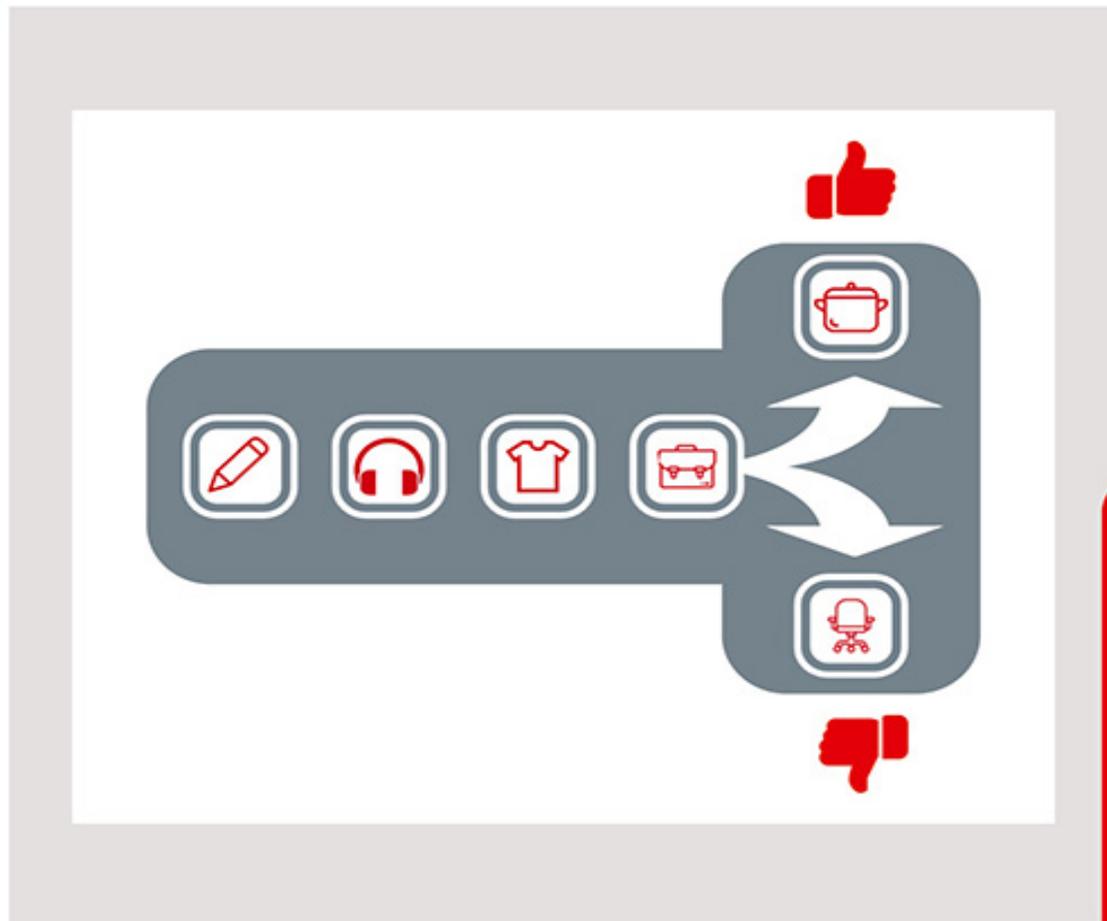


Carsten Kortum

## Adaption von neuen Nonfood-Produkten im Handel

Eine Analyse von Kriterien und Methoden im Einkauf



Schriftenreihe Handelsmanagement

Prof. Dr. Ludwig Hierl, Prof. Dr. Oliver Janz, Prof. Dr. Stephan Rüschen

# **Vorwort des Herausgebers**

Die Schriftenreihe Handelsmanagement der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) Heilbronn leistet Beiträge zu aktuellen Fragestellungen des Handels sowie zu Innovations- und Exzellenzansätzen in diesem Bereich. Aus der dynamischen Entwicklung des Handels ergeben sich kontinuierlich neue Herausforderungen und Lösungsansätze für das Handelsmanagement, die sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft diskutiert werden. Das maßgebliche Ziel dieser Schriftenreihe ist eine Verknüpfung von theoretischen Konzepten mit praktischen Anwendungen durch einen wechselseitigen Transfer von Lösungsansätzen aus Theorie und Praxis. Die Reihe erhebt den Anspruch, zu einer wichtigen Diskussions-, Impuls- und Informationsquelle für Studium, Lehre und Praxis zu werden.

Band 13 beschäftigt sich mit der Adaption von neuen Nonfood-Produkten im Handel. Wie können kleinere unbekannte Lieferanten bei den Einkaufsorganisationen großer Handelsunternehmen innovative Artikel platzieren? Welche Hindernisse gibt es da in der Black-Box Nonfood-Einkauf und nach welchen Kriterien wird entschieden über die Aufnahme neuer Artikel? Gibt es überhaupt Chancen für neue Anbieter oder werden die Aufträge nur innerhalb des eigenen Netzwerkes verteilt? Wie gehen die Einkäufer mit Risiken um, die ihre eigene Performance bedrohen? Dabei benötigt der Handel insbesondere bei Nonfood-Artikeln einen beständigen Fluss an innovativen Produkten, um bei den kurzen Lebenszyklen von Mode- und Saisonprodukten und der zunehmenden Alterung des Standardsortiments nicht mit sinkenden Umsätzen konfrontiert zu werden. Neue

Anbieter verdienen eine Chance. Zielsetzung dieser Studie ist die Black-Box Nonfood-Einkauf zu öffnen und dadurch den Lieferanten eine fundierte Grundlage für die Vorbereitung von Produktentwicklung und -Präsentationen sowie von Verhandlungen zu ermöglichen. Abhängig von der Identifizierung des Einkäufertyps und der Gewichtung der Entscheidungskriterien kann ein Beitrag geleistet werden, um die Adaptionrate zu erhöhen. Davon würde auch der Handel unmittelbar profitieren mit einer höheren Innovationsleistung im Wettbewerb. Den Entscheidern im Einkauf können die Ergebnisse zur Reflexion der eigenen Vorgehensweise dienen. Für Interessierte des Studiums BWL-Handel insbesondere in den dualen Studiengängen an der DHBW kann diese Publikation einen vertieften Einblick in die betriebliche Praxis im Einkauf ermöglichen. In der DACH-Region liefert diese Studie einen großen Schritt zur Schließung der Forschungslücke in der Einkaufsforschung.

Die Herausgeber

Prof. Dr. Ludwig Hierl, Prof. Dr. Oliver Janz, Prof. Dr. Stephan Rüschen

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

Anhangsverzeichnis

1. Einleitung
2. Theoretische Grundlagen zu Einkaufsentscheidungen im Handel
  - 2.1 Sortimentspolitik und die Adaption neuer Artikel
  - 2.2 Webster/ Wind-Modell des *“buying center“* in der Einkaufsorganisation
  - 2.3 Sheth-Modell des Einkaufsverhalten von Händlern
  - 2.4 Systematisierung des Informationsbedarfes bei Einkaufsentscheidungen
  - 2.5 Grundsätzliche Kategorisierung der Einkaufskriterien
  - 2.6 Bewertungstools für die Entscheidungsfindung bei der Adaption neuer Artikel
  - 2.7 Diskussion der Einkaufskriterien
3. Studie zur Adaption von innovativen Nonfood-Artikeln von Banting/ Blenkhorn 1980
4. Untersuchungsdesign

