

Retailing & Consumer Goods Marketing- Dezember 2014



Impulse für Handel und Konsumgüterindustrie

Inhalt

Editorial	1
Die 6. Tagung Handelsforschung 2014 in Trier zeigt spannende Entwicklungen auf	2
Strategische Flexibilität bei Geschäftsmodell-Evolutionen	7
Beziehungsmanagement als zentrale Aufgabe in Verbundgruppen	12
Konfrontation im Social Web: Eine Analyse potenzieller Unternehmensreaktionen am Beispiel von Shitstorms	17
Wettbewerbsvorteile ausländischer vs. lokaler Unternehmen aus Kundensicht in Indien und Japan	21
Trust or Trace? Wie transparent ist die Diamanten-Supply-Chain für Schweizer KMUs?	25
Der Einfluss von Produktattributen bei Elektrofahrzeugen auf die Kaufintention	30
Der Einfluss von Werbung auf die Selbstaktivierung von Konsumenten	33
Buchpublikationen	37
Transfer zwischen Forschung und Praxis	38
Impressum	44

Editorial

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

Im Oktober 2014 versammelten sich auf der Handelsforschungstagung in Trier Experten aus Wissenschaft und Praxis um sich über die neusten Entwicklungen in einem vielfältigen Themenspektrum auszutauschen. Einen kleinen Einblick in diese Themen gibt der erste Artikel in dem vorliegenden Newsletter, der von Prof. Swoboda von der Universität Trier erstellt wurde.

Ein Beitrag der Universität des Saarlandes greift ein wichtiges Thema der Handelsforschung auf und diskutiert Anpassungsmöglichkeiten von Geschäftsmodellen und wie Händler strategisch auf neue Herausforderungen reagieren können.

Einen weiteren Schwerpunkt setzt diese Ausgabe des Newsletters beim Thema „Beziehungsmanagement“. Dies erfolgt einerseits anhand eines Beitrags der Universität Fribourg zur Bedeutung der Kontaktpflege von Verbundgruppen zu ihren Kunden und Lieferanten, zum anderen durch die Analyse potenzieller Kommunikationsmaßnahmen von Unternehmen nach Konfrontationen im Social Web, die von der Universität des Saarlandes durchgeführt wurde.

Einen Fokus auf die Internationalisierung im Kontext der

Kundenbeziehungen legt eine Studie der Universität Trier. In diesem Beitrag werden Wettbewerbsvorteile aus Kundensicht in den Ländermärkten Indien und Japan diskutiert. Eine Verschiebung der Perspektive erfolgt anschließend bei der Betrachtung der Diamanten-Supply-Chain Schweizer KMUs. Dort steht insbesondere die (moralisch) entscheidende Frage der Supply-Chain-Transparenz im Vordergrund der Analyse.

Ergebnisse aus der Konsumentenverhaltensforschung der Universität Siegen liefern die beiden abschließenden Artikel des Newsletters, die sich mit den Einflüssen von Produktattributen beim Kauf von Elektrofahrzeugen und Werbung beim Kauf von Beauty-Produkten befassen.

Abschließend wird ein Überblick über die Aktivitäten der Lehrstühle im vergangenen halben Jahr bei Buchpublikationen und Transferaktivitäten gegeben.

Hanna Schramm-Klein
Universität Siegen

Dirk Morschett
Universität Fribourg/Schweiz

Bernhard Swoboda
Universität Trier

Joachim Zentes
Universität des Saarlandes

Die 6. Tagung Handelsforschung 2014 in Trier zeigt spannende Entwicklungen auf

Lukas Morbe und Bernhard Swoboda

Im Oktober 2014 fand in Trier die 6. Tagung Handelsforschung statt. Die Tagung bringt seit 10 Jahren regelmäßig die einflussreichsten deutschsprachigen Handelsforscher zusammen. Gäste aus der Praxis runden die Liste der zahlreichen Referenten ab. Zu vielfältigen Themen rund um den Handel wurden neuste Forschungsergebnisse und Erfahrungen ausgetauscht. Zu den Schwerpunkten gehörten unter anderem Entwicklungen im Multi-Channel-Retailing und die wachsende Bedeutung des E-Commerce, Trends in Retail Branding, Handelsmarkenpolitik und POS-Marketing sowie Herausforderungen im Management vor dem Hintergrund wachsender Internationalisierung im Handel.

Der Rahmen der Tagung

Die Tagung Handelsforschung 2014 wurde von der Professur für BWL, insb. Marketing & Handel der Universität Trier, unter der Leitung von Prof. Dr. Prof. h.c. Bernhard Swoboda, ausgerichtet. Sie setzt die Serie der Tagungen im deutschsprachigen Raum in Saarbrücken (2004), St. Gallen (2006), Wien (2008), Berlin (2010) und Göttingen (2012) fort. Die Tagung fand vom 16.-18. Oktober 2014 an der Universität Trier statt. Wir begrüßten 70 Teilnehmer aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, so 20 Universitätsprofessoren und ihre Mitarbeiter sowie Vertreter aus Unternehmen wie Bitburger, SAP, Bosch oder Langguth Erben.

In themenspezifischen Tracks fanden 30 Fachvorträge statt, in

denen die Forscher ihre neusten Arbeiten präsentierten. Jedem Vortrag schloss sich eine Diskussion an. Daneben fanden vier Plenarvorträge statt, die u.a. den Blick über die Forschung hinaus auf Perspektiven von Unternehmen richteten.

Abgerundet wurde die Tagung durch ein Rahmenprogramm, in dem für das leibliche Wohl gesorgt sowie Gelegenheit zum Networking gegeben wurde. Dazu zählten unter anderem das Konferenz-Dinner im historischen Weinkeller des Reichsgrafen Kesselstatt sowie eine Erlebnisführung durch das 2000 Jahre alte UNESCO -Welterbe Porta Nigra.

Im Folgenden wird ein Einblick in das Spektrum der Themen und deren zentrale Inhalte gegeben.

Handel der Römer

In einem faszinierenden Eröffnungsvortrag berichtete Pascal Warnking aus seiner Dissertation in der alten Geschichte an der Universität Trier. Sein Thema lautete „Die Handelsrouten und die Wirtschaftlichkeit des Römischen Seehandels“, wobei für die alte Geschichte innovative Kalkulationen sowie eine Software aus dem Admiral's Cup zur Bestimmung effizienter Seerouten zu Anwendung kamen. Wir lernten, dass bereits der römische Außenhandel heute noch üblichen Optimierungsbemühungen unterlag.

Multi-Channel-Retailing und E-Commerce

Eines der zentralen Themen der Tagung rankte sich um die wachsende Bedeutung des E-Commerce sowie die damit verbundenen Entwicklungen im Multi-Channel-Retailing.

Noch ist der Online-Einzelhandel kleiner als viele denken. Zurzeit werden mit Waren, die dem klassischen Einzelhandel zugeordnet werden (also ohne Dienstleistungen) ca. 39 Mrd. Euro pro Jahr in

Autoren

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

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

Deutschland über Online-Kanäle umgesetzt; damit weniger als ein Zehntel der insgesamt rund 470 Mrd. Euro Einzelhandelsumsätze. Jedoch ist mit einem starken Anstieg zu rechnen und Szenarien gehen von Umsätzen von deutlich über 100 Mrd. Euro im Jahr 2020 aus, in nur sechs Jahren.

Aufgrund dieser rasanten Entwicklung traten Prof. Dr. Hennig-Thurau von der Universität Münster und seine Co-Autoren provokativ an das Thema heran, indem sie ihren Vortrag mit „Wie kann der stationäre Einzelhandel in einer digitalen Welt überleben? Erkenntnisse zur Rettung der Innenstädte“ titulierte. Welche Bedeutung der Online-Handel wirklich für die Platzhirsche auf den Einkaufsmeilen in Deutschland hat, ist eine zunehmend virulente Frage in der Praxis.

Neben wachsenden Umsatzzahlen spielt der enorme Einfluss der Online-Kanäle auf die Informationssuche der Konsumenten heute schon eine Rolle. Dies wurde durch Dr. Wolfgang Weitzl und seine Co-Autoren von der Universität Wien thematisiert, die den Meinungs austausch der Konsumenten durch Online-Rezensionen untersuchten. Sie zeigten, wie sich Konsumenten in Bezug auf ihr Vertrauen in diese unterscheiden und wie Unternehmen damit umgehen können.

Die Relevanz solcher Online-Rezensionen und anderer Online-Empfehlungssysteme zeigt Michael Bathen von der Universität Trier auf. In seiner Studie zu Informationsüberlastungen im E-Commerce erklärt er, wie Konsumenten durch die Vielzahl an Informationen den Überblick verlieren. Der Austausch mit der Netzgemeinde oder heuristischen Suchhilfen helfen hier oft bei der Entscheidungsfindung.

Auch der Plenarvortrag von Bernd Müller, Vice President Sales, Bosch Power Tools, beschäftigte sich unter anderem mit dem Informationsverhalten von Konsumenten in der Omni-Channel-Welt. Er fordert, dass Unternehmen Strategien brauchen, die diesen Informationsaustausch der Konsumenten adressieren. Zudem müsse man auch der wachsenden Erwartung an die Verfügbarkeit aller Produkte über alle Kanäle Rechnung tragen.

Weitere Forschung in diesem Bereich beschäftigt sich mit dem Image von Offline- und Online-Handel und deren Wechselwirkungen. So referierte Ramona Platt von der Universität Marburg darüber, wie stationäre Einzelhändler ihr Image verbessern können, um gegen den Online-Handel zu bestehen. Im Fokus stehen dabei insbesondere die atmosphärische Ladengestaltung sowie die stärkere Convenience-Orientierung.

Ergänzt wird diese Betrachtung durch eine Studie im stationären Einzelhandel von Tatjana Freer und ihren Co-Autoren von der Universität des Saarlandes. Sie zeigen, dass es beim Einkauf längst nicht nur um Besorgungen geht. So zählen Unterhaltung, soziale Interaktion oder neue Inspiration zu den Dingen, die Konsumenten beim Einkauf suchen und viel besser offline als online finden können.

Den umgekehrten Weg geht Julia Weindel von der Universität Trier. Sie untersucht, wie Händler ihre starke „Retail Brand“ nutzen können um online erfolgreich zu sein und vice versa. Händler, die eine starke Marke sind, können einfach Offline-Kanäle aufbauen; umgekehrt gilt beim Aufbau von Online-Kanälen. Dies lernt man heute bereits in „Fashion“, weniger jedoch noch in „Grocery“.



Bernd Müller von Bosch Power Tools bei seinem Vortrag

Notwendig ist ein Verständnis über das Verhalten der Konsumenten beim Online-Shopping. Mit ihrem Vortrag zur Fragmentierung des E-Commerce trugen Gerhard Wagner und seine Co-Autoren von der Universität Siegen hierzu bei. Sie zeigen auf, wie durch unterschiedliche Endgeräte unterschiedliche Touch-Points, also Kontaktpunkte mit einem Online-Store entstehen, die unterschiedlichen Anforderungen gerecht werden müssen.

Dass die Online-Kanäle den stationären Handel bereits in absehbarer Zeit ersetzen, ist also sicher eine Übertreibung. Dass sich jedoch die gesamte Branche auf die parallele Existenz beider Welten einstellen muss, steht ebenso außer Frage. Wegweisende Strategieansätze setzen auf das Management der Schnittstellen und die Reziprozität beider Welten.

Management und Internationalisierung

Manager stehen im Handel traditionell einem dynamischen Umfeld gegenüber. Die wechselnden Rahmenbedingungen haben oft einen direkteren Einfluss auf das tägliche Geschäft, Strategien und Erfolge als in anderen Branchen. Sie bergen neue Chancen für die Unternehmen, bringen aber auch neue Anforderungen mit sich.

Die absatzseitige Informations-



Diskussion der Tagungsteilnehmer zwischen den Tracks

technik wurde oben thematisiert. Sie wirkt sich jedoch auch entlang der Wertkette aus. Dies zeigten Prof. Dr. Maria Madlberger von der Webster Universität Wien und Prof. Dr. Thomas Foscht von der Universität Graz auf. Sie erläuterten den Austausch von Daten zwischen Lieferanten und Händlern, der zu massiven Kosteneinsparungen führen kann, beispielsweise in der Logistik oder der Lagerhaltung.

Doch nicht nur Technologien, sondern auch Werte und Normen in der Gesellschaft wandeln sich. So stehen auch Handelsunternehmen zunehmend unter dem Druck sich sozial verantwortlich zu verhalten. Prof. Dr. Gertrud Schmitz von der Universität Duisburg-Essen thematisierte dies im Kontext von Discountern, die zuletzt auch in den Medien immer stärker kritisiert wurden. Sie zeigt auf, wie diese von einer guten Corporate Social Responsibility profitieren können.

Der Wettbewerb im Handel intensiviert sich weiter. Im Zuge dessen sind Manager gefordert, ihr Unternehmen bis in die kleinsten operativen Tätigkeiten effizient zu gestalten. Dies erfordert gute Steuerungsmöglichkeiten, denen sich Prof. Dr. Peter Schnedlitz

von der Universität Wien widmete. Er zeigte detailliert auf, welche Arten von Erfolgskennzahlen Händler nutzen können, um die Steuerung bis auf operative Ebene zu verbessern.

Doch es gibt weitere Wege, um sich im Wettbewerb zu behaupten. Im Zuge zunehmender Liberalisierung der Weltmärkte ist das Auslandsgeschäft für Händler ein naheliegender Weg zu neuem Wachstum.

Zur Internationalisierung des Einzelhandels referierten daher unter anderem Dr. Christoph Schröder mit einem Forschungsbeitrag aus seiner Dissertation an der Universität Trier sowie Achim Schneider mit einem Plenarvortrag (beide SAP). Beide adressierten speziell die Internationalisierung des Fashion-Handels, mit Fokus auf die erfolgreiche Strategie der Formatreplikation weltweit führender Fashionunternehmen (Schröder) bzw. mit dem Fokus auf die Anforderungen der Internationalisierung an die IT der Unternehmen (Schneider).

Ebenfalls zu internationalen Strategien referierte Lukas Morbe von der Universität Trier. Er zeigte das Zusammenspiel von internationaler Strategie, deren Imple-

mentierung in nahen und entfernten Ländern sowie deren Einfluss auf den Erfolg vor Ort. Während bei seinem Vortrag stationäre Händler im Mittelpunkt standen, stellte Matthias Schu von der Universität Fribourg seine Forschung zur Internationalisierung von Online-Händlern vor. Er fokussierte die Geschwindigkeit, mit der neue Länder erschlossen werden sowie entsprechende Einflussfaktoren.

Die immer sich im Wandel befindlichen Rahmenbedingungen des Handels werden auch in Zukunft immer neue Themen für das Management aufwerfen.

Branding, Pricing und Handelsmarken

Das Zusammenspiel von Marken, Preisen und der Wahrnehmung der Konsumenten ist ein vielschichtiges Themengebiet. Im Einzelhandel zeigt sich in diesem Bereich eine besondere Komplexität, da hier Konkurrenz und Vergleichsmöglichkeiten auf vielen Ebenen gegeben sind. Sowohl Marken- als auch Preiswahrnehmungen können betrachtet werden auf der Ebene:

- einer ganzen Branche,
- eines Handelsunternehmens bzw. einer Handelskette,
- einzelner Läden, beispielsweise an einem bestimmten Standort,
- und einzelner Produkte oder Produktgruppen.

Zusätzlich gewinnt das Thema an Dynamik, durch zunehmende Vertikalisierung der Unternehmen in zwei Richtungen:

- Rückwärtsintegration liegt vor, wenn ein Händler anfängt selbst zu produzieren oder exklusiv produzieren zu lassen.
- Vorwärtsintegration liegt vor, wenn ein Konsumgüterhersteller eigene Stores/Shops und

damit selbst Einzelhandel betreibt.

In jedem dieser Bereiche gibt es Anlass zur Forschung. Den Blick auf eine ganze Branche richtete Dr. Michael Hundt von der Fernuniversität Hagen mit seinen Ausführungen zu „Preisbereitschaften im Lebensmitteleinzelhandel“. Hier wurden Unterschiede in der Preisbereitschaft insbesondere für Bio-Produkte thematisiert.

Eine Betrachtung auf Unternehmensebene nahm Dr. Florian Krischan von der Universität Innsbruck vor. Er referierte über „die Marke als zentrales Steuerungselement betriebswirtschaftlicher Entscheidungen“. Er zeigt auf, wie eine Marke in Handelsunternehmen nicht nur im Marketing, sondern in der gesamten Unternehmensführung im Mittelpunkt stehen kann.

Die Retail Brand, d.h. das Handelsunternehmen als Ganzes, adressierte auch der Vortrag von Prof. Bernhard Swoboda und Julia Weindel von der Universität Trier. Hier ging es speziell um die Wechselwirkungen einer starken Retail Brand und dem funktionalen sowie emotionalen Wert, den ein Handelsunternehmen den Kunden anbietet.

Auch Katharina Ferreira von der Universität Trier widmete sich

den Werten, die Kunden wahrnehmen. Betrachtet wurden die Werte in Nutzungsprozessen, d.h. nach dem Kauf und zugleich ggf. vor einem Wiederkauf. Ein Verständnis dieser Werte ist vor allem für den Gebrauchsgüterhandel essenziell.

Einen standortspezifischen Blick warf Prof. Dr. Rainer Lademann von der Universität Göttingen auf das Thema. Er referierte zu „Hi-Lo-Pricing, Wechselbereitschaft und Wettbewerb im LEH“ und diskutierte inwiefern Kunden bereit sind, wegen guter Sonderangebote regelmäßig die Einkaufsstätte zu wechseln.

Damit in Verbindung zu setzen ist die generelle Suche nach einem besseren Verständnis des Preissuchverhaltens der Konsumenten. Diesem Thema widmete sich Prof. Dr. Stephan Zielke von der Universität Aarhus. Er stellte eine Studie zu „Einflussfaktoren des Preissuchverhaltens in unterschiedlichen Kanälen und Warengruppen“ vor.

Bleibt man bei einzelnen Produkten oder Warengruppen, so verschiebt sich der Fokus der Betrachtung auf Produktmarken und Preisurteile am Point of Sale.

Zu letzterem referierte Dr. German Zenetti von der Humboldt-Universität Berlin. Er stellte aktu-

elle Erkenntnisse zu Preissetzung und Preissuchverhalten im Kontext sogenannter Price Points vor.

Im Themenbereich des Branding ist auf Produktebene vor allem der Konkurrenzkampf der Hersteller- und Handelsmarken ein Thema. Hersteller klassischer Konsumgütermarken sehen sich zunehmend unter dem Druck der rückwärtsintegrierenden Händler, die eigene Handelsmarken in die Regale aufnehmen. Über diese Handelsmarken referierten Philipp Noormann und Dr. Sebastian Tillmans von der Universität Münster.

Ob Strategien aus dem Branding klassischer Konsumgüterhersteller auch auf Handelsmarken übertragbar sind, thematisierten Dr. Marion Brandstätter und Prof. Dr. Thomas Foscht von der Universität Graz in ihrem Vortrag. Im Speziellen gingen sie dabei auf die Frage ein, inwiefern die Handelsmarke von bisherigen Artikeln auf weitere Artikel transferiert werden kann.

Als Reaktion auf die Handelsmarkenpolitik der Händler betreiben Hersteller die Vertikalisierung umgekehrt, indem sie durch Vorwärtsintegration eigene Outlets schaffen.

Oft steht hier im Vordergrund dem Kunden im eigenen Store ein besseres Markenerlebnis zu bieten. Dass diese im Fashionhandel längst etablierte Strategie auch mit anderen Produkten funktionieren kann, zeigten Tim Nierobisch und seine Co-Autoren von der Universität Göttingen in ihrem Vortrag zu „Flagship-Stores für FMGC national brands“.

Bei einer anderen Form der Vorwärtsintegration steht weniger das Markenerlebnis im Vordergrund. In Factory-Outlet Stores ist das Ziel eher, die Margen des Handels zu umgehen, um Kunden



Konzentrierte Zuhörer folgen einem Plenarvortrag

Markenqualität zu günstigen Preisen bieten zu können. Während diese Stores von preisbewussten Konsumenten rege frequentiert werden, zeigt Sarah Kobel von der Universität des Saarlandes jedoch auch Nachteile für die Hersteller auf. Sie referierte zu der Frage, ob eine Marke auch darunter leiden kann, dass sie im Factory-Outlet für jedermann erschwinglich wird.

Wie diese Beiträge auf der Tagung Handelsforschung 2014 zeigen, sind sowohl die Marken als auch die Preispolitik wichtige Instrumente im Kampf um treue Kunden. Doch vielfach sind weitere Faktoren ausschlaggebend, um das tatsächliche Kaufverhalten der Konsumenten zu erklären.

Konsumentenverhalten, Emotionen und Point of Sale

An kaum einem Ort gibt es eine stärkere Möglichkeit den Konsumenten durch Marketingaktivitäten zu erreichen wie am Point of Sale. Um erfolgreiches Marketing zu betreiben, bedarf es daher des Verständnisses für das Verhalten der Konsumenten direkt am Ort des Geschehens.

Dabei ist Konsument jedoch nicht gleich Konsument. Alle bringen individuelle Eigenschaften mit, die ihr Verhalten bestimmen.

Eine dieser Eigenschaften ist das Alter der Konsumenten. Zu diesem referierte Prof. Dr. Gröppel-

Klein von der der Universität des Saarlandes in einem Plenarvortrag. Vor dem Hintergrund einer alternden Gesellschaft zeigte sie auf, welche Fehler viele Unternehmen machen, bei dem Versuch sich auf älter werdende Konsumenten einzustellen. Sie beklagte, dass diese zu schnell als Senioren abgestempelt würden. Zudem forderte sie, die Anpassungsfähigkeit und geistige Leistungsfähigkeit älterer Konsumenten nicht zu unterschätzen.

Neben dem Alter kann auch ein unterschiedlicher kultureller Hintergrund von Konsumenten ein anderes Verhalten am Ladenregal hervorrufen. Dies thematisierte Prof. Dr. Wagner von der Universität Wien und seine Co-Autoren in ihrem Vortrag zu „kulturspezifischen Unterschieden in der Verpackungswahrnehmung“.

Einen Cross-Border-Context wählte auch Dr. Liane Nagengast von der Universität St. Gallen, die sich mit inneren Wertkonflikten durch Cross-Border-Shopping und deren Konsequenzen beschäftigte.

Am Point of Sale erhalten die Konsumenten eine Vielzahl von Eindrücken. Hier bietet sich daher ein breites Instrumentarium, um auf ihr Verhalten einzuwirken. Ob auch Smartphones am Point of Sale eine solche Rolle spielen können, diskutierte Dr. Sascha Steinmann von der Universität Siegen. Er zeigte, wie Konsumenten Apps nutzen, um bei schwierigen Kaufentscheidungen zum

richtigen Produkt zu finden.

