

Hans-Christian Riekhof (Hrsg.)

Retail Business in Deutschland

Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster

Mit Berichten und Fallstudien von
Aldi, Auto plus, Conley's, DocMorris,
Electronic Partner, Kiehl's, Lush,
Max Bahr, Media Markt, Metro,
Otto, Saturn und Zara

2., überarbeitete und erweiterte Auflage



Kapitel 1

Herausforderungen und Perspektiven

Strategische Herausforderungen für das Retail Business

Hans-Christian Riekhof

2 Handel in Deutschland – Status quo, Strategien, Perspektiven

Frank Pietersen

3 Betriebstypeninnovationen in stagnierenden Märkten
unter Globalisierungsdruck

Rainer P. Lademann

Hans-Christian Riekhof

1.1 Strategische Herausforderungen für das Retail Business

Vorbemerkung

1. Herausforderung 1: Dynamik von Marktumfeld und Betriebsformen
 - 1.1 Betriebsformen unter Preis- und Globalisierungsdruck
 - 1.2 Betriebsformen unter Differenzierungsdruck
2. Herausforderung 2: Der „multioptionale“ Verbraucher
 - 2.1 Grenzen klassischer Marktsegmentierung
 - 2.2 „Szenen“ als neuer Weg zur Marktsegmentierung
 - 2.3 Typisierung situativer Konsumverhaltensmuster
 - 2.4 Vom Target Marketing zum Attraction Marketing
 - 2.5 Typologie der Kaufreviere
 - 2.6 Dokumentation der Consumer Insights
3. Herausforderung 3: Komplexitätsmanagement und strategische Profilierung
 - 3.1 Komplexitätskosten als „unsichtbare“ Kostenkategorie
 - 3.2 Komplexitätsbegrenzung durch strategische Differenzierung
 - 3.3 Strategische Profilierung trotz Low Budget Marketing
 - 3.4 Strategische Markenführung im Retail Business
4. Herausforderung 4: Beschleunigung der Geschäftsprozesse
 - 4.1 Geschäftsprozessmanagement im Retail Business
 - 4.2 Vertikale Integration der Geschäftsprozesse

Literatur

Vorbemerkung

Was kommt auf das Retail Business zu? Welche strategischen Veränderungen im Markt- und Konkurrenzumfeld, im Verbraucherverhalten und in sonstigen Rahmenbedingungen müssen in die Überlegungen zur langfristigen Strategie eingehen? Wie kann man die Komplexität des Unternehmensumfeldes in pragmatischer Art und Weise handhabbar machen? Welche konkreten Antworten haben einige Retailer bereits mit ihren innovativen Konzepten formuliert? Welche konzeptionellen Ansätze schlagen Experten vor?

Auf diese und ähnliche Fragen will dieses Buch eine Antwort geben. Dieser erste Beitrag vermittelt einen einleitenden Überblick über die Themen des Bandes. Dabei werden vier Herausforderungen in den Mittelpunkt gestellt:

- die Dynamik von Marktumfeld und Betriebsformen,
- der multioptionale Verbraucher,
- Komplexitätsmanagement und strategische Profilierung,
- die Beschleunigung der Geschäftsprozesse.

1. Herausforderung 1: Dynamik von Marktumfeld und Betriebsformen

1.1 Betriebsformen unter Preis- und Globalisierungsdruck

Es gibt nur wenige Bereiche der Wirtschaft, die in den vergangenen Jahren so stark von grundlegenden Veränderungen betroffen waren wie das Retail Business (vgl. hierzu z. B. Krafft/Mantrala, 2006; Zentes/Morschett/Schramm-Klein, 2007). Man denke hier in erster Linie an

- die Auswirkungen des Internet auf die Möglichkeiten des E-Business im Bereich b2c und b2b,

- die Marktanteilsverschiebungen hin zu den Discountern, Filialisten, vertikalen Ketten und Großbetriebsformen des Einzelhandels,

- den Wandel des Verbraucherverhaltens – hin zu gleichzeitig mehr Preisorientierung, Serviceorientierung und Erlebnisorientierung,

- die zunehmende Internationalisierung des Geschäftes,

- die in bestimmten Marktsegmenten deutlich zunehmende Vertikalisierung des Geschäftes.

Einen umfassenden Überblick über die veränderten Rahmenbedingungen für das Retail Business, aber auch über Strategien und Perspektiven für Handelsunternehmen gibt *Frank Pietersen* in seinem Beitrag im Kapitel 1.2 dieses Buches. Er zeigt auf, welche grundsätzlichen strategischen Optionen bestehen, wo sich Spielregeln verändern und in welchen Bereichen sich Gewinner und Verlierer finden.

Rainer Lademann wendet sich im Kapitel 1.3 den Betriebstypeninnovationen in stagnierenden Märkten zu, und zwar unter Berücksichtigung des zunehmenden Globalisierungsdrucks. Seine zentrale These besteht darin, dass Marktstagnation und Globalisierung nicht ohne Auswirkung auf das Retail Business bleiben können – sie werden das Marktgeschehen maßgeblich beeinflussen.

Lademann untersucht Nieschlags klassische Thesen zur Dynamik der Betriebsformen, die von einer Abfolge von Preiswettbewerb, späterem Trading-up der Betriebsform und dem Auftreten von Nachahmern ausgehen. Lademanns Analysen des Strukturmusters der Betriebsformendynamik im Einzelhandel führen zu der Erkenntnis, dass sich die Nieschlagschen Überlegungen nicht aufrechterhalten lassen. Gerade Discounter und SB-Warenhäuser – die Gewinner der vergangenen Jahrzehnte im Einzelhandel – haben das Trading-up beispielsweise nicht so vollzogen, wie es vorauszusagen wäre.

Dass das Retail Business zunehmend unter Globalisierungsdruck gerät, belegt auch der Beitrag von *Frank Pietersen* und *Christian Schrahe* im Kapitel 3.5. Internationalisierung ist ein klassischer Weg, um nationale Wettbewerbsvorteile in eine neue Größenordnung übersetzen zu können. *Pietersen* und *Schrahe* untersuchen in ihrem Beitrag die kritischen Erfolgsfaktoren der Internationalisierung. Hier geht es ganz offensichtlich nicht um einen operativen als vielmehr um einen strategischen Geschäftsprozess, der selbst wiederum aus einzelnen Teilprozessen besteht, die ihrerseits sorgfältig zu strukturieren und zu steuern sind.

Dass Internationalisierungsprozesse nicht immer von Erfolg gekrönt sind, belegen Beispiele wie Marks and Spencer oder Wal Mart. Andererseits wird man genau beobachten müssen, ob es etwa chinesische Retail-Konzepte wie Shanghai Tang schaffen, sich in Europa erfolgreich zu etablieren. Die japanischen Muji Stores haben den Markteintritt immerhin erfolgreich gemeistert.

Allerdings ist der Handel im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen bislang eher wenig internationalisiert. Die Notwendigkeit ist geringer als etwa in technologiegetriebenen Branchen, Economies of Scale zu nutzen. Die Eigentümer sind ferner oftmals Familien, welche sich nicht den Forderungen der Finanzmärkte beugen müssen. *Pietersen* und *Schrahe* sagen gleichwohl eine internationale Expansion der globalen Retailer voraus und rechnen mit einer Beschleunigung des grenzüberschreitenden Wachstums. Allerdings verweisen sie auch darauf, dass der Shareholder Value nur in einem Teil der Fälle tatsächlich steigt, wenn Mergers & Acquisitions als Markteintrittsstrategie in fremde Länder gewählt werden. Synergien nach Mergers & Acquisitions tatsächlich zu realisieren, ist ein komplexes Unterfangen, das nicht immer von Erfolg gekrönt ist.

1.2 Betriebsformen unter Differenzierungsdruck

Profilierung durch value adding

In Richtung auf ein Trading-up als empfehlenswerte Strategie für Handelsunternehmen zielen die Überlegungen von *Bernd Michael* in seinem Beitrag im Kapitel 3.1. *Michael* behandelt die Grenzen der „Geiz-ist-geil“-Strategien. Er untersucht dabei die Erfolgsfaktoren des Brand Building für Handelsunternehmen. Seiner Auffassung nach ist ein neues Denken seitens der Handelsunternehmen erforderlich: die Schaffung von Mehrwert für den Kunden sollte die „Geiz-ist-geil“-Strategien ablösen. Differenzierung muss seiner Ansicht nach über den Added Value erfolgen, Innovationen sind erforderlich, und so genannte Brand-Value-Signals sind die kommunikative Basis, um diesen Mehrwert auch kommunizieren zu können. Effizienzgewinne wiederum wären zunächst in Kundenvorteile zu reinvestieren. Dieses Vorgehen setzt eine Evolution in der Wertkette voraus. Auf diesem Wege könnten auch Retailer zur Marke werden. „Reiz schlägt Geiz“, dies wäre nach *Michaels* Auffassung ein Zukunftsszenario für den Handel.

Ein konkretes Beispiel für eine Profilierungsstrategie beschreibt *Frank Drewes* in seinem Beitrag über die Max Bahr Baumärkte im Kapitel 6.7. Sein Beitrag ist überschrieben mit dem Titel „Max Bahr – Marketing als Schlüsselfunktion für die strategische Positionierung“. In seinen Ausführungen zeigt *Drewes* sehr konkret, mit welchen Programmen und Prozessen die Profilierung der Marke Max Bahr gelungen ist.

Unter der Überschrift „Profilierung durch value adding“ ist an dieser Stelle auch der Beitrag von *Friederike Heine* zu nennen (Kapitel 7.4), der die Positionierung und Vermarktung von Kiehl's als internationale Kosmetikmarke mit einem eigenen Direktvertrieb über filialisierte Boutiquen beschreibt. Bemerkenswert ist die Entwicklung von Kiehl's unter zwei Aspekten: erstens knüpft man in der Markenstrategie ganz konsequent an alte Traditionen an, indem man auf die Gründung im Jahr 1851 in New York rekurriert, und zweitens ist Kiehl's der strategisch bemerkenswerte Versuch des L'Oreal-Konzerns, selbst im Retail Business aktiv zu werden. Man darf davon ausgehen, dass Unternehmen wie Douglas diesen Schritt sehr aufmerksam verfolgen werden.

