

# Retailing & Consumer Goods Marketing

Juni 2015



## Impulse für Handel und Konsumgüterindustrie

### Inhalt

- Editorial 1
- Retail to Business (R2B): Der Einzelhandel entdeckt den Profikunden 2
- HandelsMonitor untersucht die Zukunft des stationären Handels 7
- Interdependenz zwischen Kanälen im Multichannel-Fashionhandel 11
- B2B-Online-Marktplätze: Chancen und Risiken für den Großhandel 15
- Was hilft Kindern, attraktiven Marketing-Stimuli zu widerstehen? 20
- Einfluss von Konsumenten-Ethnozentrismus auf das Verhalten gegenüber ausländischen Händlern 24
- Integrale Kundensegmentierung: Identifikation länderübergreifender und –gruppenspezifischer Segmente 29
- Einflussfaktoren auf die Kaufentscheidung von Elektro- und Hybridfahrzeugen 34
- Buchpublikationen 39
- Transfer zwischen Theorie und Praxis 41
- Impressum 45

### Editorial

Die Themen, über die wir in dieser Ausgabe unseres Newsletters berichten, sprechen vielfältige Entwicklungen in Handel und Konsumgüterindustrie an.

Die ersten Beiträge im aktuellen Newsletter berichten über Erkenntnisse zu Trends im Einzelhandel. Dabei wird die Erschließung neuer Zielgruppen, nämlich Profikunden, diskutiert, ebenso wie die Zukunft des stationären Handels, weil auch künftig der dominante Anteil des Handels nicht elektronisch, sondern stationär stattfinden wird. Die dabei entstehenden Interdependenzen zwischen elektronischen und stationären Kanälen werden in einem weiteren Beitrag am Beispiel des Fashionhandels aufgezeigt.

An der Schnittstelle von elektronischem Handel und stationärem Handel liegt auch der Beitrag zu B2B-Online-Marktplätzen, in dem diese Option für Großhändler diskutiert wird.

Die weiteren Beiträge beziehen sich auf Untersuchungen zum Konsumentenverhalten. Zunächst wird in einem Beitrag aufgezeigt, wie bestimmte Methoden wirken, dass Kinder Marketing-Stimuli widerstehen können.

In einer weiteren Studie wird am Beispiel des Schweizer Lebensmittelhandels gezeigt, wie Konsumenten-Ethnozentrismus auf

das Kaufverhalten bei ausländischen Händlern wirkt.

Fragen des internationalen Marketings stehen im Zentrum des vorletzten Beitrags, der sich mit einem methodisch neuartigen Ansatz zur integralen Kundensegmentierung für international tätige Unternehmen befasst.

Im letzten Beitrag werden schließlich das Kaufverhalten für Elektro- und Hybridfahrzeuge untersucht und die Einflussfaktoren auf die Kaufentscheidung analysiert.

Die beteiligten Lehrstühle waren auch im letzten halben Jahr aktiv mit Publikationen und anderen Praxiskontakten. Am Ende des Newsletters stellen wir Ihnen ausgewählte Aktivitäten vor.

*Dirk Morschett*  
Universität Fribourg/Schweiz

*Hanna Schramm-Klein*  
Universität Siegen

*Bernhard Swoboda*  
Universität Trier

*Joachim Zentes*  
Universität des Saarlandes

## Retail to Business (R2B): Der Einzelhandel entdeckt den Profikunden

**Benjamin Ney & Darlene Whitaker**

Im Rahmen einer vom Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) durchgeführten Studie wurde die Bedeutung gewerblicher Kunden als hochinteressante und im Wachstum befindliche Zielgruppe des Einzelhandels analysiert. Ziel der Studie war es, ein ganzheitliches Bild dieses Phänomens zu entwickeln, um so u.a. einen wesentlichen Erklärungsbeitrag im Hinblick auf Attraktivitätsfaktoren des Einzelhandels als Beschaffungsquelle aus Sicht gewerblicher Kunden zu leisten. Untersucht wurde die Thematik, basierend auf einer Daten-Triangulation, in dreistufiger Vorgehensweise. Einer intensiven Literaturanalyse folgten semi-strukturierte Experteninterviews mit Unternehmensvertretern des Großhandels, des Einzelhandels und Gewerbetreibenden sowie eine großzahlige Befragung von 180 Unternehmern aus dem Gastronomie-, Bau- und Handwerks- sowie Dienstleistungsgewerbe, die im Oktober 2014 durchgeführt wurde. Die praktische Relevanz wurde ferner anhand zahlreicher Kurzfallstudien unterschiedlichster Branchen verdeutlicht.

### Profikunden als neuer Fokus des Einzelhandels

Zweifellos sind private Haushalte bzw. Konsumenten die wichtigste, doch nicht die einzige Zielgruppe des Einzelhandels. Seit jeher stellt bspw. der Lebensmitteleinzelhandel auch für gewerbliche Kunden aus der Gastronomie eine alternative Bezugsquelle dar. Auch in anderen Segmenten, so u.a. in Warengruppen, die den Bereichen Werkstatt, Haus und Garten oder der Elektronik, Computer und Handys zuzuordnen sind, tragen Profikunden bereits einen erheblichen Anteil zum Umsatz des Einzelhandels bei. Viele Einzelhändler, die schwerpunktmäßig in den Kategorien Schreibwaren und Bürobedarf tätig sind, zählen gar seit jeher

mehr gewerbliche als private Kunden. Denn aus Sicht professioneller Kunden, insbesondere solcher aus dem Bereich kleiner und mittlerer Unternehmen, steigern Faktoren wie starke Händlermarken, durchdachte und bekannte E-Commerce-Angebote, ein anhaltender Preiskampf unter den Retailern oder ein dichtes Filialnetz die Attraktivität des Einzelhandels als Einkaufsstätte in immer größerem Ausmaß. Bereits eine Vielzahl von Einzelhändlern – insbesondere aus Nordamerika und Großbritannien, aber nach und nach auch aus der DACH-Region – hat das Segment der gewerblichen Kunden als sehr attraktive Zielgruppe erkannt und bereits entsprechende Strategien ausgerollt. „Best Buy for Business – The Business Side of Best

Buy“, „AmazonSupply: The Store for Business & Industry“, „OTTO Office: Bürobedarf, Bürotechnik und Büromöbel“, „IKEA Business – Lösungen für Unternehmen“, „ASDA Business: Great range & low prices on grocery & office supplies“, „Interdiscount Business: Service für Geschäftskunden und öffentliche Institutionen“ oder „Bauhaus Drive-In Arena: Ein vollständiges und professionelles Fachsortiment für Handwerker, Gewerbetreibende und Privatkunden“ – die Liste der in diesem vielversprechenden Geschäftsfeld aktiven Player mit Wurzeln im traditionellen Einzelhandel wird länger und länger, stets namhafter und umfasst immer mehr Branchen.

Folglich führt die dargestellte Entwicklung in vielen Branchen bereits zu bedeutenden Veränderungen der Wettbewerbsverhältnisse. Der Groß- und Fachhandel gerät angesichts zunehmender Tendenzen der Disintermediation verstärkt in Bedrängnis und sucht nach neuen Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber dem immer breiter aufgestellten Einzelhandel,

### Autoren

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

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

was u.a. auch der Tatsache geschuldet ist, dass mehr und mehr Retailer unterschiedlichster Branchen an der Entwicklung einer Strategie zur effizienteren und effektiveren Ansprache gewerblicher Kundengruppen interessiert sind.

Im Rahmen der Studie wird der Begriff Retail to Business (R2B) als eine Sonderform des B2B-Handels definiert, bei der die Marktbeziehungen zwischen mindestens einem Einzelhandelsunternehmen („Retail“) und Geschäftskunden bzw. Gewerbetreibenden („Business“) im Vordergrund stehen.

Das Potenzial gewerblicher Kunden wird, u.a. im Bereich Computer und Elektronik, als gewaltig eingestuft. Generell wird Geschäftskunden auf Grund einer besseren Profitabilitätsrate ein im Schnitt deutlich höherer Kundenwert attestiert als Privatkunden.

Obgleich der skizzierte Hintergrund für eine intensiviertere Bearbeitung der Zielgruppe gewerblicher Kunden durch den Einzelhandel spricht, steht die überwiegende Mehrzahl der Retailer unverändert vor dem Problem, das

Potenzial dieser Kundengruppen nicht quantifizieren und somit Investitionen in diesem Segment nicht auf Basis von belastbarem Zahlenmaterial rechtfertigen zu können. Als Hauptgrund dieses Defizits ist anzuführen, dass der Einzelhandel meist nicht unterscheiden kann, welche Personen als Privat- oder als Geschäftskunden ihren Einkauf tätigen. Auch die Fragestellungen, welche Einzelhandelssegmente besonders geeignet für die Ansprache derartiger Kundengruppen sind, und welchen Bedürfnissen und Charakteristika gewerblicher Kunden der Einzelhandel erhöhte Aufmerksamkeit widmen sollte, sind bislang nicht abschließend geklärt.

### Quantitative Einschätzung des R2B-Marktes

Eine quantitative Einschätzung der aktuellen Größe des R2B-Marktes in Deutschland ist, wie bereits erwähnt, kaum möglich. Um dennoch quantitative Aussagen über die Bedeutsamkeit des Marktes treffen zu können, wurden die Teilnehmer der Studie, die vornehmlich als Unternehmen mit bis zu sechs Mitarbeitern zu charakterisieren sind, nach ihrer generellen Nutzung des Einzel-

handels als Einkaufskanal für gewerbliche Zwecke befragt (siehe Abb. 1).

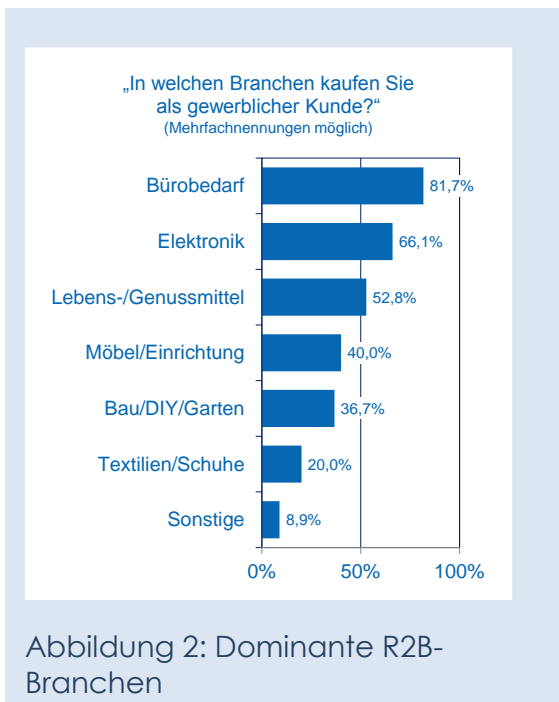


Abbildung 2: Dominante R2B-Branchen

Gesamthalt geben rd. 87% an, zumindest für einen Teil ihrer Beschaffung Kanäle des Einzelhandels zu nutzen. Am stärksten greifen gegenwärtig Gastronomen (93,8%) im Zuge der Beschaffung auf den Einzelhandel zurück, was sicherlich auch an der häufig innerstädtischen Lage und der geografischen Nähe zum Einzelhandel liegen dürfte. Aber auch im Bau und Handwerk (82,9%) sowie im Dienstleistungsgewerbe (88,5%) zeigt sich, dass der Einzelhandel längst zu einem wichtigen Einkaufskanal unter Geschäftskunden avanciert ist.

Durchschnittlich betrachtet liegen die prozentualen wertmäßigen Warenanteile, welche die Respondenten als gewerbliche Kunden im Einzelhandel beschaffen, in der Gastronomie sowie dem Bau und Handwerk zwischen 10% und 20%. Dienstleistungsunternehmen geben durchschnittlich sogar wertmäßige Anteile zwischen 20% und 30% an. Rund 25% der Befragten äußern, mehr als die Hälfte ihres Warenein-

„Wickeln Sie zumindest einen Teil der Beschaffung Ihres Unternehmens – neben Ihren Einkäufen im Großhandel oder direkt bei den Herstellern – über Kanäle des Einzelhandels ab?“

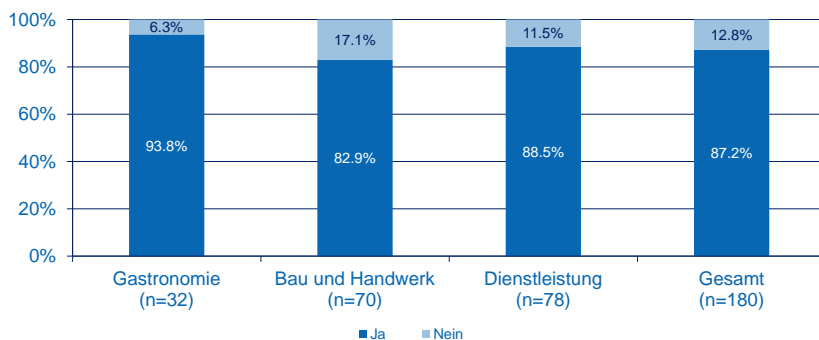


Abbildung 1: Warenbeschaffung gewerblicher Kunden im Einzelhandel

kaufs im Einzelhandel zu tätigen. Dass die R2B-Thematik eine einzelhandelsbranchenübergreifende Relevanz hat, verdeutlicht Abb. 2.

Innerhalb der Branchen kann eine deutliche Dominanz der Nutzung stationärer Geschäfte gegenüber Online Shops festgestellt werden, wobei von einem künftigen Anstieg der Nutzung von Online-Kanälen auszugehen ist.

### Die Attraktivität des Einzelhandels vereint im Business Customer Value

Im Rahmen einer aktiven Bearbeitung des R2B-Segments sollten sich Führungspersonen im Strategischen Management unbe-

dingt darüber bewusst werden, welche Mehrwerte gewerbliche Kunden schätzen und in welcher Art und Weise diese von Unternehmensseite geschaffen werden können. Führt man sich bspw. vor Augen, dass Profikunden in der Regel komplexere Leistungen als Konsumenten nachfragen, die mit einem intensivierten Bedarf an begleitenden Dienstleistungen und einem höheren Individualisierungsbedürfnis einhergehen, aus Perspektive des Einzelhändlers zugleich aber auch mit einer längerfristigen Geschäftsbeziehung belohnt werden, so wird deutlich, dass Retailer zur zielgerichteten Bearbeitung des R2B-Segments fundamental andere Maßnahmen als im klassischen Endverbrauchergeschäft ergreifen

müssen, um den auf Geschäftskundenseite wahrgenommenen Mehrwert – den sog. Business Customer Value (BCV) – zu steigern und so zum gewünschten Erfolg zu gelangen.

Dabei manifestiert sich der BCV weniger in der losgelösten Bewertung eines erworbenen Produkts, sondern ist vielmehr Ausdruck eines auf Kundenseite parallel zur Leistungserstellung ablaufenden, schrittweisen Prozesses, der verstärkt über das Produkt hinaus auch und – im gewerblichen Bereich sogar besonders – eine für die individuellen Kundenbedürfnisse maßgeschneiderte Servicekomponente umfasst. Demzufolge ist das möglichst exakte Verständnis der Bedürfnisse und

Dimension	Charakteristika
Conditional Value	Der Conditional Value entsteht ausschließlich im Kontext einer bestimmten Situation. So stellt das dichte Filialnetz eines Einzelhändlers für gewerbliche Kunden insbesondere dann einen Vorteil gegenüber anderen Beschaffungskanälen dar, wenn im Betrieb der unvorhersehbare, jedoch dringende Bedarf nach einem bestimmten Produkt auftritt.
Value of Business Services	Der Value of Business Services umfasst transaktionsbegleitende Dienstleistungen, die der Einzelhandel zielgenau auf die Bedürfnisse seiner gewerblichen Kunden maßschneidert und offeriert.
Value of Opening Hours	Diese Dimension bildet den Vorteil ausgedehnter Öffnungszeiten ab, der insbesondere eine Differenzierung gegenüber solchen Beschaffungskanälen erlaubt, die auf eine Öffnung bis in die späten Abendstunden oder an Samstagen verzichten.
Value of Personal Care	Der Value of Personal Care kann als Anforderungsprofil eines Mitarbeiters verstanden werden, der im Rahmen einer umfassenden R2B-Strategie am Point of Sale im direkten Kontakt mit den gewerblichen Kunden steht und dementsprechend sensibilisiert für die spezifischen Bedürfnisse dieser Zielgruppe sein muss.
Value of Assortment Quality	Der Value of Assortment Quality spiegelt die Fähigkeit eines Einzelhändlers wider, sein Sortiment derart zu gestalten, dass gewerbliche Kunden keine Qualitätsnachteile des Produktangebots gegenüber konkurrierenden Beschaffungskanälen empfinden.
Value for Money	Der Value for Money stellt auf die Preis-Leistungsfähigkeit des Einzelhandels im Wettbewerb zwischen den diversen Beschaffungskanälen gewerblicher Kunden ab.
Value of Assortment Size and Variety	Diese Dimension ist als Indikator für die Fähigkeit eines Einzelhändlers zu werten, sein Sortiment hinsichtlich Breite und Tiefe derart aufzustellen, dass gewerbliche Kunden möglichst keine Lücke zu den Produktangeboten anderer Beschaffungskanäle wahrnehmen.
Emotional Value	Der Emotional Value misst vor dem Hintergrund der zunehmenden Erlebnisorientierung der Kundschaft, inwiefern es dem Einzelhandel gelingt, gewerbliche Kunden nicht bloß auf rationaler, sondern auch auf emotionaler Ebene anzusprechen und so Gefühle wie Sympathie, Vertrauen oder Vertrautheit zu erzeugen.

Abbildung 3: Charakteristika der BCV-Dimensionen

Charakteristika von Geschäftskunden für einen Retailer, der gezielt dieses Segment bearbeiten möchte, einerseits zur Handhabung des immensen Komplexitätszuwachses und andererseits zur Erarbeitung und Implementierung Erfolg versprechender Strategien, essenziell. Umso wichtiger erscheint es deshalb, die unterschiedlichen Facetten des BCV als Zielgröße der relevanten Attraktivitätsfaktoren des Einzelhandels zu identifizieren, um die wichtigsten, von Geschäftskundenseite an einen Einzelhändler gestellten Anforderungen offenzulegen und somit die Basis für gezielte Handlungsempfehlungen hinsichtlich der erfolgreichen Bearbeitung dieser vielversprechenden Zielgruppe zu schaffen.

## Die Stellhebel des Einzelhandels

Auf Basis intensiver Literaturrecherchen, Expertenmeinungen sowie den Erkenntnissen der quantitativen Erhebungen konnten acht zentrale BCV-Dimensionen identifiziert werden, deren wesentliche Charakteristika

in Abb.3 zusammengefasst sind.

Neben der Konkretisierung des BCV geben die empirischen Ergebnisse Aufschlüsse über die relative Bedeutung der einzelnen BCV-Dimensionen (siehe Abb. 4).

Situationsbezogene Aspekte, wie sie im Conditional Value abgebildet werden, sowie spezifisch auf professionelle Kunden zugeschnittene Leistungen, vereint im Value of Business Services, sind von höchster Relevanz für die befragten Unternehmen. Es folgen der Value of Personal Care, der Value of Opening Hours sowie der Value of Assortment Quality.

Von nachrangiger, jedoch keineswegs zu vernachlässigender relativer Bedeutung sind der Value for Money, der Value of Assortment Size and Variety sowie der Emotional Value.

## Implikationen für Einzelhandelsunternehmen

Auf Basis der empirischen Erkenntnisse zum BCV und dessen

Einflussdimensionen können zentrale Anforderungen und Handlungsempfehlungen an Anbieter in R2B-Märkten abgeleitet und konkretisiert werden, denen je nach individueller Ausgangslage sowohl im Rahmen bestehender Geschäftsmodelle als auch mittels zielgerichteter Geschäftsmodellevolutionen und -innovationen zu begegnen ist.

Zunächst gilt es für Unternehmen geeignete strategische Rahmenbedingungen zu schaffen. So sollten Prognosen über die kurz-, mittel- und langfristig zu erwartenden Veränderungen erstellt und das Geschäftsmodell gegebenenfalls angepasst werden. Ferner sollten Anbieter in R2B-Märkten ihren BCV exakt auf die Bedürfnisse gewerblicher Kunden ausrichten und kommunizieren sowie Kenntnisse über erforderliche Ressourcen und Fähigkeiten erwerben und diese gegebenenfalls durch zunehmende Vernetzung und Kooperation mit strategischen Partnern vorantreiben.

In Abhängigkeit dieser zunächst auf das eigene Unternehmen gerichteten Vorüberlegungen eröff-

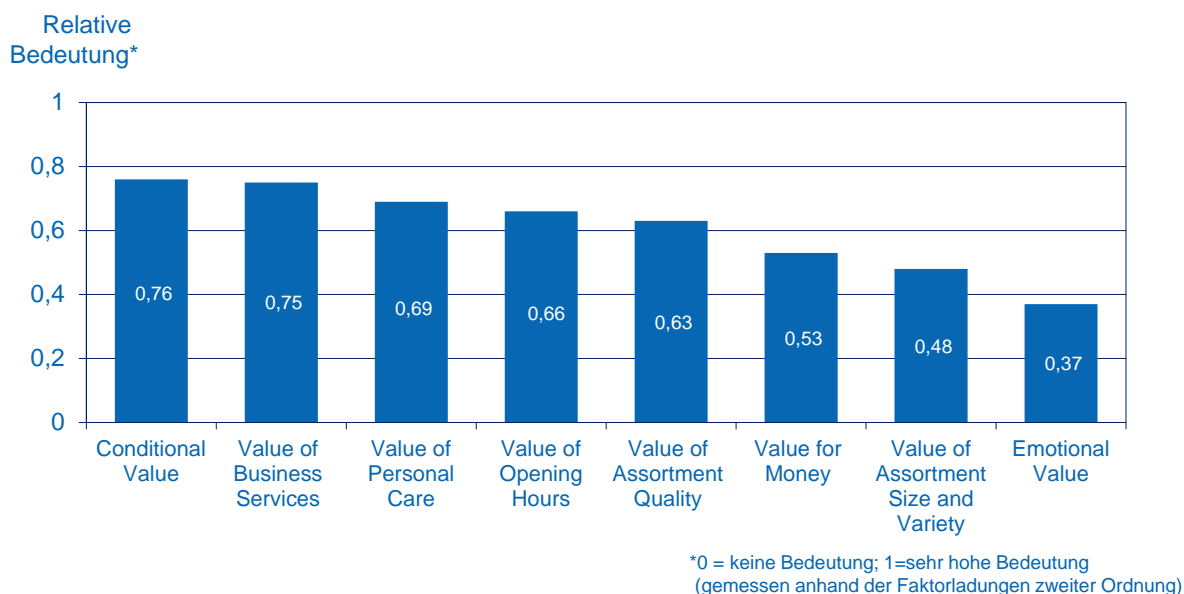


Abbildung 4: Relative Bedeutung der BCV-Dimensionen

net sich ein Geschäftsmodell-Innovationskontinuum, innerhalb dessen eine auf den empirischen Erkenntnissen dieser Arbeit aufsetzende, Erfolg versprechende Strategie zur Bearbeitung gewerblicher Kunden im Einzelhandel verankert werden kann.

Besagtes Kontinuum erstreckt sich folglich von geringen bis mittleren Ressourceneinsatz erfordernden Strategien – wie bspw. der gezielten Segmentierung und Ansprache von Geschäftskunden innerhalb bestehender Einzelhandelsformate – über bereits größere Anstrengungen notwendig machende Ansätze der Geschäftsmodellevolution – z.B. eine von Sortiment- oder Serviceinnovationen getriebene Anpassung bestehender Einzelhandelsformate, eine oftmals am Ziel der Prozessoptimierung orientierte, nicht selten mühsame Evolution der internen und externen Unternehmensorganisation oder eine komplexe, dynamische Evolution der Kompetenzen und Ressourcen – bis hin zur Erschließung bislang nicht bearbeiteten Terrains mittels Etablieren eines neuen Geschäftsmodells, das vor dem Hintergrund der bisherigen, unternehmensindividuellen Aktivitäten einer Geschäftsmodellrevolution gleichzusetzen ist. Unabhängig von der letztendlich gewählten grundsätzlichen Ausrichtung zur Generierung eines überlegenen BCV ist die Planung, Durchführung und Kontrolle eines überlegten Change Managements von zentraler Bedeutung. Dies betrifft insbesondere das Vorbereiten der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter auf die zukünftige Situation, um ihnen eine möglichst optimale Umsetzung der veränderten Anforderungen zu ermöglichen.