Die meisten Entscheidungen im Verkaufsraum werden wesentlich spontaner und unbewusster getroffen. Jennifer Helfgen von der Universität des Saarlandes referierte daher zu eher unbewussten Beeinflussungsmöglichkeiten. Sie zeigte, wie Werbung bereits bestimmte Bezugspunkte für die Konsumenten setzt. Diese werden dann am Regal wieder aufgegriffen, um Konsumenten unterbewusst bestimmte Kaufentscheidungen nahezu legen.

Eine weitere Studie dazu stellte Dr. Marc Linzmayer von der Universität St. Gallen vor. Er beobachtete mit maschineller Hilfe minimale Veränderungen in den Gesichtsausdrücken von Konsumenten, um deren emotionale Reaktionen besser zu verstehen.

Ähnlich aufwändig gehen Prof. Dr. Teichert von der Universität Hamburg und seine Co-Autoren bei ihrer Forschung vor. Mit Sensoren im Gesicht ihrer Probanden untersuchen Sie winzige Reaktionen von Gesichtsmuskeln, um auf deren Emotionen zurückzuschließen. Sie referierten darüber, wie diese Methode zum Verständnis des Verhaltens der Konsumenten am Point of Sale beitragen kann.

Wir ziehen dank Rekordteilnehmer- und -vortragszahl ein positives Fazit der Tagung Handelsforschung 2014. Wir freuen uns auf die Tagung Handelsforschung 2016.

„Take-aways“

- Die Bedeutung des E-Commerce wächst. Dies muss jedoch keine bloße Verdrängung des stationären Handels bedeuten, sondern beide Welten werden verschmelzen (Reziprozität ist die Erfolgsformel).
- Weitere wichtige Umfeldveränderungen des Handels gehen neben technischen Neuerungen auch von veränderten Werten, wachsendem Konkurrenzdruck und zunehmender Internationalisierung aus.
- Marken- und Preispolitik erfordern das Management auf verschiedenen Ebenen, vom Gesamtunternehmen über den einzelnen Laden bis hin zur Produktebene.
- Um Konsumenten zu verstehen, muss man sowohl deren spezifische Eigenschaften als auch deren bewusstes und unbewusstes Verhalten berücksichtigen (letzteres dominiert am Point of Sale).

Strategische Flexibilität bei Geschäftsmodell-Evolutionen: Analyse dynamischer Fähigkeiten bei der Etablierung neuer Geschäftsmodelle

Ruth Steinhauer

Auf zunehmend dynamischen und unberechenbaren Märkten sind es Innovationen, insbesondere in Form von Geschäftsmodell-Innovationen, und strategische Flexibilität, d.h., das langfristig zum Überleben notwendige Potenzial einer Organisation sowie seiner Akteure zur proaktiven oder reaktiven Anpassung an veränderte interne und/oder externe Bedingungen, die den langfristigen Unternehmenserfolg bestimmen. Ziel des Beitrags ist es, strategische Flexibilität im Rahmen von Geschäftsmodell-Evolutionen, einer Unterform von Geschäftsmodell-Innovationen, zu untersuchen. Dabei werden sowohl Determinanten als auch Auswirkungen strategischer Flexibilität auf das Vorgehen und den Erfolg bei Geschäftsmodell-Evolution partialanalytisch untersucht sowie Erkenntnisse über Wirkungszusammenhänge zwischen strategischer Flexibilität, dem Kontext, der gewählten Geschäftsmodell-Evolutionsstrategie und dem Erfolg konfigurationsanalytisch gewonnen.

Relevanz strategischer Flexibilität bei Geschäftsmodell-Evolutionen

Innovationen sind heutzutage die *conditio sine qua non* des unternehmerischen Erfolgs über alle Wirtschaftssektoren hinweg (Zentes/Krebs 2009, S. 50). Sie sind von entscheidender Bedeutung für Unternehmen, um sich an turbulente Umwelten anzupassen und so nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erreichen.

Innovationen lassen sich generell in drei Typen differenzieren: (1) Produkt-, Dienstleistungs- und Marktinnovationen, (2) Innovationen von Betriebsabläufen (auch bekannt als Prozessinnovationen) und (3) Geschäftsmodell-Innovationen. Gerade Letztere rücken vor dem Hintergrund der Dynamisierung des Wettbewerbs in

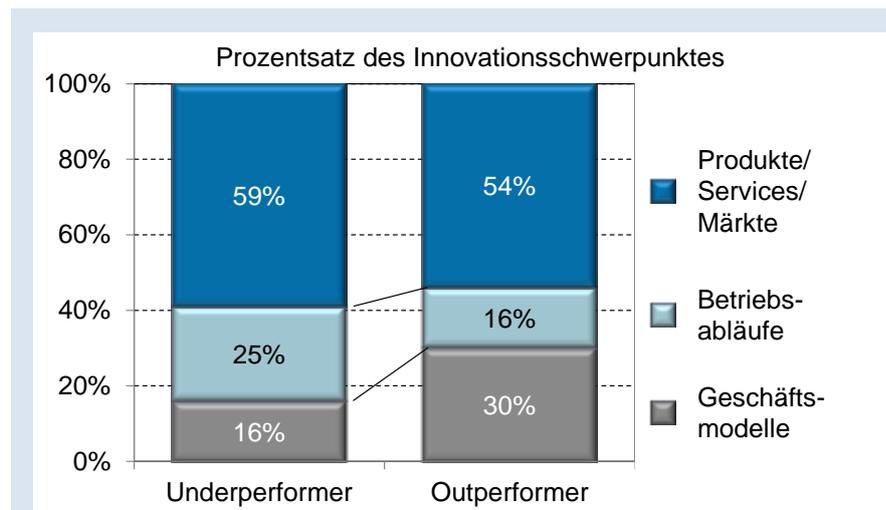


Abbildung 1: Innovationsprioritäten von Under- und Outperformern

den Mittelpunkt des Managementinteresses, da ihr Einfluss auf den Geschäftserfolg und ihr Potenzial häufig ausgeprägter sind als das anderer Innovationstypen (siehe Abbildung 1).

Die in der Arbeit analysierte Unterform der Geschäftsmodell-Innovation, die Geschäftsmodell-Evolution, liegt vor, wenn ein Unternehmen ein neues Geschäftsmodell in einem für das Unternehmen neuen Markt etabliert und dabei die Geschäftsmodell-Basiselemente essenziell (jedoch nicht radikal) modifiziert. Im Kontext transformativer Innovationen ist sie von der Geschäftsmodell-Revolution abzugrenzen, bei der es zu einer radi-

Autorin

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

kalen Modifikation mindestens eines Geschäftsmodell-Basiselements kommt.

Wichtige Voraussetzung für Geschäftsmodell-Evolutionen und entscheidender Wettbewerbsvorteil insbesondere in hoch turbulenten Umwelten ist das Vorhandensein strategischer Flexibilität (Zentes/Steinhauer/Lonnes 2013, S. 77). Strategische Flexibilität, d.h. die Fähigkeit eines Unternehmens zur proaktiven oder reaktiven Anpassung an veränderte interne und/oder externe Bedingungen, wird als Schlüsselfaktor zur langfristigen Überlebensfähigkeit von Unternehmen angesehen (Haasis/Juechter 2007, S. 60). Ihre Sicherung und Bereitstellung i.S.v. Unternehmensfähigkeiten zur Einleitung von Veränderung stellt die Hauptaufgabe des Managements dar.

Ein Mehr an strategischer Flexibilität sollte jedoch nicht pauschal als vorteilhafter verstanden werden. So ist der Aufbau von strate-

gischer Flexibilität bzw. die Bereitstellung von Ressourcen- und Kompetenzpotenzialen grundsätzlich mit Kosten verbunden, denen nur im Falle eines konkreten Flexibilitätsbedarfs auch ein Nutzen gegenübersteht. Der Flexibilitätsbedarf variiert in Abhängigkeit unterschiedlicher Faktoren, so z.B. steigt er bei zunehmender Umweltturbulenz. Um das für den Geschäftsmodell-Evolutionsprozess notwendige strategische Flexibilitätspotenzial optimal gestalten zu können, sind Ausmaß, Art und Zeitpunkt des Flexibilitätsbedarfs, d.h. Wandlungsbereitschaft, Wandlungsfähigkeit sowie Wandlungsgeschwindigkeit in den beiden Dimensionen Frühzeitigkeit und Schnelligkeit möglichst genau vorherzusagen.

Da strategische Flexibilität als abstraktes Konstrukt keine statische Bedingung, sondern eine dynamische Fähigkeit darstellt, bedarf es zu ihrer Konzeptualisierung, gemäß der Dynamik Capab-

ility View, folgender Dimensionen:

- Wahrnehmen (sensing) – entspricht der Unternehmensfähigkeit der Weitsicht
- Ergreifen (seizing) – korrespondiert mit der Unternehmensfähigkeit der Führungsstärke
- Transformieren (transforming) – umfasst sowohl die Ressourcen- als auch die Kompetenzflexibilität eines Unternehmens.

Da es sich bei den einzelnen Dimensionen des aggregierten multidimensionalen Konstruktes wiederum um latente (d.h. nicht direkt messbare) Konstrukte und nicht um manifeste, d.h. direkt messbare Indikatoren, handelt, wurden diese einzeln näher konzeptualisiert (siehe Abbildung 2).

Die Überprüfung, inwiefern strategische Flexibilität durch die Determinanten Weitsicht, Führungsstärke, Ressourcen- und

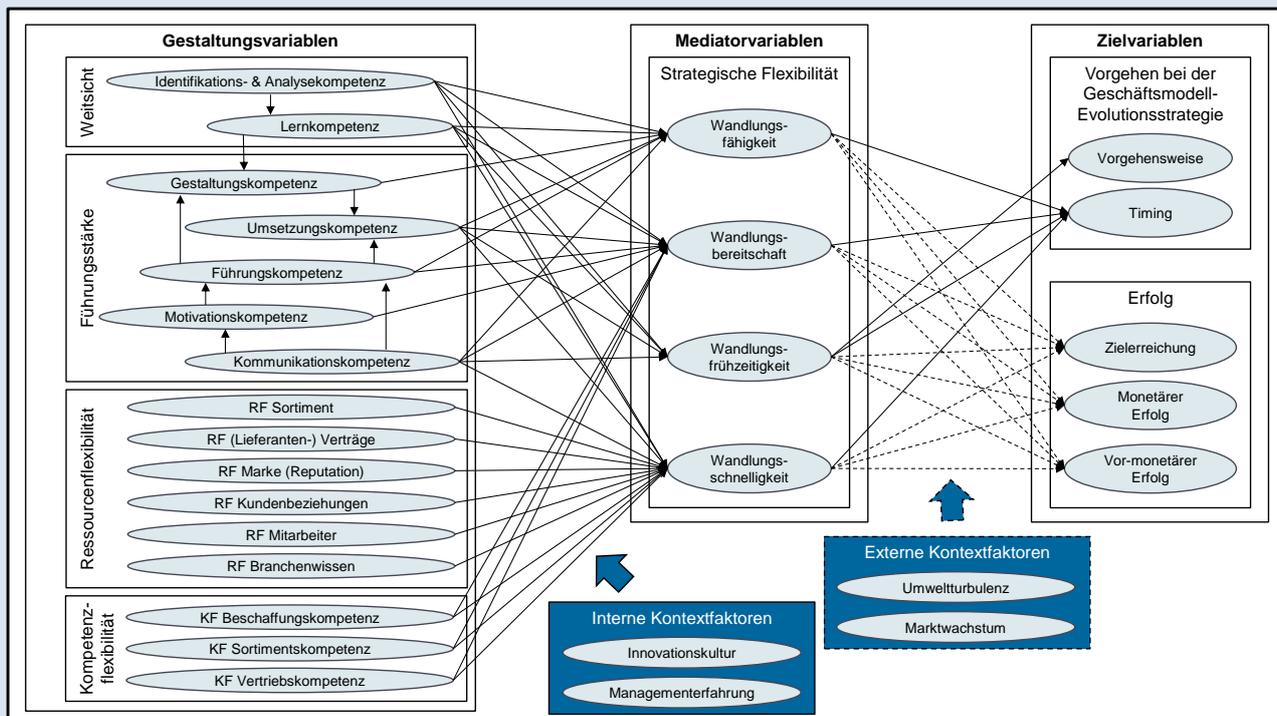


Abbildung 2: Untersuchungsmodell

Kompetenzflexibilität bestimmt wird und inwiefern sich strategische Flexibilität auf das Vorgehen und den Erfolg von Geschäftsmodell-Evolutionen auswirkt, war Hauptziel der Untersuchung (siehe Abbildung 2).

Forschungsdesign

Um strategische Flexibilität im Rahmen von Geschäftsmodell-Evolutionen analysieren zu können, wurde ein Vorstudienmodell gewählt, bei dem qualitative und quantitative empirische Forschungsansätze i.S. eines Mixed-Methods-Ansatzes komplementär verwendet und Erkenntnisse sowohl auf induktive als auch deduktive Art abgeleitet werden.

Auf Grund der noch geringen empirischen Durchdringung des vorliegenden Forschungsgebiets wurden in einer ersten Untersuchungsphase explorativ vier, qualitative Fallstudien analysiert. Diese wurden so ausgesucht, dass sich die Geschäftsmodell-Evolutionsstrategien im Vorgehen, d.h. nach Vorgehensweise (offensiv vs. defensiv) und Timing (ex ante vs. ex post), voneinander unterscheiden und so je einer von vier Geschäftsmodell-Evolutionsstrategietypen zugeordnet werden können:

- Die Einführung des Carsharing-Konzepts car2go der Daimler AG stellt mit einem ex ante und offensiven Vorgehen eine präventive Geschäftsmodell-Evolution dar.
- Die Entwicklung der BLG LOGISTICS GROUP AG & CO. KG zu einem vollstufigen internationalen Systemdienstleistungsanbieter kann mit ihrem ex ante, aber grundsätzlich defensiven Vorgehen als eine absichernde Geschäftsmodell-Evolution charakterisiert werden.

- Die von der HOCHTIEF Aktiengesellschaft ausgegründete Tochtergesellschaft HOCHTIEF AirPort GmbH kann als abschöpfende Geschäftsmodell-Evolution charakterisiert werden, auf Grund des offensiven, ex post Vorgehens.
- Der Evolutionsprozess eines stationären Händlers, der einen Online-Shop eröffnete, wird mit einem defensiven, ex post Vorgehen als korrigierende Geschäftsmodell-Evolutionsstrategie betrachtet.

Über die Identifikation bivariater Wirkungsbeziehungen und der Ableitung von Hypothesen hinaus war es ein Ziel der explorativen Fallstudien, interne und externe Kontextfaktoren zu bestimmen, die strategische Flexibilität im Geschäftsmodell-Evolutionsprozess beeinflussen. Als bedeutendste interne Faktoren stellten sich die Innovationskultur der Unternehmen sowie die Erfahrung des Managements mit Veränderungen heraus; als relevante externe Faktoren die Umweltturbulenz und das Marktwachstum.

Während für die konzeptionellen Überlegungen und die Hypothesenherleitung eine möglichst weitgehende Generalisierbarkeit der Aussagen erreicht werden sollte und deshalb eine Bandbreite unterschiedlicher Geschäftsmodell-Evolutionen untersucht wurde, muss zur großzahligen empirischen Validierung in Untersuchungsphase 2 auf eine Art der Geschäftsmodell-Evolution fokussiert werden. Von den vier in Untersuchungsphase 1 dargestellten Geschäftsmodell-Evolutionen ist die Eröffnung eines Online-Shops neben einem bereits etablierten traditionellen Vertriebskanal, die in den vergangenen Jahren am häufigsten durchgeführte Geschäftsmodell-Evolution. Durch ihre Fokussierung lässt sich eine ausreichend große

Stichprobe möglichst homogener Unternehmen gewährleisten, deren strategische Flexibilität im Geschäftsmodell-Evolutionsprozess retrospektiv betrachtet werden kann. Darüber hinaus wurde die Online-Shop-Eröffnung als Geschäftsmodell-Evolution gewählt, da sie in einem Markt stattfand, der in den vergangenen Jahren durch eine große Turbulenz gekennzeichnet war, die für strategische Flexibilität eine wichtige moderierende Variable darstellt.

Durch die Fokussierung des Untersuchungsgegenstands auf eine Art der Geschäftsmodell-Evolution gelang es, die zuvor hergeleiteten Wirkungszusammenhänge sowie die latenten Konstrukte weiter zu konkretisieren sowie für die empirische Erhebung zu operationalisieren. Die Auswertung des zwischen November 2013 und Januar 2014 mittels einer Befragung unter Einzelhändlern und Konsumgüterherstellern generierten Datensatzes (n=231) wurde mittels unterschiedlicher statistischer Methoden ausgewertet. Zum einen wurden partialanalytische Betrachtungen bei der Analyse der Determinanten und Auswirkungen strategischer Flexibilität angestellt. Zum anderen konnten mithilfe der Konfigurationsanalyse Erkenntnisse über Wirkungszusammenhänge zwischen strategischer Flexibilität, dem Kontext, der gewählten Geschäftsmodell-Evolutionsstrategie und dem Erfolg gewonnen werden.

Ausgewählte Ergebnisse

Da an dieser Stelle aus Platzgründen nur ausgewählte Ergebnisse präsentiert werden können, fokussiert die nachfolgende Darstellung auf die Ergebnisse der Untersuchungsphase 2 und hier im Speziellen auf die übergeordneten partialanalytischen Wirkungsbe-

ziehungen sowie die moderierenden Effekte der Kontextfaktoren.

Sowohl das aggregierte Konstrukt der Weitsicht als auch das der Führungsstärke wirkten sich, wie vermutet, positiv auf die strategische Flexibilität von Unternehmen aus. Ließ sich der Einfluss der Ressourcenflexibilität auf die strategische Flexibilität von Unternehmen in keiner der gewählten Dimensionen signifikant nachweisen, wurde der Einfluss der Kompetenzflexibilität in den Dimensionen Beschaffungs-, Sortiments- und Vertriebskompetenz bestätigt. Folglich stellen unternehmerische Weitsicht, Führungsstärke und Kompetenzflexibilität relevante Determinanten strategischer Flexibilität dar, die im Falle einer Online-Shop-Eröffnung im Unternehmen entsprechend auszugestaltet sind.

Neben einem stark ausgeprägten Einfluss strategischer Flexibilität auf die Vorgehensweise bei der Geschäftsmodell-Evolution konnte ein schwacher Einfluss auf das Timing festgestellt werden, womit strategische Flexibilität in Abhängigkeit der gewählten Geschäftsmodell-Evolutionsstrategie bereitzustellen bzw. zu entwickeln ist.

Der Einfluss strategischer Flexibilität auf den Erfolg von Geschäftsmodell-Evolutionen wurde vor dem Hintergrund der Umweltturbulenz getestet. Hier ließ sich der postulierte positive Einfluss auf die Zielerreichung und den monetären Erfolg in hoch turbulenten Umwelten feststellen. Dagegen ließ sich der Einfluss strategischer Flexibilität auf den vor-monetären Erfolg in hoch turbulenten Umwelten als signifikant negativ nachweisen. Als Grund hierfür wurde u.a. angeführt, dass ein zu großes Wandlungspotenzial von Kunden eher negativ wahrgenommen wird und sich negativ auf die Kundenzu-

friedenheit, den Kundennutzen sowie das Image des Händlers auswirken kann. Die postulierten negativen Zusammenhänge ausgeprägter strategischer Flexibilität in wenig turbulenten Umwelten ließen sich zumindest in den Vorzeichen bestätigen, sie fielen jedoch durchweg nicht signifikant aus.

Die Analyse der moderierenden Wirkung der Kontextfaktoren ergab, dass die Innovationskultur, die Erfahrung des Managements mit Veränderungen, aber auch die Umweltturbulenz und, etwas weniger, ebenfalls das Marktwachstum einen moderierenden Einfluss auf die Wirkungsbeziehungen im Strukturgleichungsmodell besitzen und es sich daher durchaus lohnt, das Unternehmen dem Kontext entsprechend anzupassen.

Im Rahmen der Konfigurationsanalyse galt es zu klären, welche Unternehmensfähigkeiten im Rahmen unterschiedlicher Geschäftsmodell-Evolutionsstrategien notwendig sind. Das Ergebnis war, dass es für offensive, ex ante, d.h. präventive, Geschäftsmodell-Evolutionsstrategien eine bedeutend stärker ausgeprägte Weitsicht, Führungsstärke sowie Ressourcen- und Kompetenzflexibilität braucht als bei defensiven, ex post, d.h. korrigierenden, Evolutionsstrategien. Die Zwischenform der absichernden Geschäftsmodell-Evolutionsstrategie ist durch eine tendenziell niedrig ausgeprägte Weitsicht, Führungsstärke sowie Ressourcen- und Kompetenzflexibilität gekennzeichnet. Die abschöpfende Geschäftsmodell-Evolutionsstrategie dagegen ist durch eine leicht höhere Weitsicht, eine signifikant höhere Führungsstärke sowie eine tendenziell höhere Ressourcen- und Kompetenzflexibilität charakterisiert.

Zuletzt wurde geprüft, ob Gesamtzusammenhänge, i.S.v. optimalen Konfigurationen zwischen der gewählten Geschäftsmodell-Evolutionsstrategie, strategischer Flexibilität und dem Kontext mit einer maximalen Wirkung auf den Erfolg identifizierbar sind. Zwar konnten in diesem Rahmen keine statistisch signifikanten Konfigurationen nachgewiesen werden, dennoch legen es die Ergebnisse nahe, dass die strategische Flexibilität sowie die Geschäftsmodell-Evolutionsstrategie eines Unternehmens immer auf dessen internen und externen Kontext abzustimmen sind, um ein bestmögliches Ergebnis bei der Unternehmensentwicklung zu erreichen.

Zusammenfassung und Implikationen

Wie durch das Vorstudienmodell gezeigt werden konnte, können es Mega-Trends oder sehr industriespezifische Entwicklungen sein, die Anpassungen an einem Geschäftsmodell forcieren. Unabhängig vom Auslöser kommt die Arbeit zu dem Schluss, dass die notwendigen Anpassungen immer im Einzelfall zu prüfen sind, jedoch jedes Unternehmen, unabhängig von Größe, Alter, Sektor und Branche die notwendigen Grundlagen für erfolgreiche Geschäftsmodell-Evolutionen schaffen kann.

Zentrale Voraussetzung für die Innovation des Geschäftsmodells stellt strategische Flexibilität dar. Äußerst nützlich ist die Fähigkeit zur proaktiven oder reaktiven Anpassung vor dem Hintergrund der zunehmenden Umweltturbulenz, d.h. der steigenden Komplexität und Dynamik der Unternehmensumwelt. Aber auch für alle Unternehmen, die sich unabhängig davon regelmäßig neu erfinden möchten, gewinnt strategische Flexibilität zunehmend an Bedeutung.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die vorliegende Untersuchung zu einer Vielzahl interessanter Ergebnisse sowie Implikationen für die Unternehmenspraxis kommt und ein umfassendes Modell zu strategischer Flexibilität bei Geschäftsmodell-Evolutionen hervorbrachte, das als Grundlage für weitere Forschung dienen kann.