Kundennähe durch Multi-Channel-Strategien

Vor wenigen Jahren war die Situation im Retail Business insofern überschaubarer, als dass die Anbieter klaren Kategorien zuzuordnen waren: Warenhäuser, Fachmärkte, Filialisten etc. als Stationäranbieter, Versandhändler als Distanzanbieter. Diese klare Trennung der Welten wird durch folgende Trends weitgehend aufgehoben:

Warenhauskonzerne steigen in den Distanzhandel ein (Karstadt übernimmt Neckermann, Quelle und Karstadt fusionieren).

- ❖ Versandhandelsunternehmen widmen sich dem Stationärgeschäft (Otto übernimmt Sport Scheck und startet gemeinsam mit Inditex den Aufbau der Zara-Aktivitäten in Deutschland).
- ❖ Das Internet führt dazu, dass völlig neue Retail-Geschäftskonzepte entstehen: Dell und Amazon setzen sich in ihrem Feld weltweit an die Spitze.
- ❖ Das Internet eröffnet den Distanzhändlern neue Expansionschancen: Otto wird zur Nummer 2 im Online-Retail-Business weltweit.
- ❖ Auch primär stationär tätige Einzelhändler nutzen das E-Business, wie etwa Tchibo mit seinem Online-Shop oder Karstadt mit Karstadt.de.
- ❖ Die Markenartikelhersteller, insbesondere im Textilgeschäft, sehen die Chance, über das Internet den Kunden direkt zu erreichen (www.mexx.de; www.esprit.de etc.).
- ❖ Manche Retail-Unternehmen nutzen inzwischen drei Vertriebskanäle. Sport Scheck und Eddie Bauer sind in den Bereichen Stationär, Kataloggeschäft und E-Business aktiv (vgl. hierzu die Beiträge in Riekhof, 2001).

Als klassisches Beispiel für eine Multi-Channel-Strategie kann die Otto Group gelten. Otto ist es gelungen, sich vom traditionellen Versandhandelsunternehmen zur weltweiten Nummer 2 im E-Business zu entwickeln. In seinem Beitrag über die Otto E-Business-Strategie – überschrieben mit „Otto – eShopping 2.0“ – stellt *Thomas Schnieders* dar, wie Otto inzwischen mehrere Entwicklungsstadien des online Geschäftes durchlaufen hat, wie Otto das Multi-Channel-Business betreibt und welche Perspektiven sich mittelfristig abzeichnen. Völlig neue Chancen für die Geschäftsentwicklung ergeben sich beispielsweise durch die enge Zusammenarbeit mit Lieferanten und Partnern wie auch durch die intensive Interaktion mit Kunden.

Multi-Channel-Strategien als Komplexitätstreiber

Die weitreichenden Veränderungen in der Betriebsformenlandschaft führen nicht nur im Versandhandel zu Multi-Channel-Strategien. Auch klassische Stationärhändler nutzen das Online Shopping als zusätzlichen Vertriebs- oder Bestellweg. Dies führt naheliegenderweise zu einer steigenden internen Komplexität. Marktbearbeitungsprozesse wie auch Abwicklungsprozesse müssen dieser Komplexität Rechnung tragen und entsprechend angepasst werden.

Michael Wegener beschreibt in seinem Beitrag im Kapitel 3.3 die Probleme, die sich einem Multi-Channel-Unternehmen stellen. Er beleuchtet Fragen des Marketing und des Vertriebs, aber auch des Managements von Multi-Channel-Unternehmen. Dabei geht es bei der Steuerung zunächst um eine notwendige Differenzierung der Kanäle, weil die Kanäle spezifische Vor- und Nachteile haben. Andererseits ist aber auch – gerade unter dem Aspekt der Markenführung – eine Harmonisierung der Kanäle erforderlich.

Wegener plädiert dafür, die Kommunikation mit dem Kunden am Kaufprozess zu orientieren, mithin eine kaufprozessorientierte Kommunikation zu schaffen. So lassen sich typische „Konsumpfade“ identifizieren, die in den Vordergrund der Verbesserungsbemühungen gestellt werden können. Es ist offensichtlich, dass hier Komplexitätstreiber vorliegen, die nur durch ein sorgfältiges und professionelles Management der zugrundeliegenden Prozesse erfolgreich zu bewältigen sind. Die Komplexität von Multi-Channel-Strategien lässt sich nur handhaben, wenn

- ein integriertes Management der Retail Brand,
- ein integriertes Management der Kundendaten,
- eine integrierte Kanalsteuerung

realisiert werden.

Stationärpräsenz plus Direct Marketing: Auf dem Weg zum one-to-one business?

Ralf T. Kreutzer beschreibt in seinem Beitrag im Kapitel 3.6 die Möglichkeiten von Retail Unternehmen, durch Direktmarketing den direkten (Kommunikations-)Weg zum Kunden zu finden. Offensichtlich erkennt eine zunehmende Anzahl von Handelsunternehmen die hier liegenden Chancen. Tchibo und Douglas, Karstadt und Kaufhof, Drogeriemärkte und Textilfilialisten suchen nach Möglichkeiten, via Direktmarketing mit dem Kunden unmittelbar zu kommunizieren. Dabei spielt sicherlich auch eine Rolle, dass das „Overstoring“ in Deutschland den Preiswettbewerb und auch den Siegeszug der Discounter begünstigt. Kreutzer beschreibt die Chance, durch Direct Marketing einen Dialog und eine langfristige Kundenbeziehung aufzubauen, die nicht von kurzfristigen, preisdominierten Transaktionen bestimmt ist.

Kundenkarten sind dabei ein oft genutzter Weg und Ausgangspunkt, um am Point of Sale den Kunden zu identifizieren und damit die Grundlagen für Data Base Marketing zu schaffen. Individualisierung der Kundenbeziehung heißt das dahinter stehende Schlagwort. Eine solche Strategie, wie sie von Kreutzer beschrieben wird, basiert auf der Idee, dass sich der Fokus der Aktivitäten

- von der Kundenzufriedenheit
- über die Kundenbindung
- zum individualisierten Management der Kundenbeziehung letztlich
- zum Management des Kundenwertes

weiterentwickelt. Eine One-to-One-Kundenbearbeitung ist das Ziel, welches hinter diesen Strategien steht. Natürlich wird man bei der Umsetzung einer derartigen Strategie beachten müssen, ob der notwendige Aufwand einen entsprechenden Mehrwert verspricht.

2. Herausforderung 2: Der „multioptionale“ Verbraucher

Es gibt wohl keine Branche und keinen Wirtschaftszweig, der unmittelbarer mit dem Verbraucher und dessen Wünschen, aber auch dessen Kaufkraft zu tun hätte als der Einzelhandel. Es liegt auf der Hand, dass der Wandel der Verbraucherwünsche im Zentrum einer jeden Auseinandersetzung mit dem Retail Business stehen muss.

Allerdings kann es nicht darum gehen, die kurzfristigen Veränderungen in den Konsumausgaben zu beleuchten, die durch vorgezogene oder verschobene Steuerreformen, höhere Sozialabgaben, Ölpreisschwankungen, veränderte Ladenöffnungszeiten u. a. m. ausgelöst werden. Ein Teil dieser Einflüsse saldiert sich möglicherweise und hat deshalb keine Netto-Wirkung. Wichtiger sind die zu erwartenden qualitativen, langfristigen Trends, mit denen der Einzelhandel rechnen muss. Doch wie können diese Trends so erfasst und beschreiben werden, dass sie nicht im Unverbindlichen bleiben, sondern für strategische Entscheidungen verwertbar sind?

2.1 Grenzen klassischer Marktsegmentierung

Globale Aussagen der Trendforschung

Es gibt eine Reihe von Trendforschern, die auf einer eher abstrakten Ebene feststellen, dass Zielgruppendifferenzierung, Individualisierung, Freizeitorientierung, Preisbewusstsein, ökologisches Bewusstsein, Convenience-Erwartungen, etc. weiter zunehmen werden. Neben den psychologischen Faktoren sind auch harte Fakten wie etwa demografische Entwicklungen oder Veränderungen in den Haushaltsstrukturen und der durchschnittlichen Kinderzahl in Rechnung zu stellen. Einige dieser Megatrends beschreiben *Gömann* und *Münchow* im Kapitel 3.2.

Gleichzeitig ist immer öfter vom „multioptionalen“ Konsumenten die Rede: Kunden verhalten sich scheinbar widersprüchlich, indem sie morgens bei Discounter einkaufen und nachmittags durch teure Boutiquen bummeln, indem sie immer mehr Service erwarten und gleichzeitig ihre Ikea-Möbel selbst zusammenbauen.

Aber sind diese Beobachtungen über das veränderte Verbraucherverhalten so operational, dass sie für die strategische Ausrichtung des Retail Business hilfreich sind? Wissen die Verantwortlichen, wie sie auf diese Megatrends reagieren können? Diese Frage darf in vielen Fällen durchaus verneint werden. (Sie veranlasst *Gömann* und *Münchow* im Übrigen dazu, das Zielgruppenmarketing in Frage zu stellen und den Weg vom Target Marketing zum Attraction Marketing zu beschreiben. Damit meinen sie, dass vornehm-

lich das eigene Angebot extrem attraktiv zu machen ist und dass weniger über komplexes Zielgruppenmanagement nachzudenken ist).

Natürlich gibt es auch Marktforschungsunternehmen, die in sehr konkreter und detailreicher Form unternehmensbezogene Ergebnisse produzieren und präsentieren. Sie greifen unmittelbar Themen des Alltags auf und beantworten alle Fragen, die ganz konkret gestellt wurden. Aber: hilft diese Art von Daten bei der strategischen Ausrichtung des Geschäftes? Lassen sich strategische Entscheidungen allein auf der Grundlage momentaner Reaktionen, Einschätzungen und Befindlichkeiten fällen? Sind nicht Aussagen über das zu erwartende zukünftige Konsumentenverhalten erforderlich?

Es stellt sich daher die Frage, wie man dem generellen Wandel der Verbraucherwünsche in handhabbarer Form auf die Spur kommen kann. Welche Konzepte erweisen sich hier als tauglich? Wie können sie für strategische Entscheidungen nutzbar gemacht werden?

