

# Handelsmanagement

von

Prof. Dr. Joachim Zentes, Prof. Dr. Bernhard Swoboda, Prof. Dr. Thomas Foscht

3., neu bearbeitete Auflage

Handelsmanagement – Zentes / Swoboda / Foscht

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Marketing, Handelsmanagement – Marketing, Medien und Handel – Marketing, Medien und Handel

Verlag Franz Vahlen München 2012

Verlag Franz Vahlen im Internet:

[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

ISBN 978 3 8006 4265 6

- ◆ Bei einer **Separationsstrategie** erfolgt keine Abstimmung zwischen den autark handelnden Kanälen, um separate Effektivitäts- und Effizienzziele zu erreichen, bspw. durch die Ansprache überschneidungsfreier Kundengruppen. Die Zugehörigkeit zu einem Unternehmen wird nicht kommuniziert.

Beide Varianten könnten hinsichtlich der Breite und Tiefe der Integration bzw. Separation in der Wertschöpfung behandelt werden, was an dieser Stelle unterbleibt. Ebenso wird an dieser Stelle nicht die Abgrenzung zu Produkt/Markt-Strategien vorgenommen, in deren Zuge etwa der Internationalisierung neue Betriebs- oder Vertriebstypen beim Eintritt in einen Markt akquiriert werden und per Definition zu Multi Channel führen können. Ferner werden Diversifikationsstrategien ausgeklammert, wenn in der ersten Extremform die zwischen den Betriebs- und Vertriebstypen denkbaren Interdependenzen hinsichtlich Sortiment und Kunden bewusst nicht genutzt werden oder in den Unternehmenszielen Multikanaleffekte nicht formuliert sind. Im Vordergrund stehen also die Unternehmen, die aus einem Multikanalsystem Effektivitäts- und Effizienzziele anstreben.

#### Walmart, Media-Markt und Obi mit unterschiedlicher Erfahrung im Multi Channel

Unter der Domain „walmart.com“ agiert der weltgrößte Händler Walmart auch elektronisch, erzielte im Jahre 2005 bereits eine Mrd. USD im Web, 2008 bereits 1,7 Mrd. USD und hat bereits 2009 die Schallmauer von zwei Mrd. USD durchbrochen.

Die in Europa führende Elektrofachmarktgruppe Media-Saturn-Holding GmbH, eine mehrheitliche Tochter der Metro AG, hat 2011 mit redcoon einen der führenden internationalen Online-Händler für Elektronikprodukte übernommen. Mit dieser Akquisition will Media-Saturn seine Online-Strategie ausbauen, d.h., neben dem Multi Channel-Konzept für Media Markt und Saturn wird demnach mit redcoon ein reiner Online-Anbieter, ein Internet-Pureplayer, in das Portfolio aufgenommen. Mit dieser dualen Strategie – Multi Channel plus Pureplayer – soll es Media-Saturn zukünftig möglich sein, die führende Position in Europa aus dem stationären Handel auf das stark wachsende Online-Segment zu übertragen. Zusätzlich bietet die Media-Saturn Gruppe seit September 2011 den Musik-Streaming-Dienst „Juke“ via Abos an und will damit an die Erfolge des Musikladens iTunes von Apple anschließen.

Nachdem die Baumarktkette Obi im November 2010 ihren ersten Online-Shop in Deutschland eröffnet hat, wird seit September 2011 auch den österreichischen Konsumenten die Möglichkeit zum Online-Einkauf geboten. Die Obi-Gruppe betreibt 560 Fachmärkte in 13 Ländern Europas und erzielte im Jahre 2010 einen Umsatz von 6,4 Mrd. EUR.

Quelle: [www.wallstreet-online.de](http://www.wallstreet-online.de), 30. März 2011; [www.welt.de](http://www.welt.de), 01. September 2011; [www.pressemitteilungen.com](http://www.pressemitteilungen.com), 01. September 2011.

#### Voraussetzungen

Ein Unternehmen, das Multi Channel Retailing strategisch nutzen will, kann dies zumindest auf zwei Ebenen tun, auf einer adaptiven und einer voluntaristischen Ebene.