Literatur

Haasis, H.-D.; Juechter, H. (2007): Strategisches Flexibilitätsmanagement, in: *Industrie Management*, 6. Jg., Nr. 23, S. 59-62.

IBM (Hrsg.) (2006): *Expanding the Innovation Horizon – The IBM Global CEO Study 2006*, Studie, New York, NY.

Zentes, J.; Krebs, J. (2009): Strategische Orientierungen des Innovationsmanagements in Handel und Konsumgüterindustrie, in: Hünnerberg, R.; Mann, A. (Hrsg.): *Ganzheitliche Unternehmensführung in dynamischen Märkten*, Wiesbaden, S. 49-68.

Zentes, J.; Steinhauer, R.; Lonnies, V. (2013): *Geschäftsmodell-Evolution: Unternehmensentwicklung als Dynamisierung von Kernkompetenzen*, Studie, Frankfurt a.M.

Beziehungsmanagement als zentrale Aufgabe in Verbundgruppen

Dirk Morschett

Beziehungsmanagement ist für viele Unternehmen wichtig, um die Zusammenarbeit mit Kunden und mit Lieferanten effektiv und effizient zu gestalten und langfristige Geschäftsbeziehungen aufzubauen. Bei Verbundgruppen kommt jedoch eine Besonderheit hinzu: Auch „intern“, also in der Zusammenarbeit zwischen Verbundgruppenzentrale und -mitgliedern, ist viel Fingerspitzengefühl gefragt und Verbundgruppenmanager müssen sich darum bemühen, ihre Mitglieder von neuen Konzepten und Strategien zu überzeugen anstatt diese – wie es in Konzernen eher möglich ist – einfach zu verkünden. Das hat auch Konsequenzen für die Beziehungen zu den anderen Marktpartnern – Lieferanten, Dienstleistern, Kunden usw. –, bei denen diese Besonderheit zu beachten ist.

Einführung

Dass Beziehungsmanagement für Verbundgruppen eine besondere Rolle spielt und bedeutender ist als für andere Organisationsformen, wird häufig erwähnt. Allerdings wird der Begriff dabei oft eher abstrakt verwendet. Zudem wird oft nur eine Beziehungsebene – die zwischen den Verbundgruppenzentralen und ihren Mitgliedern – betrachtet.

Tatsächlich ist das Thema aber konkret und vielschichtig. Zum einen kann man einzelne Prinzipien des Beziehungsmanagements definieren, die es zu beachten gilt. Zum anderen muss man Beziehungsmanagement in Verbundgruppen auf verschiedenen Ebenen betreiben.

Zudem darf man das betriebswirtschaftliche Konzept „Beziehungsmanagement“ nicht einseitig verstehen. Es geht hier nicht darum, emotionale Aspekte an-

stelle von ökonomischen Aspekten zu betrachten. Vielmehr geht es darum, auch emotionale Aspekte zu beachten, um ökonomische Vorteile zu erzielen und die Zusammenarbeit zu verbessern.

Beziehungsmanagement umfasst dabei alle aufeinander abgestimmte Maßnahmen zur systematischen Anbahnung, Aufrechterhaltung, kontinuierlichen Verbesserung und Bewertung sämtlicher Geschäftsbeziehungen eines Unternehmens.

Erfolgsprinzipien des Beziehungsmanagements

Leistungsprinzip

Beziehungsmanagement erfolgt über konkrete Leistungen für die Partner; dabei müssen für beide Partner Vorteile entstehen ("Win-Win"). Dies gilt insbesondere bei Verbundgruppen. Ist es in Filialsystemen des Handels vielleicht

möglich, Konzepte einzuführen, die für das Gesamtunternehmen gut sind, aber für einzelne Filialen zu Nachteilen oder Mehrkosten führen, geht das in Verbundgruppen nicht. Hier muss immer sichergestellt sein, dass die Leistungen und Strategien Vorteile für alle Beteiligten bringen, sonst werden sie nicht akzeptiert und damit auch nicht umgesetzt.

Zugleich macht das es schwerer, Konzepte einzuführen, die zwar insgesamt vorteilhaft sind, aber für einzelne nicht unmittelbar. Dies kann z.B. der Fall sein, wenn man ein einheitliches Warenwirtschaftssystem einführt, und dann einzelne Mitglieder ihr bestehendes System teuer umstellen müssen.

Langfristig benötigt es dafür dann auch die anderen Prinzipien des Beziehungsmanagements (z.B. Sympathie und Vertrauen), damit einzelne Mitglieder auch einmal Kompromisse eingehen und kurzfristige Nachteile in Kauf nehmen, im Wissen, dass die engere Kooperation zu effizienten und effektiveren Leistungen führt und damit langfristig auch für sie vorteilhaft ist. Und im Wissen, dass auch die anderen Mitglieder und

Autor

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

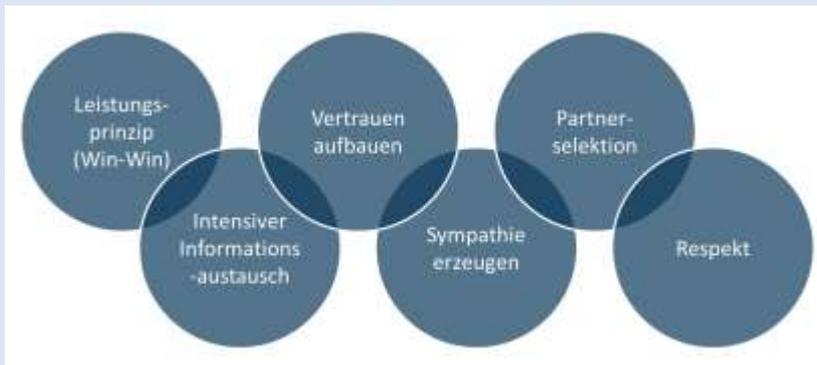


Abbildung 1: Prinzipien des Beziehungsmanagements

die Zentrale in anderen Aktivitäten Kompromisse eingehen.

Intensiver Informationsaustausch

Ein zweites Prinzip des Beziehungsmanagements ist die intensive Interaktion und der Informationsaustausch. Nur wenn ein Verbundgruppenmanager die Bedürfnisse und Herausforderungen seiner Mitglieder kennt und versteht, kann er etwas zu deren Lösung beitragen. Nur wenn die Mitglieder die Strategien und Überlegungen der Zentrale kennen und verstehen, können sie diese akzeptieren. Nur wenn Lieferanten wissen, was die Verbundgruppe und ihre Mitglieder für sie leisten, können sie diese Leistungen honorieren.

Interaktion führt zu gemeinsamem Verständnis, aber auch zu gemeinsamem Lernen und Organisationsentwicklung. Kommunikation ist das Herzstück des Beziehungsmanagements.

Vertrauen stärken

In einer Verbundgruppe geht es darum, effiziente Arbeitsteilung zu betreiben. Damit begeben sich aber Mitglieder in die Hand der Verbundgruppe, z.B. wenn sie nicht mehr die eigene Unternehmensmarke in den Vordergrund stellen, sondern die gemeinsame Vertriebsmarke oder wenn sie eigene IT-Kompetenz auslagern und sich auf die Verbundgruppe

verlassen (ökonomisch gesehen, entstehen sog. „Lock-in-Effekte“).

Dies ist nur möglich, wenn es ein hohes Maß an Vertrauen gibt. Auch in der Beziehung zum Lieferanten ist das nötig. Wertschöpfungspartnerschaften erfordern Vertrauen, denn man bindet sich langfristig.

Vertrauen ist dabei in zwei Dimensionen notwendig:

- Vertrauen in die Fairness und das Wohlwollen des Partners, also z.B. darauf, dass die Verbundgruppenzentrale auch im Interesse der Mitglieder handelt und dass Mitglieder untereinander Wissen nicht ausnutzen.
- Vertrauen in die Kompetenz des Partners, also z.B. darauf, dass die Verbundgruppenzentrale tatsächlich betriebswirtschaftlich sinnvolle Konzepte erarbeitet, gute IT-Lösungen auswählt, marktgerechte Strategien erarbeitet usw. Fehlt das Vertrauen in die Kompetenz, werden Verbundgruppenmitglieder die Leistungen der Zentrale kaum nutzen.

Sympathie aufbauen

Beziehungen bestehen letztlich zwischen Menschen, also ist auch die emotionale Ebene wichtig. Wenn auf der Leistungsebene etwas schief geht (und das kommt

immer wieder vor) oder wenn es Missverständnisse gibt in der Beziehung, ist es wichtig, dass auch „die Chemie stimmt“ und dass man sich sympathisch ist. Denn nur dann besteht der Wille, Probleme gemeinsam zu lösen, anstatt sie hoch zu spielen.

Sympathie erfordert häufige Treffen und offene Gespräche, was gerade bei Verbundgruppen nicht nur in Arbeitstreffen, sondern auch in Form von gemeinsamen Freizeitveranstaltungen, Essen und Trinken stattfinden muss.

Partnerselektion

Ein Aspekt des Beziehungsmanagements, der eher selten erwähnt wird, ist, dass Beziehungsmanagement enge Beziehungen zu *ausgewählten* Partnern empfiehlt – zu den Partnern, die wertvoll für ein Unternehmen sind

So suchen sich Mitglieder letztlich die Verbundgruppe aus, die für sie am wertvollsten ist für die Stärkung des eigenen Geschäfts. Umgekehrt ist es auch legitim und notwendig, dass sich Verbundgruppenzentralen (bzw. die Mitglieder untereinander) anschauen, welche Mitglieder man neu aufnehmen möchte und mit welchen man enger zusammenarbeiten will.

In jeder Verbundgruppe gibt es Mitglieder, die zwar partizipieren wollen, sich aber kaum einbringen und eigentlich auch nicht gemeinsam arbeiten wollen. Um zu vermeiden, dass man sich an den langsamsten orientiert, kann eine Strategie der „zwei Geschwindigkeiten“ sinnvoll sein, bei der eine sehr enge Beziehung mit denjenigen eingegangen wird, die hierzu bereit sind (die z.B. eine hohe Bezugsquote realisieren, sich auf eine gemeinsame Vertriebsmarke einigen usw.) und diesen auch bessere Konditionen eingeräumt werden. Andere Mit-

glieder können – in einer loseren Zusammenarbeit – zwar interessant sein, alleine schon wg. der Einkaufsvolumina, aber eben mit einer geringeren Beziehungsintensität (und Leistungsintensität).

Betrachtet man die Frage der Kundenbeziehungen, ist es schon eine Selbstverständlichkeit, Kunden zu bewerten und entsprechend ihres Wertes zu behandeln; ähnliches sollte im Prinzip auch bei Verbundgruppenmitgliedern gelten: Nicht gleiche Leistungen für alle, sondern Leistungen für diejenigen, die sich auch einbringen (Leistung-Gegenleistung).

Auch beim Thema Lieferantenkonzentration geht es darum, bessere Konditionen zu erhalten und mit wichtigen Lieferanten enger zusammenzuarbeiten, ob es um eine engere Zusammenarbeit beim Lager geht oder um ein Shop-in-Shop-Konzept: Auch hier ist der erste Schritt, sich zu überlegen, mit welchen Lieferanten man das möchte und sich von

den anderen zu verabschieden oder sie eben zu B-Lieferanten zu degradieren.

Beziehungsmanagement erfordert also eine Bewertung der möglichen Partner (Kundenbewertung, Mitgliederbewertung, Lieferantenbewertung) und Diskriminierung zwischen ihnen. Das bedeutet in der letzten Konsequenz, dass man sich auch von Mitgliedern (und Lieferanten, Kunden usw.) trennen muss, die für das Gesamtwohl schädlich sind.

Respekt

Das Prinzip „Respekt“ erscheint wie eine Selbstverständlichkeit, aber man hört – leider – nicht selten in Verbundgruppenzentralen eher "zurückhaltende" Äußerungen zu den Mitgliedern, die als wenig kooperationswillig, langsam in der Umsetzung und im Erkennen neuer Trends usw. angesehen werden. Beim genaueren Hinschauen offenbart sich eine gewisse Distanz.

Umgekehrt kann man auch in vertraulichen Gesprächen mit Verbundgruppenmitgliedern zuweilen hören, dass diese nicht immer die höchste Meinung von den Mitarbeitern der Zentrale haben (die weit weg vom Markt seien, Bürokraten, langsam und letztlich eher Verwalter als Gestalter).

Wenngleich es normal ist, dass Menschen in Gruppendenken verfallen, ist eine zu starke Kluft zwischen Verbundgruppenzentrale und –mitgliedern natürlich schädlich. Beziehungsmanagement bedeutet auch zu erkennen, dass man nur arbeitsteilig erfolgreich sein kann und dass jeder eine unterschiedliche Rolle einnimmt. Das setzt voraus zu respektieren, dass auch der jeweilige Partner i.d.R. gut arbeitet und die Marktentwicklungen sehr wohl erkennt, auch wenn man unterschiedliche Einschätzungen darüber haben kann.

Beziehungsebenen im Verbundgruppenmanagement

Bislang war vor allem von der Beziehung zwischen Verbundgruppenzentrale und -mitgliedern die Rede. Das ist aber nur eine von vielen relevanten Beziehungsebenen im Verbundgruppenmanagement. Im Folgenden sollen die anderen Ebenen jeweils kurz erläutert werden.

Verbundgruppenzentralen als Vermittler zwischen Lieferanten und Mitgliedern

Verbundgruppen sind – in ihrem Existenzzweck – Vermittler in den Geschäftsbeziehungen zwischen Lieferanten und Mitgliedern. Beziehungsmanagement auf dieser Ebene ist also im Grunde ihre Kernaufgabe.

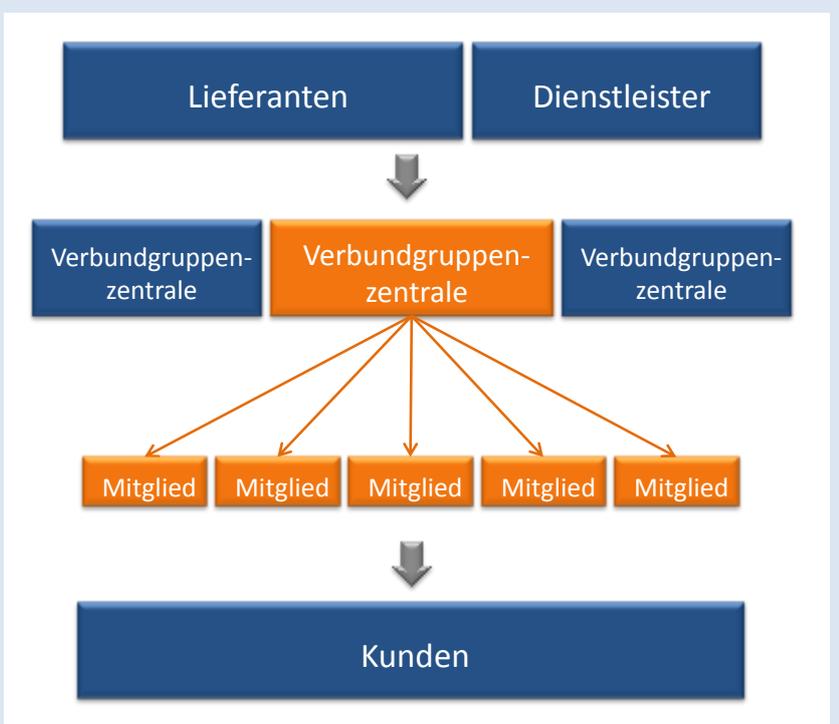


Abbildung 2: Beziehungsebenen für das Verbundgruppenmanagement

Hierbei ist die *Wertschöpfungspartnerschaft* wichtig, die man in den verschiedenen Prinzipien des Beziehungsmanagements verstehen kann. Zum einen ist es eine permanente Aufgabe, durch die Leistungen der Verbundgruppenzentrale die Effizienz der Geschäftsprozesse von den Lieferanten zu den Mitgliedern zu erhöhen, z.B. durch Logistikkonzepte und geeignete Infrastruktur, durch gute Warenwirtschaftssysteme, optimierte Kommunikationsprozesse usw. Das Leistungsspektrum von Verbundgruppen, vom gemeinsamen Einkauf bis zur ZR, ist auf dieser Beziehungsebene angesiedelt, aber weitere Geschäftsprozesse – so gemeinsames Marketing und weitergehende Wertschöpfungspartnerschaften, die seit 20 Jahren unter dem Stichwort „ECR“ diskutiert werden – scheitern häufig am fehlenden Vertrauen, aber auch am fehlenden Verständnis der jeweiligen Notwendigkeiten.

Auf diese Beziehungsebene fällt auch die Lieferantenkonzentration, die vielen Verbundgruppen weitere Wettbewerbsvorteile bringen könnte. Auch die scheitert häufig auf der Beziehungsebene und an der fehlenden Bereitschaft einzelner Mitglieder, sich auf bestimmte Lieferanten festzulegen. Damit fehlt der Verbundgruppe auf der anderen Seite die Möglichkeit, *verbindliche* Zusagen zu geben, womit engere Beziehungen zu Lieferanten nur schwerfällig entstehen.

Ein aktuelles Thema auf dieser Beziehungsebene ist die Fachhandelstreue der Lieferanten, weil der Online-Handel wächst und sich für die Lieferanten damit neue Kanäle eröffnen. In der Beziehung zwischen Lieferant und Verbundgruppenmitglied steht damit die Frage, ob der Lieferant den Fachhandel fördert oder ob er ihn zunehmend durch Online-

Handel oder gar Direktvertrieb ersetzt. In einigen Branchen kann man diese Tendenz zur Vertikalisierung heute deutlich beobachten. Ein verstärktes Lieferantenmarketing von Verbundgruppen, damit auch die Lieferanten, die Stärken und die Leistungsfähigkeit der Verbundgruppenmitglieder verstehen, kann hier wirksam sein.

Beziehung zwischen Verbundgruppenmitgliedern und der Verbundgruppenzentrale

Diese Beziehungsebene wurde bereits mehrfach angesprochen, denn ohne eine funktionierende Beziehung auf dieser Ebene verlassen die Mitglieder die Gruppe und die anderen Aktivitäten werden hinfällig.

Auf der Leistungsebene stellt man seit Jahrzehnten fest, dass sich das Leistungsportfolio der Verbundgruppen stetig weiterentwickelt, um den immer höheren Anforderungen der Mitglieder (und des Marktes) zu genügen. Auch die Optimierung der Verbundgruppen-internen Prozesse wird immer wichtiger. Zugleich stellt man als Problem häufig fest, dass Verbundgruppen Leistungen entwickeln und anbieten, die von ihren Mitgliedern nur unzureichend nachgefragt werden. Letztlich ist auch das eine Frage des Beziehungsmanagements, denn das kann sicherstellen, dass die Zentrale die Bedürfnisse der Mitglieder wirklich versteht, damit die entwickelten Leistungen dann auch in Anspruch genommen werden.

Noch stärker gilt dies für Strategien und Konzepte, die in einer intensiven Beziehung gemeinsam entwickelt werden müssen. Denn in der Verbundgruppenpraxis stellt man immer wieder fest, dass von "oben herab" entwickelte Konzepte auf heftigen Wider-

stand stossen, selbst wenn sie objektiv gesehen sehr gut sind. Es ist hier anzuraten, Konzepte gemeinsam mit den Mitgliedern zu entwickeln, dabei die Mitglieder zu identifizieren, die bereit sind, sich aktiv daran zu beteiligen (damit die trägen Mitglieder zukunftssträchtige Konzepte nicht blockieren), mit diesen gemeinsam die Konzepte dann umzusetzen, aber den anderen die Möglichkeit offen zu lassen, sich später daran zu beteiligen. Ansonsten besteht die Gefahr, statt einer Strategie der zwei Geschwindigkeiten letztlich eine Spaltung herbeizuführen.

Langfristig müssten nach Meinung des Autors wohl noch mehr Leistungen zentral erbracht werden, aus Gründen des immer intensiveren Wettbewerbs müssen Effizienzpotenziale voll ausgeschöpft werden. Es ist u.a. abhängig vom Vertrauen der Mitglieder und des gegenseitigen Respekts, ob dies möglich ist und die Mitglieder dies akzeptieren.

Beziehung von Verbundgruppenmitgliedern untereinander

Nicht nur Zentrale und Mitglieder stehen in einer Beziehung, sondern auch die Mitglieder untereinander. Letztlich binden sich die Mitglieder gegenseitig. Erfahrungskreise, Strategiegruppen usw. sind Leistungen einer Verbundgruppe, bei denen die Mitglieder füreinander wertvoll sind. Die Zentrale hat lediglich koordinierende Wirkung.

Sympathie und gegenseitiges Vertrauen sind absolut notwendig, damit Mitglieder voneinander lernen können und bereit sind, ihre erfolgreichen Ansätze und Ideen miteinander zu teilen.

Verbundgruppenmitglieder und -zentrale in der gemeinsamen Beziehung zum Kunden

Seit etwa 25 Jahren wird davon gesprochen, dass Verbundgruppen nicht nur Einkaufsgemeinschaften, sondern eben auch Verkaufs- und Marketinggemeinschaften sein müssen. Verbundgruppen und ihre Mitglieder müssen immer stärker ein *gemeinsames Marketing* betreiben, um ggü. den Filialsystemen bestehen zu können. Und auch das ist zu einem hohen Maße "Beziehungsmanagement", denn es geht um gemeinsame Entwicklungen von Marketingleistungen, aber vor allem um eine gemeinsame Akzeptanz und Zustimmung zu diesen Konzepten, um sie gemeinsam zu implementieren.

Eine sehr aktuelle Herausforderung, die nach Ansicht des Autors derzeit vor allem am Misstrauen scheitert, ist der Online-Handel von Verbundgruppen. Für viele Verbundgruppen scheint ein zentraler Online-Shop oder mindestens eine gemeinsame Plattform die beste Lösung, um im Wettbewerb mit Handelskonzernen und Online-Pure-Playern bestehen zu können. Obwohl es vielversprechende Ansätze gibt, kommen viele Verbundgruppen nicht richtig voran damit. Funktionierender Online-Handel in Verbundgruppen scheitert dabei häufig nicht an einer fehlenden E-Commerce-Strategie, an der IT oder an der Logistik, sondern am fehlenden Vertrauen der Mitglieder in ihre Zentralen. „Die Zentrale soll nicht zu meinem Konkurrenten werden“ ist ein häufig gehörtes Argument, das aber letztlich ignoriert, dass die Zentrale ein Partner ist und es deutlich besser ist, wenn der zentrale Webshop Umsätze realisiert (die er dann in geeigneter Form an die Mitglieder weitergeben kann) als dass es andere Online-Konkurrenten tun.