Neue Marktsegmentierungsverfahren und der „multioptionale“ Konsument

Es ist nachvollziehbar, dass die zunehmende Differenzierung der Verbraucherwünsche – ein seit Jahrzehnten zu beobachtender Trend – die Segmentierung des Geschäftes immer schwieriger macht. Es entstehen immer spitzere Zielgruppen, immer feinere Marktsegmentierungen und damit immer kleinere Marktsegmente. Diese wirtschaftlich zu bearbeiten, wird nicht einfacher.

Darüber hinaus zeigt sich immer deutlicher, dass die Anspruchshaltung des Verbrauchers zu paradoxen Situationen führt: während sich die Lebensumstände in den meisten Ländern der Welt objektiv verbessern, nimmt der Trend zu einer negativen Bewertung der persönlichen Situation zu, ebenso wie Depressionen zu den Krankheiten gehören, die langfristig zunehmen (vgl. hierzu Easterbrook, 2003).

Klassische soziodemografische Segmentierungsverfahren erweisen sich immer weniger als brauchbar. Sie werden ergänzt oder abgelöst durch Verbrauchertypologien, durch Lifestyle-Segmentierungen, durch die Beschreibung sozialer Milieus oder durch mikrogeografische Segmentierungsverfahren. Mit teilweise erheblichem methodischen Aufwand werden Modelle konzipiert, die versuchen, mit einer Vielzahl von Variablen die Wirklichkeit angemessen zu beschreiben und zu erklären. Ob diese Verfahren im Alltag anwendbar und für die Steuerung des Geschäfts brauchbar sind, sollte im Einzelfall genau geprüft werden, denn nicht alles, was als Beschreibung und Erklärung der Ausgangssituation nachvollziehbar und logisch erscheint, kann in klare Anweisungen für das zukünftige strategische und operative Vorgehen übersetzt werden.

Wenn sich klassische Marktsegmentierungsverfahren als möglicherweise nicht mehr tragfähig erweisen, gibt es dann Alternativen?

2.2 „Szenen“ als neuer Weg zur Marktsegmentierung?

Seit einiger Zeit werden im Marketing konzeptionelle Ansätze diskutiert, die auf die Segmentierung von Märkten nach Szenen abzielen. Die „Öko-Szene“, die „Hip Hop-Szene“ oder die „Punk-Szene“ sind Beispiele dafür, wie sich insbesondere in jungen Zielgruppen klar abgrenzbare (wenn auch natürlich nicht überschneidungsfreie) Gruppenzugehörigkeiten herausbilden. Sind derartige Szenen für Marketingaktivitäten und für das Retail Business nutzbar?

Die Antwort ist relativ einfach: Markenartikelhersteller nutzen sie bereits in der Praxis. Marken wie Red Bull und Jägermeister oder „Szenetränke“ wie Rigo bedienen sich überaus erfolgreich der Mechanismen des Szenemarketing. Sie setzen im Vergleich zu klassischen Markenartikelherstellern auf ein neuartiges Marketing-Mix. Die Kommunikation mit der „Szene“ basiert auf neuartigen Prinzipien. Sie baut darauf, dass Kommunikation umso wirkungsvoller ist, je authentischer sie ist. Glaubwürdigkeit entsteht vor allem dann, wenn zum Absender eine mehr oder weniger persönliche Beziehung besteht und der Absender in der Szene akzeptiert ist. Das Sponsoring von in der Szene fest verankerten Musikgruppen ist beispielsweise ein bewährter Ansatz des Szenemarketing.

Klassische Werbung hat in der Regel ein großes Unternehmen oder einen Konzern als Absender. Mund-zu-Mund-Propaganda ist viel effektiver, da sie auf Glaubwürdigkeit beruht (vgl. hierzu Duncan/Moriarty, 1997 sowie Gladwell, 2000). Sie lässt sich in Szenen sehr gut nutzen. Szenemarketing-Aktivitäten richten sich also verstärkt darauf, Mechanismen der Mund-zu-Mund-Propaganda zu nutzen, indem auf Events, Sponsoring, Promotion-Aktivitäten, give-aways und Product Placement direkt in der jeweiligen Szene gesetzt wird.

Interessant ist Szenemarketing vor allem aus folgenden Gründen:

Szenen lassen sich klar lokalisieren (Kneipen, Discos, Events, Musikveranstaltungen etc.).

Szenen lassen sich werblich mit geringeren Streuverlusten erreichen.

Szenen haben oftmals auch eigene Medien (Zeitschriften, Internetforen etc.).

Szenen lassen sich in ihren Markenaffinitäten beschreiben. Bestimmte Labels (Kleidung, Getränke, Lifestyle-Artikel im weitesten Sinne) finden sich in einer Szene, andere werden klar abgelehnt. Identifikation und Demonstration von Zugehörigkeit findet auch über Marken statt.

Was bedeutet das für das Retail Business, wenn im Marketing derartige Segmentierungsstrategien eingeschlagen und Szenen als Kommunikationskanäle genutzt werden?

Zunächst einmal ist die Frage zu beantworten, ob man als Retailer eine breite Mehrheit des Marktes anspricht oder aber ob man einen engeren Zielgruppen-Focus gewählt hat. Vor allem im letzteren Falle kann es Sinn machen, über die Mechanismen des Szenemar-

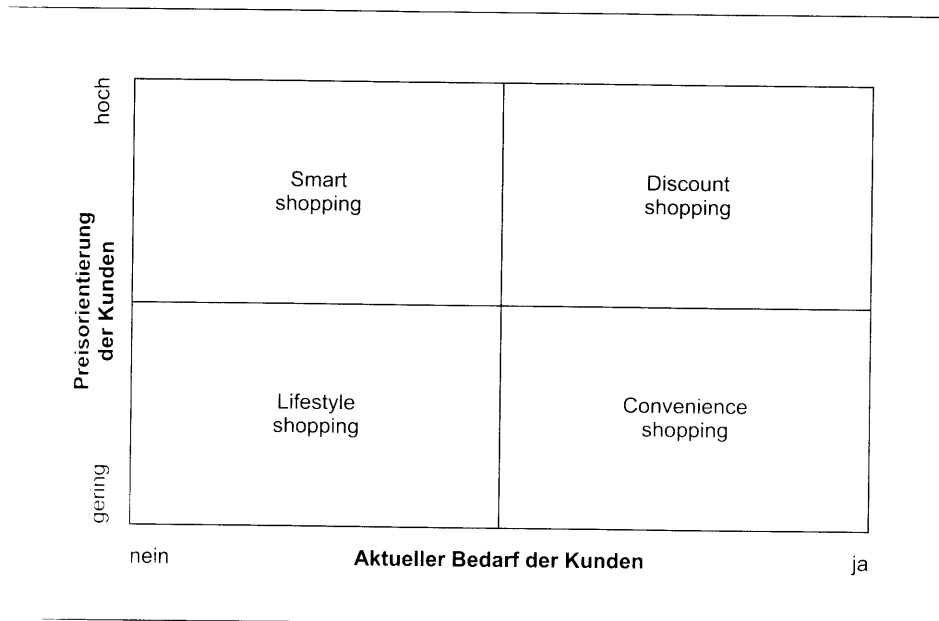
keting nachzudenken. Man denke beispielsweise an das sehr zugespitzte Unternehmenskonzept von Lush (vgl. den Beitrag von *Rainer Krautter* im Kapitel 7.1 in diesem Band), das sicherlich gut geeignet ist, Mechanismen des Szenemarketing für sich zu nutzen. Konsequenterweise führt *Krautter* in seinem Beitrag denn auch aus, dass Lush keine (klassische) Werbung macht, sondern letztlich auf Mund-zu-Mund-Propaganda setzt.

2.3 Typisierung situativer Konsumverhaltensmuster

Wenn Konsumenten, wie wir oben gesehen haben, immer schwerer nur auf einen Typ festzulegen und einer Zielgruppe (oder auch Szene) klar zuzuordnen sind, weil sie zwischen unterschiedlichen Konsumverhaltensmustern wechseln, müssen neue Marketingkonzepte und Marktsegmentierungsverfahren aufgetan werden.

Eine relativ radikale Möglichkeit besteht darin, nicht die Verbraucher bestimmten Zielgruppen dauerhaft zuzuordnen, sondern von situativen, je nach Ausgangslage wechselnden Verhaltensmustern der Kunden auszugehen: damit werden Typen von Kaufverhaltensweisen entwickelt, die die Verbraucher situationsabhängig an den Tag legen.

Eine einfache, zweidimensionale Darstellung der Kaufsituationen könnte einige der aktuellen Entwicklungen im Einzelhandel recht gut erklären:



Typen von Kaufverhaltensmustern

Diese Matrix unterscheidet die beiden Dimensionen „Preisorientierung“ und „Aktualität des Bedarfs“. Die Preisorientierung soll abbilden, inwieweit in der konkreten Situation Kaufentscheidungen vornehmlich unter Preis- oder aber unter anderen Aspekten getroffen werden. Die Aktualität des Bedarfs soll zeigen, ob in der konkreten Situation ein Bedürfnis zu befriedigen ist oder ob ein geplanter Kauf vorliegt und ob ein möglicherweise später auftretender Bedarf vorsorglich gedeckt werden soll. Es ergeben sich damit vier Typen von Kaufverhaltensmustern:

Smart shopping

Typ 1 ist das Smart shopping, gekennzeichnet durch einen hohen Stellenwert des Preises, aber keine aktuelle Bedarfssituation. Dies ist die klassische Schnäppchenjäger-Verhaltensweise, wie sie sich nicht nur auf Flohmärkten, sondern auch im Hinblick auf die Tchibo-Hartwarenangebote oder die Aldi-PC-Offerten zeigt. Auch der Bummel durch Factory Outlets wäre hier zuzuordnen.

Discount shopping

Typ 2 ist das klassische Discount shopping, also der geplante Haushaltseinkauf bei Aldi oder Lidl. Auch die systematische Suche nach dem besten Angebot im Internet wäre hier zuzuordnen. Innovative, discountorientierte Betriebsformen wie etwa die online Apotheke DocMorris.com (vgl. hierzu den Beitrag von *Gottfried Neuhaus* im Kapitel 7 in diesem Band) zeigen, dass Rationalisierungspotentiale bei weitem noch nicht ausgeschöpft sind, die Verbraucher also in bestimmten Marktsegmenten künftig mit attraktiven Discountangeboten rechnen können. *Neuhaus* beschreibt DocMorris.com als europäische Apotheke – ein innovatives Konzept, das mit einer klaren Strategie, Zielgruppe und Marketingkonzeption auf Erfolgskurs ist. Gerade das Marketingkonzept hat seine besonderen Herausforderungen: da Werbung für Apotheken untersagt ist, bleibt nur der Weg über Pressekontakte und PR – ein Weg, den DocMorris ganz offensichtlich sehr erfolgreich beschritten hat.

