount insgesamt wird gelegentlich bei kleinen Stagnationsphasen frohlockt, dass nach Jahren und Jahrzehnten der

„Geiz-ist-geil“-Mentalität nun bald der Trend gebrochen würde und das „Ende des Discount“ käme.

Allerdings sollte man derartige Prognosen – wie eigentlich alle Vorhersagen in die Zukunft – nur mit äußerster Vorsicht anstellen und vor allem sehr deutlich formulieren, dass dies eine Prognose mit hoher Unsicherheit ist. Interessanterweise titelte die anerkannte Marketingzeitschrift Absatzwirtschaft einen Beitrag bereits 1976: „Aldi am Ende?“.

Heute generiert Aldi über 40 Mrd. EUR Umsatz, damals war es weit weniger als ein Zehntel davon. Auch die Aussage des früheren Rewe-Chefs Reischl im Jahre 1997, dass der Discount seinen Zenit überschritten habe (die in der LebensmittelZeitung 51/2011 wieder zitiert wurde), war, wie man heute weiß, eher „wishful thinking“ als korrekte Prognose.

Die LebensmittelZeitung ergänzte – ob der häufigen negativen

Prognosen von Experten – vorsichtig den Satz „Die Expansion der Discounter stößt an ihre Grenzen“ im letzten Jahr mit der Ergänzung „... heißt es Jahr für Jahr in der Branche“ (LebensmittelZeitung, Nr. 11/2011, S. 4). Dieser Nachsatz charakterisiert die Prognosekraft dieser Aussage ziemlich treffend.

Food-Discount in Deutschland

Auf der anderen Seite zeigen Konsumentenstudien in Deutschland nämlich – wie auch in vielen anderen Ländern – dass der Preis weiterhin ein äußerst wichtiges, wenn nicht das dominante Motiv bei der Wahl einer Einkaufsstätte ist. Natürlich hat sich hier in den letzten Jahren der Konsument verändert. Er wünscht heute auch ökologisch produzierte Lebensmittel, Fair-Trade, Erlebnis, usw. Zudem hat sich die Konkurrenz weiter entwickelt. Supermarkketten wie Rewe und Edeka schaffen heute Einkaufserlebnisse und dennoch bei einer gewissen Anzahl von Produkten auch durchaus mit dem Discount kompetitive Preise. Aber gleichzeitig muss man konstatieren, dass eines der dynamischsten Unternehmen in Deutschland Kaufland ist - letzt-

Autor

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

lich ein Großflächendiscounter und damit auch eine Form, die eng mit den anderen Discount-Formaten verwandt ist, zumindest in der bedingungslosen Fokussierung auf den Preis.

Woher daher heute der „Optimismus“ kommt, dass der Discount bald ein Ende fände, ist unklar. Natürlich gibt es Sättigungsgrenzen, wenn, wie in Deutschland, der Marktanteil im Lebensmittelhandel ca. 44 Prozent beträgt. Und in der Tat weist die GfK zurecht darauf hin, dass dieser Marktanteil in den letzten Jahren sogar gesunken ist (konkret: von 44,5 Prozent im Jahre 2008 auf 43,2 Prozent im Jahre 2011), was aber auch auf die starken Preissenkungen in diesem Zeitraum zurückzuführen ist, nicht unbedingt auf einen mengenmäßigen Rückgang.

Insgesamt deutet dies aber für Deutschland eher auf eine Stagnation auf sehr hohem Niveau hin als auf einen substanziellen Rückgang. Letzteres ist auch in den nächsten Jahren nicht zu erwarten. Sehr ähnlich wie in Deutschland sieht die Situation übrigens in Österreich aus, wo Aldi (bzw. Hofer) und Lidl gemeinsam etwa 23 Prozent Marktanteil haben und auf diesem Niveau derzeit nicht mehr weiter wachsen.

Food-Discount im Ausland

Dagegen ist in anderen Ländermärkten weiterhin ein teilweise extremes Wachstum zu beobachten.

In der Schweiz ist Aldi vor sechs Jahren gestartet, heute ist man der drittgrößte Lebensmittelhändler; auch Lidl wächst recht stetig. In Polen haben die Discounter ihren Absatz von 2004 bis 2009 etwa verdoppelt. Dort ist es vor allem

der Discount-Marktführer Biedronka, der das Wachstum treibt. Ausgehend von ca. 1.500 im Jahr 2010 will man die Anzahl der Filialen in Polen bis 2015 auf ca. 3.000 verdoppeln. Auch polnische Handelsexperten sehen in diesem größten Markt Osteuropas das schnelle Wachstum der Discounter als einen der wichtigsten Entwicklungen im Handel.

In Großbritannien, wo sich Aldi und Lidl lange Zeit schwer getan haben, boomt das Geschäft mittlerweile. Bei etwa 450 Aldi-Läden wächst man stetig, das Umsatzwachstum liegt derzeit nach britischen Experten zwischen 20 und 30 % p.a.

Noch krasser ist die Entwicklung in den USA. Dort hat Aldi mittlerweile ca. 1.200 Läden, jährlich kommen ca. 80 neue Outlets hinzu und das straffe Kostenmanagement von Aldi führt dazu, dass man dem Platzhirschen Walmart – immerhin das mit Abstand größte Unternehmen der Welt – bei den Preisen um fast 20% unterbieten kann.