Aber nicht nur im neueren Thema des Online-Handels, auch bei gemeinsamen Eigenmarken und bei einheitlichen Vertriebsmarken ist die Frage der betriebswirtschaftlich sinnvollen Idee häufig nicht das entscheidende, sondern das Beziehungsmanagement in der Verbundgruppe, um schließlich eine gemeinsame Beziehung zum Kunden zu entwickeln.

Beziehung zwischen Verbundgruppenzentrale und den Mitarbeitern der Mitglieder

In einer weiteren Beziehungsebene muss sich eine Verbundgruppenzentrale auch darum bemühen, ihre Leistungen und ihre Bindungskraft nicht nur auf die Geschäftsführungs- und Inhaberebene ihrer Mitglieder auszurichten, sondern auch auf deren Mitarbeiter.

Zum einen ist der Fachkräftemangel heute eine gemeinsame Herausforderung, die sich auch am besten gemeinsam bewältigen lässt. Sei es im intensiven Erfahrungsaustausch, aber auch in Schulungen, evtl. Konzepten zur Mitarbeitergewinnung, etc. Weiterbildung ist künftig eine sehr wichtige Aufgabe für alle Unternehmen und hier sind die Verbundgruppenzentralen gefragt.

Zum anderen ist auch so, dass in der täglichen Zusammenarbeit mit der Verbundgruppe die Mitarbeiter diejenigen sind, die dazu beitragen, Synergien auszuschöpfen. Es sind die Mitarbeiter der Mitglieder, die die Kooperation leben müssen (z.B. belegen können, dass ein gemeinsam ausgewählter Lieferant funktioniert oder eben nicht) und daher müssen diese Mitarbeiter auch in ein systematisches Beziehungsmanagement der Verbundgruppe eingebunden werden. Dies beginnt bei Informationen für die Mitarbeiter, Schulungen, Veran-

staltungen, bei denen sich die Mitarbeiter der Mitglieder treffen und austauschen können usw.

Fazit

Beziehungsmanagement muss, um es sinnvoll gestalten zu können, konkret werden. Es gibt verschiedene Erfolgsprinzipien und es gibt bei Verbundgruppen sehr unterschiedliche Beziehungsebenen.

Dies wurde im Beitrag für fünf Ebenen gezeigt, aber es gibt noch mehr Beziehungen, die für Verbundgruppen relevant sind. Zum Beispiel sind es nicht nur Lieferanten, sondern auch Dienstleister, die einen wertvollen Beitrag zur Verbundgruppenleistung bringen können, wenn man mit ihnen enge Beziehungen, die über simple Leistungsverträge hinausgehen, eingeht. Auch kann es für verschiedene Aktivitäten sinnvoll sein, wenn Verbundgruppenzentralen miteinander kooperieren, um weitere Synergien zu bergen, z.B. im Bereich der Schulungen oder zur Ausschöpfung noch weiterer Grössenvorteile.

Zusammenfassend soll noch einmal betont werden, dass Beziehungsmanagement gute Leistungen nicht ersetzen kann, sondern gute, auf die konkreten Bedürfnisse der Partner abgestimmte Leistungen ein essentieller Bestandteil des Beziehungsmanagements sind.

Beziehungsmanagement geht aber darüber hinaus und schließt den systematischen Aufbau von Vertrauen und Sympathie mit ein, was eine enge Zusammenarbeit mit ausgewählten Partnern deutlich verbessern kann.

Der Beitrag basiert auf einem Vortrag, den Dirk Morschett gemeinsam mit Mathias und Henning Fischer von maxpartner beim ServiCon Dienstleistungstag gehalten hat.

Konfrontationen im Social Web: Eine Analyse potenzieller Unternehmensreaktionen am Beispiel von Shitstorms

Frank Beham

Die Verbreitung von Social Media und der zu Grunde liegende Akzeptanzgewinn haben eine neue Plattform zum Meinungs austausch geschaffen. Diese wird mitunter zur Äußerung von Kritik an Unternehmen genutzt, sofern sich diese nicht gemäß den Erwartungen von Stakeholdern verhalten. Nimmt die Intensität derartiger Kritik massenhaft zu, neigen Unternehmen bisweilen mangels Erfahrungswerten zu kontraproduktiven Kommunikationsmaßnahmen. Der nachfolgende Beitrag beleuchtet auf Basis der Ergebnisse einer Dissertation, die am Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) der Universität des Saarlandes verfasst wurde, wie Unternehmen in Abhängigkeit situativer Faktoren auf Konfrontationen im Social Web reagieren können und welche Konsequenzen daraus resultieren.

Kommunikation im Social Web als Herausforderung

Die externe Unternehmenskommunikation ist durch die Präsenz auf Social-Media-Kanälen – wie Facebook und Twitter – verstärkt dem Risiko ausgesetzt, dass Unternehmensentscheidungen und -handlungen von der Community kritisiert werden. Charakteristisch für die Kommunikation im Social Web ist dabei, dass sich negative Botschaften sehr schnell verbreiten können und diese prinzipiell für jedermann einsehbar sind (Schultz/Utz/Göritz 2011).

Zudem besteht die Überzeugung, dass individuelle Beiträge in der Masse an Beiträgen untergehen, was einen Verlust an Zurückhaltung bewirkt und zu unsachlichen bis hin zu aggressiven Äußerungen führt. Schließen sich sog. Stakeholder eines Unternehmens

– wie Kunden, Konsumenten oder NGOs – zusammen, um gemeinsam auf einen Missstand im Sinne eines Fehlverhaltens hinzuweisen, kann ein sehr dynamischer und massenhafter Austausch entstehen. Beispiele hierfür sind die Telekom bei dem Versuch der Einführung einer Drosselung der Downstream-Geschwindigkeit im Festnetzinternet oder die ING-DiBa mit einem vermeintlich fleischverherrlichenden Werbespot. Derartige Fälle haben sich auf Grund der kritischen und teils unsachlichen Äußerungen sowie der Dynamik der Entstehung unter dem Begriff „Shitstorm“ etabliert.

Dieser plakative Begriff wird von Journalisten regelmäßig aufgegriffen, um Schlagzeilen zu betiteln und dadurch weitere Aufmerksamkeit zu erzielen. Auch wenn der Begriff inflationär verwendet wird, kann die Berichter-

stattung unter dem Titel Shitstorm die Wahrnehmbarkeit erhöhen, was zu einer Intensivierung negativer Konsequenzen für Unternehmen führen kann. Insofern stehen Unternehmen vor der Herausforderung, geeignete Strategien zu definieren, um auf Konfrontationen im Social Web zu reagieren.

Allerdings liegen aus wissenschaftlicher Perspektive bislang keine fundierten Erkenntnisse vor, wie ein Shitstorm Management auszugestaltet ist. Auch praxisorientierte Beiträge beziehen die situativen Rahmenbedingungen eines Shitstorms nur sporadisch in die Reaktionswahl ein und gehen in den meisten Fällen nicht über deskriptive Fallstudien hinaus. In diesen wird der Verlauf wiedergegeben, meist losgelöst von einem Erkenntnisgewinn oder einer tiefer gehenden Analyse. Die systematische, empirische Prüfung eines umfassenden Modells, das die Wirkungsweise von Unternehmensreaktionen in einem Shitstorm erklärt und Handlungsimplicationen ermöglicht, ist jedoch offen. Unternehmen müssen somit entweder selbst

Autor

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

Erfahrungswerte sammeln oder sich an allgemeinen Ratschlägen einer Krisenkommunikation orientieren (Beham 2014).

Entwicklung des Corporate Shitstorm Managements

Bei der Analyse abgeschlossener Shitstorms zeigt sich die Herausforderung, dass sich situative Faktoren so stark unterscheiden können, dass dieselbe Reaktionsstrategie bei zwei Fällen zu unterschiedlichen Konsequenzen führt. Um aus einem Modell generalisierbare Aussagen ableiten zu können, ist daher eine Erfassung der Rahmenbedingungen erforderlich. Demzufolge besteht das Grundmodell des Corporate Shitstorm Managements – wie in Abbildung 1 dargestellt – aus drei Modellelementen: Antezedenzen, welche die Rahmenbedingungen beschreiben, der Unternehmensreaktion und den Konsequenzen der Reaktion.

Die Wirkungsbeziehungen beschreiben, dass die Wahl einer Reaktion von der Ausprägung der Antezedenzen abhängt, wobei die Konsequenzen aus dem Zusammenwirken einer Reaktion im gegebenen Kontext resultieren. Die identifizierten Antezedenzen zur Beurteilung des situativen Kontexts lassen sich drei Dimensionen zuordnen:

- Eigenschaften der Stakeholder (z.B. welchen Einfluss können beteiligte Stakeholder ausüben?)
- Charakteristika der Forderung (z.B. wird eine Forderung von der breiten Masse unterstützt?)
- Eigenschaften des in der Kritik stehenden Unternehmens (z.B. ist das Unternehmen für den Missstand verantwortlich?)

Bei den Unternehmensreaktionen lassen sich fünf Strategien unterscheiden, welche die Interessen der Stakeholder mit ansteigender Intensität berücksichtigen. Das Kontinuum umfasst den Verzicht auf eine Reaktion (No Response), das Abstreiten eines Missstands (Denial), das Einräumen eines Missstands ohne Übernahme von Verantwortung (Distance), eine Entschuldigung (Apology) und die Behebung eines Missstands (Concession). Bei den Konsequenzen werden sowohl monetäre Zielvariablen (z.B. Umsatz) als auch vor-monetäre Zielvariablen, die sich mittelfristig auf monetären Erfolg auswirken können (z.B. Reputation, Bestandskundenentwicklung), berücksichtigt. Zudem wird der Einfluss externer Determinanten auf das Modell untersucht. Durch den Modell-aufbau ist die Ableitung von Handlungsempfehlungen möglich, die über eine Einzelfallbetrachtung hinausgehen.

Empirisch-methodisches Vorgehen

Ausgangslage der empirischen Überprüfung ist die Aufteilung des Globalmodells in fünf Teilmodelle, denen jeweils eine der fünf Reaktionsstrategien zu Grunde liegt. Die Teilmodelle beinhalten somit jeweils eine Unternehmensreaktion sowie eine Auswahl aus den relevanten Antezedenzen und Konsequenzen.

Die vermuteten Wirkungsbeziehungen zwischen diesen Modellelementen wurden in kausaler Weise mittels Multiple-Case-Study-Design nach Yin (2009) überprüft. Dies beinhaltet, dass im Rahmen der Arbeit sieben abgeschlossene Shitstorms untersucht wurden und die Datenbasis diverse Intensivinterviews mit Unternehmensvertretern aus den Bereichen externe Unternehmenskommunikation, Digital Media und Corporate Responsibility umfasst.

Ergänzend wurden Daten eines auf Social-Media-Analytics spezialisierten Unternehmens verwendet, die Social-Media-Kommunikation während des Shitstorms durch einen Crowdsourcing-Dienstleister mittels Sentimentanalyse analysiert, die Konsumentenwahrnehmung gegenüber den untersuchten Unternehmen durch Erhebungen eines Befragungsinstituts erfasst und

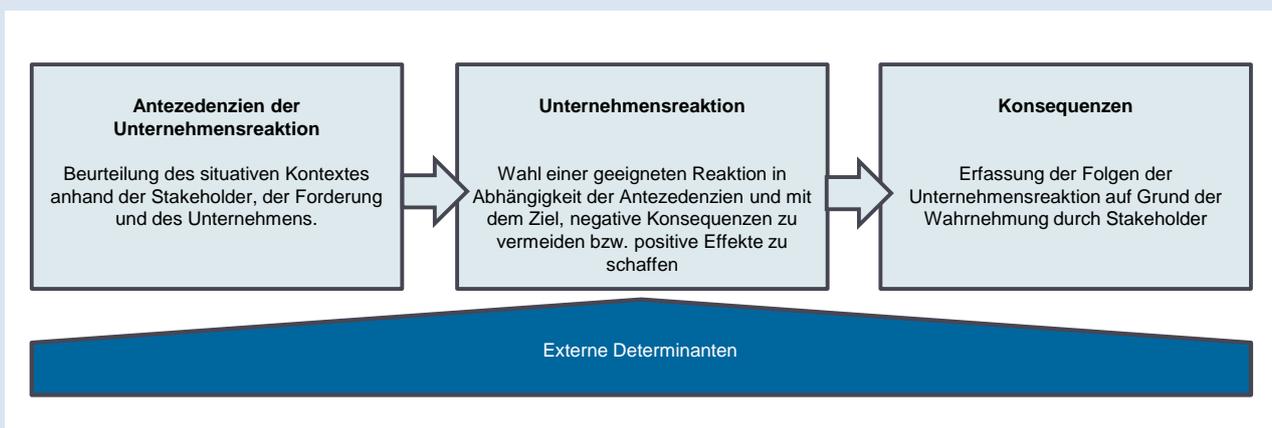


Abbildung 1: Grundmodell des Corporate Shitstorm Management

Sekundärliteratur über einen Pressespiegel berücksichtigt. Die Tiefe der Analyse und die Breite der Datenauswahl stärkt die Aussagekraft der Ergebnisse und ermöglicht deren Generalisierbarkeit.

Handlungsempfehlungen für den Umgang mit einem Shitstorm

Shitstorms können aus sehr heterogenen Ursachen resultieren, wie beispielsweise aus Fehlverhalten im Kundenservice, Produktmängeln oder Anpassungen der Konditionen und Leistungen. Da eine kontinuierliche Erfüllung der Erwartungen der Stakeholder in allen Unternehmensbereichen kaum gelingen kann, sind Anlässe für Shitstorms nie vollständig auszuschließen. Daher setzt das Corporate Shitstorm Management bei der Vorbereitung auf Konfrontationen an und umfasst das Management von Shitstorms sowie die Reaktionskontrolle.

In der ersten Phase der Vorbereitung ist die Durchführung einer Selbstanalyse elementar. Dabei ist vor allem die Erkenntnis zu beachten, dass die sog. Stakeholder-Kultur sowohl die Reaktionswahl als auch die Wahrnehmung der Reaktion beeinflusst. Die Stakeholder-Kultur beschreibt den Stellenwert, den die Ansprüche von

Stakeholdern im Unternehmen spielen und stellt die bewusste Entscheidung eines Unternehmens dar. Eine Stakeholder-Orientierung hat zur Folge, dass die Erfüllung der Ansprüche oberste Priorität hat und ein Unternehmen nicht auf Druck im Shitstorm reagiert, sondern die Reaktion inhärent aus der Orientierung an Stakeholdern erfolgt. Demgegenüber wird bei einer Shareholder-Orientierung bewusst auf die Behebung eines Missstands verzichtet, um die Interessen der Shareholder zu wahren, wenngleich die Stakeholder damit nicht zufrieden sind.

Ergänzend hierzu ist zu berücksichtigen, dass die Wahrnehmung einer Unternehmensreaktion von der Erwartungshaltung der Stakeholder abhängt, also von der wahrgenommenen Kultur. Wird einem Unternehmen eine Stakeholder-Orientierung attestiert, werden Bemühungen zur Abschaffung des kritisierten Missstands oder zumindest eine Entschuldigung erwartet, wobei ein Unterschreiten dieser Erwartungshaltung unmittelbar Unzufriedenheit provoziert. Wird hingegen eine Shareholder-Orientierung attestiert, haftet diese negative Wahrnehmung bei den Stakeholdern an, selbst wenn sich ein Unternehmen um die Behebung eines Missstands bemüht.

Einen weiteren Beitrag zur Vorbereitung liefert ein Stakeholder-Mapping (vgl. Morschett/Schramm-Klein/Zentes 2010, S. 223), um die relevanten Stakeholder und deren Ansprüche sowie deren potenzielle Kritikpunkte und Druckmittel ex ante zu identifizieren. Hieraus ergeben sich Vorteile bei der Beurteilung der Situation, da bspw. eingeschätzt werden kann, welchen Stellenwert die Stakeholder dem Missstand beimessen und welches Eskalationspotenzial besteht.

Die zweite Phase – das Management eines Shitstorms – beruht maßgeblich auf der Analyse der Antezedenzen als Grundlage für die Wahl der Unternehmensreaktion. Hierbei spielt die Beurteilung des potenziellen Einflusses der beteiligten Stakeholder (Stakeholder Power), der Dringlichkeit der Forderung (Request Urgency) und der Legitimität der Forderung (Request Legitimacy) eine herausragende Rolle. Wie in Abbildung 2 aufgeführt, gibt es zu jedem dieser Faktoren mehrere Kriterien, mit denen eine Messbarkeit der Ausprägungsstärke möglich ist. Je stärker diese Faktoren ausgeprägt sind, desto eher erwarten die Stakeholder ein Entgegenkommen, d.h. eine Entschuldigung oder Abschaffung des Missstands.

Antezedenz	Bedeutung	Kriterien zur Messung [Ausprägung]
Stakeholder Power	Macht der Stakeholder, den eigenen Willen gegen die Interessen eines Unternehmens durchzusetzen und die sich in diversen Druckmitteln manifestiert	<ul style="list-style-type: none"> – Anzahl beteiligter Stakeholder [wenige – viele] – Beteiligung von Meinungsführern [keine – mehrere] – Androhung von Kündigungen [vereinzelt – häufig] – Reichweite der Medienberichterstattung [gering – hoch] – Institutioneller Druck, z.B. Aktivitäten von NGOs [ja/nein]
Request Urgency	Dringlichkeit einer Forderung i.S.d. inhaltlichen und zeitlichen Relevanz aus Sicht relevanter Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> – Motivation der Stakeholder [begrenzt - hoch] – Geschwindigkeit der Eskalation [gering - hoch] – Antizipation negativer Folgen bei Unternehmen [nein/ja] – Diskussionsintensität [gering - hoch] – Anzahl an Beschwerden, z.B. Hotline-Anrufe [keine - viele]
Request Legitimacy	Übereinstimmung der Forderung der Stakeholder in einem Shitstorm mit gesellschaftlichen Erwartungen, Normen und Werten	<ul style="list-style-type: none"> – Akzeptanz der Forderung [subjektiv/allgemein] – Missstand entspricht gesellschaftlicher Erwartung/Norm [nein/ja] – Nachvollziehbarkeit des Shitstorm-Anlasses [fehlend/gegeben] – Fürsprecher für das Unternehmen [fehlend/gegeben; <i>Wirkung invers</i>]

Abbildung 2: Kriterien zur Situationsbeurteilung (Auszug)

Hinsichtlich der Konsequenzen der gewählten Reaktion ist zu beachten, dass die reaktiven Strategien No Response, Denial und Distance zu einer weiteren Eskalation der Situation führen, sofern die drei Faktoren ausgeprägt sind. Wenngleich negative Auswirkungen auf monetäre Konsequenzen in keinem Fall bestätigt werden konnten, bedingt eine reaktive Strategie in diesem Kontext eine negative Reputationswahrnehmung, einen Verlust an Legitimität und ein abnehmendes Konsumentenvertrauen. Möchte ein Unternehmen negative Konsequenzen vermeiden, ist in diesem Falle entweder die Strategie Apology oder Concession zu wählen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Behebung eines Missstands nicht gleichbedeutend sein muss mit einer kostspieligen Schadensbehebung. Vielmehr sind intelligente Lösungsansätze möglich, die auf einer detaillierten Analyse des Anliegens der Stakeholder beruhen.

In der dritten Phase – der Reaktionskontrolle – kann eine Interaktion mit Pressevertretern dazu beitragen, die Diskrepanz zwischen Berichterstattung und Intention des Unternehmens zu reduzieren. Dies ist ein wichtiger Schritt, da die Meinungsbildung am Shitstorm Beteiligter zwar primär über Social-Media-Kanäle erfolgt, unbeteiligte Dritte sich jedoch an der Berichterstattung orientieren, die mitunter nicht die Unternehmensintention widerspiegeln. Insbesondere bei einer Entschuldigung oder Behebung führt die mediale Verbreitung jedoch dazu, dass die beteiligten Stakeholder über die Reaktion des Unternehmens informiert sind und darüber hinaus positive Effekte bei Unbeteiligten erzielt

werden können, die über die Presse vom adäquaten Umgang des Unternehmens mit den Ansprüchen von Stakeholdern erfahren.

Darüber hinaus ist ein Monitoring der Konsequenzen aus der Reaktion erforderlich, um feststellen zu können, ob der gewünschte Effekt – was meist einer Beruhigung entspricht – auch eingetreten ist. Ein geeigneter Indikator hierfür ist der relative Anteil positiver Beiträge in der Folgekommunikation auf Social-Media-Kanälen. Dieser lässt sich ermitteln, indem aus allen Beiträgen des Shitstorms die relevanten Beiträge – d.h. mit Bezug zum Shitstorm – selektiert werden und deren Tonalität – positiv und negativ – beurteilt wird. Neutrale Beiträge, die keine inhaltlich-wertende Position zum Shitstorm beziehen, werden nicht berücksichtigt. Der relative Anteil ergibt sich aus der Berechnung des Verhältnisses der positiven Beiträge, welche die Position des Unternehmens stützen und Verständnis für die Reaktion zeigen, zu den negativen Beiträgen, in denen die Reaktion abgelehnt und kein Verständnis für das Verhalten des Unternehmens gezeigt wird. Ein substantieller Anteil über 40% deutet darauf hin, dass die Reaktion akzeptiert und als legitim wahrgenommen wird.

Fazit

Auf Grundlage einer weiteren Intensivierung der Social-Media-Aktivitäten werden sich Unternehmen weiterhin mit Konfrontationen im Social Web auseinandersetzen müssen. Die hier skizzierte Untersuchung liefert ein umfassendes Modell, das den Umgang von Unternehmen mit einem Shitstorm erklärt und dabei

sowohl situative Faktoren als auch Konsequenzen erfasst. Darüber hinaus sind externe Rahmenbedingungen berücksichtigt, die einen maßgeblichen Einfluss auf die Reaktionswahl und die Wahrnehmung der Reaktion bei Stakeholdern ausüben.

Die dargestellten Implikationen stellen eine Auswahl wesentlicher Forschungsergebnisse mit Fokus auf die Unternehmenspraxis dar. Detaillierte Ergebnisse sind auf Anfrage am Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) erhältlich. Diese beinhalten neben weiteren Antezedenzen und deren Konkretisierung auch tiefer gehende Implikationen für die Unternehmenspraxis sowie Input für weitere Forschung zu diesem Themengebiet.

Literatur

Beham, F. (2014): Corporate Shitstorm Management: Anforderungen & Fallstricke, in: Kinter, A.; Ott, U. (Hrsg.): Risikofaktor Social Web: Reputationsrisiken und -chancen managen, Köln, S. 89-99.

Morschett, D.; Schramm-Klein, H.; Zentes, J. (2010): Strategic International Management: Text and Cases, 2. Aufl., Wiesbaden.

Schultz, F.; Utz, S.; Göritz, A. (2011): Is the Medium the Message? Perceptions of and Reactions to Crisis Communication via Twitter, Blogs and Traditional Media, in: Public Relations Review, 37. Jg., Nr. 1, S. 20-27.