Neben der Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen ist die gezielte Steuerung der strategischen Werttreiber des BCV fundamental für die Erfolgsfähigkeit des R2B-Konzepts. So gilt es für Retailer, den Conditional Value bspw. dahingehend zu untermauern, dass Out-of-Stock-Situationen gänzlich vermieden werden. Solche R2B-Strategien, die auf Profikunden des Bau- und Handwerksgewerbes oder aus der Dienstleistungsbranche zielen, sollten Services wie den Kauf auf Lieferschein, eine monatliche Abrechnung der Einkäufe, eine bei Mehrabsatz oder -umsatz attraktive Rabattstaffel oder eine Skontierungsmöglichkeit berücksichtigen. Gleichermaßen sollte der Value of Business Services mit weiteren Services angereichert werden, die insbesondere auf eine Erhöhung des Convenience-Aspektes abzielen, den gewerbliche Kunden im plötzlich und unerwartet auftretenden Bedarfsfall überaus zu schätzen wissen. Auch Mitarbeitertrainings zur Erweiterung erforderlicher Kompetenzen im Umgang mit Profikunden sowie qualitative Sortimentsanpassungen sind zentrale Steuerungselemente des BCV.

### Fazit

Wie dargelegt wurde, ist die steigende Relevanz des R2B-Segments, insbesondere im Hinblick auf die Ansprache kleiner und mittlerer Unternehmen, inzwischen offensichtlich. Einzelhändler aus unterschiedlichen Branchen haben den Profikunden bereits als lukrative und wachstumsträchtige Zielgruppe entdeckt. Erste R2B-Konzepte dieser Einzelhändler sind bereits am Markt zu beobachten und dienen

der Sammlung wichtiger Erkenntnisse und Erfahrungen aus erster Hand. Dennoch sind die Strukturen und künftigen Wettbewerbsstrategien in diesem Segment – und auch das hat die vorliegende Untersuchung gezeigt – bislang keineswegs unverrückbar abgesteckt oder gar vollends ausgereift. So werden in diesem zukunftssträchtigen Geschäftsfeld weitere, grundlegende Veränderungen der Marktsituation erwartet, sei es durch sich wandelnde Kundenbedürfnisse oder durch finanzkräftige und innovationsstarke Online Pure Player, durch bereits flächendeckend agierende stationäre Einzelhändler mit starken Retail Brands oder durch Großhändler, die über Jahrzehnte der Erfahrung im Geschäft mit gewerblichen Kunden verfügen und die angesichts der anstehenden Marktveränderungen nicht dem Einzelhandel die Handlungshoheit überlassen, sondern selbst proaktiv – bspw. mittels Geschäftsmodellevolution oder -innovation – richtungsweisende Akzente setzen möchten.

Die Bedeutung des gefälligen, häufig verwendeten und mitunter abgedroschenen Sprichwortes „Handel ist Wandel“ ist somit möglicherweise um eine weitere Komponente zu erweitern: Neben Multi- und Cross-Channel Retailing, Digitalisierung und Emotionalisierung des Handels wird auch Retail to Business wegweisend für die künftige Ausrichtung der Handelslandschaft sein.

Die Studie „Retail to Business: Der Einzelhandel entdeckt den Profikunden“ ist auf Anfrage beim Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) erhältlich.

## HandelsMonitor untersucht die Zukunft des stationären Handels

Tatjana Freer & Daniel Keßler

Gestützt durch eine breit angelegte Händler- und Konsumentenbefragung untersuchen J. Zentes, D. Morschett, T. Freer, D. Keßler und M. Schu im aktuellen HandelsMonitor die Zukunft des stationären Handels. Der Fokus aktueller Veröffentlichungen wird derzeit häufig entweder auf den Online-Handel oder auf die Verknüpfung mehrerer Kanäle (Omni-Channel-Handel) gelegt, sodass der Eindruck entstehen kann, der stationäre Handel alleine wäre in Zukunft nicht mehr überlebensfähig. Zwar führt das stetige Wachstum im Online-Handel nach wie vor dazu, dass stationäre Händler Umsatzeinbußen verkraften müssen, dennoch hat der stationäre Handel genuine Wettbewerbsvorteile, die ihm auch künftig das Überleben sichern werden.

### Die Herausforderungen des stationären Handels

Mit Äußerungen wie „Die professionellen Offline-Händler werden überleben, aber 80% werden es nicht schaffen.“ oder „Geschäfte sind Mittelalter. Sie wurden nur gebaut, weil es kein Internet gab.“ prognostiziert Oliver Samwer, der mit Rocket Internet hinter boomenden Online Shops wie Zalando und Home24 steht, ein Sterben von stationären Händlern. Sicherlich ist nicht abzustreiten, dass sich in den vergangenen Jahren ein wesentlicher Strukturwandel in der Handelslandschaft vollzog und so zahlreiche Herausforderungen verstärkt wurden, die das Agieren am Markt unentwegt komplex gestalten. Der Verlagerung von Marktanteilen in neue Kanäle folgt fast automatisch eine Verringerung der Flächenproduk-

tivität im stationären Handel.

Die ohnehin geringen Margen können dann letztendlich für einige Händler zur Insolvenz führen. Von einem generellen Sterben des stationären Handels kann jedoch nicht gesprochen werden. Diese Meinung vertreten auch knapp zwei Drittel der für den HandelsMonitor befragten Handelsunternehmen (siehe Abb. 1). Langfristig wird – anders als Oliver Samwer behauptet – der größte Teil des Handels über die stationären Kanäle laufen. Die neuen Herausforderungen bestehen in der Notwendigkeit, Kreativität, Unternehmmergeist und Innovationen zu forcieren und Anpassungen in unterschiedlichen Unternehmensbereichen zu treffen.

Im Gegensatz zu früheren Zeiten, als Konsumenten lediglich die klassischen Vertriebskanäle, so Geschäfte und Kataloge zur Ver-

Wie stark sehen Sie Ihr eigenes Unternehmen in den nächsten Jahren durch den Online-Handel bedroht?

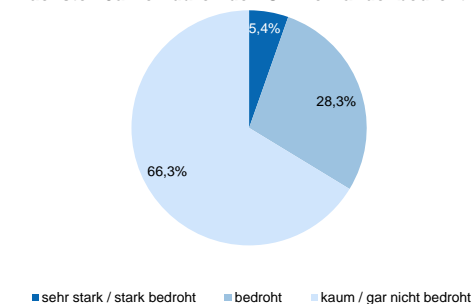


Abbildung 1: Gefühlte Bedrohung durch Online-Handel

fügung standen, bietet die heutige Handelslandschaft ein schier unendliches Angebot an Shopping-Alternativen. Die Konzept- und Anbieter Vielfalt führt bei den Konsumenten zu geringeren Wechselbarrieren. Wurde früher über kleinere Fehler hinweggesehen, stellen diese heute oftmals schon einen Anlass zum Wechsel zur Konkurrenz dar. Die Kundentreue erfordert eine Null-Fehler-Strategie.

Neben der zunehmenden Online-Konkurrenz erschweren auch Entwicklungen im Bereich der Handelsimmobilien für stationäre Händler das Agieren am Markt. Auf Grund der hohen Nachfrage durch u.a. vertikalisierende Her-

### Autoren

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

Daniel Keßler, M.Sc., ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.MA.) der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

steller, erste stationäre Versuche von Online Playern und eintretende ausländische Händler, steigen Mieten in 1A-Lagen überproportional an, während bereits 1B-Lagen hohe Leerstände verzeichnen.

## Die Überlegenheit des stationären Handels

Während es vereinzelt Bestrebungen gibt, den stationären Handel als verstaubt und antiquiert darzustellen, zeigt sich in der Realität, dass Läden über zahlreiche Wettbewerbsvorteile gegenüber dem Online-Handel verfügen. Die wesentlichste Stärke des stationären Handels wird in der Sofortverfügbarkeit gesehen. Auch wenn der Online-Handel mit Konzepten wie „Next Day Delivery“, „Same Day Delivery“ und „Morning Express“ versucht, den stationären Handel einzuholen, ist dieser dennoch in vielen Belangen überlegen. Eng mit der unmittelbaren Bedürfnisbefriedigung verbunden ist der Touch-and-Feel-Aspekt, also die Möglichkeit, Produkte vor Ort anzufassen und zu testen. Optik und Haptik haben eine wesentliche Rolle im Rahmen des Einkaufserlebnisses, insbesondere bezüglich frischer Produkte wie Obst und Gemüse. Das Gros der Konsumenten erachtet es in diesen Warengruppen als substantiell wichtig, die Produkte zu inspizieren und sich selbst von deren Qualität zu überzeugen.

Ein weiterer wesentlicher Wettbewerbsvorteil des stationären Handels gegenüber dem Online-Handel ist in dessen physischer Nähe zum Kunden zu sehen. Insbesondere große Unternehmen mit dichten Verkaufsstellennetzen sind stets an der Seite ihrer Kunden, bauen so zum einen Barrieren ab und fördern zum anderen das Vertrauen. Hat ein Kunde ein Problem oder Anliegen, so kann

er sich vor Ort an das Unternehmen wenden, wo ihm im besten Fall unmittelbar geholfen wird. Die Kontaktaufnahme mit Online-Händlern ist dagegen nur auf elektronischem oder telefoni-schem Wege möglich, was eine gewisse Distanz zwischen Kunden und Unternehmen schafft und für viele Konsumenten auch einen Ausschlussgrund darstellt, in einem Online Shop einzukaufen.

Die Überlegenheit des stationären Handels spiegelt sich auch in sozialen und emotionalen Determinanten wider. Die emotionale Ansprache von Konsumenten fällt stationären Geschäften leichter, da sie – im Gegensatz zum Online-Handel – alle Dimensionen der menschlichen Sinnesklaviatur reizen können. Sehen, Tasten, Riechen, Schmecken und Hören führen oftmals zu einer Kaufentscheidung, die unter rein rationalen Gesichtspunkten nicht getroffen worden wäre. Direkte Auswirkungen auf den Kaufprozess ergeben sich folglich in Form einer höheren Kaufbereitschaft, die von einer geringen Preissensibilität geprägt ist.

Das Einkaufserlebnis stützt sich auf mehrere Pfeiler, die nur in ihrer Gesamtheit zu einem erfolg-

reichen Ergebnis führen können (siehe Abb. 2).

Der stationäre Handel ist in der Lage, den oft geforderten Erlebniseinkauf zu bieten. Unterschiedliche Ansätze verbinden Shopping mit Freizeitaktivitäten des Konsumenten, sodass der Einkauf nicht als „notwendiges Übel“ wahrgenommen wird, sondern vielmehr zur Verbesserung des Alltags dient. Stationäre Geschäfte können dem Kunden durch Hintergrundinformationen vermitteln, etwas gelernt zu haben und so ein nachhaltig wirkendes Einkaufserlebnis schaffen. Häufig sind Informationen jedoch auch nicht in der Lage, die Funktionsweise und Handhabbarkeit von Produkten genau und verständlich wiederzugeben. Ein explizites Ausprobieren der Produkte unter Anleitung von geschultem Verkaufspersonal ist hierbei oftmals zielführender. Folglich sind auch der persönliche Kontakt und somit die Mitarbeiter als unersetzbare Komponente und gleichzeitig als Überlegenheit des stationären Handels zu sehen, wenn es darum geht, den Konsumenten ein Einkaufserlebnis zu bieten. Die fachkundige Beratung sowie das Zuhören bei Problemen oder Fragen bewirken eine angenehme

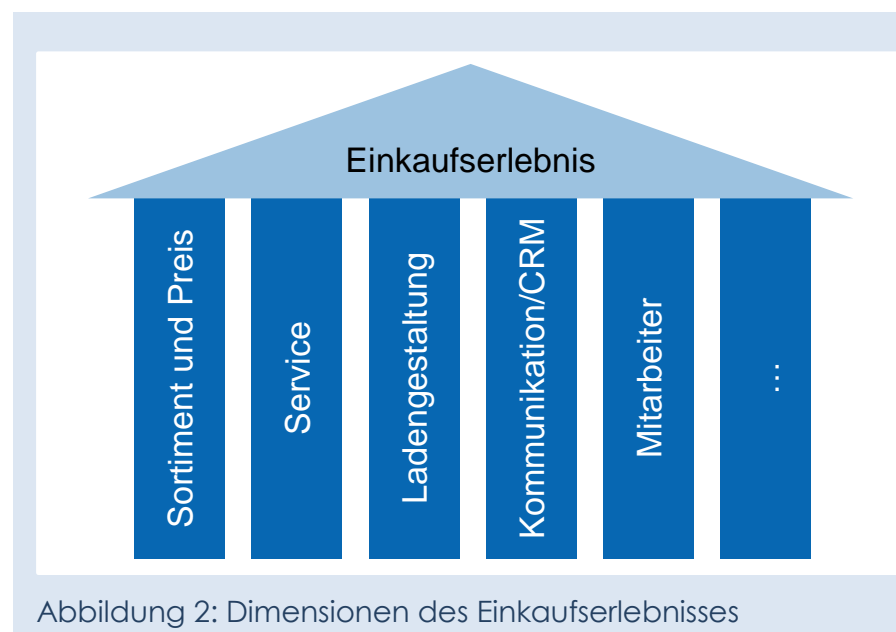


Abbildung 2: Dimensionen des Einkaufserlebnisses



Einkaufsatmosphäre, die dem Kunden das Gefühl der Erleichterung, Sorgenfreiheit und des Wohlfühlens verschafft. Gleichzeitig kann eine qualitativ hochwertige, zwischenmenschliche Interaktion zur Profilierung des Unternehmens beitragen. Die Relevanz der sozialen Interaktion zeigt sich mitunter darin, dass auch Online Pure Player vermehrt dazu übergehen, in engeren Kontakt mit ihren Kunden zu treten, so via Telefon oder mittels Curated Shopping.

## Der neue stationäre Handel

Um den neuen Herausforderungen, die an den stationären Handel gestellt werden gerecht zu werden und im Konkurrenzkampf mit Online-Händlern zu bestehen, müssen sich Läden der Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit in verstärktem Maße widmen. Gegenüber der Online-Konkurrenz kann der stationäre Handel v.a. seine Ladenstandorte einsetzen, um seine Überlegenheit zu demonstrieren und den Kunden zum Kauf zu bewegen. Zukünftig werden die Assets Standort, Größe sowie Ladenlayout und Ladenatmosphäre noch stärker als bisher in den Fokus rücken.

Mit Blick auf die künftige Entwicklung der Ladengröße zeichnet sich in der Händlerbefragung im Rahmen des HandelsMonitors kein einheitliches Bild ab. Bezüglich der durchschnittlichen Größe der Verkaufsstellen in den kommenden Jahren variieren die Prognosen der befragten Händler, sowohl mit Blick auf die Branche als auch auf das eigene Unternehmen. Innerhalb der jeweiligen Branche erwarten rd. 35% der Befragten deutlich größere Verkaufsstellen, ca. 39% gehen von gleichbleibenden Verkaufsstellen aus und ca. 26% antizipieren kleinere Verkaufsstellen. Hin-

sichtlich der eigenen Läden prognostiziert das Gros der Befragten (rd. 65%) gleichbleibend große Verkaufsstellen. Noch wichtiger als die Ladengröße schätzen die befragten Händler Ladenlayout und Ladenatmosphäre ein. Fast 99% messen diesen Bereichen eine wichtige oder sehr wichtige Bedeutung im Rahmen der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit ein.

Die zunehmende Relevanz der Ladengestaltung, die maßgeblich zur Ladenatmosphäre beiträgt, wird deutlich, betrachtet man sich die diesbezüglichen Investitionen der Unternehmen. Investierte im Jahre 2003 noch der Großteil (66%) der Unternehmen weniger als 0,5% des Bruttoumsatzes für Ladeneinrichtung und Ladengestaltung, erfolgte bis zum Jahre 2013 eine Verlagerung hin zu höheren Investitionen. Der Anteil der Unternehmen, die unter 0,5% der Bruttoumsätze im genannten Bereich investierten sank auf 45%, während die Gruppe derjenigen, die zwischen 0,5 und 1% der Bruttoumsätze für Investitionen für Ladengestaltung und Ladeneinrichtung aufwendeten von 23% im Jahre 2003 auf 48% im Jahre 2013 anstieg (EHI 2014, S. 101).

Der neue stationäre Handel ist geprägt von Aspekten, die mit der eigentlichen und ursprünglichen Funktion des Handels zwar in Verbindung stehen, jedoch auch über diese hinaus reichen.

Immer häufiger integrieren Handelsunternehmen gastronomische Konzepte in ihren Läden. Die damit verfolgten Ziele sind äußerst vielfältig: Einerseits besteht eine starke Verknüpfung mit den Themen Frische und Lebendigkeit. Andererseits bieten gastronomisch genutzte Flächen auch die Möglichkeit, Begegnungsräume zu schaffen und so den Erleb-

nischarakter des Ladens zu stärken. Bestenfalls stellen derartige Flächen einen attraktiven Anziehungspunkt der Verkaufsstelle dar, der im Zusammenspiel mit den Handelsaktivitäten der Verkaufsstelle zu einem ganzheitlichen Angebot und somit einem Zusatznutzen für Konsumenten führt, was wiederum positive Auswirkungen auf den Stammkunden-Anteil haben kann. Gastronomische Angebote stellen jedoch nicht nur eine Profilierungsdimension des Lebensmittel Einzelhandels dar. Auch Handelsunternehmen, die nicht direkt mit Essen und Trinken in Verbindung gebracht werden, greifen gastronomische Aspekte auf, so z.B. IKEA oder Ralph Lauren in seiner New Yorker Filiale.

Vermehrt ist in letzter Zeit die Einbettung artisanaler Aspekte ins Ladenlayout zu beobachten. Mit der Verschmelzung von Handwerk und Handel wird den Konsumenten ein Einkaufserlebnis geboten, das eine starke Tendenz zum Ursprünglichen vorweist. Können die Konsumenten einsehen, unter welchen Bedingungen und wie genau bspw. das Brot, das Fleisch oder die Nudeln im Sinne einer gläsernen Manufaktur oder einer In-Store-Produktion hergestellt werden, so ist auch das Vertrauen in den Händler größer. Zwar finden sich artisanale Elemente vorwiegend im Lebensmittelbereich, allerdings übertragen Unternehmen wie Manufactory diese Komponenten auch auf Non-Food-Sortimente.

Um den steigenden Herausforderungen gerecht zu werden, setzen stationäre Händler darüber hinaus auf weitere gestalterische Maßnahmen und integrieren u.a. nostalgische oder vermehrt natürliche Komponenten in ihre Verkaufsstellen.

Auch auf Ebene der Sortimentspolitik gibt es Potenziale zur Attraktivitätssteigerung des stationären Handels. So wird insbesondere die Spezialisierung und Fokussierung auf einzelne Produktgruppen als wichtige Veränderung erachtet. Während das Sortiment somit in der Breite gestrafft wird, erfolgt eine Konzentration auf die Tiefe. Dies sehen in der dem HandelsMonitor zugrunde liegenden Befragung sowohl rd. 26% der Händler als auch 40% der Hersteller so. Möglichkeiten zur Ausweitung des Sortiments in der Tiefe bieten sich durch (virtuelle) Line Extensions.

Während im Bereich der Sortimentspolitik ein Abgrenzen vom Online-Handel jedoch auf Grund dessen Adaptionfähigkeit recht schwierig zu erreichen ist, können Läden einen Wettbewerbsvorteil durch den USP der Dienstleistung und Beratung generieren. Als künftiger Erfolgstreiber des stationären Handels wird dabei insbesondere die Beratung durch kompetente Verkäufer gesehen. Wurde in den vergangenen Jahren der Fokus eher auf andere Bereiche gelegt, so sehen Händler als wichtigste Veränderung im Serviceangebot die Verbesserung der Beratung, die nicht auf eine quantitative Ausweitung des Verkaufspersonals zurückzuführen ist, sondern vielmehr auf die Beratungsqualität. Dabei wird auch der

Einsatz von digitalen Services in Erwägung gezogen.

Eine weitere bedeutungsträchtige Entwicklung im stationären Handel ist im Bereich von Kundenbindungskonzepten zu sehen. Etwa zwei Drittel der befragten Handelsmanager gehen davon aus, dass die Bedeutung von Kundenkarten, Kunden-Clubs usw. in der eigenen Branche künftig (deutlich) steigen wird.

### Overstoring und Standortpolitik

Mit der zunehmenden Abwanderung von Umsätzen in den Online-Handel wandeln sich auch andere Bereiche zu Problemfeldern. So führt der stete Flächenzuwachs zu Überkapazitäten im Handel und damit einhergehenden Belastungen für die Flächenproduktivität. Statt jedoch dieser Negativentwicklung entgegenzuwirken, wird der Flächenzuwachs vielerorts weiter vorangetrieben. Ein Gegentrend hierzu ist in neuen Flächennutzungskonzepten zu sehen. Diese Konzepte kombinieren verschiedene Einzelhändler, Gastronomie, aber auch andere Freizeit-, Kultur- oder soziale Angebote. Statt reinem Verkaufen von Produkten wird die Kundenfrequenz durch unterschiedliche Aktivitäten erzeugt; Leben und Einkaufen werden wieder stärker miteinander verzahnt.

Weitere Auswirkungen der aktuellen Entwicklungen lassen sich mit Blick auf die Standortpolitik erkennen. Innenstädte gewinnen an Attraktivität, während die Grüne Wiese an Umsätzen und Neuansiedlungen verliert. Hinzu kommt, dass vor allem Metropolen und Großstädte von diesem „Back-to-the-City-Trend“ profitieren. Bei Kleinstädten und kleineren Mittelstädten, die hiervon nicht berührt sind, muss die Stadtentwicklung aller Voraussicht nach andere Lösungen finden.

### Fazit

Insgesamt zeigen die dargestellten Entwicklungen, Trends und Maßnahmen, dass der stationäre Handel in einem immer schwierigeren Wettbewerbsumfeld agiert. Totgesagte leben jedoch bekanntlich länger. Der stationäre Handel hat eine Reihe von systeminhärenten Wettbewerbsvorteilen, die ihm durch andere Kanäle nur schwer strittig gemacht werden können. Letztlich muss der „neue“ stationäre Handel alles unternehmen, um diese genuinen Stärken auszubauen.

### Literatur

EHI (2014): EHI-Laden-Monitor 2014 – Zukunftsperspektiven der Ladengestaltung, Köln.

*Zahlreiche Anregungen und Best-Practice-Beispiele finden sich in dem voraussichtlich im Juli 2015 erscheinenden HandelsMonitor:*

Zentes, J.; Morschett, D.; Freer, T.; Keßler, D.; Schu, M. (2015): HandelsMonitor „Erlebnis Handel: Läden im Aufbruch“, Frankfurt a.M., Deutscher Fachverlag.

## Interdependente Effekte zwischen stationären und elektronischen Kanälen im Multichannel-Fashionhandel

**Julia Weindel & Christoph Seibel**

Da immer mehr stationäre Handelsunternehmen Onlinekanäle nutzen, ist es für Multichannel-Händler wichtig, Interdependenzen zwischen den Vertriebskanälen zu beachten. Die vorliegende Studie gibt Einblicke in interdependente Effekte zwischen traditionellen Offline- und neuen Onlinekanälen aus Kundensicht: Erstens im Hinblick auf die Kundenbindung an das gesamte Handelsunternehmen und zweitens im Hinblick auf die Bindung an jeden der Kanäle separat. Dies erfolgt im Kontext des Fashioneinzelhandels, da hier Kundenerfahrung mit beiden Kanälen vorausgesetzt werden kann. Ergänzend werden Unterschiede interdependenter Effekte im Vergleich starker vs. schwacher stationärer Kanäle, d.h. solcher Händler, die stationär als starke vs. schwache Retail Brand wahrgenommen werden, gegenüber gestellt.

### Interdependenzen

Onlinevertriebskanäle sind im Fashionhandel seit Jahren neben dem stationären Handel etabliert. Die Frage, wie Händler vom Mehrkanalsystem profitieren, rückt dagegen allmählich in den Fokus. Dabei liegt es nahe, dass etablierte stationäre Kanäle eine Grundlage bilden können, um Kundenassoziationen auf neuere elektronische Kanäle zu übertragen und Synergieeffekte zu erzielen. Dies gilt auch umgekehrt, der stationäre Kanal kann vom elektronischen Kanal profitieren. Vor diesem Hintergrund geht diese Studie der Frage nach, wie Kunden die beiden Kanäle bewerten und wie die Kundenwahrnehmungen auf das Kaufverhalten wirken,

- gegenüber dem Multichannel-Händler insgesamt und
- gegenüber jedem der Kanäle eines Händlers separat.

Abb. 1 visualisiert die analysierten Beziehungen, wobei in Modell 1 die Loyalität zu dem Handelsunternehmen betrachtet wird (d.h. die Bereitschaft des Kunden, erneut

bei einem Händler einzukaufen und diesen weiterzuempfehlen), in Modell 2 die zukünftige Kaufabsicht der Konsumenten in beiden Kanälen (d.h. die Absicht zukünftig einen Kauf im stationären bzw. elektronischen Kanal des Händlers zu tätigen). Im ersten Fall ist das Ziel eines Multichannel-Händlers, verschiedene Kanäle interdependent zu nutzen, um Kunden an das Unternehmen als Ganzes zu binden, während im zweiten Fall das Ziel im Vordergrund steht, die In-

terdependenzen zu berücksichtigen, um Kundenkäufe in dem stationären oder in dem elektronischen Kanal zu evozieren. Auch wissenschaftlich gesehen sind derartige Betrachtungen neu, weil bisherige Studien unidirektionale Zusammenhänge betrachten, meistens von Offline auf Online und seltener von Online auf Offline. Sie sind unvollständig, da die Interdependenz zwischen den Kanälen unberücksichtigt bleibt und die Modellergebnisse verzerrt sind.