- ◆ Die wohl stärkste Verbreitung haben **Adaptionen** neuer, i.d.R. medialer Optionen als Informations- oder Absatzkanal, i.S. der Formen des Versandhandels in Abschnitt C.IV.5. des Dritten Kapitels. Naheliegender ist dabei die Ergänzung des Versandhandels-geschäfts um eine Internet-basierte Präsenz,<sup>1</sup> weshalb sich in einer Studie der Nielsen Media Research im Jahre 2011 unter den Top 10-Anbietern – gemessen an der Besu-

<sup>1</sup> Grundsätzliche Formen sind „Clicks and Mortar“ (Kombination des Online-Kanals mit dem stationären Geschäft), „Clicks and Sheets“ (Kombination des Internets mit traditionellem (Katalog-)Versandhandel) und „Clicks, Bricks and Sheets“ (als Mischform mit Internet, stationären Geschäften und traditionellem Versandhandel) (Schramm-Klein 2006, S. 510).

cheranzahl – die Versender Otto und Neckermann an den Stellen 3 und 4 finden, neben Internetanbietern, Verlagen und stationären Händlern wie Amazon, Tchibo, Weltbild, Conrad Electronics und Bonprix. Verbreitet ist die Präsenz stationärer Händler im Internet und (seltener) von Internethändlern im stationären Geschäft.

- ♦ Mit der **voluntaristischen Option** soll hier die extensive Nutzung mehrerer Betriebs- und Vertriebstypen im Extremfall zur Ansprache derselben Zielgruppe und deren unterschiedlichen Bedürfnissen subsumiert werden. Ein Paradebeispiel für den Marketing-erfolg im europäischen Handel bildet das Unternehmen Tesco, das die unterschiedlichsten Bedürfnisse an den Lebensmitteleinkauf mit einer einheitlichen Multi Channel-Retail Brand abdeckt (siehe Abbildung 2.26), sei es beim Wocheneinkauf mit Tesco-Superstores oder -Hypermärkten oder dem kleineren Einkauf mit Tesco-Supermärkten oder -C-Stores und schließlich in Ballungsgebieten mit Tesco-E-Commerce oder -Geschenkkatalog. Sowohl die Sortimentsüberlappungen als auch die Orientierung an den Kundenbedürfnissen entlang des Food-Lebenszyklus sind enorm. Da dies zugleich eine Ausnahme ist, wird nachfolgend primär auf die Integration des E-Commerce Bezug genommen. Letzteres nutzt Tesco auch und hat als erstes Unternehmen weltweit im Jahre 2011 das Ziel formuliert, dieses im Heimatmarkt gut funktionierende Konzept auch international auszurollen.

Abbildung 2.26: Multi Channel Retailing – Das Beispiel Tesco



## Merkmale/Ausprägungen

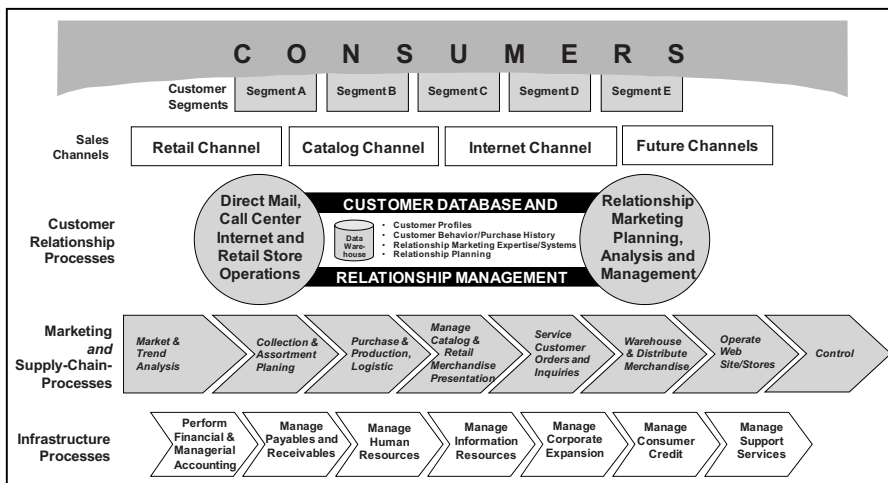
Primäres Ziel stationärer Händler elektronische Angebote zu lancieren, ist die Partizipation an den stark wachsenden Online-Märkten, d.h. eine Reaktion auf sich wandelnde Kundengewohnheiten. Nach Zentes/Swoboda (2000b) sind denkbare Wettbewerbsvorteile in einem Multi Channel Retailing aus der Sicht des traditionellen Handels naheliegend, weil erstens das Kerngeschäft im stationären Bereich liegt, es zweitens zu einer sukzessiven Entwicklung des E- und M-Commerce und damit zunehmend zum Nebeneinander verschiedener medialer und stationärer Handelsformen kommen wird, es drittens ein latentes Synergiepotenzial zwischen den einzelnen Formen gibt und es viertens im Zeitalter des Internets noch wichtiger, da schwieriger sein wird, die Kunden zu binden. Die Begründungen für die Wettbewerbsvorteile eines Multi Channel-Handels liegen in den Potenzialen und Synergien, bspw. zur Individualisierung sowie Bindung der Kunden und zu Effizienz-