Wie man bei der weltweiten Betrachtung feststellen kann – wenn man von den wenigen Ländern absieht, in denen vielleicht tat-

sächlich langsam eine Sättigung erreicht ist – ist das Konzept des Lebensmitteldiscount für Konsumenten sehr attraktiv und es ist durch sein Flächen- und Sortimentskonzept auch sehr gut dafür geeignet, in neuen Ländermärkten schnell zu wachsen. In vielen anderen Märkten Osteuropas kann man das derzeit schön beobachten. Letztlich sind fast alle Prognosen, sowohl für Volumenmärkte Westeuropas als auch für die Märkte Osteuropas, positiv.

Nonfood-Discount

Noch deutlicher sieht man aber den Trend zum Billiganbieter im Non-Food-Handel. Nachdem sich auch in einigen Dienstleistungsbranchen Discounter etabliert haben (Billig-Airlines wie Ryanair, Billig-Fitnesscenter, Discount-Hotels usw.), findet man in immer mehr Non-Food-Branchen erfolgreiche Discount-orientierte Händler.

Beispielsweise bietet Bricoman, ein Baumarktunternehmen, das zur gleichen Gruppe wie Leroy Merlin gehört, unter dem Motto „Plus Pro, Moins Cher“ nur rund 12.000 Artikel an, weit weniger als andere Baumärkte, dies aber

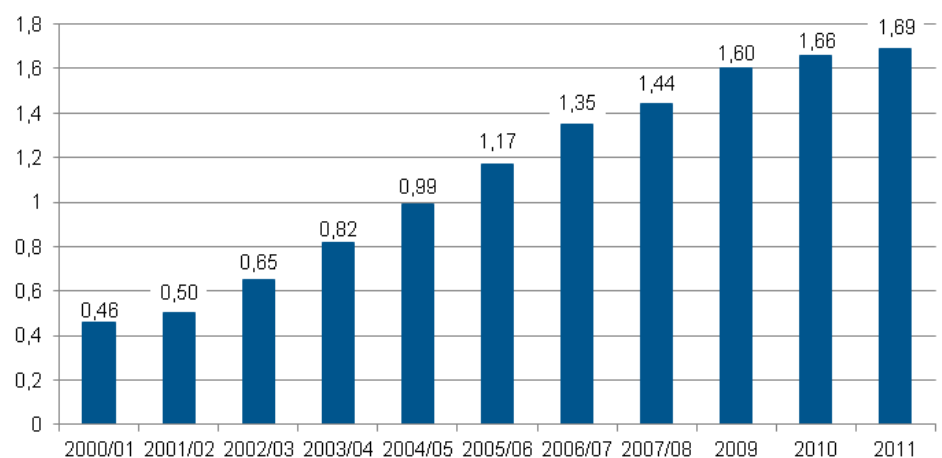


Abbildung 1: Umsatzentwicklung von Kik Textildiscount (Mrd. EUR) (Quelle: Spiegel online 2009; diverse Presseberichte)

zu Discount-Preisen. Im hart umkämpften und insgesamt stagnierenden französischen Markt wächst das Unternehmen mit dieser Strategie um ca. 10%. p.a.

Andere Non-Food-Billiganbieter folgen nicht unbedingt dem Discount-Prinzip der begrenzten Sortimente und Flächen, aber siedeln sich mit anderen Strategien am unteren Preisrand an (z.B. Deichmann oder die amerikanischen Dollar-Stores). In Großbritannien wachsen derzeit nicht nur die Food-Discounter, sondern auch Non-Food-Discounter wie Poundstretcher, Poundworld, 99p stores usw.

Eine Branche, in der die Billig-Anbieter bereits zu den dominanten Playern gehören, ist Bekleidung. Beispielsweise boomt der zur Tengelmann-Gruppe gehörende Textil-Discounter Kik seit vielen Jahren. In den letzten zehn Jahren hat man den Umsatz mehr als verdreifacht. Zwar ist das Wachstum derzeit etwas gedämpft, bemerkenswert ist dennoch: „Kik war vor zehn Jahren ... noch eine kleine Nummer, 2009 hat der Textildiscounter ... P&C Düsseldorf im Umsatz überholt“ (J. Müller, in: Textil-Wirtschaft, Nr. 12/2011, S. 18).

Derzeit ist Primark, der irische Bekleidungs-Discounter, der große Wettbewerber im europäischen Bekleidungshandel. Im Geschäftsjahr 2010/11 belief sich der Umsatz schon auf über 3 Mrd. Pfund, mit in den letzten Jahren meist zweistelligen Wachstumsraten.

TK Maxx ist ein weiteres Beispiel. Seit dem Start in Deutschland Ende 2007 hat TK Maxx 54 Filialen eröffnet; alleine zwischen 2010 und 2012 wurde die Filialzahl von 24 auf 54 erhöht; das Unternehmen sieht ein Potenzial von bis zu 300 Filialen in Deutschland (TJX Company Inc. 2012).

Verbunden ist dieser Trend im Nonfood-Discount übrigens damit, dass sich auch derartige Konzepte von den jeweiligen Heimatmärkten aus schnell und erfolgreich internationalisieren. Fast alle der genannten Beispiele – bricom, kik, TK Maxx, Primark – sind derzeit in verschiedenen Ländermärkten tätig, wachsen gut im Ausland und können mit den innovativen Discount-Konzepten in ihren jeweiligen Branchen schnell Marktanteile gewinnen.

Fazit

Von einem Ende des Discount-Wachstums kann man also allenfalls in den Märkten sprechen, in denen durch ein langjähriges Wachstum langsam die Sättigungsgrenze erreicht wird (die beispielsweise in Deutschland in der Nähe der 45 Prozent des Lebensmittelmarktes liegt).