Yin, R.K. (2009): Case Study Research: Design and Methods, 4. Aufl., Thousand Oaks.

Wettbewerbsvorteile ausländischer vs. lokaler Unternehmen aus Kundensicht in Indien und Japan

Bernhard Swoboda und Johannes Hirschmann

Asien ist bekanntlich die Region in der die meisten westlichen Unternehmen heutzutage enorme Wachstumszahlen realisieren und immer stärker die Märkte durchdringen. Viele europäische und amerikanische Unternehmen sind dort aktiv; sie stehen in Ländern wie Indien oder Japan in Konkurrenz zu lokalen und selbst internationalisierenden Unternehmen. Dieser Beitrag gibt einen Einblick, (1) in die Fragen ob und wie westliche Unternehmen durch ihre Globalität einen Wettbewerbsvorteil im lokalen Markt gegenüber lokalen Unternehmen realisieren, (2) inwiefern dieser Wettbewerbsvorteil stabil im Vergleich eines aufstrebenden Schwellenlandes wie Indien und einer traditionellen Industrienation wie Japan ist, und (3) wie Kundengruppen in den Ländern aussehen.

Einführung

Asien ist mit BIP-Wachstumsraten von 5-10% in jedem der letzten zehn Jahre der Motor für die Entwicklung vieler, auch multinationaler Unternehmen (MNU) aus dem Westen gewesen. Nicht verwunderlich investieren diese Unternehmen verstärkt in Asien. Zugleich jedoch wachsen auch lokale Unternehmen zunehmend und fordern den ausländischen Konkurrenten vor Ort immer mehr ab.

Auf diesen Hintergrund setzt die vorliegende Studie an. Sie beantwortet die Frage, ob und wie westliche MNU im lokalen Wettbewerb überzeugen, ob sie von „being perceived as global“ profitieren und/oder ob sie davon profitieren, dass ihr vermittelter Nutzen durch die Kunden anders als der der lokalen Unternehmen bewertet wird. Diese Studie folgt dem Fokus früherer Studien, welche die Professur mit ähnlichen Fragen im

Handelsbereich publizierte und zwar mit dem Blick auf den dynamischsten und größten asiatischen Markt, so (1) Swoboda, B., Pennemann, K., Taube, M. (2012): The Effects of Perceived Brand Globalness and Perceived Brand Localness in China: Empirical Evidence on Western, Asian, and Domestic Retailers, in: *Journal of International Marketing*, 20. Jg., Nr. 4, S. 72-95; (2) Swoboda, B., Pennemann, K. (2014): Do International Retailers benefit from being Global in Emerging Countries? A Multilevel Study in China, in: *Marketing ZFP – Journal of Research and Management*, 36. Jg., Nr.2, S. 141-150.

Aufbau der Studie in Indien und Japan

Dieser Studie liegt eine von der Professur für Marketing & Handel der Universität Trier konzipierte und durch Panelerhebungen durchgeführte Befragung von

markenaffinen Kunden in den Ländern Indien und Japan zugrunde. Das Vorgehen kann wie folgt zusammengefasst werden:

- Indien ist ein Schwellenland, das kulturell starke Unterschiede zu den meisten westlichen Heimatmärkten der MNU aufweist. Japan ist ein entwickeltes Land, das ebenfalls kulturell deutlich unterschiedlich ist.
- Wir blicken auf die pharmazeutische Industrie, i.e.S. auf die sechs führenden Unternehmen in jedem der Länder, von denen jeweils die zwei führenden westlichen (meistens deutsche MNU) und die zwei führenden einheimischen Unternehmen ausgewählt wurden.
- Es wurde eine Quotenstichprobe bestimmt, die sich im Wesentlichen an den Kriterien Alter und Geschlecht auf Basis der nationalen Statistiken orientiert.
- Befragt wurden je rund 800 Kunden zwischen 25-65 Jahren, die ein gehobenes Einkommen erzielen und in Städten leben.

Nachfolgend wird die o.g. Frage in ein Messmodell überführt, das aus vier Größen besteht:

- „Perceived Brand Globalness“ (PBG): Ausmaß, zu dem

Autoren

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

Johannes Hirschmann, M. Sc. ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter an dieser Professur.

ein Unternehmen als „global player“ gesehen wird (vs. lokale Marke).

- Bewertung der Nutzenwerte der Angebotsleistungen, die üblicherweise für das Kaufverhalten der Kunden essenziell sind, so
 - „**Functional Value**“, d.h. die wahrgenommene Qualität und der Preis der angebotenen Leistungen, sowie
 - „**Psychological Value**“, d.h., die wahrgenommene Emotionalität und soziale Bewertung der angebotenen Leistungen.
- Üblicherweise besteht eine Bindung der Kunden an lokale Unternehmen aufgrund emotionalen und sozialen Nutzens, während MNU mit überlegener Preis-Qualitäts-Wahrnehmung überzeugen.
- **Loyalität:** Bindung des Kunden an die Angebote der jeweiligen Unternehmen, im vorliegenden Fall die Gebundenheit an das Unternehmen und die zukünftige Absicht der Konsumenten die Produkte des Unternehmens weiter zu kaufen.

Nachfolgend werden drei Ergebnisse behandelt: (1) wie wirkt PBG, (2) wie sehen Wettbewerbsvorteile für MNU aus, und (3) sehen Kundengruppen diese Wettbewerbsvorteile unterschiedlich?

Wirkung von Perceived Brand Globalness

Vor allem in Schwellenländern wissen Konsumenten, welche Marken und Unternehmen ausländisch sind, oft ist dies ein wichtiges Differenzierungsmerkmal beim Kaufverhalten. Manchmal, aber nicht immer, wissen die Konsumenten aus welchen Ländern die Produkte oder Unternehmen kommen. Nicht jedoch das Wissen über Auslandsherkunft oder das sog. „Country-of-Origin“, sondern die Wahrnehmung eines Unter-

nehmens als global tätig steht im Vordergrund dieser Studie.

PBG ist als wichtiges Signal oder als einfach zugängliche Information im Entscheidungsprozess der Konsumenten bekannt. Dessen Wirkung auf das Kaufverhalten wird in der Literatur unterschiedlich gesehen:

- Für Einzelprodukte (sog. „Global Product Brands“) ist PBG ein unmittelbar kaufverhaltensrelevantes Merkmal, d.h. es beeinflusst das Kaufverhalten (z.B., Steenkamp / Batra / Alden 2003).
- In diversen Handelsbranchen wirkt PBG nicht direkt auf das Kaufverhalten, sondern beeinflusst die Wahrnehmung der funktionalen und/oder psychologischen Nutzenwerte, die durch einen Händler vermittelt werden. Sie verstärkt damit die Wahrnehmung der kaufverhaltensrelevanten Angebotsnutzen und wirkt somit indirekt auf das Kaufverhalten, so auch das loyale Kaufverhalten (Swoboda / Pennemann / Taube 2012).

Da diese Studie diese Fragestellung für Gesamtunternehmen betrachtet, sind die Ergebnisse zu-

nächst durchaus offen. Abbildung 1 zeigt jedoch, dass – ähnlich wie im Handel – PBG eines MNU keinen direkten Effekt auf die Loyalität der Kunden hat, in allen Ländern und für alle Unternehmen. Gleichwohl stützt sie die Wahrnehmung des „Value“, allerdings unterschiedlich.

Wettbewerbsvorteile westlicher Unternehmen

Der Unterschied kann zunächst anhand der ausländischen und heimischen Unternehmen in Indien verdeutlicht werden:

- Die PBG führt bei ausländischen Unternehmen zur Verstärkung des vermittelten funktionalen Nutzens wie auch die des vermittelten psychologischen Wertes. D.h., „die Ausländer“ haben einen Wettbewerbsvorteil, weil sie global sind, in der Bewertung von Qualität/Preis und von Emotion/sozialem Nutzen.
- Einheimische Unternehmen in Indien partizipieren wenig von dem funktionalen Nutzen. PBG beeinflusst die Loyalität der Konsumenten via emotionaler/sozialer Nutzenwerte.

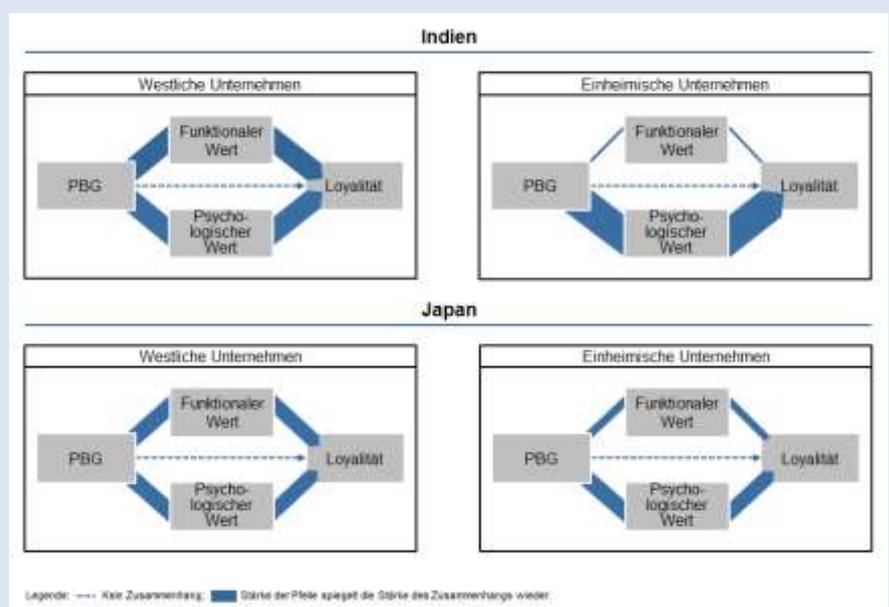


Abbildung 1: Ergebnisse in Indien und Japan

Ausländische Unternehmen haben in Schwellenländern deutliche Vorteile, sowohl bei der Vermittlung funktionaler wie auch emotionaler Nutzendimensionen.

In Japan ist die Situation anders:

- Nicht so für ausländische MNU, die beide o.g. Pfade der Wirkung erneut als Wettbewerbsvorteil nutzen können, wenn auch schwächer (Beziehungen sind halb so stark wie in Indien).
- Inländische Unternehmen – selbst MNU – holen im Funktionalen auf, liegen aber signifikant unter der Nutzenbewertung ausländischer MNU. Emotionaler Nutzen sinkt in der Bedeutung annähernd auf das Niveau westlicher Unternehmen. Die Wettbewerbsvorteile indischer Unternehmen gelten nicht für die japanischer Unternehmen.

Wir können somit wie folgt schlussfolgern:

- Westliche Unternehmen haben in Schwellenländern wie auch in Industrienationen in Asien aus Sicht der Bevölkerung v.a. funktionale Nutzenvorteile.
- Sie partizipieren in Schwellenländern wie Indien weniger von dem psychologischen, emotionalen Wert, der lokalen Unternehmen von der Bevölkerung zugesprochen wird.
- Im Ländervergleich zeigt sich, dass gemessen an Indien die westlichen Unternehmen in Japan insgesamt stärker von der PBG profitieren als die inländischen MNU und dass die ausländischen Unternehmen gleichermaßen funktionalen und psychologischen Nutzen zu vermitteln gelernt haben. Lokale Unternehmen haben mit ihrem ggf. ehemaligen Vorteil des psychologischen Nutzens zu kämpfen und schaffen es nicht funktionalen Nutzen adäquat aus Kundensicht aufzubauen.

Wettbewerbsvorteile in Kundengruppen

Wir haben die beschriebenen Effekte in unterschiedlichen Kundengruppen getestet, da Kundensegmentierung im Marketing essenziell ist. Wir nutzten den sog. „Consumer Ethnocentrism“ für die Identifikation von zwei Gruppen von Konsumenten in beiden Ländern.

- Konsumenten, die hoch ethnozentrisch sind, bevorzugen einheimische Marken und Unternehmen.
- Für geozentrische Konsumenten bildet demgegenüber PBG eine relevante Information, die leicht zugänglich und zugleich diagnostisch für das Kaufverhalten ist. Bei Letzteren werden nicht nur die genannten Beziehungen für westliche Unternehmen verstärkt, sondern PBG wirkt direkt positiv, d.h. verstärkt die Loyalität dieser Konsumenten per se, auch ohne Nutzenbetrachtung.

Diese Beobachtungen gelten sowohl für Indien als auch für Japan. D.h., die Ansprache dieser Kundengruppe, die es über Soziodemographie zu beschreiben und via Kenntnis ihrer Mediennutzung anzusprechen gilt, ist in beiden Ländern vorteilhaft für westliche Unternehmen. Abbildung 2 zeigt zusätzlich, dass das Segment geozentrischer Konsumenten (vs. ethnozentrischer Konsumenten) in Indien größer ist. Das Marktpotenzial westlicher Unternehmen

bezüglich der Ansprache dieses Segmentes ist damit in diesem Land ausgeprägter.

Fazit

Insgesamt impliziert die Studie, dass westliche Unternehmen in riesigen und attraktiven Asienmärkten aus Kundensicht gar nicht so schlecht abschneiden. Sie sind bekannt und die Kunden sind mit den Anbietern oft sogar stärker zufrieden als mit den lokalen Wettbewerbern. Jedoch sind einige Einschränkungen zu formulieren.

Erstens beziehen sich diese Urteile alleine auf die Zielgruppe der vorliegenden Studie, nämlich auf die urbane Bevölkerung der „first-“ und „second-tier“ Städte, die jedoch Einblick in die Länder Indien und Japan gibt.

Zweitens profilieren sich die westlichen Unternehmen wahrscheinlich primär über eine relativ hohe Qualität, nicht jedoch über den Preis, sodass bspw. eine Trennung des funktionalen Nutzenwertes vorzunehmen wäre.

Nichtsdestotrotz wurden hier Ansatzpunkte für eine Bewertung aus Kundensicht gegeben, die wohl jedes der Unternehmen kennen und periodisch testen sollte. Die dabei zu beantwortenden Fragen wären:

- Spricht und kennt man bestimmte potentialreiche Kundenzielgruppen, oder herrscht ein Mas-

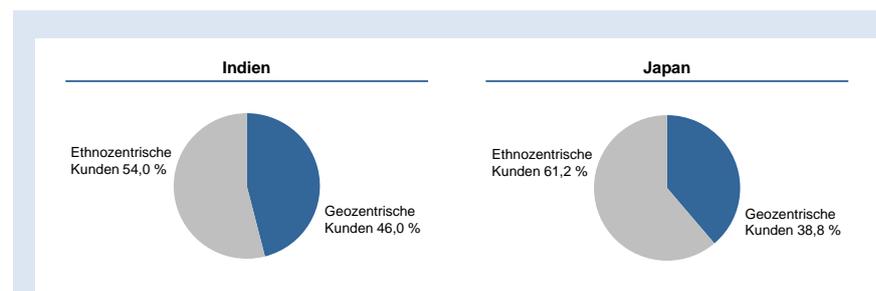


Abbildung 2: Ergebnisse in Kundengruppen

senmarktdenken vor?

- Was sind charakteristische Profilierungsmerkmale, die über Qualität und Preis hinausgehen und im Wettbewerb zur Profilierung beim Kunden genutzt werden, d.h., welche Facetten der Qualität sind es?
- Kann man als westliches Unternehmen exakt diesen Vorteil nutzen; d.h., stützt die Kundenbewertung der Unternehmen als global oder europäisch die Positionierung und den Erfolg positiv?

Letzteres erscheint besonders interessant, denn asiatische Konsumenten wissen durchaus über die Herkunft eines MNU Bescheid.

Genau diese Herkunft ist zunächst und generell ein einzigartiges differenzierendes Merkmal der westlichen Unternehmen im Vergleich zu lokalen Unternehmen.

Literatur

Steenkamp, J.-B. E. M.; Batra, R.; Alden, D. L. (2003): How Perceived Brand Globalness Creates Brand Value, in: Journal of International Business Studies, 34. Jg., Nr. 1, S. 53-65.

Swoboda, B.; Pennemann, K.; Taube, M. (2012): The Effects of Perceived Brand Globalness and Perceived Brand Localness in China: Empirical Evidence on

Western, Asian, and Domestic Retailers, in: Journal of International Marketing, 20. Jg., Nr. 4, S. 72-95.

Swoboda, B.; Pennemann, K. (2014): Do International Retailers benefit from being Global in Emerging Countries? A Multilevel Study in China, in: Marketing ZFP – Journal of Research and Management, 36. Jg., Nr. 2, S. 141-150.

„Take-aways“

- In sehr attraktiven asiatischen Märkten kennen die Verbraucher die westlichen Unternehmen gut, sodass die Bekanntheit weitgehend positiv ausfällt und westliche Unternehmen den Benchmark bilden.
- Die westlichen Unternehmen werden oft mit funktionalem Nutzenwert verbunden, deutlich stärker als die asiatischen, also lokalen Wettbewerber.
- Die Loyalität indischer und japanischer Verbraucher zu westlichen Unternehmen ist höher, wenn diese neben einem funktionalen Nutzen auch psychologischen Nutzen (i.S. von emotionalem und sozialem Wert) vermitteln. Letzteres ist der Wettbewerbsvorteil einheimischer Unternehmen, insbesondere in Schwellenländern wie Indien.

Trust or Trace? Wie transparent ist die Diamanten-Supply-Chain für Schweizer KMUs?

Katharina Lips

Die Frage schien ganz simpel: *Woher stammt dieser Diamant?* Die offensichtlich peinlich berührte Verkäuferin einer großen Schweizer Schmuckkette konnte diese jedoch nicht beantworten. Obwohl die brutalen Bürgerkriege, welche im Zusammenhang mit Diamanten standen, heute vorbei sind, sind Menschenrechtsverletzungen in der Diamanten-Supply-Chain noch immer vorhanden. Der Kimberley Prozess, welcher zwar keine Menschenrechte schützt, galt dennoch als Vorzeigekind, dass sich die Industrie um diese bemühe. Die Lieferkette von Diamanten ist für Außenstehende nur schwer nachvollziehbar, was auch eine große Unsicherheit hervorruft. Welche Möglichkeiten haben somit Schweizer Schmuck KMUs, die Lieferungskette zu beleuchten und ihre bezogenen Diamanten zurückzuverfolgen? Wie stehen unsere Juweliere zum Thema, und welche Strategien verfolgen sie für eine nachhaltige Lieferkette?

Einführung

Die Diamantenindustrie ist ein Milliarden-Geschäft. Im Jahr 2012 betrug das globale Volumen im Detailhandel 72.1 Milliarden Dollar. Kein Rohstoff ist so klein, aber zugleich so wertvoll. Somit sind Diamanten ideal zum Schmuggeln und zur Beschaffung von schnellem Geld oder Waffen. Weltweit schätzt man den Anteil von Konfliktdiamanten auf 1-4%, die Dunkelziffer spricht sogar von bis zu 15%. Aufgrund der herrschenden Diskretion der Diamantenindustrie ist dies aber schwierig abzuschätzen. Wie kann es sein, dass Diamanten nach all ihren Facetten beurteilt werden (4 Cs: cut, color, clarity und carat), jedoch nicht mit einem fünften C (country of origin oder conflict free), das die Herkunft der Steine angibt?

Rohstoff Diamant

Im Erdinneren, unter enormem Druck und hohen Temperaturen, entstehen aus Kohlenstoff Rohdiamanten. Es gibt zwei Arten von Diamantenvorkommen: Primäre Fundstellen sind vom Erdinnern nach oben beförderte Krater, sogenannte Kimberlite-Röhren. Durch Wind, Wasser oder Erosion werden Gesteinsteile abtransportiert und beispielsweise in Flüssen angereichert, diese sekundären Fundstellen heißen alluviale Vorkommen. 85-90% der globalen Diamantenvorkommen stammen aus Kimberlite-Röhren. Jedoch sind die Diamanten aus alluvialen Depots von wesentlich besserer Qualität und somit wertvoller. Die wichtigsten Produktionsländer sind Botswana, Russland, Kanada, Angola, Südafrika, Demokratische Republik Kongo

und Zimbabwe. Abbildung 1 zeigt die weltweiten Diamantenreserven:

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

Autorin

Katharina Lips, M.A., hat im Frühjahr 2014 ihren Master in European Business an der Universität Fribourg bei Prof. Dirk Morschett abgeschlossen. Der Beitrag bezieht sich auf Erkenntnisse aus der Masterarbeit von Frau Lips.

Konfliktdiamanten

Als Konfliktdiamanten gelten Steine, welche aus konfliktträchtigen Ländern stammen, als Ursprung für Konflikte gelten oder diese verlängern. Der wohl be-

kannteste „Diamantenkonflikt“ ist derjenige aus Sierra Leone. Die Rebellengruppe RUF finanzierte ihre grausamen Machenschaften vornehmlich aus dem illegalen Diamantenhandel. Der Bürgerkrieg erregte internationale Enttäuschung, als Bilder von verstümmelten Menschen, Zeugnisse der Brutalität der RUF, um die Welt gingen. Der Konnex zu Diamanten wurde dann auch von der Öffentlichkeit gemacht und dessen romantisches Image begann zu bröckeln.

Viele dieser Kriegstreiber stehen im Verdacht, ihren anfänglich für die Freiheit kämpfenden Charakter gegen Profitgier ausgetauscht zu haben. Die Edelsteine waren wohl nicht Ursache dieser Konflikte, aber mitschuldig an deren Verlängerung. Obwohl es heute keine Kriege im direkten Zusammenhang mit Diamanten mehr gibt, sind die betroffenen Länder noch nicht stabilisiert. Ein sehr grosses Hindernis in der Bekämpfung von Konfliktdiamanten heute ist dessen enge Definition. Es sind nicht länger Rebellen, sondern häufiger die Regierungen wie zum Beispiel von Angola oder Zimbabwe, welche gewalttätig „ihre“ Diamantenfelder beherrschen und die Arbeiter ausbeuten, misshandeln oder versklaven, aber ohne Rebellen gibt es eben keinen offiziellen „Konflikt“.

Kimberley Prozess

Am 1. Januar 2013 trat der Kimberley Prozess (KP) in Kraft. Dies ist ein internationales Zertifizierungssystem für Rohdiamanten, mit dem Ziel, die konfliktfreie Natur der jeweiligen Edelsteine zu bestätigen. Die Mitgliedschaft eines Staates im KP ist freiwillig, jedoch ist es einmal beigetreten, muss das Mitglied die geltenden Regeln einhalten.

Stärken:

- Multistakeholder-Initiative mit Beteiligung von Industrie, Regierung und Nicht-Regierungsorganisationen
- KP Regeln müssen von Mitgliedern in ihre Gesetzgebung integriert werden.
- KP Mitglieder dürfen nur unter sich Diamanten handeln.
- Plattform für den jährlichen Austausch der involvierten Parteien
- KP verfügt über 7 Arbeitsgruppen, welche dezentral Entscheidungen treffen können.
- Im Falle eines Vergehens eines Mitgliedes kann dieses vom KP suspendiert werden.
- KP Zertifikate sind relativ fälschungssicher.