Lifestyle shopping

Typ 3 wird dadurch gekennzeichnet, dass weder der Preis noch der aktuelle Bedarf im Vordergrund stehen. Andere Shopping-Motive sind relevant. Hier ist zum Beispiel an die intrinsische Motivation des Verbrauchers zu denken, an das Vergnügen, das der Such- und Kaufakt mit sich bringt. Es ist das Einkaufserlebnis selbst oder auch die Verbindung von Unterhaltung und orientierendem Einkaufsbummel, die mit einem bestimmten positiven Lebensgefühl und Lustgewinn verbunden werden. Sicherlich ist Lush (vgl. den Beitrag von *Krautter* im Kapitel 7.1) hier zuzuordnen (zu Designkonzepten für Lifestyle-Shops siehe Roewold, 2000).

Convenience shopping

Typ 4 ist durch den aktuellen Bedarf charakterisiert, der in Situationen auftritt, die eine konsequente Preisorientierung im Grunde nicht zulassen. Man denke hier an die Bedarfsbefriedigung unterwegs am Flughafen und Hauptbahnhof oder außerhalb der Ladenöffnungszeiten im Tankstellenshop. Hier werden teilweise sehr hohe Preisstellungen akzeptiert, weil ein konkreter Bedarf kurzfristig befriedigt werden will.

Interessanterweise lassen sich für alle diese vier Felder Retail-Betriebsformen identifizieren, die diesen Verhaltensmustern in besonderer Weise Rechnung tragen und die sich als sehr erfolgreich und wachstumsstark erwiesen haben:

Preisorientierung der Verbraucher	hoch	Smart shopping: Tchibo Nonfood Aldi Nonfood	Discount shopping: Aldi und Lidl Internet-Apotheke Factory Outlet Ebay
	gering	Lifestyle shopping: Shopping malls Boutiquen Flagship stores Vertikale Ketten	Convenience shopping: Spezialversender Tankstellen-Shops Bahnhofs-Shops Flughafen-Shops
		nein	ja
		Aktueller Bedarf der Verbraucher	

Abb. 2: Wachstumsstarke Geschäftskonzepte und typisches Verbraucherverhalten

Weil die klassischen Segmentierungsstrategien immer schwieriger anzuwenden sind und die Konsumenten in ihrem multioptionalen Verhaltensweisen immer schwerer bestimmten überdauernden Kategorien zuzuordnen sind, gehen manche Unternehmen inzwischen dazu über, nicht mehr die Zielgruppensegmentierung in den Vordergrund zu rücken, sondern die Perspektive grundsätzlich zu verändern.

2.4 Vom Target Marketing zum Attraction Marketing

Traditionelle Marktsegmentierung und Marktforschung werden mehr oder weniger überflüssig, wenn man den klassischen Ansatz des Target Marketing durch das Konzept des Attraction Marketing (vgl. den Beitrag von *Gömann* und *Münchow*; Kapitel 3.2) ersetzt. Hier geht es ganz konsequent vor allem darum, das eigene Unternehmenskonzept so klar zu profilieren und so attraktiv zu gestalten, dass es möglichst viele Verbraucher überzeugt.

Welche Zielgruppen mit welchen Konzepten dabei wie erreicht werden können, ist nicht die wichtigste Frage, sie tritt eher in den Hintergrund. Man könnte eher von Prozessen der Selbstselektion der Konsumenten sprechen. *Gömann* und *Münchow* schildern Ikea, H&M, Aldi und Ebay als konkrete Beispiele, deren Erfolg mit Hilfe der Idee des attraction marketing erklärt werden kann. *Gömann* und *Münchow* setzen in ihren Überlegungen auf die drei grundlegenden Pole

- Discount,
- Erlebnis,
- Convenience,

als Dimensionen des attraction marketing. Es gibt zahlreiche Unternehmen, die sich durch die Konzentration auf eine dieser Dimensionen nachhaltig im Markt profilieren konnten.

Auf der Handlungsebene sehen *Gömann* und *Münchow* Ansatzpunkte in den Bereichen

- Marke,
- Kaufstätte,
- Sortiment.

In der Tat ist es nachvollziehbar, dass viele erfolgreiche Unternehmen des Retail Business gerade in diesen drei Dimensionen herausragende Profilierungsmöglichkeiten genutzt haben, ohne vielleicht jeder Veränderung des Verbraucherverhaltens im Detail nachzuspüren.

2.5 Typologie der Kaufreviere

Habitualisiertes Kaufverhalten

Zwar bringt der multioptionale Konsument zunächst mehr Komplexität für das Retail Business mit sich. Nicht übersehen werden sollte aber, dass ein beachtlicher Teil des menschlichen Verhaltens – und damit natürlich auch des Kaufverhaltens – Gewohnheiten folgt, die nicht kurzfristig geändert werden. Einmal getroffene Entscheidungen für bestimmte Marken oder Einkaufsstätten werden nicht täglich in Frage gestellt. Hier folgt

der Verbraucher offensichtlich inneren Nutzenüberlegungen: die Vorteile eines Wechsels zu einer neuen Marke oder Einkaufsstätte werden geringer bewertet als das Risiko, das damit einhergeht.

Dies ist Chance und Gefahr zugleich: wenn es gelungen ist, den Verbraucher von der eigenen Marke und der eigenen Einkaufsstätte zu überzeugen, dann besteht ein gewisser Schutz vor Abwanderung zur Konkurrenz. Andererseits wird es schwerer, als Newcomer in einem Markt Bindungen des Verbrauchers an bestimmte Marken aufzubrechen.

Für die Steuerung der eigenen Aktivitäten im Retail Business bedeutet dies, dass man die Rolle von Gewohnheiten im Umgang mit dem eigenen Angebot genau kennen lernen sollte. Dabei kann man vor allem von den so genannten heavy usern sehr viel lernen.

Einen recht bemerkenswerten Weg schlagen *Ziems* und *Krakau* in ihrem Beitrag (vgl. Kapitel 2.1) vor. Sie untersuchen die Kaufreviere des Verbrauchers und die diesen Kaufrevieren zugrundeliegende Psychologie. Sie unterscheiden

- Ursprungsmärkte,
- Lokale Versorgungsreviere,
- Universelle Versorgungsballungen,
- Urbane Bummelzonen,
- Fachdiscounter,
- Erlebnisbetonte Malls und Konsumgalerien,
- Homeshopping.

Ziems und *Krakau* betrachten die Konsum-Tonality, die Motivationsmechanismen und die zentralen psychologischen Versprechen dieser Kaufreviere. Sie leiten aus ihren Überlegungen ab, dass beispielsweise

- der Standort,
- die Anpassung der Filialen an die sie umgebenden Kaufreviere,
- die kaufrevierkonforme Gestaltung der Filialen

nicht zu unterschätzende Erfolgsfaktoren sind.

2.6 Dokumentation der Consumer Insights

Die empirische Erfassung des veränderten Verbraucherverhaltens

Auch wenn im Attraction Marketing der Schwerpunkt stärker in der Gestaltung von Attraktionspotentialen liegt, so kann man doch nicht darauf verzichten, sich in geeigneter Form mit dem Kundenverhalten zu beschäftigen.

Was den Wandel der Verbraucherwünsche angeht, so erscheint es für das einzelne Unternehmen zweckmäßig, die Veränderungen auf drei verschiedenen Ebenen zu dokumentieren:

- ☛ Auf der Ebene der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Megatrends kann man in der Regel auf Sekundärmarktforschung und entsprechendes Datenmaterial zurückgreifen. Entwicklung der Alterspyramide, Einkommens- und Vermögensentwicklung, Einstellungen zu Umwelt, Wohnen, Urlaub, Automobil etc. sind langfristige Dinge, die in der Regel keine Überraschungen enthalten. Man sollte nur konsequent überlegen, welche Schlussfolgerungen sich aus diesen Megatrends für das eigene Geschäft ergeben. Nicht das Erkennen ist hier das Problem, sondern das sinnvolle Reagieren.
- ☛ Auf der Ebene der branchenbezogenen Veränderungen wird man genau hinsehen müssen, ob es genügend allgemeine, übergreifende Studien gibt, die beschreiben, wie sich beispielsweise das Kaufverhalten von Männern in Bezug auf Textilien in den letzten Jahren verändert hat oder wie das Internet für bestimmte Angebote genutzt wird. Branchenstudien zeigen auf, inwieweit alle Wettbewerber einer Branche gleichermaßen von Veränderungen betroffen sein werden und inwieweit sich kritische Erfolgsfaktoren in einem Markt gegebenenfalls ändern werden.

Auf der Ebene des einzelnen Unternehmens wird man sich die Frage stellen, wie viel Wissen vorhanden ist, um das Verhalten der eigenen Kunden wie auch der potenziellen Kunden zu verstehen, welche Erwartungen konkret vorhanden sind, welche unerfüllten Erwartungen es gibt, welche Motive und Bedürfnisse beim Kauf und auch beim Umgang mit den angebotenen Produkten eine dominierende Rolle spielen. Letztlich geht es um die Consumer Insights und deren Erforschung und Dokumentation.

Ein Beispiel für die empirische Erfassung der Determinanten der Kundenzufriedenheit beschreibt *Ottmar Franzen* in seinem Beitrag im Kapitel 4.4. in dem es um Kundenbindung und Neuprofilierung in der Do-it-yourself-Branche geht. Hier werden in sehr operativer Form die Faktoren herausgearbeitet, die das konkrete Kundenverhalten; aber auch das Verhalten der Nicht-Kunden im Umgang mit dem eigenen Geschäft beeinflussen. Franzen schildert den Qualitätsmonitor und das Brand Control System als konkrete Steuerungsinstrumente. Sie dienen dazu, aus Kundensicht relevante Leistungsfaktoren und deren Erfolgsbeitrag zu identifizieren und auch die Zufriedenheit der Kunden mit den Leistungsfaktoren herauszuarbeiten. Ein Leistungsfaktoren-Portfolio gibt dann sehr klare Hinweise darauf, wo aus Kundensicht die größten Verbesserungspotentiale für die Unternehmensleistungen liegen.