Ansonsten kann man eher konstatieren, dass Discount an Bedeutung gewinnt. Die geschieht in zwei Dimensionen:

- Zum einen dehnen sich bestehende Discount-Konzepte, im LEH z.B. von Deutschland ausgehend, in immer mehr Ländern, gerade in Osteuropa, aber auch in den noch weniger penetrierten Märkten Westeuropas und sogar der USA aus.
- Zum anderen findet der Discount-Gedanke auch in immer mehr Branchen Einzug, sodass auch dort sich gewisse Marktanteile in ihre Richtung verschieben werden.

Beide Entwicklungen finden natürlich in Kombination miteinander statt.

Auch die Entwicklung des Discount wird im HandelsMonitor 2012/2013, der im November im Deutschen Fachverlag in Kooperation mit der LebensmittelZeitung, der TextilWirtschaft und der Zeitschrift „Der Handel“ erschienen ist, im Rahmen der Mega-Trends diskutiert.

Stand und Entwicklung des Lebensmittel-einzelhandels im Wachstumsmarkt Brasilien

Anna Böshans & Bernhard Swoboda

Brasilien befindet sich im Umbruch. Durch das kontinuierliche Wirtschaftswachstum entstanden in den vergangenen Dekaden vermehrt Geschäfts- und Umsatzpotenziale, für Industrieunternehmen – v.a. in den Metropolregionen – und für Dienstleistungsunternehmen, so dass insbesondere die Lebensmittelbranche ein starkes Wachstum aufwies. Der allgemeine Eindruck im Land: Immer größere Supermärkte und Hypermärkte schießen sprichwörtlich aus dem Boden. In diesem Beitrag liegt der Fokus auf dem Lebensmitteleinzelhandel Brasiliens, der sich als besonders spannend darstellt. Die Ankurbelung der Wirtschaft entwickelte sich zum Indikator für mehr Wohlstand und veränderten Bevölkerungsstrukturen. Stark wachsende Ballungszentren erfordern eine Veränderung im Lebensmitteleinzelhandel, hin zur Deckung heterogener werdender Kundenbedürfnisse. Die Entwicklung neuer Betriebs- und Vertriebssysteme wird erforderlich.

Einführung

Michael E. Porter hat mit seinem Werk „Wettbewerbsstrategie“ ein Nachschlagewerk geschaffen an dessen Grundstruktur sich die folgenden Ausführungen orientieren. Unsere Analyse des LEH Brasiliens orientiert sich an den „Five Forces“ der Branchenstrukturanalyse, wobei nachfolgend ein Einblick in den Wettbewerb unter den LEH-Unternehmen gegeben wird. Des Weiteren werden Strategische Gruppen sowie Vertikalisierungs- und Wettbewerbstendenzen angesprochen.

Das starke Wirtschaftswachstum Brasiliens hat den LEH in Brasilien verändert. Es zeigt sich immer deutlicher das Bild

eines heterogenen, stark kompetitiven Marktes, der von Fusionen und Übernahmen auf Seiten der großen Ketten geprägt ist. Obgleich die drei Top-Retailer des Landes, CBD, Carrefour und Wal-Mart, knapp die Hälfte des Marktes abdecken, präsentiert sich der traditionelle Handel als starker Konkurrent, der nicht „so einfach“ vom Markt verdrängt werden kann.

Das andauernde Wirtschaftswachstum treibt den LEH des Landes, trotz aktueller Stagnation, sichtlich voran. Das nationale Versorgungssystem verbesserte sich in den vergangenen Jahren massiv und trifft auf veränderte Kundenbedürfnisse, hin zu einer heterogeneren Nachfrage. Nach wie vor ge-

hört der Großteil der Bevölkerung zur unteren Mittelschicht, die sich vom traditionellen Handel angesprochen fühlt. Dies führt zur Heterogenität der Marktstrukturen im LEH.

Vergangenheit und Status-quo

Die Entwicklung des Lebensmitteleinzelhandels in Brasilien folgt einem oft in Schwellenländern zu beobachtenden Muster: neben kleinen, selbständigen Einzelhändlern treten, im Zuge des Eintritts ausländischer Händler, Supermarkt- und Hypermärkten hinzu. Bis in die 1990er Jahre floss der größte Anteil der ausländischen Direktinvestitionen in den Handel, insbesondere in den LEH.

Bereits in den 1980er Jahren trat Carrefour in den Markt ein. Start der Aktivitäten war das Jahr 1975. Weitere ausländische Händler, wie Wal-Mart (ab 1995), die portugiesische Kette Sonae (ab 1995) und Royal Ahold (ab 1997), folgten.

Autoren

Anna Böshans, B.Sc. ist Absolventin des Studiengangs Bachelor of Business Administration der Universität Trier. Der Beitrag basiert auf der Bachelorarbeit von Frau Böshans.

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

Im Jahr 1999 fusionierte die größte nationale Einzelhandelskette Companhia Brasileira de Distribuição (CBD) mit der französischen Gruppe

„Casino Guichard Perrachon & Cie“, um mit den transnationalen Wettbewerbern mithalten zu können. Heute gehört die CBD zu den drei größten

Retailern des Landes und ist aktuell Marktführer.