Schwächen

- Die enge Definition von Konfliktdiamanten (nur im Zu-

sammenhang mit Rebellen und nur Rohdiamanten betreffend) lähmt das heutige Vorgehen.

- Menschenrechte sind nicht inkludiert im KP.
- Trotz des Zertifizierungssystems ist keine Rückverfolgbarkeit der Steine möglich.
- Fehlende Transparenz des KP
- Den involvierten Staaten fehlen die Motivation und zum Teil die Mittel für eine saubere Durchführung und interne Kontrollen.
- Das Einstimmigkeitsprinzip ist eine Handlungsbarriere.
- Die Erweiterung des KP, das System of Warranty (SoW), welches geschliffene Diamanten umfasst, beruht auf Selbstkontrolle.

Diamantenindustrie

Weltweit sind geschätzte zehn Millionen Menschen an der Diamantenlieferkette direkt oder indirekt beteiligt. Bis ein Diamant beim Endkunden ankommt, durchläuft er die in Abbildung 2 illustrierten sechs Stadien

Der wohl berühmteste Oligopolist ist De Beers. Mit 5.5 Milliarden Dollar Verkäufen von Rohdiamanten ist diese Firma der umsatzgerechnete Marktführer. Wenn es nur um Volumen geht, liegt De Beers an zweiter Stelle, hinter dem russischen Konzern Alrosa. Rohdiamanten werden in den sogenannten Mittelmarkt verkauft, in dem 90% der Verkäufe ohne schriftliche Verträge stattfinden. Die involvierten Parteien sind langjährige Partner und vertrauen einander gegenseitig. Dies ist nur dadurch möglich, dass es sich um einen geschlossenen Kreis von Eingeweihten handelt, der sich durch hohe Eintrittsbarrieren schon lange etabliert hat.

Aufgrund der Besorgnis der Industrie bezüglich Konfliktdiamanten wurde der World Dia-

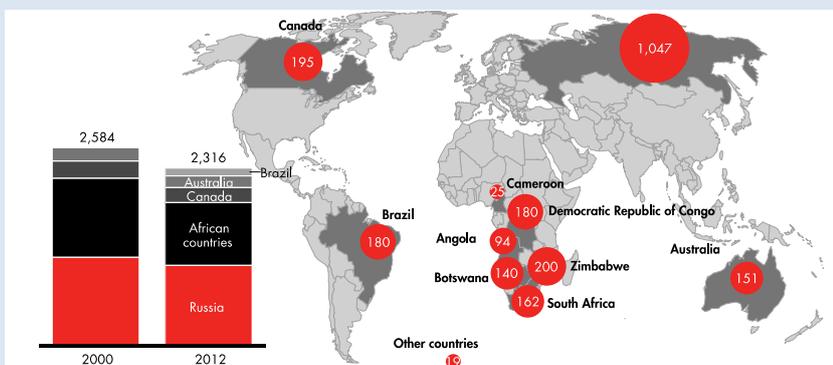


Abbildung 1: Weltweite Diamantenreserven in Mio. Karat (Quelle: Bain & Co. 2013)

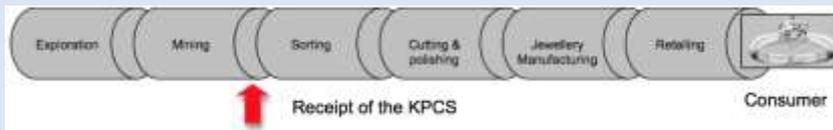


Abbildung 2: Diamanten-Pipeline
(Quelle: World Diamond Council, diamond-facts.org 2008)

mond Council (WDC) ins Leben gerufen. Dieser repräsentiert auch die ganze Industrie im KP. Zusätzlich gibt es noch die World Jewellery Confederation (CIBJO), welche die Dachorganisation aller nationalen Schmuckhandelsorganisationen bildet. Ihre Aufgabe ist es, die Schmuckindustrie für CSR zu sensibilisieren und einen Ethikkodex aufrechtzuerhalten. Die Schweiz ist durch die UBOS Mitglied im CIBJO.

Verantwortliches Supply-Chain Management in der Diamantenindustrie

Kritische Punkte in der Pipeline bezüglich der Menschenrechte sind der Abbau, und bezüglich der Transparenz das Sortieren und Schleifen in den Schleifzentren. Ab dem Zeitpunkt, wo Diamanten geschliffen sind, ist es nicht mehr möglich, ihren Ursprung herauszufinden. Laut dem ehemaligen World Diamond Council Präsident ist es auch nicht möglich, jeden einzelnen Stein auf seine Herkunft zu überprüfen, jedoch hat man mit der Garantie des Verkäufers auch die Garantie, dass der Diamant konfliktfrei ist.

Die Diamantenindustrie hat sich von einem fast gänzlich unregulierten zu einem höchst regulierten Markt verändert, inklusive einer WTO-Spezial-Regulation. Das Antwerp World Diamond Centre (AWDC) entwickelte sogar einen „diamond masterplan“ für 2020, in dem sie sich die Schaffung von Transparenz im Markt und die Öffnung für die breite Öffentlichkeit als Ziel setzten.

Da der KP nur für Rohdiamanten gilt, aber die meisten Schmuckhändler nur mit geschliffenen Diamanten handeln, hat der WDC die bereits erwähnte SoW eingerichtet. Diese soll die Rückverfolgbarkeit vom Kunden bis zum Rohdiamanten sicherstellen. Jedes Mitglied des WDC (die Schweiz ist durch die CIBJO/UBOS inkludiert) ist verpflichtet, auf seinen Rechnungen zu deklarieren, dass die verkauften Diamanten aus konfliktfreien Zonen stammen. Daneben gibt es auch zahlreiche Initiativen, wie beispielsweise von der „Diamond Development Initiative“ oder der „Code of Practice“ vom „Responsible Jewelry Council“.

Diamantenhandel durch die Schweiz

Die Schweiz ist ein Diamanten-Transitland. Meistens gelangen die Juwelen durch die Zollfreilager in die Schweiz, wo die Pakete neu sortiert und folglich wertgesteigert wieder exportiert werden. Nachdem diese Lager in Verruf gekommen sind, illegale Diamanten reinzuwaschen, unterstehen die Diamanten heute einer strikten Inventar-Kontrolle.

Die Schweiz ist ebenfalls Mit-

glied im Kimberley Prozess. Das SECO ist verantwortlich für seine Umsetzung. Fabienne Juillard vom SECO erklärte, dass der KP zwei Aspekte in der Schweiz umfasse: Einerseits muss die Schweiz sicherstellen, dass die importierten Diamanten von einem KP-Mitgliedsstaat stammen, andererseits, dass diese wieder ausschliesslich an KP Mitglieder re-exportiert werden. Für Schweizer Juweliere hat der KP aber praktisch keine Relevanz, da sie nur mit geschliffenen Diamanten handeln.

Die Schweiz ist jedoch nicht nur ein Diamanten-Transitland, sondern deren Konsumenten sind ganz vernarrt in die kleinen Juwelen, 80-90% der verkauften Edelsteine sind Diamanten. Die Uhrenindustrie kauft Diamanten sogar kiloweise. Im Jahr 2012 importierte die Schweiz geschliffene Diamanten im Wert von 2.3 Milliarden Schweizer Franken und exportierte davon wieder im Wert von 1.7 Milliarden Schweizer Franken.

Verantwortliches Supply-Chain Management von Schweizer Juwelieren

Die Dachorganisation der Schweizer Juweliere ist die UBOS. Sie umfasst alle Organisationen für Edelsteine, Edelmetalle, Juweliere, Uhren und Goldschmiede. Im Jahr 2006 entwickelte die UBOS einen Ethikkodex. Auch empfiehlt sie ihren

Jahr	Import in Mio. US-\$	Export in Mio. US-\$
2011	2.173,4	2.636,2
2012	1.986,0	2.287,6
2013	2.214,1	2.444,7

Tabelle 1: Außenhandel der Schweiz mit Rohdiamanten
(Quelle: Kimberly Process Rohdiamantenstatistik 2013)

Mitgliedern mit der „System of Warranties“ zu arbeiten und immer eine schriftliche Bestätigung ihrer Händler zu verlangen, dass die gekauften Diamanten konfliktfrei sind. Der Ethikkodex verlangt volle Transparenz gegenüber dem Kunden, Mitarbeiterschulungen sowie die Einhaltung von Umweltschutzbestimmungen.

Online-Umfrage

Für die Masterarbeit wurde eine Online-Umfrage im Januar 2014 durchgeführt, mit dem Ziel, einen Überblick über das Wissen, Meinungen und Verhalten von Schweizer Schmuck-KMUs herauszuarbeiten. Von den 500 zufällig ausgewählten und schliesslich angeschriebenen KMUs antworteten 84:

- 42.9% der Befragten gaben an, dass es für sie unmöglich sei, ihre Lieferkette auf Menschenrechtsverletzungen zu überprüfen.
- Ein Drittel gab an, dass Vertrauen in den Lieferanten eigentlich die einzige Möglichkeit für sie sei, den Weg ihrer Diamanten zurückzuverfolgen und somit Menschenrechtsverletzungen auszuschliessen.
- Die Untersuchung ergab drei Schwerpunkte: Eine Gruppe der Teilnehmenden empfindet die Rückverfolgbarkeit der Edelsteine als völlig gegeben, die andere Gruppe hingegen als völlig nicht existent. Eine dritte Gruppe hat sich in der Mitte manifestiert.

Ein Teilnehmer fasst dies folgendermassen zusammen: „Meine Sichtweite reicht nur bis zu meinem Lieferanten und in seltenen Fällen durch seine Bestätigung einen Schritt weiter. Die weitere Lieferkette jedoch ist ein Tappen im Dunkeln – das nennt man Kimberley Prozess“. Die Mehr-

heit der teilnehmenden Schmuckhändler hat langjährige Beziehungen zu ihren Lieferanten und somit vollstes Vertrauen in diese, fast 60% der Befragten gab an, dass das Vertrauen im Diamanten-Business das A und O sei. Etwas weniger als die Hälfte der befragten Teilnehmer verlangt von ihren Lieferanten überhaupt eine Garantie.

Nische: Ethisch korrekte Diamanten

Obwohl die meisten Kunden noch nicht an der Herkunft des Steines interessiert sind, gibt es jedoch einige Unternehmen, welche die Nische von ethisch korrekten Diamanten für sich entdeckt haben. Das Genfer Unternehmen Transparence verkauft nur Steine, von denen es den Ursprung kennt. Jeder Diamant wird mit einem Passport verkauft, in dem die Quelle der Materialien, die Designer und die Produzenten genannt werden. Somit legen sie die Bezugsquelle der Händler offen. Bis jetzt eine Seltenheit im Diamantenbusiness, da dies Wettbewerbsvorteile beeinträchtigen könnte.

Ein weiteres Beispiel ist der Goldschmied Jörg Eggimann. Er gewann 2010 den Swiss Ethics Award für sein Fair-Trade

Schmuck-Projekt. Eggimann arbeitete mit kleinen Minen zusammen und konnte so die Herkunft und Herstellungsumstände der Edelsteine und von Gold und Silber deklarieren.

Auf dem internationalen Parkett ist auch hier De Beers der prominenteste Vertreter. Deren Luxuslinie Forevermark verspricht, dass jeder Forevermark-Diamant ethisch korrekt von kleinen, ausgewählten Minen gewonnen worden ist. Auch soll das Juwel von der Mine bis zum Finger zurückverfolgbar sein. Dies wird durch die Kontrolle unabhängiger Auditors garantiert. Laut Andrew Bone, Direktor der International Relations von De Beers, befriedigen die Forevermark-Diamanten das Marktbedürfnis nach ethisch korrekten Diamanten, jedoch sei es noch immer ein Nischenprodukt. Die Kunden seien bereit dazu, einen höheren Betrag für diese Diamanten zu zahlen, erklärt er zusätzlich. Bei Nicht-Forevermark-Schmuckstücken erhalten die Kunden einen Diamanten-Pass, in dem von De Beers garantiert wird, dass die gekauften Diamanten frei von Konflikt oder Kinderarbeit sind.



Abbildung 3: De Beers Diamantenpass

Fazit

„Diamanten bringen keine Menschen um, sondern Waffen und Gewalt.“ Dies ist das Zitat eines Teilnehmers der Online-Umfrage – aber auf jeden Fall haben sie geholfen, bewaffnete Konflikte aufrechtzuerhalten, welche Millionen von Menschen das Leben oder einige ihrer Gliedmassen gekostet haben. Die Diamantenindustrie kann nicht dafür verantwortlich gemacht werden, jedoch hat ihr verschwiegener und untransparenter Charakter das Leben der Rebellen um einiges einfacher gemacht. Obwohl die Bürgerkriege um Diamanten längst vorbei sind, sind Diamanten noch lange nicht frei von Menschenrechtsverletzungen, vor allem alluviale Vorkommen sind dafür sehr anfällig. Als Konsequenz haben sich gewisse Lieferanten dazu entschlossen, nur Kimberlite-Röhren-Diamanten zu beziehen oder afrikanische zu boykottieren. Ob diese „Cut and Run“-Strategie sinnvoll zur Bekämpfung von Menschenrechtsverletzungen ist, bleibt fraglich. Erstens, 2/3 der Weltvorkommen befinden sich in Afrika, und zweitens bringt es die kleinen, selbstständigen Grabenden in eine weit prekärere Lage, weil sie so ihre Diamanten noch billiger oder unter der Hand verkaufen werden müssen.

Die grössten Hindernisse für Transparenz und Rückverfolgbarkeit von Diamanten sind die unzähligen, involvierten Mittelmänner und das ständige Aussortieren und neu Vermischen der Juwelen selbst. Im Buch „Blood Diamonds“ von Greg Campell schreibt dieser: „To control the conflict stones, you have to start at the source [...] You can't go backwards and verify. It's a one-way street, and that's just the honest fact of what we're dealing in“ (Campell 2002, p. 210). Der südamerikanische Staat Guyana zeigt mit einem beachtlichen Projekt, dass zumindest ein Großteil der Lieferkette, auch von alluvialen Feldern, zurückverfolgbar sein kann, und dies mit relativ simplen Methoden. Ob dies auch auf dem afrikanischen Kontinent machbar sein könnte, wird die Zukunft zeigen.

Literatur

Bain & Company (2013): The Global Diamond Report 2013: Journey through the Value Chain.

Bieri, F.; Boli, J. (2011): Trading Diamonds Responsibly: Institutional Explanations for Corporate Social Responsibility, in: Sociological Forum, Vol. 26, No. 3, pp. 501-526.

Brammer, S.; Hoejmoose, S.; Millington, A. (2011): Managing Sustainable Global Supply Chains. A Systematic Review of the Body of Knowledge. Network for Business Sustainability.

Campell, G. (2002): Blood Diamonds. Tracing the Deadly Path of the World's Most Precious Stones. Westview, Boulder.

diamondfacts.org.

Eggimann, J. (2010): Swiss Ethics Award für „Fair Trade Schmuck“. Erfolg und ein gutes Gewissen dank fair gehandelter Rohstoffe, in: Innovation Management, Nr. 7.

KP Civil Society Coalition (2013): A Guide to the Kimberley Process.

Lipman, D.; Ekstam, J. (2002): Diamonds. The Real Story, in: National Geographic, March 2002, pp. 2-35.

Pacweb (2013): Conflict Diamonds today.

Smillie, I.; Gberie, L.; Hazleton, R. (2000): The Heart of the Matter Sierra Leone, Diamonds & Human Security. Complete Report, Partnership Africa Canada.

„Take-aways“

- Der Löwenanteil der Diamanten ist nicht zurückverfolgbar.
- Der Kimberley Prozess ist unzureichend und Alternativen stecken noch in den Kinderschuhen und sind nur schlecht an die Charakteristika der Diamantenlieferkette angepasst.
- Schweizer Juweliere und Schmuck-KMUs sind bezüglich Transparenz vollständig von ihren Lieferanten abhängig. Ihre Verhandlungsmacht ist klein und sie sind einfach zu weit weg vom Geschehen, somit müssen sie ihren Lieferanten vertrauen. Das fünfte C wäre somit „Confidence“.
- Der Konsument ist die Schlüsselfigur in der Nachfrage nach verantwortungsvoll gewonnenen Diamanten. Nur dadurch kann auch ein nötiges und nachhaltiges Umdenken in der Diamantenindustrie stattfinden und somit können Diamanten zum Antrieb für Entwicklung und Wohlstand in jedem Land entlang der Lieferkette werden.

Der Einfluss von Produktattributen bei Elektrofahrzeugen auf die Kaufintention

Robér Rollin, Hanna Schramm-Klein, Sascha Steinmann und Nico Narjes

Elektroautos stellen eine ressourcenschonende Alternative zu Verbrennungsfahrzeugen dar. Insbesondere mindern sie den lokalen CO₂-Ausstoß und die Lärmbelastigung in den Innenstädten. Aufgrund der aktuellen technischen Gegebenheiten unterscheiden sich diese Fahrzeugtypen in ihren Eigenschaften sowie in der zur Verfügung stehenden Ladeinfrastruktur. Daher soll der wahrgenommene Nutzen des Elektromotors bei potenziellen Kunden untersucht werden. Die Ergebnisse werden dabei mit der Zahlungsbereitschaft sowie weiteren Produktmerkmalen abgeglichen, um Handlungsempfehlungen für die Praxis auszusprechen.

Forschungsrelevanz

Im Rahmen aktueller umweltpolitischer Entscheidungen wünscht die Bundesregierung bis 2020 ein Aufkommen von einer Million registrierten Elektrofahrzeugen in Deutschland. Im Jahr 2014 konnten jedoch bislang nur 12.156 dieser Autos verzeichnet werden. Diese geringe Stückzahl bedingt verschiedene Arbeitspunkte für Forschung und Entwicklung. Die industrieseitigen Herausforderungen bestehen beispielsweise in der Maximierung der Reichweite sowie in der sinnvollen Flächenabdeckung von öffentlichen Ladesäulen. Aus diesem Grund unterstützt aktuell das „Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur“ die Forschung und

Entwicklung von alternativen Antrieben und Ladeinfrastrukturen mit über zwei Milliarden EUR (BMVI 2014). Beide Aspekte zielen darauf ab, die aktuell seitens der potenziellen Nutzer wahrgenommenen Nachteile gegenüber Verbrennungsfahrzeugen auszuräumen. Da der Markterfolg einer Produktinnovation primär durch die Akzeptanz und Nachfrage von Konsumenten bestimmt wird, bedarf es der genauen Untersuchung der Determinanten, die den Nutzenwert von Elektrofahrzeugen erhöhen oder mindern.

In den letzten drei Jahren zeigten sich zwei Tendenzen in der Nutzung und Entwicklung von Elektrofahrzeugen. Zum einen werden

jene Fahrzeuge primär in den Innenstädten für Dienstfahrten bzw. für Anreisefahrten zur Arbeit genutzt. Dies ist bedingt durch die entsprechende Planbarkeit der zu fahrenden Strecken bzw. die Möglichkeit, Elektrofahrzeuge daheim oder am Arbeitsplatz aufzuladen. Zum anderen werden gleichzeitig primär Kleinwagen von den Herstellern angeboten. Aufgrund der Bauweise und der geringen Anzahl an Sitzplätzen sind diese Fahrzeuge sehr leicht und somit effizient im Stromverbrauch. Dadurch wiederum hegen Konsumenten oft eine hohe Skepsis bezüglich der individuellen Sicherheitsanforderungen an jene Fahrzeuge (Götz et al. 2011).

Des Weiteren sind Elektrofahrzeuge deutlich teurer als äquivalente Autos mit Verbrennungsmotoren. Aus bisherigen Studien geht hervor, dass der umweltschonende Aspekt nicht ausreicht, um für einen Massenmarkt die erhöhten Anschaffungspreise der Fahrzeuge zu rechtfertigen (Axsen/Mountain/Jaccard 2009; Potoglou/Kanaroglou 2007).

Diese Studien belegen zwar grundsätzlich eine Präferenz zu einem Elektroantrieb, allerdings

Autoren

Robér Rollin, M.A. ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen.

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

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

Nico Narjes hat 2014 seinen Bachelor in Betriebswirtschaftslehre an der Universität Siegen abgeschlossen. Der Beitrag bezieht sich auf Erkenntnisse aus der Bachelorarbeit von Herrn Narjes.

Design				
Marke	Tesla	Smart	Volkswagen	Renault
Preis	68 000 €	23 680 €	32 000 €	7 690 €
Leistung	225 kW / 306 PS	60 kW / 82 PS	85 kW / 115 PS	13 kW / 18 PS
Sicherheit	5 von 5	3 von 5	5 von 5	1 von 5
Antrieb	Elektromotor	Elektromotor	Benzinmotor	Elektromotor

Abbildung 1: Beispiel des Forschungsdesigns für die Choice-Based-Conjoint-Analyse

liegt die Aufpreisbereitschaft im Vergleich zu einem konventionell angetriebenen Fahrzeug hier nur bei circa 3.000 EUR. Zum Vergleich kostet aktuell der “smart fortwo electric drive” 25.000 EUR und ist damit rd. 12.000 EUR teurer als der vergleichbare “smart fortwo” mit einem Verbrennungsmotor. Diese Tendenzen illustrieren die Bedeutung der folgenden Fragestellungen:

- Gibt es unter Berücksichtigung definierter Kontrollvariablen einen wahrgenommen Mehrwert eines Elektromotors?
- Welche Eigenschaften des Fahrzeuges stellen den höchsten Nutzenwert für die Konsumenten dar?

Durchführung einer Online-Befragung

Um diese Forschungsfragen zu beantworten, wurde ein Onlinefragebogen mit einem Choice-

Based-Conjoint-Design entwickelt. Bei diesem Conjoint-Verfahren handelt es sich um eine Methode, bei der Probanden gebeten werden, immer eine Gesamtbeurteilung des Objektes abzugeben. Dieses Verfahren ist sehr realitätsnah, da in einem Autohaus oder auf einer Website ebenso ein vollständiges Fahrzeug mit konkreten Eigenschaften präsentiert werden würde. Es erfolgt also keine Teilbewertung einzelner Produkteigenschaften, sondern es werden Präferenzen indirekt über eine Auswahlentscheidung gemessen (Backhaus 2011).

Innerhalb der Umfrage wurden den Befragten jeweils vier Fahrzeuge mit unterschiedlichen Merkmalen präsentiert. Der Befragte sollte jedes Mal das Fahrzeug ankreuzen, welches er am wahrscheinlichsten unter den aufgelisteten Alternativen kaufen würde. Dieser Vorgang wurde

mehrmals wiederholt, wobei die Produkteigenschaften stets variiert wurden. Mit dieser Methode kann erfasst werden, inwieweit ein Proband bereit ist, Kompromisse, beispielsweise bei der Leistung oder Sicherheit, für einen besseren Preis oder attraktiveres Design einzugehen. Es lassen sich somit rückwirkend Teilnutzenwerte für die jeweiligen Produkteigenschaften errechnen. Darin liegt auch der Vorteil gegenüber einer Bewertungsskala begründet. Bei einer direkten Abfrage der wahrgenommenen Wichtigkeit (zum Beispiel von Sicherheitsaspekten) würden die Nutzer i.d.R. stets zu einer hohen Ausprägung tendieren (Elrod/Louviere/Davey 1992).