steigerungen über verschiedene Angebotskanäle hinweg. Beispiele für entsprechende Angaben (geordnet nach der Häufigkeit der Nennung in einer empirischen Befragung) sind:

- ◆ Informationsquellen als Grundlage einer Kundennetzbildung
- ◆ Synergien in der Beschaffung
- ◆ Implementierung neuer Services
- ◆ kanalübergreifende Schnelligkeit der Maßnahmen zur Bedürfnisbefriedigung
- ◆ Synergien bei der Nutzung von Medien oder Kundendienstleistungen
- ◆ größerer Markt bei Spezialsortimenten und Kombination von Sortimenten
- ◆ kanalübergreifendes (integriertes) Marketing
- ◆ Ventures mit komplementären Partnern.

Zwei Ziele werden von annähernd allen Unternehmen genannt, nämlich die Ansprache unterschiedlicher **Kundensegmente**, die mehrere Kanäle für ihren Einkauf nutzen wollen, und der Aufbau eines **Customer Relationship Managements (CRM)** auf der Basis eines umfassenden Datenrahmens über den einzelnen Kunden, und zwar über die verschiedenen Kanäle hinweg. Abbildung 2.27 deutet derartige Überlegungen zur Kundensegmentansprache und zum informationsbasierten CRM an dieser Stelle nur an. Darin wird die prozessuale Sichtweise unterstrichen.

Abbildung 2.27: Synopse der Wertschöpfungsprozesse eines Multi Channel-Handelsunternehmens



Quelle: in Anlehnung an Zentes/Swoboda 2000b, S. 701.

Während die meisten empirischen Untersuchungen eine Kundensicht einnehmen und dabei mit nicht-relationalen und v.a. statischen Daten operieren (vgl. Venkatesan/Kumar/Ravishanker 2007; Birgelen/Jong/Ruyter 2006), ist die strategische Entwicklung zu einem Cross-Channel-Handel als Prozess zu begreifen, der durch ein sukzessives Ausnutzen der Potenziale und Synergien in den Kanälen bzw. Geschäftsprozessen gekennzeichnet ist.

Nach einer Grundsatzentscheidung für die Nutzung eines zweiten oder weiteren Kanals kann aus prozessualer Sicht ein Vorteil des Multi Channel Retailing darin gesehen werden, dass die Aktivitäten und die Schwerpunkte von einem zum anderen Kanal verlagert werden können, je nach Entwicklung der Kundenpräferenzen. Andererseits können die

Effekte idealtypischer Multi Channel-Systeme anhand ausgewählter Wertschöpfungsfunktionen bewertet werden (vgl. nachfolgend Zentes/Swoboda 2000b in Anlehnung an die für Vergleiche von stationären und medialen Kanälen herangezogenen Wertschöpfungsaktivitäten):