Demgegenüber steht allerdings der Fakt, dass kleine, unab-

Ranking	Company	Owner -ship	Sales (million US\$)	Share (%)	Number of Stores	Location
1	CBD -Pão de Açucar -Extra -Extra Bairro -Extra-Eletro -Extra-Fácil -Sendas/CompreBem -Assai -ponto frio	Brazil/ France	36,144.4	17.9	1,647	AL, BA, CE, DF, ES, GO, MG, MS, MT, PB, PE, PI, PR, RJ, RN, SE, SP, TO
2	Carrefour -Carrefour -Carrefour Bairro -Atacadão -Dia %	France	29,000.2	14.4	654	AM, CE, DF, ES, GO, MS, MG, PB, PR, PE, RJ, RN, RS, SP
3	Wal-Mart -Wal-Mart -Sam's Club -Bom Preço -Hyper Bompreço -BIG -Todo Dia -Mercadorama -Nacional -Maxxi Atacado	US	22,334.0	11.0	479	AL, BA, CE, ES, GO, MA, MG, MT, MS, PB, PE, PI, PR, RJ, RN, RS, SC, SE, SP
Total (3)			87,478.6	43.00	2,780	
4	G. Barbosa -G. Barbosa -Via Box	Chile	3,501.4	1.7	131	AL, BA, CE, PE, SE
5	Cia. Zaffari -Zaffari -Bourbon	Brazil	2,490.0	1.2	29	RS, SP
6	Prezunic	Brazil	2,449.0	1.2	30	RJ
7	DMA Distribuidora -Epa -Mart Plus -Vai Brasil	Brazil	1,930.3	1.0	92	ES, MG
8	Irmaos Muffato	Brazil	1,926.0	0.9	30	PR, SP
9	A. Angeloni	Brazil	1,813.0	0.9	21	PR, SC
10	Condor		1,728.7	0.8	30	PR
Total (10)			103,316.9	51.0	3,143	
11	Sonda		1,577.7	0.8	24	SP
12	Supermercados		1,542.2	0.8	109	MG
13	COOP		1,522.2	0.7	30	SP
14	Y.Yamada		1,508.4	0.7	21	AP, PA
15	SDB		1,345.1	0.7	38	AM, PR
16	Lider		1,289.6	0.6	14	PA
17	Savegnago		993.1	0.5	24	SP
18	Zona Sul		965.5	0.5	33	RJ
19	Carvalho e Fernandes		949.1	0.5	50	MA, PI
20	Giassi e Cia		789.3	0.4	11	SC
Total 20			115,799.0	57.00	3,497	

Abbildung 1: Ranking ABRAS 2012- Top 20 im LEH

hängige Händler es scheinbar mittels spezifischer USPs schaffen Konsumenten zu erreichen. Die Top 20 des LEH sind in Abbildung 1 zu sehen.

Entwicklungsdynamik

Insbesondere die 1990er-Jahre waren durch eine rapide Entwicklung im LEH geprägt. Die Liberalisierung des Handels, als auch die Senkung des Inflationsrisikos zogen neue ausländische Unternehmen in den Markt. Die gesamtwirtschaftliche Stabilisierung und die gesellschaftlichen Entwicklungen regten nicht minder den Ausbau der nationalen Supermarktketten an.

Das Marktvolumen wächst – nach Jahren der relativen Abkühlung – auch heute noch enorm. Wie Abbildung 2 zeigt liegt das aktuelle Wachstum im Jahre 2012 bei über 11% gegenüber dem Vorjahr. Insofern könnten sowohl die kleinen wie auch die großen Unternehmen im LEH parallel nebeneinander wachsen.

Dies ist freilich nur bedingt so, denn zunehmend dominieren die drei größten Unternehmen des LEH in Brasilien CBD, Carrefour und Wal-Mart; sie erwirtschaften zusammen einen Marktanteil von 43%. Diese Tatsache spiegelt ohne Frage die immense Marktmacht der großen Retailer wider und deutet zugleich aber auch deren Strategie an. Letztere baut auf mehreren Säulen auf:

- Erstens werden zunehmend Multiformatstrategien realisiert, d.h. nicht nur der Hypermarkt, sondern zugleich Supermärkte und Nachbarschaftsläden treiben die Marktanteile nach oben.



- Zweitens wird nach relativen Phasen einer regionenspezifischen Strategie zunehmend eine Gesamtmarktdeckung angestrebt.
- Drittens erfolgt das Wachstum nicht allein durch die Wachstumsstrategie Filialisierung, sondern durch Mergers & Acquisitions und auch Franchising.

Somit sind drei Strategien kennzeichnend: Die Erweiterung der Kundensegmente sowie der geographischen Segmente und ein rapides Wachstum in einem dynamischen Markt. Die Konsequenz sind intensiverte Prozesse der Markt- bzw. Unternehmenskonzentration.

Beispielsweise konnten zwischen den Jahren 1995 bis 2007 89 Fusionen und Übernahmen in der brasilianischen Lebensmittelbranche verzeichnet werden. Konkreter als Beispiel kann der nationale Händler „Bompreço“ angeführt werden, der bereits in den 1990er Jahren sein Ladenetz v.a. im Nordosten des Landes erweiterte. Bompreço wurde später von Wal-Mart übernommen. Die Ziele der

Übernahme sind offensichtlich, denn erstens erfolgt eine Formatdiversifikation durch das Hinzufügen der Supermarktkette zu Wal-Marts Brasilianischem Betriebstypenportfolio und zweitens erfolgt eine regionale Expansion und zugleich Penetration des Nordostens des Landes.

Flankiert wird eine derartige Strategie durch die „klassische“ Expansion von Wal-Mart mit Hypermärkten (orientiert an wirtschaftlichen und kundensegmentorientierten Einzugsbereichen) und eine Expansion (Filialisierung) mit den akquirierten Betriebstypen, so Supermärkte in den Süden und weiterhin im Nordosten des Landes.

Diese Muster sind annähernd identisch – von der Ausrichtung, nicht der Ausführung her – für die Top-Drei Unternehmen zu beobachten.