Unter Berücksichtigung der dargestellten Aspekte wurden für die Conjoint-Analyse die Variablen Design, Marke, Preis, Leistung, Sicherheit und Antriebsart verwendet. Die Merkmalsausprägungen beziehen sich dabei auf verschiedene real existierende Fahrzeugtypen. An der Versuchsdurchführung nahmen 234 Probanden teil.

Ausgewählte Ergebnisse

In der Analyse wurden die Teilnutzenwerte für die Variablenausprägungen der unterschiedlichen Fahrzeugcharakteristika untersucht. Die abhängige Variable (kodiert mit 1 und 0) gibt an, ob das abgebildete Fahrzeug ausgewählt wurde oder eben nicht.

	Design	Marke	Leistung	Preis	Sicherheit	Antrieb
Variante 1	Tesla ($\beta=0,367$)	Tesla ($\beta=-0,057$)	13 kW / 18 PS ($\beta=-0,907$)	7.690 € ($\beta=0,647$)	1 von 5 Sterne ($\beta=-0,743$)	Elektromotor ($\beta=0,104$)
Variante 2	Smart ($\beta=-0,213$)	Smart ($\beta=-0,146$)	60 kW / 82 PS ($\beta=-0,028$)	23.680 € ($\beta=0,234$)	3 von 5 Sterne ($\beta=0,135$)	Benzinmotor ($\beta=-0,104$)
Variante 3	Volkswagen ($\beta=0,525$)	Volkswagen ($\beta=0,254$)	85 kW / 115 PS ($\beta=0,321$)	32.000 € ($\beta=-0,061$)	5 von 5 Sterne ($\beta=0,609$)	n. V.
Variante 4	Renault ($\beta=-0,678$)	Renault ($\beta=-0,051$)	225 kW / 306 PS ($\beta=0,613$)	68.000 € ($\beta=-0,820$)	n. V.	n. V.

Abbildung 2: Teilnutzenwerte der Fahrzeugeigenschaften

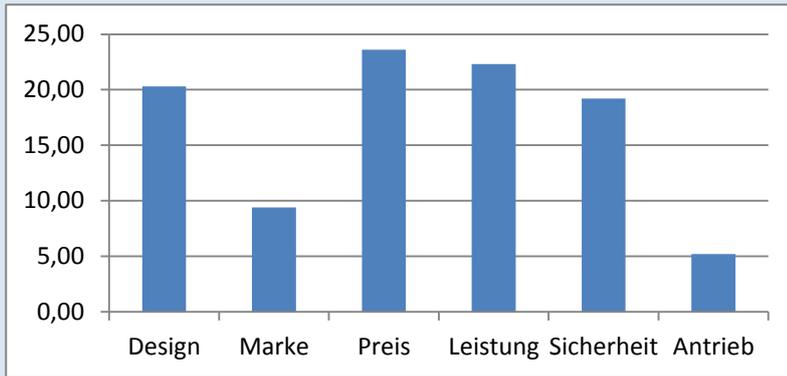


Abbildung 3: Darstellung der Gesamtnutzenwerte für die Variablen

In der Kategorie „Design“ markiert der Volkswagen den größten Einfluss ($\beta=0,525$). Beim „Preis“ zeigt die niedrigste Preiskategorie von 7.690 EUR den höchsten Nutzenwert ($\beta=0,647$). Jeweils die höchste „Sicherheit“ ($\beta=0,609$) als auch „Leistungsausprägung“ ($\beta=0,613$) besitzen den größten Koeffizienten. Innerhalb der Kategorie des „Antriebs“ zeigt sich eine leichte Präferenz für einen Elektromotor.

Innerhalb der Preiskategorien weisen die Nutzenwerte eine hohe Spannweite auf. Das bedeutet, dass es den Probanden sehr wichtig ist, ob das Fahrzeug 7.690 EUR oder eben 68.000 EUR kostet. Ausgehend von dieser Grundüberlegung gibt die Spannweite daher eine Tendenz für die prozentuale Wichtigkeit der Kategorien untereinander an. Somit sind die wichtigsten Merkmale der Preis, die Leistung und das Design. Die Antriebsart hingegen wird im Verhältnis als eher unwichtig wahrgenommen.

Zusammenfassung der Ergebnisse und Implikationen

In der Kategorie Design ist auffällig, dass nicht der Sportwagen den höchsten Teilnutzenwert bietet, sondern eher der Familienwagen von Volkswagen. Die Fahrzeugtypen mit weniger als 4 Sitzen werden negativ wahrgenommen und stehen somit im Widerspruch zu der Vielzahl an produzierten Elektro-Kleinwagen.

Ein Elektroantrieb wird zwar grundsätzlich bevorzugt und unterstützt damit bestehende Studien, allerdings ist der Mehrwert in der Wahrnehmung der Konsumenten sehr gering. Der Preis oder die Leistung sind um ein Vielfaches wichtiger bei der Auswahlentscheidung.

Innerhalb eines fiktiven Szenarios, bei dem zwei vollständig identische Autos zur Wahl stehen, die sich nur in der Antriebsart unterscheiden, würden die Kunden also ein Elektrofahrzeug bevorzugen. Aufgrund des geringen Mehrwertes sind potenzielle Kunden allerdings nicht bereit,

die anfangs beschriebenen Mehrkosten zu tragen.

Literatur

Axsen, J./Mountain, D. C./Jaccard, M. (2009). Combining stated and revealed choice research to simulate the neighbor effect: The case of hybrid-electric vehicles. *Resource and Energy Economics*, 31. Jg. 31, Nr. 3, S. 221-238.

Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R. (2011): *Multivariate Analysemethoden*, 11. Auflage. Springer Verlag, Berlin.

BMVI (2014): *Elektromobilität*, <http://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/IR/elektromobilitaet.html>.

Götz, K./Sunderer, G./Birzle-Harder, B./Deffner, J. (2011): *Attraktivität und Akzeptanz von Elektroautos – Arbeitspaket 1 des Projekts OPTUM: Optimierung der Umweltentlastungspotenziale von Elektrofahrzeugen*, in: Bericht im Rahmen der Förderung von Forschung und Entwicklung im Bereich der Elektromobilität des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, S. 1 – 47, Frankfurt am Main.

Potoglou, D./Kanaraglou, P.S. (2007): *Household demand and willingness to pay for clean vehicles*, in: *Transportation Research D*, Jg. 12, Nr. 4, S. 264–274.

Elrod, T./Louviere, J.J./Davey, K.S. (1992): *An Empirical Comparison of Rating-Based and Choice-Based Models*. In: *Journal of marketing Research*, Jg. 29, S. 368-377.

Der Einfluss von Werbung auf die Selbstaktivierung von Konsumenten - Ergebnisse einer experimentellen Studie

Sascha Steinmann, Hanna Schramm-Klein und Waldemar Kosmalla

Dieser Beitrag skizziert anhand einer experimentellen Studie, welchen Einfluss Werbeinformationen auf Selbstaktivierungsprozesse von Konsumenten haben und wie sich dies in der Selbstbewertung und wahrgenommenen Selbstdiskrepanz widerspiegelt. Im Rahmen der Studie wird hierbei zusätzlich noch zwischen problemlösenden und schönheitssteigernden Produkten unterschieden.

Einführung

Eine der charakteristischen Stärken der Werbeindustrie liegt in der Fähigkeit, durch den Einsatz geeigneter Werbemittel (z.B. Print- oder Fernsehwerbung), die Aufmerksamkeit von Konsumenten auf die Leistungen eines Anbieters zu lenken, positive Emotionen auszulösen und einen Bedarf zu wecken (Richins 1991). Somit kann es gelingen, dass scheinbar banale Objekte in begehrtere Produkte umgewandelt werden, die für den Konsumenten einen potenziellen Mehrwert darstellen können. Der Konsument wird somit in eine Situation versetzt, in der er oder sie sich Gedanken über den Kauf des beworbenen Produktes macht. Gedanken, die wahrscheinlich nicht bzw. nicht im gleichen Maße im Konsumenten ausgelöst werden, wenn die-

sem das gleiche Produkt nicht in einem Werbekontext präsentiert wird (Peracchio & Meyers-Levy 2005). Somit kann sich die Wahrnehmung und Beurteilung von Produkten in Abhängigkeit des Kontexts (Werbekontext vs. nicht Werbekontext) sowie in Abhängigkeit der Gestaltung der Werbung verändern (McQuarrie & Mick 1999). Dies impliziert, dass Werbung als eine Art symbolisches System verstanden werden kann, welches dazu führt, dass Produkten von Konsumenten eine Relevanz zugeschrieben wird, die über die eigentlichen Produkteigenschaften weit hinausgeht (Aaker 1999, Phillips & McQuarrie 2004).

Werbung kann also dazu dienen, Produkten eine Bedeutung zuzuschreiben, die diese ohne Werbung für einen Konsumenten

nicht erlangt hätten. Dies führt auch dazu, dass Werbung nicht nur die Aufmerksamkeit auf das beworbene Produkt oder die beworbene Leistung lenkt, sondern die Aufmerksamkeit auch auf die Selbstwahrnehmung des Konsumenten gelenkt wird. In diesem Kontext haben Studien im Bereich der Werbewirkungsforschung beispielsweise gezeigt, dass durch Werbung soziale Vergleichsprozesse ausgelöst werden, indem beispielsweise ein Konsument einen Vergleich zwischen seiner subjektiv wahrgenommenen Attraktivität und der wahrgenommenen Attraktivität eines Modells vornimmt. Durch den Werbekontext kann ein mögliches, wünschenswertes Selbstbild von Schönheit und Attraktivität hervorgerufen werden und der Konsument entscheidet, ob dieses (Ideal-)Selbst mit dem Kauf und der Nutzung des beworbenen Produktes erreicht werden kann. Somit führt Werbung auch dazu, dass Konsumenten über sich selbst in Bezug zum Produkt nachdenken und beurteilen, ob das beworbene Produkt als Lösung für ein potenziell vorhandenes, attraktivitäts-relevantes Problem (z.B. Camouflage bei Hautunreinheiten) oder zur Steigerung der eigenen Attraktivität (z.B. Schmuck) geeignet ist. Produkte, die in die erste Kategorie

Autoren

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

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

Waldemar Kosmalla, B.Sc. ist Master-Student an der Universität Siegen und verfasste seine Bachelorarbeit zum Thema "Selbstaktivierung durch Werbung"

fallen, werden im folgenden als problemlösende Produkte bezeichnet, letztgenannte als schönheitssteigernde Produkte.

Basierend auf den skizzierten theoretischen Bezugsrahmen wird im Rahmen einer experimentellen Studie untersucht, welchen Einfluss Werbung für problemlösende sowie schönheitssteigernde Produkte auf wichtige Selbstprozesse wie die Selbstaktivierung, die Selbstbewertung sowie die Selbstdiskrepanz nehmen und welche Unterschiede zwischen diesen Produktkategorien existieren.

Anlage und Durchführung der experimentellen Studie

Wie dargestellt, wird im Rahmen der experimentellen Studie zwischen schönheitssteigernden Produkten und problemlösenden Produkten unterschieden. Ein problemlösendes Produkt dient dazu, Mängel wie Schönheitsmangel zu beseitigen oder zu tarnen. Demgegenüber stehen schönheitssteigernde Produkte, die an sich schön sind oder durch deren Verwendung die Schönheit des Nutzers stärker betont wird (Bower & Landreth 2001).

Für die Durchführung der Studie war es erforderlich, vorab geeignete Produkte, die Experimentalstimuli, für beide Kategorien zu identifizieren. Hierfür wurden

zwei Vorstudien durchgeführt. In der ersten Vorstudie wurde den Teilnehmern (N = 91) eine Liste von 25 Produkten vorgelegt, die diese als problemlösend oder schönheitssteigernd beurteilen sollten. Hierbei wurden Schmuck, Lippenstift, High Heels, Mascara und Lidschatten als eindeutig schönheitssteigernde Produkte identifiziert. Sonnencreme, Handseife, Mundwasser, Deodorant und Zahnseide wurden eindeutig den problemlösenden Produkten zugeordnet. Basierend auf diesen Ergebnissen wurden für die zweite Vorstudie fiktive Print-Werbeanzeigen für eine fiktive Marke für die jeweiligen Produkte entworfen. Diese wurden den Teilnehmern (N = 51) präsentiert und sollten wiederum als problemlösend oder schönheitssteigernd beurteilt werden. Als Ergebnis wurden für die Hauptstudie Printanzeigen für jeweils drei problemlösende Produkte (Sonnencreme, Handseife, Mundwasser) und drei schönheitssteigernde Produkte (Schmuck, Lippenstift, High Heels) ausgewählt. Abbildung 1 zeigt beispielhaft das Stimulidesign für die fiktiven Printanzeigen sowie für die Produktstimuli in beiden Gruppen ohne Werbekontext. Zunächst wird das neutrale Produkt mit der Bildinformation „ohne Hintergrund“ auf einem weißen Hintergrund, ohne Markenzeichen und Schattierung und weitere werbewirksame Effekte dargestellt. Die zwei weite-

ren Bilder repräsentieren Werbebilder, wobei das erste mit der Bildinformation „mit Marke“ einen attraktiven Hintergrund besitzt und das im Vordergrund inszenierte Produkt sowie der fiktive Markenname „Kusco“ auffallen. Das zweite Werbebild „mit Model“ wurde jeweils durch ein Modell ergänzt.

Aufgrund der gewählten Stimuli und des Kontexts der Untersuchung richtete sich die experimentelle Studie ausschließlich an Frauen. Die Teilnehmer wurden über E-Mail-Verteiler ausgewählter deutscher Universitäten sowie soziale Netzwerke akquiriert und zufällig einer Experimentalbedingung zugewiesen. Insgesamt haben 216 weibliche Personen (M = 25,3; SD = 10,4 Jahre) an der Hauptstudie teilgenommen, von denen 36 Teilnehmerinnen zufällig einer Kontrollbedingung zugewiesen wurden.

Nach einer kurzen Einführung in die Thematik wurden die Teilnehmerinnen zu Beginn der Studie gebeten, sich das präsentierte Produkt in Ruhe anzusehen. Anschließend wurden Fragen zur Selbstaktivierung, Selbstbewertung sowie zur wahrgenommenen Selbstdiskrepanz sowie einige Kontrollfragen (z.B. Markenbekanntheit, Kaufwahrscheinlichkeit) gestellt, die auf einer 9-stufigen Ratingskala bewertet wurden. Bei der Messung der



Abbildung 1: Beispiele für die verwendeten Stimuli im Experiment

Selbstaktivierung wurden drei Dimensionen betrachtet: (1) die Aktivierung des privaten Selbst, (2) die Aktivierung des öffentlichen Selbst sowie (3) die Aktivierung der Umgebungswahrnehmung. So war es möglich, den Einfluss des Werbekontexts bzw. der Produktkategorie auf unterschiedliche Aspekte der Selbstaktivierung im Rahmen der Studie zu berücksichtigen.

Erste Ergebnisse

Hinsichtlich der Selbstaktivierung zeigen die ersten Ergebnisse der experimentellen Studie, dass schönheitssteigernde Produkte das persönliche Selbst stärker aktivieren als problemlösende Produkte ($M_{\text{schönheitssteigernd}} = 6,24$ ($SD = 1,83$); $M_{\text{problemlösend}} = 5,48$ ($SD = 1,76$); $p < ,05$). Weiterhin zeigen die Befunde, dass das private Selbst im Werbekontext signifikant stärker aktiviert wird, als wenn ein Produkt ohne Werbeinformation präsentiert wird. Gleiches gilt für die Bewertung des öffentlichen Selbst und der Aktivierung der Umgebungswahrnehmung. Auch bei diesen beiden Dimensionen ist die Aktivierung bei schönheitssteigernden Produkten grundsätzlich stärker als bei problemlösenden Produkten. Ebenso beeinflusst die Produktpräsentation innerhalb eines Werbekontextes die Beurteilung dieser beiden Dimensionen positiv.

Die Selbstbewertung der Teilnehmerinnen war niedriger, wenn diesen ein Produkt im Werbekontext präsentiert wurde ($M_{\text{Werbekontext}} = 5,33$ ($SD = 1,9$); $M_{\text{ohne Werbeinformation}} = 6,09$; ($SD = 1,5$); $p < ,05$). Insgesamt lassen die Ergebnisse darauf schließen, dass Selbstbewertungsprozesse insbesondere durch schönheitssteigernde Produkte hervorgerufen werden, während diese bei problemlösenden Produkten weniger

stark ausgeprägt sind. Dies kann unter anderem darin begründet sein, dass schönheitssteigernde Produkte potenziell eine höhere Relevanz für die Beurteilung der eigenen Attraktivität haben, als dies bei problemlösenden Produkten der Fall ist.

Hinsichtlich der Selbstdiskrepanz zeigen die ersten Ergebnisse, dass diese bei Produktpräsentationen im Werbekontext stärker ausgeprägt ist als im Vergleich zu Produktpräsentationen ohne Werbeinformation ($M_{\text{Werbekontext}} = 4,57$ ($SD = 2,1$); $M_{\text{ohne Werbeinformation}} = 3,83$ ($SD = 2,13$; $p < ,05$). Dies bedeutet, dass die Abweichung zwischen der Wahrnehmung des eigenen Selbst und dem durch den Werbekontext evozierten, potenziellen Idealselbst stärker ausfällt als bei Produkten, die außerhalb des Werbekontext präsentiert werden. Anders als erwartet zeigen die Befunde keine signifikanten Effekte der Produktkategorie auf die Selbstdiskrepanz. Für die Bewertung der Selbstdiskrepanz ist es also unerheblich, ob ein problemlösendes oder ein schönheitssteigerndes Produkt präsentiert wird.

Zusammenfassung und Implikation

Zusammenfassend haben die Ergebnisse der experimentellen Studie gezeigt, dass Produktpräsentationen in einem Werbekontext die Selbstaktivierung, die Selbstbewertung sowie die Selbstdiskrepanz beeinflusst. Insbesondere wird das private Selbst des Probanden aktiviert. Weiterhin haben die Befunde gezeigt, dass dies vor allem im Kontext von schönheitssteigernden Produkten der Fall ist. Im nächsten Schritt nimmt der Konsument seine Umgebung zunehmend bewusst wahr. Erst nachgelagert ist der Proband darüber besorgt, was andere von ihm den-

ken und wie er sich in der Öffentlichkeit präsentiert. Darüber hinaus haben die Ergebnisse gezeigt, dass Werbeinformationen die Selbstbewertung negativ beeinflussen. Dies lässt sich u.U. auch durch negativen Einfluss der Werbeinformationen auf die Selbstdiskrepanz erklären. Durch Werbeinformationen wird die Abweichung des eigenen Selbst vom durch die Werbung vermittelten Idealselbst größer, was schließlich zu einer geringeren Selbstbewertung führen kann. Zukünftig sollte also dieser potenziell mediierende Effekt der Selbstdiskrepanz auf die Selbstbewertung genauer untersucht werden.

Zusammenfassend lässt sich für die Werbepaxis ableiten, dass vor allem schönheitssteigernde Produkte zu einer Aktivierung des privaten Selbst führen können. Ferner nimmt die Umgebungswahrnehmung zu. Im Zustand der Selbstaktivierung erhöht sich die kognitive Leistung des Probanden, wodurch auch eine verstärkte Verarbeitung des beworbenen Produktes zu erwarten ist.

Weiterhin stellt sich nach den gewonnenen Erkenntnissen für die Praxis die Frage, welche Konsequenzen der negative Effekt der Selbstbewertung nach sich zieht. Kann dies zu verminderten Absätzen führen? Oder führen genau diese Selbstaktivierung und die entstehende Selbstdiskrepanz aufgrund eines erhöhten Idealselbst bei dem Konsumenten dazu, sich für das beworbene Produkt zu entscheiden, um die gesunkene Selbstbewertung wieder zu kompensieren?

Literatur

Aaker, Jennifer L. (1999), "The Malleable Self: The Role of Self-Expression in Persuasion," *Journal of Marketing Research*, 36 (February), 45–57.

Bower, Amanda B. and Stacey Landreth (2001), "Is Beauty Best? Highly versus Normally Attractive Models in Advertising," *Journal of Advertising*, 30 (Spring), 1–12.

McQuarrie, Edward F. and David G. Mick (1999), "Visual Rhetoric in Advertising: Text-Interpretive, Experimental, and Reader-Response Analyses," *Journal of Consumer Research*, 26 (June), 37–54.

Peracchio, Laura A. and Joan Meyers-Levy (2005), "Using Stylistic Properties of Ad Pictures to Communicate with Consumers," *Journal of Consumer Research*, 32 (June), 29–40.

Phillips, Barbara J. and Edward F. McQuarrie (2004), "Beyond Visual Metaphor: A New Typology of Visual Rhetoric in Advertising," *Marketing Theory*, 4 (March), 113–36.

Richins, Marsha L. (1991), "Social Comparison and the Idealized Images of Advertising," *Journal of Consumer Research*, 18 (June), 71–83.

Buchpublikationen

Die Bedeutung von Musik für die Gestaltung von Markenpersönlichkeit



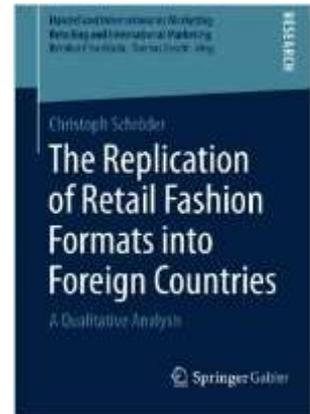
Die Erforschung der Bedeutung von Musik für das Marketing und die Käuferverhaltensforschung hat erst eine kurze Tradition. Im Rahmen einer empirischen Studie untersucht Johannes Flecker den Effekt einer Kongruenz von Markenpersönlichkeit und Musik auf die Wahrnehmung der Markenpersönlichkeit. Er präsentiert die Möglichkeit zum Aufbau eines theoretischen Gerüsts und zur

ex-ante-Integration musikalischer Stimuli in die Markenkommunikation und analysiert, wie durch einen gezielten, theoretisch fundierten Einsatz von Musik die Wahrnehmung einer Marke in Richtung einer bestimmten Persönlichkeitsdimension gesteigert werden kann. Dies ist aufgrund der zunehmenden Bedeutung identitätsorientierter Markenführung für vielfältige Bereiche der Markenkommunikation sowie die Neugestaltung und Reformulierung von Marken und deren Persönlichkeitsausprägungen von Interesse.