Die Studie geht davon aus, dass sowohl die Loyalität als auch die beiden Kaufabsichten direkt von der Retail Brand Equity (RBE)

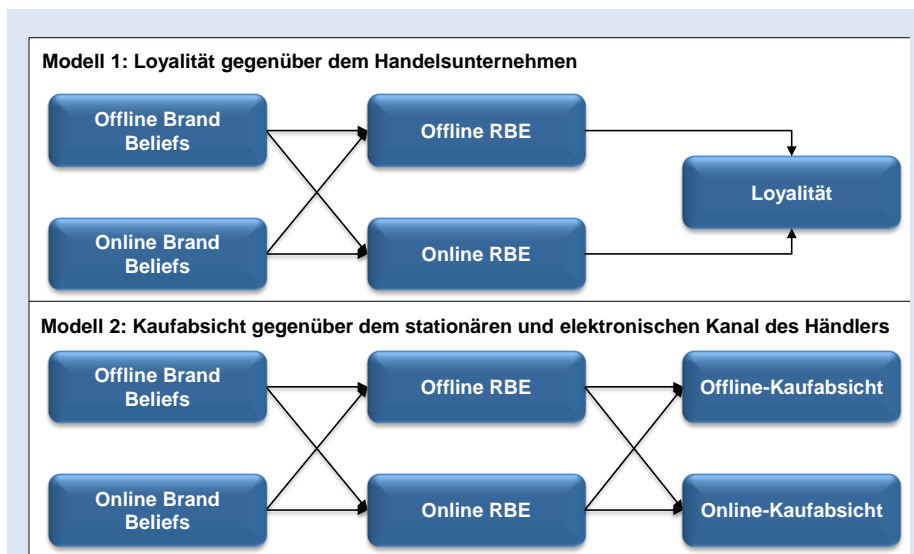


Abbildung 1: Analyzierte Interdependenzen

### Autoren

Dipl.-Kffr. Julia Weindel und Christoph Seibel, M.Sc., sind Wissenschaftliche Mitarbeiter der Professur für Marketing und Handel der Universität Trier. Die Studie beruht auf der Masterarbeit von Herrn Seibel.

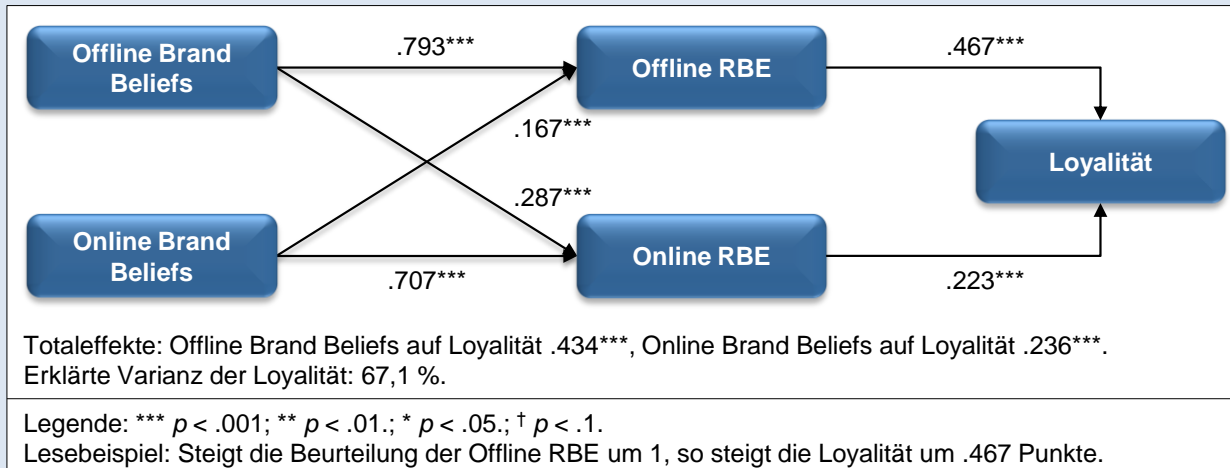


Abbildung 2: Wirkung auf Gesamtunternehmen

abhängen (d.h. von einem im Gedächtnis verankerten Bild eines Vertriebskanals des Händlers als attraktive, starke und einzigartige Vertriebsmarke im Wettbewerb). Studien zeigen die starke Bedeutung der Brand Equity als Prädiktor für das Kaufverhalten, sodass die Interdependenz eine Neuerung in dieser Studie ist. Studien haben ebenso gezeigt, dass die Retail Brand Equity durch die „Brand Beliefs“ beeinflusst werden (d.h. die Wahrnehmung der kanalspezifischen Attribute durch den Kunden). Im stationären Bereich beziehen sich die „Brand Beliefs“ auf folgende Attribute:

- **Sortiment:** Qualität, Umfang und Verfügbarkeit
- **Preis:** Preiswürdig und -wertigkeit
- **Layout:** Ladengestaltung und Produktpräsentation
- **Kommunikation:** Häufigkeit, Informationsgehalt und Glaubwürdigkeit.

Im elektronischen Bereich umfassen die „Brand Beliefs“:

- **Ästhetik:** Design der Webseite, Produktdarstellung
- **Navigation:** Menüführung und Übersichtlichkeit des Online-Shops

- **Transaktion:** Einfachheit von Einkaufsakt und Bezahlvorgang
- **Inhalt:** Qualität, Umfang und Verfügbarkeit

Ergänzend untersucht diese Studie Effekte einer unterschiedlichen Performance im stationären Kanal. Es wird dementsprechend analysiert ob Händler mit einer starken (vs. schwächeren) Bewertung des stationären Kanals unterschiedliche Interdependenzen zum online und ggf. zurück zum offline Kanal aufweisen und damit Synergien nutzen können.

Nachfolgend werden – der Beschreibung der Studie folgend – die Kernergebnisse zu den Forschungsfragen behandelt.

### Empirische Studie

Die Studie basiert auf einer Längzeiterhebung, die über einen Zeitraum von neun Monaten mit 300 Probanden, die zu drei Zeitpunkten befragt wurden, durchgeführt wurde. Dies ist notwendig um interdependente Modelle wissenschaftlich korrekt betrachten zu können. Die Stichprobe wurde anhand eines Quotenplans gebildet, welcher im Hinblick auf Alter und Geschlecht der deutschen Bevölkerungsstruktur entspricht.

Eine Befragung von nur jüngeren, stärker webbaffinen Kunden, so Studierenden, ist nicht repräsentativ und würde sicherlich zu anderen Ergebnissen führen. Die persönlichen Interviews mittels standardisierter Fragebögen erfolgten in einer deutschen Großstadt.

In diversen Pretests wurde das Messinstrumentarium getestet und es wurden je zwei Unternehmen mit starker und schwacher Offline Performance ermittelt (ausgehend von den acht bedeutendsten deutschen Fashionhändlern und deren Bewertung durch ein repräsentatives Sample von 223 Konsumenten in Pretests). Zu Beginn der Haupterhebung (Runde 1) wurden die Probanden gebeten, ungestützt Händler zu nennen, bei denen sie häufig offline oder online einkaufen, gefolgt von einer gestützten Bekanntheitsabfrage. Falls zwei der vorab ausgewählten vier Händler zumindest grundsätzlich genutzt wurden, erfolgte zufällig die Auswahl einer dieser Händler für die Befragung in den Interviewrunden 1-3. Den Befragten wurden Bilder eines typischen Ladens des Händlers gezeigt und sie wurden gebeten einen Einkauf im Online-Shop des Händlers durchzuführen.

Die Befragung zu den o.g. Konstrukten beruhte auf etablierten Skalen; die Daten wurden wissenschaftlichen Kriterien folgend diversen Gütetests unterzogen und ausgewertet.

## Ergebnis 1: Wirkung auf das Gesamtunternehmen

Abb. 2 zeigt die Interdependenzen zwischen den kanalspezifischen Brand Beliefs, den kanalspezifischen RBEs und der Loyalität zu den Multichannel-Händlern.

Nicht überraschend zeigt sich, dass die Offline Brand Beliefs den wahrgenommenen Markenwert des elektronischen Kanals beeinflussen. Multichannel-Fashionhändler können ihren elektronischen Kanal also über eine geeignete Ausgestaltung der durch den Kunden wahrgenommenen Attribute ihres stationären Kanals stärken. Interessant ist, dass zudem die Online Brand Beliefs einen deutlichen Einfluss auf die RBE des stationären Kanals haben. Obgleich dieser Zusammenhang schwächer ist als der gegenläufige Effekt, ist ersichtlich, dass der stationäre Kanal ebenfalls vom elektronischen Kanal profitiert. Die Einflüsse der kanalspezifischen RBEs auf die Loyalität zeigen, dass eine starke Offline Retail Brand in der Fashionbranche besser geeignet

ist, Loyalität zu erzeugen, als eine starke Online Retail Brand.

Die verbal in Abb. 2 ergänzten Totaleffekte geben Auskunft darüber, mit welchen Stellhebeln ein Multichannel-Fashionhändler die Loyalität der Kunden zum Gesamtunternehmen erhöhen kann. Es zeigt sich, dass die wahrgenommenen Attribute, die ein Konsument mit dem stationären Kanal assoziiert, im Vergleich zu den Attributen des elektronischen Kanals, einen fast doppelt so starken Einfluss auf die Loyalität der Konsumenten haben. Fashionhändler sollten also insbesondere in ihren stationären Kanal investieren, um Kunden langfristig an ihr Unternehmen zu binden.

## Ergebnis 2: Wirkung auf die Kanäle

Abb. 3 zeigt die Ausprägung der Interdependenzen zwischen Brand Beliefs, RBEs und den Kaufabsichten gegenüber den einzelnen Vertriebskanälen von Multichannel-Fashionhändlern.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Offline RBE einen bedeutenden Einfluss auf die Kaufabsicht im elektronischen Kanal ausübt. Der kanalinterne Einfluss der Online RBE auf die Online-Kaufabsicht ist nicht einmal doppelt so stark. Umgekehrt hat aber auch die Online

RBE einen Einfluss auf die Kaufabsicht gegenüber dem stationären Kanal. Dieser Zusammenhang ist, im Vergleich zu dem kanalinternen Effekt der RBE auf die Kaufabsicht, nicht so stark ausgeprägt wie in gegenläufiger Richtung (Offline auf Online) aber dennoch nicht unwesentlich. Hier spiegelt sich die Akzeptanz des elektronischen Kanals in der Fashionbranche wider. Zusammen mit dem beobachteten Einfluss des stationären Kanals auf den elektronischen Kanal unterstreicht dies die Bedeutung interdependenter Effekte in der Fashionbranche.

Um Handlungsempfehlungen für Multichannel-Fashionhändler abzuleiten, ist wiederum ein Blick auf die Totaleffekte der Brand Beliefs auf die Kaufabsicht gegenüber beiden Kanälen notwendig. Trotz der Bedeutung des elektronischen Kanals zeigt sich hier, dass die wahrgenommenen Vorteile des stationären Kanals nicht nur besser dazu geeignet sind, die Kaufabsicht gegenüber dem stationären Kanal anzuregen, sie evozieren zudem beabsichtigte Käufe im elektronischen Kanal stärker als die Online Brand Beliefs selbst. Es ist daher anzuraten, in die Gestaltung des stationären Kanals zu investieren. Dies hängt nicht von einer strategischen Entscheidung hinsichtlich des zu un-

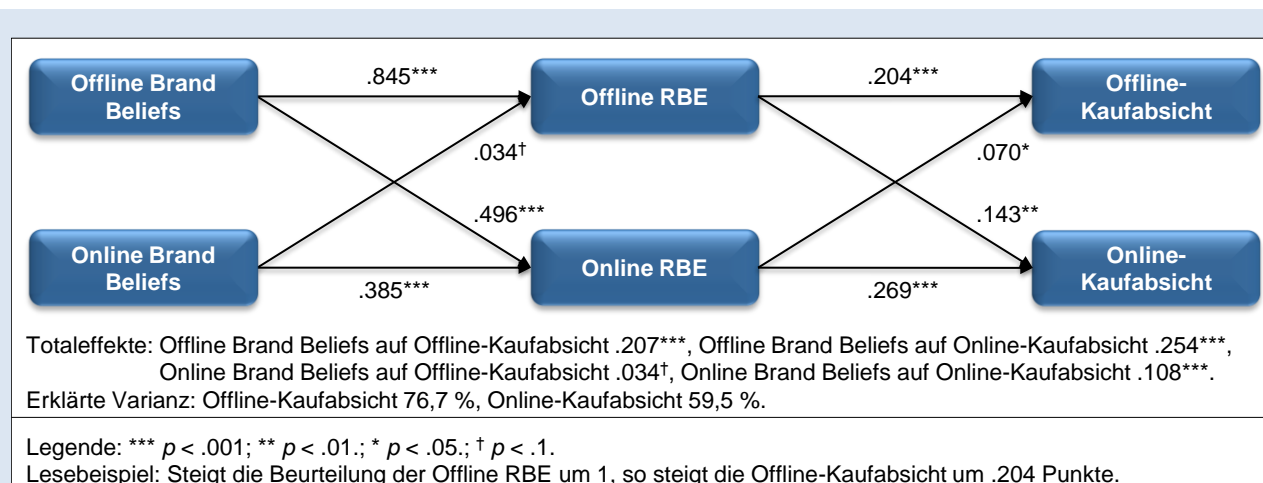


Abbildung 3: Wirkung auf die Kanäle

terstützenden Kanals ab.

### Ergebnis 3: Wirkung bei starker vs. schwacher Offline Performance

Wie angedeutet wird im Folgenden ergänzend betrachtet, welchen Einfluss eine starke (vs. schwache) Performance von Multichannel-Händlern im stationären Kanal – also dem Ursprung ihres Geschäftsmodells – auf die untersuchten Interdependenzen zum online Kanal und umgekehrt hat. Folgende Punkte sind cursorisch hervorzuheben:

- Händler mit stärkerer Performance im stationären Kanal weisen stärkere Totaleffekte der Offline und Online Brand Beliefs auf die Loyalität auf. Dies ist nicht verwunderlich, da Konsumenten sowohl mehr als auch stärkere Assoziationen mit den Marken solcher Händler verbinden. Es ist bekannt, dass die damit verbundene, höhere RBE eine kundenbindende Wirkung hat.
- Interessant ist, dass insbesondere stärkere Interdependenzeffekte zwischen den beiden Kanälen hierfür verantwortlich sind. Während diese bei Fashionhändlern mit einem starken stationären Kanal eine zentrale Rolle hinsichtlich der Kundenbindung spielen, sind sie bei Händlern mit schwächerer Performance entweder gar nicht vorhanden oder zumindest schwächer ausgeprägt. Hervorzuheben - weil nicht intuitiv - ist der stärkere Einfluss der On-

line Brand Beliefs auf die Offline RBE bei Händlern mit einem starken stationären Kanal.

### Schlussfolgerungen

Die vorliegende Studie untersucht interdependente Effekte von Multichannel-Händlern, die erst über die Zeit einen elektronischen Kanal zu ihren ursprünglich nur stationären Geschäftstätigkeiten hinzufügten.

Im Hinblick auf die Umsetzung einer erfolgreichen Multichannel-Strategie liefern die Ergebnisse der Studie Handelsmanagern hilfreiche Erkenntnisse. Manager müssen interdependente Effekte berücksichtigen, um Synergieeffekte zwischen den Kanälen nutzen zu können und um Ressourcen effizient auf die Kanäle zu verteilen:

- Zur Stärkung der Gesamtloyalität sollten Handelsmanager primär die Offline Brand Beliefs fokussieren, da diese über die interdependenten Effekte zwischen den Kanälen den stärksten Einfluss auf die Loyalität haben. Allerdings sind die Online Brand Beliefs nicht zu vernachlässigen, da diese ebenfalls eine Wirkung über die kanalspezifischen RBEs auf die Loyalität haben. Insbesondere vor dem Hintergrund der stetig wachsenden Bedeutung des elektronischen Kanals ist dies relevant.
- Neben der Wirkung auf die Gesamtloyalität zu einem Händler ist für Handelsmanager insbesondere auch die Frage

nach der Kaufabsicht in den Kanälen relevant. Im Hinblick auf die interdependenten Effekte sollten Manager auch hier auf die Offline Brand Beliefs setzen, da diese über die beiden RBEs die Online-Kaufabsicht beeinflussen. Der Effekt der Online Brand Beliefs auf die Offline RBE ist hingegen nur schwach ausgeprägt und wirkt sich weniger stark auf die Offline-Kaufabsicht aus. In Verbindung mit den aus Modell 1 gewonnenen Ergebnissen sollten diese Effekte jedoch nicht vernachlässigt werden, da ein Einfluss auf die Offline-Kaufabsicht besteht und über den Hebel der Online Brand Beliefs ebenfalls ein starker Einfluss auf die Loyalität gezeigt werden konnte.

- Händler mit einem starken stationären Kanal profitieren stärker von Synergieeffekten zwischen den Kanälen. Hier bieten Online Brand Beliefs eine Basis, um die Loyalität zu erhöhen. Händler sollten daher die Gestaltung der Attribute des elektronischen Kanals strategisch fokussieren. Für Händler mit schwächerer Performance im stationären Kanal gilt, dass Konsumenten ihre Wahrnehmungen in geringerem Maße von einem auf den anderen Kanal übertragen. Diese Händler können eine Steigerung der Kundenloyalität eher über kanalinterne Maßnahmen erreichen, wobei hier die Offline Brand Beliefs im Vordergrund stehen sollten.

### „Take-aways“

- Für Multichannel-Händler im Fashionhandel sind die Offline Brand Beliefs die Haupttreiber der Wahrnehmungen der Offline und Online Retail Brands sowie der Gesamtloyalität der Kunden zum Händler.
- Die Online Brand Beliefs beeinflussen über die Interdependenzen zwischen den Kanälen ebenfalls die Gesamtloyalität, während ihr interdependenter Effekt auf die Offline Kaufabsicht nur sehr schwach ausgeprägt ist.
- Für Multichannel-Händler ist es gleichsam bedeutend, starke Marken in den Kanälen aufzubauen.
- Multichannel-Händler mit starker Offline Performance können insbesondere von Interdependenzen zwischen den Handelskanälen profitieren und Synergieeffekte nutzen.

## B2B-Online-Marktplätze: Chancen und Risiken für den Großhandel

**Dirk Morschett**

Im Einzelhandel läuft ein großer Teil des Online-Handels über Online-Marktplätze, v.a. Amazon und eBay. In Asien sind es Plattformen wie Rakuten (Japan) oder die Plattformen der Alibaba-Gruppe, die den Online-Markt dominieren. In jüngerer Zeit entstehen auch im Produktionsverbindungshandel Online-Marktplätze, auf denen Großhändler aktiv werden können. AmazonSupply wurde 2012 lanciert und vor kurzem in AmazonBusiness integriert. Einige Hersteller lancieren den Marktplatz Procato und das E/D/E hat angekündigt, Toolineo zu etablieren. In diesem Beitrag werden Vor- und Nachteile von Marktplätzen allgemein und von verschiedenen Arten von B2B-Online-Marktplätzen diskutiert.

### Online-Marktplätze

Mit weitem Abstand führt Amazon die Ranglisten der Online-Händler in den meisten Ländern Europas und in den USA an, wobei ein wesentlicher Teil des Amazon-Umsatzes nicht als Händler generiert wird, sondern als Marktplatz, auf dem viele Händler ihre Ware verkaufen. Ebay ist ein weiterer starker Player. Amazon und Ebay Erlösen zusammen grob die Hälfte des Online-Umsatzes mit Waren in Deutschland.

In Asien sind es andere Plattformen wie Rakuten oder die Auktions- und Verkaufsplattformen von Alibaba, über die ein Großteil des Online-Handels abgewickelt wird.

Gemeinsam ist den Marktplätzen, dass auf ihnen unabhängige Anbieter, oft neben Privatpersonen oder Start-ups auch etablierte Handelsunternehmen sowie Hersteller, ihre Produkte zum Verkauf anbieten. Auf dem Marktplatz

wird also ein Warenangebot gebündelt, Kundenfrequenz erzeugt und Kunden und Lieferanten zusammengebracht (analog zu den traditionellen Marktplätzen, die es seit Jahrhunderten gibt). Der Marktplatzanbieter hilft häufig als Intermediär auch dabei, die Logistik zu organisieren und die Zahlung abzuwickeln. Er reduziert – wie es die Aufgabe von Intermediären ist – Transaktionskosten.

### Online-Marktplätze für den Großhandel

Die genannten Marktplätze Amazon und Ebay sprechen zwar im Wesentlichen die Zielgruppe der Privatkunden an, aber nicht ausschließlich. Von daher kaufen auch gewerbliche Kunden über Ebay oder Amazon ein und verschiedene Großhändler sind bereits auf diesen Plattformen als Anbieter aktiv.

In den letzten Jahren – verstärkt aber gerade derzeit – entwickelt sich ein neues Phänomen: Online-

Marktplätze, die v.a. gewerbliche Kunden ansprechen und die v.a. Großhändler als Anbieter gewinnen wollen. Wirklich wahrgenommen wurde dieses Phänomen vor drei Jahren, als Amazon in den USA begann, diese Zielgruppe stärker anzusprechen. „*In 2012, Amazon.com quietly launched AmazonSupply, the e-commerce company's foray into the unsexy but hugely lucrative world of B2B wholesale.*“ (O'Connor 2015). AmazonSupply wurde sehr schnell auf ein Sortiment von über 2 Mio. Artikeln ausgeweitet, die von Laborbedarf, Bürobedarf, Wälzlager bis zu Arbeitsschutz reichten. Obwohl Umsatzzahlen von AmazonSupply nicht bekannt sind, sahen vermeintliche Online-Experten darin schon den Untergang des traditionellen Großhandels und erklären, wie sogar Branchenriesen wie Grainger (aus den USA, die knapp 10 Mrd. US-Dollar Umsatz erzielen) nun einer extremen Bedrohung ausgesetzt wären.

Vor einigen Wochen, im April 2015, lancierte Amazon die Plattform AmazonBusiness, eine deutliche Weiterentwicklung von AmazonSupply, und integrierte innerhalb weniger Wochen Ama-

**Autor**

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

zonSupply in diese neue Plattform. Bei AmazonBusiness können zunächst in den USA gewerbliche Kunden ein B2B-Account eröffnen, auf ein Sortiment von weit über 100 Mio. Artikeln zugreifen mit vielen Artikeln, die speziell gewerbliche Kunden ansprechen, Multi-User-Accounts eröffnen, Bestellgenehmigungs-Workflows für gewerbliche Kunden nutzen, Anbieter auf der Plattform direkt telefonisch kontaktieren, um professionelle Produktauskünfte zu erhalten u.v.m. Es wird also deutlich, dass Amazon in diesem Markt ein deutliches Potenzial sieht und die gewerbliche Beschaffung professionell angehen will und dass Amazon möglicherweise tatsächlich zu einer Bedrohung für Großhändler in verschiedenen Branchen werden kann, wenn dieses Angebot auch in Europa lanciert wird. Wobei man feststellen muss, dass bislang keineswegs belegt ist, dass Amazon damit in den USA tatsächlich erfolgreich ist. Aber sicherlich ist es ein professioneller Anbieter, den man als potenziellen Konkurrent genau beobachten muss.

Spezialisierte B2B-Marktplätze gibt es in Europa aber schon länger, so z.B. Mercateo, die mit etwa 20 Mio. Artikeln v.a. in Deutschland, aber auch in anderen europäischen Märkten aktiv sind und mittlerweile rund 150 Mio. EUR Umsatz erzielen.

### **Vor- und Nachteile für B2B-Kunden bei der Beschaffung über Online-Marktplätze**

Warum kaufen B2B-Kunden online auf Marktplätzen ein? Der Nutzen ist vielfältig, u.a.

- Zugang zu sehr umfassenden Sortimenten – wie erwähnt, hat Amazon Supply über 2 Mio. SKUs angeboten und Mercateo

ist sogar bei knapp 20 Mio. Artikeln –, weshalb gewerbliche Kunden solche Marktplätze häufig für den Longtail nutzen und nicht in erster Linie für den Standardbedarf, den sie von ihren Stammlieferanten erhalten,

- standardisierte Abwicklung über eine Vielzahl von Lieferanten,
- einfache Produktsuche wg. breiten Sortimenten und guter Suchfunktion,
- einfache Preisvergleiche (so bietet z.B. Mercateo mit Best-Basket die Möglichkeit, den Gesamtpreis über einen breiten Warenkorb zu optimieren),
- schnelles Umschalten weiterer Lieferanten,
- gute Erreichbarkeit eines telefonischen Supports und
- umfangreiche Shop-Funktionalitäten, die immer up-to-date sind und meist deutlich besser als bei Online-Shops einzelner Großhändler, die weniger intensiv in solche Funktionalitäten investieren.