Strategische Gruppen des LEH in Brasilien

Eine weitergehende Analyse der Entwicklungen des LEH Brasiliens führt vor allem zu der Erkenntnis, dass die Ent-

wicklung rapider stattfand. In Lateinamerika durchlief der Einzelhandel in einer Dekade eine Veränderung, die der US-Einzelhandel in 50 Jahren erlebte.

Dies ist – neben den Basisstrategien – zu berücksichtigen, wenn strategische Gruppenbetrachtungen ange stellt werden. In der brasilianischen Literatur vertreten einzelne Autoren die Hypothese, dass die „Großen Drei“ den traditionellen Handel in Brasilien auf lange Sicht verdrängen werden. Andere Autoren sehen diese Tendenz nicht uneingeschränkt und können diese gegenwärtig nicht empirisch belegen. Gegenwärtig kann der unabhängige Einzelhandel neben oder zusammen mit den Großen wachsen, trotz existierender Nachteile in den Kostenstrukturen und im Preiswettbewerb. Dies lässt sich dadurch begründen, dass die brasilianischen Verbraucher bereit sind mehr für die Bequemlichkeit und Erreichbarkeit der kleinen Einzelhändler zu zahlen oder dadurch, dass in vielen Gebieten, wie etwa in den Favelas, ein moderner Handel (im europäischen Verständnis) aus verschiedenen Gründen nicht tragfähig ist. Insofern bilden sich gegenwärtig auch Private-Partnership- und sonstige Selbsthilfekoperationsgruppen.

Umso wichtiger ist ggf. eine Betrachtung strategischer Gruppen im LEH. Eine Klassifikation der Betriebstypen der Top 20 Handelsunternehmen erscheint indessen nicht wirklich herausfordernd. Abbildung 3 zeigt fünf strategische Gruppen, wobei die Kreisgröße in etwa das Verhältnis der Marktanteile widerspiegelt.

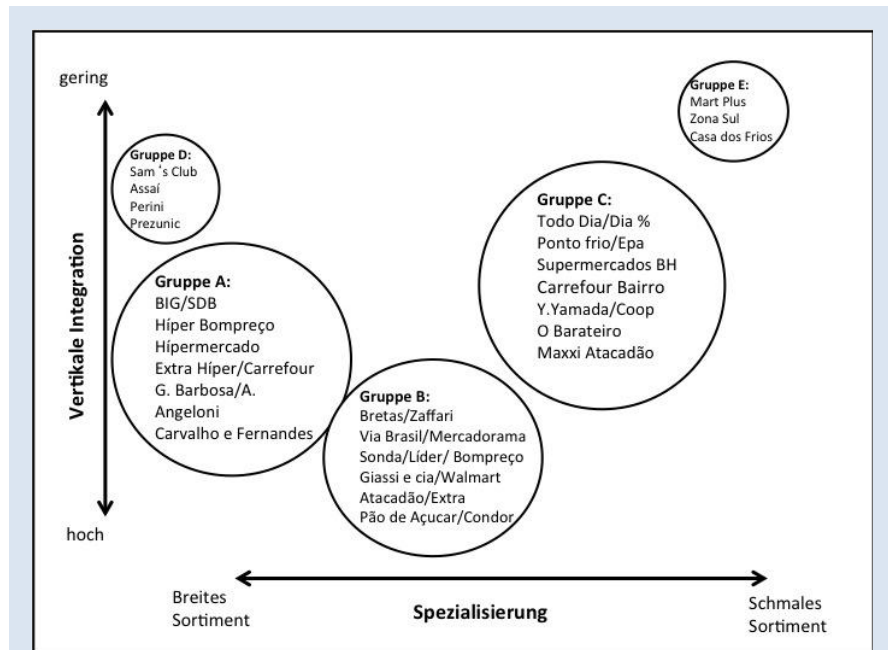


Abbildung 3: Identifikation der Wettbewerber

- Gruppe A bildet vornehmlich den Betriebstyp der „Hypermärkte“ ab. Diese Strategieguppe verfügt über vielerlei Innovationen, wie Kundenkarten, Selbstbedienungskassen, Schnellkassen oder E-Commerce.
- Gruppe B beschreibt die Gruppe der „klassischen Supermärkte“ mit einer relativ hohen Sortimentsbreite, aber geringen Sortimentstiefe.
- Gruppe C spiegelt die Gruppe der sogenannten „Nachbarschaftsläden“ wider. Dieser Vertriebsstrategie wird, wie Gruppe A ein hohes Zukunftspotenzial zugesprochen. Walt-Mart ist mit „Todo Dia“, Carrefour mit „Carrefour Bairro“ und CBD mit „O Barateiro“ in Gruppe C vertreten. Dieser Gruppe wird ein hohes Wachstumspotenzial zugesprochen; ebenso den entsprechenden Händlern.
- Gruppe D verfügt über eine sehr breite Produktlinie mit hohen Preisen. Zum Teil läuft der Einkauf über eine Verbundgruppe.
- Gruppe E bildet das Kollektiv der exklusiven Upper-

Class-Geschäfte. Dieser Strategietyp verfügt über eine sehr enge Produktlinie und einen klaren Qualitätsvorteil durch hohe Serviceleistungen.

Bestehende und potentielle Wettbewerber

Die bestehenden Wettbewerber versuchen immer größere Marktanteile zu erschließen und entwickeln ihre Wettbewerbsstrategien stetig weiter.

Dies erfolgt beispielsweise durch sortimentspolitische Maßnahmen, so durch den Aufbau von Handelsmarken. Die zunehmende Bedeutung der Handelsmarken ist plastisch in Abbildung 4 zu erkennen.

Neue Lieferdienste wachsen ebenso positiv und werden, vor allem in Ballungszentren, wo die Rahmenbedingungen günstig erscheinen (z.B. hohe Kosten der Transportsysteme sowie hohe Unterhaltungskosten eines eigenen PKW) stark



Abbildung 4: Entwicklung von Eigenmarken seit 2007

ausgebaut. Deshalb nehmen viele Konsumenten aus den mittleren Bevölkerungsschichten Lieferdienste in Anspruch und orientieren ihre Wahl der Einkaufsstätte an diesem Angebot.

Überproportional stark erscheint die vertikale Integration von Konsumgüterherstellern, vor allem um die Konsumentenmehrheit, d.h., die untersten Einkommenssichten zu erreichen. „Nestlé“ vertreibt seine Produkte in kleinen Einheiten und über den

Direktvertrieb, in sogenannten Nachbarschaftsläden. „Nestlé“ erreicht mit seiner Strategie der „Tante Emma-Läden“ ein Kundensegment, das zwar über geringe finanzielle Mittel verfügt, allerdings einen Großteil der Bevölkerung Brasiliens darstellt: Die Favela-Bewohner. Das Haushaltsgeld ist

knapp und reicht nicht für große Verpackungseinheiten, wie sie in den Supermärkten und Hypermärkten angeboten werden. Die gesellschaftlichen Gegebenheiten macht sich Nestlé zu Nutze und eröffnete kurzerhand eine Vielzahl kleiner Nachbarschaftsläden, die über eine geringe Sortimentsbreite- und tiefe verfügen. Durch die kleineren Verkaufseinheiten lässt sich für Nestlé wiederum eine größere Marge erzielen. Durch die vertikale Vorwärtsintegration entwickelte sich der Hersteller zum

neuen Konkurrenten für die bereits etablierten Marktteilnehmer im Handel.

Ausblick

Die Dynamik im brasilianischen LEH, die in den letzten beiden Dekaden zum Ausbau nationaler und internationaler Handelsnetze führte, ist das Ergebnis eines viel umfassenden Prozesses, der durch die wirtschaftliche Globalisierung charakterisiert wird. Die wichtigen Veränderungen greifen nicht nur in das Leben der Menschen ein, sondern bringen auch eine Restrukturierung der Infrastrukturen mit sich. Es ist jedoch zu bemerken, dass Transformationen und immense Unterschiede der Strukturen innerhalb des LEH in Brasilien existieren, gemäß den entsprechenden infrastrukturellen, sozio-ökonomischen und weiteren makroökonomischen Merkmalen des jeweiligen Standortes. Dies ist selbstredend auf die enorme Größe des Landes zurück zu führen.

„Take-aways“

- Der brasilianische LEH-Markt wächst jährlich zweistellig und wird von ausländischen und stark diversifizierten Handelsketten dominiert, nämlich Casino, Carrefour und Wal-Mart.
- Segmentierung (kunden- und regionenspezifisch), Mergers & Aquisitions und diversifizierte Betriebstypenportfolios der Handelskonzerne werden auch in Zukunft die Wachstumsstrategien prägen.
- Regionale und kleinflächige Handels- und Vertriebsformate erreichen die große Bevölkerungsschicht in den Favelas der Großstädte aber auch auf dem Land.

Buchpublikationen

Studie des H.I.M.A. zu Extremereignissen



Das Institut für Handel & Internationales Marketing führte 2011/12 eine großzahlige Erhebung unter Konsum- und Industriegüterherstellern zum Thema „Extremereignisse – eine unkontrollierbare Gefahr? Risikominimierende Strategien für herstellende Unternehmen“ durch. Sowohl die Einschätzungen von Managern hinsichtlich der Bedrohung, Auswirkungen und Entwicklung von Man-Made- und Naturkatastrophen werden aufgezeigt als auch Unternehmensstrategien zur Risikominimierung identifiziert.

Zentes, J.; Lehnert, F.; Beham, F.; Roßbach, J. (2012): Extremereignisse - eine unkontrollierbare Gefahr? Risikominimierende Strategien für herstellende Unternehmen, Frankfurt a.M.

HandelsMonitor 2012/2013 mit Mega-Trends im europäischen Einzelhandel



Während im jährlich erscheinenden HandelsMonitor in den vergangenen Ausgaben meist ein einzelnes Thema im Mittelpunkt stand, ist der HandelsMonitor 2012/2013 umfassender. Er beschäftigt sich mit

den wichtigsten Mega-Trends im Handel. Die zahlreichen Umbrüche, die eben nicht nur auf einzelnen Themen, sondern einem umfassenden Wandel beruhen, machen es notwendig, Orientierung und einen breiten Überblick über die wichtigsten Entwicklungen zu geben.

In der vorliegenden Studie wurden insgesamt 15 Mega-Trends herausgearbeitet, die sich in den verschiedenen Bereichen des Handelsmanagements

und -marketing entwickeln. Um diese Mega-Trends zu evaluieren, wurde eine umfassende Delphi-Studie durchgeführt. Hierfür wurden – neben den Autoren selbst – über 30 Experten aus ganz Europa eingeladen, die wichtigsten Entwicklungen für den Handel zu nennen.

Morschett, Dirk; Zentes, Joachim; Schu, Matthias; Steinhauer, Ruth (2012): HandelsMonitor 2012/2013 – Mega-Trends 2020+, Wie sich der europäische Einzelhandel verändern wird, Deutscher Fachverlag, Frankfurt a.M.

Studie des H.I.M.A. zur Rolle von NGOs

Das Institut für Handel & Internationales Marketing führte 2011/12 eine großzahlige Erhebung unter Handels-, Konsumgüter- und Dienstleistungsunternehmen durch. Die daraus entwickelte Studie hat die Rolle von Nichtregierungsorganisationen (NGOs) aus Unternehmensperspektive zum Gegenstand. Analysiert wurde das Zusammenspiel, d.h. Strategien der Konfrontation bzw. Kooperation zwischen NGOs und Unternehmen.

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



Neuaufgabe eines Standardwerks

Das Standardwerk „Handbuch Handel“ wird im Januar 2013 im Gabler-Verlag in einer neuen 2. Auflage erscheinen (Herausgeber: Joachim Zentes, Bernhard Swoboda, Dirk Morschett, Hanna Schramm-Klein).

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

Am 10. Juli 2012 referierte in Vertretung von Herrn Jörg Pretzel, Geschäftsführer **GS1 Germany GmbH**, Herr **Klaus Vogell**, Senior Produktmanager, im Rahmen der Master-Vorlesung „Handelsmarketing und Supply Chain Management“ an der Universität Trier. Herr Vogell stellte das Unternehmen GS1 Germany im Überblick vor und ging auf die Verflechtungen des Unternehmens auch im Ausland ein. Im Fokus standen jedoch die Herausforderungen an zukünftige Wertschöpfungsketten, die Standards und die Lösungen in modernen Supply Chains und schließlich die Wirtschaftlichkeit zukünftiger Lösungen. Es sind die Standards, aber vor allem der Umsetzungswille der Unternehmen, die die Verbreitung moderner, kollaborativer Lösungen in den Supply Chains der Konsumgüterdistribution prägen. GS1 – so der Referent – hilft seinen Kunden Standards zu formulieren und zu implementieren, um kooperative Zusammenarbeit zu erleichtern.

Ebenfalls an der Universität Trier referierte **Dr. Guido Purper**, Vice President Marketing **Voith Paper Holding GmbH & Co. KG**, am 10. Juli 2012 im Rahmen der Mastervorlesung „International Strategic Marketing“. Voith Paper gehört zu

den Weltmarktführern bei der Herstellung von Papiermaschinen. Der Gastredner ging insbesondere auf die Herausforderungen im internationalen B2B-Marketing ein, vor allem auf Herausforderungen die das Geschäft in Asien mit sich bringt. Zum einen sind Adaptionen notwendig, bspw. in der Kommunikationspolitik (inkl. der Homepage), aber bei einem gleichzeitig standardisierten Corporate-Auftritt. Während im Projektgeschäft Produkte und Preise nicht wesentlich anders in Asien ablaufen sind viele Anpassungen im Verhalten nötig, so bei der Vermarktung und beim Vertrieb der meistens im Projektgeschäft projektierten Güter notwendig. Ein faszinierender Vortrag, so die Zielgruppe der Studierenden.

Auf Einladung von Prof. Hanna Schramm-Klein referierte **Martin Fassnacht**, Professor für BWL, insbesondere Marketing und Handel, von der **WHU Vallendar** zum Thema Luxusmarketing. Er stellte aktuelle Studien und Beispiele vor und zeigte auf, wie sich das Feld der Luxusmarken international entwickelt hat. Gleichzeitig thematisierte er Herausforderungen des Luxusmarketing und Chancen für Unternehmen.



K. Vogell,
Senior Produktmanager
GS1 Germany



Dr. G. Purper, Vice President
Marketing, **Voith Paper
Holding GmbH & Co. KG**

Herr **Maximilian Mertz**, Head of Marketing Communications & eBusiness Marketing Truck Tires EMEA der **Continental Gruppe**, sprach an der Universität Siegen zum Thema „Markenstrategien im Reifenhandel“. Er erläuterte die Marketingaktivitäten, die im Bereich der Truck Tires eingesetzt werden, stellte das Markenportfolio der Continental Gruppe vor und berichtete über Strategien und Herausforderungen der Reifenherstellung und des Reifenvertriebs.

Ebenfalls an der Universität Siegen hielt **Lukas Basista**, zuständig für den Bereich Mediaplanung bei **MediaCom**, Zürich, einen Gastvortrag über das Thema „Media-Planung in Marketing- und Media-Agenturen“. Er sprach über die Herausforderungen, die sich aus der Veränderung in der Medienlandschaft ergeben, und stellte die Aus-

wirkungen auf die Gestaltung von Marketing-Aktivitäten und spezifisch für die Media-Planung dar.

Wegen des Forschungsfreisemesters von Prof. Dr. Dirk Morschett wurden an der Universität Fribourg im laufenden Semester keine Gastvorträge durch ihn organisiert.

Vorträge und Projekte mit Unternehmen

Vor allem das Thema **Online-Handel** beschäftigte den Chair for International Management der Universität Fribourg in verschiedenen Aktivitäten.

Das bereits im 1. Halbjahr 2012 lancierte Projekt „Erfolgreicher Online-Handel in Verbundgruppen“, das unter Leitung von Prof. Dr. Dirk Morschett für **DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV** durchgeführt wird, beschäftigte den Chair for International Management auch weiterhin. Es wurden Optionen für Verbundgruppen, sich im Online-Handel zu engagieren – beispielsweise über einen zentralen Online-Shop oder über die Förderung von Online-Shops bei den Mitgliedern – analysiert und in zwei Umfragen wurden die Meinungen von Verbundgruppenzentralen und von Verbundgruppenmitgliedern zu diesem Thema erfasst.