Auch *Antonella Mei-Pochtler* und *Holger Odenstein* (Kapitel 2.2) wenden sich unter anderem der Frage zu, wie ein tieferes Verständnis des Kundenverhaltens zu mehr Erfolg führen kann. Sie empfehlen, mit Methoden des Shopper Discovery den Kunden besser verstehen zu lernen und ganz einfache handwerkliche Fehler zu vermeiden. Operationale

Kennzahlen wie Frequenz, Konversionsrate, Durchschnittsbö und Aufenthaltsdauer sind ihrer Ansicht nach wichtige Steuerungsgrößen, deren konsequente Berücksichtigung sie empfehlen.

Die kontinuierliche Fortschreibung von Consumer Insights

Nicht unterschätzt werden sollte in diesem Zusammenhang die Notwendigkeit, Consumer Insights im Unternehmen kontinuierlich zu sammeln, aufzubereiten und zu kommunizieren. Dies ist Aufgabe der Marktforschungsabteilung. Jedes Unternehmen sollte sich im Hinblick auf den Wandel der Verbraucherwünsche selbstkritisch einige Fragen stellen:

Wie gut sind Consumer Insights überhaupt dokumentiert und im Unternehmen kommuniziert?

Wie hoch ist das Budget für Marktforschung, das insgesamt zur Verfügung steht?

In welcher Relation steht dieses Marktforschungsbudget im Vergleich zum gesamten Marketing- bzw. Werbeetat? Werden in ausreichendem Maße Ressourcen bereitgestellt, um durch (empirische) Marktforschung Marketingaktivitäten einerseits vorzubereiten, andererseits zu kontrollieren?

Für welche der drei oben genannten Bereiche (Erforschung genereller Verbrauchertrends, Erforschung von Branchentrends, Erforschung des Verhaltens der eigenen Kunden) wird wie viel Geld ausgegeben? Die Praxis zeigt, dass die ersten beiden Bereiche in vielen Unternehmen einen bemerkenswert hohen Anteil am Budget haben, der dritte, ziemlich entscheidende Bereich hingegen eher stiefmütterlich behandelt wird.

Die Rolle von Markt-Wirkungsmodellen

Die praktikable Möglichkeit, sich mit den Erwartungs- und Verhaltensänderungen der eigenen (und der potentiellen) Kunden systematisch auseinander zu setzen, ist die Formulierung eines Markt-Wirkungsmodells (vgl. hierzu z. B. Stein, 1997). Das Markt-Wirkungsmodell hat die Aufgabe, die (hypothetischen) Vorstellungen über die psychologische Wirkungsweise des eigenen Angebots und die Nutzenpotenziale aus Kundensicht zu simulieren. Es reicht vermutlich nicht aus, wenn man dabei auf allgemeine Marktforschungserkenntnisse über Bedürfnisse und Verhalten von Konsumenten in Kosmetik-Drogeriemärkten zurückgreift. Die Markt-Wirkungsmodelle von Douglas, Lush und Kiehl unterscheiden sich erheblich.

Es ist natürlich in allen Unternehmen Erkenntnisse über den Umgang der Kunden mit dem eigenen Produkt. Diese Erkenntnisse sind oft aber nicht in allen Unternehmensbereichen gleichermaßen bekannt, oder die Vorstellungen über das Konsumentenverhalten unterscheiden sich voneinander. Ausführlich formulierte Markt-Wirkungsmodelle sind vermutlich in

den wenigsten Unternehmen in expliziter Form vorhanden. Wichtig wäre es, im Hinblick auf Markt-Wirkungsmodelle folgende Fragen sorgfältig zu beantworten:

- Besteht bei den Führungskräften eines Unternehmens Konsens hinsichtlich des Markt-Wirkungsmodells, also der Hypothesen, mit denen ein Markt bearbeitet werden soll? Oder arbeiten die Führungskräfte in unterschiedliche Richtungen, und suchen sie nach Wettbewerbsvorteilen auf unterschiedlichen Feldern? Will der Logistik-Chef eines Versandhandelsunternehmens beispielsweise die Lieferzeiten noch weiter verkürzen, während der Verkaufschef eher eine feste, verbindliche Lieferterminezusage in engen Zeitfenstern favorisiert? Gibt es hierzu verbindliche Erkenntnisse der Marktforschung?
- Gibt es eine kontinuierliche, langfristige Beobachtung und Überprüfung der Hypothesen über das Kundenverhalten durch die Marktforschung, gewissermaßen eine Verifizierung oder Bestätigung der Vermutungen durch empirische Forschung? Wird dieses Wissen dokumentiert und auch jüngeren und neuen Mitarbeitern zugänglich gemacht? Oder wird jede neue Marketingagentur und jeder neue Marketingchef ein neues Modell des Kundenverhaltens aufstellen, mit eigenen, mehr oder weniger gut fundierten Consumer Insights?

Auch hier lohnt sich ein Blick in die Beiträge dieses Bandes. *Dirk Brandes* beschreibt im Kapitel 6.1, welche im Grunde sehr einfachen Vorstellungen im Hause Aldi über die Wünsche und Erwartungen des Kunden bestehen. Das Aldi-Markt-Wirkungsmodell ist aus den Ausführungen von Brandes im Grunde direkt ableitbar.

Um dieses Markt-Wirkungsmodell weiterzuentwickeln, benötigt man keine komplizierte Marktforschung. Vielmehr geht man bei Aldi einen anderen Weg: neue Ideen werden in vorhandenen Filialen ausprobiert – ein methodisch vermutlich sehr valider Weg, um die Wirksamkeit neuer Konzepte zu prüfen.

Fasst man die Überlegungen zum Wandel des Verbraucherverhaltens zusammen, so ergeben sich folgende Schlussfolgerungen:

- Je konkreter der Wandel des Verbraucherverhaltens – im Bezug auf das eigene Unternehmen und die eigenen Angebote – untersucht wird, desto hilfreicher sind die Erkenntnisse.
- Je klarer und kontinuierlicher diese Erkenntnisse dokumentiert werden, desto einfacher ist es, den Wandel des Kundenverhaltens zu erkennen und zu bewerten.
- Je größer der Konsens in der internen Bewertung dieser Erkenntnisse ist, desto einfacher sind daraus Strategien abzuleiten und die darauf basierenden Strategien auch umzusetzen.

Alternativen zur klassischen Marktforschung

Manche Unternehmen verzichten auf extensive Marktforschung. Sie gehen andere, innovative Wege. Sie spüren auch ohne Marktforschungsinstitute Verbraucherwünsche auf, die vom Konsumenten selbst vielleicht noch nicht einmal klar artikuliert worden sind. Beispielsweise kann man aus der Darstellung des Lush-Konzeptes (vgl. den Beitrag von *Krautter* im Kapitel 7.1) entnehmen, dass es gelungen ist, ein ganz neuartiges Bündel von Verbraucherbedürfnissen anzusprechen. Dabei hat man keineswegs die Marktforschung zu Rate gezogen, wie *Krautter* in seinem Beitrag betont. Das Ausprobieren ersetzt die Marktforschung. Auch bei Aldi verzichtet man auf Marktforschung – darauf weist *Brandes* in seinem Beitrag hin.

Test-stores statt Marktforschung

Einen bemerkenswerten Weg der Zukunftsforschung geht auch der Metro-Konzern. Metro hat in Rheinberg den Store of the future geschaffen, über den *Gerd Wolfram* im Kapitel 7.3 berichtet. Der Store of the future dient dazu, praktische Erfahrungen mit innovativen Technologien im Retail Business und mit neuartigen (Selbst-)Bedienkonzepten zu sammeln. Artikel des Geschäftes sind mit RFID-Technologie gekennzeichnet. Intelligente Waagen erkennen, ob der Verbraucher Bananen oder Tomaten abwiegen möchte. Weitgehend automatisierte Prozesse der Datenerfassung helfen, Transparenz über den Kunden und seine Einkaufswünsche, die Wirkungen von Preisveränderungen und Platzierungskonzepten, von Werbung und Verkaufsförderung, von Sortimentierung und Aktionsware zu schaffen. Intelligente Ladeneinrichtungen, elektronische Regalpreissysteme, persönliche digitale Einkaufsberater und technologiegestützte Mitarbeiterkommunikation sind die Voraussetzungen, um ein derartiges Modell in der Praxis realisieren zu können. Logistische Prozesse des Warenflusses werden dadurch transparent und vereinfacht; doppelte Datenerfassungen werden vermieden, und Wirkungen von Marketingmaßnahmen werden messbar.

Auf drei Dinge darf man gespannt sein:

Wie reagiert der Verbraucher auf die Menge neuer Technologien?

Lassen sich Prozesskosten und Durchlaufzeiten tatsächlich reduzieren?

Wie nutzt das Management die Fülle des Datenmaterials, um das Geschäft besser zu steuern?

Es liegt auf der Hand, dass praktische Tests dieser Art sehr fundierte Erkenntnisse über die Verbraucherakzeptanz neuer Technologien liefern können. Aber auch hier sind Hypothesen (oder ganze Markt-Wirkungsmodelle) eine gute Basis, um gewonnene Erkenntnisse zu systematisieren und ihnen einen Interpretationsrahmen zu geben.

3. Herausforderung 3: Komplexitätsmanagement und strategische Profilierung

3.1 Komplexitätskosten als „unsichtbare“ Kostenkategorie

Das Phänomen der Zunahme von Komplexität findet sich nicht allein im Retail Business; aber es ist auch hier zu beobachten. Typische Komplexitätstreiber sind etwa

- ☞ die bereits beschriebene Vielschichtigkeit des Verbraucherverhaltens, die im Schlagwort des „multioptionalen“ Konsumenten zum Ausdruck kommt,
- ☞ das Auftreten neuer Wettbewerber, die die Internationalisierung des Retail Business vorantreiben,
- ☞ das Auftreten neuer Wettbewerber, die durch Vertikalisierung des Geschäftes Mode- und Produktzyklen beschleunigen,
- ☞ das Auftreten neuer Betriebsformen, die die Spielregeln im Wettbewerb verändern,
- ☞ das Internet, das den rasanten Aufschwung des E-Business ermöglicht hat,
- ☞ die Gesetzgebung, die durch eine stark wachsende Zahl von Vorschriften immer detailliertere Vorgaben macht.

