

zu einem bestimmten Zeitpunkt und an einem bestimmten Ort (z.B. im Urlaub) wichtig sind

- ◆ **mobile Coupons**, die als Barcode oder Zifferncode aufs Handy gesendet werden und dann an der Kasse vor Ort eingelöst werden können
- ◆ **Gewinnspiele**, die das Interesse der Kunden erregen und ihre Bereitschaft erhöhen, persönliche Daten preiszugeben
- ◆ **mobile Auktionen**, die es dem Konsumenten erlauben, zeit- und ortsungebunden an Auktionen teilzunehmen
- ◆ **Incentives**, die teils auch gratis zur Verfügung gestellt werden (z.B. Klingeltöne, Logos).

Die Akzeptanz der Kommunikation durch mobile Applikationen ist dabei u.a. abhängig von der persönlichen Einstellung des Empfängers zu dieser Werbeform und zu Werbung im Allgemeinen, vom vorhanden Wissen über mobile Applikationen, vom wahrgenommenen Informations-, Unterhaltungsnutzen und sozialen Nutzen sowie vom wahrgenommenen Risiko (Bauer/Reichardt/Neumann 2005, S. 61ff.).

#### IV. Integrierte Kommunikation

Die **integrierte Kommunikation** als bedeutende strategische Aufgabe ist darauf ausgerichtet, „aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens [...] zu vermitteln“ (Bruhn 2010, S. 242). Dabei ist eine **inhaltliche, formale und zeitliche Abstimmung** aller Kommunikationsmaßnahmen sicherzustellen, um die durch Kommunikation erzeugten Eindrücke zu vereinheitlichen und zu verstärken (Kroeber-Riel/Esch 2011, S. 149). Die Notwendigkeit zur integrierten Kommunikation ist sowohl auf veränderte Markt- und Kommunikationsbedingungen als auch auf die Zersplitterung der Kommunikationswirkung zurückzuführen. Denn einem wachsenden Angebot von Kommunikationsbotschaften, Marken und Medien steht eine Informationsüberlastung der Konsumenten gegenüber. Zudem sinkt die Effizienz der eingesetzten finanziellen Mittel für Kommunikation zunehmend, d.h., die Wirkung einzelner Kommunikationskontakte wird schwächer (Esch 2010, S. 301).

Um die Effizienz von Werbeaktivitäten eines Handelsunternehmens zu bestimmen, bieten sich auch Formen der nicht-parametrischen Effizienzmessung, bspw. die Advanced Data Envelopment Analysis (Advanced DEA) an. Die DEA erfordert keine A-priori-Kenntnisse über die funktionale Form des Input-Output-Zusammenhangs, sondern stützt sich auf relativ einfache, intuitiv verständliche Prämissen (Bauer/Hammerschmidt 2006, S. 34) und kann darüber hinaus unterschiedlich skalierte Variablen einbeziehen (Diller/Metz/Keller 2006, S. 112). Im Rahmen der Ermittlung der Werbeausgabeneffizienz können z.B. die einzelnen Werbeaktivitäten eines Handelsunternehmens mit dem jeweiligen Werbebudget und/oder der entsprechenden TV-Sendezeit den Input bzw. Aufwand darstellen und der Output bzw. Ertrag kann bspw. über den Umsatz operationalisiert werden (vgl. hierzu Dyckhoff 2006, S. 167ff.). Schließlich wird für jede Werbeaktivität das absolute Effizienzmaß (Output/Input) und das relative Effizienzmaß (in Prozent) errechnet. Alle effizienten Werbeaktivitäten, welche die höchsten Durchschnittsproduktivitäten aufweisen, bekommen den Wert 100% bzw. 1 zugewiesen. Sie bilden die Randproduktionsfunktion und damit den Benchmark für alle ineffizienten Werbeaktivitäten. Diesen wird – im Falle einer Inputorientierung – ein Wert größer 100% bzw. größer eins zugewiesen. Anschließend wird für jede Aktivität analysiert, auf welche Weise sich der Input der ineffizienten Einheiten bei gegebenem Output verringern lässt.