Demgegenüber gibt es aber auch eine Reihe von Nachteilen gegenüber der direkten Beschaffung bei einem Großhändler, egal ob man bei diesem traditionell (also z.B. über den Außendienst) oder über dessen Online-Shop bestellt. So sind Schwächen von Marktplätzen für gewerbliche Kunden u.a.:

- fehlende persönliche Betreuung durch den Anbieter,
- geringe Dienstleistungen (die im Produktionsverbundhandel (PVH) oft ein entscheidender Faktor sind),
- individuelle Anfertigungen i.d.R. nicht möglich,
- oft keine einheitliche Logistik (d.h., keine gemeinsame Anlieferung) bei Marktplätzen, die nicht gleichzeitig eine eigene Logistik anbieten,
- geringere spezifische Produktkenntnisse bei den Marktplatz-

beratern als beim klassischen Großhandel und

- selbst wenn der Marktplatzbetreiber ein Zentrallager betreibt, ist der Lagerstandort, anders als beim etablierten Lieferanten, i.d.R. geografisch nicht in der Kundennähe.

Bei einer Betrachtung dieser Vor- und Nachteile kann man erwarten, dass einerseits viele etablierte Hersteller-Kunden-Beziehungen im PVH auch in Zukunft bestehen bleiben, wg. der hohen Dienstleistungsintensität. Andererseits kann man dennoch davon ausgehen, dass Marktplätze Marktanteile gewinnen werden, einerseits für Kundengruppen, die von den etablierten Großhändlern aus Kostengründen bislang weniger intensiv betreut werden können (also z.B. kleineren Handwerksbetrieben oder auch Privatkunden, die ein Profi-Sortiment kaufen wollen), aber auch bei anderen Kunden, so für deren Randbedarfe.

### **Vor- und Nachteile für Großhändler beim Verkauf über Online-Marktplätze**

Da Marktplätze von Kunden als Online-Plattform stark akzeptiert und frequentiert werden (so hat Amazon in Deutschland weit über 20 Mio. Besucher pro Monat auf seiner Webseite) ist es selbstverständlich, dass auch Händler darüber nachdenken, auf diesen Plattformen zu handeln. Aus Sicht von Großhändlern gibt es eine Reihe von Vorteilen, wenn man seine Produkte über solche Marktplätze verkauft:

- Kundenfrequenz (die man für den eigenen Online-Shop mit teuren Online-Marketing-Maßnahmen generieren müsste),
- Zugang zu neuen Kunden,





Abbildung 1: Arten von Marktplätzen für den Großhandel

- Partizipation am Longtail-Bedarf der Kunden,
- moderne E-Business-Funktionalitäten,
- relativ einfache Internationalisierungsmöglichkeiten in neue Ländermärkte,
- ggf. Absicherung gegen Zahlungsausfälle,
- Lernen für die anderen Formen des E-Business und
- die Präsenz auf Marktplätzen kann auch gute Backlinks erzeugen, was sich wiederum positiv auf Suchmaschinen auswirkt.

Die wichtigsten Punkte sind hierbei sicherlich die hohe Kundenfrequenz und die Möglichkeit, über Marktplätze und deren Bekanntheit und deren Möglichkeiten des Online-Marketings auch neue Kunden anzusprechen, was bislang den Großhändlern über ihre eigenen Online-Shops weniger gut gelingt.

Auf der anderen Seite müssen Großhändler auch die Risiken beachten, die mit dem Verkauf über B2B-Online-Marktplätze verbunden sind. Dies sind u.a.

- Gefahr, dass es auf dem Marktplatz einen intensiven Preiswettbewerb gibt und Kunden lediglich nach dem Preis entscheiden (wobei die Best-Basket-Funktionalität von Mercateo sinnbildlich für dieses Risiko stehen kann),
- Austauschbarkeit und Herausforderung, sich gegenüber anderen Anbietern auf dem Marktplatz zu differenzieren,
- ggf. langfristige Ausschaltungsgefahr, wenn der Marktplatzbetreiber zugleich selbst Händler ist und langfristig den Großhändler nicht mehr benötigt in der Wertschöpfungskette,
- Risiko, dass man mit eigenen Aktivitäten auf dem Marktplatz künftige Konkurrenten heranzubildet (so z.B. durch Big Data für den Marktplatzbetreiber),
- geringe Kundenloyalität und
- nur indirekter Kundenkontakt.

Bei der Abwägung von Chancen und Risiken zeigt sich in den letzten Monaten und Jahren eindeutig, dass viele Großhändler sich auf Marktplätze wagen, weil die Möglichkeit, Zusatzumsätze

zu generieren und neue Kundengruppen anzusprechen, offensichtlich überwiegen. Andererseits hängt es stark von der Art des Marktplatzbetreibers ab, wie Chancen und Risiken zu gewichten sind.

## Arten von B2B-Marktplätzen nach den Marktplatzbetreibern

Verschiedene Arten von B2B-Marktplätzen stehen Großhändlern bereits zur Verfügung oder sind gerade im Entstehen. Dabei ist es wichtig zu unterscheiden, wer den Marktplatz betreibt. Grob kann man die in Abb. 1 dargestellten Arten von Marktplätzen unterscheiden. Als individueller Großhändler, aber auch aus Branchensicht muss man überlegen, welche Konsequenzen es hat, wenn ein bestimmter Marktplatzbetreiber künftig eine dominante Rolle spielen würde.

Mit Procato wurde im Jahr 2014 ein Online-Marktplatz angekündigt, dessen Gesellschafter v.a. Hersteller sind, v.a. von Werkzeugen und ähnlichen Produkten.

Dies sind Festool, Wiha, Fein, Bosch, Pferd, Gedore und mehrere andere. Ursprünglich wurde der Marktplatz für „Ende 2014“ angekündigt, derzeit ist der Launch für Juni 2015 angesagt. Der Marktplatz will dabei die zentrale Vermarktung vornehmen, der Verkauf wird jedoch über die Marktplatzpartner, also Großhändler, erfolgen, die auch Logistik usw. übernehmen. Für die Leistung der zentralen Vermarktung würde die Plattform von den Großhändlern eine umsatzabhängige Vergütung sowie einen monatlichen Werbekostenzuschuss verlangen (Schucht/Brandt 2014).

Ob eine solche Plattform erfolgreich sein kann, wird sich zeigen. Einerseits stehen erfolgreiche Werkzeughersteller und renommierte Marken hinter diesem Marktplatz. Und es ist sicherlich nicht das primäre Interesse dieser Hersteller, über die Dienstleistung des Marktplatzes ihre Gewinne zu erzielen, sodass Verkaufsprovisionen, etc. vermutlich in einem geringeren Rahmen sein werden als dies bei anderen Marktplatzanbietern der Fall ist, deren Erträge v.a. auf dieser Dienstleistung beruhen. Die Hersteller machen dagegen ihre Gewinne, wenn ihre Produkte über den Marktplatz verkauft werden.

Andererseits wird das Leistungsspektrum vermutlich begrenzt sein. So ist, soweit bekannt, keine zentrale Logistik vorgesehen, anders als dies z.B. Amazon anbietet. Vor allem aber werden sich Produktionsverbindungshändler vermutlich schwer damit tun, auf Marktplätzen zu verkaufen, bei denen die zentrale Vermarktung durch ihre eigenen Lieferanten erfolgt. Die Befürchtung, dabei austauschbar zu sein und nur auf das Preisangebot reduziert zu sein, ist groß. Und vor allem ist die Befürchtung, bei einem Hersteller-initiierten Marktplatz

langfristig zum reinen Logistikdienstleister degradiert zu werden, bei vielen Großhändlern stark. Diese Befürchtung ist strategisch gesehen sicherlich nicht völlig unbegründet.

Zudem ist es auch – strukturell gesehen – in der Wertschöpfungskette nicht die Aufgabe und auch nicht die Kompetenz von Herstellern, die Distribution zu organisieren. Dies ist im Grunde eine Kompetenz, die Händler seit langem entwickelt haben und für die sie auch die notwendige Infrastruktur aufweisen.

Eine weitere Gruppe von Marktplätzen wird von Internet-Firmen und/oder Finanzinvestoren betrieben. Dies sind beispielsweise Contorion von Project A Ventures, Mercateo oder auch Amazon und AmazonBusiness.

Die Vorteile liegen auf der Hand: So hat Amazon eine enorme Kundenfrequenz und man kann darüber sicherlich neue Kunden gewinnen. Wenn AmazonBusiness nach Europa kommt, wird dies sicherlich auch schnell der Fall sein. Finanzinvestoren und erfolgreiche Internet-Unternehmen haben ein hohes Know-how und können i.d.R. auch sehr professionelle Marktplätze aufbauen.

Andererseits verdient Amazon an seinen Marktplatzpartnern v.a. über die Provision (und andere Dienstleistungsgebühren, z.B. für die Logistik). Von daher müssen Großhändler bei Amazon Provisionen bezahlen, die es nicht mehr einfach machen, selbst noch Gewinne zu erwirtschaften. Anders als bei Herstellern aus der Branche oder Großhändlern selbst kann man davon ausgehen, dass den Investoren- oder Internet-Firmen-initiierten Marktplätzen die Branchenentwicklung nicht am Herzen liegt, sondern nur die

eigene Entwicklung. Ob also Amazon für den PVH zerstörend wirkt, ist – wie man ja im Buchhandel beobachten kann – für das Unternehmen egal.

Vor allem aber ist Amazon Marktplatzbetreiber und Eigenhändler zugleich. Es ist kein Geheimnis, dass Amazon interessante Sortimente selbst anbietet, nachdem man zunächst bei Marktplatzpartnern beobachtet, ob die Sortimente sich verkaufen oder nicht. Amazon lernt also durch Beobachtung und Big Data und am Ende nutzt man diese Erkenntnisse, als Konkurrent der eigenen Marktplatzpartner aufzutreten.

Als weitere Option entstehen derzeit Marktplätze, die aus dem Großhandel selbst initiiert sind. So wurde 2014 bekanntgegeben, dass die Großhandelsverbundgruppe E/D/E einen B2B-Marktplatz etablieren will, auf dem die Fachhandels-Mitglieder des E/D/E Kunden ansprechen können. Vor kurzem wurde bekanntgegeben, dass dieser Marktplatz unter dem Namen „Toolineo“ im 2. Halbjahr 2015 an den Markt kommen soll (Toolineo 2015).

An diesem Beispiel kann man einige konzeptionelle Chancen eines solchen großhandelsinitiierten Ansatzes feststellen: Durch die Bündelung der Aktivitäten vieler Großhändler erzielt man Größenvorteile und kann einen professionellen Marktplatz gestalten, was bzgl. Kundengewinnung, E-Business-Funktionalitäten usw. sicherlich einen deutlichen Vorteil gegenüber den Möglichkeiten einzelner Händler darstellt. Zudem ist für die Großhändler selbst und ihre Verbundgruppen die nachhaltige Entwicklung der Branche wichtig, anders als bei den Marktplätzen der anderen Betreibergruppen. Jedoch muss man

hoffen, dass dies nicht die Dynamik solcher Marktplätze einschränkt, sondern trotz der Rücksichtnahme auf Brancheninteressen die Kundenbedürfnisse und das Schritthalten mit der Konkurrenz im Vordergrund stehen. Als Vorteil kommen sicherlich die Branchenerfahrung und das ausgereifte Produkt-Know-how zum Tragen. Und vom Geschäftsmodell ist deutlich, dass bei Plattformen, die aus dem Großhandel initiiert sind, nicht die kurzfristige Gewinnmaximierung über Provisionen, Gebühren usw. im Vordergrund steht, sondern das erfolgreiche Vermarkten von Produkten durch die Großhändler, woran dann die Verbundgruppe auch partizipiert. Die Gebühren dürften demnach niedriger sein und für die Händler bessere Margen ermöglichen.

## Fazit

Privatkunden kaufen online – wie alle Marktzahlen eindrucksvoll belegen – v.a. über Marktplätze, da diese offensichtlich das Kundenbedürfnis sehr gut ansprechen. Im Grunde erfüllen sie – mit ihrer Sortimentsfunktion, Zahlungsabwicklung, Koordination der Lieferung usw. – alle Funktionen, die traditionell Intermediären zugeschrieben wurden. Vor allem Amazon ist es so gelungen, innerhalb kurzer Zeit nicht nur zum führenden Online-Händler welt-

weit zu werden, sondern sogar zu einem der weltgrößten Händler überhaupt.

Nun entstehen solche Marktplätze auch für den Produktionsverbindungshandel, die sicherlich ähnliche Vorteile für die Gewinnung neuer Kunden haben. Mit ziemlicher Sicherheit wird es über solche B2B-Marktplätze einfacher, neue Kunden für das eigene Online-Angebot zu begeistern als dies mit einem Online-Shop eines einzelnen Händlers möglich ist.

Großhändler müssen für ihre Entscheidung zur Mitwirkung auf solchen Marktplätzen nicht nur fragen, wie wichtig ihnen die Neukundengewinnung und potenzielle Zusatzumsätze sind, sondern auch, wie groß die Gefahr ist, Kunden zu verlieren, wenn man nicht auf einem Marktplatz präsent ist.

Bei der Entscheidung für einen konkreten Marktplatz ist sicherlich wichtig, wie hoch die Kundenfrequenz ist und wie gut der Marktplatz ist. Aber man muss auch weitere, strategische Aspekte berücksichtigen: Wer hat Einblick in die Verkaufsdaten? Was passiert mit den Kundenadressen? Kann der Marktplatz-Partner mittelfristig zum Konkurrenten werden? Ist der sog. Marktplatz-Partner tatsächlich ein „Partner“?

Da es sich bei B2B-Marktplätzen um ein relativ neues Phänomen handelt (obwohl einige Player das schon seit vielen Jahren machen, aber bislang bei den offenen Marktplätzen noch ohne große Marktrelevanz), kann man die Entwicklung nicht einfach voraussagen. Dass Großhändler sich aktiv an dieser Entwicklung beteiligen müssen und sie im Auge behalten müssen, ist aber aufgrund der zunehmenden Relevanz des Online-Handels eindeutig.

## Literatur

O'Connor (2015): Amazon Launches Amazon Business Marketplace, Will Close AmazonSupply, in Forbes Online, 28.4.2015, <http://www.forbes.com/sites/clareoconnor/2015/04/28/amazon-launches-amazon-business-marketplace-will-close-amazonsupply>.

Schucht, M.; Brandt, M. (2014): Procato – Den Handel unterstützen, in: markt intern, 41/2014, [http://procato.de/marktintern\\_KW41\\_2014.pdf](http://procato.de/marktintern_KW41_2014.pdf).

Toolineo (2015): Willkommen bei der ersten Adresse für Handlungsbedarf, <http://toolineo.de/>.

## Was hilft Kindern, attraktiven Marketing-Stimuli zu widerstehen? Wie Implementation Intentions und Restriktion die Aktivierung und Entscheidung beeinflussen

**Gunnar Mau, Melanie Munker & Hanna Schramm-Klein**

Kinder sind in den Augen der Konsumgüterindustrie wichtige Marktakteure, die oftmals leicht beeinflussbar sind. Besonders im Supermarkt treffen Kinder auf viele, für sie attraktive Produkte. Diesen kurzfristigen Belohnungen zu widerstehen, um ein längerfristiges Ziel anzustreben, fällt Kindern oftmals schwer, da sie dazu die Fähigkeit zum Belohnungsaufschub („Delay of Gratification“) besitzen müssen. Ob Kinder den kurzfristigen Kaufimpulsen nachgeben, hängt auch mit der emotionalen Aktivierung zusammen. Im Rahmen unserer Studie haben wir getestet, ob Kinder durch die Methoden „Implementation Intention“ und „Restriktion“ bei dem Belohnungsaufschub unterstützt werden können und wie sich die emotionale Aktivierung eines Kindes auswirkt. Aus den Ergebnissen können für Eltern, Lehrer und Pädagogen Möglichkeiten abgeleitet werden, wie sie Kinder durch Einsatz bestimmter Erziehungsmethoden beim Widerstehen von Kaufimpulsen unterstützen können.

### Einführung

Kinder werden im Alltag häufig mit Kaufimpulsen konfrontiert: Zum Beispiel die Eisdiele auf dem Schulweg, das Werbedisplay im Supermarkt, die Werbung für eine Handy-App im Browser des Smartphones oder der Süßwarenautomat an der Bushaltestelle. Vor allem am Point of Sale treffen Kinder auf eine Vielzahl attraktiver Produkte wie beispielsweise Süßigkeiten oder Spielwaren, die oftmals so gestaltet wurden, dass Kinder emotional aktiviert werden und ein Kaufimpuls ausgelöst wird. Die psychologische Forschung zeigt aber, dass die meisten Kinder nur schwer diesen kurzfristigen Impulsen zur

Handlung (z.B. attraktiver Schokoriegel) zugunsten eines übergeordneten Ziels (z.B. Geld sparen oder gesunde Ernährung) widerstehen können. Den Kindern fehlt in der Regel schlicht die Fähigkeit zur Selbstkontrolle. Diese kann durch intrinsische sowie extrinsische Faktoren positiv oder negativ beeinflusst werden (Fox/Calkins 2003). Als extrinsische Faktoren handelt es sich vor allem um die Art und Weise, wie das soziale Umfeld die emotionalen Reaktionen des Kindes prägt (Fox/Calkins 2003), während unter intrinsischen Faktoren der anlagebedingte Charakter (Fox 1994) und kognitive Ausprägungen (Calkins 1994) fallen.

Viele Entscheidungen, die Kinder treffen, werden durch unbewusste Vorgänge gesteuert. Oft lassen sich Kinder durch ihre emotionale Aktivierung in ihren Handlungen leiten. Es ist demnach nicht verwunderlich, dass viele Kinder vor einem Regal voller Süßigkeiten der naheliegenden Belohnung nachgeben. Erregungszustände gelten als Verhaltensindikatoren für Emotionen. Positive Emotionen, die durch den Anblick oder das Anfassen eines attraktiven Produktes in einem Kind ausgelöst werden, können durch Messung der Elektrodermalen Aktivität und insbesondere der Elektrodermalen Reaktionen (gemessen in „Peaks“) identifiziert werden (Critchley 2002).

### Autoren

Dr. Gunnar Mau ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen.

Melanie Munker hat 2015 ihren Bachelor in Betriebswirtschaftslehre an der Universität Siegen abgeschlossen. Der Beitrag bezieht sich auf Erkenntnisse aus der Bachelorarbeit von Frau Munker.

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

In unserer Studie widmeten wir uns deshalb der Frage, wie Kinder dabei unterstützt werden können, kurzfristigen Kaufimpulsen zu widerstehen, um ein übergeordnetes Ziel zu erreichen. Ansatzpunkt waren für uns die Eltern der Kinder. Diese wirken als Sozialisationsagenten und vermitteln in großem Maße die Fähigkeiten zu kompetentem Kaufverhalten ihrer

Kinder. Aber welche Methode eignet sich zur Unterstützung der Kinder? Zu dieser Frage liegen bisher im Konsumentenverhalten kaum Studien vor. Unsere Studie konzentrierte sich auf zwei Methoden: „Restriktion“ und „Implementation Intention“. Eine Restriktion ist eine Anweisung, eine bestimmte Handlung zu unterlassen, also ein Verbot. Eine Implementation Intention ein erlernter Automatismus, der aus einem „Wenn Situation X auftritt, übe ich Y aus“-Satz besteht, der von den Kindern gelernt wird und das Handeln leiten soll. Insbesondere interessierte uns, an welcher Stelle des Entscheidungsprozesses die Restriktion oder die Implementation Intention wirkt: Verhindert die Methode die emotionale Aktivierung durch den Reiz (weil die Kinder sich bewusst dem verlockenden Reiz gar nicht mehr zuwenden) oder hilft sie dabei, den Impuls leichter zu widerstehen?

### Anlage und Durchführung der experimentellen Studie

Die Studie wurde im Rahmen des Kinderkaufkompetenz-Projekts der Universität Siegen an regionalen Grundschulen durchgeführt. Gawrilow et al. (2011) folgend,

entwickelten wir ein Computerspiel, um die Entscheidung für oder gegen einen Belohnungsaufschub bei den Teilnehmern (N=90) testen zu können. Während des Spiels konnten die Kinder in fünf Intervallen entscheiden, ob sie ein sofort verfügbares, orangenes Bonbon-Bild anklicken und sich eine kurzfristige, kleinere Belohnung sichern oder nach einer (zufälligen) Verzögerungszeit ein rotes Bonbon-Bild anklicken, welches einer größeren Belohnung entspricht. Die Verzögerungszeit variierte zwischen 30 und 60 Sekunden. Eine kurzfristige Belohnung entsprach einer Schokolinse, eine verzögerte Belohnung drei Schokolinsen. Je nach getroffenen Entscheidungen bekam jedes teilnehmende Kind als Belohnung zwischen drei und 15 Schokolinsen nach Ende des Spiels ausgehändigt. Vor dem Spiel wurden die Kinder zufällig einer der drei Bedingungen zugeordnet: In der Kontrollgruppe erhielten die Kinder lediglich die Aufgabeninstruktion („Orangene Bonbonbilder sind einen Punkt wert, rote Bonbonbilder sind drei Punkte wert“). Ein anderes Drittel der Kinder erhielt vor dem Spielen eine Verbotsmanipulation („Du darfst nicht auf die orangenen Bilder klicken, sonst bekommst Du viel weniger Schokolinsen als Belohnung“). Und das

dritte Drittel, in der Gruppe Implementation Intention, erlernte den Automatismus „Wenn ein orangenes Bild erscheint, dann warte ich auf das rote Bild“, vgl. Gawrilow et al. 2011. Anschließend spielten die Kinder das Spiel und füllten danach einen kurzen Fragebogen aus. Dieser umfasste Fragen nach ihrem Alter und Geschlecht, sowie ihre Erfahrung mit dem Delay of Gratification-Task und ihre Erinnerung an das Treatment vor dem Spiel.

Während des Spiels wurde ein Armband zur Messung der Elektrodermalen Aktivität (EDA in  $\mu\text{S}$ ) am Handgelenk des jeweils spielenden Kindes befestigt. Mithilfe dessen sollte der Zusammenhang zwischen den Methoden und der emotionalen Aktivierung hergestellt werden. Wir nutzten das Empatica E3 Band, um diesen physiologischen Parameter in Echtzeit zu erfassen. Insbesondere interessierte uns die Anzahl der Amplituden der EDA während der Entscheidungsaufgabe, die als Indikator der physiologischen Aktivierung gilt: Je mehr Amplituden der EDA in einer bestimmten Zeit auftreten, desto höher ist diese Aktivierung. Als Amplitude wurde ein Anstieg der Hautleitfähigkeit von mehr als  $0.05 \mu\text{S}$  definiert (Gröppel-Klein, 2005). Insgesamt nahmen 51

	Kontrollgruppe	Restriktionen	Implementation Intentions	F
Jüngere (7 bis 8 Jahre)	9.4 (1.2) $n = 9$	10.4 (3.6) $n = 24$	12.58 (3.8) $n = 14$	$F(2, 44) = 3.43$ $p = .041$
Ältere (9 bis 11 Jahre)	12.43 (3.4) $n = 21$	13.8 (2.8) $n = 16$	12.3 (4.3) $n = 6$	$F(2, 40) = 0.83$ $p = .44$

Die Zahl in den Zellen zeigt M (SD) der erreichten Punkte sowie die entsprechende Stichprobengröße an.

Tabelle 1: Ergebnisse der ANOVA der erreichten Punkte in Abhängigkeit vom Alter

Dritt- und 39 Viertklässler zwischen 6 und 11 Jahren an der Studie teil, von denen jeweils ein Drittel einer der beiden Methoden oder einer Kontrollgruppe zugeordnet wurde.

## Ergebnisse

Die Kinder konnten in der gestellten Aufgabe fünf Punkte (wenn sie immer die erste Option wählten) bis 15 Punkte (wenn sie immer dem ersten Impuls widerstanden und warteten) erringen. Insgesamt lag der Durchschnitt der erreichten Punkte bei hohen  $M = 12,1$ . Die Kinder in der Kontrollgruppe erlangten die wenigsten Punkte ( $M = 11,5$ ). In der Restriktions-Gruppe erhielten die Kinder  $M = 12,2$  Punkte und die Kinder in der Gruppe „Implementation Intention“ erreichten im Schnitt  $M = 12,5$  Punkte. Auch wenn die Mittelwertunterschiede für einen Effekt der beiden Methoden sprechen, sind diese Effekte statistisch nicht signifikant ( $F(2, 87) = 0,62, p = 0,54$ ). Auffällig war aber, dass sich dieses Ergebnis veränderte, wenn wir die Teilnehmer nach ihrem Alter in zwei Gruppen einteilten (jünger als neun Jahre und neun bis 11 Jahre). Hier fanden wir einen signifikanten Haupteffekt der Methoden bei den jüngeren Kindern (vgl. Tabelle 1): Post-hoc tests ergaben, dass jüngere Kin-

der, die eine Implementation Intention formten, signifikant mehr Punkte als die Kontrollgruppe errangen, also öfter dem kurzfristigen Impuls widerstanden und warteten ( $t(31) = 2,4, p = 0,02$ ). Der Unterschied zwischen der Gruppe mit den Restriktionen und der Kontrollgruppe ist nicht signifikant ( $t(21) = 0,78$ ).