Flecker, Johannes (2014): Die Bedeutung von Musik für die Gestaltung von Markenpersönlichkeit, Reihe Handel und Internationales Marketing, Swoboda, Bernhard und Thomas Foscht (Hrsg.), Springer Gabler, Wiesbaden.

The Replication of Retail Fashion Formats into Foreign Countries

Christoph Schröder does one of the first attempts to analyze format transfers within the scope of different strategies, format elements, countries and success with focus on the fashion industry. Three distinct format transfer strategies are identified. The empirically observed design of format elements supports and extends the existing research. Fashion firms standardize their “Retail culture”, which acts as a foundation for a successful format transfer strategy (core elements). New insights are provided with regard to format transfer into foreign countries as well as over a timeframe of five years. International retailers face specific challenges with regard to the decision on their retail format abroad, which is known as an important success driver. They may transfer their format elements unchanged or may adapt those elements. One successful strategy is known to be an unchanged format replication, which is linked to the fashion industry.



Schröder, Christoph (2014): The Replication of Retail Fashion Formats into Foreign Countries, Reihe Handel und Internationales Marketing, Swoboda, Bernhard und Thomas Foscht (Hrsg.), Springer Gabler, Wiesbaden.

Transfer zwischen Forschung und Praxis

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

Gastvorträge von Managern an Universitäten und Exkursionen zu Unternehmen

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

Im Oktober 2014 referierte **Dr. Rolf Soiron, Verwaltungsratspräsident von Lonza** und bis vor kurzem auch **Verwaltungsratspräsident von Holcim**, für die Studierenden des Masters in European Business der Universität Fribourg. Der Vortrag wurde gemeinsam mit dem IVE (Institute for Value-based Enterprise) organisiert. Dr. Soiron sprach über den Unterschied von Leadership und Management, betonte dabei aber zunächst vor allem die hohe Bedeutung von „Management“, was in der Leadership-Literatur oft heruntergespielt wird. Anschließend zeigte er auf, was Leadership ist und berichtete in der Diskussion mit Prof. Dirk Morschett auch über seine Erfahrungen beim Zusammenschluss von Holcim und Lafarge zum mit Abstand größten Zementkonzern der Welt.

Im November 2014 war **Werner Dirks, General Manager Schweiz von La Prairie** zu Besuch an

der Universität Fribourg. Auch dieser Vortrag wurde in Kooperation mit dem IVE organisiert. W. Dirks erläuterte das Marketing von La Prairie, der Schweizer Luxus-Kosmetikmarke. Er zeigte auf, wie die Distribution gestaltet ist, denn bei den Produkten von La Prairie ist es von hoher Bedeutung, dass das Verkaufspersonal in den Kaufhäusern und anderen Geschäften die Produkte angemessen präsentiert und auch die Marke lebt.



Stefan Heissler
Managing Director

Liebherr Int.



Roland Frefel
Leiter CM Frische
und Restaurants

Coop

Anfang Dezember folgten eine Reihe von Gastvorträgen an der Universität Fribourg. **Stefan Heissler, Direktor der Liebherr-Gruppe**, gab zunächst einen Überblick über die vielfältigen Aktivitäten von Liebherr, einem der weltweit größten Baumaschinenunternehmen, und ging dann detailliert auf die internationale Unternehmensführung ein, in dem er die Aufgaben verschiedener Organisationseinheiten, sowohl auf Holding- als auch auf Länderebene, beschrieb.

Am gleichen Tag besuchte **Roland Frefel**, Mitglied der Direktion Marketing/Beschaffung und **Leiter Category Management für Frischprodukte, Gastronomie und VIVA** (Nachhaltigkeits-Eigenmarken) der **Coop** die Universität Fri-



Dr. Rolf Soiron
VR-Präsident
Lonza



Werner Dirks
General Manager CH
La Prairie Group

bourg und sprach über die Trends im Schweizer Detailhandel, die Entwicklung der verschiedenen

Handelsformate und insbesondere über den Sortimentsmix aus Handelsmarken und Markenartikeln sowie über den Category-Management-Prozess.

Noch im Dezember, den letzten Wochen des Herbstsemesters, werden an der Universität Fribourg, organisiert durch Prof. Morschett, drei weitere Vorträge stattfinden aus unterschiedlichen Branchen. **Oliver Staerke, Key Account Manager** bei **Henniez (Nestlé Waters)**, wird über Key-Account-Management referieren. **Kurt Haerri, Head Global Marketing & Sales** von **Schindler** und früherer **Vorsitzender der Schweizerisch-Chinesischen Handelskammer**, wird über Schindlers Strategie in China berichten und schliesslich wird **Dr. Rico Tang, CEO** von **Valurise Health Solutions**, einem sehr erfolgreichen und mehrfach prämierten Unternehmen aus Shanghai im Bereich Gesundheitsrisikomanagement, über Innovationen bei Gesundheitsdienstleistungen in China zu den Studenten sprechen.

Im Rahmen der Masterveranstaltung "International Strategic Marketing" referierten am 01. Juli 2014 Herr **Achim Schneider** und Herr **Christoph Schröder** von der **SAP AG** an der Universität Trier. In diesem Vortrag stellte Herr Schneider vor rund 50 Studierenden zunächst die wesentlichen Einsatzbereiche und Vorzüge der SAP-Lösungen in international agierenden Handelsunternehmen vor. Anschließend zeigte Herr Schröder anhand einiger konkreter Beispiele auf, inwiefern sich die so generierten Informationen für eine internationale Marketing-Strategie nutzen lassen und Unternehmen in ihren Markteintritts- und Marktbearbeitungsentscheidungen unterstützen. Der Vortrag stieß bei den Studierenden auf großes Interesse, was sich in einer ausgiebigen Frage- und Diskussionsrunde am Ende der Veranstaltung zeigte.



Achim Schneider
Director Solution
Management
SAP AG



Christoph Schröder
Director Solution
Strategy
SAP AG

Im Rahmen der Bachelorveranstaltung „Käuferverhalten“ referierte Herr **Dr. Wolfgang Adlwarth, Manager Strategic Customer Development** der **GfK** am 03. Juli 2014 in Trier zum Thema Kaufverhaltensanalyse mit Verbraucherpanels. Vor rund 130 interessierten Studierenden erläuterte Herr Dr. Adlwarth zunächst den Aufbau des Verbraucherpanels in Deutschland, welches als Basisinstrument der Marktbeobachtung und -analyse der GfK dient. Im weiteren Verlauf seines Vortrages thematisierte er alsbald Trends für den Handel von FMCGs, so der starke Anstieg der Umsatzanteile von Discountern und Food-Vollsortimentern im LEH oder das Wachstum der Discounter über Premium-Handelsmarken. Abschließend lernten die Trierer Studierenden die Bedeutung der Anreicherung von Marken mit Werten kennen. Werthaltige Marken haben eine deutlich höhere Erfolgswahrscheinlichkeit. Die Markenbindung durch eine wertbasierte Markenführung stellt somit ein wichtiges Instrumentarium für Händler dar, um Kunden langfristig an sich zu binden.

Am 08. Juli 2014 referierte Frau **Univ.-Prof. Dr. Andrea Gröppel-Klein, Direktorin des Instituts für Konsum- und Verhaltensforschung an der Universität des Saarlandes**, zum Thema "Shopper-Research: Konsumentenverhalten am PoS" an der Universität Trier. Der Vortrag fand im Rahmen der Vorlesung „Handelsmarketing“ als Teil der Master-Spezialisierung „Handel und internationales Marketing-Management“ statt und wurde von rund 30 Masterstudierenden besucht. Die Referentin stellte Ihre Forschung zum Einkaufsverhalten am Point of Sale vor. Sie ging dabei sowohl auf theoretische Hintergründe zur Erklärung des Konsumentenverhaltens als auch auf konkrete experimentelle Forschungsergebnisse aus ihren aktuellen Projekten ein. Ein besonderer Fokus Ihres Vortrages lag auf der Gestaltung von



Dr. Wolfgang Adlwarth
Manager Strategic
Customer Development
GfK



Univ.-Prof. Dr. Andrea
Gröppel-Klein
Direktorin
**Institut für Konsum- und
Verhaltensforschung**

Verkaufsräumen im Lebensmitteleinzelhandel, zum Beispiel bezüglich der Stellung der Regale, Laufrichtungen der Konsumenten und Anordnung der Ware auf der Fläche. Durch bewusste Planung dieser Aspekte können Lebensmittelhändler den Einkaufsprozess für Konsumenten deutlich erleichtern und damit die Zufriedenheit ihrer Kunden erhöhen.

Im Rahmen ihrer Lehrveranstaltung konnte Prof. Schramm-Klein auch an der Universität Siegen einige Gastdozenten begrüßen. Im Juni 2014 referierte Frau **Dr. Gabriele Barten, Leiterin Marketing** der Firma **Achenbach Buschhütten**, über das internationale Marketing des international bekannten Walzwerkanlagenherstellers. Die ca. 100 Studenten bekamen einen sehr detaillierten Einblick in Aktivitäten der Marketingabteilung und konnten in der folgenden Diskussion noch einige spannenden Fragen klären.

Herr **Lars Dammertz, Produktmanager** der **Krombacher Brauerei** gab in der Vorlesung „Strategisches Markenmanagement“ einige Einblicke in die Themen, die ihn im Rahmen seiner Tätigkeit bei einer der führenden deutschen Produzenten von Premium Bierangeboten beschäftigen. Er veranschaulichte dabei nicht nur die imposante Entwicklung des Unternehmens, ausgehend von einer starken Erweiterung des Markenportfolios, sondern nannte auch sehr konkrete Beispiele zu Herausforderungen aktueller Kampagnen von Produkten wie „Krombacher Hell“ und „Krombachers Fassbrause“.

Ebenfalls Gast an der Universität Siegen war **Dr. Oliver Büttner** vom **Institut für angewandte Psychologie der Universität Wien**. Er präsentierte ca. 80 Studenten in der Vorlesung „Marktforschung“ die neusten Ergebnisse seiner Arbeit. Im Mittelpunkt stand dabei insbesondere eine Studie über die visuelle Aufmerksamkeit beim Einkauf-

fen, die mit neuester Eye-Tracking Technologie durchgeführt wurde.



Dr. Gabriele Barten
Leiterin Marketing
**Achenbach
Buschhütten**



Lars Dammertz
Produktmanager
Krombacher Brauerei



Dr. Oliver Büttner
Institut für angewandte
Psychologie
Universität Wien

Vorträge und Projekte mit Unternehmen

Wie auch in den letzten Jahren war ein wesentlicher Fokus der Transfer-Aktivitäten des Chair for International Management der Universität Fribourg auch in diesem Berichtszeitraum das Thema **Online-Handel**. Zu diesem Thema referierte Prof. Morschett bei verschiedenen Veranstaltungen, insbesondere bei Verbundgruppen und im B2B-Bereich, im In- und Ausland, aber auch bei anderen Handelsorganisationen und Herstellern.

Aber auch das Thema der **Mega-Trends im Handel** ist weiterhin aktuell. Zu diesem Thema referierte Prof. Morschett u.a. beim **NewPOS Summit** der **Conference Group** in Köln und beim **Fachmarkt-Immobilienkongress** der Conference Group in Wiesbaden.

Im Rahmen der Zusammenarbeit mit Verbundgruppen referierte Prof. Morschett zusammen mit Mathias und Henning Fischer von Maxpartner, einer Kommunikations- und Strategieagentur für Verbundgruppen, beim Dienstleistungstag der **ServiCon** in Köln über das **Beziehungsmanagement** als Erfolgsfaktor in Verbundgruppen.

Der Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen hat in den letzten Monaten ebenfalls in vielen Projekten mitgewirkt, bei denen der Transfer von Wissenschaft und Praxis im Vordergrund stand. Neben der Kooperation mit den Westerwaldwerkstätten standen insbesondere Themen wie Leerstandsmanagement, Stadt- und Regionalmarketing und Entwicklung des Einzelhandels im Fokus der

Betrachtung. Ebenfalls vorangetrieben wurden Projekte, die eine engere Bindung von Hochschule und Stadt Siegen ermöglichen sollen.

Zu Beginn des Sommersemesters 2014 wurden die neuen Studentinnen und Studenten der Fakultät III der Universität Siegen erstmals im Rahmen der neuen „Welcome Week“ begrüßt. Dieses von Mitarbeitern des Lehrstuhls für Marketing von Prof. Schramm-Klein, der Fakultät und dem Fachschaftsrat gemeinsam initiierte Projekt löst zukünftig die Semesterauftaktveranstaltung als Event zum Semesterstart ab und richtet sich nicht nur an die neuen Studenten der Fakultät sondern auch an Studenten höherer Semester und alle Lehrenden und Mitarbeiter. Neben bekannten Elementen wie den „Meet your Prof“ Vorlesungen, der Tutorienarbeit in Kleingruppen und einer großen Begrüßungsveranstaltung sind weitere, neue Events ins Leben gerufen worden, die den Kontakt der Studenten mit lokalen Unternehmern intensivieren. Neben neuen Abendveranstaltungen in exklusiven Clubs der Siegener Innenstadt ist auch eine moderne Version des Sportaktionstages, genannt „Activity Day“, der alle Mitglieder der Fakultät zum sportlichen Miteinander lädt als Beispiel zu nennen.

Darüber hinaus war Prof. Schramm-Klein Mitglied des Round Table „**E-Commerce**“ des **NRW-Wirtschaftsministeriums**.

Internationale Seminare, Vorträge, Preise und Kontakte

Im September 2014 organisierte der Chair for International Management der Universität Fribourg die **Forschungstagung Marketing**, an der mehr als 50 Marketingforscher von ca. 10 Lehrstühlen aus Deutschland, der Schweiz und Österreich teilnahmen. Doktoranden dieser Lehrstühle präsentierten ihre Forschungsarbeiten, die intensiv diskutiert wurden. Am schönen Schwarzsee im Kanton Fribourg fand das Konferenz-Dinner statt, aber vor allem wurden den Teilnehmern viele Anregungen für ihre Promotionsprojekte gegeben.

Mitarbeiter des Chair for International Management der Universität Fribourg haben in den letzten Monaten ihre Forschungsarbeiten bei verschiedenen Konferenzen präsentiert, u.a. der Forschungstagung Marketing in Fribourg aber auch der Tagung Handelsforschung in Trier. Im Dezember 2014 wird das Paper „Internationalization Speed of Online Retailers – A Resource-based Perspective on the Influence Factors“ von Matthias Schu und Dirk Morschett bei der Jahreskonferenz der European International Business Academy (EIBA) in Uppsala präsentiert. Dieser Beitrag ist zugleich als einer von fünf Beiträgen der gesamten Konferenz (von ca. 350) für den Best Overall IB Paper Award nominiert.

Mitarbeiter des Lehrstuhls für Marketing und Handel der Universität Trier haben von Mai 2014 bis Dezember 2014 Forschungsarbeiten u.a. auf folgenden Konferenzen vorgetragen: Academy of International Business (Juni, Vancouver), Forschungstagung Marketing (September, Fribourg), Tagung Handelsforschung (Oktober, Trier), European International Business Academy (Dezember, Uppsala), Australian New Zealand Marketing Association (Dezember, Brisbane). Es handelt sich um folgende Beiträge:

- Swoboda, Bernhard & Lukas Morbe (2014): „Retailer’s International Strategy, Implementation and Performance“, *Academy of International Business (AIB) Annual Meeting*, Vancouver, June 23-26, 2014.
- Hirschmann, Johannes (2014): „Do Top-MNCs Participate From Being Global in Foreign Countries? A Study in India, Japan, and the United States“, *Forschungstagung Marketing*, Fribourg, September 11-13, 2014.
- Morbe, Lukas (2014): „International Strategy in Retailing - Direct and Indirect Performance Implications“, *Forschungstagung Marketing*, Fribourg, September 11-13, 2014.
- Puchert, Cathrin (2014): „Corporate Reputation in an International Context“, *Forschungstagung Marketing*, Fribourg, September 11-13, 2014.
- Weindel, Julia (2014): „Reciprocity between Offline and Online Retail Brands within Channel Structures“, *Forschungstagung Marketing*, Fribourg, September 11-13, 2014.
- Morbe, Lukas (2014): „Retailer’s International Strategy, Implementation and Performance“, *Tagung Handelsforschung*, Trier, October 16-18, 2014.
- Weindel, Julia & Bernhard Swoboda (2014): „Reciprocal Effects of Perceived Value and Retail Brand Equity“, *Tagung Handelsforschung*, Trier, October 16-18, 2014.
- Weindel, Julia (2014): „Crosswise and Reciprocal Interdependencies between Offline-Online-Channels“, *Tagung Handelsforschung*, Trier, October 16-18, 2014.
- Swoboda, Bernhard & Julia Weindel (2014): „The Reciprocal Relationship of Perceived Value and Retail Brand Equity: A Study in Fashion and Grocery Retailing“, *Australian New Zealand Marketing Association (ANZMAC) Conference Proceedings*, Brisbane, December 1-3, 2014.
- Swoboda, Bernhard & Cathrin Puchert (2014), „Corporate Reputation within Multinational Corporations - A Hierarchical Analysis on the Cross-national Boundaries of Corporate Reputation Effects“, *European International Business Academy (EIBA) Conference*, Uppsala, December 11-13, 2014.

Frau Dr. Edith Olejnik wurde für Ihre Dissertation „International Small and Medium-sized Enterprises: Dynamic Internationalization Patterns, Determinants of Change, Organizational Configurations and Success Factors“ auf einer Gesamtuniversitätsebene als beste Dissertation im Jahr 2013 mit dem **Förderpreis für den wissenschaftlichen Nachwuchs** des Vereins „Freundeskreis Trierer Universität e.V.“ geehrt.

Im Zeitraum Juni 2014 bis November 2014 wurden die Forschungsarbeiten des H.I.M.A. auf folgenden Konferenzen vorgestellt:

- Whitaker, Darlene; Lonnes, Victoria & Joachim Zentes (2014): „Walk the Talk! Building Corporate Sustainable Brand Strength through a Sustainable Supply Chain“, *43rd European Marketing Association Conference (EMAC)*, Valencia, June 3-6, 2014.

- Keßler, Daniel; Ney, Benjamin & Joachim Zentes (2014): “The Impact of Selected Image Dimensions of Flagship Stores on Consumer’s Brand Associations”, *43rd European Marketing Association Conference (EMAC)*, Valencia, June 3-6, 2014.
- Steinhauer, Ruth & Joachim Zentes (2014): “Absorptive Capacity in Business Model Innovation: Empirical Analysis of Managerial Influence Factors”, *Academy of International Business (AIB) Annual Meeting*, Vancouver, June 23-26, 2014.
- Steinhauer, Ruth; Buse, Razvan F. & Joachim Zentes (2014): „Absorptive Capacity in Business Model Innovation: Empirical Analysis of Managerial Influence Factors”, *Wissenschaftliche Tagung der Erich-Gutenberg-Arbeitsgemeinschaft Köln e.V.*, Nürnberg, September 11-12, 2014.
- Zentes, Joachim; Freer, Tatjana & Daniel Keßler (2014): “Future Challenges for Brick-and-Mortar Retailers – An Empirical Study”, *Colloque Etienne Thil*, Paris, October 15-17, 2014.
- Freer, Tatjana; Keßler, Daniel & Joachim Zentes (2014): „Mehr als nur stationärer Handel: Eine empirische Analyse utilitaristischer und hedonistischer Einkaufsmotive“, *Tagung Handelsforschung*, Trier, October 16-18, 2014.
- Schwabe, Tillmann (2014): “Dynamic Capabilities im Vertrieb - Bestandsaufnahme und Entwicklung eines Konzepts der Vertriebskompetenz“, *Forschungstagung Marketing*, Fribourg, September 11-13, 2014.
- Neus, Florian (2014): „Hochschulmarketing“, *Forschungstagung Marketing*, Fribourg, September 11-13, 2014.
- Kunze, Kim-Kathrin (2014): “Evaluating Marketing Activities of Regions with Respect to Different Stakeholder Perspectives“, *Forschungstagung Marketing*, Fribourg, September 11-13, 2014.
- Wagner, Gerhard (2014): Eine experimentelle Studie zur Bestimmung relevanter Wirkungsvariablen für das Online-Shopping mit einem Smart TV, *Forschungstagung Marketing*, Fribourg, September 11-13, 2014.
- Rollin, Robér (2014): Akzeptanz von Elektromobilität – Eine Analyse von Motiv-, Anforderungs- und Verhaltensstrukturen, *Forschungstagung Marketing*, Fribourg, September 11-13, 2014.
- Kunze, Kim-Kathrin & Hanna Schramm-Klein (2014): „The Impact of Regional Marketing Projects on the Development of Regions with Respect to Different Stakeholder Perspectives“, *2nd International Conference on Hospitality and Tourism Management*, Colombo, October 7-8, 2014.
- Wagner, Gerhard; Schramm-Klein, Hanna & Sascha Steinmann (2014): „Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde zur Fragmentierung des E-Commerce: Die „Multi-Channel-E-Commerce“-Perspektive“, *Tagung Handelsforschung*, Trier, October 16-18, 2014.
- Steinmann, Sascha; Mau, Gunnar; Wagner, Gerhard & Schramm-Klein, Hanna (2014): “Is less sometimes more? The influence of additional information from mobile apps on purchase decisions at the POS.”, *Tagung Handelsforschung*, Trier, October 16-18, 2014.
- Kunze, Kim-Kathrin & Hanna Schramm-Klein (2014): “Evaluating the Impact of Regional Marketing Projects on the Development of Regions from Different Stakeholder Perspectives”, *4th International Conference on Tourism Research*, Kota Kinabalu, December 9-11, 2014.

Die Mitarbeiter des Lehrstuhls für Marketing der Universität Siegen haben in der zweiten Jahreshälfte 2014 ebenfalls ihre Forschungsthemen auf diversen Konferenzen und Tagungen präsentiert:

- Mau, Gunnar; Steinmann, Sascha; Wagner, Gerhard & Hanna Schramm-Klein (2014): “The More the Merrier? The Effects of Additional Information Through the Use of Mobile Apps on Purchase Decisions”, *43rd European Marketing Association Conference (EMAC)*, Valencia, June 3-6, 2014.
- Wagner, Gerhard; Schramm-Klein, Hanna; Kellner, Julian; Steinmann, Sascha & Bernhard Swoboda (2014): „Multiplicity of Electronic Distribution Channels: a Consumer-Based Overview and Categorisation”, *43rd European Marketing Association Conference (EMAC)*, Valencia, June 3-6, 2014.
- Mau, Gunnar; Steinmann, Sascha; Wagner, Gerhard & Hanna Schramm-Klein (2014): „The More the Merrier? The Effects of Additional Information Through the Use of Mobile Apps on Purchase Decisions”, *Summer Marketing Educators' Conference (Summer AMA)*, August 1-3, San Francisco, 2014.

Impressum

Jg. 5, 2014, Heft Nr. 2

Retailing & Consumer Goods Marketing wird herausgegeben von

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

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

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

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

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

Layout: Florian Neus, Universität Siegen.