### Integrierte Kommunikation aus der Sicht österreichischer Unternehmer

Im Rahmen einer Studie (siehe Tabelle 4.12) wurde die Nutzung unterschiedlicher Kommunikationsinstrumente in 67 österreichischen Unternehmen überprüft. Die Analyse zeigte, dass die integrierte Kommunikation von 85% der untersuchten Unternehmen eingesetzt wurde. Als bedeutendste Einflussfaktoren eines integrierten Kommunikationsauftritts nannten die befragten Kommunikationsverantwortlichen die Informationsüberlastung (85%), die wachsende Anzahl der Kommunikationsinstrumente (81%) und die zunehmende Medienvielfalt (80%).

Tabelle 4.12: Bedeutung ausgewählter Treiber der integrierten Kommunikation

Treiber der integrierten Kommunikation	sehr großer/ großer Einfluss [in Prozent]	mittlerer Einfluss [in Prozent]	geringer/kein Einfluss [in Prozent]
Informationsüberlastung	85	13	2
wachsende Anzahl der Kommunikationsinstrumente	81	15	4
wachsende Medienvielfalt	80	15	5
neue Medien als Kommunikationsinstrumente	79	16	5
Qualitätsangleichung der Produkte	62	24	14
wachsendes Produktangebot	56	29	15
steigende Mediakosten	39	41	20

Quelle: Liebmann/Angerer/Foscht 2002, S. 6ff.

Die integrierte Kommunikation stellt eine zentrale Herausforderung für das Handelsmanagement dar (Esch 2010, S. 302f.). Im Hinblick auf eine optimale Kombination und Abstimmung von Kommunikationsinstrumenten im Handel ist zu berücksichtigen, dass die einzelnen Kommunikationsinstrumente unterschiedliche Wirkungsebenen betreffen. Die klassischen Instrumente, denen bspw. die Verkaufsförderung zuzurechnen ist, verfolgen eher das Ziel der Verhaltenssteuerung der Konsumenten nach dem Sender-Empfänger-Modell und basieren damit letztlich auf dem klassischen Ursache-Wirkungs-Denken. Diese klassischen Kommunikationsinstrumente werden zunehmend durch neuere Instrumente, wie z.B. das Event-Marketing, ergänzt. Letztere versuchen, das handelnde Individuum in den Mittelpunkt zu stellen und mit diesem konsensuelle Bereiche und gemeinsame Realitäten zu entwickeln. Damit kann es einem Handelsunternehmen gelingen, in der Welt des Kunden präsent zu sein und sich mit ihm zu vernetzen (siehe Abbildung 4.64). Neben der integrierten Kommunikation gewinnt für global agierende Unternehmen die „Globally integrated Marketing Communications“ an Bedeutung. Diese erweitert die Überlegungen der integrierten Kommunikation um Faktoren, die für global handelnde Unternehmen von Bedeutung sind (Zvobgo/Melewar 2011).

Wie stark die Integration sein muss, um vom Kunden wahrgenommen zu werden, ist u.a. vom **Involvement** der Verbraucher abhängig. Prinzipiell gilt: Je niedriger das Involvement des Empfängers, desto stärker muss die Integration sein und umso mehr Wiederholungen sind nötig, damit Lernprozesse initiiert werden können (Kroeber-Riel/Esch 2011, S. 195ff.). Während es einerseits immer bedeutsamer wird, die Kommunikation integrativ auszurichten, nimmt andererseits die Bedeutung der Individualisierung in der Kommunikation zu. Diese Entwicklungen werden von den neuen Informations- und Kommunikationstechnologien und durch das Multi-Channel-Marketing stark beeinflusst (Liebmann/Angerer/Foscht 2002, S. 11).