- ♦ **Beratung und Kundendienst:** In Kundennähe greifen die Einsatzmöglichkeiten der Information und Produktvergleiche im Internet, die das stationäre Geschäft genauso stützen können wie das mediale Geschäft. Im After-Sales-Service verlaufen die Synergien in eine umgekehrte Richtung. Zu denken ist an bestehende Auslieferungs- und Kundendienste, an die Möglichkeit der Rückgabe medial bestellter Produkte im stationären Geschäft oder auch an den gemeinsamen Einsatz von Kunden-Call-Centern oder des Telemarketing für Sales und After-Sales-Services.
- ♦ **Marketing und Präsentation:** Vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung der individuellen Ansprache von Konsumenten kann die Gewinnung von Kundeninformationen über viele Kanäle zu einem bedeutenden Wettbewerbsfaktor werden. Zudem können Loyalitätsprogramme kanalübergreifend genutzt werden. Getrennt hiervon ist zu fragen, inwiefern Imagetransfer-Effekte zwischen den Kanälen ausgenutzt werden sollen oder können. Ein positives Image im stationären Geschäft kann vertrauensbildend wirken und auch die wechselseitige Kundenakquisition vereinfachen; es kann aber auch restriktiv wirken. Die übergreifende Positionierung der Handelsunternehmen als Marke (Retail Branding) kann enorme Potenziale fördern. Der Aufbau von (virtuellen) Sortimenten im E-Commerce unterliegt ggf. in der ersten Phase Restriktionen (z.B. in der Warenbeschaffung) und verursacht verhältnismäßig hohe Koordinationskosten im Vergleich zu den denkbaren Synergien bei bestehenden Sortimenten von Handelsunternehmen, die selektiv medial angeboten und ausgeweitet werden können.
- ♦ **Physische Distribution:** Die Frage der Logistik ist differenziert zu beurteilen. Eine Direktbelieferung an Kunden im E-Commerce ist günstiger, wenn sie die Kosten der Abholung im Geschäft zuzüglich der Logistik der stationären Händler unterschreitet. Dem stehen Kundenpräferenzen und die Notwendigkeit, eine entsprechende Logistik aufzubauen, entgegen. In diesem Spannungsfeld ist die Frage nach der effizienten Form der Direktbelieferung bzw. generell der Logistik bei Multikanalstrategien zu beantworten.
- ♦ **Einkauf/Beschaffung:** Synergetische Effekte eines Cross-Channel-Managements, wie bestehende Lieferantenbeziehungen, eine profilierte Stellung oder größenbedingte Konditionenvorteile, liegen auf der Hand. Deren Ausschöpfung ist u.a. vom Grad der Sortimentsüberlappung abhängig.

Insgesamt ist es unschwer vorstellbar, dass die eigentliche Profilierung im Wettbewerb und gegenüber Konsumenten aus einer Kombination der einzelnen Wertschöpfungsfunktionen resultiert, wobei mediale und nicht-mediale Aktivitäten zum Einsatz kommen.

### *Faktoren des Erfolgs/Misserfolgs*

Faktoren des Erfolgs werden auf der Konsumentenebene oft behandelt (vgl. zu Bewertungs-, Vertrauens-, Loyalitäts- oder Einstellungseffekten Schramm-Klein 2003; 2006), wobei das Cross-Selling-Potenzial, d.h. die gegenseitige Förderung der Umsätze in den Kanälen, sicherlich eine wichtige Effektivitätszielsetzung bildet. Schögel/Sauer (2002) sehen als zentrale Chancen von Mehrkanalsystemen v.a. eine erhöhte Marktabdeckung und einen höheren Kundennutzen sowie Effizienzgründe, wie z.B. Wirtschaftlichkeit und Risikoausgleich. Zugleich werden auf beiden Seiten Gefahren genannt, die aber meist die Effizienz betreffen, so die Konflikte auf Grund der Konkurrenz zwischen den Kanälen

und Kontrollverluste. Eine Herausforderung besteht v.a. bzgl. der Koordination und der Führung von Multi Channel-Unternehmen. So ist v.a. in der hier eingenommenen prozessualen Betrachtung zu entscheiden, wann bei wachsender strategischer Bedeutung des einen gegenüber dem anderen Kanal Verschiebungen der Prioritäten und Zuständigkeiten notwendig sind. Zentes/Schramm-Klein (2006) zeigen wie sich das Multi Channel-Management im deutschen Handel zunehmend etabliert (hat).

Es ist ersichtlich, dass sich die Forschungsschwerpunkte im Multi Channel Retailing (siehe Tabelle 2.1) von allgemeinen Erfolgspotenzialen des Multi Channels hin zu dezidierten Analysen, z.B. zum Vergleich zwischen Erfolgspotenzialen zwischen Online und Offline-Handel oder tiefer gehende Kundensegmentanalysen, bewegt.

### *Kundenintegration*

Die Integration von Kunden in den Leistungserstellungsprozess hat in Handelsunternehmen eine durchaus beachtliche Tradition (z.B. in Form von Testmärkten bei neuen Artikeln, Ladenlayouts oder bei der Kundenansprache in der Vorkauf-, Kauf- und Nachkauphase). Dies gewinnt aber bei Multi Channel-Unternehmen – aufgrund neuer technologischer Möglichkeiten und des Wandels im Käuferverhalten – deutlich an Bedeutung. Ohne an dieser Stelle Begriffsfassungen zu diskutieren, die oft auf klassische Business-to-Business- und kooperative Prozessbeschreibungen von Lawrence/Lorsch (1967, S. 11) zurückgehen, wird hier folgende Definition zu Grunde gelegt:

*Die oft synonym verwendeten Begriffe der „customer integration“ (Moeller 2008) und „value co-creation“ (Andreu/Sánchez/Mele 2010) fußen auf der traditionellen Kundenorientierung und fokussieren darüber hinausgehend die Kundeninteraktion und die Wertschöpfungserstellung durch Kunden (Kurzmann/Reinecke 2009).*

Die Ziele der **Kundenintegration** werden bspw. von Bruhn/Stauss (2009) danach differenziert, ob die Integration der Kunden im Innovations- oder Leistungserstellungsprozess oder im Relationship Marketing eingesetzt wird. Abbildung 2.28 visualisiert entsprechende Ziele von Handelsunternehmen und traditionelle als auch zukünftig denkbare Ansätze oder Formen der Kundenintegration v.a. aufgrund neuer Technologien.

Beispiele von Kundenintegration im Innovationsprozess des Handels finden sich seit Jahren in Form von diversen, räumlich begrenzten Tests, die im Hinblick auf neue Produkte, Preise oder Teilsortimente ebenso durchgeführt werden, wie oft im Hinblick auf Betriebstypen oder Ladenlayouts. Dies kann in traditionellen stationären oder Future Stores erfolgen wie auch über E- und M-Commerce-Channels. So wird der Konsument durch neue mediale soziale Netzwerke und Diskussionsforen direkt als auch indirekt in den Innovationsprozess eingebunden, in dem für die direkte Partizipation eine Zusammenarbeit zwischen Konsument und Handelsunternehmen entstehen kann (Ellonen/Kosonen 2010). Die direkte Innovationsbeteiligung der Konsumenten äußert sich durch aktive Teilnahme an von Unternehmen angelegten Diskussionsforen oder dafür vorgesehenen Kommunikationsbereichen innerhalb der **Social-Media-Plattformen**, so zur Entwicklung von Prozessen durch Kommunikation bestehender Problemfelder, z.B. beim Online-Einkaufsvorgang. Eine indirekte Beteiligung der Kunden am Innovationsprozess ist geprägt durch aktive Informationsbestrebungen der Handelsunternehmen auf öffentlichen Diskussionsforen. Die Kundenintegration am Innovationsprozess wird auch „**crowd-sourcing**“ genannt (Constantinides/Romero/Boria 2008). Dies kann direkt erfolgen, z.B. erhalten Kunden Entlohnungen für Ideen oder sie werden an den Umsätzen beteiligt, oder indirekt er-

folgen, z.B. textanalytische Methoden auf öffentlichen Foren. Der Vorteil liegt darin, dass Handelsunternehmen von dem Gedankengut der Konsumenten im Internet zehren und somit Mitarbeiterressourcen im Innovationsprozess einsparen können.

*Tabelle 2.1: Ausgewählte Studien zum Multi Channel Retailing*

Autor Jahr	Forschungsfrage	Theoretische Fundierung/ Rahmen	Empirische Basis/ Gegenstand/ Methodik	Kernergebnisse/ Implikationen
Bruggen u.a. 2010	Identifikation neuer Treiber des MCR	-	konzeptionell	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direkter Kontakt mit gestärkter Konsumentenseite</li> <li>- Erhöhte Anzahl an Transaktionsmöglichkeiten</li> <li>- Entwickelte Konsumentenbedürfnisse</li> </ul>
Kwon/ Lennon 2009	Klärung des wechselseitigen Verhältnisses zwischen Offline- und Online- Markenimages von MCH	Kognitive Psychologie (theories of reasoned action, cognitive dissonance)	Experimente (N=4.000) Bekleidungshandel/ 2X2 MANOVA's, ANOVA's	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einstellung zu Offline- und Online-Marken von MCH werden jeweils durch Überzeugung in beiden Kanäle hervorgerufen.</li> <li>- Bestehendes Offline-Marken-Image beeinflusst Überzeugung in Online-Marke</li> <li>- Online-Erfolg beeinflusst Überzeugung in die Offline-Marke</li> </ul>
Konus/ Verhoef/ Neslin 2008	Kundensegmentierung anhand der Präferenzen zu bestimmten Kanälen	-	Befragung (N=364)/ sieben Kategorien/ Latent-Class Cluster Analysis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Drei Segmente: Multi Channel-Enthusiasten, Laden-Orientierte, Uninvolvierte</li> <li>- Zugehörigkeit zum Segment wird durch psychographische Variablen (z.B. Preis-Bewusstsein, Zeitdruck) bestimmt</li> </ul>
Gemsler/ Dekimpe/ Skiera 2007	Vergleich des Channel-Erfolgs zwischen verschiedenen Warengruppen und Kundensegmenten	-	Analyse von Unternehmensdaten/ Europäisches Unternehmen mit TV- und Internet-Channel/Colombo-Morrison-Modell	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Erfolg des TV-Channels ist größer, doch prozentual sind mehr Kunden hier bereit den Channel zu wechseln als bei Internet-Channel-Nutzern</li> <li>- Für alle Kategorien ist der Erfolg des TV-Channels höher, wobei Kunden eher bei Kosmetikartikeln den Kanal wechseln</li> </ul>
Venkatesan/ Kumar/ Ravishanker 2007	Charakteristika von Kunden-Unternehmen-Kontakten auf die Adoptionsdauer des Kanals	Social exchange theory	Befragung (N=1.544)/ Bekleidungshandel/ shared-frailty hazard model	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MCR führt zu erhöhter Profitabilität</li> <li>- Die Adoptionsdauer ist bei Cross-buying-Konsumenten, bei Konsumenten die häufig einkaufen und bei Männern im allgemeinen kürzer</li> </ul>
Neslin u.a. 2006	Anforderungsbereiche für das Kundenmanagement in MCR	Anlehnung an Blattberg/ Kim/ Neslin 2006	konzeptionell	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Datenintegration</li> <li>- Verständnis des Konsumentenverhaltens</li> <li>- Evaluation des Kanals</li> <li>- Ressourcenallokation über die Kanäle</li> <li>- Strategiekoordination</li> </ul>
Wallace/ Giese/ Johnson 2004	Analyse ob sich MCR in Form von Kundenloyalität auszahlt	-	Befragung (N=580)/ Sportartikelhändler/ Strukturgleichungsmodellierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eine über den Erwartungen liegende Anzahl von Serviceoptionen bei einem Kanal wirkt positiv auf die Kundenzufriedenheit</li> <li>- Eine Erhöhte Kundenzufriedenheit beeinflusst die Loyalität zum Händler positiv</li> </ul>
Zentes/ Swoboda 2000b	Anwendungsfelder des E-Commerce im Handel, Systematisierung der Handlungsoptionen	-	konzeptionell	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erwartung von Effizienzsteigerungen im B-to-B-Bereich durch E-Commerce</li> <li>- Aufzeigen von Optionen in der Wertkette von Handelsunternehmen</li> <li>- Zunehmende Wettbewerbsintensität und Marktanteilsverlust bei Nicht-Anpassung</li> </ul>

MCH=Multi Channel-Händler, MCR=Multi Channel Retailing.



Abbildung 2.28: Zielsetzungen und Beispiele der Kundenintegration

Integration im Innovationsprozess	Integration im Leistungserstellungsprozess	Integration im Relationship Marketing
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gewinnung impliziten Kundenwissen, Präferenztests</li> <li>- Kunde als Innovationstreiber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effizienz (z.B. Kostenreduktion, Produktivitätssteigerung)</li> <li>- Effektivität (z.B. Umsatzsteigerung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neukundenakquisition</li> <li>- Kundenbindung</li> <li>- Kundenrückgewinnung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tests von Stores, Storelayouts, Standorten, Marken</li> <li>- Sortiments-, Category-, Produkt-, Positionierungs-, Preistests</li> <li>- Auf Innovation gerichtete Fokusgruppen, Kundenabende usw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbstbedienung, „self scanning“, Selbstabhol- bzw. Cash &amp; Carry-Dienste</li> <li>- Selbstaufbau und -wartung von Möbeln, Elektrogeräten, Autos usw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Vorkauf:</i> Individualisierte Ansprache, z.B. durch Mailings, Karten</li> <li>- <i>Kauf:</i> Persönliche Beratung/Coaches, Regalstopper</li> <li>- <i>Nachkauf:</i> Kundenabende, Exklusivprämien, Bonusprogramme</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Social Media als Innovationsstütze</li> <li>- Austausch von Problemen und Lösungen übers Internet durch Kommunikation zwischen Händler-Kunden sowie Kunde-Kunde (z.B. Tchibo Ideas)</li> <li>- Crowdsourcing („Ideennutzung“)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- E- und M-Commerce, „click &amp; collect“, „click &amp; deliver“</li> <li>- Gezielte Vorkaufinformationen und -kommunikation (z.B. Preisvergleiche im Web, Kommunikation via Social Media, Kundenforen usw.)</li> <li>- Aktiver elektronischer Informationsabruf durch den Kunden am PoS (Qualitäts-, Produkt-, Preisvergleich z.B. durch Smartphones), individualisierte PoS-Terminals, contactless payment mit Karte oder Fingerprint</li> <li>- Social Media als CRM-Instrument</li> </ul>	

Im Hinblick auf die Kundenintegration im Leistungserstellungsprozess tragen seit der Einführung der Selbstbedienung Initiativen wie „self scanning“ (in den USA heute im LEH üblich) oder traditionell die Selbstabholung der Ware zur Produktivitätssteigerung des Handels bei. Auch Selbstaufbau oder -wartung von Produkten (i.S. des Ikea-Prinzips) sind wohl bekannt. Zukünftige Optionen beruhen auf neuen Technologien, so naheliegend durch die Zunahme von E- und M-Commerce Angeboten traditioneller Händler („click & mortar“ oder auch „brick & click“) oder neuer Anbieter, aber auch der „**click & collect**“- oder „**click & deliver**“-Anbieter, d.h., der Kunde ordert elektronisch und holt dieses ab oder es wird ihm entsprechend gebracht.<sup>1</sup> Beides kann Effizienz- oder Effektivitätseffekte haben, wenngleich noch ungelöste Fragen existieren, wenn nämlich elektronisch gekauft aber stationär umgetauscht wird. Stärker involvierte Kunden suchen oder erhalten im Vorfeld des Einkaufs relativ bequem elektronische Informationen, tauschen sich in Foren oder via Social Networks aus. Sie tun es ebenso am stationären PoS, indem Produkte mit dem Handy fotografiert oder Barcodes mit dem Handy eingescannt und im Hinblick auf die Herkunft oder die Zusammensetzung betrachtet werden, wobei Preisvergleiche unmittelbar neue Anbieter zeigen können und selbst vom PoS eines Handelsunternehmens zum Konkurrenten lotsen können. Dies stellt in Konsequenz stärkere Anforderungen an Services, Verkaufsförderungsaktionen, oder auch die Verkaufsmitarbeiter, die ggf. mittels flexibler Angebotsbündel dem Kunden dennoch zum Verbleib und Kauf veranlassen mögen. Die Vorteile der Kundenintegration liegen z.B. in den reduzierten Mitarbeiterkosten, die weniger Informations-, Beratungs-, Transaktionsaktivitäten durch die erhöhte Kundenbeteiligung auszuführen haben. Die Nachteile der Kundenintegration bei Multi Channel Retailing liegen u.a. in der gestiegenen Preistransparenz für die von verschiedenen Händlern angebotenen Produkte.

Social Media und weitere Internet-basierte Medien werden auch im Bereich der Kundenintegration für das Relationship Management eingesetzt. So werden über Kundenkarten hinaus weiter Kundendaten, so bspw. Email-Adressen über Newsletter, generiert und verknüpft. Weitere aktive Teilnahme am CRM-Prozess durch den Kunden ist durch die

<sup>1</sup> Vgl. hierzu Kennedy/Coughlan 2006 und Fernie/Sparks/McKinnon 2010 zum Wandel der Handelslogistik im Zuge der Selbstabholung und „click & collect“-Entwicklungen und Abschnitt C.IV.5. im Dritten Kapitel.



Kundenanmeldung und Informationsabonnements bei Twitter möglich. Hier kommunizieren die Unternehmen aktiv Informationen an interessierte Kunden, wie bspw. Praktiker mittels Angeboten oder Tipps zum Heimwerken. Weitere Ansätze des **Relationship Marketing** werden im Vierten Kapitel diskutiert (vgl. zu den Aktivitäten in den Phasen des Kaufzyklus Foscht/Swoboda 2011). Der Vorteil der Kundenintegration im Relationship Management liegt u.a. in der freiwilligen Teilnahme und Aktivität der Kunden, so können gezielte Customer Relationship-Maßnahmen eingesetzt werden, die wahrgenommen werden (Ailawadi u.a. 2009).

## IV. Retail Branding als integrativer Ansatz

### 1. Begriffliche Abgrenzung und Bedeutung

Das bekannte Corporate-Brand-Management als Konzeption und praktische Ausgestaltung von Unternehmensmarken hat nicht zuletzt auf Grund der Aktivierungsmöglichkeit des Markenwertes als Vermögensgegenstand eine erhöhte Bedeutung (Swoboda/Hälsig/Foscht 2007). Im Kontext des Handelsmanagements ist es angesichts diversifizierter Unternehmen sinnvoller, vom Begriff „Retail Brand“ auszugehen, der wie folgt definiert wird:<sup>1</sup>

*Retail Branding steht für die Markenpolitik eines Handelsunternehmens, wobei die Marke als strategische Leitlinie für das gesamte Handelsmarketing anzusehen ist (Morschett 2002b; Swoboda/Hälsig/Foscht 2007).*

Gelingt es, eine Retail Brand in Form von positiven inneren, unverwechselbaren (Gedächtnis-)Bildern in den Köpfen der Kunden aufzubauen, i.S. einer subjektiv wahrgenommenen Eignung zur Befriedigung von Motiven, dann handelt es sich um ein Identifikations-, Wahrnehmungs-, und Vertrauenspotenzial, d.h., um einen Erfolgs- bzw. Wettbewerbsfaktor, der als Ressource bzw. Vermögensgegenstand eines Handelsunternehmens anzusehen ist. Eine „gute“ Retail Brand kann bspw. als Dach genutzt werden, das den darunter angebotenen Leistungen zugutekommt und umgekehrt – allerdings nur bei einer sorgsamen, gezielten Pflege der einzelnen Leistungen und der Beachtung der entsprechenden Transfer-effekte. Diese Überlegungen erinnern insbesondere an die, in Abschnitt B.I.2. in diesem Kapitel, behandelten theoretischen Positionierungsräume. Retail Branding wird dennoch hier aus zwei Gründen separat betrachtet und als integrativer Ansatz bezeichnet. Zum einen hat Retail Branding im Handel eine strategische Innen- und Außenperspektive (siehe Abbildung 2.29). Zum anderen sehen Handelsunternehmen sich selbst zunehmend als Retail Brand; z.T. ist die Retail Brand auf der Ebene der Unternehmensgesamtstrategien verankert. Der Handel emanzipiert sich gegenüber der Industrie und dies nicht nur in den Branchen, in denen er eine überlegene Position in der Wertschöpfungskette der Konsumgüterwirtschaft erreicht hat (vgl. zu den daraus resultierenden vertikalen Überlegungen Zentes/Swoboda 2005; Zentes/Swoboda/Morschett 2010).

Insofern wird Retail Branding als wettbewerbsstrategischer Ansatz begriffen, der im Extremfall dazu führt, dass Herstellermarken in den Hintergrund treten und die Retail Brand die Markenführerschaft im Absatzkanal übernimmt. Zu denken ist hier an Beispiele wie

<sup>1</sup> Alternativ werden die Begriffe Betriebstypenmarke usw. verwendet, was aber unzweckmäßig ist, denn ein einheitlich markiertes Multi Channel-System, bspw. mehrere Betriebs- und/oder Vertriebstypen, kann ebenso eine Retail Brand bilden; diese ist auch nicht nur auf Stores begrenzt. Zudem kann in einem Unternehmen derselbe Betriebstyp unter mehreren Marken auftreten.