Interessant ist zudem der Blick auf die physiologische Erregung der Probanden: Um zu prüfen, wie die beiden verwendeten Methoden den Prozess der Entscheidung beeinflussen, errechneten wir die Korrelation zwischen der physiologischen Aktivierung (Amplituden der EDA) und der erreichten Punkte, also dem Maß für die Fähigkeit, dem Impuls zu widerstehen. Das Muster der Korrelationen (in Tabelle 2) spricht dafür, dass bei Kindern, denen verboten wurde, dem Impuls der kurzfristigen, kleineren Belohnung nachzugeben, die physiologische Aktivierung negativ mit der erreichten Punktzahl korreliert. Offensichtlich verhindern Verbote nicht, dass die Alternative der kurzfristigen Belohnung wahrgenommen wird. Ihre Präsenz führt zu physiologischer Erregung, die nur deshalb nicht in Verhalten umgesetzt wird, weil die negativen Konsequenzen (kleinere Belohnung) gemieden wird. Je stärker aber die Aktivie-

rung empfunden wird, desto wahrscheinlicher ist es offensichtlich, dass die Restriktionen missachtet werden und Kinder dem kurzfristigen Impuls nachgeben (Fedorikhin & Patrick, 2010). Anders ist dies bei den Kindern in der Gruppe der Implementation Intensions zu beobachten. Der Automatismus führt zu einer Abwendung vom ablenkenden Stimulus, der kurzfristigen Belohnung, und zu einer Konzentration auf die Zielerreichung (die große Belohnung). Je höher hier die physiologische Aktivierung der Kinder, desto stärker wird die Zielerreichung unterstützt. Dieser Prozess zeigt sich in der positiven Korrelation zwischen der Aktivierung und den erreichten Punkten. Diese Effekte treten wieder vor allem bei den jüngeren Kindern auf, allerdings sind die Korrelationen in unserer Studie nicht statistisch signifikant.

## Zusammenfassung und Implikation

Die Ergebnisse können nur teilweise Antworten auf unsere Fragen finden, zeigen aber in ihrem Muster ein interessantes Bild, das wir in weiteren Studien detaillierter testen. Insbesondere zeigte sich, dass Implementation Intensions nur jüngere Kinder bei der Fähigkeit unterstützen, auf kurzfristige zugunsten langfristiger

	Alle Altersklassen		Jüngere Kinder (7 bis 8 Jahre)		Ältere Kinder (9 bis 11 Jahre)	
	Implementation Intensions, n = 30	Restriktionen, n = 30	Implementation Intensions, n = 24	Restriktionen, n = 14	Implementation Intensions, n = 6	Restriktionen, n = 16
<i>Korrelation</i> <i>r<sub>Erregung; Punkte</sub></i>	.292 (p = .118)	-.306 (p = .101)	.346 (p = .097)	-.503 (p = .067)	-.151 (p = .776)	-.199 (p = .460)

Tabelle 2: Ergebnisse der Korrelationsanalyse zwischen physiologischer Aktivierung

Belohnungen zu verzichten. Offensichtlich hilft der Automatismus ihnen dabei, die Zielerreichung gegen störende, wenn auch attraktive Reize abzuschirmen. Das Muster der Korrelationen deutet an, dass die Kinder in dieser Bedingung ihre physiologische Aktivierung nicht mit der kurzfristigen Belohnung attribuierten, sondern vielmehr als Motivator für die Zielerreichung nutzten. Das Gegenteil deuten die Ergebnisse der Kinder in der Restriktions-Bedingung an: Mehr Aktivierung führte zu schwächerer Zielverfolgung. Diese Kinder folgten eher dem kurzfristigen Impuls. Dieses Muster fanden wir nicht für Kinder über acht Jahren, möglicherweise ein Effekt der Phasen der Konsumentensozialisation: Kinder zwischen drei und sieben Jahren treffen ihre Entscheidung zumeist auf Basis wenig komplexer, einfach wahrnehmbarer visueller Aspekte der Wahlalternativen (John, 2008). Deshalb profitieren sie möglicherweise stärker vom Automatismus der Implementation Intentions als ältere Kinder, deren Entscheidungen zunehmend auf wei-

tergehenden kognitiven Prozessen beruhen.

## Literatur

- Baumeister, R. F./Vohs, K. D./Tice, D. M. (2007): The Strength Model of Self-Control, in: *Current Directions in Psychological Science*, 16. Jg., S. 351-355.
- Brezinka, W. (1990): *Grundbegriffe der Erziehungswissenschaft*, 5. Aufl., München u.a.
- Calkins, S. D. (1994): Origins and outcomes of individual differences in emotion regulation, in: *Monographs of the Society for Research in Child Development*, 59. Jg., S. 53-72.
- Critchley, H. D. (2002): Electrodermal Responses: What happens in the Brain, in: *Neuroscientist*, 8. Jg., S. 132-142.
- Fox, N. A./Calkins, S. D. (2003): The Development of Self-Control of Emotion: Intrinsic and Extrinsic Influences, in: *Motivation and Emotion*, 27. Jg., Nr.1, S. 7-26.
- Fox, N. A. (1994): Dynamic cerebral process underlying emotion regulation, in: *Monographs of the Society for Research in Child Development*, 58. Jg., S. 152-166.
- Gawrilow, C./Gollwitzer, P. M./Oettingen, G. (2011): If-Then Plans Benefit Delay of Gratification Performance in Children With and Without ADHD, in: *Cognitive Therapy and Research*, 35. Jg., S. 442-455.
- Gröppel-Klein, A. (2005): Arousal and consumer in-store behavior, in: *Brain Research Bulletin*, 67. Jg, Nr. 5, S. 428-437.
- John, D. R. (2008): Stages of consumer socialization: The development of consumer knowledge skills and values from childhood to adolescence, in: C. P. Haugtvedt, P. M. Herr & F. R. Kardes (Eds.): *Handbook of consumer psychology* (S. 221-245). New York, NY: Psychology Press.

## Der Einfluss von Konsumenten-Ethnozentrismus auf das Verhalten von Schweizer Konsumenten gegenüber ausländischen Lebensmittelhändlern

Valeria Andrade & Aline Waeber

Internationalisierende Einzelhändler sind in den neuen Märkten ausländische Anbieter und sie stoßen als solche eventuell auf Akzeptanznachteile gegenüber einheimischen Händlern. Am Beispiel von ausländischen Lebensmittelhändlern in der Schweiz wurde in einer Studie untersucht, inwieweit Konsumenten-Ethnozentrismus die Einstellungen und das Verhalten von Schweizer Konsumenten gegenüber ausländischen Lebensmittelhändlern beeinflusst. Anhand einer Umfrage bei 130 Schweizer Konsumenten werden die Existenz von Konsumenten-Ethnozentrismus unter Schweizern und Schweizerinnen und der Effekt auf das Konsumentenverhalten und die Einstellungen gegenüber ausländischen Lebensmittelhändlern aufgezeigt.

### Konsumenten-Ethnozentrismus

Anhand des Konzepts Konsumenten-Ethnozentrismus wird verdeutlicht, warum einige Konsumenten heimische Produkte bevorzugen, während andere keine Differenz in ihren Präferenzen zwischen heimischen oder ausländischen Produkten aufzeigen. Diese Gefühle und das Verhalten von Konsumenten gegenüber ausländischen Produkten sind im Bereich des internationalen Marketings seit vielen Jahren von zentraler Bedeutung.

Aus Sicht des ethnozentrischen Konsumenten ist es ethisch falsch, Produkte ausländischer Herkunft zu beziehen. Dies basiert auf der Überzeugung, dass Importe der Volkswirtschaft des entsprechenden Landes schaden könnten, indem sie Arbeitslosig-

keit schaffen und unpatriotisch sind (Shimp/Sharma 1987, S. 280). Forschungsergebnisse besagen zudem, dass Konsumenten-Ethnozentrismus auf den drei folgenden Prinzipien basiert: der Liebe zu und der Besorgnis über das eigene Land, der Bereitschaft, keine ausländischen Produkte zu kaufen sowie den persönlichen Vorbehalten gegenüber Importen. Zum Beispiel neigen besonders ethnozentrische Konsumenten dazu, keine ausländischen Produkte zu kaufen, da sie dies als moralisch verwerflich empfinden und sie glauben, dass es wirtschaftliche Folgeschäden mit sich bringt (Sharma/Shimp/Shin 1995, S. 27). Demzufolge tolerieren sie kulturelle Differenzen von anderen Ländern nicht und bewerten lokale Produkte positiver, ungeachtet deren Preises oder tatsächlicher Qualität (Luque-Martínez/Ibañez-Zapata/Del Barrio- García

2000, S. 1353). Darüber hinaus sind ethnozentrische Konsumenten nicht bereit, sich mit den Eigenschaften von ausländischen Produkten zu befassen (Supphellen/Grønhaug 2003, S. 209-210).

Demnach würde ein stark ethnozentrischer Konsument aus zuvor genannten Gründen keinesfalls bei ausländischen Lebensmittelhändlern einkaufen. Je grösser zudem die Tendenz zu ethnozentrischem Denken ist, desto negativer ist die Einstellung gegenüber ausländischen Produkten und desto positiver ist die Einstellung gegenüber heimischen Waren (Wanninayake/Chovancová 2012, S. 7). Im Unterschied dazu bewerten nicht-ethnozentrische und niedrig ethnozentrische Konsumenten ausländische Produkte gemäß deren Eigenschaften und Werten, unabhängig davon, woher diese stammen (Shah/Ibrahim 2012, S. 28).

### Autoren

Valeria Andrade, M.A., hat European Business an der Universität Fribourg/Schweiz studiert. Dieser Beitrag basiert auf Untersuchungen für ihre Masterarbeit, die sie am Lehrstuhl für Internationales Management geschrieben hat.

Aline Waeber, B.A., studiert Volkswirtschaftslehre an der Universität Fribourg/Schweiz und ist dort Unterassistentin am Lehrstuhl für Internationales Management

### Handel in der Schweiz

Der Schweizer Lebensmittelhandel ist für die Schweizer Wirtschaft von zentraler Bedeutung. Der Markt besteht hauptsächlich aus Supermärkten, Convenience-



Stores und Tankstellen-Shops, Verbrauchermärkten, Discountern, kleinen Lebensmittelgeschäften und E-Commerce (SWI Online 2010).

Die inländischen Händler Migros und Coop dominieren den Lebensmittelsektor mit einem Marktanteil von rund 70 Prozent, im Non-Food-Sektor beträgt ihr Marktanteil rund 30 Prozent (www.swissinfo.ch). Coop und Migros haben sich zu namhaften und zuverlässigen schweizerischen Retail Brands entwickelt. Während Coop vorwiegend nationale Marken mit einer Mischung aus verschiedenen Eigenmarken anbietet, verkauft Migros in erster Linie seine eigenen Marken mit einigen Handelsmarken (Morschett et al. 2009, S. 164-166).

Auch die Discounter verfügen über eine substantielle Beteiligung am Schweizer Lebensmittelmarkt. Dieses Vertriebsformat hat den Konsumenten im Lebensmitteleinkauf einige Vorteile gebracht, insbesondere im Hinblick auf die gegenwärtige Wirtschaftskrise. Die beiden ausländischen Discounter Aldi und Lidl stehen in direkter Konkurrenz mit den großen nationalen Firmen Migros und Coop sowie dem lokalen Discounter Denner. Dieser verfügt über ein begrenztes Produktsortiment in Verbindung mit kostengünstigen Eigenmarken und Markenartikeln. Der Discounter Aldi verkauft im wesentlichen Niedrigpreisprodukte, aber auch z.B. Bio-Produkte. Demgegenüber bietet Lidl eine Vielzahl von verschiedenen bekannten Markennamen zu erschwinglichen Preisen und auch Herstellermarken. Die beiden Discounter können sich im Schweizer Lebensmitteleinzelhandel gut behaupten und verfolgen das Ziel, die Anzahl ihrer Verkaufsstellen in naher Zukunft noch zu erhöhen. Tabelle 1 zeigt eine Liste mit

den größten Lebensmittel-Detailhändlern in der Schweiz, was zugleich die Dominanz einheimischer Anbieter belegt.

Mit dem Zuzug von ausländischen Lebensmittelhändlern wie Aldi im Jahre 2005 und Lidl im Jahre 2009 musste sich der Schweizer Lebensmitteleinzelhandel den Verhältnissen entsprechend anpassen. Demgemäß wurden Maßnahmen eingeleitet, die eine Preisreduktion der Produkte der Schweizer Händler sowie die Einführung von günstigeren Marken beabsichtigten. Des Weiteren wurde die Akquisition von einigen Discountgeschäften angestrebt, um die Marktposition auf dem heimischen Markt zu festigen (SWI Online 2007). Folglich erwarb Migros eine Beteiligung

Konkurrenz bleiben die Lebensmittelpreise in der Schweiz auf vergleichsweise hohem Niveau. Dies ist im Wesentlichen auf die geringe Größe des Marktes, den Protektionismus in der Agrarwirtschaft, die tarifären und nicht-tarifären Handelshemmnisse, sowie die hohen Lohnkosten und die starken Regulierungen zurückzuführen (Morschett et al. 2009, S. 166).

## Empirische Studie

Die Stichprobe der Studie besteht aus Schweizern und Schweizerinnen aus der Deutsch- und Westschweiz, die in heimischen oder ausländischen Lebensmittelhändlern eingekauft haben. Diese Stichprobe von 130 Befragten wurde im Rahmen von Quoten,

Händler	Betriebstyp	Umsatz in Mio. CHF (2013)	Ursprungsland
Migros	Supermärkte, Verbrauchermärkte, SB-Warenhäuser	11,840	Schweiz
Coop	Supermärkte, Verbrauchermärkte, SB-Warenhäuser	11,125	Schweiz
Denner (inkl. Satelliten)	Discounter	3,168	Schweiz
Aldi (Schätzungen)	Discounter	1,740	Deutschland
Volg Group	Kleinere LEH-Geschäfte	1,402	Schweiz
Lidl (Schätzungen)	Discounter	730	Deutschland
Spar	Supermärkte	589	(Holland)
Pam/Proxi	Kleinere LEH-Geschäfte	160	Schweiz

Tabelle 1: Die größten Schweizer Lebensmittel-Detailhändler (Quelle: GfK 2014).

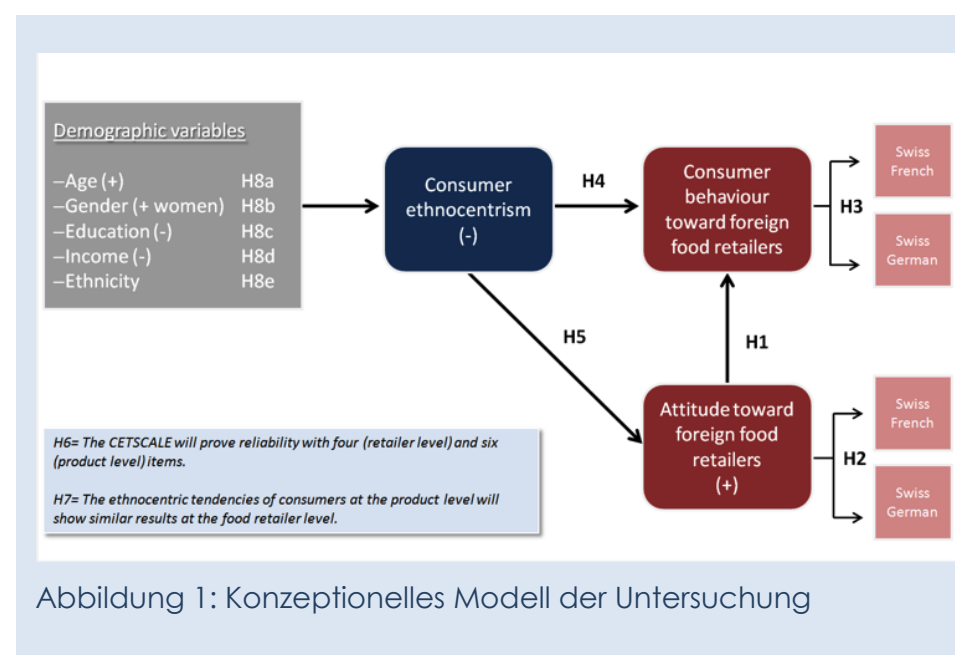
an Denner, dem drittgrößten Schweizer Detailhändler, von 70 Prozent, die 2009 auf 100 Prozent aufgestockt wurde. Auch Coop kaufte mehrere Konkurrenten, wie zum Beispiel Waro im Jahre 2002, EPA im Jahre 2004, die Schweizer Läden von Carrefour im Jahre 2007 und TransGourmet 2010. Trotz der zunehmenden

die die Repräsentativität sicherstellen sollen, zufällig ausgewählt. Die Befragten wurden zudem gefragt, ob sie diejenigen sind, die für ihren Haushalt die Einkäufe tätigen. Um Personen mit unterschiedlichen Hintergründen und aus verschiedenen Altersgruppen zu erreichen, richtet sich die Umfrage an diverse

Gruppen. Die jüngere Bevölkerung zwischen 20 und 35 Jahren erhielt die Umfrage via Facebook oder E-Mail zugestellt. Einige erwachsene Personen wurden persönlich in öffentlichen Umgebungen, wie etwa Unternehmen, Straßen, Bahnhöfen und Kantinen in verschiedenen Städten der Deutsch- und Westschweiz befragt. Das Ziel bestand darin, eine möglichst vielfältige Stichprobe zu erreichen. Das Ausfüllen der Umfrage dauerte etwa 15 Minuten.

Weiter stellt das konzeptionelle Modell in der Abb. 1 die Vorgehensweise dar, den Einfluss von Konsumenten-Ethnozentrismus auf das Konsumentenverhalten und die Einstellungen gegenüber ausländischen Lebensmittelhändlern in der Schweiz zu analysieren. Dieses Modell ist zudem Bezugspunkt für die Evaluation und den Vergleich der Ergebnisse der empirischen Studie. Die Struktur des Modells ist in vier Hauptgruppen aufgeteilt. Der erste Teil befasst sich mit dem Einfluss von demographischen Faktoren, auf das Niveau des Konsumenten-Ethnozentrismus.

Demnach wurden folgende Hypothesen mit den dazugehörigen Korrelationen aufgestellt: Ältere Menschen weisen ein höheres Niveau an Konsumenten-Ethnozentrismus auf (H8a), Frauen weisen größere ethnozentrische Tendenzen auf als Männer (H8b), höheres Ausbildungsni-



veau und Einkommen führen zu niedrigerem Konsumenten-Ethnozentrismus (H8c & H8d), Ethnizität hat einen Einfluss auf das Niveau des Konsumenten-Ethnozentrismus (H8e).

Der zweite Teil des Modells beschäftigt sich mit der Frage, ob Konsumenten-Ethnozentrismus negativ auf das Konsumentenverhalten gegenüber ausländischen Lebensmittelhändlern wirkt (H4). Darüber hinaus wird angenommen, dass es Unterschiede gibt im Konsumentenverhalten bei ausländischen Händlern zwischen den Deutschschweizer und den Westschweizer Konsumenten (H3).

In einem weiteren Teil postulierte die Studie, dass Konsumenten-Ethnozentrismus einen negativen

Einfluss auf die Einstellung der Konsumenten gegenüber ausländischen Händlern hat (H5) und dass Deutschschweizer und Westschweizer unterschiedliche Einstellungen gegenüber ausländischen Händlern aufweisen (H2).

Für den vierten Teil wurde folgende Hypothese erarbeitet: Die Einstellung gegenüber ausländischen Lebensmittelhändlern hängt direkt zusammen mit dem Einkaufsverhalten bei diesen Händlern (H1)

## Ergebnisse

Mithilfe eines linearen Regressionsmodells konnte die zentrale Hypothese (H4) getestet und bestätigt werden (s. Tabelle 2). Dementsprechend hat Konsumenten-Ethnozentrismus tatsächlich

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	ANOVA		Coefficients		R2
	B	Std. Error	Beta	F	Sig.	t-value	p-value	
CET	-.216	.073	-.255	8.887	.003	-2.981	.003	.065

Tabelle 2: Einfluss von Konsumenten-Ethnozentrismus auf das Verhalten gegenüber ausländischen Lebensmittelhändlern

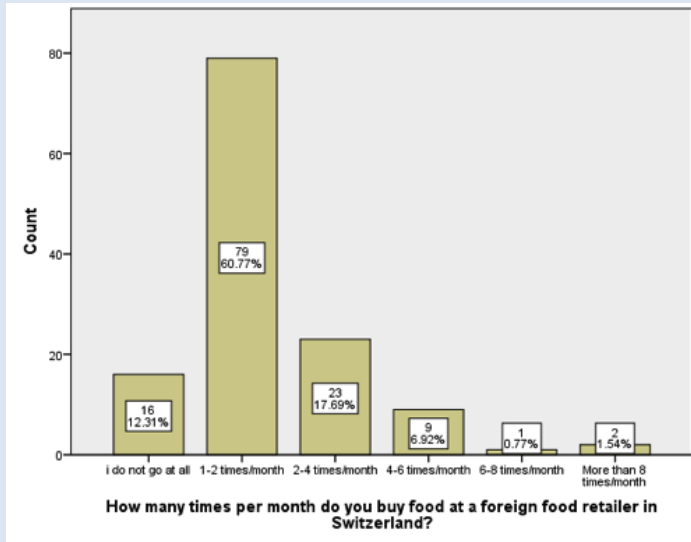


Abbildung 2: Häufigkeit des Kaufs von Lebensmitteln bei ausländischen Händlern (n=130)

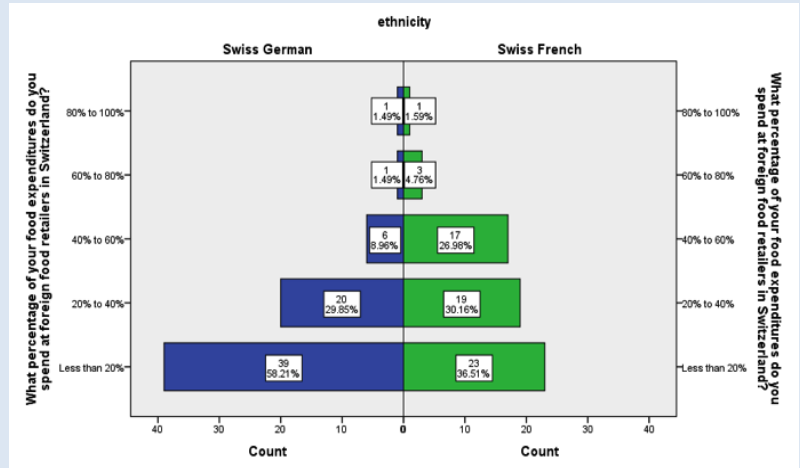


Abbildung 3: Häufigkeit des Kaufs von Lebensmitteln der Deutsch- und Westschweizer bei ausländischen Händlern (n=130)

einen signifikant negativen Einfluss auf das Verhalten des Schweizer Konsumenten gegenüber ausländischen Lebensmittelhändlern. Je höher das Niveau des Konsumenten-Ethnozentrismus der Befragten, desto weniger kaufen sie bei den ausländischen Händlern ein.

Die Ergebnisse besagen zudem, dass ein hoher Anteil der Befragten nicht häufig bei ausländischen Lebensmittelhändlern einkauft. Diese Feststellung wird in der Abbildung 2 verdeutlicht. Das Balkendiagramm bestätigt, dass rund 61% der Befragten nur 1-2 mal und 18% 2-4 mal pro Monat

bei ausländischen Lebensmittelhändlern einkaufen. Etwa 12% der Befragten tätigt überhaupt keine Einkäufe bei diesen Lebensmittelhändlern und ungefähr 7% kauft dort 4-6-mal pro Monat ein.

Darüber hinaus besagt Hypothese 3, dass West- und Deutschschweizer ein unterschiedliches Verhalten aufweisen. Die in Abbildung 3 illustrierten Ergebnisse bestätigen, dass in beiden Gruppen die Mehrheit weniger als 20% der Ausgaben für Lebensmittel bei ausländischen Lebensmittelhändlern in der Schweiz tätigt. Hier muss jedoch erwähnt

werden, dass die Mehrheit der Deutschschweizer etwa 58% ihrer Gruppe ausmacht, während die Gruppe der Westschweizer etwa 23% aufweist. Weiter zeigt das Histogramm auf, dass etwa 27% der Westschweizer Gruppe 40% bis 60% der Ausgaben für Lebensmittel bei ausländischen Händlern tätigt, verglichen mit der Deutschschweizer Gruppe (rund 9%).