## 5. Analyse

5.1 Informationen zu den Einkäufern und Handelsfirmen

5.2 Ranking der Einkaufskriterien nach Wichtigkeit

5.3 Systematisierung der Einkaufskriterien

5.4 Entwicklung einer Scorecard aus den Ergebnissen

5.5 Identifizierung von Einkäufertypen

5.6 Ergebnisabgleich mit der Studie von Banting/  
Blenkhorn

## 6. Fazit und Ausblick

Literaturverzeichnis

Anhang

# Abkürzungsverzeichnis

BSCI  
.....Business Social Compliance Initiative

COGS.....Cost of Goods Sold

CSR.....Corporate Social Responsibility

DPR..... Direkte Produktrentabilität

EBT  
.....Earnings Before Taxes

F&E  
..... Forschung und Entwicklung

FMCG  
.....Fast Moving Consumer Goods

NGOs.....Non-Governmental Organisations

POS  
.....Point Of Sale

ROA .....Return On Assets

ROI .....Return  
On Investment

TAM.....

..... Technologie-Akzeptanz-Modell

USP .....

.....

.Unique Selling Proposition

# Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1: Einflussfaktoren auf die Händlerperformance im Fashion-Einzelhandel
- Abbildung 2: Modell des Einkaufsverhaltens von Organisationen
- Abbildung 3: Modell des Einkaufsverhalten in Handelsorganisationen
- Abbildung 4: Modell des Einkaufsverhalten in Handelsorganisationen
- Abbildung 5: Technologie Adaptions Lebenszyklus
- Abbildung 6: Bestandteile eines Produktes
- Abbildung 7: Verteilung der Einkaufserfahrung der Einkäufer
- Abbildung 8: Verteilung Altersspektrum der Einkäufer
- Abbildung 9: Verteilung der Warengruppenverantwortung der Einkäufer
- Abbildung 10: Verteilung der geographischen Einordnung der Verkaufsgebiete
- Abbildung 11: Verteilung der Umsatzgröße der Händler
- Abbildung 12: Verteilung der Größe der Einkaufsorganisationen
- Abbildung 13: Verteilung der Adaptionsrate innovativer Nonfood-Artikel
- Abbildung 14: Verteilungen der Einschätzung der Gewichtung je Einkaufskriterium..
- Abbildung 15: likelihood model of persuasion

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kriterien von Einkaufsentscheidungen

Tabelle 2: Scoring-Modell zur Produktauswahl

Tabelle 3: Beispiel eines Scoring-Modells für die Neulistung von Artikeln im Handel

Tabelle 4: Ranking der Top 10 Einkaufskriterien nach Banting/Blenkhorn

Tabelle 5: Ergebnisse der Faktorenanalyse der Entscheidungskriterien nach Banting/ Blenkhorn

Tabelle 6: Ranking der Einkaufskriterien nach Wichtigkeit

Tabelle 7: Ergebnisse der Hauptachsen-Faktorenanalyse

Tabelle 8: Scoring-Modell zur Bewertung von Nonfood-Artikeln

Tabelle 9: Zusammenhänge zwischen Clustern und Faktoren

Tabelle 10: Verteilung der Cluster auf die Merkmale von Einkäufer und Händler

Tabelle 11: Vergleich der Rankings zwischen den Studien

# Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Fragebogen

Anhang 2: Quantitative Auswertung zu Einkäufern und Händlern

Anhang 3: Mustermatrix aus der Faktorenanalyse

Anhang 4: Erklärte Gesamtvarianz der Faktoren

Anhang 5: Screenplot zu den Eigenwerten der Faktoren

Anhang 6: Korrelationsmatrix der 4 Faktoren

Anhang 7: Ergebnisse der Faktorenanalyse „minimum residual“

Anhang 8: Schritte der Clusterzusammenführung

Anhang 9: Dendogramm mit Ward-Verknüpfung

Anhang 10: Vergleich des Rankings aller Entscheidungskriterien

Anhang 11: Ergebnisse der Studie von Stone/Casill 1989

*Zielsetzung dieser Studie ist in der Handelsforschung das Thema Einkauf und hier im Speziellen das Einkaufsverhalten von Händlern zu vertiefen und zu aktualisieren.*