Die Zunahme von Komplexität an sich ist kein neues Phänomen. Es ist auch keine typische betriebswirtschaftliche Kategorie. Komplexitätskosten werden im üblichen Industriekontenrahmen nicht erfasst. Vielleicht ist das einer der Gründe, warum Komplexität nicht ohne weiteres im Fokus des Managements steht. Gleichwohl ist es zweckmäßig, die permanente, möglicherweise unbemerkte Zunahme von Komplexität zu thematisieren.

Einfachheit als Unternehmens-Prinzip

Immerhin gibt es sehr erfolgreiche Unternehmen, die die Begrenzung von Komplexität zum strategischen Prinzip erklärt haben. Das Beispiel Aldi (vgl. den bereits erwähnten Beitrag von *Brandes* im Kapitel 6.1) zeigt sehr deutlich auf: Einfachheit kann zu einem strategischen Erfolgsfaktor werden, der ein nachhaltiges Unternehmenswachstum ermöglicht. Kontinuität in Konzept, Preisstrategie, Werbe- und Kommunikationskonzept, Sortiment und Lieferanten, aber auch permanente Anpassung und vorsichtige Weiterentwicklung sind Faktoren, die *Brandes* als wesentliche Elemente des Aldi-Erfolgs ausmacht.

Auch eine Unternehmenskultur, die Einfachheit, Bescheidenheit, Kundenorientierung und Vertrauen in den Mittelpunkt stellt, spielen eine elementare Rolle. Das Arbeiten nach Zielen, eine klare Orientierung anstelle von Informationsmassen, das Prinzip des Versuchs und Irrtums sowie ein fairer Umgang mit Lieferanten – dies alles sind Elemente, die die Aldi Unternehmenskultur direkt oder indirekt beschreiben.

Einfachheit spielt dabei offensichtlich eine ganz besondere Rolle. Dieses Prinzip zieht sich durch das gesamte Unternehmen: Ladengestaltung und Kassensysteme, Sortimente und Preisauszeichnung, Umgang mit Lieferanten und Verpackungen folgen dieser Idee.

Warum kann es gelingen, mit dem Prinzip der Einfachheit so viel zu bewirken? Eine der wesentlichen Ursachen kann darin gesehen werden, dass die Komplexität der Konsumwelt und des Warenangebots, der Sortimente und der Angebotsformen, der Medien und der Kommunikationskanäle, der Werbebotschaften und der Vertriebsaktivitäten so zugenommen hat, dass der Verbraucher ein tiefes Bedürfnis nach Vereinfachung empfindet, dass er sich nur allzu gerne auf Empfehlungen anderer verlässt und dass er sich gerne Unternehmen oder Marken zuwendet, die sein Vertrauen genießen. Dass die Zunahme von Entscheidungsmöglichkeiten keineswegs zu einer Zunahme individuellen Glücksempfindens führt, zeigen auch zahlreiche theoretische wie empirische Studien, vornehmlich aus den USA (vgl. hierzu Schwartz, 2004).

Was folgt daraus für Handelsunternehmen? Was bedeutet Komplexitätsmanagement? Wie kann man Komplexität in den Griff bekommen?

Umgang mit Komplexitätskosten: Strategisches Management der Geschäftsprozesse

Damit sind eine Reihe nicht ganz einfacher Fragen angesprochen. Leichter wäre es, wenn im klassischen Kostenrahmen oder in der Kostenrechnung eine Kategorie „Komplexitätskosten“ vorhanden wäre, aus der dann die kostenseitigen Auswirkungen ausufernder Sortimente, zu zahlreicher Filialtypen, allzu häufiger Preisveränderungen oder zu schnell wechselnder Werbebotschaften etc. ersichtlich wäre.

Da diese Informationen in der Regel nicht auf Knopfdruck abrufbar sind, bedarf es anderer Mechanismen, um der Komplexität Herr zu werden. Insbesondere der IT-Bereich wird oftmals als derjenige angesehen, von dem die Lösung dieser Probleme erwartet werden kann (zu dieser Erwartungshaltung tragen natürlich die Anbieter von IT-Lösungen wie auch die internen IT-Abteilungen ganz wesentlich bei). Selten ist es jedoch so, dass die IT-Projekte Komplexität verringern: eher das Gegenteil ist erfahrungsgemäß der Fall. Deshalb empfehlen manche Beratungsunternehmen auch, ganz konsequent erst die Geschäftsprozesse zu optimieren, weiterzuentwickeln und zu vereinfachen, bevor neue IT-Lösungen die vorhandene Komplexität fortschreiben, anstatt sie zu reduzieren. Richtig betriebenes Geschäftsprozessmanagement ist also ein Weg, um Komplexität in den Griff bekommen kann.

Dass dies nicht nur eine theoretische Überlegung ist, zeigen ganz konkrete Unternehmensbeispiele im Einzelhandel. *Wolfgang Merkle* beschreibt im Kapitel 6.2 beispielsweise die Strategien und Prozesse der vertikalen Textilanbieter wie etwa Zara und Mango. Eine extrem hohe Geschwindigkeit im modischen Wandel, ein sehr schneller Wechsel der Kollektionen und dazu eine extrem schnelle Prozesskette von der Artikeldée bis zur Auslieferung in der Filiale: derartig komplexe Prozesse lassen sich nur effizient bewältigen, wenn ein ausgefeiltes Prozessmanagement für optimale Abläufe und für eine hohe Lern- und Anpassungsgeschwindigkeit sorgen.

Positive Verbraucherreaktionen auf Komplexitätsreduktion

Natürlich muss man sich auch die Frage stellen, ob denn die Komplexität der Sortimente, Verpackungsversionen, Preise und Angebotsformen überhaupt notwendig und nützlich ist. *Dieter Brandes* zitiert in seinem Beitrag Studien, die eine sehr positive Wirkung einer Komplexitätsreduktion auf Umsatz, Ergebnis und Einstellungen der Kunden nachweisen können.

Wenn Unternehmen einen solchen Weg einschlagen wollen, dann sollten sie mit einem ganz einfachen (!) Mittel starten: die Komplexität der Sortimente etc. überhaupt erst einmal transparent zu machen, etwa durch entsprechende Kennzahlen. Der naheliegende zweite Schritt besteht dann darin, Vorgaben für die Verringerung beispielsweise der Sortimentskomplexität zu vereinbaren und umzusetzen.

Komplexitätsreduktion in der Praxis: Category Management

Ein Konzept, das sich in diesem Zusammenhang in der Praxis zunehmend bewährt, ist das Category Management, das im Kern auf eine gemeinsame Komplexitätsreduktion und bessere Abstimmung der Marketingstrategien durch Hersteller und Handel abzielt (vgl. zu Category Management und weiteren Komponenten des Efficient Consumer Response Heydt 1998). *Stephan Rüsch* berichtet in seinem Beitrag im Kapitel 5.3 über Strategien und Prozesselemente des Category Management bei Metro und die dort erreichten Erfolge. In seinem Beitrag werden die Nutzenpotentiale einer engen sortimentsbezogenen Kooperation zwischen Handel und Herstellern deutlich. Hier sind ganz offensichtlich neue Geschäftsprozesse erforderlich, die über die rein logistische und informationstechnologische Ebene weit hinausgehen. Im Kern geht es darum, konkretes Wissen über Sortimente und sortimentsbezogenes Kaufverhalten auszutauschen, um dieses im Rahmen des Category Management zu nutzen. Wie sich zeigt, ist Category Management nicht nur im Food Bereich einsetzbar, sondern sehr erfolgreich auch auf Non-Food-Segmente übertragbar.

Um einen weiteren Weg der Komplexitätsreduktion geht es im folgenden Abschnitt: auch die klare strategische Ausrichtung eines Unternehmens hat eine Komplexitätsreduktion zur Folge. Sie führt zu einer eindeutigeren Orientierung und klareren Ausrichtung der Ziele und Aktivitäten von Management und Mitarbeitern.

3.2 Komplexitätsbegrenzung durch strategische Differenzierung

In seinem Beitrag unter dem Titel „Survival of the fittest. Was Retail Marken von der Evolution lernen können“ beschreibt *Oliver Hermes* im Kapitel 4.1, welche Rolle Wachstum, Anpassungsfähigkeit und Multiplikation in der Evolutionstheorie einerseits, in der Einzelhandelslandschaft andererseits spielen können. Er greift dazu auf die Darwinsche Evolutionstheorie zurück, deren Prinzipien er bemüht und überträgt:

- ☛ Be different – or die.
- ☛ Be relevant.
- ☛ Sei glaubwürdig.

Die Fähigkeit zur Veränderung ist möglicherweise das wichtigste Überlebensprinzip aus Sicht der Evolutionstheorie. Dabei sind kontinuierliche Veränderungen im Sinne einer evolutionen Entwicklung die Regel. Zusammenhanglose Sprünge gibt es in der Natur nicht.

Wenn man diese Überlegungen auf das Retail Geschäft überträgt, dann finden sich zahlreiche interessante Parallelen. Der Grundsatz „Be different – or die“ verweist auf die Notwendigkeit der kontinuierlichen Anpassung und Veränderung. Veränderungsfähigkeit wird zum Wert an sich. Welche Unternehmen im Retail Business schaffen es, Konzeptinnovationen umzusetzen und später auch weiterzuentwickeln? Welche Unternehmen schaffen es, Veränderungen wie Internet, Globalisierung oder IT-Revolution so zu übersetzen, dass die Kunden daraus einen konkreten Nutzen ziehen können? Welche Unternehmen treten hier eher auf der Stelle?

Der Grundsatz „Be relevant“ bedeutet beispielsweise, dass nur vorteilhafte Abweichungen relevant sind und Nutzen stiften. Nicht die Veränderung als solche, sondern diejenige, die Kundennutzen stiftet, wird sich durchsetzen.