Auch aus der Perspektive von Markenartikelherstellern wird die Frage der Online-Distribution und der Zusammenarbeit mit dem Handel in Online-Kanälen intensiv diskutiert. Mit Beiträgen auf dem von Springer veranstalteten **Wiesbadener Kongress „Media & Marketing“** im Juni 2012 als auch auf dem vom Schweizer Markenverband veranstalteten **Forum Promarca** im November 2012 in Interlaken beteiligte sich Prof. Morschett an dieser Diskussion mit eigenen Vorschlägen und Überlegungen.

Wie bereits in den vergangenen beiden Jahren durfte Prof. Morschett auch 2012 den Vorsitz des **Europäischen Online-Handelskongresses der Conference Group in Berlin** übernehmen, bei dem mehr als 400 Gäste teilnahmen. Mit einem Einführungsvortrag zur Internationalisierung des Online-Handels, derzeit ein zentrales Forschungsthema des Chair for International Management, und einem Vortrag zum Cross-Channel-Handel konnten die Arbeiten des Lehrstuhls in die Diskussion mit Praktikern eingebracht werden.

Thematisch anders ausgerichtet war eine weitere Aktivität des Chair for International Management

im letzten halben Jahr. Für die Organisation **ECR Europe** beteiligte sich der Lehrstuhl an der Erarbeitung einer neuen **Unternehmensstrategie**. In Zusammenarbeit mit Experten aus zahlreichen europäischen Ländern wurde die Unternehmensvision, der strategischen Ziele und v.a. der internationalen Kooperation innerhalb dieser Organisation, in der Landesorganisationen und Multinationale Unternehmen zusammengefasst sind, gemeinsam erarbeitet.

Zu den Themenkomplexen **Multi-Channel-Retailing** und **Multi-Channel-E-Commerce** hielt Frau Schramm-Klein im letzten halben Jahr mehrere Vorträge und Workshops mit Handelsunternehmen und Unternehmen der Konsumgüterbranche. Weiterhin moderierte und referierte sie auf mehreren Veranstaltungen zum Thema „Social Media Marketing“.

Am Lehrstuhl für Marketing wird in Kooperation mit dem **Kreis Siegen-Wittgenstein** ein Regionalmarketing-Projekt durchgeführt. Bei diesem Projekt geht es um eine besonders anspruchsvolle Fragestellung, denn die Region ist dadurch gekennzeichnet, dass sie eine „**Industrieregion in der Natur**“ darstellt, bei der die Verknüpfung von eigentlich als Kontrapunkten aufzufassenden Elementen besteht: Nämlich eine ausgesprochen durch die Natur geprägte Region mit beispielsweise einem sehr hohen Waldanteil auf der einen Seite, ein ausgesprochen hoher Industrieanteil von über 50 % der Beschäftigten auf der anderen Seite.

Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein (Lehrstuhl für Marketing) konnte das vom Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) geförderte und durch die Nationale Organisation Wasserstoff- und Brennstoffzellentechnologie (NOW) koordinierte Projekt **eMERGE** erfolgreich einwerben. Im dem Projekt werden die durch die Universität Siegen und ihre Projektpartner **Daimler AG, Fraunhofer FOKUS, PTW AG, RWE Effizienz GmbH, RWTH Aachen** sowie die **TU Berlin** (WIP) abgedeckten Sektoren

in Zusammenhang gebracht, um so einen übergreifenden Blick auf das System „Elektromobilität“ zu ermöglichen. Dazu werden bis zu 175 Elektrofahrzeuge in den Modellregionen

Rhein/Ruhr und Berlin zum Einsatz kommen.

Internationale Vorträge, Preise und Kontakte

Mitarbeiter des Lehrstuhls für Marketing und Handel der Universität Trier haben von Juni 2012 bis Dezember 2012 Forschungsarbeiten u.a. auf folgenden internationalen Konferenzen vorgestellt: Forschungstagung Marketing (September, Siegen), Tagung Handelsforschung (November, Göttingen) und Association of International Business Annual Meeting (AIB, Washington). Die folgenden Paper wurden vorgestellt:

- A Contingency-Based Perspective on International SMEs Performance
- Do International Retailers Take the Global Route to Success – A Study in China

Im zweiten Halbjahr 2012 wurden Forschungsarbeiten des H.I.M.A. auf folgenden internationalen Konferenzen vorgestellt:

- 1st WSEAS International Conference on Risk Management, Assessment and Mitigation (RIMA) in Zlin, CZ
- European International Business Academy (EIBA) in Brighton, UK

Dr. Peter Domma erhielt für seine Dissertation zum Thema „Der Einfluss des Web 2.0 auf das Konsumentenverhalten im E-Commerce – Eine experimentelle verhaltenswissenschaftliche Untersuchung der Wirkung von Web 2.0-Instrumenten in Online-Shops“ den Dr.-Eduard-Martin-Preis der Vereinigung der Freunde der Universität des Saarlandes sowie den Preis der Gesellschaft der Förderer des Instituts für empirische Wirtschaftsforschung an der Universität des Saarlandes

Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein gehört zu den Gewinnern der ersten Ausschreibung „Verbraucherforschung NRW“ des Wissenschaftsministeriums, Verbraucherschutzministeriums und der Verbraucherzentrale NRW. Ziel des Projekts „Kaufkompetenz von Kindern“ des Lehrstuhls für Marketing und des Zentrums für ökonomische Bildung (ZöBiS) ist die Beschreibung der Kaufkompetenz von Kindern sowie die Bestimmung von Ansatzpunkten zur Steigerung dieser Kaufkompetenz.

Impressum

Jg. 3, 2012, Heft Nr. 2

Retailing & Consumer Goods Marketing wird herausgegeben von

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

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

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

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

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

Layout: Julia Weindel, Universität Trier.