*Das Wissen zu Entscheidungskriterien bei der Adaption von innovativen Artikeln im Nonfood-Einkauf kann für neue Lieferanten für die Angebotserstellung und Verhandlungsführung die Chancen bedeutend erhöhen bei der Auftragsvergabe.*

# 1. Einleitung

*„There are just too many companies, too many products, too much marketing noise.“*<sup>1</sup> Nach dem Klassiker *„positioning“* von Al Ries und Jack Trout aus 2001 führen *„media explosion“*, *„advertising explosion“* und *„product explosion“* zur *„sensory overload“*, Kunden sind nicht in der Lage diese Menge an Informationen zu verarbeiten und darauf zu reagieren.

Die Realität auf der Angebotsseite im Handel dagegen zeigt sich heute in über 60.000 Artikel auf der SB-Großfläche und bis zu 5800 Artikeln in Kleinflächenformaten. Selbst Mini-Supermärkte führen noch bis 950 Artikel<sup>2</sup>. Die Online-Anbieter im Weihnachtsgeschäft offerieren entsprechend dem Long-Tail-Ansatz nach Anderson sehr große Sortimente. Douglas und OBI setzen den Fokus in der Kommunikation auf das Angebot mit über 100.000 Artikeln online.<sup>3</sup> Media Markt wirbt auf der Homepage mit durchschnittlich 45.000 Artikeln stationär und zusätzlich 320.000 Artikeln online sowie hoher Aktualität bei technischen Innovationen.<sup>4</sup> Hier treffen sich dann die *„advertising und product explosion“* nach Ries/ Trout. Die Optionen für die Sortimente bei neuen Artikeln werden auch gut durch die Zahlen der 128. Canton Fair im Oktober 2020 aufgezeigt, ein Pflichttermin für die Einkaufsorganisationen im Nonfood-Handel. Bei der virtuellen Import- und Exportmesse wurden von 26.000 Ausstellern über 2.358 Mio. Produkte in 16 Kategorien präsentiert, davon 691.500 Neuheiten.<sup>5</sup>

Selbst Betriebstypen mit eher kleinen Sortimenten dehnen ihre Angebote aus. In der Werbekommunikation zu Partievermarktung der Discounter werden 209 Artikel im Handzettel, davon 86 Nonfood-Aktionsartikel, nur in einer exemplarischen Woche des Discounters Lidl <sup>6</sup> beworben, eines Betriebstyps mit eher aus Effizienzgründen kleinem Sortiment. Der Wettbewerber Aldi Süd kommt in der gleichen Woche auf 227 Artikel mit 101 Nonfood-Artikeln. Der Long-Tail-Ansatz wird bei den Harddiscountern im Aktionsgeschäft nur im Ansatz beworben mit 15 reinen Online-Artikeln bei Lidl und 22 Online-Deals bei Aldi Süd. Dafür wird im Newsletter-Marketing von Lidl stets mit der Auswahl aus über 30.000 Artikeln geworben.

Ausgehend von diesen Momentaufnahmen nimmt in einer dynamischen Perspektive laut einer aktuellen Studie von Nielsen die Anzahl an innovativen Produktneueinführungen im Lebensmitteleinzelhandel im Zeitraum 2018 bis 2019 noch weiter zu. Insbesondere der Premiumbereich und nachhaltige Produkte sind überdurchschnittlich gewachsen. Begründet wird diese Entwicklung mit den Bedürfnissen der Nachfrager nach Innovationen. Über 50.000 Neueinführungen aus 100 FMCG-Warengruppen wurden analysiert.<sup>7</sup> Neue Kundenwünsche werden bei Lebensmittelhändlern durch innovative und kreative Eigenmarkenentwicklungen abgedeckt. Im Aktionsgeschäft werden immer häufiger auch Nischen bedient.<sup>8</sup> Der beständigen Sortimentsausweitung steht das Gesetz der abnehmenden Sortimentsrentabilität entgegen mit einem Optimum bei der Anzahl der Artikel, welches bei Überschreitung zu einem deutlichen Rückgang in der Rentabilität führt<sup>9</sup>. Auch die psychologischen Konsequenzen zu großer Sortimente mit zu vielen Alternativen bei der Produktwahl sind als „*paradox of choice*“ hinlänglich bekannt<sup>10</sup>. Das ursprüngliche Marmeladenexperiment ist mit

seinen Ergebnissen auch bei Nonfood-Artikeln, bei Marken als „*brand confusion*“ und nachhaltigen Produkten als „*consumer confusion*“ bestätigt worden. Eine zunehmende Komplexität der Einkaufsentscheidung und die Informationsüberlastung führen zur kognitiven Überlastung, Verwirrung in der Entscheidungsphase und Unzufriedenheit, wobei externe Einflussfaktoren und persönliche Charakteristika zu unterschiedlichen Wahrscheinlichkeiten einer Überlastung führen.<sup>11</sup>

In diesem Spannungsverhältnis zwischen den Herstellern, ihrer Innovationsflut und dem Konsumenten mit Kundenwünschen nach Innovationen, aber auch einer zunehmenden Überforderung bei der Kaufentscheidung kommt dem stationären Handel in Anbetracht der großen Produktvielfalt und „*consumer confusion*“ die Rolle des „*gatekeeper*“<sup>12</sup>. In insgesamt vier Filterfunktionen zeigt sich die Machtposition des dispositiven Faktors im Handel. Der Handel entscheidet, ob ein innovativer Artikel überhaupt distribuiert wird und ob dieser passend zum Image von Händler und Hersteller angeboten werden kann. Auch die qualitative und quantitative Flächenzuweisung von neuen Produkten im stationären Handel und die Entscheidung zu den begleitenden Dienstleistungen entlang der „*customer journey*“ obliegt den Entscheidern im Handel. Die Ziele sind dabei bei den Herstellern auf einzelne Produkte ausgerichtet, beim Handel dagegen auf die Einkaufsstätten, den E-Shop oder die Online-Plattform.<sup>13</sup>

Der Markterfolg von Innovationen über die Erstidee bis zum Angebot im Markt ist nach einer älteren Studie trotz der Filterfunktionen und Gatekeeper-Rolle mit weniger als, 10 % relativ gering. Wenn dann von den eingeführten Artikeln nur 30 % vom Markt akzeptiert werden und 70 % als Flops wieder verschwinden, zeigt sich die Diskrepanz zwischen Angebotserwartungen und Nachfragerealität. Neulistungen

können zwar vom Kunden akzeptiert werden und dennoch aufgrund der fehlenden Profitabilität nicht zum Erfolg des Handelsunternehmens beitragen<sup>14</sup>. Nach einer aktuellen Einschätzung des Marktforschers Nielsen sind in den letzten drei Jahren in Westeuropa über 48.000 Produkte eingeführt worden, von denen allerdings 90 % nicht erfolgreich waren.<sup>15</sup>

Nach Peter Drucker sind für den Erfolg von neuen Artikeln die „*principles of innovation*“ entscheidend, die beständige systematische Analyse von Möglichkeiten aus unterschiedlichen Quellen, die Auswertung von belastbaren Daten, die Beobachtung von Kunden, die Einfachheit und Fokussierung der Innovation, der Blick auf kleine Schritte und nicht auf revolutionäre Veränderungen und die Vision der Führerschaft entweder im Gesamtmarkt oder in der Nische. Innovationen müssen von Durchschnittskunden verstanden und eingesetzt werden können, müssen einfach sein. Die Aufwendungen für Innovationen sollen auf wenige konzentriert und nicht auf viele Entwicklungsfelder verteilt werden. Der Zeitrahmen für Neuerungen ist nicht auf 25 Jahre angelegt, sondern auf die gegenwärtigen Bedingungen der Absatzmärkte. Neue Produkte sind die Antwort auf die Suche nach profitablen Möglichkeiten<sup>16</sup>.

Nach Christensen entscheiden aber nicht Einkäufer als „*gatekeeper*“, sondern alleine die Kunden über die Adaption einer Innovation. Dabei ist nicht Glück oder Zufall, sondern die strukturierte Vorgehensweise bei der Erschließung der Kundenaufgaben und Kundenprobleme erforderlich. Kunden müssen wichtige Aufgaben oft dauerhaft erledigen, Kunden wollen vorankommen und Produkte und Dienstleistungen sind dafür notwendig. Es geht dabei nicht nur um die funktionalen Produktfeatures, sondern viel mehr um soziale und emotionale Aspekte und um die Kompromisse, die ein Kunde bereit ist einzugehen. Daher haben starke Marken

eine wichtigere Bedeutung bei der Kaufentscheidung als Produkteigenschaften, Kundenmerkmale, Trends und der Wettbewerb. Die Marke des Unternehmens kann über die Zeit vom Kunden automatisch als Problemlöser verstanden werden. Wichtiger als die Beobachtungen beim Kauf ist die Marktforschung bei der Nutzung. Unternehmen definieren sich zu häufig über Produkte und Dienstleistungen, aber nicht über die Aufgaben und Probleme, die dadurch gelöst werden. Abhängig von der Aufgabe verändern sich auch die wahren Wettbewerber, die oft nicht aus dem traditionellen Wettbewerbsumfeld kommen. Einheitliche am Durchschnittskunden ausgerichtete Lösungen mögen aus der Anbietersicht Vorteile haben, jedoch keinen Kunden zufriedenstellen. Großes Potenzial liegt in den bisherigen Nichtkonsumenten ohne akzeptable Lösung für ihre Aufgaben. Gerade in den bisherigen Notlösungen liegen die Innovationschancen. Neue Produkte sind die Antworten auf nicht oder nur unzureichend gelöste Kundenaufgaben.<sup>17</sup> Neuere Ansätze wie das „*value proposition design*“ fokussieren sich auf Kundensegmente/ Nutzerprofile und die darauf abgestimmte „*value map*“, „*Benefits*“ durch Produkte und Dienstleistungen, „*gain creators*“ und „*pain relievers*“. Im Mittelpunkt steht das Verständnis von Mustern der Wertschaffung für den Kunden, die Zusammenarbeit in kreativen Teams mit multiplen Erfahrungen und Fähigkeiten und beständigen Hypothesentests zu Geschäfts- und Produktideen, um das Floprisiko zu reduzieren.<sup>18</sup>

Während innovative Produkte zunehmend adaptiert werden vom „*gatekeeper*“ und damit die Sortimente im Handel kontinuierlich größer geworden sind, ist die Anzahl an Lieferanten tendenziell reduziert worden. Im Handel gibt es einen langfristigen Trend hin zur Reduzierung der Lieferantenzahl in wellenförmigen Bewegungen. Für eine „*single sourcing*“, „*duale sourcing*“ und gegen „*multiple sourcing*“ mit sehr vielen Lieferanten sprechen Kosten- und

damit auch Preisvorteile bei mindestoptimalen Betriebsgrößen mit hohen Produktionszahlen und der Ausnutzung von durch den Absatzmarkt erzwungenen günstigeren Kostenstrukturen, geringe Varianz in der Qualität der eingekauften Artikel, allgemein höheres „*commitment*“ des Lieferanten, bessere Kooperationsmöglichkeiten in der Entwicklung, Erfahrungskurveneffekte und effizientere Kommunikation mit nur wenigen Ansprechpartnern auf der Herstellerseite. Dem stehen eine höhere Abhängigkeit, mögliche limitierte Produktionskapazitäten eine geringere Wettbewerbsintensität und eingeschränkte Marktübersicht gegenüber<sup>19</sup>. Aber auch Bequemlichkeit, eingefahrene Routinen, Lieferantenvorgaben durch andere Entscheider im Unternehmen und objektiv nicht berechtigte persönliche Präferenzen der Einkäufer können für Stammlieferanten von Vorteil sein und für neue unbekannte Lieferanten als Markteintrittsbarriere wirken<sup>20</sup>.

Während das Kaufverhalten von Konsumenten und auch von Industrieunternehmen relativ gut und dynamisch erforscht wird, ist das Kaufverhalten von Handelsunternehmen eher Randthema in der empirischen Forschung. Wobei im Zeitraum 1975 bis 1996 bei insgesamt 108 wissenschaftlichen Artikeln auch nicht von einer allgemeinen Forschungslücke gesprochen werden kann. Ein konzeptionelles Modell wie in der Konsumentenforschung das etablierte Modell von Sheth steht aus. Die Gründe dafür liegen in der eher explorativ ausgelegten Forschung.<sup>21</sup> Das Einkaufen von Handelsorganisationen wird als Spezialfall des Einkaufs von Organisationen gesehen. Sheth betont „*a retailer is more like a consumer in what he buys, and more like a producer in how he buys his merchandis*“<sup>22</sup>.

Untersucht werden in dieser Studie die Entscheidungen der Einkäufer von Nonfood mit den Fragen nach „*what*“ und

„why“. Der Fokus auf Nonfood wird begründet durch die aktuellen Marktzahlen. Der Umsatz mit Nonfood-Artikeln hat im deutschen Einzelhandel in 2019 mit 358 Mrd. Euro ein wesentlich größeres Volumen als Food mit 185 Mrd. Euro. Die Umsatzanteile online sind mit 15,8 % und nur 1,4 % sehr unterschiedlich ausgeprägt. Die weiterhin sehr hohen Zuwächse bei den Nonfood-Online-Umsätzen schwächen sich von 11,5 % im Zeitraum 2011-2019 etwas ab auf aber immer noch 10,8 % von 2018 auf 2019. Das Wachstum im stationären Handel ist mit nur 2,4 % von 2011-2019 und 2,8 % von 2018 auf 2019 sehr viel niedriger. Das Umsatzwachstum bei Nonfood findet überwiegend im Online-Handel statt mit den größten Umsatztreibern Marktplätzen und den Warengruppen Elektro, Fashion & Accessoires und Freizeit & Hobby. Die Bedeutung des Nonfood-Handels zeigt sich in einer 100%igen Penetrationsrate bei den ca. 40,5 Mio. Haushalten in Deutschland, einer sehr hohen Einkaufsfrequenz mit im Schnitt 80 Einkaufstripps pro Jahr und Ausgaben von 3218,- € pro Jahr im stationären Handel in 2019. Im Online-Handel bei Nonfood liegt die Penetrationsrate bei 62 %, bei 22 Einkaufstripps und 1880,- € Ausgaben pro Jahr<sup>23</sup>. Dabei machen die Warenkosten (COGS) bei Nonfood je nach Betriebstyp und Warengruppen zwischen 50-70 % der Gesamtkosten im Handel aus, vom Handel mit elektronischen Haushaltsgeräten mit 63,7 % Warenkostenanteil, 56,6 % im Möbelhandel bis zum Textilhandel mit 50,1 % in 2018.<sup>24</sup> Entsprechend gibt es geschätzt jährlich ein Einkaufsvolumen nur für den deutschen Markt bei einer durchschnittlichen Abschlagsspanne von 40 % von 180 Mrd. Euro bei Nonfood-Artikeln, was die Relevanz des Themas noch einmal verdeutlicht.

Eine Zielsetzung der Studie ist es, kleineren und neuen Lieferanten von Nonfood-Artikeln wichtiges Wissen zu den