Tabelle 4.13 zeigt die Ergebnisse einer branchenvergleichenden Analyse der Bedeutung der Faktoren „Persönlicher Verkauf“, „Massenkommunikation“ und „Ladengestaltung“,

in deren Rahmen 2.000 Probanden in einer deutschen Großstadt befragt wurden (vgl. hierzu Zentes/Swoboda 2009b). Dabei fällt die hohe **Bedeutung des persönlichen Verkaufs** auf: In vier von fünf Branchen besitzt dieser Faktor den höchsten Einfluss auf die Wahrnehmung der Retail Brand seitens der Konsumenten. Lediglich im Bekleidungseinzelhandel dominiert die Ladengestaltung, die ihrerseits im Lebensmitteleinzelhandel lediglich einen geringen Einfluss auf die Wahrnehmung der Retail Brand ausübt. Der Massenkommunikation kommt in der Do-it-yourself-Branche der geringste Einfluss zu, obwohl sich die Branchenführer (z.B. Obi, Praktiker, Hornbach oder Hagebau) gerade durch einen intensiven Einsatz von TV-Werbespots von der Konkurrenz abheben möchten. Eine mögliche Erklärung hierfür ist in der aggressiven Preiswerbung sämtlicher Baumärkte zu sehen, die aus Kundensicht nicht zur Profilierung bzw. Differenzierung beitragen kann.

*Tabelle 4.13: Branchenvergleich der Kommunikationswirkung basierend auf einer Mehrgruppenkausalanalyse*

Einzelhandelsbranche	Lebensmittel	Bekleidung	Elektronik	Baumärkte	Möbel
SMC (Retail Brand)	0,532	0,480	0,639	0,607	0,474
$\gamma_{11}$ (Persönlicher Verkauf → Retail Brand)	0,421***	0,271***	0,393***	0,433***	0,356***
$\gamma_{21}$ (Massenkommunikation → Retail Brand)	0,363***	0,268***	0,237***	0,193***	0,403***
$\gamma_{31}$ (Ladengestaltung → Retail Brand)	0,107*	0,358***	0,353***	0,310***	0,125*

N=400 pro Branche.

\* p<.10; \*\* p<.05; \*\*\* p<.01; NFI=0.935; IFI=0.960; TLI=0.939; CFI=0.959; RMSEA=0.028

Quelle: Zentes/Swoboda 2009b, S. 324.

Die Beobachtungen spiegeln allerdings eine aggregierte Betrachtung auf Branchenebene wider. Auf Individualebene wäre eine unternehmensspezifische Sicht einzunehmen, wobei die Massenkommunikation – etwa in einem filialisierten Unternehmen – auf die Wahrnehmung jeder Filiale Einfluss nimmt, wohingegen der persönliche Verkauf – und unter Einschränkungen die Ladengestaltung – in jeder Niederlassung variiert werden kann (vgl. hierzu auch Abschnitt F.II. in diesem Kapitel). Insofern greifen die unterschiedlichen Kommunikationsinstrumente ineinander, wobei in der angeführten Analyse erstmals eine integrierte Untersuchung verschiedener Instrumente vorgenommen wurde.

Aus strategischer Sicht ist eine verbesserte Abstimmung aller Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen von zentraler Bedeutung. Vor dem Hintergrund der integrierten Kommunikation ist die Positionierung des Unternehmens nicht zu vernachlässigen, denn die Handelskommunikation und ihre Instrumente als mögliche Leitinstrumente einer integrierten Kommunikation können bei der Positionierung des Handels als eigene Marke einen wichtigen Beitrag leisten (Foscht/Angerer 2006, S. 710).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in Zukunft jene Kommunikationsformen an Bedeutung gewinnen werden, die den Aufbau eines Beziehungsstils für spezifische Kunden unterstützen. Handelsunternehmen werden sich von der klassischen Einweg-Kommunikation, bei der die Information der Kunden hierarchisch organisiert ist, über die Dialog-Kommunikation, in deren Rahmen die Kommunikation mit dem Kunden bilateral organisiert ist, zu einem Community-Modell der Kommunikation bewegen. Bei Letzteren ist die Interaktion mit den einzelnen Kunden lateral organisiert. Durch die Entwicklungen im Bereich der neuen Medien und durch die Informationssouveränität der Konsumenten werden interaktive Kommunikations- und Werbeformen zunehmend an Bedeutung gewinnen und klassische Kommunikationsformen verdrängen.