Demnach wird klar, dass die Westschweizer Gruppe mehr bei ausländischen Händlern ausgibt als die Deutschschweizer Gruppe. Folglich konnte auch die Hypothese 3 bestätigt werden.



Abbildung 4: Anzahl Filialen Aldi Schweiz



Abbildung 5: Anzahl Filialen Lidl Schweiz

Zur Klarstellung, dass dieses Kaufverhalten nicht durch eine stark unterschiedliche Verfügbarkeit von Aldi und Lidl in diesen beiden Landesteilen sondern tatsächlich im Wesentlichen durch Einstellungsunterschiede geprüft wird, zeigen die beiden Karten in Abbildungen 4 und 5, dass die Kunden in der Westschweiz und die Kunden in der Deutschschweiz etwa gleich viele Aldi und Lidl Filialen zur Verfügung haben.

## Fazit

Wie dargelegt wurde, analysierte die Studie den Einfluss von Konsumenten-Ethnozentrismus auf das Konsumentenverhalten gegenüber ausländischen Lebensmittelhändlern. Dementsprechend konnte die Existenz von Konsumenten-Ethnozentrismus unter Schweizern und Schweizerinnen und seinen Effekt auf das Konsumentenverhalten gegenüber ausländischen Lebensmittelhändlern erfolgreich nachgewiesen werden.

Die gefundenen Ergebnisse der Studie zeigten auf, dass Schweizer mit einem hohen Niveau an Konsumenten-Ethnozentrismus geringere Präferenzen für und ein geringeres Kaufverhalten gegenüber ausländischen Lebensmittelhändlern aufweisen. Des Weiteren wurden einige Differenzen im Konsumentenverhalten zwischen Deutschschweizern und Westschweizern festgestellt. Demnach weist die Gruppe der Deutschschweizer die Tendenz auf, weniger bei ausländischen Lebensmittelhändlern auszugeben als die Gruppe der Westschweizer.

Schließlich ermöglichen die Ergebnisse der Studie einige wertvolle Einblicke in die Thematik des Konsumenten-Ethnozentrismus.

Die Trends in genannter Thematik können des Weiteren nützliche Informationen zur Realisierung von Marketingkampagnen bereitstellen, die dem wirtschaftlichen Umfeld und der heimischen Kultur angepasst sind. Dies gilt natürlich nicht nur für die untersuchten deutschen Lebensmittelhändler in der Schweiz, sondern umgekehrt auch bei der Internationalisierung von Schweizer Händlern in ausländische Märkte, insofern sie dort als ausländische Anbieter wahrgenommen werden. Allerdings kann man die Studienergebnisse nicht 1:1 auf diese Situation übertragen, da die Wirkung von Konsumenten-Ethnozentrismus von Land zu Land und von Anbieter zu Anbieter variieren kann. Die konzeptionellen Überlegungen sind jedoch allgemein gültig.

Daher ist es heutzutage besonders wichtig, dass Unternehmen die verschiedenen Verhaltensmuster von Konsumenten innerhalb eines Landes oder einer bestimmten Region, in die sie vordringen möchten, kennen und identifizieren können. Aus diesem Grund stellt die Arbeit Erkenntnisse bereit, die Lebensmittelhändlern dabei helfen können, ihre internationalen Strategien zu formen.

## Literatur

Luque-Martínez, Teodoro; Ibañez-Zapata, José-Angel; Del Barrio-García, Salvador (2000): Consumer Ethnocentrism Measurement - An Assessment of the Reliability and Validity of the CETSCALE in Spain, in: *European Journal of Market.*

Morschett, Dirk; Rudolph, Thomas; Bauer, Johannes; Donath, Annett; Meise, Niklas (2009): Retailing in Switzerland - Player, Strategies and Developments, in: *European Retail Research*, Jg. 23, Nr. 2, S. 163-190.

Shah, Mohammad; Ibrahim, Hazril Izwar (2012): Consumer Ethno-centrism: Does it Really Matter for Malaysian Consumers, in: *West East Journal of Social Sciences*, Jg. 1, Nr. 1, S. 26-38.

Sharma, Subhash; Shimp, Terence A.; Shin Jeongshin (1995): Consumer Ethnocentrism: A Test of Antecedents and Moderators, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Jg. 23, Nr. 1, S. 26-37.

Shimp, Terence A.; Sharma, Subhash (1987): Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE, in: *Journal of Marketing Research*, Jg. 24, Nr. 3, S. 280-289.

Supphellen, Magne; Grønhaug, Kjell (2003): Building Foreign Brand Personalities in Russia: The Moderating Effect of Consumer Ethnocentrism, in: *International Journal of Advertising*, Jg. 22, S. 203-226.

SWI Online (2007): Swiss Retailers' Profits Rise despite Price War, <http://www.swissinfo.ch/eng/swiss-retailers--profits-rise-despite-price-war/5840452>, accessed on: August 19, 2014.

SWI Online (2010): Retail Scene Changes as Coop Overtakes Migros, <http://www.swissinfo.ch/eng/retail-scene-changes-as-coop-overtakes-migros-/28706060>, accessed on: August 17, 2014.

Wanninayake W.M.C.Bandara; Chovancová, Miloslava (2012): Consumer Ethnocentrism and Attitudes towards Foreign Beer Brands: With Evidence from Zlin Region in the Czech Republic, in: *Journal of Competitiveness*, Jg. 4, Nr. 2, S. 3-

## Integrale Kundensegmentierung: Identifikation länderübergreifender und -gruppenspezifischer Segmente

Saskia Mirgeler & Cathrin Puchert

Zunehmende internationale Aktivitäten von Unternehmen bedingen eine immer stärkere Auseinandersetzung mit Ansätzen der länderübergreifenden, im Extremfall globalen Kundensegmentierung. In Erweiterung klassischer Ansätze der sukzessiven internationalen Länder- oder Kundensegmentierung berücksichtigen neuere integrale Segmentierungsansätze simultan Kundenpräferenzen und Länderbesonderheiten. Sie eröffnen internationalen Unternehmen Einblicke in die länderübergreifende Existenz und länderspezifische Bedeutung von Kundensegmenten. Der vorliegende Beitrag behandelt einen solchen Ansatz zur integralen Kundensegmentierung empirisch mit Hilfe von Kundendaten eines global tätigen Unternehmens aus 43 Ländern.

### Internationale Segmentierungsoptionen

In Lehrbüchern zum internationalen Marketing oder Management werden im Wesentlichen zwei konträre Herangehensweisen der internationalen Segmentierung behandelt, da beide eine praktische Relevanz haben, nämlich

- die internationale Ländersegmentierung und
- die integrale Kundensegmentierungen.

Die *internationale Ländersegmentierung* dient beispielsweise der Identifikation attraktiver Ländermärkte für einen denkbaren Markteintritt (z.B. mehrstufige Auswahlverfahren mittels makroökonomischer oder branchenspezifischer Bewertungsgrößen) oder auch der Gegenüberstellung bereits bearbeiteter Länder (mit Prognose ihrer Attraktivität und Barrieren in Länderportfolios). In

beiden Fällen kommt aus verschiedenen Gründen den Kunden eine nachgeordnete Bedeutung zu, d.h. deren Präferenzen und Urteile sind nur ein Teil – meistens nicht der dominante Teil – der Länder

Unternehmen auf dieser Basis und nachgelagert eine klassische Segmentierung von Kunden in den einzelnen Ländern durch, sei es in

den attraktivsten Ländern oder in allen bearbeiteten Ländern. Diese jeweils nationale Kundensegmentierung, freilich in diversen Ländern, die i.d.R. nicht dem Heimatmarkt entsprechen, kann auf Basis diverser Kriterien erfolgen, so nutzenbasiert, kundenwertbasiert etc. Insofern ist diese zweistufige Vorgehensweise hinsichtlich der Kundensegmentierung methodisch nicht wesentlich unterschiedlich zur bekannten, nationalen Marktsegmentierung. Aufgabe eines internationalen Managements in Unternehmen ist es dann etwa Kriterien zur Kunden-

bewertung vorzugeben, um eine Vergleichbarkeit der bearbeiteten Kundensegment zu gewährleisten oder um Prozesskosten zu reduzieren, die dann hoch sind, wenn jede Tochtergesellschaft eigene Segmentierungsansätze neu festlegt oder „erfindet“.

Die *integrale Kundensegmentierung* demgegenüber dient der Identifikation von Kundengruppen über Ländergrenzen hinweg, im Extremfall global, d.h. weltweit. Bekannt sind Ansätze von Unternehmen wie der Gesellschaft für Konsumforschung oder des Stanford Research Institute, welche auf unterschiedlichen konzeptionellen Grundlagen (meistens auf Basis von Normen und Werten) originäre Kundensegmente in bis zu 30 oftmals westlichen Ländern identifizieren, wobei die Existenz und Bedeutung der Kundensegmente in den Ländern im Vordergrund steht. Erwerben Unternehmen diese Daten können diese eine potenzielle Basis für an diese „standardisiert festgelegten“ Kundensegmente adaptierte Aktivitäten über Ländergrenzen hinweg bilden.

Natürlich haben beide kursorisch angesprochenen Herangehensweisen zur internationalen Segmentie-

### Autoren

Saskia Mirgeler, M.Sc., ist Absolventin der Universität Trier. Der Beitrag basiert auf ihrer Masterthesis die an der Professur für Marketing und Handel entstanden ist.

Cathrin Puchert, M.Sc., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Professur für Marketing und Handel der Universität Trier.

zung ihre Berechtigung. Für Unternehmen mit einer sog. globalen Strategie, d.h., standardisierte und zentral koordinierte Aktivitäten über Ländergrenzen hinweg, ist eher eine integrale Segmentierung relevanter als für solche mit einer sog. multinationalen Strategie, d.h., adaptierte und dezentrale Aktivitäten in diversen Ländern. Entscheidend ist, dass beide Herangehensweise kombinierbar sind und – dies ist der Ansatzpunkt in diesem Beitrag – die integrale Segmentierung durch Unternehmen heute einfacher selbst durchführbar ist, als dies in der Vergangenheit der Fall war. Zwei Gründe sprechen hierfür:

- vereinfachte Erhebungsoptionen für Kundendaten über Ländergrenzen hinweg und
- neue, valide Methoden um die Daten mit geringem Aufwand für die eigenen Zwecke der Segmentierung zu nutzen.

Beide Gründe sind Gegenstand dieses Beitrages, wobei wir argumentieren könnten, dass eine integrale Segmentierung generell an Bedeutung gewinnt, weil in einer globalen Wirtschaft „globale Kundengruppen“ entstehen. Auch könnten wir argumentieren, dass Global Brands zunehmend oder per se konvergente Kundengruppen über Ländergrenzen hinweg anzusprechen in der Lage sind, was nicht nur Marketing- und Koordinationskosten reduziert, sondern ein beachtliches Marktvolumen – im Vergleich zu Regional Brands – anspricht. In diesen Fällen ist nämlich eine zweistufige Segmentierung, im Sinne von Länder- und anschließende Konsumentensegmentierung in jedem Land suboptimal.

## Konzeptionelle Grundlagen

Ziel der integralen Segmentierungsansätze ist es möglichst

homogene Konsumentengruppen über Ländergrenzen hinweg zu identifizieren. Die identifizierten Segmente sollen möglichst heterogen zueinander sein und zugleich intrahomogen, d.h., homogene Kundengruppen enthalten, die möglichst standardisierte Bedürfnisse haben.

Wie unsere erschöpfende Literaturbestandsaufnahme zeigt, wird die integrale Kundensegmentierung zwar seit den 1990er diskutiert, aber erst in jüngerer Vergangenheit häufiger wissenschaftlich behandelt. Vor diesem Hintergrund stellen wir eine neue Herangehensweise vor, die auf der sogenannten und bisher kaum genutzten Mehrebenen-Latenten Klassen-Analyse basiert. Konstitutives Merkmal dieser Methodik ist die simultane Segmentierung auf Konsumenten- und Länderebene. Dieser Ansatz kann auch als Weiterentwicklung der o.g. zweistufigen Herangehensweise verstanden werden, da ähnliche Kundensegmente über Ländergrenzen hinweg wahrscheinlich sind und zugleich deren Bedeutung Ländergruppenspezifisch variieren dürfte. Ein weiterer Vorteil insbesondere für

Unternehmen ist, dass die Bedeutung von Makrounterschieden zwischen den Ländern, wie kulturelle und normative Differenzen, zugunsten der direkten Erfassung von für das Kaufverhalten direkt bedeutender Größen in den Hintergrund rücken. Angewandt auf ein Unternehmen können mit Hilfe dieses Ansatzes folgende Fragen beantwortet werden:

- Sind die Wahrnehmungen eines Unternehmens länderübergreifend identisch oder wie viele unterschiedliche Kundensegmente können auf dieser Basis identifiziert werden?
- Wie viele Ländersegmente resultieren hieraus und wie groß sind die Kundensegmente in den Ländergruppen?

Basis der Mehrebenen-Latenten Klassen-Analyse sind Kundenurteile, in unserem Fall die Wahrnehmungen bzw. Einstellungen von Konsumenten gegenüber einem Unternehmen in 43 Ländern. Alternativ sind beispielsweise auch Konsumnormen und -werte in einer Branche nutzbar, d.h., andere Größen, die unmittelbar das Kaufverhalten beeinflus-

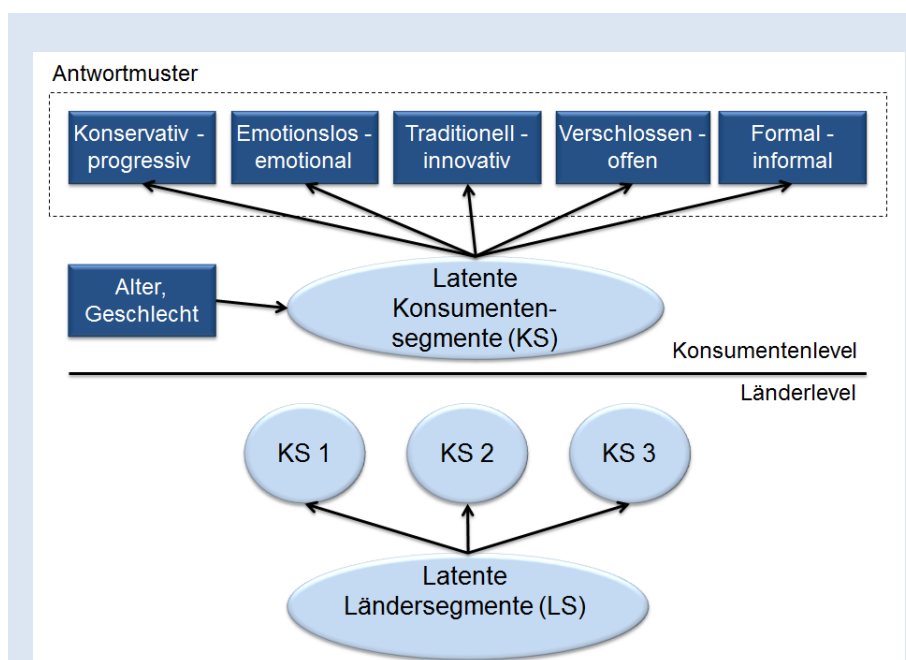


Abbildung 1: Konzeptioneller Rahmen

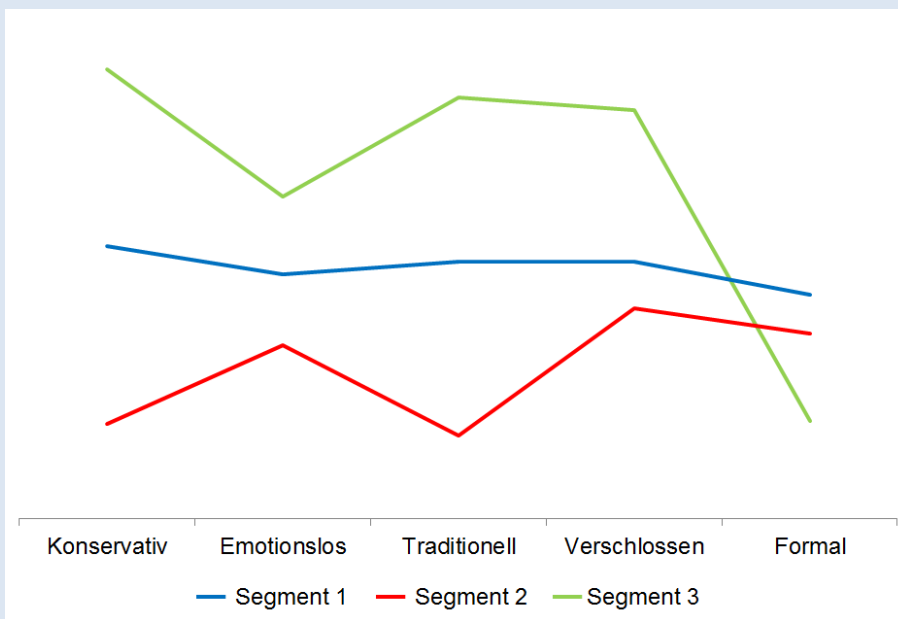


Abbildung 2: Antwortmuster der Konsumentensegmente

sen, so die Markenwahl, die Intentionen bestimmte Angebote zu kaufen oder deren Weiterempfehlung. In unserem Beispiel basieren die Wahrnehmungen auf Erfahrungen oder auch Empfindungen zum Unternehmen und dessen Angeboten, wobei bekanntlich Unternehmen dann ein USP haben, wenn sie eine einzigartige Kombination von derartigen Attributen in den Köpfen der Konsumenten verankern können. Wie in Abb. 1 dargestellt werden im Rahmen dieses Beitrages zunächst Konsumenten auf Basis der Kombinationen von Wahrnehmungen des Unternehmens verschiedenen latenten Segmenten zugeordnet, die sich in den Wahrnehmungen der Attribute unterscheiden und mittels Größen wie Einkommensniveau oder Mediennutzung weiterer charakterisiert werden können. Gleichzeitig wird unter Berücksichtigung der Verteilungen der Kundensegmente innerhalb der einzelnen Länder, Ländersegmente gebildet, d.h. es werden jene Länder gruppiert, die eine ähnliche Verteilung an Konsumentensegmenten aufweisen, d.h., intrahomogenen Ländergruppen bzgl. der Konsumentenurteile, die interheterogene zu anderen Länder-

gruppen sind. Somit umfasst der Begriff latente Klassen sowohl Kunden- als auch Ländersegmente.

### Empirische Studie

Basis der Studie bildet eine Befragung von ausgewählten Konsumenten in 43 Ländern zu einem multinationaltätigen Unternehmen, wobei wir eine Stichprobe von 14.964 Konsumenten nutzen. Die Studie erfolgt jedes Jahr mittels Panelbefragungen, die wissenschaftlichen Standards entsprechen. Die Länderauswahl folgt der Relevanzeinschätzung des Unternehmens.

Inhaltlicher Ausgangspunkt unseres exemplarischen Segmentierungsansatzes sind Konsumentenassoziationen, die mit dem Unternehmen verbunden werden, so semantische Differentiale mit den Endpunkten

- konservativ - fortschrittlich,
- emotionslos - emotional,
- traditionell - innovativ,
- verschlossen - offen und
- formal - informal.

Die Befragten kreuzten an, welcher Begriff das Unternehmen aus

ihrer Sicht eher beschreibt, so ob sie das Unternehmen eher traditionell oder innovativ einschätzen. Um die Robustheit zu erhöhen wurde für Unterschiede im Alter und im Geschlecht kontrolliert. Zur späteren Beschreibung der Konsumentensegmente wurden u.a. folgende Konstrukte genutzt:

- Brand Image, d.h. die Wahrnehmung des Markenimage,
- Brand Familiarity, d.h., die Vertrautheit der Konsumenten mit dem Unternehmen und
- Brand Globalness, d.h., wie global das Unternehmen wahrgenommen wird.

Die Mehrebenen-Latente Klassen-Methode bietet statistische Gütekriterien zur Bewertung der Lösung und zur Bestimmung der optimalen Anzahl latenter Klassen, die nicht vorher theoretisch bestimmt werden. Theoretisch zu bestimmen ist die Messung, da die Variablen – wie bei allen Ansätzen der Konsumentensegmentierung – beispielsweise stabil über die Zeit und Relevant für das Kaufverhalten sein sollten. Nachfolgend wird ein kurzer Überblick über die Ergebnisse gegeben, ohne Effektivitätskriterien oder Alternativmodelle zu diskutieren.

### Konsumentensegmente

Drei länderübergreifende Konsumentensegmente wurden identifiziert, wobei diese Zahl durch die geringe Anzahl der zugrundeliegenden Fragen bedingt ist und bei breiteren Fragebatterien anders aussehen würde. Abb. 2 zeigt die durchschnittlichen Antworten in den drei Kundensegmenten.

Die blaue Linie repräsentiert das Antwortmuster der ersten Konsumentengruppe (Konsumentensegment 1). Der Wert für jede Unternehmenswahrnehmung ist neutral. Diese Konsumenten tendieren in keine Richtung, d.h., sie

sehen das Unternehmen nicht als konservativ und nicht als fortschrittlich an oder auch nicht als emotional oder emotionslos. Zwei Gründe für die Existenz der Gruppe sind naheliegend: diese Personen hatten bisher wenig Kontakt mit dem Unternehmen und haben kein Assoziationsbild im Gedächtnis oder sie nehmen inkonsistente Signale wahr und sind daher unschlüssig. Dieses Segment beschreiben wir als *"Ohne ausgeprägtes Bild"*.

Die rote Linie repräsentiert das typische Antwortmuster des zweiten Konsumentensegments. Diese Gruppe sieht das Unternehmen als konservativ, traditionell und eher emotionslos und verschlossen an. Dieses Segment kann bezeichnet werden als *"die Negativen"*.

Die Urteile der dritten Konsumentengruppe werden durch die grüne Linie repräsentiert. Konsumenten dieses Segments nehmen das Unternehmen als fortschrittlich, innovativ, offen und eher emotional wahr. Überraschenderweise sehen sie das Unternehmen gleichzeitig als besonders formal an. Dieses Segment kann zusammengefasst werden

als *"die Positiven"*.

Alle drei Konsumentensegmente haben eine achtbare Größe. 40% der Konsumenten beschreiben das Unternehmen *positiv* (Segment 3). Jeder dritte Konsument hat keine konkrete Meinung (Segment 1). Hingegen nimmt rund jeder fünfte Konsument das Unternehmen *negativ* wahr (Segment 2). Die Charakterisierung der Segmente kann wie folgt erfolgen, wobei keine geschlechtsspezifischen Unterschiede vorliegen, wohl aber solche hinsichtlich des Durchschnittsalters und der Bewertung von Brand Image, Familiarity und Globalness.

- Segment 1 ist durch das höchste Durchschnittsalter gekennzeichnet. Mitglieder dieser Gruppe sind nicht besonders vertraut mit dem Unternehmen. Im Weiteren schätzen sie es weniger eindeutig als global ein und die Bewertung des Markenimages ist am niedrigsten.
- Segment 2 ist charakterisiert durch das jüngste Durchschnittsalter. Konsumenten dieses Segments bewerten ihre Vertrautheit mit dem Unternehmen tendenziell höher als Segment 1, aber geringer als Segment 3. Die gleiche Tendenz gilt für Brand

Image und Globalness.

- Segment 3 besteht tendenziell aus älteren Konsumenten, welche sehr familiär mit dem Unternehmen sind. Sie nehmen das Unternehmen als global wahr und bewerten das Markenimage relativ am positivsten.

## Ländersegmente

Die drei zuvor vorgestellten Konsumentensegmente spiegeln sich in den fünf identifizierten Ländersegmenten wieder (siehe Abb. 3).

Ländersegment 1 umfasst die Länder Japan, Singapur, Schweden und Großbritannien (entspricht ca. 10% aller Konsumenten). Diese Gruppe ist charakterisiert durch einen hohen Anteil (ca. 60%) an Mitglieder des ersten Konsumentensegments (*"Ohne ausgeprägtes Bild"*).

Ländersegment 2 besteht hauptsächlich aus mittel- und südamerikanischen Ländern (ca. 17% aller Konsumenten). Über 60% dieser Konsumenten nehmen das Unternehmen positiv wahr (Konsumentensegment 3). Hier ist der Anteil an Personen ohne spezifische Meinung sehr gering (9%).

Ländersegment 3 ist die zweitgrößte Gruppe (24% aller Konsumenten) und umfasst neben sechs europäischen und drei arabischen Ländern auch Brasilien und Malaysia. Fast 40% dieser Konsumenten sind ohne Bild zum Unternehmen. Allerdings gehört ein bedeutsamer Teil dem Konsumentensegment 3 an (42%) und sieht das Unternehmen positiv.

Ländersegment 4 setzt sich zusammen aus Südafrika, Polen, Russland, der Türkei und fünf asiatischen Ländern (21% aller Konsumenten). Diese Gruppe von Ländern ist charakterisiert durch einen hohen Anteil an Mitglie-

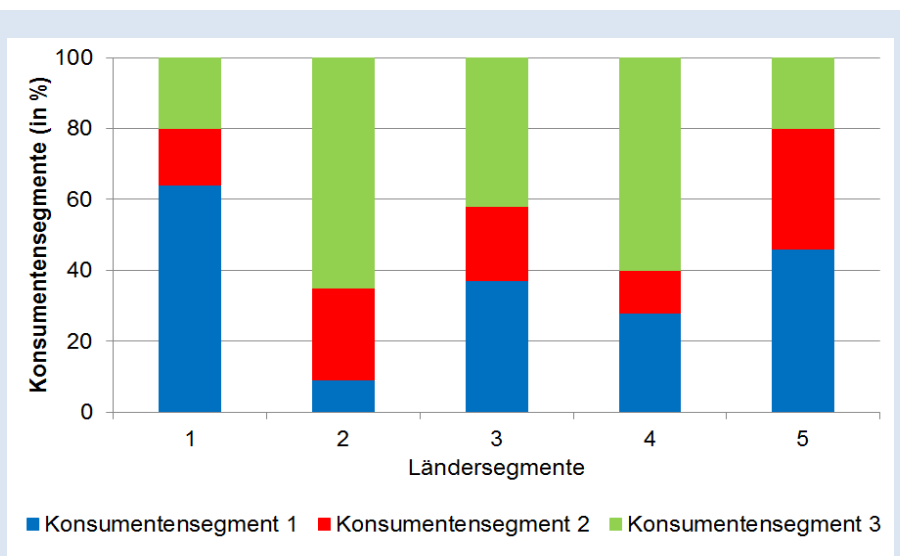


Abbildung 3: Struktur der Ländersegmente



den des Konsumentensegments 3 (60%).

Ländersegment 5 ist am größten und umfasst Australien, Neuseeland, Nordamerika, Kanada, sieben europäische sowie ein asiatisches Land (ca. 28% aller Konsumenten). Dieses Segment hat einen besonders geringen Anteil an Konsumenten, die das Unternehmen negativ oder indifferent sehen.

## Implikationen

Die Ländersegmente erscheinen nicht einfach interpretierbar. Bei genauer Betrachtung aber bieten sie interessante Implikationen, die Manager beachten sollten. Die Analyse gibt Aufschluss über die länderübergreifende und ländergruppenspezifische Konsumentenstruktur.

Beispielsweise könnten in einem nächsten Schritt die identifizierten Konsumentengruppen mit den angestrebten Differenzierungsvorstellungen des Unternehmens verglichen werden. Darauf basierend können strategische und operative Maßnahmen abgeleitet werden. Nehme man beispielsweise an, dass das untersuchte Unternehmen danach strebt als besonders *fortschrittlich*, *emotional*, *innovativ*, *offen* und *informal* wahrgenommen zu werden, wären die folgenden Schlussfolgerungen denkbar: Segment 3 passt bereits gut zur angestrebten Wahrnehmung (41% der Konsumenten). Rund 36% der Konsumenten haben aber keine spezifi-

sche Meinung über das Unternehmen. Aus Marketingsicht könnte dieses Segment durch zukünftige Marketingmaßnahmen effizienter bearbeitet werden als Segment 2, dessen Konsumentenmeinung konträr zur der angestrebten Wahrnehmung ist. Dieses zweite Segment kann mit einer Größe von 23% jedoch nicht ignoriert werden. Hier müssen Manager beispielsweise herausfinden warum die tatsächliche Wahrnehmung sich so von der angestrebten unterscheidet. Die Kundengruppen unterscheiden sich u.a. hinsichtlich ihres Durchschnittsalters und diverser Sichtweisen der Marke des Unternehmens, was als Ansatzpunkte für weitere Aktivitäten genutzt werden kann, neben weiter notwendigen demographischen Beschreibungen, um die Gruppen besser charakterisieren und ansprechen zu können.

Bezüglich unserer zweiten Frage ist zusammenfassend festzuhalten, dass es keine einheitliche Konsumentenwahrnehmung über Ländergrenzen hinweg gibt. Das Unternehmen wird innerhalb einzelner Ländergruppen unterschiedliche wahrgenommen und die drei Konsumentensegmente sind von unterschiedlicher Bedeutung in den fünf Ländergruppen. Letztere weisen kaum einen geografischen oder kulturellen Zusammenhang auf, aber erlauben die Ableitung länderspezifischer Maßnahmen. Nahe liegt eine Profilschärfung im Ländersegment 1, da hier besonders viele Konsumenten kein ausgeprägtes Bild

des Unternehmens haben. Ein angepasstes Maßnahmenbündel wäre angebracht, so eine profilschärfende Kampagne in dieser Ländergruppe. Demgegenüber sind die positive Wahrnehmung erhaltende Maßnahmen in der Ländergruppe 2 angebracht. Die Ländersegmente bergen über die Segmentierung hinaus allerdings ggf. unterschiedlich große Absatz- und Umsatzpotenziale für das Unternehmen und auch die Wettbewerbssituation wäre zusätzlich zu berücksichtigen, bevor konkrete Maßnahmen ergriffen werden.

Insgesamt sollten Manager im Rahmen der integralen Segmentierung beachten, dass eine Gruppierung auf Basis der Konsumentenwahrnehmung über Ländergrenzen hinweg interessante Erkenntnisse hervorbringen kann. Der behandelte Segmentierungsansatz kann von jedem internationalen Unternehmen genutzt werden, sei es in 40 Ländern oder in Ländergruppen (so in Westeuropa) und eine Anpassung der Segmentierungskriterien ist unternehmensspezifisch einfach durchsetzbar. Wie gezeigt, ist es nicht unbedingt notwendig kulturelle Unterschiede zwischen einzelnen Ländern en Detail zu beachten, sondern Unternehmen können sich direkt an Konsumentenbedürfnisse orientieren. Allerdings kann es durchaus sein, dass dieselben Fragen in unterschiedlichen Ländern genutzt zu einem kulturspezifischen Antwortverhalten führen, welches berücksichtigt werden sollten.

## „Take-aways“

- Eine integrale Kundensegmentierung führt nicht notwendigerweise nur zur Identifikation derselben Kundengruppen über Ländergrenzen hinweg, sondern die Stärke der Kundensegmente variiert in verschiedenen Ländergruppen.
- Der Ansatz der Mehrebenen-Latenten Klassen-Analyse, der Länder- und Konsumentensegmente simultan identifiziert, ist zweckmäßig und relativ einfach umsetzbar für Unternehmen.
- Eine entsprechende Segmentierung offenbart neue Einblicke über Kunden- und Ländersegmente für Manager und kann beispielsweise bei regelmäßiger Erfassung eine Kontrolle der adäquaten Kundenansprache in länderübergreifender Hinsicht ermöglichen.

## Die Ermittlung von Einflussfaktoren auf die Kaufentscheidung von Elektro- und Hybridfahrzeugen - eine quantitative empirische Analyse

**Robér Rollin & Hanna Schramm-Klein**

Neben Verbrennungsfahrzeugen stellen Elektroautos eine ressourcenschonende Alternative der Individualmobilität dar. Durch die Verminderung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes und der Lärmbelastigung bieten diese Fahrzeuge gesellschaftliche Vorteile. Gleichzeitig ergeben sich für den Einzelnen jedoch auch klare individuelle Einschränkungen. Beispielsweise liegen die durchschnittlichen Reichweiten dieser Fahrzeuge zwischen 150 und 300 Kilometern. Je nach Lademöglichkeit kann das Aufladen des Fahrzeuges zwischen 30 Minuten (über eine öffentliche Ladestation) oder 6 Stunden (über eine Haushaltssteckdose) andauern. Eine Lösung für diese Einschränkungen könnten hier Hybridantriebe bilden, bei denen beispielsweise die ersten Kilometer über den Elektromotor realisiert werden und sich im Fahrverlauf (z.B. nach rd. 70 Kilometern) ein zusätzlicher Verbrennungsmotor einschaltet, der als Generator für die Batterien fungiert. Somit könnten wieder höhere Reichweiten erzeugt werden. Hybridfahrzeuge werden in der aktuellen Praxis deshalb als eine geeignete Lösung gesehen, um das Dilemma der individuellen Einschränkungen und Nutzungsnachteile durch Elektromobilität aufzulösen. Aber wie stehen die Nutzer tatsächlich zu dieser Technologie? Und welchen Nutzwert bietet überhaupt die Art des Antriebs eines Fahrzeuges im Verhältnis zu den anderen Produkteigenschaften?

### Immer noch das Ziel der Bundesregierung: Mehr Elektrofahrzeuge auf die Straße!

Bis 2020 sollen allein in Deutschland auf Wunsch der Bundesregierung eine Million Elektrofahrzeuge registriert sein. Bis einschließlich Dezember 2014 wurden allerdings erst 18.948 solcher Autos verzeichnet. Obwohl es sich hierbei um eine hohe Steigerung von 6.342 Autos im Vergleich zum Vorjahr handelt, wäre das angestrebte Ziel selbst dann nicht mehr erreichbar, wenn der

Absatz jährlich um jeweils 100% steigen würde (Statista 2015).

Selbst wenn diese Durchdringungsraten von Elektromobilität realistisch nicht mehr erreicht werden können, bleibt das Ziel der weiteren Steigerung des Anteils von Elektrofahrzeugen weiter bestehen. Um die Nutzerakzeptanz und die gesellschaftliche Diffusion also weiter zu erhöhen, bedarf es der zielgerichteten Untersuchung der wichtigsten Faktoren, welche die Kaufentscheidung maßgeblich beeinflussen.

Innerhalb der letzten fünf Jahre

forschten und entwickelten beinahe alle Fahrzeughersteller im Bereich der Elektromobilität (Lieven et al. 2011). Selbst wenn Elektrofahrzeuge deutliche Preisaufschläge gegenüber konventionellen Antriebssystemen aufweisen, ist seit Beginn des Jahres 2015 ein erheblicher Preisnachlass auf Elektroautos im Vergleich zu den äquivalenten Verbrennungsfahrzeugen zu beobachten. So betrug beispielsweise der Preis für einen "smart for two electric drive" Anfang 2015 rd. 19.600 Euro und war damit über 5.000 Euro günstiger als im Vorjahr. Ausgehend von diesen neuen Entwicklungen und der erhöhten Marktpräsenz von Hybridfahrzeugen war es das Ziel dieser Studie, zu analysieren, welche Produkteigenschaften beim Kauf eines Fahrzeuges für den Verbraucher tatsächlich relevant sind

#### 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.

Produktmerkmal	Durchschnittliche Wichtigkeit
Kraftstoffkosten auf 100 km	5,6
Anschaffungspreis	5,5
Antriebsart	5,3
Reichweite	5,3
Ladedauer	4,9
Anzahl an Sitzplätzen	4,7
Leistung	4,3

Tabelle 1: Subjektiv wahrgenommene Bedeutung verschiedener Produktmerkmale

und dabei zu evaluieren, welchen Nutzenwert liefern diese Produkteigenschaften im Entscheidungsprozess jeweils beitragen.

### Relevanz von Produkteigenschaften beim Automobilkauf

Um diese Fragen beantworten zu können, ist es notwendig, zunächst zu analysieren, welche Produktmerkmale überhaupt als relevant angesehen werden und in welchem Verhältnis sie zueinander

der stehen. In einer zweistufigen Analyse mit 175 und 132 Studienteilnehmern wurde die subjektiv wahrgenommene Wichtigkeit von alternativen Fahrzeugmerkmalen beim Kaufentscheidungsprozess auf einer 7-Punkte-Skala (1 = irrelevant; 7 = höchstrelevant) beurteilt (s. Tab. 1).

Es zeigt sich dabei, dass kostenorientierte Faktoren – insbesondere die Kraftstoffkosten und der Anschaffungspreis der Fahrzeuge zunächst die relevantesten Ent-

scheidungskriterien sind, gefolgt von Usability-Anforderungen wie der Antriebsart, Reichweite und Lade- bzw. Tankdauer. Weitere relevante Merkmale, die bei der Anschaffung eines Neuwagens von Bedeutung sind, jedoch insgesamt bei einer allgemeinen Bewertung eine untergeordnete Bedeutung aufweisen, sind Leasingrate, die Marke, Designaspekte oder Sonderausstattungen.

In einem weiteren Schritt wurde unter Anwendung einer Conjoint-Analyse untersucht, in welchen Trade-off-Verhältnissen die jeweiligen Merkmale zueinander stehen. Bei der Conjoint-Analyse wurden den Probanden jeweils unterschiedliche „Gesamtpakete“ von Automobilen gezeigt, die durch Merkmalskombinationen der jeweiligen kaufrelevanten Produkteigenschaften beschrieben wurden. Den Probanden wurden innerhalb dieser Studie also mehrfach drei unterschiedliche Fahrzeuge mit verschiedenen Merkmalsausprägungen präsentiert. Sie sollten anschließend jeweils aus diesen Alternativen ihr favorisiertes Fahrzeug auswählen. Basierend auf diesen Auswahlentscheidungen lässt sich die Bedeutung

Produktmerkmal	Ausprägung
Anzahl an Sitzplätzen	2-Sitzer, 4-Sitzer, 5-Sitzer
Preis	12.000 €, 24.000 €, 35.000 €
Leistung	60kW(82PS), 85kW(115PS), 132kW(180PS)
Kraftstoffkosten auf 100 km	4€, 7€, 10€
Antriebsart	Elektromotor, Hybridmotor, Verbrennungsmotor
Reichweite	150km, 250km, 350km, 450km, 550km
Ladedauer	Wenige Minuten, 30 Minuten, 90 Minuten, 6 Stunden

Tabelle 2: Aufstellung der kaufrelevanten Produktmerkmale

der einzelnen Produktmerkmale als sog. Teilnutzenwerte für die Auswahl- bzw. Kaufentscheidung

ermitteln. In Tab. 2 sind die in die Studie einbezogenen Produkteigenschaften und die jeweils ver-

wendeten alternativen Merkmalsausprägungen zusammengefasst.

Anzahl an Sitzplätzen	Nutzenwert
2-Sitzer	-46,3
4-Sitzer	16,7
5-Sitzer	29,6
Preis	Nutzenwert
12.000 €	48,8
24.000 €	4,0
35.000 €	-52,8
Leistung	Nutzenwert
60kW(82PS)	-22,4
85kW(115PS)	-0,6
132kW(180PS)	23,0
Kraftstoffkosten auf 100 km	Nutzenwert
4 €	33,8
7 €	2,4
10 €	-36,2
Antriebsart	Nutzenwert
Verbrennungsmotor	9,4
Hybridmotor	-22,3
Elektromotor	12,9
Reichweite	Nutzenwert
150km	-72,8
250km	12,2
350km	7,2
450km	14,2
550km	39,2
Ladedauer	Nutzenwert
Wenige Minuten	34,8
30 Minuten	11,7
90 Minuten	-2,2
6 Stunden	-44,2

Tabelle 3: Teilnutzenwerte der Fahrzeugeigenschaften

## Ausgewählte Ergebnisse

In die Analyse wurden insgesamt 394 Probanden integriert. Bei der Auswertung wurde ein Hierarchi-cal-Bayes-Verfahren angewandt. Hierbei wurden die Nutzenwerte der einzelnen Ausprägungen auf einer Skala von -100 (völlig unbedeutend) bis 100 (dominierende Relevanz) normiert. Dadurch werden die Ausprägungen aller Merkmalskategorien miteinander vergleichbar.

Betrachtet man die Ergebnisse im Einzelnen, stellt innerhalb der Kategorie „Sitzplatz“ ein 2-Sitzer ein starkes Nutzungshemmnis mit einem hoch negativen Nutzenwert dar. Im Hinblick auf die Preisgestaltung wird ein Preis von 24.000 € noch als „fair“ wahrgenommen. Aber eine Erhöhung auf 35.000 € führt bereits zu einer sich aufbauenden Abneigung gegenüber dem Fahrzeug. Sowohl bei der Leistung als auch bei den Kraftstoffkosten sind die Nutzenwerte logisch verteilt: Eine hohe Leistung hat hier den höchsten Nutzenwert, ebenso wie die günstigsten Kraftstoffkosten. Bei diesen beiden Merkmalen zeigt sich allerdings, dass die Werte wesentlich dichter beieinanderliegen. Dies ist ein Signal dafür, dass diese Merkmale den Probanden weniger relevant erscheinen, insbesondere aber dafür, dass sie ihre Entscheidung eher von anderen Merkmalen abhängig machen. Bei der Reichweite stellt beispielsweise eine geringe Reichweite von 150 Kilometern ein starkes Nutzungshemmnis dar. Zwischen 250, 350 und 450 Kilometern unterscheiden sich die Werte hingegen kaum. Ein deutlicher Nutzungsanstieg ist erst bei sehr hohen Reichweiten von 550 Kilometern erkennbar. Im Hinblick auf die Ladedauer zeigt sich, dass die Probanden durchaus bereit sind, eine halbe Stunde beim „Auftanken“ ihres Wagens

zu warten, bis er wieder vollgeladen ist. Wesentlich länger darf dieser Vorgang allerdings nicht andauern. Die konkreten Nutzenwerte, die sich aus der Studie ergeben, sind in Tab. 3 dargestellt.

In Abb. 1 wird die Wichtigkeit der Kategorien im Vergleich zu einander deutlich. Ausgehend von der Spannweite der Merkmale innerhalb einer Eigenschaftskategorie lassen sich Rückschlüsse auf die Relevanz der gesamten Kategorie ziehen. Werte, die dicht beieinander liegen, signalisieren kaum Unterschiede in der wahrgenommenen Präferenz. In der Kategorie „Antriebsart“ beispielsweise liegt der geringste Nutzenwert beim Hybridmotor mit -22,3 Punkten. In der gleichen Kategorie hat ein Elektromotor hingegen den höchsten Wert von 12,9 Punkten. Damit liegt hier die Spannweite bei 35,2 Punkten. In keiner anderen Kategorie ist die Spannweite so niedrig, weshalb, wie Abb. 1 illustriert, diese Kategorie im Vergleich mit anderen Charakteristika am Unwichtigsten bei der Auswahl eines Automobils ist.

Zusammenfassung der Ergebnisse und Implikationen. Es zeigt sich, dass für die Befragten die Reichweite das wichtigste Merkmal beim Fahrzeugkauf ist. Dies erklärt zu einem gewissen Anteil bereits die schlechte Marktdiffusion von Elektrofahrzeugen. Konkret tolerieren die meisten Nutzer eine Reichweite unter 500 Kilometer nicht, ohne sich wesentlich eingeschränkt zu fühlen. Der Preis, die Anzahl an Sitzplätzen sowie die Ladedauer sind ebenfalls wichtige Kaufkriterien. Interessant ist hierbei besonders, dass eine Ladedauer von 30 Minuten – und damit eine deutliche Einschränkung im Vergleich zu der üblichen Tankdauer bei traditionellen Verbrennungsmotoren – von den Nutzern durchaus toleriert wird. Dies stellt jedoch technisch hohe Anforderungen, denn diese für Elektroautomobile verhältnismäßig kurze Ladedauer ist nur über eine gesonderte Ladestation möglich. Denkbar wäre es somit, dass bei einer höheren Penetrationsrate derartiger Säulen im öffentlichen Raum die Akzeptanz von Elektrofahrzeugen steigen würde.

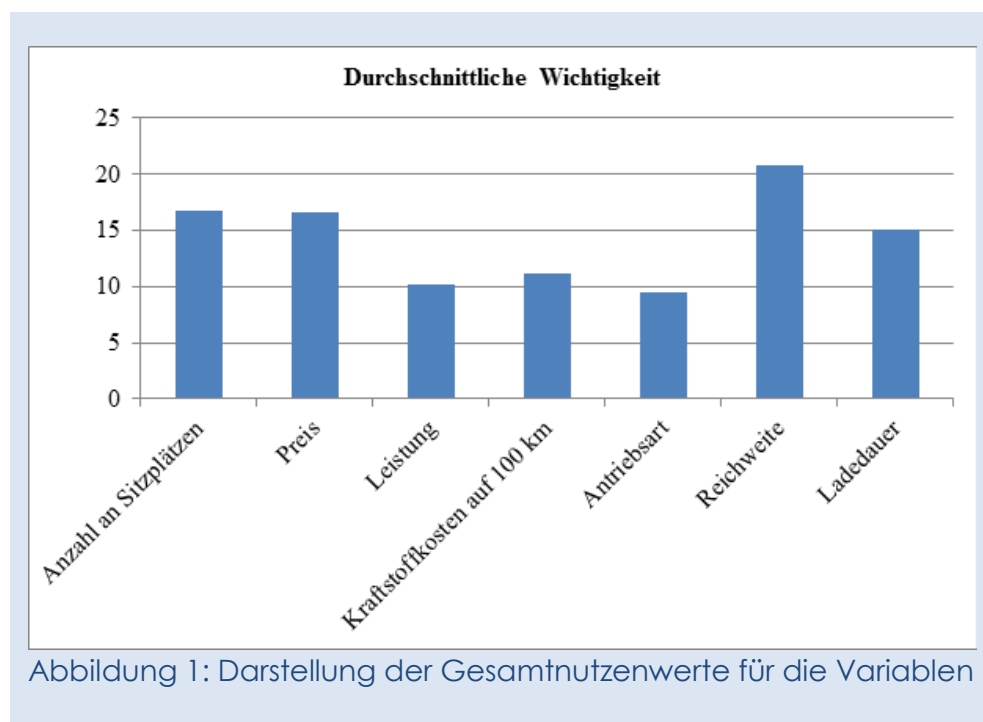


Abbildung 1: Darstellung der Gesamtnutzenwerte für die Variablen

Die Antriebsart als solche ist allerdings nach den Ergebnissen dieser die unwichtigste Kategorie. Hervorzuheben ist dabei zwar, dass ein Elektromotor gegenüber einem Verbrennungsmotor sogar leicht präferiert wird. Jedoch ist dieser Präferenzvorschuss zu gering, als dass er die anderen Einschränkungen, die mit der Elektromobilität einhergehen, rechtfertigen würde. Besonders interessant ist hierbei jedoch der starke negative Wert eines Hybridfahrzeuges. Eine mögliche Interpretation wäre es, dass Kunden ausgehend von ihrer Umwelteinstellung zu keiner Kompromisslösung bereit sind und sich entweder klar für ein Elektrofahrzeug aussprechen oder eben auf ein Verbrennungsfahrzeug auswählen. Eine nicht klar positionierte Zwischenlösung hingegen – nämlich das Hybridfahrzeug – hat mit seinem deutlich negativen Nutzenwert einen negativen Einfluss auf die Wahlentscheidung.

Das Ergebnis dieser Conjoint-Analyse macht deutlich, dass sich häufig in einer Wahlentscheidung, bei der nicht einzelne entscheidungsrelevante Kategorien separat abgefragt werden, sondern in eine Trade-off-Entscheidung gestellt werden, andere Kriterien als tatsächlich entscheidungsrelevant herauskristallisieren. So liefert das hier eingesetzte Conjoint-Verfahren andere Ergebnis-

se als die direkte Befragung in den Pretests: Bei der direkten Befragung zeigten die kostenbasierten Merkmale die höchste Wichtigkeit. Bei dem Conjoint-Verfahren stellte sich jedoch heraus, dass konkrete Produktmerkmale und technische Eigenschaften durchaus entscheidungsrelevanter für die Fahrzeugauswahl sind.

## Literatur

Beggs, S.; Cardell, S. & Hausmann, J. (1981): Assessing the Potential Demand for Electric Cars, in: *Journal of Econometrics*, 16. Jg., S. 1-19.

Bunch, D. S.; Bradley, M.; Golob, T. F.; Kitamura, R. & Occhiuzzo, G. P. (1993): Demand for clean-fuel vehicles in California: A discrete choice stated preference pilot project, in: *Transportation Research A: Policy and Practice*, 27. Jg., Nr. 3, S. 237-253.

Calfee, J. E. (1985): Estimating the demand for electric automobiles using fully disaggregated probabilistic choice analysis, in: *Transportation Research B: Methodological*, 19. Jg., Nr. 4, S. 287-301.

Golob, T. F.; Kitamura, R.; Bradley, M. & Bunch, D. S. (1993): Predicting the market penetration of electric and clean-fuel vehi-

cles, in: *The Science of the Total Environment*, 134. Jg., S. 371-381.

Hidrue, M. K.; Parsons, G. R.; Kempton, W. & Gardner, M. P. (2011): Willingness to pay for electric vehicles and their attributes, in: *Resource and Energy Economics*, 33. Jg., Nr. 3, S. 686-705.

Krems, J.; Barthold, L.; Cocron, P.; Dielmann, B.; Franke, T. & Henning, M. (2011): Schlussbericht zum Forschungsvorhaben - Verbundprojekt: MINI E powered by Vattenfall V2.0. [http://www.pt-elektromobilitaet.de/projekte/foerderprojekte-aus-dem-konjunkturpaket-ii-2009-2011/pkw-feldversuche/abschlussberichte/abschlussbericht-mini-e-2.0\\_tu-chemnitz.pdf](http://www.pt-elektromobilitaet.de/projekte/foerderprojekte-aus-dem-konjunkturpaket-ii-2009-2011/pkw-feldversuche/abschlussberichte/abschlussbericht-mini-e-2.0_tu-chemnitz.pdf)

Lieven, T.; Mühlmeier, S.; Henkel, S. & Waller, J. F. (2011): Who will buy electric cars? An empirical study in Germany, in: *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 16. Jg., Nr. 3, S. 236-243.

Statista (2015): Anzahl der Elektroautos in Deutschland. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/265995/umfrage/anzahl-der-elektroautos-in-deutschland/>

## Buchpublikationen

### Schizo-Wirtschaft: Nur radikales Umdenken und Andershandeln kann uns helfen

Die Wirtschaft sind wir alle. Und diese Wirtschaft ist krank. Unternehmen, Mitarbeiter und Konsumenten sind in sich gespaltene Akteure, die verdeckt opportunistisch und gegen ihre eigenen langfristigen Interessen handeln und dies ausblenden, je nachdem in welcher Rolle und an welchem Punkt der Wertschöpfungskette sie gerade auftreten. Zusammen erzeugen sie eine Marktdynamik auf Selbstzerstörungskurs.

Christian Scholz und Joachim Zentes nehmen sich aktuelle Beispiele für derartige Widersprüche vor. Ob Daimler, Uber oder Amazon: Sie sehen Unternehmensethik ohne Realitätsbezug, Prozessketten ohne Kontrolle, Mitarbeiter ohne Bindung, Konsumenten ohne Verantwortung. Und sie zeigen, wie wir uns am eigenen Schopf aus dem Dilemma befreien und zu einer neuen gesellschaftlichen und unternehmerischen Vernunft finden könnten, die nachhaltigen Erfolg und neue Lebensqualität liefert.

*Scholz, C.; Zentes, J. (2015): Schizo-Wirtschaft: Nur radikales Umdenken und Andershandeln kann uns helfen, Campus, Frankfurt a.M.*

### Strategic International Management: Text and Cases (3. Auflage)

In der 3. Auflage des Lehrbuches „Strategic International Management: Text and Cases“ werden in 23 Kapiteln zentrale Grundlagen des strategischen internationalen Managements, der externen Unternehmensumwelt, internationaler Koordinationsaktivitäten, ausländischer Betätigungsformen sowie die Besonderheiten internationaler Wertschöpfungsaktivitäten und Unternehmensfunktionen erörtert.

Kern des Buches bilden unterschiedliche strategische Konzepte international aktiver Unternehmen und deren praktische Umsetzung.

22 Unternehmensfallstudien illustrieren die praktische Relevanz der behandelten Aspekte. Sämtliche Kapitel sind in der 3. Auflage aktualisiert, teilweise gänzlich neue Kapitel integriert sowie alle Fallstudien erneuert.

*Morschett, D.; Schramm-Klein, H.; Zentes, J. (2015): Strategic International Management: Text and Cases, 3. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden.*



### Studie des H.I.M.A. zur steigenden Relevanz von Profikunden im Einzelhandel

Im Rahmen der Studie „Retail to Business: Der Einzelhandel entdeckt den Profikunden“ wird die steigende Relevanz gewerblicher Kunden für den Einzelhandel thematisiert. Ziel der Studie ist es, ein ganzheitliches Bild dieses Phänomens zu entwickeln sowie Attraktivitätsfaktoren des Einzelhandels und darauf aufbauend Erfolgsfaktoren einer intensivierten Bearbeitung professioneller Kunden abzuleiten.

Untersucht wurde die Thematik, basierend auf einer Daten-Triangulation, in dreistufiger Vorgehensweise. Einer intensiven Literaturanalyse folgten semi-strukturierte Experteninterviews mit Unternehmensvertretern des Großhandels, des Einzelhandels und Gewerbetreibenden sowie eine großzahlige Unternehmensbefragung, die im Oktober 2014 durchgeführt wurde.

Im Ergebnis der Studie konnte ein achtfaktorielles Konstrukt zur Messung des sog. „Business Customer Value“ identifiziert werden, wobei situationsbezogene Aspekte sowie spezifisch auf gewerbliche Kunden zugeschnittene Leistungen als besonders bedeutend hervortraten.



Zentes, J.; Ney, B.; Whitaker, D. (2015): *Retail to Business (R2B): Der Einzelhandel entdeckt den Profikunden*, Frankfurt a.M.

## Lehrbuch zum Käuferverhalten

Das Verstehen des Käuferverhaltens steht traditionell im Mittelpunkt aller Marketing-Überlegungen und bildet die Basis für die Beeinflussung von Kunden sowie für die Gestaltung von Kundenbeziehungen. Vor diesem Hintergrund verfolgen Thomas Foscht, Bernhard Swoboda und Hanna Schramm-Klein in ihrem Lehrbuch zum „Käuferverhalten“ drei Zielsetzungen:

- Primär werden die Grundlagen zum Käuferverhalten – von Konsumenten wie auch von Organisationen – behandelt.
- Über die traditionellen Erkenntnisse hinaus wird auch die Kundenbeziehung betrachtet, in der die Kundenloyalität ein zentrales Ziel bildet.

- Praxisbeispiele, die sich auf Aktivitäten von Hersteller-, Dienstleistungs- und Handelsunternehmen beziehen, werden vorgestellt. Der praktischen Bedeutung und der empirischen Messung sind jeweils besondere Abschnitte gewidmet.

In der fünften Auflage wurden alle Kapitel vollständig überarbeitet und um neue Forschungsergebnisse und Beispiele im Bereich der Onlinemedien erweitert.

*Foscht, Thomas; Swoboda, Bernhard; Schramm-Klein, Hanna (2015): Käuferverhalten, 5. Aufl., 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

Im Rahmen ihrer Lehrveranstaltungen konnte Prof. Schramm-Klein auch im Jahr 2015 einige namhafte Gastredner begrüßen.



Peter Latz  
Leiter CRM  
**Krombacher Brauerei**



Gene-Lee Engler  
Strategy Director  
**Universal McCann**

Bereits im Januar referierte **Peter Latz, Leiter der Abteilung Customer Relationship Management** der **Krombacher Brauerei** über die Aktivitäten der Krombacher Brauerei im Bereich der Kundenbindung. Nach einem interessanten Vortrag hatten die Studenten noch die Gelegenheit, in einer angeregten Diskussion weitere Aspekte dieser spannenden Thematik zu vertiefen.

In der Veranstaltung Strategisches Markenmanagement begrüßte Prof. Schramm-Klein den **Strategy Director** von **Universal McCann, Gene-Lee Engler**. Im Fokus seiner Präsentation stand Markenpolitik aus Perspektive einer Strategie Agentur.

Darüber hinaus war der Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen mit einigen ausgewählten Studierenden Gast bei dem Logistikzentrum des Discounters **LIDL**. Dort begrüßte **Markus Steinker, Leiter der Personal-**

**abteilung**, die ca. 20 Gäste und berichtete mit seinen Kollegen über die Markenrepositionierung der Marke LIDL. In seinem Vortrag verdeutlichte er dabei, welche Rolle insbesondere die Mitarbeiter der Handelskette bei diesem Wandel gespielt haben. Nach einer sehr ausführlichen Diskussion ging es im Anschluss in die Lagerhallen und Kühlhäuser des Logistikzentrums, wo alle Beteiligten tiefgreifende Einblicke in die Komplexität der Warendistribution erlangen konnten.

Im Rahmen der Bachelorveranstaltung "Handel und internationales Marketing" sowie der Masterveranstaltung „Handelsmanagement“ referierten am 27. Januar 2015 Frau **Anne Jentzsch** und **Herr Frank Hirschal** von der **Kaufland Warenhandel GmbH & Co. KG** an der Universität Trier. In diesem Vortrag stellten die Gäste vor rund 180 Studierenden zunächst das Spektrum der Entscheidungen und Instrumente des Handelsmarketing vor und gingen dabei auf beschaffungs- und absatzseitige Marketingaktivitäten ein. Anschließend zeigte Herr Hirschal anhand konkreter Beispiele aus der Praxis der Kaufland Warenhandel GmbH & Co. KG auf, wie das absatzseitige Instrumentarium eingesetzt wird. Frau Jentzsch vertiefte dieses Thema durch eine Fallstudie zu aktuellen Entwicklungen aus dem Drogeriebereich. Der Vortrag stieß bei den Studierenden auf großes Interesse, was sich in einer ausgiebigen Frage- und Diskussionsrunde am Ende der Veran-



Frank Hirschal  
Stv. Vorstand  
GB Ware Deutschland  
**Kaufland  
Warenhandel**



Anne Jentzsch  
Zentraleinkäuferin  
Drogerie  
**Kaufland  
Warenhandel**



Wolfgang Stippler  
COM Corporate  
Branding  
**Bayer AG**



Dr. Martin Jager  
Manager Direct  
Sales & CRM  
**Luxair Group**

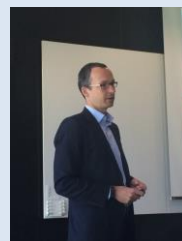
staltung zeigte.

Zu Beginn des Jahres referierte Herr **Wolfgang Stippler, Bayer AG, COM Corporate Branding**, im Rahmen der Master-Übung "International Brand Management" an der Universität Trier. Dabei standen insbesondere die Ergebnisse des Global Brand Tracking im Fokus des Vortrags. Bei dem Global Brand Tracking handelt es sich um eine jährlich stattfindende Evaluation der Wahrnehmung der Brand Bayer im Vergleich zu den stärksten Wettbewerbern in über 40 Ländern, welche zur Steuerung der Tochtergesellschaften in den einzelnen Ländern eingesetzt wird. Dabei betonte Herr Stippler die Bedeutung dieser Evaluation für das Unternehmen. Die Bayer AG ist eines der führenden Unternehmen, das die Anwendung des globalen Brand Tracking zentral vorantreibt. Andere Unternehmen sind sich zwar der Bedeutung der Corporate Brand bewusst, kontrollieren deren Wahrnehmung jedoch nicht länderübergreifend oder zumindest nicht zentral gesteuert. Insgesamt zeigten sich die Studierenden sehr interessiert an dem Vortrag, wobei insbesondere die Übertragung von wissenschaftlichen Konzepten in die Praxis, welche bei dem Global Brand Tracking zur Anwendung kommen im Fokus der anschließenden Diskussionsrunde stand.

Im Rahmen der Bachelorveranstaltung "Marketing Management" referierten am 28. Januar 2015 Herr **Dr. Martin Jager, Direct Sales & CRM Manager der Luxair Group** über die Besonderheiten und Herausforderungen des luxemburgischen Reiseveranstalters LuxairTours. Vor knapp 250 interessierten Studierenden erläuterte Herr Dr. Jager im ersten Teil des Vortrags zunächst strategische Eckpfeiler des Unternehmens. Anschließend stellte er ein neues Konzept eines digitalen Travel Assistants vor, der Urlauber während ihrer gesamten Reise auf digitalen Endgeräten wie Smartphones oder Tablets begleitet. Im zweiten Teil des Vortrags thematisierte Herr Dr. Jager das Online-Marketing Management von LuxairTours, so insbesondere die Distributions- und die Kommunikationspolitik. Der Vortrag stieß bei den

Studierenden auf großes Interesse, was sich in einer ausgiebigen Frage- und Diskussionsrunde am Ende der Veranstaltung zeigte.

Im Rahmen der Masterveranstaltung "Handelsmarketing und Supply Chain Management" begrüßte die Universität Trier Ende Juni **Achim Schneider** und **Dr. Christoph Schröder** von der **SAG AG**. Die beiden Gastdozenten hielten im Rahmen der Spezialisierungsveranstaltung umfangreiche mehrstündige Vorlesungen zum Thema Supply Chain Management. Die Inhalte wurden in enger Zusammenarbeit mit Herrn Prof. Swoboda von Lehrstuhl für Marketing und Handel ausgearbeitet und erhielten durch die Erfahrung der Gäste von der SAP AG eine besonders praxisorientierte Ausgestaltung. Sie umfassten zunächst die Grundlagen des Supply Chain Management für Konsumgüterindustrie und Einzelhandel und vertieften dann Logistikprozesse, Beschaffungsprozesse und Warenwirtschaft. Dabei wurden zentrale Herausforderungen und Optimierungspotenziale aufgezeigt und verschiedene Lösungsansätze diskutiert. Zudem erläuterten die beiden SAP-Experten spannende Beispiele zur digitalen Unterstützung der Prozesse aus Ihrem langjährigen Erfahrungsschatz.



Oliver Bertschinger  
Regional Director  
Europe  
**Switzerland –  
Global Enterprise**



Suhail el Obeid  
Senior Consultant Africa,  
Middle East, Iran & Turkey  
**Switzerland –  
Global Enterprise**



Achim Schneider  
Director  
Solution Management  
**SAP AG**



Dr. Christoph Schröder  
Director  
Solution Strategy  
**SAP AG**

Anlässlich des 40. Europatages der Universität Freiburg fanden am 6. Mai 2015 mehrere Veranstaltungen statt, die von der Universität insgesamt sowie den einzelnen Fakultäten organisiert wurden. Für die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät organisierte Prof. Dirk Morschett, der zugleich Direktionsmitglied des Zentrums für Europastudien der Universität ist, eine Veranstaltung zum Thema „Turkey – Emerging Country at the Edge of Europe“. Mit **Oliver Bertschinger, Regional Director Europe**, und **Suhail el Obeid, Consultant Africa, Middle East, Iran & Turkey**, konnten zwei Experten von **Switzerland – Global Enterprise** gewonnen werden, mit den

Studierenden und anderen Gästen über diese Thematik zu diskutieren.

Die beiden stellten zunächst die Institution S-GE und deren Aufgaben vor, gaben dann einen breiten Überblick über die Entwicklungen der Schweizer Exportwirtschaft und fokussierten dann detailliert auf die Türkei. Dabei wurden sehr interessante Einsichten aus der Praxis von Schweizer Unternehmen gegeben, um auch die konkreten Herausforderungen beim Markteintritt in diesen Markt zu verstehen. Die wirtschaftliche Entwicklung, die politischen Entwicklungen und die geopolitische Lage der Türkei sowie die Schnittstellenfunktion

zwischen verschiedenen Wirtschaftsräumen macht die Türkei zu einem hochinteressanten, aber auch komplexen wirtschaftlichen Umfeld, in dem aber Schweizer Unternehmen zunehmend aktiv werden und die Chancen des Wachstums, der hochqualifizierten Arbeitnehmer und des jungen Marktes nutzen.

Der Vortrag signalisiert dabei auch den verstärkten Fokus des Chair for International Management auf Emerging Markets.

## Vorträge und Projekte mit Unternehmen

Der Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen wirkte in den letzten Monaten bei vielen regionalen und überregionalen Projekten mit. So wurden unter der Leitung von Prof. Schramm-Klein im Frühjahr 2015 die Ergebnisse eines Projektes präsentiert, die sich mit möglichen Perspektiven für den **Einzelhandel** in der Stadt Siegen auseinandersetzte.

Darüber hinaus haben unter der Leitung des Lehrstuhls mehrere Teams an der **Google Online Marketing Challenge 2015** teilgenommen. Im Fokus dieses von Google ins Leben gerufenen Wettbewerbs steht vor allem die Zusammenarbeit mit den Unternehmen und die gemeinsame Kreation einer AdWords Kampagne. Partner in diesem Jahr waren unter anderem die **trinasco GmbH** aus Hamburg und die **Südwestfälische Akademie für den Mittelstand**.

Nachdem das namhafte Forschungsprojekt eMerge mit Abschluss des ersten Halbjahrs 2015 beendet wurde, startet der Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen im Juli 2015 gemeinsam mit Projektpartnern wie beispielsweise **RWE** und **Daimler** das Folgeprojekt **eMerge 2**, bei dem die bisherigen Ergebnisse zur Erforschung der Akzeptanz von Elektromobilität durch die Hinzunahme einer weiteren Fahrzeuggruppe erweitert werden sollen.

Im Rahmen einer Kooperation mit der Parfümeriekette **Douglas** erforschen die Mitarbeiter des Lehrstuhls für Marketing der Universität Siegen derzeit die Rolle ungeplanter Kaufentscheidungen am Point of Sale.

Prof. Schramm-Klein ist seit Frühjahr 2015 Mitglied des Beirats der **Dialogplattform Einzelhandel**, welche vom Bundeswirtschaftsministerium ins Leben gerufen wurde, und wirkt weiterhin aktiv an der Konzeption eines **regionalen Entwicklungskonzeptes** des Landkreises Siegen-Wittgenstein mit.

Mit Fragen des Groß- und Einzelhandels befasste sich der Chair for International Management der Universität Fribourg unter Leitung von Prof. Dirk Morschett in den letzten Monaten wieder in intensiver Zusammenarbeit mit verschiedenen Unternehmen. Dabei war einerseits der Online-Handel ein wichtiges Thema, zu dem Prof. Morschett verschiedene Veranstaltungen, z.B. mit dem **E/D/E** und deren Mitgliedern durchgeführt hat. Ein großer **Produktionsverbundhändler** wurde zudem bei der Erarbeitung seiner **Multi-Channel-Strategie** begleitet und derzeit unterstützt der Lehrstuhl von Prof. Morschett einen renommierten **Werkzeughersteller** bei der Erarbeitung seiner Multi-Channel-Strategie.

Die Aktivitäten des Lehrstuhls im Groß- und Einzelhandel beschränken sich aber bei Weitem nicht auf E-Commerce. So rückt der Fokus wieder stärker auf andere Vertriebskanäle, so stationäre Geschäfte, wie auch der HandelsMonitor, über den in diesem Newsletter berichtet wurde, belegt. Zur Frage, wie sich stationäre Einzelhändler den Herausforderungen der Zukunft stellen können, referierte Prof. Morschett unter anderem bei der **PEAK 2015** des **ZGV – DER MITTELSTANDSVERBUND**, die im Mai 2015 in Berlin stattfand.

## Internationale Seminare, Vorträge und Preise

**Im Zeitraum Januar 2015 bis Mai 2015 wurden** Forschungsarbeiten des H.I.M.A. auf der folgenden Konferenz vorgestellt:

- Zentes, Joachim und Victoria Lonnes (2015), *Marketing Shift to Asia: A Challenge for Western Companies*, *ICOnEC*, Craiova, 20.-21. März 2015.

Mitarbeiter des Lehrstuhls für Marketing und Handel der Universität Trier haben von Dezember 2014 bis Juni 2015 Forschungsarbeiten u.a. auf folgenden Konferenzen vorgetragen: American Marketing Academy (Februar, San Antonio), Kommission für Internationales Management im Verband der Hochschullehrer für BWL (Februar, Fribourg) und European Marketing Association (Mai, Leuven). Es handelt sich um folgende Beiträge:

- Hirschmann, Johannes and Bernhard Swoboda (2015), „Does Being Global Pay Off? – An Analysis of Leading MNCs in India, Japan, and The United States, *44th Conference of the European Academy of Marketing (EMAC)*, Leuven, May 26-29, 2015.
- Morbe, Lukas and Bernhard Swoboda (2015), „Direct and Indirect Performance Implications of Retailers' International Strategy”, *44th Conference of the European Academy of Marketing (EMAC)*, Leuven, May 26-29, 2015.
- Puchert, Cathrin (2015), „How Do External and Internal Factors Determine MNC's Reputation Across Nations?,” *VHB Tagung der Kommission Internationales Management*, Fribourg, 16.-18. April 2015 (presented in the doctoral colloquium).
- Puchert, Cathrin, Bernhard Swoboda and Frank Hälsig (2015), „Do External and Internal Factors Determine Corporate Reputation Across Nations,” *44th Conference of the European Academy of Marketing (EMAC)*, Leuven, May 26-29, 2015.
- Swoboda, Bernhard and Cathrin Puchert (2015), “Explaining the Differing Effects of Corporate Reputation Across Nations,” *American Marketing Association (AMA) Winter Marketing Educators' Conference*, San Antonio, February 13-15, 2015.
- Swoboda, Bernhard and Cathrin Puchert (2015), „Explaining the differing effects of corporate reputation across nations: A multi-

level analysis,” *VHB Tagung der Kommission Internationales Management*, Fribourg, 16.-18. April 2015.

- Swoboda, Bernhard and Johannes Hirschmann (2015), „Does Being Perceived As Global Pay Off? – An Analysis of Leading MNCs in India, Japan, and The United States,” *VHB Tagung der Kommission Internationales Management*, Fribourg, 16.-18. April 2015.
- Swoboda, Bernhard and Julia Weindel (2015), “Investigating Reciprocal Effects between Retail Brand and Perceived Value,” *American Marketing Association (AMA) Winter Marketing Educators' Conference*, San Antonio, February 13-15, 2015.
- Swoboda, Bernhard, Julia Weindel and Thomas Foscht (2015), „A Longitudinal Analysis of the Reciprocal Effects between Perceived Value and Retail Brand Equity,” *44th Conference of the European Academy of Marketing (EMAC)*, Leuven, May 26-29, 2015.

Die Mitarbeiter des Lehrstuhls für Marketing der Universität Siegen haben im Jahr 2015 bereits einige Konferenzen und Tagungen im In- und Ausland besucht und dort ihre Forschung präsentiert:

- Nimmermann, Frederic; Marx, Paul: Online Complaints in the Eye of The Beholder: Optimal Handling of Public Consumer Complaints on the Internet, *44th Conference of the European Academy of Marketing (EMAC)*, Leuven, May 26-29, 2015.
- Schramm-Klein, Hanna; Wagner, Gerhard; Steinmann, Sascha: From Couch Potato to Couch Purchaser: Consumers' Motivations to shop online through Internet-enabled TV, *44th Conference of the European Academy of Marketing (EMAC)*, Leuven, May 26-29, 2015.
- David, Natalie; Schramm-Klein, Hanna; Rank, Olaf; Wagner, Gerhard: Multi-store patronage: Analyzing Retail Brand Patronage using Blockmodeling Technique, *44th Conference of the European Academy of Marketing (EMAC)*, Leuven, May 26-29, 2015.
- Wagner, Gerhard; Schramm-Klein, Hanna; Steinmann, Sascha; Rank, Olaf: Consumers' Attitude and Intention towards Internet-enabled TV Shopping, *AMA/ACRA Triennial Retailing Conference*, awarded as Best Paper in Track, Miami, U.S.A., March 4-7, 2015.

- David, Natalie; Schramm-Klein, Hanna; Rank, Olaf; Wagner, Gerhard: An Analysis of Retail Brand Patronage Patterns from A Network Perspective, *AMA/ACRA Triennial Retailing Conference*, Miami, U.S.A., March 4-7, 2015.
- Mau, Gunnar; Steinmann, Sascha; Wagner, Gerhard; Schramm-Klein, Hanna: The Impact of Additional Product Information from Mobile Applications on Purchase Decisions at the Point-of-Sale, *AMA/ACRA Triennial Retailing Conference*, Miami, U.S.A., March 4-7, 2015.
- David, Natalie, Schramm-Klein, Hanna; Rank, Olaf; Wagner, Gerhard: An Analysis of Retail Brand Patronage Patterns from A Network Perspective, *American Marketing Association (AMA) Winter Marketing Educators' Conference*, San Antonio, TX, U.S.A., February 13-15, 2015.

Der Lehrstuhl für Internationales Management der Universität Fribourg hat im Frühjahr 2015 die Jahrestagung der Wissenschaftlichen Kommission In-

ternationales Management im VHB (Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre), deren Vorsitzender Dirk Morschett derzeit ist, in Fribourg ausgerichtet. Dabei konnten sich Wissenschaftler aus dem deutschsprachigen Raum über ihre aktuellen Forschungsprojekte im Internationalen Management austauschen. Das Rahmenthema „Managing in und aus Emerging Countries“ entspricht dabei auch dem neuen Forschungsschwerpunkt des Chair for International Management. Für den Austausch mit der Praxis konnte für diese Konferenz **Mario Gross, Head of Global Procurement** der **Sika AG** gewonnen werden, der über die Emerging-Market-Strategie von Sika berichtete.

### Preise

Der Beitrag “Do External and Internal Factors Determine Corporate Reputation Across Nations” von Cathrin Puchert und Bernhard Swoboda wurde prämiert mit dem **Award for the conference best paper (Susan P. Douglas Award on International Marketing)** bei der 44th Conference of the European Academy of Marketing (EMAC), Leuven, May 26-29, 2015.

## Impressum

### Jg. 6, 2015, Heft Nr. 1

*Retailing & Consumer Goods Marketing* wird herausgegeben von

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

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

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

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 Univ.-Professor Dr. Dirk Morschett, Chair for International Management der Universität Fribourg, verantwortlich.*

*Layout: Andrea Brügger, Universität Fribourg*