Die Aussage „Sei glaubwürdig“ bezieht sich darauf, dass das evolutionäre Erbe immer eine entscheidende Rolle spielt. Die Herkunft ist wichtig, das Stammgeschäft muss weiterentwickelt werden. Multiplikationsstrategien zum Beispiel im Rahmen einer Filialisierung oder einer Internationalisierung funktionieren nur dann, wenn das evolutionäre Erbe bzw. das angestammte Geschäftsmodell tragfähig ist.

Vor dem Hintergrund eines derartigen Argumentationsrahmens lassen sich die gegenwärtigen Strategien von Einzelhandelsunternehmen beurteilen. Führen die Aktionen zu einem dauerhaft relevanten Vorteil? Sind die Preisoffensiven glaubwürdig? Führt Serviceorientierung zu echter Differenzierung, und ist sie relevant? Das sind einfache Fragen, die vor Innovationsexperimenten gestellt werden sollten.

Hermes belegt in seinem Beitrag im Kapitel 4.1 den Zusammenhang zwischen der Darwinschen Evolutionstheorie und der Anpassungs- und Überlebensfähigkeit von Markonzepten (und damit auch von Geschäftskonzepten) im Einzelhandel. *Hermes* argumentiert, dass das strategische Profil im Sinne von Andersartigkeit die Chancen zum Überleben in einer feindlichen Wettbewerbslandschaft erhöht.

Strategische Profilierung, aber auch eine behutsame Weiterentwicklung des strategischen Profils sind demnach Kernaufgaben der Unternehmensführung (vgl. zur strategischen Unternehmensführung Riekhof 1994). Es gibt eine ausreichende Zahl von Beispielen, die belegen, dass man diese Aufgabe sträflich vernachlässigt hat. Austauschbarkeit und Profillosigkeit ist die Konsequenz, die letztlich das Überleben gefährdet.

Es gibt andererseits zahlreiche Beispiele dafür, dass Erfolgsmuster von Handelsunternehmen auf klare Strategien zurückgeführt werden können. *Andrew Parkin* beschreibt beispielsweise in seinem Beitrag im Kapitel 6.3 die Conley's Strategie. Conley's ist ein Lifestyle-Versender, der sich mit einem klaren Profil und branchenunüblichen Prozessen der Katalogerstellung im Markt erfolgreich etablieren konnte. Eine geschickte Kombination aus Eigen- und Fremdmarkenstrategie und eine professionelle Inszenierung der Ware führen zu einer klaren Wiedererkennbarkeit des Katalogkonzeptes. Hier ist ein überzeugendes strategisches Profil der wesentliche Erfolgsfaktor – auch wenn ein formaler strategischer Planungsprozess bei Conley's nicht sonderlich ausgeprägt zu sein scheint.

Eine klare Strategie der Differenzierung vom Wettbewerb verfolgen auch Media Markt und Saturn. Deren strategische Konzeption schildert *Utho Creusen* in seinem Beitrag im Kapitel 6.4. Erstaunlicherweise gelingt es diesen beiden Unternehmen, sich mit sehr ähnlichen – fast austauschbaren – Geschäftskonzepten im Markt zu behaupten. Vielleicht ist es der konzerninterne, bewusst geförderte Wettbewerb, der – wiederum ganz im Sinne des Evolutionsgedankens – die Überlebensfähigkeit der beiden Konzepte nachhaltig fördert. Nicht ganz unwesentlich ist sicherlich auch die unternehmerische Beteiligung und Motivation der Geschäftsführer der Märkte.

Dass nicht nur Fachmarktkonzepte eine Überlebenschance haben, zeigt der Bericht über Electronic Partner. *Sonja Steves* beschreibt im Kapitel 6.6 den Weg der Verbundgruppe Electronic Partner vom Familienunternehmen zur europäischen Unternehmensfamilie. Einer der von Steves besonders herausgestellten Erfolgsfaktoren ist die Tatsache, dass die einzelnen Outlets inhabergeführt sind.

Ganz bewusst auf explizite Unternehmens- und Marketingstrategien verzichtet nach eigenen Angaben Lush. Damit scheint Lush in der Tradition klassischer Handelsunternehmen zu stehen, die sich als „Händler“ verstehen, die alle sich bietenden Marktopportunitäten so gut wie möglich nutzen. Dass man bei Lush aber wirklich keine Strategie hat, sollte nicht vorschnell angenommen werden.

Wie *Krautter* in seinem Beitrag im Kapitel 7.1 aufzeigt, werden vertraute Vorgehensweisen des Handels bei Lush auf den Kopf gestellt. Lush hat keine Bankverbindlichkeiten, verzichtet auf Werbung, hat keine Marketingstrategie und setzt im Management nicht auf Strategiepapiere, sondern stellt die Überlegenheit der Produkte in den Vordergrund. Natürlich ist das kein klassischer, formalisierter Prozess der Strategieentwicklung. Aber welche andere Erklärung für den Erfolg des Lush-Konzeptes gibt es, wenn es nicht das überlegene, glasklare, zielgruppengerechte Geschäftskonzept ist? Be different – ein strategischer Grundsatz, den jeder nachvollziehen kann, der einmal eine Lush-Filiale betreten hat.

Ein Mangel an strategischer Profilierung könnte also in der Tat eine ganz wesentliche Ursache dafür sein, dass es vielen Einzelhandelsunternehmen nicht gelingt, das Kerngeschäft ausreichend profitabel zu gestalten, Wachstum im Kerngeschäft zu erzeugen und dieses Kerngeschäft multiplizierbar zu gestalten.

3.3 Strategische Profilierung trotz Low Budget Marketing

Wenn Handelsunternehmens ein strategisches Profil erarbeitet haben, dann muss dieses Profil im Markt wirksam kommuniziert werden. Dies ist eine klassische Marketingaufgabe. Das hervorragende Preis-Leistungsverhältnis bei Aldi hilft beispielsweise wenig, wenn es vom Verbraucher nicht wahrgenommen wird.

Ein Blick auf die Praxis zeigt, dass Handelunternehmen in unterschiedlichem Umfang daran arbeiten, dem Verbraucher ein klares Profil im Markt zu kommunizieren. Hier lassen sich differenzierte Strategien und Vorgehensweisen feststellen.

In Abb. 3 werden das eingesetzte Budget einerseits und die erreichte Profilierung andererseits miteinander in Beziehung gesetzt. Dabei sind insbesondere diejenigen Unternehmen interessant, die ohne große Werbebudgets eine klare Profilierung als Store Brand bei den Konsumenten erreichen.

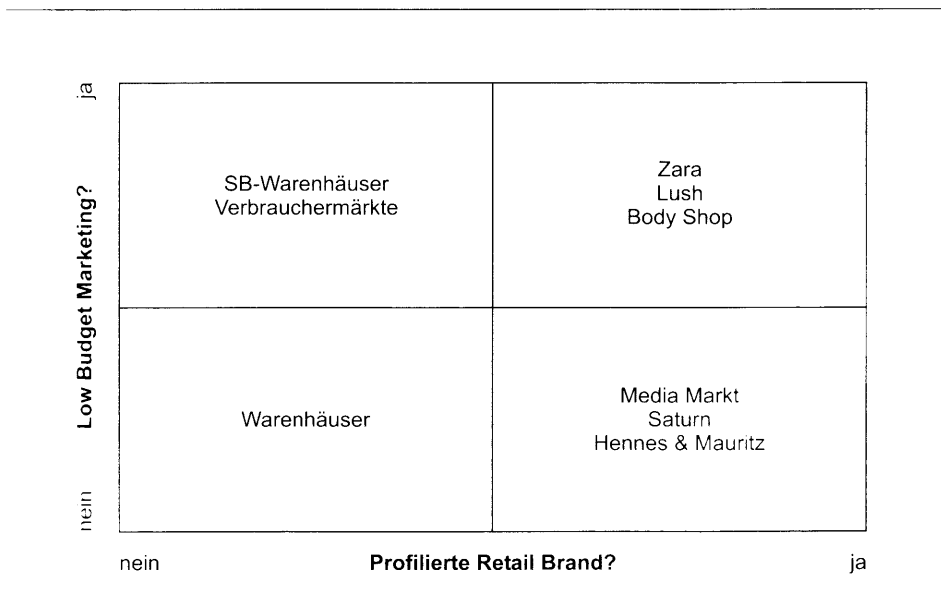


Abb. 3: Wirksamkeit von Low Budget Marketing

Natürlich ist es einfacher, mit hohen Budgets eine profilierte Retail Brand aufzubauen. Aber gerade vor diesem Hintergrund ist es interessant festzustellen, dass es einigen jüngeren Marken gelingt, ein klares Profil im Verbraucherbewusstsein aufzubauen, ohne dafür dreistellige Millionenbeträge jährlich zu investieren (zum Low Budget Marketing vgl. Phillips/Rasberry, 2001). Mund-zu-Mund-Propaganda und geschickte PR sind Elemente einer Marketingstrategie, die dies ermöglicht.

3.4 Strategische Markenführung im Retail Business

An die Professionalität in der Markenführung stellt diese Strategie natürlich die höchsten Anforderungen. Im Beitrag von *Binder* und *Heim* im Kapitel 4.2. wird beschrieben, welches die Ausgangspunkte einer identitätsorientierten Markenführung sind und wie auch einige der Werkzeuge einer identitätsorientierten Markenführung aussehen. Die Autoren geben viele „handwerkliche“ Hinweise, etwa zum so genannten Brand Cycle, in dem es um Dinge wie

- Brand Creation,
- Brand Management,
- Brand Evaluation,
- Brand Platform,
- Brand Strategy,
- Brand Naming,
- Brand Design,
- Brand World,
- Brand Communication,
- Brand Implementation und
Brand Documentation

geht. Sie beschreiben die Markenführung als fortlaufenden Prozess, der in Brand Review und Brand Evaluation mündet. Der Gedanke des Geschäftsprozesses scheint also auch in die Marketingwelt Eingang zu finden.

Gleichzeitig verweisen *Binder* und *Heim* darauf, dass eines für Marken wichtig ist: beharrliche Durchsetzung. Vielleicht ist das ein Kernproblem der Markenführung im Handel, widerspricht es doch der bisweilen hochgelobten „Händlermentalität“, die in vielen auch größeren Handelsunternehmen weiterhin besteht.

Einen ganz spezifischen und sehr grundlegenden Aspekt der Markenführung greift *Bernd Samland* (Kapitel 4.3) in seinem Beitrag heraus: Es geht um die Wahl des Markennamens. *Samland* plädiert dafür, die Kraft und Macht des Namens einer Retail Brand nicht zu unterschätzen, die Namenswahl mit der Positionierung der Marke abzustimmen und formale wie strategische Anforderungen zu beachten. Dies gilt für sortimentsbezogene Handelsmarken genauso wie für Store Brands.

Ein praktisches Beispiel der Profilierung eines Handelsunternehmens beschreiben *Falk Hecker* und *Joachim Hurth* in ihrem Beitrag über Auto plus im Kapitel 6.8. Sie zeigen, welchen Weg man bei Auto plus eingeschlagen hat, um aus dem Unternehmen eine wirkliche Retail Brand zu machen, auch wenn dafür keine zweistelligen Millionenbeträge zur Verfügung stehen.

4. Herausforderung 4: Beschleunigung der Geschäftsprozesse

4.1 Geschäftsprozessmanagement im Retail Business

In der Industrie hat sich die Idee des Geschäftsprozessmanagements nachhaltig durchgesetzt. Vor allem in den operativen Bereichen wie Produktentwicklung, Beschaffung, Produktion, Auftragsabwicklung, Auslieferung und Kundenservice ist Geschäftsprozessmanagement eine weitgehende Selbstverständlichkeit (vgl. hierzu Riekhof, 1997).

In anderen Unternehmensbereichen wie etwa dem Marketing ist dies nicht in der gleichen Weise der Fall. Hier gibt es unter der Überschrift „Integrated Marketing“ (vgl. z. B. Lanean/Moriarty, 1997) Ansätze, Prozessdenken auch im Marketing zu etablieren. Möglicherweise zeichnet sich hier so etwas wie ein Paradigmenwechsel in der Marketinglehre ab. Noch sehr selten werden derartige Ansätze in der Praxis konsequent umgesetzt, obwohl wenn viel von integrierter Kommunikation und integriertem Marketing die Rede ist.

Wie sieht es im Hinblick auf das Geschäftsprozess-Management im Retail Business aus? Werden die Prinzipien, Grundsätze und Verfahrensweisen des Geschäftsprozessmanagements im Alltag durchgängig angewandt? Wird das operative Geschäft anhand der vier klassischen Dimensionen des Geschäftsprozessmanagements

- = Cost
- = Value
- = Quality
- = Time

gemessen und verbessert (vgl. die Beiträge in Riekhof, 1997)?

Fensky beleuchtet im Kapitel 5.1 die Prozesse im Einzelhandel und die Chancen, strukturellen Wandel durch Geschäftsprozessmanagement zu initiieren und zu bewältigen. Durch die Fokussierung auf den Kunden, die Integration von Abläufen und die notwendige Informationstechnologie in der Filiale wird nach Ansicht von Fensky der struk-

turelle Wandel im Einzelhandel vorangetrieben. „On demand retailing“ könnte die Perspektive sein, die sich am Horizont abzeichnet.

Beschleunigung von Geschäftsprozessen: vier Wochen time-to-market

In dieser Frage scheinen sich zwei Lager abzuzeichnen: die eine Gruppe der Unternehmen hält weitgehend an traditionellen Abläufen fest, die andere Gruppe hat wesentliche Geschäftsprozesse einem radikalen Reengineering unterzogen. Zu letzteren sind vor allem die vertikalen Ketten zu zählen, die durch eine extrem starke Verkürzung von Time-to-Market-Zyklen eine sehr hohe Reaktionsfähigkeit auf Kundenwünsche verzeichnen können. Eine enge Verzahnung der Prozesse zwischen Lieferanten und Kunden auf den Ebenen

- der physikalischen Warenströme und der Logistik,
- des Informationsaustausches (z. B. EDI) und der IT-Infrastruktur,
- des Austausches von Wissen

ist hier vollzogen. Immerhin wird es im fashion business möglich, neue oder modifizierte Kollektionen innerhalb von vier Wochen nach der Verabschiedung ausliefern zu können. Es ist daher durchaus berechtigt, von einem fast fashion business zu sprechen. Konsequentes Geschäftsprozessmanagement nicht nur in der Logistik, sondern auf allen drei angesprochenen Ebenen ist eine notwendige, ja unabdingbare Voraussetzung.

4.2 Vertikale Integration der Geschäftsprozesse

Wachstum und Rendite scheinen vertikal integrierten Unternehmen wie Mango oder Zara Recht zu geben. *Wolfgang Merkle* untersucht in seinem bereits erwähnten Beitrag im Kapitel 6.2 die Prozesse der vertikalen Textilanbieter am Beispiel von Mango und Zara. Bemerkenswert ist an diesem Beitrag, wie nachhaltig in Unternehmen wie Zara und Mango die Unternehmensstrategie mit dem Geschäftsprozessen verzahnt ist: die Optimierung der Produktionszeit ist Voraussetzung, um die strategische Kernkompetenz „top fashion“ realisieren zu können: „Demokratisierung der Mode“, das ist der Anspruch, der erhoben wird.

Die vertikale Integration ist notwendig, um auf Kundenbedürfnisse und kurzfristige Modetrends extrem schnell reagieren zu können und um gleichzeitig hoch attraktive Preisstellungen erreichen zu können – es müssen nicht diverse Zwischenhändler und Importeure von der Marge leben. Die kurzen Reaktionszeiten ermöglichen es, mit geringen Lagerbeständen zu arbeiten und die Kollektionen schnell auszuverkaufen. Das schafft bei den Konsumenten den psychologischen Druck, sofort kaufen zu müssen. Eine sorgfältige Inszenierung der Ware am Point of Sale, unterstützt durch hohe Investitionen in den Ladenbau und eine optische Verknappung der Ware, steigern den psychologischen Kaufzwang. Dieses konsequent umgesetzte strategische Konzept, bei dem sich die ein-

zelenen Bausteine gegenseitig synergetisch unterstützen, hat zur Folge, dass man auf Marketingetats vollständig verzichten kann. Marketing ohne Budgets hat eine hohe Umsatzrendite der Unternehmen zur Folge.

Nicht unerwähnt bleiben soll *Merkles* Hinweis auf die Rolle der Organisation und der Unternehmenskultur als Motor der Strategieumsetzung (vgl. hierzu auch Riekhof, 1992). Die Organisation von Mango und Zara ist eher als Netzwerk denn als Hierarchie zu betrachten. Gleichzeitig gibt es sehr klare Regeln für den Umgang mit dem Kunden. Eine zwingende Verbindung von technologischen und kulturellen Elementen, dies ist das Fazit von *Merkle*, sind die Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg der vertikalen Anbieter.

Michael Kunkel beschreibt im Kapitel 5.2 das vertikale Prozessmanagement, wie es insbesondere im Textilbereich Verwendung findet. Das vertikale Prozessmodell basiert auf einer kooperativen Prozesskette. Interessant sind die Ausführungen Kunkels vor allem aus zwei Gründen: sie zeigen erstens auf, wie groß die Nutzenpotentiale der Vertikalisierung sind – sie ermöglichen einen betriebswirtschaftlichen Quantensprung. Und zweitens nennt *Kunkel* einige Hebel, wie man vertikale Prozessmodelle im Alltag umsetzen kann – eine Fragestellung, die allzu oft aus der Betrachtung ausgeschlossen bleibt. *Kunkel* beschreibt ferner ein auf vertikale Prozessintegration ausgerichtetes Organisationsmodell, und er verweist auf vertikale Planungs- und Steuerungsinstrumente.

Sortimentsbezogenes Geschäftsprozessmanagement

Bernd Hake und *Klaus Grönefeld* zeigen in ihrem Beitrag im Kapitel 5.4 auf, wie sich im Fashion Business die Conjoint-Analyse als Verfahren der empirischen Präferenzmessung für eine partnerschaftliche Sortimentsgestaltung nutzen lässt. Sie beschreiben unterschiedliche Präferenzen von Konsumenten und von Handelspartnern in der Bekleidungsbranche. Ein Ergebnis ihrer Studie ist, dass der Handel die Konsumentenpräferenzen offensichtlich nicht immer richtig einschätzt. So wird der Preis in seiner Bedeutung von den Handelspartnern überschätzt. Modische Angebote, Service und Einkaufserlebnis sind für den Konsumenten wichtiger als der Preis. Die Ergebnisse sind sehr operational und für die konkrete Gestaltung der Beziehungen zwischen Handel und Hersteller nutzbar.

Literatur

- Duncan, T./Moriarty, S.: Driving brand value (using integrated marketing to manage profitable stakeholder relationships). New York 1997.
- Easterbrook, G.: The Progress Paradox. How life gets better while people feel worse. New York 2003.
- Heydt, A. v. d.: Efficient Consumer-Response: Basisstrategien und Grundtechniken, zentrale Erfolgsfaktoren sowie globaler Implementierungsplan, 3. Auflage, Frankfurt 1997.
- Gladwell, M.: The Tipping Point. How little things can make a big difference. Boston 2000.
- Krafft, M./Matrala, M. K. (Hrsg.): Retailing in the 21st Century. Berlin, Heidelberg 2006.
- Phillips, M./Rasberry, S.: Marketing Without Advertising. Berkeley 2001.
- Riekhof, H.-Chr. (Hrsg.): Praxis der Strategieentwicklung. Konzepte – Erfahrungen – Fallstudien. 2. Auflage, Stuttgart 1994.
- Riekhof, H.-Chr. (Hrsg.): Beschleunigung von Geschäftsprozessen. Wettbewerbsvorteile durch Lernfähigkeit. Stuttgart 1997.
- Riekhof, H.-Chr. (Hrsg.): E-Branding-Strategien. Wiesbaden 2001.
- Riekhof, H.-Chr., (1992): Strategieorientierte Personalentwicklung, in: Riekhof, Hans-Christian (Hrsg.), Strategien der Personalentwicklung, 3. Auflage, Wiesbaden 1992, Seite 49–75.
- Roewold, O.: Retail Design. London 2000.
- Schwartz, B.: The Paradox of Choice. Why more is less. New York 2004.
- Stein, P.-H.: Markenmonopole. 2. Auflage. Nürnberg 1997.
- Zentes, J./Morschett, D. Schramm-Klein, Hanna: Strategic Retail Management. Wiesbaden 2007.