## G. In-Store-Management

### I. Grundlagen und Bedeutung

Das In-Store-Management zählt zu den bedeutendsten Möglichkeiten, sowohl des stationären als auch des Online-Handels, um u.a. das Verhalten der Kunden am Verkaufsort zu beeinflussen, einen hohen Wiedererkennungswert von Filialen zu erreichen oder durch eine standardisierte Gestaltung von Läden die Expansion (Filialisierung) und die Steuerung des Ladennetzwerkes zu erleichtern. Diese kunden- und steuerungsorientierten Sichtweisen sind bei der Auseinandersetzung mit dem In-Store-Management zu berücksichtigen.

*Das In-Store-Management umfasst die Planung, Koordination und Kontrolle des Ladenlayouts (die Raumaufteilung und -zuordnung), der Raumzuteilung, des Interior und Exterior Designs und der Ladenatmosphäre.*

In der Literatur steht indessen zumeist die Kundenperspektive im Vordergrund (**In-Store-Marketing**). Neben dem Wiedererkennungswert der Einkaufsstätten filialisierter Unternehmen – relevant bei der Positionierung oder beim Retail Branding (siehe Abschnitt B. im Zweiten Kapitel) – wird dabei die Bedeutung der Umwelt für das Kaufverhalten der Kunden hervorgehoben. Konsumenten kaufen nicht unabhängig von der jeweiligen Umwelt (Diep/Sweeney 2008, S. 399; Weinberg/Purper 2006, S. 657ff.). Die physische und soziale, nähere und weitere sowie reale und mediale/virtuelle Umwelt (Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein 2009, S. 457ff.) beeinflussen das Kaufverhalten. Dies ist insbesondere „In-Store“ von Relevanz, da das Ladenlayout, die Anordnung der Waren oder Einkaufsatmosphäre das Kaufverhalten beeinflussen. Die Kundenperspektive steht im Vordergrund einer unzähligen Anzahl wissenschaftlicher Beiträge. Abbildung 4.88 präsentiert ausgewählte Studien und Turley/Milliman (2000) bieten einen weiter gehenden Überblick experimenteller Studien zu den Auswirkungen der Ladengestaltung.

Unisono sprechen diese Autoren v.a. auch von einer großen Bedeutung der Ladengestaltung aus **Sicht der Handelsunternehmen**, insbesondere im Hinblick auf die Beeinflussung des Kaufverhaltens der Kunden. Umgekehrt wird die Bedeutung der Ladengestaltung auch aus **Sicht der Kunden** apostrophiert. Dabei wird einerseits über einen convenienceorientierten und schnellen Einkauf argumentiert, denn basierend auf nutzenorientierten Motiven möchte der Kunde in einer angemessenen Zeitspanne ohne lästiges Suchen geplante Einkäufe tätigen und auf Produktinnovationen oder besondere Angebote aufmerksam gemacht werden (Foscht/Brandstätter 2011; Brandstätter/Foscht 2011). Andererseits erwarten Kunden, basierend auf erlebnisorientierten Motiven, eine Ladengestaltung, die sich von anderen abhebt, Aktivierung, Vergnügen und Dominanz auslöst, die Sinne anspricht und den vom Kunden angestrebten Lebensstil repräsentiert (Gröppel-Klein 2006, S. 676). Insofern ist der Verkaufsraum von Bedeutung für die Kunden, sowohl bei utilitaristischen als auch bei hedonistischen Einkaufsmotiven (Diep/Sweeney 2008, S. 401). Darüber hinaus akzentuieren Studien weitere Wirkungen, z.B. die Wechselwirkung der Ladengestaltung zu anderen Marketing-Mix-Instrumenten.

Die strategische Managementperspektive, jenseits der für das Handelsmarketing bereits genannten Wirkungsperspektiven, wird in der Literatur weit seltener aufgegriffen. Drei strategische Aspekte des In-Store-Managements i.S. einer **Standardisierung des Ladenlayouts** sollen angesprochen werden, die gleichwohl ineinander greifen: