

Masterthesis

Titel:

Analyse der Erfolgsfaktoren der Internationalisierung in China von Crocs und
Ableitung von Handlungsempfehlungen für Birkenstock

Name:

Yushan Luo

geb.am:

■■■■■■■■■■

in:

Luoyang (Henan)

Matrikelnummer:

■■■■■■■■■■

Abgabedatum:

19.04.2022

Betreuender Prüfer:

Herr Prof. Dr. Oliver Klante

Zweitgutachter:

Herr Jen-Hendrik Schünemann

Fakultät Wirtschaft und Soziales, Fakultät Design, Medien und Information

Department Wirtschaft

Studiengang:

Multichannel Trade Management in Textile Business (M.A)

Inhaltsverzeichnis

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	V
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	VI
TABELLENVERZEICHNIS.....	VII
1 EINLEITUNG.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	3
1.3 Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit.....	3
2 THEORETISCHE GRUNDLAGE	5
2.1 INTERNATIONALISIERUNG.....	5
2.1.1 Definition der Internationalisierung.....	5
2.1.2 Motive der Internationalisierung.....	6
2.2 EINZELHANDEL	10
2.2.1 Begriff des Einzelhandels.....	10
2.2.2 Betriebsformen des Einzelhandels.....	10
2.3 EINFLUSSFAKTOREN VON INTERNATIONALISIERUNG IN EINZELHANDEL	13
2.3.1 Kern-management-bezogene Faktoren.....	13
2.3.2 Produkt-bezogene Faktoren.....	13
2.3.3 Service-bezogene Faktoren	15
2.3.4 Kommunikations-bezogene Faktoren.....	16
2.3.5 Preis-bezogene Faktoren.....	19
2.3.6 Distributions- bzw. vertriebskanal- bezogene Faktoren.....	21
3 MODEEINZELHANDEL IN CHINA	24
3.1 Einzelhandel in China.....	24
3.1.1 Schnell Entwicklung nach der wirtschaftlichen Öffnung.....	24
3.1.2 Aktueller Stand des Einzelhandels: E-Commerce spielt eine wichtige Rolle	25

3.2	Entwicklung des Einzelhandels in der Modebranche	26
3.3	Besonderheiten der Einflussfaktoren in China	28
3.3.1	Schwerpunkt der Kommunikation – Social Media.....	28
3.3.2	Neue entwickelter Vertriebskanal: Live-Streaming	30
4	ANALYSE DES ERFOLGS VON CORCS BEI DER INTERNATIONALISIERUNG IN CHINA.	32
4.1	DAS UNTERNEHMEN CROCS, INC.....	32
4.1.1	Geschichte und Wachstum	32
4.1.2	Aktueller Stand.....	33
4.1.3	Spuren der Internationalisierung nach China	34
4.2	KRITERIEN AUS DER INTERNATIONALISIERUNGSERFOLG CROCS IN CHINA.....	38
4.2.1	Klare Positionierung und Festlegung der Zielgruppe.....	38
4.2.2	Kriterien produkt-bezogener Einflussfaktoren.....	38
4.2.3	Kriterien service-bezogener Einflussfaktoren.....	43
4.2.4	Kriterien kommunikations-bezogener Einflussfaktoren	45
4.2.5	Kriterien distributions- bzw. vertriebskanal-bezogener Einflussfaktoren.....	47
4.2.6	Kriterien preis-bezogener Einflussfaktoren.....	50
5	EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG VON ERFOLGSFAKTOREN AUS SICHT CHINESISCHER	
	KUNDEN	52
5.1	Methodische Vorgehensweise und Erhebungskonzept.....	52
5.2	Aufbau des Fragebogens.....	53
5.3	Auswertung und Bestimmung der Erfolgsfaktoren der Internationalisierung.....	54
5.3.1	Auswertung der Einkaufsgewohnheit der Zielgruppe.....	56
5.3.2	Auswertung der Wichtigkeit der Kriterien und Ableitung der Erfolgsfaktoren	58
5.3.3	Auswertung der Wichtigkeit der“Made in Germany”	65
5.4	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	66
6	HANDLUNGSEMPFEHLUNG FÜR BIRKENSTOCK	68
6.1	Status Quo von Birkenstock in China	68

6.2	Kurzfristige Perspektive	69
6.2.1	Klare Positionierung als Voraussetzung	69
6.2.2	Verstärkung der Offline-Kontakte.....	70
6.2.3	Vertiefung der USP "Funktionalität"	71
6.3	Langfristige Perspektive	72
6.3.1	Vielfalt und Innovation der Produkte.....	72
6.3.2	Fokus auf „Made in Germany“	73
6.3.3	Ausweitung unterschiedlicher Nischenmärkte	74
7	FAZIT UND AUSBLICK	75
	LITERATURVERZEICHNIS.....	VII
	ANHANG	XV
	EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG.....	XXI

Abkürzungsverzeichnis

CNNIC	China Internet Network Information Center
COO	Country of Origin
DIY	Do It Yourself
EMEA	Europe, the Middle East and Africa
EVA.....	Ethylene-vinyl acetate
FOC.....	Factory Outlet Center
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
ROI.....	Return on Investment
USP	Unique Selling Point
WTO.....	World Trade Organisation

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Nach Klassifikationskriterien sortierten Betriebsformen der Einzelhandelsgeschäfte	11
Abbildung 2: Multi-Kanal-, Cross-Kanal-und Omni-Kanal-Einzelhandel.....	12
Abbildung 3: Factors influencing international pricing.....	20
Abbildung 4: Einzelhandelsumsatz in China	26
Abbildung 5: Netzen-Größe und Internet-Durchdringung	29
Abbildung 6: lokalisiertes Design in Jibbitz-Produkte.....	40
Abbildung 7: lokalisiertes Design in Klog	40
Abbildung 8: Kooperation mit "Lost General"	41
Abbildung 9: Kooperation mit „Never’s Family“	41
Abbildung 10: Co-Design Klog mit Yang Mi.....	42
Abbildung 11: Co-Design mit Ouyang Nana.....	42
Abbildung 12: Crocs Pop-up-Station in China	45
Abbildung 13: Crocs Live-Streaming auf T-Mall mit AI-Host	48
Abbildung 14: Crocs Live-Streaming mit den bekannten chinesischen Talkshow-Hosts als Hosts auf Douyin.....	49
Abbildung 15: Crocs Live-Streaming mit Host Li Jiaqi und zwei Markensprechen auf Taobao.....	49
Abbildung 16: Einkaufshäufigkeit der Freizeit-Schuhe von internationalen Marken.....	56
Abbildung 17: Häufig benutzte Einkaufskanäle für Freizeit-Schuhe.....	57
Abbildung 18: Häufig benutzte Einkaufskanäle in Prozent.....	58
Abbildung 19: Mittelwerte der Kriterien nach Alter	64
Abbildung 20: Attraktivität von Freizeit-Schuhe “Made in Germany”	65
Abbildung 21: Erfolgsfaktoren der Internationalisierung.....	66

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Typical communication tools (media)	18
Tabelle 2: Niederlassungen von Crocs	37
Tabelle 3: Gewährleistung von Crocs in China	44
Tabelle 4: Preisunterschied zwischen USA und China (Preise in RMB)	50
Tabelle 5: Deskriptive Statistik produkt-bezogener Kriterien	59
Tabelle 6: Deskriptive Statistik service-bezogener Kriterien	60
Tabelle 7: Deskriptive Statistik kommunikations-bezogener Kriterien	61
Tabelle 8: Deskriptive Statistik distributions-bezogener Kriterien	61
Tabelle 9: Deskriptive Statistik preis-bezogener Kriterien	62
Tabelle 10: Korrelation zwischen ausgewählten Kriterien und dem Alter der Zielgruppe	63

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Internationalisierung ist für eine erfolgreiche und nachhaltige Unternehmensführung von besonderer Bedeutung.¹ Aus attraktiven politischen und wirtschaftlichen Gründen entwickeln internationale Unternehmen aus Industrieländern ihr Geschäft meistens in Entwicklungsländern weiter, vor allem in Asien, Lateinamerika und Afrika.²

In diesem Zusammenhang ist China, das größte Entwicklungsland der Welt, heutzutage nicht mehr nur als ein Beschaffungs- und Produktionsmarkt, sondern auch als ein Vertriebsmarkt mit großem Potenzial zu sehen. In letzten Jahren haben immer mehr Unternehmen Internationalisierungsschritte nach China umgesetzt: Im Jahre 2018 wurden 134,9 Mrd. US-Dollar von ausländischen Unternehmen in China investiert. Im Vergleich mit dem Jahr 2008 (78,3 Mrd. US-Dollar) ist diese Zahl um 72,3 % gestiegen. Mit dem wachsenden Wohlstand und der stabilen Zunahme der chinesischen Bevölkerung ist China insbesondere bei Einzelhandelsunternehmen beliebt.³ Auch zahlenreiche deutsche Unternehmen machen mit ihren Geschäften durch Internationalisierung nach China Gewinn und erhöhen ihren Bekanntheitsgrad, wie z. B. Mercedes-Benz in der Automobilbranche, Rossmann im Drogeriehandel und Aldi in der Lebensmittelbranche.

Allerdings konnten die deutschen Modeunternehmen diesen Erfolg anderer Branchen nicht abbilden. Viele deutsche Einzelhandelsunternehmen in der Modebranche, die in Deutschland und Europa schon erfolgreich sind, entwickeln seit mehreren Jahren ihre

¹ Vgl. Keuper, Frank / Schunk, Henrik A.: Internationalisierung Deutscher Unternehmen. Gabler, 2009, S. V

² Vgl. Zentes, Joachim / Swoboda, Bernhard / Morschett, Dirk (Hrsg.): Fallstudien Zum Internationalen Management. Springer, 2011, S. 2ff.

³ Vgl. Szep, Philipp: Ein Vergleich von Fast Moving Consumer Goods Und Luxusgütern in China. Universität Wien, 2014, S. 13ff.

Marken in China und haben dort neue Zielgruppen entdeckt. **Problematisch ist jedoch**, dass sich die Entwicklung der meisten deutschen Modeunternehmen in China außer den deutschen Top-Sportmarken Adidas und Puma als langsam erweist. Eines dieser Unternehmen ist seit Ende 2016 im chinesischen Markt vertreten: Der deutsche Schuhhersteller Birkenstock GmbH & Co. KG (Birkenstock) ist weltweit bekannt für ein spezielles komfortables „Fußbett“ seiner Schuhe,⁴ aber nach sechs-jähriger Entwicklung in China trotzdem noch relativ unbekannt. Im April 2021 wurde Birkenstock vom großen globalen Private-Equity-Unternehmen L Catterton, das von dem Luxusmarken-Konzern LVMH gegründet wurde, übernommen und hat mittlerweile das Ziel, sich mit einem „Made in Germany“-Label in den asiatischen Märkte, speziell im chinesischen Markt, tiefer zu entwickeln.⁵ Im Vergleich zu Birkenstock ist es auffällig, dass der amerikanische Schuhhersteller Crocs Inc. (Crocs) mit dem ähnlichen Unique Selling Point (USP) „komfortables Fußbett“ nach 16-jähriger Entwicklung schon Erfolg und Bekanntheit im gleichen Markt gewonnen hat. Gemäß der Investor-Präsentation von Crocs aus dem Jahr 2021 stellt China einen Zielmarkt mit großem Entwicklungspotenzial dar.

China ist als der zweitgrößte Schuhmarkt der Welt⁶ sehr wertvoll für Modeunternehmen. Allerdings sind die meisten theoretischen Forschungsarbeiten zu den Erfolgsfaktoren der Internationalisierung auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) fokussiert. Die Marketingarbeit und -entwicklung großer Unternehmen stellt dagegen noch eine Lücke der bisher durchgeführten Forschung dar. Daher ist es sinnvoll, sich die folgenden Fragen zu stellen:

- Mit welchen Faktoren hatte Crocs Erfolg bei der Internationalisierung in China?
- Wie kann Birkenstock mit diesen Faktoren seine Geschäfte in China optimieren?

⁴ Birkenstock, <https://www.birkenstock.com/de/unternehmen/about-us-company/>.

⁵ Birkenstock, <https://www.birkenstock-group.com/de/de/detail-presse/l-catterton-schliesst-akquisition-von-birkenstock-ab/>.

⁶ Li, H.: An examination of the sources of competitive advantage in the Wenzhou (China) footwear industry. University of Windsor, 2003.

- Ist das Country of Origin (COO) bzw. „Made in Germany“ ein Vorteil für Unternehmen der Modebranche angesichts der chinesischen Kundengruppe?

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, anhand der Analyse der Marketingaktivitäten von Crocs Erfolgsfaktoren der Internationalisierung zusammenzufassen und gemäß den Ergebnissen der Forschung Handlungsempfehlungen für Birkenstock auszugeben. Zudem kann aus den Ergebnissen der Arbeit auch für die anderen großen deutschen Modeunternehmen eine Übersicht über die Erfolgsfaktoren der internationalen Entwicklung auf dem chinesischen Markt abgeleitet werden. Aufgrund der Übernahme durch L Catterton hat Birkenstock ausreichend Kapital und kann das Netzwerk der LVMH-Gruppe in Modebranche nutzen, um seine Internationalisierungsstrategie zu optimieren. Diese Arbeit hilft Birkenstock möglicherweise dabei, mithilfe der 16-jährigen Erfahrung, die Crocs mit der Internationalisierung in China gesammelt hat, die Verschwendung dieser finanziellen und sozialen Ressourcen zu vermeiden.

1.3 Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Diese Masterarbeit setzt sich aus theoretischer und empirischer Forschung zusammen. Zu Beginn werden in Kapitel 2 die wirtschaftliche Definition der Internationalisierung und die Motivation hinter der Internationalisierung von Unternehmen erklärt. Anschließend werden die Definition und die Betriebsformen des Einzelhandels vorgestellt. Darauf folgt in Kapitel 3 eine Darlegung der theoretischen Einflussfaktoren der Internationalisierung aus dem Marketing-Mix. Dazu zählen eine Übersicht über den Einzelhandel in China, die Ist-Situation des Modeeinzelhandels und Einflussfaktoren speziell im chinesischen Markt.

Danach wird in Kapitel 4 eine Analyse der Internationalisierungsaktivitäten von Crocs im chinesischen Markt durchgeführt. Hierbei sollen zunächst die Geschichte und der aktuelle Stand des Unternehmens Crocs vorgestellt werden. Anschließend werden die Spuren der Internationalisierung von Crocs vom nationalen Markt zum chinesischen

Markt nachverfolgt. Die Erfolgsfaktoren der Internationalisierung von Crocs werden anhand der Marketingaktivitäten des Unternehmens in China und der in Kapitel 2 und 3 erwähnten Faktoren beschrieben.

In Kapitel 5 wird eine qualitative Online-Befragung beschrieben, die durchgeführt wurde, um auf Basis der vorher analysierten Fallstudien zum chinesischen Markt eine Datengrundlage dazu zu schaffen, welche Faktoren aus chinesischer Kundensicht wichtig sind. Die Auswirkung des COO bzw. von „Made in Germany“ wurde ebenfalls abfragt. Die Ergebnisse dieser Befragung werden mithilfe von Excel und SPSS ausgewertet und Erfolgsfaktoren der Internationalisierung werden aus den Ergebnissen abgeleitet.

Im letzten Kapitel der Arbeit wird zuerst das Unternehmen Birkenstock sowie seine bisherige Entwicklung in China vorgestellt. Dann werden Handlungsempfehlungen für Birkenstock basierend auf den in Kapitel 5 abgeleiteten Erfolgsfaktoren der Internationalisierung gegeben.

2 Theoretische Grundlage

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen der nachfolgenden Untersuchung gelegt. Zunächst wird der Terminus „Internationalisierung“ mit wissenschaftlich definiert. Anschließend werden die verschiedenen der Internationalisierung von Unternehmen beleuchtet. Zudem wird ein Überblick über den Einzelhandel gegeben. Hierbei wird der Einzelhandel definiert und die unterschiedlichen Arten sowie Betriebsformen des Einzelhandels werden erläutert. Zuletzt werden die relevanten Einflussfaktoren der Internationalisierung als Voraussetzung für Erfolgsfaktoren aufgelistet und erklärt.

2.1 Internationalisierung

2.1.1 Definition der Internationalisierung

Den Terminus „Internationalisierung“ benutzt man selten im Alltagsleben. Normalerweise liest und hört man ihn häufig in Zeitung, Radio und Fernsehen. Aber die Internationalisierung ist nicht weit entfernt von unserem Alltag. Jeder kann den Einfluss der Internationalisierung selbst in vielfältigen Bereichen wahrnehmen, insbesondere im wirtschaftlichen und politischen Bereich. Es ist keine Überraschung, wenn Produkte im Supermarkt im Ausland gefertigt und produziert sind; auch zeigen Politiker ihre Städte gerne als internationale Städte. So ist das Wort „Internationalisierung“ selbst ist im letzten Jahrhundert immer bekannter geworden.⁷ Heutzutage verändert die Internationalisierung die Welt in jeder Minute.

Zudem wird das Konzept der Internationalisierung häufig von Wissenschaftlern diskutiert. Doch trotz ihrer zunehmenden Bekanntheit und der intensiven Beschäftigung der Forschung mit dem Thema hat die Internationalisierung keine

⁷ Kruse, Philipp: Internationalisierung der Absatzmärkte für kleine und mittelständische Unternehmen. Gabler, 2009, S. 10.

genaue Definition⁸, weil ihr unterschiedliche Bedeutungen zugeschrieben werden.⁹ Viele Definitionen der Internationalisierung beschreiben ein Phänomen von Unternehmen.¹⁰ Hitt (2007) etwa definiert die Internationalisierung des Unternehmens als „die Ausweitung der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens über die Grenzen der Heimatregion hinweg in unterschiedlichen Ländern und Märkte“.¹¹ Sie zeigt einen dynamischen und funktionellen Entwicklungstrend.¹² Nach der Theorie von Welch und Luostarinen bedeutet Internationalisierung zunehmendes Engagement in grenzüberschreitenden Aktivitäten.¹³

Daher ist ersichtlich, dass die Internationalisierung im wirtschaftlichen Bereich immer mit Unternehmen verbunden ist. Auf Basis der Forschungsliteratur kann sie als Eigenschaft des internationalisierten Zustands auf Unternehmensebene und gesamtwirtschaftlicher Ebene verstanden werden.¹⁴ Mit Blick auf das Ziel dieser Forschungsarbeit werden im Folgenden die Motive der Internationalisierung diskutiert.

2.1.2 Motive der Internationalisierung

Laut einer Statistik der World Trade Organisation (WTO) beschleunigt sich die Entwicklung des länderübergreifenden Handels seit den 1970er Jahren. Nach 1993 hat sich das weltweite Exportvolumen innerhalb von zehn Jahren mehr als verdoppelt und bis zum Jahr 2020 fast verfünffacht, auf 17.070 Billionen US-Dollar. Es wird allgemein davon ausgegangen, dass die Internationalisierung eines Unternehmens gewinnbringend ist. Aber sie stellt eine operative Entscheidung dar, die anfänglich hohe Kosten und Risiken besitzt. Dies war schon für viele lokale Unternehmen eine schwere Lektion, die durch eine erfolglose internationale Expansion in den Ruin getrieben

⁸ Guserl, Anna: Internationalisierungsprozesse und Finanzstrategien. Peter Lang, 2013, S. 14.

⁹ Vgl. Guserl 2013, S. 14; Lipsey 1998, S. 181.

¹⁰ Vgl. Kruse 2009.

¹¹ Vgl. Berlin, Andreas: Internationalisierung und Geschäftserfolg. Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014, S. 5.

¹² Vgl. Simon, Markus Christian: Der Internationalisierungsprozess von Unternehmen. Deutscher Universitäts-Verlag, 2007, S. 14.

¹³ Vgl. Simon 2007, S. 14.

¹⁴ Vgl. Simon 2007, S. 16; Pausenberger 1982, S. 120; Glaum 1996, S. 12.

wurden. Es stellt sich die Frage, was diese Unternehmen außer den wirtschaftlichen Gründen trotz Risiken und Schwierigkeiten dazu antreibt oder zwingt, unbekannte Märkte zu erschließen.

Im Jahr 1997 gliederte Kulhavy die Motive der Internationalisierung in metaökonomische und ökonomische Motive. Die ökonomischen Motive setzen sich aus aktivem Agieren und passivem Reagieren zusammen.¹⁵ Auch sind die Motive in der Forschungsliteratur auf der Grundlage empirischer Forschungen untersucht worden.¹⁶ Es gibt für sie bis heute keine einheitlichen Kriterien. Häufig benutzte Prinzipien sind allerdings die Kategorien von Macharzina/Wolf. Die Motive für internationale Unternehmensaktivität gliedern sich demnach grundsätzlich in:¹⁷

- ökonomische und nicht-ökonomische Motive,
- defensive und offensive Motive,
- ressourcenorientierte, produktionsorientierte und absatzorientierte Motive.

Die ökonomischen Motive, wie man anhand der Bezeichnung einfach verstehen kann, beziehen sich darauf, dass die internationale Aktivität auf Gewinn abzielt, wobei aus makroökonomischer Sicht durch die Ausfuhr eine Balance zur inländischen Konjunktur gehalten wird. Zudem sind die Sicherheit und das Wachstum des Unternehmens Ziele solcher Motive. Auf der Makroebene bezieht sich dies auf Stabilität von Umsätzen und Marktanteilen. Gegenüber den ökonomischen Motiven sind die **nicht-ökonomischen Motive** nach zwei Arten geteilt – Erhöhung des Prestiges und die Vergrößerung von Macht und Einfluss, wie z. B. die Verbesserung des Images des Unternehmens.¹⁸

¹⁵ Vgl. Anderer, Michael: Internationalisierung im Einzelhandel. Deutscher Fachverlag, 1997, S. 3.

¹⁶ Vgl. Zentes, Joachim / Swoboda, Bernhard / Schramm-Klein, Hanna: Internationales Marketing. Vahlen, 2009, S. 43.

¹⁷ Vgl. Berndt, Ralph / Fantapié, Claudia / Sander, Matthias: Internationales Marketing-Management. Springer Gabler, 2016, S. 7f; vgl. Macharyina / Wolf 2008, S. 936.

¹⁸ Vgl. Macharyina / Wolf 2012, S. 908.

Aufgrund der hohen Risiken und der Schwierigkeit der Internationalisierung ist sie nicht für alle Unternehmen geeignet. Aber es gibt auch Motive, durch die sich Unternehmen zur Internationalisierung gezwungen sehen. Diese Art Motive wird daher als **defensive Motive** bezeichnet. Defensive Motive streben nach der Minderung sowie dem Ausgleich von Wettbewerbsnachteilen und der Sicherung einer stabilen Marktposition. **Offensive Motive** streben im Gegenteil zu defensiven Motiven nach Wettbewerbsvorteilen, wie z. B. fortgeschrittener Technologie, Materialien mit besserer Qualität und attraktiver Steuerpolitik. Mit der Ausnutzung dieser Wettbewerbsvorteile in internationalen Märkten werden Gewinnpotenziale erzeugt.¹⁹

Außerdem gibt es auf bestimmte Ziele ausgerichtete Motive: **Ressourcenorientierte Motive** verfolgen Rohstoffe mit besserem Preis-Qualitäts-Verhältnis, um Risiken der Knappheit sowie Preisänderungen der benötigten Rohstoffe durch Internationalisierung auszugleichen und dadurch die Wertschöpfungskette sowie das Unternehmen stabil und nachhaltig zu entwickeln.²⁰ **Produktionsorientierte Motive** liegen auf einer höheren Ebene vor, wenn der ganze oder ein Teil des Wertschöpfungsprozess in ein anderes Land verlagert wird. Dadurch können Unternehmen komparative Kostenvorteile im Ausland nutzen.²¹ **Absatzorientierte Motive** sind hauptsächlich auf zwei Stufen vorhanden: Auf der ersten Stufe wird wirtschaftlich die Erhöhung von Vertriebsmenge und Absatz direkt von Produkten im Ausland angestrebt. Die zweite Stufe der absatzorientierten Motive bezieht sich auf Prestige, welches durch die Marktposition im Ausland erhalten bzw. ausgebaut werden kann. Zudem werden damit die Verkürzung der Lieferwege zwischen Werk und Kunden, die Minimierung der Möglichkeit für Rückstand bei den Lagerbeständen sowie ansatzorientierte Vorteile von Unternehmen bezweckt.²²

¹⁹ Vgl. Macharyina / Wolf 2012, S. 908.

²⁰ Vgl. Berndt / Fantapié / Sander 2016, S. 8; vgl. Macharyina / Wolf 2008, S. 937.

²¹ Vgl. Macharyina / Wolf 2012, S. 908f.

²² vgl. Macharyina / Wolf 2008, S. 937.

Ähnlich den Prinzipien von Macharyina/Wolf gibt es noch anderen Gliederungen der Motive internationaler Aktivitäten. Blümle und Halm untersuchen diesbezüglich Schweizer Einzelhandelsunternehmen und unterscheiden Motive nach **Pull-Faktoren, Push Faktoren und zusätzlichen Auslöserkategorien**.²³ Dunning (1993) und Benito (2007) fassen vier Arten von Motiven zusammen: Market-seeking, Efficiency-seeking, Resource-seeking und Strategic Asset-seeking. Proaktive und reaktive Motive, die Unternehmen zum Außenhandel ermutigen, werden von Addison Wesley hinzugefügt.²⁴

Im Rahmen der historischen Theorien über die Motive der Internationalisierung werden ökonomische und unökonomische Motive sowie Push- und Pull-Motive als allgemeine Einordnungskategorien angesehen. Die Klassifizierung von Motiven der Internationalisierung in dieser Arbeit findet in den Kategorien ökonomisch und unökonomisch statt. Denn Push- und Pull-Motive werden meistens für KMU verwendet. Mithilfe der Motive der Internationalisierung können die Erfolgsfaktoren der Internationalisierung dahingehend definiert werden, dass das Unternehmen seinen Gewinn (ökonomisch) und seinen Ruf bzw. sein Image (unökonomisch) durch Internationalisierungsaktivitäten erhöhen möchte.

²³ Vgl. Anderer 1997, S. 3.

²⁴ Vgl. Hollensen, Sevend: Global Marketing. Pearson, 2020, S. 52f.

2.2 Einzelhandel

2.2.1 Begriff des Einzelhandels

Als eine ressourcenführende menschliche Aktivität findet Handel seit der frühen Zeit der menschlichen Zivilisation statt und hat sich mit der Entwicklung unserer Gesellschaft immer weiter diversifiziert. Der heutige Handel erfüllt mehr institutionelle Zwecke als funktionelle Zwecke.²⁵ Daher sieht man Handel heutzutage meistens als wirtschaftlich an und kann ihn je nach unterschiedlicher Kundenart in Großhandel, Einzelhandel, Produktionsverbindungshandel sowie Ein- und Ausfuhrhandel sortieren.²⁶ Der Einzelhandel hat dabei eine zentrale Bedeutung zwischen Händler und Endabnehmer im heutigen freien Wirtschaftssystem.²⁷

Als wirtschaftlicher Terminus ist es nicht schwer, den Einzelhandel von anderen Handelsarten zu unterscheiden. Ein wesentlicher Faktor des Handels sind die Schritte der Dienstleistung nach der Fertigung von Produkten bis zum Endkunden.²⁸ Einzelhandel bedeutet, dass der Hersteller das Produkt direkt an Endkunden verkauft.²⁹ Aufgrund dieses direkten Handels vom Hersteller zum Kunden entstehen große Gewinnmargen und entsprechend starker Wettbewerb.

2.2.2 Betriebsformen des Einzelhandels

Der Einzelhandel wandelt sich immer schneller. Daher entstehen auch immer neue Betriebsformen des Einzelhandels. Heutzutage kann man den Einzelhandel vor allem in Einzelkanal-Handel und Mehr-Kanal-Handel unterteilen. Der Einzelkanal-Handel

²⁵ „Handel im **funktionellen Sinne** liegt vor, wenn Marktteilnehmer Güter, die sie in der Regel nicht selbst be- oder verarbeiten (Handelswaren), von anderen Marktteilnehmern beschaffen und an Dritte absetzen.“ „Handel im **institutionellen Sinne** – auch als Handelsunternehmung, Handelsbetrieb oder Handlung bezeichnet – umfasst jene Institution, deren wirtschaftliche Tätigkeit ausschließlich oder überwiegende dem Handel im funktionellen Sinne zuzurechnen ist.“ Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft, 1995, S. 28.

²⁶ Vgl. Schröder, Hendrik: Handelsmarketing. Spring Verlag, 2012, S. 17.

²⁷ Vgl. Kotler, Philip / Armstrong, Gary / Harris, Lloyd C. / Piercy, Nigel: Grundlagen des Marketing. Pearson Deutschland GmbH, 2016, S. 631.

²⁸ Vgl. Kotler / Armstrong / Harris / Piercy 2016, S. 631.

²⁹ Vgl. Schröder 2012, S. 17.

kann grob in stationären und Online-Handel eingeteilt werden. Der häufigste Einzelhandel geschieht im Alltagsleben in Backerei, Supermarkt und Einkaufszentrum etc. Dieses Modell des Verkaufs im Laden direkt an den Kunden heißt stationärer Handel.³⁰ In der Literatur werden über 100 Betriebsformen des traditionellen Einzelhandels beschrieben.³¹ Kotler (2016) sortiert ihn prinzipiell nach vier Kriterien: nach Umfang der angebotenen Dienstleistungen, nach Breite und Tiefe des Sortiments, nach Preisniveau und nach Organisationstyp (siehe Abbildung 2.1).³²

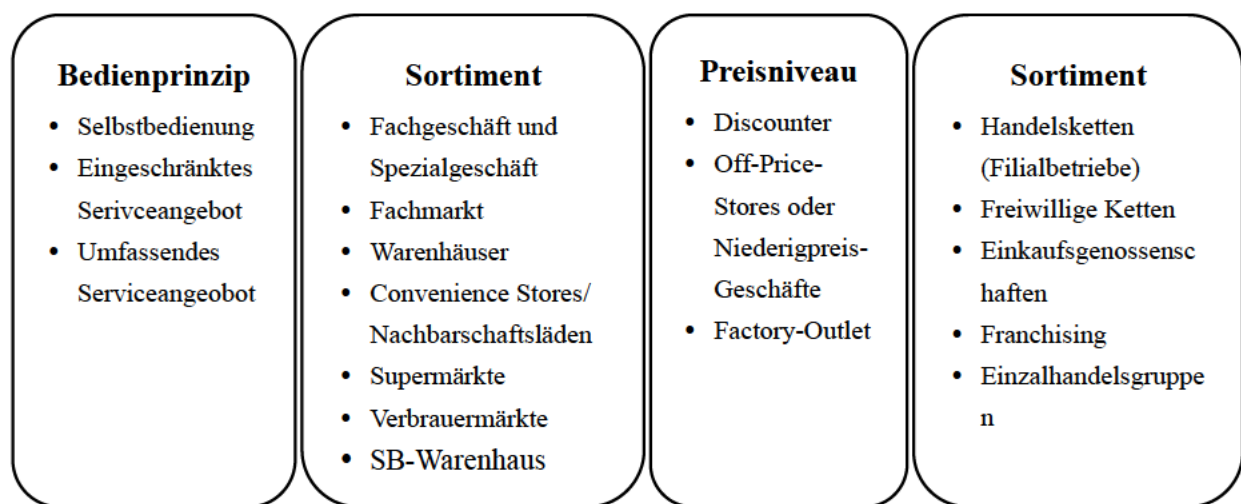


Abbildung 1: Nach Klassifikationskriterien sortierten Betriebsformen der Einzelhandelsgeschäfte
Quelle: Kotler / Armstrong / Harris / Piercy 2016, S. 614.

Mit der Entwicklung der digitalen Welt ist auch **Online-Shopping zu einer wichtigen Einzelhandelsart** geworden. Anders als der traditionelle Einzelhandel besitzt der Online-Einzelhandel ein noch niedrigeres Eintritts-Niveau und umfasst die direkte Verkaufstätigkeit in unterschiedlichen Bereichen.³³ Die meistbenutzten Betriebsformen des Online-Einzelhandels sind eigene Online-Shops, Shops auf Drittanbieter-Plattformen wie Amazon oder Zalando und Apps. Außerdem ist die

³⁰ Vgl. Jäger, Reingard: Multi-Channel im stationären Einzelhandel. Springer Gabler, 2016, S. 2.

³¹ Vgl. Schenk, H.-O.: Marktwirtschaftslehre des Handels. Gabler, 1991, S. 159f.

³² Vgl. Kotler / Armstrong / Harris / Piercy 2016, S. 614.

³³ Vgl. Schröder 2002, S. 25f.

Abwicklung von Bestellungen über E-Mail und Messenger wie WhatsApp auch in einigen Ländern wie der Schweiz beliebt.³⁴

Basierend auf stationärem und Online-Handel haben sich **die gemischten Geschäftsmodelle bzw. der Mehr-Kanal-Einzelhandel** entwickelt, bestehend aus Multi-Kanal-, Cross-Kanal- und Omni-Kanal-Einzelhandel. Diese Geschäftsmodelle nutzen gleichzeitig mehr als eine der oben genannten Betriebsformen. Die Interoperabilität der Kanäle steigt von Multi-Kanal- über Cross-Kanal- bis Omni-Kanal-Einzelhandel an (siehe Abbildung 2.2). Beispielerweise können die Kunden alle Kanäle erreichen und Produkte über jeden Kanal zurückschicken, egal über welchen Kanal sie die Produkte gekauft haben.³⁵

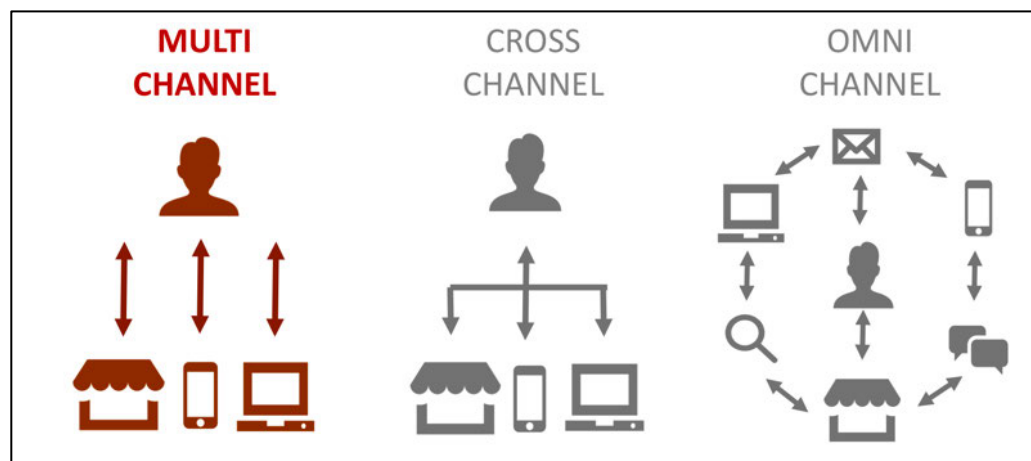


Abbildung 2: Multi-Kanal-, Cross-Kanal- und Omni-Kanal-Einzelhandel

Quelle: Milosevic, Petra: Multi-Channel Retailing. <https://blog.hslu.ch/diginect/2017/12/19/multi-channel-retailing-ein-kunde-und-viele-wege/>

³⁴ Vgl. Zumstein, D. / Oswald, C. / Brauer, C.: Onlinehändlerbefragung 2021: Erkenntnisse zum E-Commerce-Boom in der Schweiz und Österreich. ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, 2021, S. 10.

³⁵ Vgl. Beck, N. / Rygl, D.: Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. Journal of retailing and consumer services, 2015, S. 174.

2.3 Einflussfaktoren von Internationalisierung in Einzelhandel

Der Ansatz der Internationalisierung eines Unternehmens teilt sich grundsätzlich auf in Entscheidungsphase, Vorbereitungsphase, Durchführungsphase sowie Kontroll- und Anpassungsphase.³⁶ Die Erforschung der Einflussfaktoren der Internationalisierung im Einzelhandel wird in dieser Arbeit auf die vierte Phase des Internationalisierungsprozesses fokussiert, weil als Zielland schon China bestimmt ist und die beiden analysierten Unternehmen schon seit mehreren Jahren im Zielland aktiv sind. Es sollen alle relevanten Einflussfaktoren dieser Phase aufgelistet werden. Zuerst werden als Grundlage die Faktoren erklärt, die sich auf das **Kern-Management** beziehen. Um die Theorien zusammenzufassen und eine klare Gliederung der Faktoren zu erreichen, wird dann der **Marketing-Mix** als ein bei Unternehmen beliebtes Marketinginstrument zur Optimierung ökonomischer und unökonomischer Ziele³⁷ benutzt, um den Rest der Faktoren aufzuteilen.

2.3.1 Kern-management-bezogene Faktoren

Die Durchführung der Internationalisierung basiert auf den Grundlagen des Marketings. Um den Marketing-Mix auszuführen, müssen zuerst vier Faktoren auf der Steuerungsebene festgelegt werden. Die vier Faktoren des Managements internationaler Strategien sind Festlegung der Zielgruppe, Segmentierung, Positionierung sowie Differenzierung der Marke.³⁸

2.3.2 Produkt-bezogene Faktoren

Was bietet das Unternehmen an, das an die Bedürfnisse des ausländischen Markts angepasst werden bzw. diese kann? Die Beantwortung dieser Frage ist ein zentraler Einflussfaktor auf eine erfolgreiche Internationalisierung. Wissenschaftlich besteht das Produkt aus zwei Teilen, Sachgütern und Dienstleistungen, weil es sich um eine

³⁶ Vgl. Ahlert, Dieter / Große-Bölting, Kristin / Heinemann, Gerrit: Handelsmanagement in der Textilwirtschaft. Deutscher Fachverlag, 2009, S. 842.

³⁷ Vgl. Wöhe, Günter / Döring, Ulrich: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Vahlen, 2013, S. 466.

³⁸ Vgl. Kotler / Armstrong / Harris / Piercy 2016, S. 115.

Kombination von Material und Service handelt.³⁹ Davon wird die Dienstleistung aber hier abgesondert. Aufgrund der Eigenschaften der hier erforschten Industrie, der Modeindustrie, werden Produkte in dieser Arbeit nur als Sachgüter gesehen und die immateriellen Eigenschaften der Produkte werden als eigenständiger Faktor – Service – betrachtet.

Anhand der von Kolter, Armstrong, Harris und Piercy zusammengefassten Produktdimensionen (2019) bestehen die Einflussfaktoren der Produktpolitik grundsätzlich aus Kernprodukt und realem Produkt. Unter „realem Produkt“ versteht man die Qualität, die Produktfunktionalität, das Design, die Marke und die Verpackung.⁴⁰ Die Produktstrategien der Internationalisierung umfassen hauptsächlich drei Arten. Die günstigste Strategie ist das Anbieten der gleichen Produkte wie auf dem regionalen Markt in einem neuen Markt und für neue Kunden. Viele Produkte, die mit dieser unveränderten Strategie internationalisiert werden, werden weltweit von Verbrauchern akzeptiert.⁴¹ Beispielerweise sind die Adidas-Schuhe mit ihren klassischen drei Schrägstrichen und ihrer muschelförmigen Schuhspitze schon weltweit bekannt und beliebt. Natürlich werden aber nicht alle Produkte von allen ausländischen Kunden bevorzugt. Oft ist die Anpassung der originalen Produkte notwendig, um den Geschmack oder die Gewohnheiten der ausländischen Kunden abzudecken.⁴² Außerdem besteht die Möglichkeit der Entwicklung und Innovation von Produkten auf oberen Ebenen, um das Wachstum des Unternehmens zu beschleunigen und der Konkurrenz des Weltmarkts standzuhalten.⁴³ Hierbei haben zusätzlich die Produktentwicklung und das Country-of-Origin Auswirkungen auf die Internationalisierung. Anschließend ist ein auf den Einzelhandel bezogener Entscheidungsfaktor das Produktsortiment.

³⁹ Vgl. Zentes /Swoboda / Schramm-Klein 2009, S. 366.

⁴⁰ Vgl. Harries / Piercy 2019, S. 389.

⁴¹ Vgl. Harries / Piercy 2016, S. 920f.

⁴² Vgl. Zentes / Swoboda / Schramm-Klein 2009, S. 920f.

⁴³ Vgl. Harries / Piercy 2019, S. 920f.

2.3.3 Service-bezogene Faktoren

“Customers do not seek products, they seek satisfaction.”

- Global Marketing

Service gehört in der Wirtschaftswissenschaft zu den Produkten eines Unternehmens. Im Unterschied zum „klassischen“ Produkt stellt der Service als Produkt keine materielle Leistung dar.⁴⁴ Er besitzt vier Eigenschaften: Unantastbarkeit, Untrennbarkeit, Heterogenität und Verderblichkeit.⁴⁵ Der Service kann nicht nur allein als Produkt vertriebt werden, sondern ist häufig mit materiellen Produkten verbunden. Je nach Eigenschaften der Branche sind die Gewichtungen von Produkt und Dienstleistung gemäß den Anforderungen der Kunden ganz unterschiedlich,⁴⁶ z. B. spielt die Zufriedenheit der Kunden mit dem Service im Vergleich mit dem Einkauf eines Autos bei der Wahl eines Kurses eine größere Rolle. Auch haben die Kunden bei Gebrauchsgütern mehr Erwartungen an die Nebenleistungen, wie Beratung und Unterstützung vor dem Kauf, dauerhafte Qualität sowie entsprechende Funktion und Entsorgung.⁴⁷ Daher ist die Dienstleistung im internationalen Entwicklungsprozess genauso wichtig wie das Produkt. Nach der Theorie von Kolter, Armstrong, Harris und Piercy (2019) besteht Service aus Kundendienst und Reparaturmöglichkeiten, kostenlosen Schulungen, Gewährleistung, Telefon-Hotline, Frei-Haus-Lieferung, Zahlungsziel oder Teilzahlung sowie Aufbau, Einbau und Installation.⁴⁸

Laut der Theorie von Terpstra, Sarathy und Russow (2006) nutzen internationale Unternehmen drei Strategien je nach Breite und Tiefe der Produktlinien benutzen. Erstens können Unternehmen ihre regionale Dienstleistungsstrategie auf den ausländischen Markt übertragen. Anhand der Kundenpräferenzen des Ziellands für die

⁴⁴ Vgl. Harries / Piercy 2016, S. 434.

⁴⁵ Vgl. Cateora / Graham 2007, S. 355ff.

⁴⁶ Vgl. Hollensen 2020, S. 455f.

⁴⁷ Vgl. Wöhe / Döring 2013, S. 414f.

⁴⁸ Vgl. Harries / Piercy 2019, S. 389.

Dienstleistung kann die Dienstleistung auch im Ausland erweitert werden, ⁴⁹ z. B. ist das Bedürfnis nach Service von Kunden in Japan höher als von Kunden in Schweden. Aufgrund der Untrennbarkeit von Dienstleistungen müssen ihre Produktion und ihr Verbrauch fast gleichzeitig erscheinen.⁵⁰ Dies führt zu zunehmenden Kosten. Daher vereinfachen viele Unternehmen auch ihre Dienstleistungsstrategien in Ausland.⁵¹

Als eine immaterielle Leistung ist die internationale Dienstleistung flexibel, aber bringt gleichzeitig verschiedene Risiken mit sich. Es ist schwer, internationale Märkten aus der Ferne vom zentralen Hauptsitz aus zu kontrollieren. Denn unterschiedliche Märkte werden anhand der Präferenzen jeder Zielgruppe mit verschiedenen Parametern gemessen. Zudem wird der Preis der Dienstleistung von unterschiedlichen Kosten beeinflusst und ist nur schwer zu standardisieren. Außerdem ist es aufwändig, die Zufriedenheit der Kunden bei der gleichen Dienstleistung in unterschiedlichen Märkten zu erheben. Personalisierte Dienstleistungen sind in der Entwicklung notwendig.⁵²

Für internationale Kunden ist die begleitende Dienstleistung bei Gebrauchsgütern immer ein Teil der Entscheidungsfaktoren beim Einkauf. Gleichzeitig entstehen durch die Dienstleistungen in neuen Märkten auch beträchtliche Kosten. Die internationalen Unternehmen sollten Art des Produkts, Einfluss der Dienstleistung im Zielmarkt und Return on Investment (ROI) der Dienstleistungsaktivitäten bestimmen und auch mögliche Risiken vermeiden.

2.3.4 Kommunikations-bezogene Faktoren

Kommunikation ist ein wichtiger Einflussfaktor der Internationalisierung.⁵³ Generell versteht man unter Kommunikation, dass Informationen ausgetauscht werden.

⁴⁹ Vgl. Zentes / Swoboda / Schramm-Klein 2009, S. 369; Terpstra, V. / Sarathz, R. / Russow, L.: International Marketing. North Coast Publishers, 2006, S. 253ff.

⁵⁰ Vgl. Cateora / Graham 2007, S. 357.

⁵¹ Vgl. Cateora / Graham 2007, S. 357.

⁵² Vgl. Hollensen 2020, S. 455.

⁵³ Vgl. Hollensen 2020, S. 588.

Wirtschaftlich kann eine gute Kommunikation den Kunden helfen, das Design des Produktes zu verstehen und die Zufriedenheit beim Einkaufserlebnis zu erhöhen. Dadurch können dem Unternehmen nicht nur wirtschaftliche Vorteile, z. B. Marktanteile und Umsatz, sondern auch psychologische Vorteile, z. B. Bekanntheit, Image und Kaufabsicht, verschafft werden.⁵⁴

Die Instrumente der Kommunikation sind seit der zweiten industriellen Revolution nicht mehr auf die mündlichen und gedruckten Verbreitungsformen begrenzt und seit der dritten industriellen Revolution in der digitalen Welt besonders vielfältig. Centeno und Hart (2012) klassifizieren die Instrumente der Kommunikation in Massenmedien, personale und vertrauliche Kommunikation, wie Tabelle 1 zeigt.⁵⁵ Mit dem digitalen „Information Bombing“ wird es heutzutage immer schwerer, effizient mit Kunden zu kommunizieren, d. h. hohe Reichweite und Abdeckung mit angemessenen Kosten zu verbinden. Zudem ist es bei der Internationalisierung unrealistisch, nur einzelne Instrumente einzusetzen oder nur „Above-the-line“-Maßnahmen durchzuführen. Daher ist es wichtig, eine optimale Medien-Mix-Strategie auszuarbeiten sowie deren Inhalt mit den Präferenzen der Kunden in unterschiedlichen Kanälen zu vereinbaren.⁵⁶

Die Wichtigkeit der Kommunikation ist im internationalen und lokalen Markt fast gleich. Aber bei der internationalen Kommunikation gibt es zusätzliche Schwierigkeiten, nämlich in Bezug auf Sprache, Recht und Regulation, Wirtschaft, Wettbewerb sowie Kultur.⁵⁷ Darunter spielen Sprache und Kultur eine besonders wichtige Rolle, da sie häufig direkt zu Missverständnissen bei der Kommunikation führen. Das geplante Ziel wird dann nicht erreicht oder sogar das Image der Marke verletzt.⁵⁸

⁵⁴ Vgl. Zentes / Swoboda / Schramm-Klein 2009, S. 386f.

⁵⁵ Vgl. Hollensen 2020, S. 592.

⁵⁶ Vgl. Esch 2017, S. 28f.

⁵⁷ Vgl. Hollensen 2020, S. 588.

⁵⁸ Vgl. Zentes / Swoboda / Schramm-Klein 2009, S. 386f.

	One-way communication		Two-way communication	
Advertising	Public relations	Sales promotion	Direct marketing	Personal selling
Newspapers	Annual reports	Rebates and price discounts	Social media (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, etc.) Direct mail / database marketing	Sales presentation
Magazines	Corporate image	Catalogues and brochures	Internet marketing / online advertising	Salesforce management
Journals	House magazines	Samples, coupons and gifs	Telemarketing	Trade fairs and exhibition
Directories	Press relations	Competitions	Mobile marketing	
Radio	Public relations		SMS	
Television	Events		Viral marketing	
Cinema	Lobbying		Social media (Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.)	
Outdoor	Sponsorship			
	Celebrity endorsement			
	Product placement			
	Ambush marketing			

Tabelle 1: Typical communication tools (media) ⁵⁹

⁵⁹ Vgl. Sevend Hollensen 2020, S. 592

Als ein Teil des Marketing-Mix muss das Unternehmen entscheiden, eine einheitliche oder unterschiedliche Kommunikationsstrategien zu benutzen.⁶⁰ Aufgrund der oben genannten Schwierigkeiten verwenden die meisten Unternehmen in unterschiedlichen Märkten verschiedene Maßnahmen der Kommunikation. Dabei wählt das Unternehmen bei der Internationalisierung zuerst den passenden Medien-Mix, um das Kommunikationsziel effizient zu erreichen. Schwierigkeiten der Kommunikation müssen analysiert und berücksichtigt werden, um Missverständnisse zu vermeiden.

2.3.5 Preis-bezogene Faktoren

Die Einflussfaktoren der internationalen Preisgestaltung beinhalten neben wirtschaftlichen auch gesetzliche und regulatorische Aspekte sowie Marktpräferenzen.⁶¹ Aus Sicht der Unternehmensführung kann zwischen internen Faktoren, also Micro-Faktoren innerhalb des Unternehmens, und externen Faktoren, die sich auf die Marco-Umwelt beziehen, unterschieden werden (siehe Abbildung 3).

⁶⁰ Vgl. Harries / Piercy 2016, S. 922.

⁶¹ Vgl. Zentes / Swoboda / Schramm-Klein 2009, S. 375.

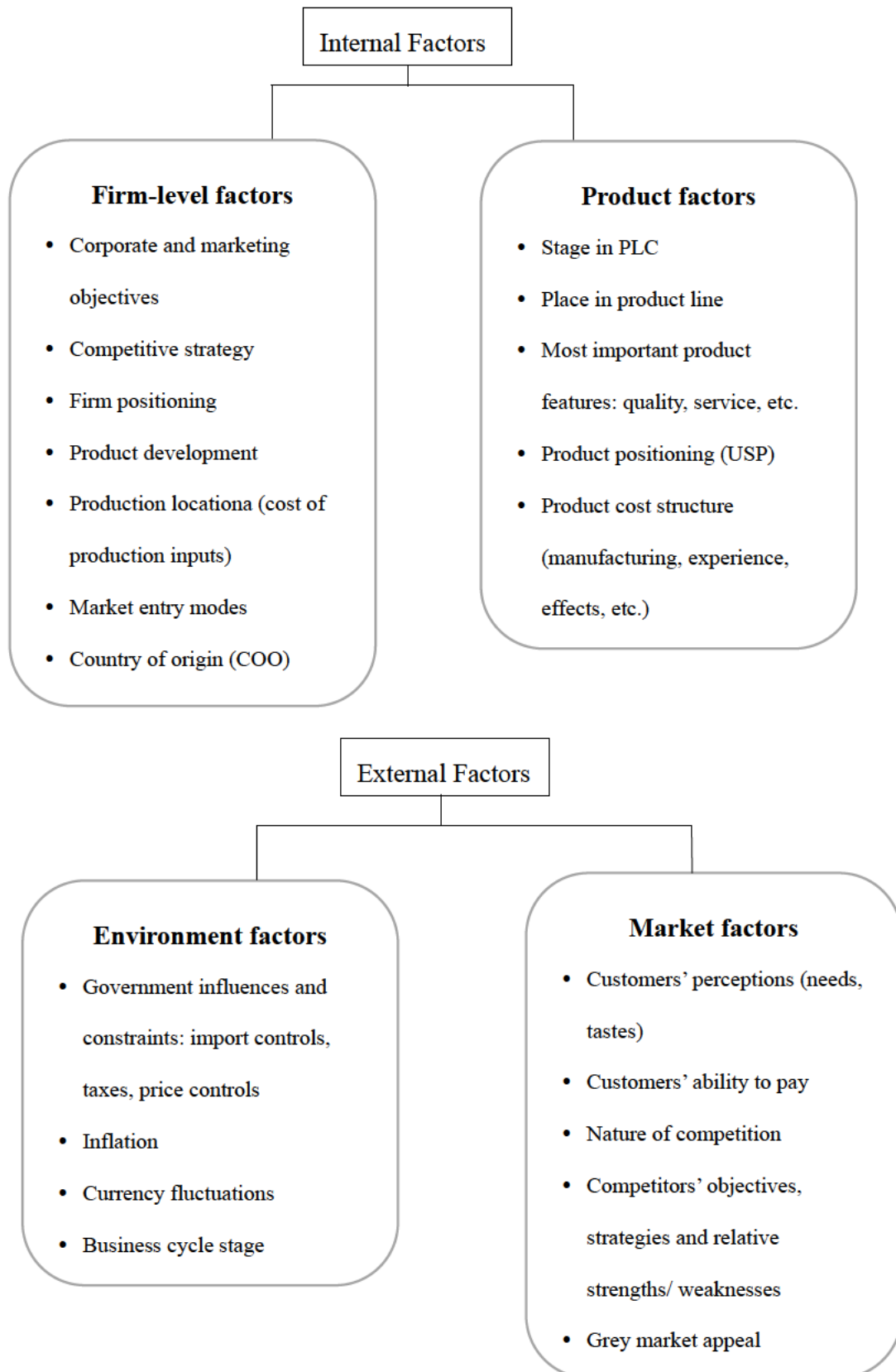


Abbildung 3: Factors influencing international pricing

Quelle: modifiziert nach Hollensen 2020, S. 513.

Durch die obige Abbildung wird klar, dass die Entscheidung der Preisstrategie von fast allen Bereichen des Handels beeinflusst wird. Für internationale Unternehmen ist es wichtig, die Preise zwischen unterschiedlichen Ländern zu koordinieren.⁶² Die Preisgestaltung in landübergreifenden Märkten kann grob auf zwei Arten stattfinden. Einerseits können die Preise der Produkte zentral für die nationalen und internationalen Märkte eingestellt werden. Standardisierte Preise bringen relativ niedrige Risiken, begrenzen allerdings die Gewinnmargen. Andererseits kann eine Differenzierung der Preise in unterschiedlichen Märkten vorgenommen werden. Im Gegensatz zu einheitlich eingestellten Preisen wird diese Preisstrategie anhand der lokalen Ist-Situation von lokalen Niederlassungen oder Geschäftspartnern selbst festgelegt.⁶³

Daher sollten Preisunterschiede zwischen unterschiedlichen Märkten von Unternehmen berücksichtigt werden. Ansonsten ist es möglich, dass das Mutterunternehmen die Steuerung verliert. Zum Beispiel ist das Unternehmen durch die Berücksichtigung von Preisunterschieden in der Lage, Produkte in einem Markt mit niedrigerem Preis einzukaufen und in einem anderen Markt, der einen höheren Einkaufspreis aufweist, zu liefern sowie zu verkaufen.⁶⁴

2.3.6 Distributions- bzw. vertriebskanal- bezogene Faktoren

Unter „Distribution“ versteht man den Transport eines Produkts vom Hersteller, meistens über den Absatzmittler, zum Verbraucher. Die Zufriedenheit der Verbraucher ist aus wirtschaftlicher Sicht ein Teil der erfolgreichen Distribution.⁶⁵

Neben den Faktoren Produkt und Dienstleistung ist die Distribution einer der wichtigsten Faktoren der Internationalisierung. Denn anders als beim regionalen Vertrieb muss das Produkt beim internationalen Verkauf vom Hersteller zum

⁶² Vgl. Hollensen 2020, S. 525.

⁶³ Vgl. Hollensen 2020, S. 525f.

⁶⁴ Vgl. Hollensen 2020, S. 525f.

⁶⁵ Vgl. Wöhe, Günter / Döring, Ulrich: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Vahlens, 2013, S. 453.

Endkunden einen weiteren Weg zurücklegen; genauer gesagt muss es geographisch von einer Region zur anderen transportiert und dort verkauft werden.⁶⁶ Ein anderer Grund, warum die Distribution für den Erfolg der Internationalisierung eine große Rolle spielt, ist der Einfluss der Distribution auf den Gewinn des Unternehmens. Die Kosten der Vertriebskanäle können fast bis zur Hälfte des Verkaufspreises (15 bis 40 %) der Produkte und Dienstleistungen einer Branche ausmachen,⁶⁷ z. B. Logistikkosten, Vertriebs- und Verkaufskosten sowie die Handelsspanne.⁶⁸ Außerdem hat die Distribution auch psychologische Auswirkungen, z. B. wird durch Absatzmittler das Image des Unternehmens beeinflusst.

Das internationale Distributionsmanagement bezieht sich auf Vertriebs-, Verkaufs- und Distributionslogistik.⁶⁹ Es umfasst die ganze Wertschöpfungskette und alle Vertriebskanäle. Darunter haben die Vertriebskanäle im Distributionsmanagement eine besondere Bedeutung, weil die Wertschöpfungskette bei internationalen Vertriebsaktivitäten von Unternehmen komplett oder größtenteils standardisiert werden kann, aber die Unterschiede zwischen den Vertriebskanälen jedes Landes sehr groß sein können. Außerdem können die Struktur und der Ist-Zustand des Vertriebs in jedem Markt ganz unterschiedlich sein. Beispielsweise dominieren in Japan und Indien die kleinen Einzelhändler, ganz unterschiedlich zu den großen Handelsketten in den USA und Europa.⁷⁰ Bei der Auswahl der Kanäle sollten Unternehmen Position, Marktabdeckung, Länge, Reichweite, Kosten und Zielgruppe jedes Kanals bewerten und gemäß eigenen Bedürfnissen planen.⁷¹

Hiermit ist es kaum möglich, die regionale Distributionsstrategie einfach auf den internationalen Markt zu übertragen. Zumeist entscheiden sich Unternehmen anhand

⁶⁶ Vgl. Cateora / Graham 2007, S. 397f.

⁶⁷ Vgl. Hollensen 2020, S. 551.

⁶⁸ Vgl. Berndt / Fantapié / Sander 2016, S. 375.

⁶⁹ Vgl. Berndt / Fantapié / Sander, S. 377f.

⁷⁰ Vgl. Harries / Piercy 2016, S. 925.

⁷¹ Vgl. Hollensen 2020, S. 554ff.

der Situation des Ziel-Markts für andere Distributionsstrategien als im Heimatmarkt.⁷² Es gibt drei Arten von Vertriebswegen, nämlich direkten Vertrieb, indirekten Vertrieb und Mehr-Kanal-Vertrieb. Beim direkten Vertrieb werden die Produkte über Abteilungen oder Organisationen des Unternehmens selbst verkauft, z. B. Niederlassungen im Zielland oder E-Commerce. Außerdem wird das Geschäft im Ausland häufig mit externer Hilfe entwickelt.⁷³ Wenn die Distributionsquote zu hoch ist, sollte das Unternehmen dagegen den Einzelhandel nutzen. In diesem Fall erfolgt der Vertrieb häufig indirekt, also über Vertragshändler oder Franchise-Nehmer.⁷⁴ Um schnell in neue Märkte einzutreten und die Distributionsstrategien zu optimieren, ergreifen Unternehmen in der Praxis nicht nur einzigartige Distributionsstrategien, sondern auch gemischte Maßnahmen, mit denen die Produkte auf vielfältigen Wegen gleichzeitig vertrieben werden.⁷⁵

Ein Risiko des internationalen Distributionsmanagements ist „graues Marketing“. Es erscheint auch beim Preismanagement und wurde oben schon erklärt. In der Distribution tritt es häufig beim E-Commerce auf. Um graues Marketing zu reduzieren, müssen Unternehmen zuerst den schon vorhandenen schwarzen Handel mit Rechtswegen bekämpfen. Auch die Änderung der Marketing-Mix-Strategie ist eine mögliche Lösung, die speziell Produkt, Preis und Gewährleistung betrifft.⁷⁶

⁷² Vgl. Zentes / Swoboda / Schramm-Klein 2009.

⁷³ Vgl. Wöhe / Döring 2013, S. 462f.

⁷⁴ Vgl. Wöhe / Döring 2013, S. 461f.

⁷⁵ Vgl. Wöhe / Döring 2013, S. 464f.

⁷⁶ Vgl. Hollensen 2020, S. 578.

3 Modeeinzelhandel in China

3.1 Einzelhandel in China

3.1.1 Schnell Entwicklung nach der wirtschaftlichen Öffnung

China ist als ein Markt mit 1,4 Milliarden Einwohnern aktuell der zweitgrößte Einzelhandelsmarkt der Welt.⁷⁷ Seit Beginn der Reform- und Öffnungspolitik Chinas im Jahr 1979 hat sich der Einzelhandel in China bis heute stabil entwickelt, wobei die durchgängige Entwicklung sich aus wirtschaftlicher Sicht an vier wichtigen Zeitpunkten festmachen lässt.

Der erste Zeitpunkt ist das **Ende des 20. Jahrhunderts**. Davor öffnete die chinesische Regierung trotz der Reform- und Öffnungspolitik den Einzelhandelsmarkt nur für inländische Unternehmen und ließ fast keine ausländischen Unternehmen dafür zu. Ab **Juni 1992** öffnete die chinesische Regierung den Einzelhandelsmarkt für ausländische Investitionen in sechs Hauptstädten⁷⁸ und fünf Sonderwirtschaftszonen⁷⁹ bis zu sogenannten „Tier 2“- und „Tier 3“-Städten schrittweise und mit begrenzter Anzahl für ausländisch investierte Unternehmen. In dieser Periode entstanden zahlreiche mittlere und große Geschäfte und Einkaufszentren.⁸⁰ Mit dem plötzlichen Einsetzen der Internationalisierung entwickelte sich der chinesische Einzelhandel sehr schnell. Bis zum Jahr 2004 stieg der Einzelhandelsumsatz in China zehn Jahre in Folge jedes Jahr um mehr als 10 % an. Im **Dezember 2004** hob China wegen des Beitrittes zur WTO die Beschränkungen für ausländische Investitionen auf. Im Folgenden wird mehr auf ausländische Unternehmen im chinesischen Einzelhandelsmarkt eingegangen.⁸¹ Die

⁷⁷ Statista: Retail market worldwide, 2019, <https://www.statista.com/topics/5922/retail-market-worldwide/#dossierKeyfigures>.

⁷⁸ Die sechs Hauptstädte sind Beijing, Shanghai, Tianjin, Guangzhou, Dalian und Qingdao.

⁷⁹ Die fünf Sonderwirtschaftszonen sind Shenzhen, Zhuhai, Shantou, Xianmen und Hainan. Vgl. Na, Bao, The development from special economic zone (SEZ), to free trade zone (FTZ) of China. In: IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. IOP Publishing, 2019. S. 2f.

⁸⁰ Vgl. Zou, Shaoming / Fu, Huifen: International Marketing. Emerald Group Publishing Limited, 2011, S. 87.

⁸¹ Vgl. Hingley, Martin / Lindgreen, Adam / Chen, Lan: Development of the grocery retail market in China.

letzte Änderung passierte mit dem Aufstieg des Internets.

3.1.2 Aktueller Stand des Einzelhandels: E-Commerce spielt eine wichtige Rolle

Die Erscheinung des Internets führte nicht nur in Industrieländern, sondern auch in Entwicklungsländern wie China zu der schnellen Verbreitung des E-Commerce.⁸² Zunächst legte die zunehmende Popularität von Telefon und Internet in China den Grundstein für die Entwicklung des E-Commerce.⁸³ Am **Anfang des 21. Jahrhunderts** begann dann das Unternehmen Alibaba damit, den E-Commerce in den Haushalten zu popularisieren. Die Vermarktungsaktivitäten der Internet-Unternehmen führten schließlich dazu, dass die chinesischen Konsumenten den Fokus ihrer Einkaufsgewohnheiten allmählich vom stationären Handel auf den Online-Handel verschoben haben. Im Jahr 2020 erreichte der E-Commerce-Umsatz in China mit 11,76 Milliarden RMB schon knapp 30 % des gesamten Einzelhandelsumsatzes (39,19 Milliarden RMB) (siehe Abbildung 4).⁸⁴

British Food Journal, 2009, S. 45.

⁸² Vgl. Li, X. / Jin, M.: Main Factors Affecting the Performance of the B2C E-commerce Companies in Retail Market in China. International Journal of Multimedia and Ubiquitous Engineering, 9(6), 2014, S. 269.

⁸³ Vgl. Wong, X. / Yen, D. C. / Fang, X.: E-commerce development in China and its implication for business. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 2004, S. 73.

⁸⁴ National Bureau of Statistics,
http://www.stats.gov.cn/xxgk/sjfb/zxfb2020/202001/t20200117_1767744.html
<http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsjsj/2019/indexeh.htm>.

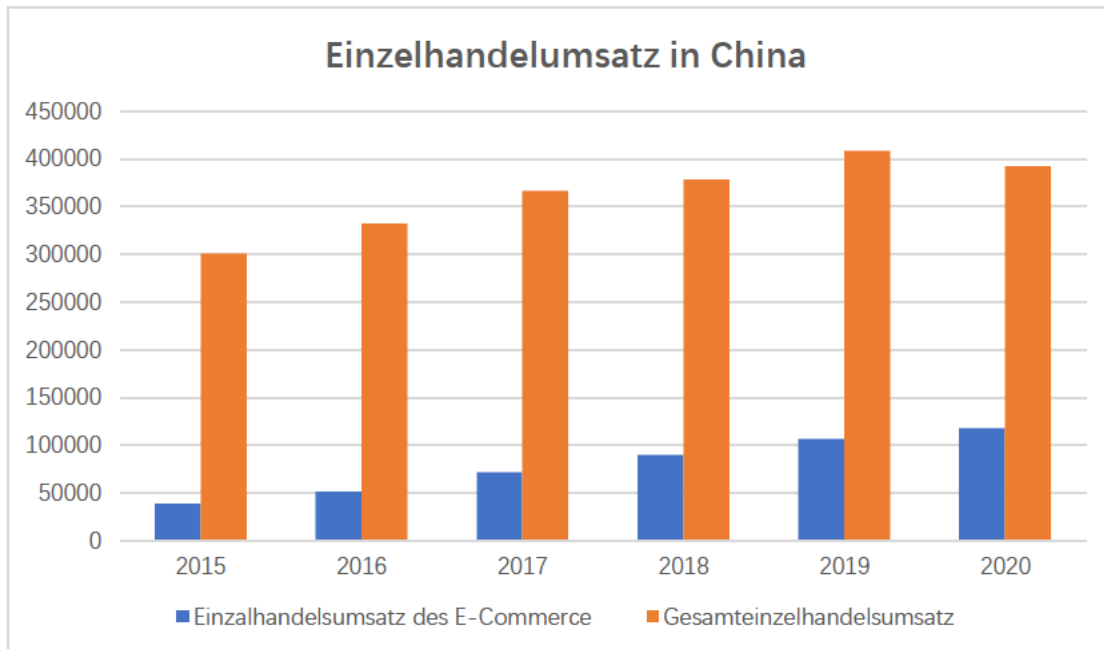


Abbildung 4: Einzelhandelsumsatz in China

Quelle: Eigene Darstellung, <http://www.stats.gov.cn/english/Statisticaldata/AnnualData/>

Heutzutage ist China der größte Markt für E-Commerce in der Welt.⁸⁵ Aufgrund der hohen Marktdurchdringung auf dem gesamten Einzelhandelsmarkt und der stabilen Wachstumsrate ist E-Commerce ein effektiver Kanal zum Eintritt des Market für die internationalen Unternehmen.⁸⁶

3.2 Entwicklung des Einzelhandels in der Modebranche

Als wichtiger Zweig des chinesischen Einzelhandels folgt die Entwicklungstendenz der Modebranche Chinas auch den oben beschriebenen Spuren. Vor 1980 waren sowohl staatseigene Unternehmen als auch private Unternehmen in der chinesischen Modeindustrie aktiv, die hauptsächlich vom Großhandel dominiert wurde. Die Produzenten verkauften Kleidung zuerst an Absatzmittler und die Absatzmittler verkauften sie weiter an Endkunden. Aufgrund einer begrenzten zweigleisigen Preispolitik⁸⁷ konnten die Produzenten die Produkte nicht direkt an private Kunden

⁸⁵ Vgl. Li, X., & Jin, M. (2014), S. 269

⁸⁶ Vgl. Giuffrida, M., Mangiaracina, R., Perego, A., & Tumino, A. (2017). 773

⁸⁷ Die zweigleisige Preispolitik ist auch bekannt als „Dual Track Pricing“. Bei dieser Politik wird der Preis der

vertreiben. In chinesischem Mode-Einzelhandelsmarkt wurde erst zur Mitte der 1990er Jahre das direkte Verkaufen erlaubt. Gleichzeitig erschienen internationale Investitionen im Mode-Einzelhandel. Aufgrund des niedrigen Pro-Kopf-BIP war China damals trotzdem kein idealer Vertriebsmarkt für internationale Modeunternehmen.

Nach Beginn der „Reform- und Öffnungspolitik“ der chinesischen Regierung gegen Ende der 1980er Jahre investierten viele internationale Unternehmen wegen der günstigen Arbeitskraft und der Verfügbarkeit textiler Ressourcen⁸⁸ in die chinesische Textilindustrie und bauten zahlreiche Textilfabriken in den Provinzen Guangdong und Fujian. 2005 war China weltweit das größte Produktions- und Exportland für Textilien.⁸⁹ Mit der schnell wachsenden Wirtschaft stieg auch die Nachfrage der inländischen Konsumenten an. Gleichzeitig entstanden zahlreiche nationale Marken, die sich an den internationalen Marken orientierten. Seit Eintritt des 21. Jahrhunderts entwickelt sich der Mode-Einzelhandel in China wegen der zunehmenden Beliebtheit des E-Commerce noch schneller – nicht nur für die internationalen Unternehmen, sondern auch für die regionalen Unternehmen. Zahlreiche internationale Modeunternehmen machen einen Großteil ihrer Umsätze im chinesischen Markt.

Allerdings sehen sich internationale Unternehmen im chinesischen Mode-Einzelhandelsmarkt zunehmend mit Problemen konfrontiert. Einerseits führen die jährlich zunehmenden persönlichen Einkommen zu einem sehr hohen Bedarf für die Textil- und Bekleidungsindustrie. Andererseits ziehen sich viele globale Modeunternehmen wegen des intensiven Wettbewerbs aus diesem Markt zurück. Viele

Produkte vom Zentralkomitee für eine bestimmte Anzahl festgelegt. Über den Preis von Produkten über diese begrenzte Anzahl hinweg können die regionalen Regierungsabteilungen und Verkäufer selbst entscheiden. Vgl. Li, Wei: Corruption during the Economic Transition in China. Nomos Verlagsgesellschaft, 2001.

⁸⁸ Vgl. Shi, Hu: Understanding Affective Commitment through High-Performance Work Systems of Line Managers in Garment Retail Industry, China. Asian Journal of Research in Business and Management 2(1), 2020, S. 27.

⁸⁹ Vgl. Tao, Yuan / Fu, Xu: China's textile industry international competitive advantage and policy suggestion. Business and Public Administration Studies 2(1), 2007, S. 84.

weltbekannte Modemarken haben ihre Geschäfte im chinesischen Markt bereits gestoppt, wie zum Beispiel die Marke Old Navy der GAP Group, die 2020 nach sechsjähriger Marktpräsenz China verlassen hat.⁹⁰

Daher ist China ein Land sowohl mit großen Chancen als auch mit Risiken für internationale Modeunternehmen. Die Unternehmen müssen sich darauf vorbereiten, mit der starken Konkurrenz in der chinesischen Modebranche mitzuhalten.

3.3 Besonderheiten der Einflussfaktoren in China

3.3.1 Schwerpunkt der Kommunikation – Social Media

Heutzutage spielen die sozialen Medien in China eine besonders wichtige Rolle, weil sie dort aufgrund der riesigen Internetnutzerbasis eine sehr hohe Reichweite haben. Bis Mitte des Jahres 2021 hatte China nach jeweils 5 % Wachstum in drei aufeinanderfolgenden Jahren über eine Milliarde Internetnutzer, was fast drei Vierteln der Bevölkerung Chinas entspricht. 926,78 Millionen dieser Nutzer sind auf Social-Media-Plattformen präsent (siehe Abbildung 5).

⁹⁰ Vgl. Reuters: Gap's Old Navy brand to exit China in early 2020, 2019, <https://www.reuters.com/article/us-gap-china-idUSKBN1XV2MC>.

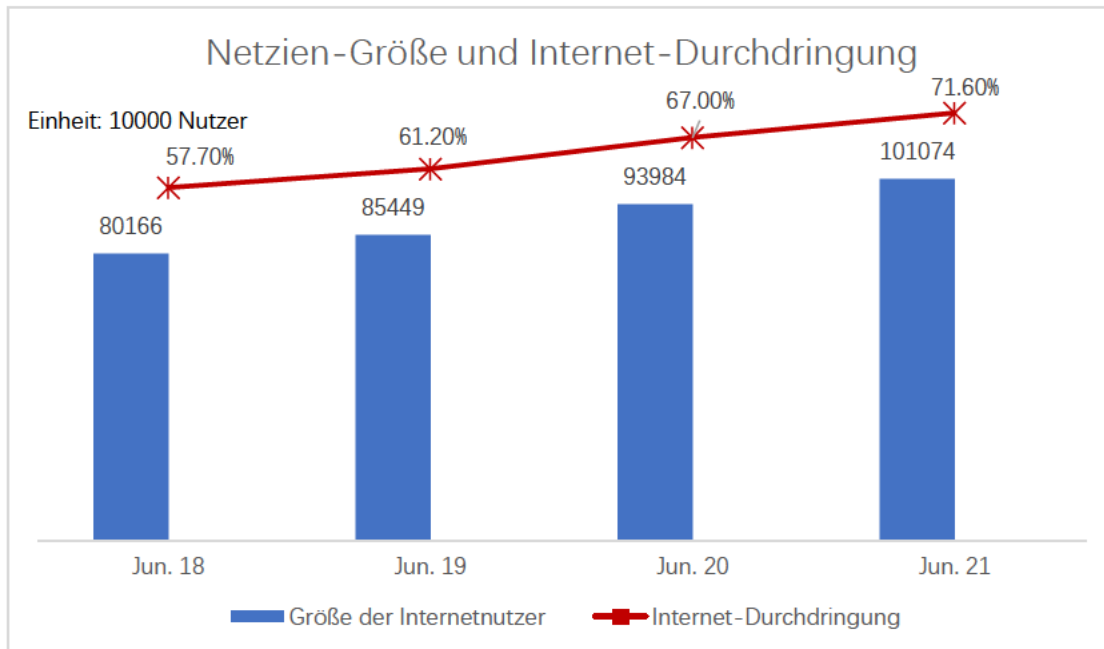


Abbildung 5: Netzien-Größe und Internet-Durchdringung

Quelle: Eigene Darstellung, The 48th Survey Report, CNNIC's Statistical Survey on China's Internet Development, 06.2021, S. 14

Im Vergleich zu anderen Ländern ist die Reichweite der sozialen Medien in China zudem breiter, weil ihre Nutzergruppe dort nicht hauptsächlich von der jungen Generation dominiert wird, sondern von der Generation Z bis zur grauen Generation, die das Internet über Smartphones erreichen, die gesamte Bevölkerung umfasst. Daher spielen die sozialen Medien eine wichtige Rolle als Kommunikationsmedium bei der Internationalisierung.

Momentan gibt es vier wichtige Social-Media-Kanäle in China, nämlich WeChat, Sina Weibo, RED (Xiaohongshu) und Douyin (Tiktok).⁹¹ **WeChat** ist die Instant-Messaging-App mit der größten Nutzerbasis in China. Ein offizielles Konto auf WeChat ist daher ein wichtiger Kommunikationskanal für viele Unternehmen, der ausgewählt wird, weil jeder Beitrag des offiziellen Kontos via WeChat an allen Follower geschickt

⁹¹ Vgl. Chen, Kuan-Ju / Lin, Jih-Syuan / Shan, Yan: Influencer marketing in China: The roles of parasocial identification, consumer engagement, and inferences of manipulative intent. *Journal of Consumer Behaviour* 20(6), 2021, S. 1436.

werden kann. **Sina Weibo** ist die größte Mikroblogging-Plattform Chinas und hat durchschnittlich 430 Millionen aktive Nutzer pro Monat. Es ist auch als „chinesisches Twitter“ bekannt.⁹² **RED**, auf Chinesisch Xiaohongshu, ist eine mobile App mit Social-Media- und E-Commerce-Funktionen. Für internationale Unternehmen ist RED wichtig als Plattform, auf der Konsumenten selbst Informationen über Produkte teilen, und aufgrund Beliebtheit unter weiblichen Konsumenten der Generationen Y und Z. **Douyin**, als internationale Version auch bekannt als Tiktok, ist eine Social-Media-App für Kurzvideos, die 2016 vom Unternehmen ByteDance Ltd. entwickelt wurde. Aufgrund des schnellen Tempos dieser App mit Videos und Musik wurde Douyin sehr schnell populär und die Zahl der aktiven Nutzer erreichte im Jahr 2019 bereits 320 Million.⁹³

Es gibt noch weitere Social-Media-Plattformen mit kleineren Nutzergruppen in China. Internationale Unternehmen eröffnen aber normalerweise beim Eintritt in den chinesischen Markt nur Konten auf den ersten zwei wichtigen Plattformen, um Kosten zu sparen oder das Marken-Image konsistent zu halten.

3.3.2 Neue entwickelter Vertriebskanal: Live-Streaming

Live-Streaming wird in China bereits seit sechs Jahren zum Vertrieb benutzt und hat sich dort im Vergleich zu anderen Ländern schon als ein bewährter Vertriebskanal stabilisiert. Allein auf der Live-Streaming-Plattform von Taobao erreichte der Umsatz des Live-Streaming-Vertriebs in 2018 mehr als 100 Billionen Yuan.⁹⁴ Laut „48th Survey Report“ von China Internet Network Information Center (CNNIC) betrug die Nutzerzahl des Live-Streaming-Vertriebs in China im Juni 2021 rund 384 Millionen,

⁹² Vgl. Ren, Yuan: Know Your Chinese Social Media. The New York Times, 2018, <https://www.nytimes.com/2018/11/19/fashion/china-social-media-weibo-wechat.html>.

⁹³ Vgl. Zhang Nan, President of Douyin: The development of short video is beyond imagination, and it is becoming an important media carrier. China Daily, 26.08.2019, <http://ex.chinadaily.com.cn/exchange/partners/82/rss/channel/cn/columns/vyuatu/stories/WS5d63879da31099ab995dbae3.html>.

⁹⁴ Vgl. Huang, Y.: Comparison between social e-commerce and traditional e-commerce: A case study of Pinduoduo.com and Taobao. Journal of Economic and Trade Practice, 23, 2021, S. 196.

was mehr als ein Drittel der gesamten Internetnutzer umfasst und im Vergleich zum Vorjahr ein Wachstum von 19,6 % darstellt.⁹⁵

Die E-Commerce-Plattformen für Live Streaming können in zwei Arten eingeteilt werden: einerseits die auf E-Commerce-Plattformen basierenden Live-Streaming-Vertriebsplattformen wie Taobao, Tmall, Jingdong and Pinduoduo, deren Zuschauer normalerweise Einkäufe zum Ziel haben; sowie andererseits auf Kurzvideo-Plattformen basierende Live-Streaming-Vertriebsplattformen wie Tiktok und Kuaishou, deren Zuschauer im Unterschied zu professionellen Einkaufsplattformen das Live-Streaming meistens aus Interesse an den Videos selbst nutzen und fast alle Impulskäufer sind. Internationale Unternehmen sollten anhand ihres Produkt- und Preissegments die richtigen Live-Streaming-Plattformen auswählen.

⁹⁵ Vgl. CNNIC (China Internet Network Information Center): The 48th Statistical Report on China's Internet Development, 08.2021, S. 37.

4 Analyse des Erfolgs von Crocs bei der Internationalisierung in

China

In diesem Kapitel wird das amerikanische Unternehmen Crocs als ein erfolgreiches Beispiel vorgestellt und sein Geschäftserfolg in China analysiert. Das Kapitel besteht aus zwei Teilen: Zuerst werden die Gründung und die Entwicklung des Unternehmens beschrieben. Dann werden die Kriterien des Internationalisierungserfolgs von Crocs im chinesischen Markt anhand der in Kapitel 2 und 3 dargelegten Einflussfaktoren zusammengefasst.

4.1 Das Unternehmen Crocs, Inc.

4.1.1 Geschichte und Wachstum

Als Vergleichsobjekt zu Birkenstock ist Crocs auch ein internationales Schuhunternehmen und verkauft ebenfalls keine Sportschuhe. Crocs trat 2006 in den chinesischen Markt ein. Nach einem Zeitraum der Fehlanpassung hat Crocs heutzutage seine ökonomischen und nicht-ökonomischen Ziele in China erreicht. Man kann daher sagen, dass Crocs in China schon Erfolg hat.

Die ersten Crocs-Schuhe wurden **2002** als **Schuhe für Bootfahrer** von den drei Bootliebhabern Scott Seamans, London Hanson und George Boedbecker Jr. Boedbecker entworfen. Aufgrund der Anforderungen an Stabilität und Entwässerung während des Bootfahrens haben die Schuhe ein innen abgesenktes Fußbett, drehbare Riemen und ein löchriges Oberteil. Zunächst waren die Schuhe nur „Schaumstoffklumpen“ mit speziellem Aussehen. Eine wichtige Wende war die Erfindung **des geschlossenzelligen Harzmaterials Croslite** von einem kanadischen Unternehmen und hat es dessen Verwendung für die Schuhe von Crocs. Die hauptsächlichen Eigenschaften von Croslite sind, dass das Material leicht und antimikrobiell ist sowie sich an die Körperwärme anpasst. So entstanden die heute bekannten Crocs-Outdoor-Schuhe mit leichtem Gewicht, gesundem Design und angenehmem Fußbett.

Nach der Erscheinung auf einer Bootsausstellung **Ende 2002** zogen Crocs-Schuhe sofort nicht nur die Aufmerksamkeit von seiner ursprünglich geplanten Zielgruppe der Bootsfahrer, sondern auch von Menschen aus **anderen Branchen** auf sich, die **professionelle Schuhen** ganztags tragen müssen, wie z. B. von Gärtnern und medizinischen Mitarbeitern. Danach erfuhr Crocs eine schnelle Entwicklung mit zahlreichen Bestellungen erfahren. Das Crocs-Team aus ursprünglich drei Bootliebhabern wurde immer größer und **Ronald Snyder wurde zum CEO und Vorstand von Crocs**, der zuvor Vorstand von Flex⁹⁶ war. 2004 entschied Ronald Snyder, dass Crocs seinen kanadischer Hersteller und Croslite-Patentinhaber **Finproject NA übernimmt**. Diese Entscheidung führte dazu, dass die Wertschöpfungskette komplett Crocs selbst gehörte, und ermöglichte die reibungslose Entwicklung von Crocs in der Zukunft. Im **Februar 2006** kündigte Crocs seinen Börsengang am **NASDAQ** an, um mehr Kapital für weitere Fortschritte zu sammeln. Ende 2021 übernahm Crocs die italienische **Schuhmarke HEYDUDE**, um in den Lifestyle-Schuhmarkt einzutreten.

4.1.2 Aktueller Stand

Bis 2021 hat Crocs seine Schuhe in **mehr als 90 Ländern** verkauft und hat weltweit mehr als 4000 Mitarbeiter. Mittlerweile ist die Marke Crocs eine der größten nicht-sportlichen Schuhmarken der Welt. Global hat Crocs 49 Niederlassungen⁹⁷, die geografisch hauptsächlich in drei Teile aufgeteilt sind, nämlich Amerika, Wirtschaftsraum Europa – Mittlerer Osten – Afrika (EMEA) und Asien-Pazifik. In **60 Ländern** oder Regionen werden Crocs-Schuhe **online** verkauft. Die Produktkategorien umfassen nicht-sportliche Schuhen, Socken sowie Schmuck für die Schuhe.

Komfort, Erschwinglichkeit für jeden Menschen, Lifestyle und Innovation sind die vier

⁹⁶ Flex, früher als Flextronics bekannt, ist ein globaler Lohnfertiger für elektronische Waren (EMS). Diese Aktiengesellschaft wurde 1969 in Singapur gegründet und hat rund 200.000 Mitarbeiter in 30 Ländern. Quelle: <https://investors.flex.com/home/default.aspx>.

⁹⁷ Vgl. SEC, <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1334036/000119312512075455/d280890dex21.html>.

Kernelemente des Images von Crocs. „Everyone comfortable in their own shoes“ ist das Motto des Unternehmens.⁹⁸ „Komfort“ ist auch das meist-vorkommende Wort auf der Crocs-Website. Das Design der Produkte sowie die Website von Crocs wecken Assoziationen mit „Buntheit“. Dadurch wird klar, dass Crocs durch vielfarbiges und modernes Design die junge Generation als Hauptzielgruppe erreichen möchte. Obwohl die Hauptzielgruppe also fest ist, bestimmt Crocs selbst als seine Zielgruppe für die Zukunft alle Menschen. Dies zeigt die Positionierung der Marke als mittelwertige Marke, deren Produkte jeder Mensch im Alltagsleben tragen kann. Letztes ist Innovation ist der Grund der erfolgreichen Gründung und schnellen Entwicklung des Unternehmens. Der Leitsatz „Unafraid to try and fail“⁹⁹ zeigt auch die offene Einstellung zur Innovation.

Crocs hat mehrfach versucht, eine **Mehrmarken-Strategie** zu führen. Die namensgebende Marke Crocs ist seit der Entstehung des Unternehmens bis Ende 2021 immer die Hauptmarke von Crocs, Inc. gewesen. Im Dezember 2006 erwarb Crocs die Marke Jibbitz, die speziell für Crocs-Schuhe passenden Schuhschmuck umfasst. Die Marke Ocean Minded wurde im Februar 2007 von Crocs übernommen und ihre Sandalen mit „Ethylene-vinyl Acetate (EVA)“-Fußbett wurden im Jahr 2014 in die Kernproduktlinie aufgenommen. Aufgrund unbeeindruckender Leistung wurde Ocean Minded jedoch wieder aus der Marke Crocs entfernt. Dank der beschleunigten Entwicklung in den letzten Jahren übernahm Crocs außerdem die italienische Schuhmarke HEYDUDE für 2,5 Milliarden US-Dollar im Dezember 2021,¹⁰⁰ um weitere Zielgruppen zu erreichen. Mehr Information über HEYDUDE werden hier nicht weitergegeben, weil diese Marke in China noch nicht verkauft wird.

4.1.3 Spuren der Internationalisierung nach China

⁹⁸ Vgl. Crocs: Crocs 2021 Investor Day, 14.09.2022.

⁹⁹ Vgl. Crocs, <https://careers.crocs.com/careers/default.aspx#explore-jobs>.

¹⁰⁰ Vgl. Fashion Network, <https://de.fashionnetwork.com/news/Crocs-ubernimmt-die-schuhmarke-heydude,1364375.html>.

Laut des letzten Jahresberichtes des Unternehmens führte Crocs bis Ende 2021 weltweit 42 Niederlassungen (siehe Tabelle 2).

Niederlassungen von Crocs¹⁰¹

	Gründung	Name der Niederlassung	Markt	Land
1.	2004	Crocs Asia Pte Ltd.	Singapur	Singapur
2.	2004	Western Brands Holding Company, LLC	Colorado	U.S.A
3.	2005	Crocs Australia Pty Ltd.	Australien	Australien
4.	2005	Crocs Brasil Comercio de Calçados Ltda.	Brasilien	Brasilien
5.	2005	Crocs Retail, LLC	Colorado	U.S.A
6.	2005	Crocs Hong Kong Ltd.	Hong Kong	China
7.	2005	Crocs México, S. de R.L. de C.V.	Mexiko	Mexiko
8.	2005	Crocs Servicios México, S. de R.L. de C.V.	Mexiko	Mexiko
9.	2005	Crocs Europe B.V.	Niederlande	Niederlande
10.	2005	Western Brands Netherlands Holding C.V.	Niederlande	Niederlande
11.	2006	Crocs Industrial (Shenzhen) Co. Ltd.	China	China
12.	2006	Jibbitz LLC	Colorado	U.S.A
13.	2006	Crocs Nordic OY	Finnland	Finnland
14.	2006	Crocs Industrial (Hong Kong) Co. Ltd.	Hong Kong	China
15.	2006	Crocs Footwear (Malaysia) Sdn. Bhd.	Malaysia	Malaysia
16.	2006	Crocs Puerto Rico, Inc.	Puerto Rico	Puerto Rico
17.	2006	Crocs UK Limited	Großbritannien	Großbritannien

¹⁰¹ Quelle: Crocs Annual Report 2021.

18.	2006	Crocs Europe BV	Colorado	U.S.A
19.	2007	Crocs Trading (Shanghai) Co. Ltd.	China	China
20.	2007	Crocs India Private Limited	Indien	Indien
21.	2007	Crocs Korea Inc	Südkorea	Südkorea
22.	2007	Crocs Stores B.V.	Niederlande	Niederlande
23.	2008	Crocs S.R.L.	Argentinien	Argentinien
24.	2008	Crocs Germany GmbH	Deutschland	Deutschland
25.	2008	Panama Footwear Distribution S. De R.L.	Panama	Panama
26.	2008	LLC Crocs CIS	Russland	Russland
27.	2010	Crocs General Partner LLC	Delaware	U.S.A
28.	2010	Crocs US Latin American Holdings, LLC	Delaware	U.S.A
29.	2010	Crocs France S.A.R.L.	Frankreich	Frankreich
30.	2010	Crocs Singapore Pte Ltd.	Singapur	Singapur
31.	2010	Crocs Japan GK (Taiwan Branch)	Taiwan	Taiwan
32.	2011	Crocs Footwear & Accessories (Shanghai) Co., Ltd.	China	China
33.	2011	Crocs Stores AB	Schweden	Schweden
34.	2012	Crocs Europe BV sede secondaria (Italy Branch)	Italien	Italien
35.	2012	Crocs Japan GK	Japan	Japan
36.	2013	Colorado Footwear C.V.	Niederlande	Niederlande
37.	2013	Crocs Vietnam Limited Liability Company	Vietnam	Vietnam
38.	2015	Crocs Austria GmbH	Australien	Australien
39.	2016	Crocs México Trading Company, S. de R.L. de C.V.	Mexiko	Mexiko
40.	2020	Crocs Canada Inc.	Canada	Canada

41.	2020	Crocs Malta Ltd	Malta	Malta
42.	2020	Crocs Malta Holdings Ltd	Malta	Malta

Tabelle 2: Niederlassungen von Crocs

Quelle: Eigene Darstellung

Aufgrund der klaren Positionierung zur Erfüllung einer Marktlücke konnte sich Crocs seit der Gründung schnell entwickeln und in der Welt verbreiten. 2004 begann Crocs vorläufig, das Geschäft vom nationalen Markt auf den asiatischen Markt in Singapur zu erweitern. Im folgenden Jahr wurden Niederlassungen von Crocs in Canada, Mexico, den Niederlanden und Australien gegründet. In der frühen Phase der Internationalisierung waren noch fast drei Viertel der Niederlassungen von Crocs in Amerika. Seitdem expandierte Crocs schrittweise mit weiteren Niederlassungen in Europa und Asien.

In Asien wurde Hongkong, China als zweiter Zielmarkt von Crocs ausgewählt. Aufgrund des freien wirtschaftlichen Umfelds und des zu den Clog-Schuhen passenden Tropenklimas gründete Crocs 2005 die Niederlassung **Crocs Hongkong Ltd.** in Hongkong. 2006 startete Crocs, sein Geschäft von Hongkong aus nach ganz China auszuweiten. Die Tochterunternehmen **Crocs Industrial (Shenzhen) Co. Ltd.**, **Crocs Trading (Shanghai) Co. Ltd.** und **Crocs Footwear & Accessories (Shanghai) Co. Ltd.** entstanden 2006, 2007 bzw. 2011. Heutzutage hat Crocs 36 Niederlassungen in China und verkauft gleichzeitig online auf den Plattformen T-Mall und Jingdong. Die unternehmenseigene offizielle Website von Crocs in China dient nur zur Werbung und für Kundendienstfunktionen.

4.2 Kriterien aus der Internationalisierungserfolg Crocs in China

4.2.1 Klare Positionierung und Festlegung der Zielgruppe

Die Zielkundengruppe von Crocs ist ganz klar. In China handelt es sich dabei um die Generation Y und die Generation Z.¹⁰² Letztere Generation Z, die zwischen 1997 und 2012 geboren ist, plant Crocs in China seit Juli 2021 als neue Kundengruppe zu erreichen.¹⁰³ Zudem machen in China weibliche Konsumenten einen Großteil der Kunden aus.

Die Positionierung der Marke Crocs entspricht genau den Vorzügen ihrer Zielgruppe. „Angeborene Freiheit“ ist ein kurzes Schlagwort im Crocs Online-Shop auf T-Mall und auch das Kernkonzept des Produktdesigns. Zudem wird das Motto „Come As You Are“ aus einer 2017 gestarteten globalen Kampagne von Crocs¹⁰⁴ im chinesischen Markt verwendet. Die farbigen Clogs wecken schnell Assoziationen mit Freiheit, Selbstvertrauen und positiver Einstellung zum Leben.

4.2.2 Kriterien produkt-bezogener Einflussfaktoren

Vielfältige Produktauswahl

Der Crocs Online-Shop auf T-Mall umfasst 379 Angebote in sechs Modulen, nämlich Damen, Herren, Kinder, Outdoor, LiteRide-Serie und Schuh schmuck. Die Produkte folgen genau der Jahreszeit, so dass die Produkte der 2022 Frühlingskollektion schon auf T-Mall erhältlich sind. Crocs vertreibt immer neue Produkte mit unterschiedlichen Produktlebenszyklen. Die Produkte setzen sich hauptsächlich aus drei Arten zusammen:

¹⁰² Salo, M. / Ondracek, J. / Saeed, M. / Bertsch, A.: Crocs, Inc.: Managing Corporate Resources (Strategic Perspectives). Delhi Business Review, 22(2), 2021, S. 110.

¹⁰³ Vgl. MH Education, <https://www.mheducation.com/highered/ideas/ferrell-business-in-the-news/crocs-chases-china-world-s-second-largest-shoe-market>.

¹⁰⁴ Vgl. Globe Newswire, [https://www.globenewswire.com/news-release/2017/04/03/953452/0/en/Crocs-Invites-Consumers-to-Come-As-You-Are-with-Launch-of-New-Global-Campaign-Featuring-Drew-Barrymore-John-Cena-YOONA-and-Henry-Lau.html#:~:text=\(NASDAQ%3ACROX\)%20today%20officially,Cena%2C%20YOONA%20and%20Henry%20Lau](https://www.globenewswire.com/news-release/2017/04/03/953452/0/en/Crocs-Invites-Consumers-to-Come-As-You-Are-with-Launch-of-New-Global-Campaign-Featuring-Drew-Barrymore-John-Cena-YOONA-and-Henry-Lau.html#:~:text=(NASDAQ%3ACROX)%20today%20officially,Cena%2C%20YOONA%20and%20Henry%20Lau).

Lau.

erstens klassische Produkte aus dem nationalen Markt; zweitens werden Produkte, die in Kooperation mit weltweit bekannten Marken und Künstlern erstellt werden, synchronisiert im chinesischen Markt vertrieben; letztens entwirft die Designabteilung der Niederlassung in China einige zum chinesischen Markt passende Produkte, die Crocs meistens nur in China anbietet. Dies führt zu einer vielfältigen Produktauswahl und fortlaufend neuen Produkten.

USP: Produktfunktionalität und mehr Verwendungsmöglichkeiten

Auf jeder Produktbeschreibungsseite werden Komfort und das spezielle Material Croslite als wichtige Funktionalitäten der Produkte vorgestellt, die dazu führen, dass die Schuhe sehr angenehmen und leicht sind.

Eine Analyse der Social-Media-Konten von Crocs ergibt, dass Crocs in China vielfältige Verwendungsmöglichkeiten mehr als andere Verkaufsargumente nutzt. Am Anfang waren Crocs im chinesischen Markt wegen ihrer Anti-Rutsch-Funktionalität bekannt als eine Marke für Regenschuhe und Kinderschuhe. Daher war es wichtig, die Verwendungsmöglichkeiten zu vermehren, um den Kunden mehr Gründe zum Kauf zu geben. Mittlerweile bewirbt Crocs die Schuhe nicht mehr nur für das Tragen zuhause, sondern auch für den Alltag, Sport und Reisen. Crocs gibt zudem viele Tipps, wie man die Schuhe mit Socken tragen kann.

Lokalisiertes Design

Bei der Lokalisierung der Produkte arbeitet Crocs mit unterschiedlichen chinesischen traditionellen Elementen im Design. Seit 2018 ist China-Chic ein zunehmender Trend in der Modebranche, speziell im chinesischen Markt. Nachdem die chinesische Sportmarke Li Ning im Jahr 2018 neue Produkte mit China-Chic auf der New York Fashion Week präsentierte, veränderte sich das Verständnis des Markts für Produkte mit China-Chic von altmodisch zu trendig.¹⁰⁵

¹⁰⁵ Vgl. Dai, Yuxin / Song, Xingyue / Zhang, Zixin: Why have many “time-honored brands” begun to take the

Crocs hat viele China-Chic-Elemente für den „Jibbitz“-Schuhschmuck entworfen. Basis dafür sind chinesische Zeichen sowie populäre Internetphrasen (siehe Abbildung 6). Darüber hinaus sind kulturelle Elemente wie z. B. Mahjong-Spielsteine, Hotpots oder Laternen bei Nischen-Kunden beliebt, insbesondere während wichtiger traditioneller Feste wie dem chinesischen Neujahr. Im Schuh-Bereich produzierte Crocs 2020 ein Produkt mit Elementen der Tuschemalerei in Zusammenarbeit mit dem Dunhuang-Museum(siehe Abbildung 7).



Abbildung 6: lokalisiertes Design in Jibbitz-Produkte

Quelle: Crocs Sina Weibo



Abbildung 7: lokalisiertes Design in Klog

Quelle: Crocs Sina Weibo

Co-Design mit chinesischen Marken und Stars

Außer lokalisiertem Design mit chinesischen Elementen arbeitet Crocs für das Design auch mit vielen lokalen Marken zusammen. Im amerikanischen Markt nutzte Corcs diese Produktstrategie der Kooperation mit anderen Marken und Stars zuerst, wie z. B. mit der Kosmetikmarke Benefit oder dem Sänger Justin Bieber. Im chinesischen Markt führt das Unternehmen diese Strategie fort. Außerdem hat Crocs vielfältige

China-Chic? Atlantis Press, 2021, S. 51.

Möglichkeiten zum Co-Design mit anderen Marken dank des verbundenen Schuh schmucks der Marke Jibbitz. Im Oktober 2021 veröffentlichte Crocs zusammen mit der Marke „Never’s Family“ (chinesisch: 奈娃家族), die auf fünf Hunden des beliebten Live-Streaming-Hosts Li Jiaqi basiert, eine Serie von Jibbitz (siehe Abbildung 7). Im August 2020 arbeitete Crocs zudem mit der lokalen Designermarke „Lost General“ für eine Serie von Produkten zusammen (siehe Abbildung 8).



Abbildung 9: Kooperation mit „Never’s Family“

Quelle: Crocs Sina Weibo

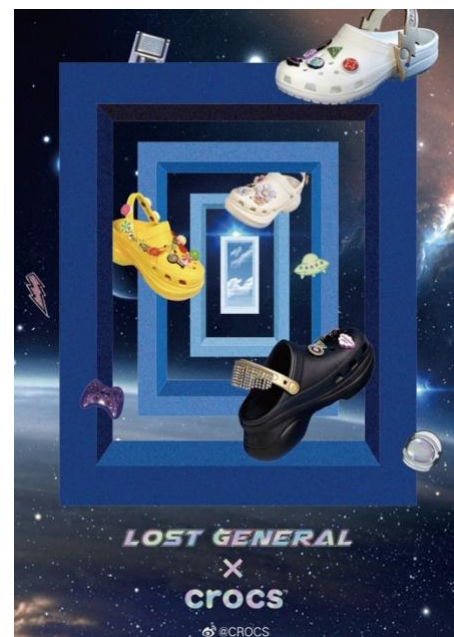


Abbildung 8: Kooperation mit "Lost General"

Quelle: Crocs Sina Weibo

2020 probierte Crocs erstmals Co-Design in China mit der chinesischen Schauspielerin Yang Mi, einer der bekanntesten und einflussreichsten Schauspielerinnen Chinas (siehe Abbildung 10).



Abbildung 10: Co-Design Klog mit Yang Mi

Quelle: Crocs Twitter

Seit der Neuausrichtung der Zielgruppe auf die Generation Z kooperiert Crocs für das Co-Design von Produkten in den letzten Jahren zunehmend mit Prominenten, die die jüngere Generation erreichen können, und nutzt mehr Produktarten zur Kooperation: Es werden nicht mehr nur die Kern-Produkte Crocs-Schuhe und Jibbitz, sondern auch Produktverpackungen, Staubsaugerbeutel und Socken zusammen entworfen, z. B. beim Co-Design mit Ouyang Nana Anfang 2022 (siehe Abbildung 11).



Abbildung 11: Co-Design mit Ouyang Nana

Quelle: Crocs Sina Weibo

4.2.3 Kriterien service-bezogener Einflussfaktoren

Mehr Kanäle: Hotline und Online Chat

In China bietet Crocs unterschiedliche Servicekanäle. Auf der offiziellen chinesischen Website von Crocs werden keine Produkte direkt verkauft und sie dient lediglich als Kontaktpunkt zum Kundendienst. Von dort aus werden die telefonische Kundendienst-Hotline und der Kontakt via soziale Medien (Weibo und WeChat) empfohlen.

Beim Kundendienst auf der Plattform T-Mall werden zuerst automatische Antworten auf allgemeine und häufige Fragen per Chat an den Kunden versandt. Wenn der Kunde auf „manuelle Kundenbetreuung“ klickt, wird Kontakt zu einem Mitarbeiter der Kundenberatung hergestellt. Auf anderen Vertriebsplattformen kann man ebenfalls Kontaktmöglichkeiten zum Kundendienst finden. Die Servicekanäle via Hotline, Verkaufsplattformen und soziale Medien helfen Crocs dabei, das Vertrauen der Kunden zu gewinnen.

Sofort reagierende Service Hotline*365 Tage

Persönlicher Kontakt spielt eine wichtige Rolle für den Aufbau von Kundenbeziehungen.¹⁰⁶ Der Kundenservice von Crocs via Hotline ist von 9 Uhr bis 19 Uhr das ganze Jahr über erreichbar. Im Vergleich mit dem Hotline-Service im amerikanischen Markt ist die Hotline von Crocs in China damit über längere Zeiträume aktiv. Die Gründe dafür sind, dass die Kunden auf der einen Seite in China aufgrund des schnellen Lebenstempos weniger Geduld haben, andererseits ist Arbeitskraft in China günstiger und auch längere Arbeitszeiten bleiben im gesetzlich zulässigen Umfang.

¹⁰⁶ Vgl. Crosby, L.A. / Evans, K. R. / Cowles, D.: Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective". Journal of Marketing, Vol. 54, 1990, S. 68.

Vorverkaufsdienst: Kundenbetreuung bei Produktsuche

Anders als beim Einkauf vor Ort brauchen Kunden online mehr produktrelevante Informationen, um eine Einkaufsentscheidung zu treffen. Daher bietet der Online-Shop von Crocs Vorverkaufsdienst auf unterschiedlichen Ebenen. Grundinformationen über Material, Modell sowie Absatz werden in Produktbeschreibungen detailliert vorgestellt. Zudem werden die Passform der Schuhe und die Messmethode mit Fotos am Ende jeder Angebotsseite beschrieben. Weitere Informationen über Abrechnung, häufige Fragen und Antworten sowie Informationen über den Herstellungsort sind nicht öffentlich, werden aber vom Kundendienst-Autoresponder schnell gegeben.

Widerruf und Gewährleistung in bestimmtem Zeitraum

Beim Service nach dem Verkauf bietet Crocs nicht viel, sondern folgt nur den gesetzlichen Vorschriften. Einen Hinweis auf die Möglichkeit zum Widerruf innerhalb von sieben Tagen kann man auf Startseite des Online-Shops finden. Die Gewährleistung von Crocs hält sich an die gesetzlichen Regelungen, wie in der folgenden Tabelle zu sehen ist. Eine Reparatur dauert von sieben bis zu 20 Arbeitstagen und hängt von der Distanz zwischen Kunde und Fabrik ab (siehe Tabelle 3).

	Preis des Produkts (in RMB)	Gewährleistungsfrist
1.	50-100	Innerhalb 30 Tage
2.	> 100	Innerhalb 90 Tage
3.	> 300	Innerhalb 120 Tage

Tabelle 3: Gewährleistung von Crocs in China

Quelle: Eigene Darstellung

Reparaturmöglichkeit in „Tier 1“- bis „Tier 3“-Städten

Aufgrund der hohen Shop-Abdeckung in China können die Kunden von Crocs die innerhalb des Gewährleistungszeitraums geschützten Produkte, egal ob offline oder online gekauft, an Offline-Shops zur Reparatur schicken. Dies vereinfacht den Reparaturprozess durch die Möglichkeit der Offline-Abgabe, da die irreparablen

Produkte in diesem Prozess herausgefiltert werden können. Zudem wird das Vertrauen der Kunden durch den Kontakt mit den geschulten Mitarbeitern in den Läden verstärkt.

4.2.4 Kriterien kommunikations-bezogener Einflussfaktoren

Crocs unternimmt vielfältige Kommunikationsaktivitäten im chinesischen Markt. Darunter machen Public Relations und Direktmarketing einen großen Teil der einseitigen sowie beidseitigen Kommunikation aus.

Pop-up-Store/ -Station

Seit 2018 nutzt Crocs häufig Pop-up-Stores oder Pop-up-Stationen zur Offline-Kommunikation. Bei der Eröffnung neuer Shops in „Tier 1“- und „Tier 2“-Städten werden Pop-up-Stationen als Konzept-Stationen zur Werbung für die Marke aufgebaut. Zudem nehmen manchmal Markenbotschafter an den Veranstaltungen teil, um deren Bekanntheit zu vergrößern. Viele Veranstaltungen finden in Pop-up-Stores / -Stationen statt, wie z. B. Foto-Ecken, Do It Yourself (DIY)-Aktivitäten und kleine Spiele für Coupengewinne (siehe Abbildung 12).



Abbildung 12: Crocs Pop-up-Station in China

Quelle: Crocs Sina Weibo

Aktivität in sozialen Medien

Beim Direkt-Marketing ist Crocs sehr aktiv auf den Social-Media-Plattformen Weibo,

WeChat, Red und Douyin. Die Post-Häufigkeiten auf Weibo und Red sind 13 pro Tag, viermal pro Woche. Auf dem offiziellen WeChat-Konto werden zwei bis drei Beiträge monatlich gepostet und die Reichweite beträgt durchschnittlich etwa 3000 Leser. Die Inhalte drehen sich um neue Produkte, Offline- und Online-Veranstaltungen, Werbung mit Markenbotschaftern sowie die Weiterleitung der Fotos von Influencern usw. Auf Douyin betreibt Crocs hauptsächlich Live-Streaming-Vertrieb und postet kurze Videoclips, die während der Live-Streamings aufgezeichnet und bearbeitet wurden. Crocs nutzt je nach den Eigenschaften der jeweiligen Social-Media-Plattform verschiedene Kommunikationsstrategien und bleibt stets aktiv auf den Hauptplattformen der chinesischen sozialen Medien.

Werbung mit chinesischen Stars

Seit Eintritt in den chinesischen Markt nutzt Crocs Markenbotschafter und hat diese Strategie 2021 noch verstärkt. Die erste Botschafterin von Crocs in China war die Schauspielerin Lin Yichen, die aus Taiwan stammt und damals in ganz China beliebt war. 2004 trat sie als Crocs-Botschafterin für Greater China auf. Im Jahr 2018 ernannte Crocs Lau Henry zum globalen Markenbotschafter, ein Mitglied der damals berühmten K-Pop-Gruppe Super Junior-M und auch als Geigenspieler bekannt. Danach pausierte Crocs zwei Jahre lang die Nutzung von Markenbotschaftern. Im Jahr 2020 kooperierte Crocs mit der bekannten Schauspielerin Yang Mi als neuer globaler Markenbotschafterin für die Kampagne „Come As You Are“.¹⁰⁷ Dank hoher Investitionen in Online- und Offline-Werbung stieg die Bekanntheit von Crocs in diesem Jahr schnell an.¹⁰⁸ Nach dem erfolgreichen Marketing der Marke in 2020 ernannte Crocs im folgenden Jahr noch mehr Markenbotschafter, wie z. B. Bai Yu, Ouyang Nana, Bai Jingting usw. Diese neuen Botschafter zielen auf die Generationen Z und Y. Daran kann man sehen, dass die Fan-Wirtschaft für Crocs sehr gut funktioniert.

¹⁰⁷ Vgl. Footwear News, <https://footwearnews.com/2020/influencers/collaborations/crocs-yang-mi-jibitz-chinese-actress-ambassador-1202900592/>.

¹⁰⁸ Vgl. Crocs, Inc.: Crocs Investor Presentation, 2021.

PR-Aktivitäten mit Stars und Influencern

Bei Veranstaltungen von Crocs werden viele Stars und Influencer, die gerade beliebt sind, als Gäste eingeladen. Die Fan-Gruppen der Stars und Influencer entsprechen genau der Zielgruppe von Crocs. Im Unterschied zur Zusammenarbeit mit Stars sind Influencer günstiger. Daher hat Crocs zahlreiche Kooperationen mit Influencern unterschiedlicher Bekanntheit in verschiedenen Bereichen, um den lokalen Markt auszuweiten.¹⁰⁹

4.2.5 Kriterien distributions- bzw. vertriebskanal-bezogener Einflussfaktoren

Filialen in „Tier 1“- bis „Tier 3“-Städten

Ende 2021 hatte Crocs 34 eigene Geschäfte und 19 autorisierte Händler in China¹¹⁰, hauptsächlich in „Tier 1“-, „Tier 2“- und „Tier 3“-Städten. Es gibt drei Geschäftsmodelle: Geschäft, Shop im Shop und Outlet-Shop. Je nach durchschnittlicher Kaufkraft jeder Stadt werden vom Unternehmen direkt geführte Geschäfte in Städten mit starker Kaufkraft wie z. B. Beijing, Shanghai, Shenzhen usw., sowie von autorisierten Händlern geführte Geschäfte und Shops in Shops in Städten mit relativ schwacher Kaufkraft genutzt. Crocs hat das Recht der Verwaltung dieser Händler und bietet ihnen Schulungen und Support an. Die Outlet-Shops werden ebenfalls von Crocs direkt betrieben und sind abhängig von den Factory Outlet Centern (FOC) jeder Stadt. Auf diese Weise wird die Bekanntheit von Crocs dank der gut geschulten Verkaufsmitarbeiter schnell angehoben. Gleichzeitig nimmt das Risiko der Investition in die Hochskalierung der Offline-Geschäfte ab.

Zuverlässige Online-Verkaufsplattformen

Im Vergleich zum Offline-Vertrieb sind die Formen des Online-Verkaufs vielfältiger. Crocs verkauft online vor allem direkt durch eigene Onlineshops auf T-Mall und

¹⁰⁹ Vgl. Salo / Ondracek / Saeed / Bertsch 2021, S. 109.

¹¹⁰ Quelle: Crocs Annual Report 2021, S. 8.

Jingdong. Der Onlineshop von Crocs auf T-Mall ist seit elf Jahren geöffnet und der Onlineshop auf Jingdong seit acht Jahren. In den letzten Jahren benutzt Crocs auch die neu entstandene Vertriebsplattform **Douyin (chinesisches Pendant zu Tiktok)** und die **Einkaufs-App Dewu speziell für Mode und Schuhe**. Außer offiziell geführten Onlineshops hat Crocs auch **Vertriebsgenehmigungen an einige Online-Händler vergeben, z. B. an Jingdong**. Der T-Mall-Shop ist der Online-Kernverkaufskanal. Aufgrund der weiten Verbreitung von Fälschungen in China sind qualifizierte Online-Shops auf zuverlässigen Plattformen sehr wichtig.

Live Streaming als wichtiger Verkaufskanäle

Crocs betreibt Live-Streaming-Vertrieb auf den Plattformen Taobao Live und Douyin Live. Obwohl beide Plattform In-App-Live-Streaming-Plattformen mit Vertriebsfunktion sind, haben ihre Zuschauer ganz unterschiedliche Erwartungen. Die Zuschauer auf Taobao Live (siehe Abbildung 13) haben grundsätzlich Einkaufswünsche beim Anschauen der Live-Streams. Im Vergleich dazu möchten die meisten Zuschauer auf Douyin Live sich mit anderen vernetzen und Spaß haben.¹¹¹



Abbildung 13: Crocs Live-Streaming auf T-Mall mit AI-Host

¹¹¹ Vgl. Lu, Zhicong: Fifteen seconds of fame: a qualitative study of Douyin, a short video sharing mobile application in China. HCL (13), 2019, S. 6.

Live Streaming mit bekannten Hosts

Crocs hat seit 2019 an vielen Vertriebsaktivitäten der Plattform T-Mall teilgenommen. Deren Betreiber Alibaba veranstaltet neben dem bekanntesten „Double 11 Day“ auch Live-Streaming-Events als Hauptgeschäftsfeld und führt viele Live Veranstaltungen zu wichtigen Festen durch, wie z. B. zum internationalen Frauentag. Beim Live-Streaming spielt der Host eine wichtige Rolle, weil die Zuschauer mehr Vertrauen in vorher schon bekannte Hosts haben, wenn es um den Kauf von Produkten geht.¹¹² Crocs lädt viele Prominente aus unterschiedlichen Bereichen als Hosts zu seinen Live-Streaming-Events ein (siehe Abbildung 14). Zudem haben einige professionelle Hosts auf Taobao selbst Live-Streaming-Konten. Crocs kooperiert oft mit Li Jiaqi, dem momentan bekanntesten Host auf Taobao Live, um neuen Produkte zu bewerben und die Bekanntheit der Marke zu steigern (siehe Abbildung 15).



Abbildung 14: Crocs Live-Streaming mit den bekannten chinesischen Talkshow-Hosts als Hosts auf Douyin
Quelle: Crocs Sina Weibo



Abbildung 15: Crocs Live-Streaming mit Host Li Jiaqi und zwei Markensprecher auf Taobao
Quelle: Crocs Sina Weibo

¹¹² Vgl. Yan, Feng: Factors impact consumer purchase intention during live streaming. St. Petersburg State University, 2021, S. 34.

4.2.6 Kriterien preis-bezogener Einflussfaktoren

Angemessener Preisunterschied zum nationalen Markt

Eine angemessene Differenz zwischen den Preisen im Heimatland der Marke und China führt dazu, dass die Kunden die Produkte von Crocs gerne von offiziellen Vertriebskanälen kaufen. Der Preisunterschied wird vom Devisenkurs zwischen US-Dollar und RMB beeinflusst. Dieser Devisenkurs ändert sich täglich und betrug im Februar 2022¹¹³ etwa 1 Dollar zu 6,37 Yuan. Um die Preisunterschiede zwischen den beiden Ländern zu zeigen, werden in der folgenden Tabelle fünf Produkte aus unterschiedlichen Kollektionen, von klassisch bis neu, und unterschiedlichen Produktkategorien inkl. Schuhschmuck in verschiedenen Preissegmenten ausgewählt und als Beispiel analysiert. Anhand der Tabelle findet man, dass die meisten Produkte in China 50 bis 200 RMB teurer als in den USA sind. Die Jibbitz-Produkte sind in China sogar ein bisschen günstiger als in den USA (siehe Tabelle 4).

Preisunterschied zwischen USA und China (Preise in RMB)

Modell	Artikelnummer	Preis in den USA	Preis in China
Jibbitz Letter X	10007017	31,79 Yuan	28 Yuan
Kinder Marbelte Sandal	207150	254,74 Yuan	299 Yuan
Klassischer Clog	10001	318,44 Yuan	399 Yuan
Herren LiteRide Pacer	204967	382,14 Yuan	599 Yuan
Hiker Dream clog	207772	413,99 Yuan	569 Yuan

Tabelle 4: Preisunterschied zwischen USA und China (Preise in RMB)

Quelle: Eigene Darstellung, Crocs Online-Shop US und Crocs Online-Shop auf T-Mall

Basis-Modelle mit relativ günstigem Preis

Crocs bietet nicht nur Produkte mit unterschiedlichen Nutzungsgebieten, sondern auch mit unterschiedlichen Preissegmenten, die auf unterschiedliche Zielgruppen ausgerichtet sind. Der Klassik-Clog ist ein Starter-Modell für Neukunden. Die Klassik-

¹¹³ 13.02.2022.

Clogs erzielen auch die höchsten Umsätze im Online-Shop auf T-Mall. Ein solches Paar Clogs kostet 319 RMB.

Differenzierung neuer Modelle durch hohe Preise

Im Vergleich zu dem oben erwähnten Basis-Modell werden neue Serien mit höheren Preisen differenziert. Die Preise neuer Designs sind zwei- bis dreimal höher als der Preis des Klassik-Clogs. Momentan sind die teuersten Schuhe von Crocs die Serien der hohen Preissegmente, die aus zwei Teilen bestehen, nämlich Kooperations-Serien und neuen Modellen bzw. Marken, um Konsumenten mit hoher Kaufkraft zu erreichen, die gerne extra für Markennamen oder Co-Designer bezahlen wollen.

Regelmäßige Angebotsaktionen

Aufgrund der zahlreichen Aktionsveranstaltungen in China startet Crocs regelmäßig Angebotsaktionen offline und online. Für E-Commerce spielen solche Aktionen online eine besonders wichtige Rolle im chinesischen Markt. Insbesondere auf Taobao sowie T-Mall gibt es viele plattformweite Aktionen, wie z. B. den „Double Eleven Day“ und den „Double Twelve Day“. Auf T-Mall werden aktuelle Aktivitäten und Angebote der Hauptprodukte auffällig über das Design des User Interfaces auf der Startseite verdeutlicht. Durch Aktionen zu den Veranstaltungen von Plattformen kann Crocs nicht nur die Umsätze steigern, sondern auch neue Kunden gewinnen.¹¹⁴ Bezüglich den in Einkaufszentren durchgeführten Aktionen veranstaltet Crocs auch offline Angebotsaktionen zu den Jubiläen der Geschäfte, der Eröffnung von Pop-up-Stationen und der Markteinführung neuer Produkte. Bei diesen Aktionen werden Kunden, die sensitiv gegenüber Preis und Rabatten sind, durch reduzierte Preise angezogen.

¹¹⁴ Vgl. Gao, Dandan / Wang, Nengmin / He, Zhengwen / Jia, Tao: The bullwhip effect in an online retail supply chain: A perspective of price-sensitive demand based on the price discount in E-Commerce. IEEE Transactions on Engineering Management, 2017, S. 2.

5 Empirische Untersuchung von Erfolgsfaktoren aus Sicht chinesischer Kunden

5.1 Methodische Vorgehensweise und Erhebungskonzept

Die Erfolgsfaktoren werden anhand der Ergebnisse einer Umfrage unter der Zielkonsumentengruppe quantitativ untersucht. In Kapitel 4 wurden bereits 25 Kriterien von Einflussfaktoren, die sich allgemein auf die Internationalisierung und speziell auf den chinesischen Markt beziehen, gemäß einer Analyse der Internationalisierungsaktivitäten des Unternehmens Crocs nach der Marketing-Mix-Gliederung unterschieden und aufgelistet. Die Wichtigkeit dieser Kriterien aus Kundensicht wurde in einer Umfrage auf einer fünfstufigen Likert-Skala gemessen. Zudem wurde in dieser Erhebung als zusätzlicher Schwerpunkt zur Bewertung auf der fünfstufigen Likert-Skala die Frage gestellt, ob „Made in Germany“ für die chinesische Kundengruppe einen Vorteil in der Modebranche darstellt, und es wurde offen die Meinung der Konsumenten abgefragt. Denn der Country-of-Origin-Effekt ist kein Alleinstellungsmerkmal von Crocs-Produkten und das Herstellungsland ist auf der offiziellen Website nicht auffällig oder gar nicht dargestellt.

Vor der Umfrage wurde ein Pre-Test mit vier chinesischen Experten durchgeführt, die bei den Unternehmen Alibaba, Nike, Outlets Metzingen sowie Timberland arbeiten, um die Ableitbarkeit aller Details der Konstruktion des Fragebogens und die Vollständigkeit der Optionen zu sichern.¹¹⁵

Aufgrund der Popularität der Internet-Nutzung in China und der Einschränkungen durch die Covid-19-Pandemie wurde die Befragung online auf der chinesischen Fragebogen-Website „WJX.cn“ erstellt und auf den Social-Media-Plattformen Weibo, WeChat und RED geteilt, die genau den Haupt-Kommunikationskanälen von Crocs

¹¹⁵ Vgl. Schnell, Rainer / Hill, Paul B. / Esser, Elke: Methoden der empirischen Sozialforschung. De Gruyter Oldenbourg, 2011, S. 340.

entsprechen. Die Größe der Stichprobe sollte gemäß der allgemein benutzten Theorie von Gorsuch (1983) mindestens fünfmal und am besten zehnmal größer als die Anzahl der gestellten Skala-Fragen sein. Der verwendete Fragebogen hat insgesamt 18 Fragenkategorien mit weiteren Unterfragen, darunter insgesamt 26 Skala-Fragen. Daher sollte eine Stichprobe von mehr als 130 Teilnehmern gesammelt werden. Der Fragebogen wurde auf Chinesisch und Deutsch verfasst, damit einerseits die Zielgruppe der chinesischen Konsumenten die Fragen reibungslos verstehen sowie bewerten konnten und andererseits die darauffolgende Auswertung der Ergebnisse auf Deutsch stattfinden konnte. Zudem ist der Fragebogen so für mehr Leser verständlich.

Im Anschluss an die Umfrage wurden die gesammelten Daten mit Hilfe der Software SPSS und Excel ausgewertet, wobei ungültige Daten eliminiert wurden und der Rest weiter analysiert wurde. Durch die Reinigung der Daten sind die Ergebnisse der Analyse zuverlässiger.

5.2 Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen setzt sich aus 18 Hauptfragen mit teilweise weiteren Unterfragen in vier Teilen zusammen. Der ganze Fragebogen ist im Anhang ABC zu sehen. Im ersten Teil werden zwei Filterfragen erstellt, um irrelevante Teilnehmer zu filtern, insbesondere diejenigen, die noch nie Produkte von internationalen Marken oder von Sportmarken gekauft haben. Dies trägt dazu bei, das Arbeitsvolumen durch die Eliminierung ungültiger Daten zu verringern.

Der zweite Teil geht von allgemeinen Fragen zu speziellen Fragen über. Vor allem werden die Einkaufsgewohnheiten der Befragten bezüglich Freizeit-Schuhen abgefragt, nämlich die Häufigkeit der Einkäufe und die Einkaufskanäle. Anschließend ist die Wichtigkeit der vorgeschriebenen Kriterien der Einflussfaktoren von der schon vorhandenen sowie der zukünftigen Zielgruppe anhand einer Gliederung nach Produkt, Service, Kommunikation, Distribution und Preis zu bewerten. Aufgrund der geringen Anzahl der management-bezogenen Kriterien wurden diese auch der Kategorie

„Produkt“ zugeordnet. Einige der in Kapitel 4.2 gegebenen Kriterien wurden anhand ihrer Eigenschaften sprachlich umformuliert, damit die Befragten die Fragen besser verstehen konnten und um Präferenzen bestimmter Optionen zu vermeiden, nämlich „lokalisiertes Design“ zu „Design mit chinesischen Elementen“ sowie „PR-Aktivität mit Stars und Influencern“ zu „von Stars und Influencern getragen“. Der Vertriebskanal „Duwu APP“ wurde aufgrund seiner Eigenschaften als „kategorie-spezifische Plattform“ getrennt aufgelistet. Auf einer fünfstufigen Skala werden die Einstellungen der Zielgruppe erfasst: „1“ steht für „eher unattraktiv“, „3“ steht für „neutral“, „5“ steht für „sehr attraktiv“.

Der dritte Teil dreht sich um die demografischen Eigenschaften der Befragten: Geschlecht, Alter, Beruf und Nettoeinkommen. Anders als in Deutschland üblich werden bei „Geschlecht“ nur die Optionen „männlich“ und „weiblich“ angeboten, nicht „divers“, denn das dritte Geschlecht ist in China nicht rechtlich anerkannt und wird auch von vielen Chinesen nicht akzeptiert. Am Ende stehen zwei Fragen über den Country-of-Origin-Effekt: eine Skala Frage, bei der die Konsumenten die Attraktivität von „Made in Germany“ bewerten sollen, und eine offene Frage zu „Made in Germany“, um die Meinungen der Teilnehmer sammeln. Wegen der Kohärenz der Fragestellung wurden diese Skala-Frage und die offene Frage zusammen gestellt.

5.3 Auswertung und Bestimmung der Erfolgsfaktoren der Internationalisierung

Wie zuvor angegeben, nahmen an der Online-Befragung zwischen 19.03.2022 und 02.04.2022 266 Personen teil. Trotz der eingebauten Filter-Fragen waren 23 Datensätze ungültig. Insgesamt wurden also 243 gültige Stichproben bei dieser Umfrage generiert. Vier Fünftel (80 %) der Befragten waren weiblich und ein Fünftel (20 %) männlich. Der Großteil von ihnen waren 20- bis 26-Jährige mit 57 % und 27- bis 41-Jährige mit 34 %. Der Rest war jünger als 20 Jahre alt mit 7 % oder 42 bis 54 Jahre alt mit 2 %, während nur ein Befragter über 55 Jahre alt war. Die demographische Verteilung der Befragten entspricht genau der in Kapitel 4.2.1 erwähnten Hauptzielgruppe von Crocs,

nämlich weiblichen Konsumenten der Generationen Y und Z, weil die Anteile der weiblichen Befragten sowie der Altersgruppe unter 41 Jahren signifikant höher sind als die der männlichen Befragten bzw. der anderen Altersgruppen.

Aus geographischer Sicht wohnte der Großteil der Befragten in „Tier 2“-Städten (49 %). Die Befragten aus „Tier 1“-Städten, nämlich Beijing, Shanghai, Guangzhou und Shenzhen,¹¹⁶ waren die zweitgrößte Gruppe mit 37 %, gefolgt von den Befragten aus „Tier 3“-Städten mit 10 % und „Tier 4“- oder noch kleineren Städten mit 4 %. Die geographischen Merkmale der Stichprobe passen zu der Distributionsstrategie von Crocs, hauptsächlich in „Tier 1“- bis „Tier 3“-Städte zu vertreiben. Der Anteil der Befragten aus „Tier 2“-Städten ist höher als der aus „Tier 1“-Städten, weil auch die Anzahl der „Tier 2“- Städte (über 30) sowie die Bevölkerungszahl dieser Städte höher als die der „Tier 1“-Städte sind. Obwohl „Tier 4“- sowie „Tier 5“-Städte keine Zielmärkte von Crocs sind, haben die Konsumenten aus diesen Städten die Möglichkeit, Crocs-Produkte online oder auf Reisen zu kaufen.

Fast die Hälfte der Befragten waren in Vollzeit bei Unternehmen angestellt (41 %). Darauf folgten Studierende mit 35 % und Selbständige mit 13 %. Befragte mit sehr hohem Einkommen, wie z. B. Ärzte oder Anwälte, sowie Hausfrauen oder Hausmänner, die theoretisch kein Einkommen haben, machten nur einen kleinen Teil der Teilnehmenden aus, nämlich jeweils 5 % und 6 %.

Die demographischen und geographischen Eigenschaften der Befragten können die Validität dieser Umfrage grundsätzlich bestätigen. Zudem erweist sich die Reliabilität der Umfrage mit einem Cronbachs Alpha von 0,88 als sehr gut. Je näher dieser Wert bei eins liegt, desto höher ist die Reliabilität der einem latenten Konstrukt zugeordneten

¹¹⁶ Vgl: Lu, Wanying / Shen, Jianfu: Urban Leverage and Housing Price in China. *Journal of Risk and Financial Management* 15(2), 2022, S. 5.

Indikatoren.¹¹⁷ Daher kann man den Ergebnissen dieser Umfrage vertrauen.

5.3.1 Auswertung der Einkaufsgewohnheit der Zielgruppe

Die erhobene Häufigkeit des Einkaufs zeigt, dass fast die Hälfte der befragten Konsumenten (41 %) Freizeit-Schuhe nur zum Wechsel der Jahreszeiten kaufen. 28 % der Befragten kauft Freizeit-Schuhe nur einmal pro Jahr. Auffällig ist, dass 16 % der Befragten nur sehr selten Freizeit-Schuhe von internationalen Marken kaufen. Dies entspricht dem Ergebnis der Filter-Fragen, dass 23 % der Befragten gerne andere Kleidungsstücke von internationalen Marken kaufen. 11 % kauft Freizeit-Schuhe einmal pro Monat und nur sehr wenige Befragte (4 %) sogar mehrmals pro Monat.

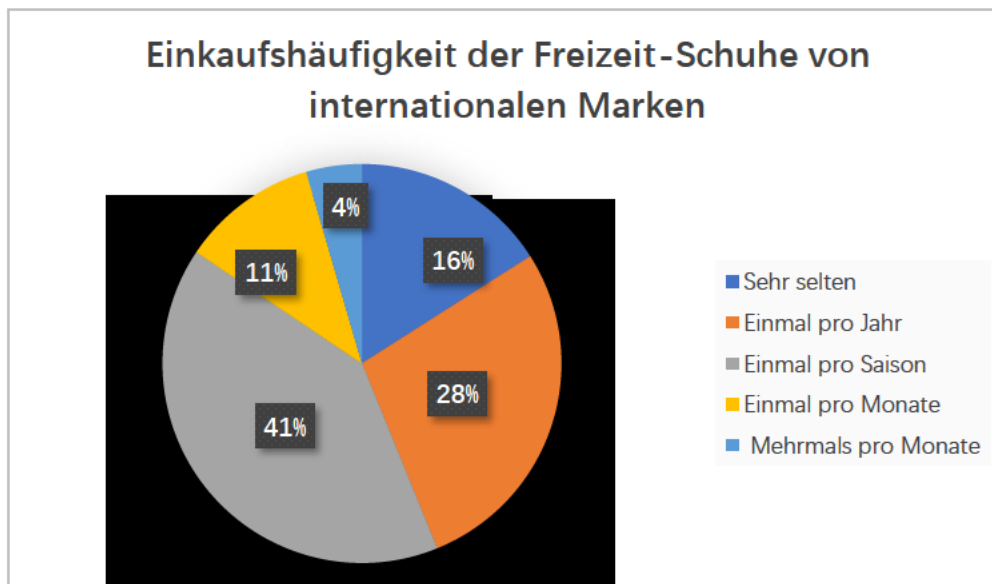


Abbildung 16: Einkaufshäufigkeit der Freizeit-Schuhe von internationalen Marken

Die Ergebnisse der Multiple-Choice Fragen zu den gewohnten Einkaufskanälen werden in zwei Abbildungen dargestellt, einem Histogramm (Abbildung 16) als Übersicht mit absoluten Häufigkeiten und einem Kreisdiagramm (Abbildung 17) mit den prozentualen Anteilen jedes Kanals. Die drei beliebtesten Kanäle sind der Flagship-

¹¹⁷ Vgl. Gansser, Oliver / Krol, Bianca: Ein Modell zur Erklärung und Prognose des Werbeplanungserfolgs. Markt- und Absatzprognosen. Springer Gabler, 2015, S. 155; Nieschlag et al.: Marketing. Duncker & Humblot, 2002, S. 202.

Store (22,7 % mit 154 Befragte), Offline-Shop und Shop-im-Shop (21,6 % bzw. 147 Befragte) und die Plattformen Taobao sowie T-Mall (21,4 % bzw. 145 Befragte). Es zeigt sich dann eine Cliffhanger-Lücke zwischen dem dritten Kanal und dem vierten Kanal, da nur 66 Befragte die Plattform und den offiziellen Shop auf Jingdong häufig benutzen, weniger als die Hälfte der Anzahl der Nutzer von Taobao und T-Mall. Darauf folgen Taobao Live und die Kategorie-spezifische App Dewu mit jeweils 52 Befragte (7,7 %). Als weitere Live-Streaming-Plattform liegt Douyin Live direkt hinter Taobao Live (4,9 % bzw. 33 Befragte). Die letzten zwei Kanäle sind die mit Vertriebsfunktion geführte Social-Media-Plattform RED (2,9 % bzw. 20 Befragte) und andere (1,5 % bzw. 10 Befragte).

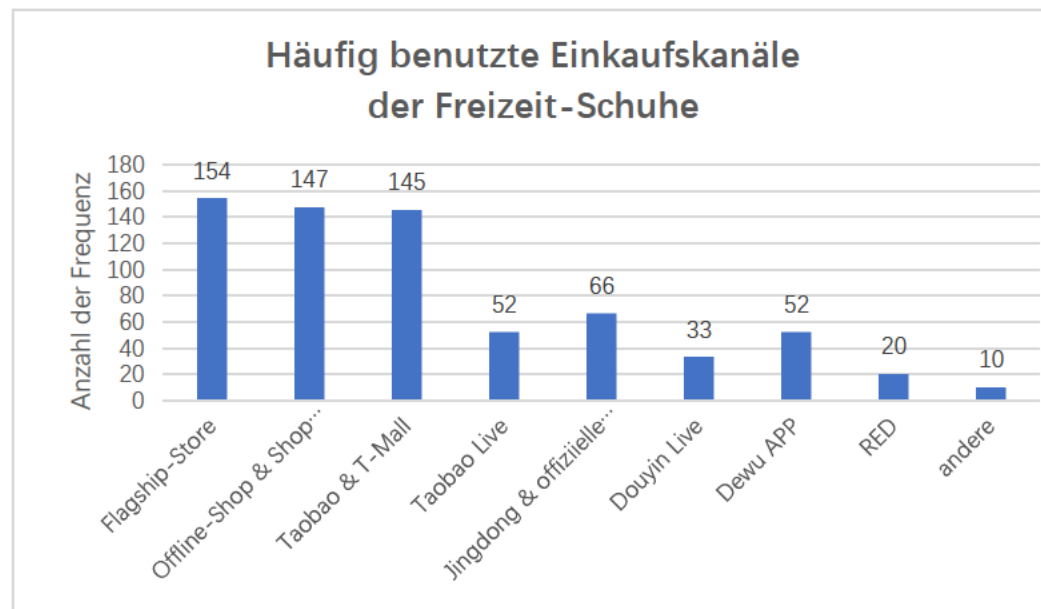


Abbildung 17: Häufig benutzte Einkaufskanäle für Freizeit-Schuhe

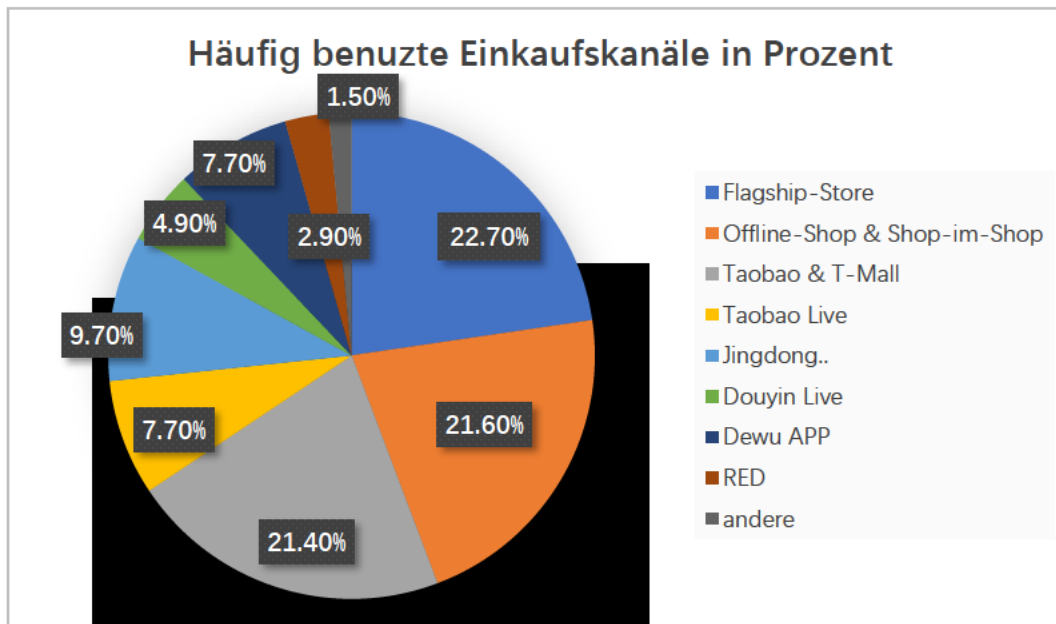


Abbildung 18: Häufig benutzte Einkaufskanäle in Prozent

Daraus wird klar, dass die Offline-Kanäle auch eine wichtige Rolle spielen. Der Grund dafür ist vermutlich, dass die Produkte von internationalen Marken hochwertig sind, weshalb die Kunden mehr Vertrauen in Offline-Shops haben und den Service im Shop genießen. Unter den Online-Plattform dominieren Taobao und T-Mall, während die Kategorie-spezifische App Dewu bei einem bestimmten Cluster beliebt ist. Obwohl das Live-Streaming als neuer Vertriebskanal nicht bei einer breiten Masse von Konsumenten beliebt ist, hat es sich schon gut entwickelt.

5.3.2 Auswertung der Wichtigkeit der Kriterien und Ableitung der Erfolgsfaktoren

Die Erfolgsfaktoren werden gemäß 25 Kriterien in zwei Klassen analysiert:

- Durch den Vergleich der Mittelwerte jedes Kriteriums werden die Kriterien, die einen Mittelwert von mehr als 4 (attraktiv) haben, als zentral bedeutsame Erfolgsfaktoren angesehen. Das heißt, dass die meisten Konsumenten diese Faktoren attraktiv finden.
- Zudem werden zukünftig bedeutsame Erfolgsfaktoren, die bei der jüngeren Generation beliebt sind, nach der Analyse der Koeffizienten der Kriterien und dem Alter der Zielgruppe ausgegeben.

Deskriptive Statistik produkt-bezogener Kriterien					
		6a. Vielfältige Produktauswahl	6b. Gute Funktionalität	6c. Vielfältige Verwendungsmöglichkeiten	6d. Design mit chinesischen Elementen
N	Gültig	243	243	243	243
	fehlend	0	0	0	0
Mittelwert		3,58	4,07	3,79	3,37
Zentralwert		4,00	4,00	4,00	4,00
Standardabweichung		1 054	0 942	1 081	1 309
Summe		871	988	920	820
		6e. Co-Design mit chinesischen Marken	6f. Co-Design mit chinesischen Stars	6g. Spezieller Markenstil	
N	Gültig	243	243	243	
	fehlend	0	0	0	
Mittelwert		3,57	3,24	4,04	
Zentralwert		4 00	4 00	4 00	
Standardabweichung		1 326	1 321	0 913	
Summe		875	787	982	

Tabelle 5: Deskriptive Statistik produkt-bezogener Kriterien

Gemäß den Ergebnissen der Tabelle 5 haben die produkt-bezogenen Kriterien durchschnittlich einen positiven Einfluss auf die Zielgruppe, weil die Mittelwerte aller Kriterien größer als 3 sind. An der ersten und zweiten Stelle stehen „gute Funktionalität“ und „spezieller Markenstil“, gefolgt von „vielfältigen Verwendungsmöglichkeiten“ mit einem Durchschnitt von 3,79, „Co-Design mit chinesischen Marken“ mit 3,60 und „vielfältiger Produktauswahl“ mit 3,58. Die Kriterien „Design mit chinesischen Elementen“ und „Co-Design mit chinesischen Stars“ haben im Durchschnitt weniger Wichtigkeit für die Zielgruppe, mit Mittelwerten von 3,37 sowie 3,24. Aber es ist auffällig, dass die Standardabweichungen aller Kriterien, die für lokalisierte Strategien relevant sind, relativ hoch sind (mehr als 1,3). Das bedeutet, dass diese Kriterien hohe Volatilität haben.

Daher sind die wichtigsten produkt-bezogenen Erfolgsfaktoren unzweifelhaft die mittels speziellem Markenstil durchgeführte „klare Positionierung und Differenzierung“ sowie die „gute Funktionalität“ der Produkte. Die Kriterien 6d, 6e und 6f werden später weiter analysiert.

Deskriptive Statistik service-bezogener Kriterien				
	7a. Hotline an 365 Tagen	7b. Online-Kundendienst	7c. Reparaturmöglichkeit in „Tier 1“ - „Tier 3“ - Städten	7d. Kundenbetreuung im Vorverkauf
N	243	243	243	243
Gültig				
fehlend	0	0	0	0
Mittelwert	3,68	3,98	3,90	4,11
Zentralwert	4,00	4,00	4,00	4,00
Standardabweichung	1,173	1,083	1,001	0,949
Summe	894	966	947	999
	7e. Wiederuf und Gewährleistung in bestimmen Zeitraum			
N	243			
Gültig				
fehlend	0			
Mittelwert	4,13			
Zentralwert	4,00			
Standardabweichung	0,979			
Summe	1004			

Tabelle 6: Deskriptive Statistik service-bezogener Kriterien

Die Tabelle 6 offenbart, dass die Mittelwerte der service-bezogenen Kriterien allgemein deren positiven Einfluss nahelegen, weil alle Mittelwerte größer als 3,60 sind. Die „Gewährleistung in bestimmtem Zeitraum“ ist attraktiv (4,13) aus, dicht gefolgt von der „Kundenbetreuung beim Vorverkauf“ mit einem Mittelwert von 4,11. Danach sind für die Zielgruppe der „Online-Kundendienst“ (3,98) und die „Reparaturmöglichkeit in ‚Tier 1‘- bis ‚Tier 3‘-Städten“ (3,90) fast attraktiv. An letzter Stelle steht die „Hotline an 365 Tagen“ mit einem relativ niedrigen Mittelwert von 3,68. Die Standardabweichungen aller service-bezogenen Kriterien sind kleiner als 1,2. Daher entspricht dieser Datensatz der Meinung die Mehrheit der Zielgruppe.

Hiermit sind als service-bezogene Erfolgsfaktoren ganz klar die „Kundenbetreuung beim Vorverkauf“ und die „Gewährleistung in bestimmtem Zeitraum“ festzuhalten. Die Standardabweichungen aller Kriterien liegen unter 1,2.

Deskriptive Statistik kommunikations-bezogener Kriterien				
	8a. Sehr aktiv in den sozialen Medien	8b. Von Star oder Influencern getragen	8c. Markenbotschafter/in	8d. Pop-up-Store oder -Station
N	243	243	243	243
Gültig				
fehlend	0	0	0	0
Mittelwert	3,67	3,56	3,32	3,35
Zentralwert	4,00	4,00	4,00	4,00
Standardabweichung	1,131	1,289	1,334	1,331
Summe	892	864	806	813

Tabelle 7: Deskriptive Statistik kommunikations-bezogener Kriterien

Gemäß Tabelle 7 sind die kommunikations-bezogenen Kriterien durchschnittlich nicht so positiv wie die oben ausgewerteten Kriterien, weil all ihre Mittelwerte kleiner als 3,70 sind. Auffällig ist, dass die Standardabweichungen der Kriterien „von Star oder Influencer getragen“, „Markenbotschafter/in“ und „Pop-up Store“ signifikant sind. Daher gibt es keine zentral bedeutsamen Erfolgsfaktoren bezüglich der Kommunikation und 8b, 8c sowie 8d werden weiter nach Koeffizienten analysiert.

Deskriptive Statistik distributions-bezogener Kriterien				
	9a. Filialen in „Tier 1“- bis „Tier 3“-Städten	9b. Zuverlässige Online-Verkaufsplattformen	9c. Kategorie-spezifische Plattformen	9d. Vertrieb via offiziellen Live-Streaming
N	243	243	243	243
Gültig				
fehlend	0	0	0	0
Mittelwert	4,01	4,12	3,65	3,45
Zentralwert	4,00	4,00	4,00	4,00
Standardabweichung	1,014	0,939	1,176	1,263
Summe	967	1001	888	838
	9e. Vertrieb via Live-Streaming von bekannten Host			
N	243			
Gültig				
fehlend	0			
Mittelwert	3,35			
Zentralwert	4,00			
Standardabweichung	1,339			
Summe	815			

Tabelle 8: Deskriptive Statistik distributions-bezogener Kriterien

Die obige Tabelle zeigt eine allgemein positive Meinung der Befragten zu den aufgelisteten distributions-bezogenen Kriterien. Dennoch sind einige dieser Kriterien nicht attraktiv für die Zielgruppe. Die „zuverlässigen Online-Verkaufsplattformen“ sind das attraktivste Kriterium mit einem Mittelwert von 4,12, gefolgt von „Filialen in den ‚Tier 1‘- bis ‚Tier 3‘-Städten“ mit 4,01 und „Kategorie-spezifischen Plattformen“ mit 3,65. Zwei Kriterien mit Durchschnittswerten von weniger als 3,4 sind „Vertrieb via offizielles Live-Streaming“ (3,45) und „Vertrieb via Live-Streaming von bekanntem

Host“ (3,35). Die Standardabweichungen dieser beiden Kriterien sind signifikant.

Daher sind „Filialen in den ‚Tier 1‘- bis ‚Tier 3‘-Städten“ und „zuverlässige Online-Vertriebsplattformen“ die zentral bedeutsamen Erfolgsfaktoren der Distribution. 9d und 9e werden weiter analysiert.

Deskriptive Statistik preis-bezogener Kriterien					
		10a. Angemessener Preisunterschied in verschiedenen Ländern	10b. Basis-Modell mit relativ günstigem Preis	10c. Differenzierung neuer Modelle durch hohe Preise	10d. Regelmäßige Angebotsaktionen
N	Gültig	243	243	243	243
	fehlend	0	0	0	0
Mittelwert		3,93	4,06	3,42	4,06
Zentralwert		4,00	4,00	4,00	4,00
Standardabweichung		1,046	0,977	1,195	0,994
Summe		954	986	832	986

Tabelle 9: Deskriptive Statistik preis-bezogener Kriterien

Wie die Tabelle 9 zeigt, sind die preis-bezogenen Kriterien allgemein positiv. Außer „Differenzierung neuer Modelle durch hohe Preise“ sind alle Kriterien attraktiv oder fast attraktiv für die Zielgruppe. Die Kriterien „Basis-Modell mit einem relativ günstigen Preis“ und „regelmäßige Angebotsaktionen“ mit gleichem Mittelwert von 4,06 sind die attraktivsten Faktoren. Nach diesen beiden ist ein „angemessener Preisunterschied in verschiedenen Ländern“ mit Mittelwert 3,93 fast attraktiv. „Differenzierung neuer Modelle durch hohe Preise“ erreicht durchschnittlich nur 3,42 Punkte. Die Standardabweichung dieses Kriteriums ist höher als die der anderen Kriterien, aber noch angemessen. Hiermit sind die wichtigsten preis-bezogenen Erfolgsfaktoren das „Basis-Modell mit einem relativ günstigen Preis“ und „regelmäßige Angebotsaktionen“.

Bisher wurden alle zentral bedeutsamen Erfolgsfaktoren anhand des Mittelwertes jedes Kriteriums ausgegeben. Im Folgenden werden die Kriterien mit signifikanten

Standardabweichungen angesichts der Korrelation¹¹⁸ mit der Zielgruppe analysiert.

		6d. Design mit chinesischen Elementen	6e. Co-Design mit chinesischen Marken	6f. Co-Design mit chinesischen Stars	8b. Von Star oder Influencern getragen
Alter der Zielgruppe	Korrelation nach Pearson	-.135*	-.136*	-.162*	-.156*
	Signifikant (2-seitig)	.036	.034	.012	.015
	N	243	243	243	243
		8c. Markenbotschafter/in	8d. Pop-up-Store oder -Station	9d. Vertrieb via offiziellen Live-Streaming	9e. Vertrieb via Live-Streaming von bekanntem Host
Alter der Zielgruppe	Korrelation nach Pearson	-.231**	-.185**	-.133*	-.081
	Signifikant (2-seitig)	<.001	.004	.039	.208
	N	243	243	243	243

Tabelle 10: Korrelation zwischen ausgewählten Kriterien und dem Alter der Zielgruppe

Tabelle 10 zeigt, dass außer dem Kriterium „Vertrieb via Live-Streaming von bekanntem Host“ alle Kriterien mehr oder weniger negative Korrelationen mit dem Alter der Zielgruppe haben. Das bedeutet, je jünger die Konsumenten sind, desto mehr interessieren sie sich für diese Kriterien. Daher werden diese Kriterien weiter segmentiert analysiert, um die Mittelwerte jeder Option je nach der Alter der Befragten zu vergleichen.

¹¹⁸ Der Korrelationskoeffizient r zeigt den linearen Zusammenhang zwischen zwei Variablen. Er kann Werte zwischen -1 und +1 einnehmen. Vgl. Lange, Stefan / Bender, Ralf: Lineare Regression und Korrelation. DMW-Deutsche Medizinische Wochenschrift 132, 2007, S. 11.

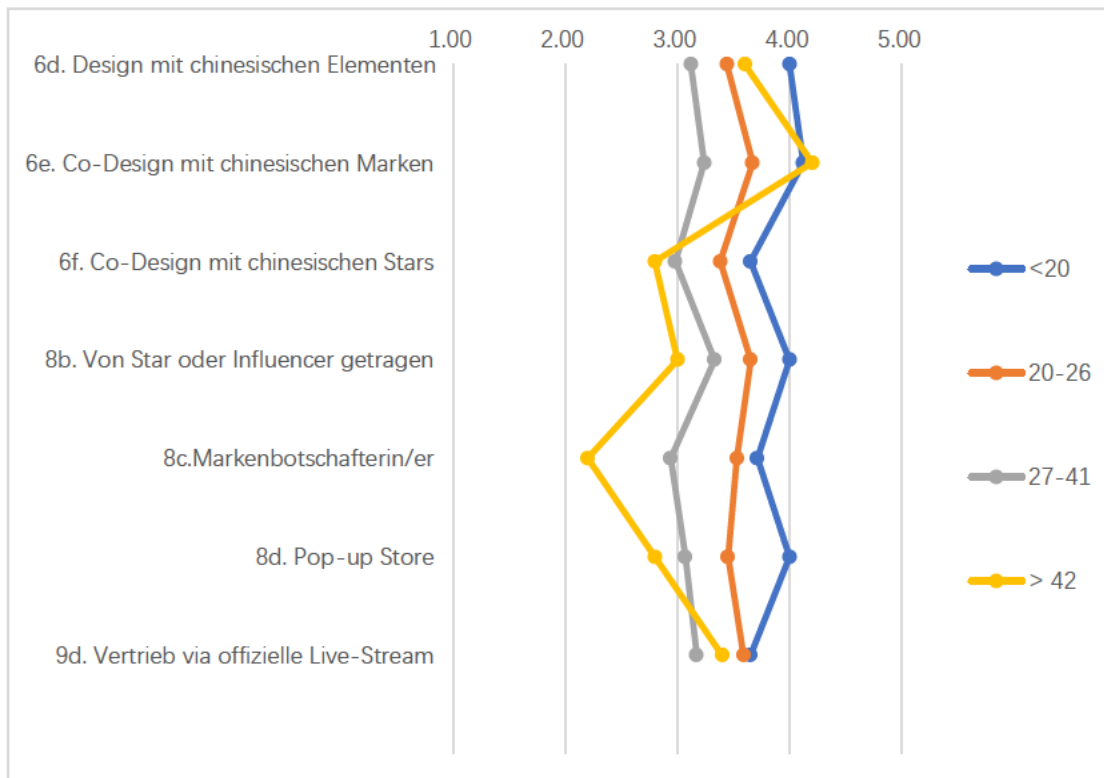


Abbildung 19: Mittelwerte der Kriterien nach Alter

Abbildung 19 zeigt, dass jeweils mindestens eine Altersgruppe die Kriterien von 6d, 8b, 8e und 8d allgemein attraktiv findet. 6d, 8b und 8d weisen einen starken Wachstumstrend mit der Zunahme des Alters der Konsumenten auf. Auffällig ist, dass Co-Design mit chinesischen Marken bei Konsumenten, die älter als 42 Jahre oder jünger als 20 Jahre sind, beliebt ist. Die Generation X zeigt sogar ein noch höheres Interesse dafür. Der Grund dafür ist vermutlich die hohe Anerkennung in der Generation X für chinesische Marken durch langfristige Kundenbeziehungen, die sich gemäß Kapitel 3.2 seit dem Eintritt internationaler Marken in den chinesischen Modeeinzelhandelsmarkt ab Mitte der 1990er Jahre entwickelt haben. Aufgrund des allgemeinen Entwicklungstrends des Interesses der jungen Generation ist es folgerichtig, dass der Einfluss dieser Kriterien zusammen mit dem Wachstum der Generation Z immer stärker wird. Daher sind die Kriterien 6d, 8b, 8e und 8d als zukünftig bedeutsame Erfolgsfaktoren der Internationalisierung anzusehen.

5.3.3 Auswertung der Wichtigkeit der "Made in Germany"

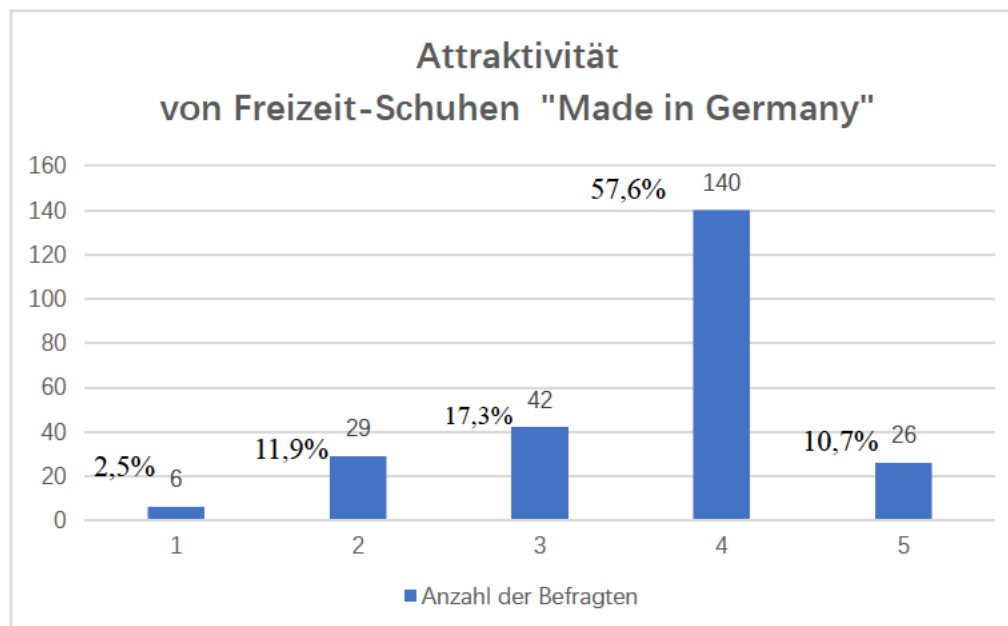


Abbildung 20: Attraktivität von Freizeit-Schuhe "Made in Germany"

Abbildung 20 zeigt, dass der Country-of-Origin-Effekt von in Deutschland produzierten Freizeit-Schuhen eine positive Rolle spielt. Über die Hälfte der Befragten (57,6 %) findet solche Schuhe attraktiv und 10,7 % der Befragten reagiert sogar sehr positiv auf das „Made-in-Germany“-Label. Dagegen ist nur für sehr wenige Befragte (2,5 %) „Made-in-Germany“ kein Pluspunkt bei der Einkaufsentscheidung für Freizeit-Schuhe. Fast ein Fünftel der Konsumenten findet das Label jedoch weniger attraktiv als die anderen. 17,3 % der Konsumenten ist unentschieden.

Auf die offene Frage wurden 64 Antworten gegeben. Nach der Eliminierung von irrelevanten Antworten wie z. B. „gut“ oder „keine“ verbleiben 38 Antworten zur Analyse. Die meisten Befragten meinen, dass „Made in Germany“ für eine gute Qualität der Produkte, gute Funktionalität und ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis steht. Noch zu verbessern seien die Kommunikation und Distribution der deutschen Modeunternehmen. Über die Hälfte der Befragten geben an, dass mehr Marketing im chinesischen Markt erforderlich sei, und möchten mehr über die Marken erfahren. Strittig sind das Design und die Innovation der Produkte.

5.4 Zusammenfassung der Ergebnisse

Nachdem die Ergebnisse der empirischen Untersuchung der Erfolgsfaktoren der Internationalisierung aus Sicht der Kundengruppen bewertet wurden, können zwei der in Kapitel 1.1 gestellten Fragen beantwortet werden. Die Erfolgsfaktoren lassen sich wie in Abbildung 21 dargestellt in zentral bedeutsame Faktoren und zukünftig bedeutsame Faktoren unterteilen. Unter den zentral bedeutsamen Erfolgsfaktoren spielt die Funktionalität eine wichtige Rolle für Schuhprodukte und Offline-Filialen sind trotz der schnellen Entwicklung des E-Commerce nicht zu vernachlässigen. Bezüglich der service-bezogenen Faktoren haben die Konsumenten außer dem Standard-Serviceumfang keine speziellen Erwartungen. Für die zukünftige Entwicklung sind die produkt-bezogenen und kommunikations-bezogenen Faktoren besonders wichtig.

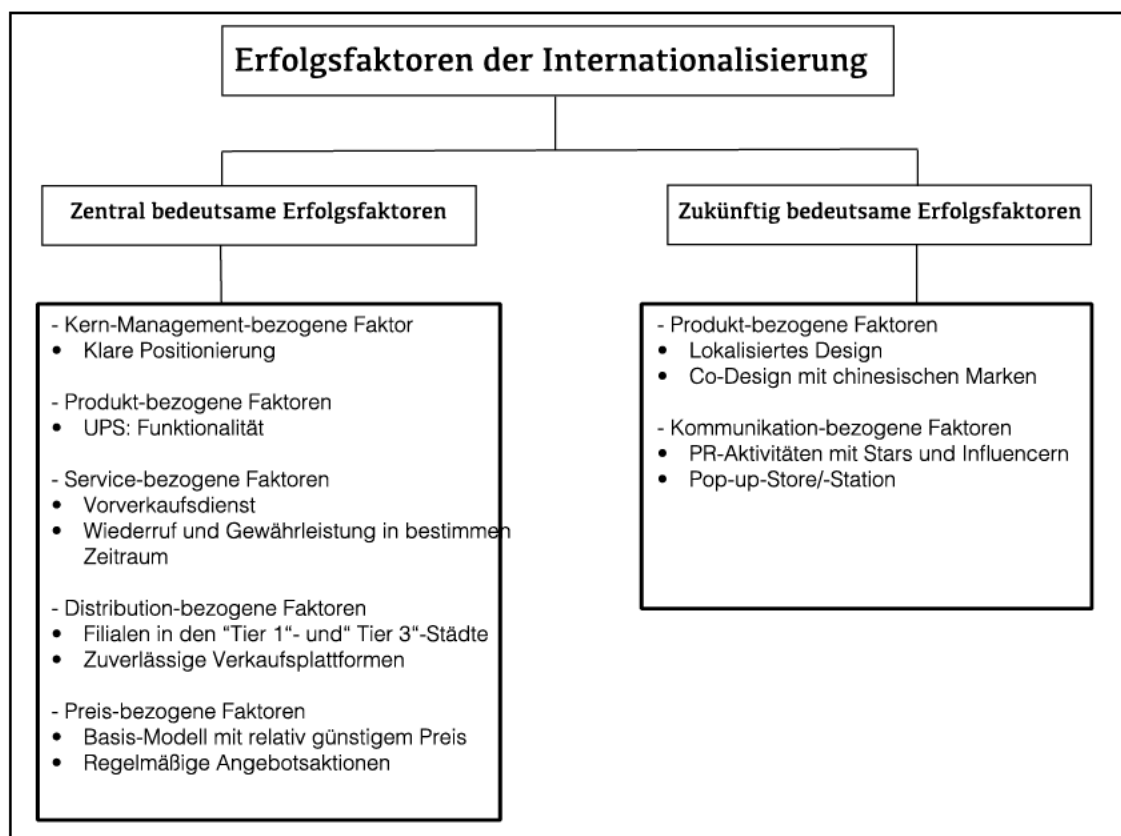


Abbildung 21: Erfolgsfaktoren der Internationalisierung

Zum „Made in Germany“-Label gab die Zielkundengruppe eine relativ positive

Bewertung ab. Das heißt, dass der Country-of-Origin-Effekt der in Deutschland produzierten Modeprodukte auf die qualitäts-orientierten Kunden einen positiven Effekt hat. Unter „Made in Germany“ verstehen die Konsumenten eine gute Qualität der Produkte, gute Funktionalität und gute Preis-Leistung. Jedoch erwarten die Konsumenten mehr Kommunikation und Distribution von deutschen Modeunternehmen. Die Meinungen der Konsumenten zu Design und Innovation der Produkte sind ganz unterschiedlich. Das bedeutet, dass die Konsumenten sich auf diese beiden Punkte fokussieren, weil das Produkt der Kern der Marke ist. Wenn deutsche Modeunternehmen die Stereotypen von Design und Innovation der Produkte brechen, könnten diese beiden Faktoren auch Pluspunkte für die Internationalisierung sein.

6 Handlungsempfehlung für Birkenstock

In diesem Kapitel werden basierend auf den Ergebnissen des fünften Kapitels und der Ist-Situation von Birkenstock Handlungsempfehlungen gegeben, anhand derer sich Birkenstock an den chinesischen Markt anpassen und die Aufmerksamkeit der Zielgruppe gewinnen kann. Dazu wird der Status Quo von Birkenstock im chinesischen Markt zuerst allgemein vorgestellt. Danach werden Verbesserungsmöglichkeiten, die aus den Erfolgsfaktoren der Internationalisierung von Crocs abgeleitet werden, nach der Dauer der Internationalisierung gegliedert und in konkrete Maßnahmen umgewandelt.

6.1 Status Quo von Birkenstock in China

Birkenstock ist ein deutscher Schuhhersteller, dessen Hauptprodukte Sandalen und andere Freizeitschuhe sowie Accessoires sind und unter der eigenen Marke weltweit vertrieben werden.¹¹⁹ Die Geschichte Birkenstocks kann bis zum Jahr 1774 zurückverfolgt werden. Als traditionelles deutsches Schuhunternehmen hat Birkenstock seine Internationalisierungsschritte ganz konservativ von Europa aus zu anderen Kontinenten hin unternommen.

Nach der erfolgreichen Internationalisierung in den USA und Japan hat Birkenstock seine Entwicklung auch nach China ausgeweitet. **2014** gründete Birkenstock eine neue Niederlassung in China: **Birkenstock Asia Pacific Limited, Hong Kong**. Noch im selben Jahr wurde diese **Niederlassung** des Mutterunternehmens in Hongkong zum operativen Hauptquartier für den chinesischen Markt. Aber wegen der chinesischen „Ein Land, zwei Systeme“-Politik können in Hongkong registrierte Unternehmen nur begrenzt Geschäfte in China führen. Daher beteiligte sich Birkenstock Asia Pacific Limited Ende 2016 zu 100 % an dem Unternehmen **Xiudimaoyi (Shanghai) Limited** in Shanghai, das die Produkte von Birkenstock durch E-Commerce in China vertreibt

¹¹⁹ Vgl. Ockenfels Group GmbH & CO.KG (vormals: Birkenstock GmbH & Co. KG): Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.10.2019 bis zum 30.09.2020, S. 1.

und dort auch Marketingaktivitäten durchführt.

6.2 Kurzfristige Perspektive

6.2.1 Klare Positionierung als Voraussetzung

Aus Kapitel 2.3.1 und Kapitel 5.3.2 kann abgeleitet werden, dass eine klare Positionierung den ersten Schritt einer erfolgreichen Internationalisierung darstellt, da sie bei den Konsumenten die Bereitschaft zum Kauf der Produkte weckt. Nach der Beobachtung des T-Mall-Shops und der chinesischen Social-Media-Konten von Birkenstock ist es schwer zu sagen, welche Kundengruppe die Marke als Hauptzielgruppe erreichen möchte. Die Produkte von Birkenstock sind im Bereich von hochwertigen Marken und Luxusmarken verortet. Das Bild auf der Startseite des T-Mail-Shops zeigt wiederum, dass die Marke mit Schlüsselwörtern wie „jung“, „aktiv“ und „bunt“ auf die jüngere Generation abzielt. Dagegen setzen die meisten Produkte den natürlichen und eleganten Stil aus Deutschland fort. Es ist unmöglich, alle verschiedenen Zielgruppen gleichzeitig zu erfassen, daher sollte Birkenstock entscheiden, welche Positionierung die Marke in China haben soll, um sie von anderen Marken zu differenzieren.

Neben Crocs entscheiden sich immer mehr internationale Marken in China für die Generation Z als neue Zielgruppe. Dies kann als ein Zeichen für Birkenstock gedeutet werden. In den vergangenen Jahren wurde in China stets die Generation Y als Hauptzielgruppe mit sehr großer potenzieller Kaufkraft gesehen. Aber diese Generation, die nun zwischen 27 und 42 Jahre alt ist, steht mittlerweile unter großem sozialem und familiärem Druck. Denn die meisten Chinesen dieser Generation sind Einzelkinder, weshalb jedes Paar normalerweise vier Eltern und ein Kind versorgen muss. Im Vergleich dazu genießt der Großteil der Generation Z, die zwischen 12 und 26 Jahre alt ist, noch die Unterstützung der arbeitenden Eltern. Gemäß Forschungsergebnissen von McKinsey ist die Generation Z auch wegen der zunehmenden Normalisierung der

Überziehung des Budgets besonders kaufkräftig.¹²⁰ Daher sollte Birkenstock im ersten Schritt der Optimierung die Kaufkraft der unterschiedlichen Generation bei der **Positionierung neu bewerten und entscheiden.**

6.2.2 Verstärkung der Offline-Kontakte

Momentan konzentriert sich Birkenstock in China ausschließlich auf die Online-Vertriebskanäle.¹²¹ Kunden haben keine Möglichkeit, die Produkte offline entweder in offiziellen Geschäften oder von Distributoren und Einzelhändlern zu kaufen. Früher wurden Birkenstock-Schuhe aufgrund der in 2014 festgelegten Lizenz-Strategie der Marke¹²² in Schuhgeschäften in Shanghai und Beijing verkauft. Damit gewann Birkenstock durch den Offline-Vertrieb schon eine Kundengruppe in den „Tier 1“-Städten. Aber seit dem Rückzug der großen Handelskette C.P.U. (Cool Planet Unity) aus dem chinesischen Markt ist es unmöglich für die chinesischen Kunden, die Produkte von Birkenstock offline zu fühlen und anzuprobieren. Dies führt zu einem schwachen Offline-Kontakt zwischen Marke und Kunden.

Wie in 5.3.2 dargestellt, nehmen die Offline-Vertriebskanäle bei hochwertigen Modeprodukten internationaler Marken trotz der beschleunigten Entwicklung des Online-Vertriebs in China noch einen dominanten Platz ein. Obwohl die dadurch erhöhten Kosten einen entsprechenden Anstieg der Risiken mit sich bringen, ist es immer noch notwendig, **Offline-Geschäfte in den „Tier 1“- bis „Tier 3“-Städten zu betreiben**, um sich im chinesischen Markt zu etablieren. Basierend auf der bereits festgelegten Kundengruppe und den durchschnittlichen Verbrauchsniveaus der Städte wird Birkenstock empfohlen, gemäß den Ergebnissen zu den beliebten Einkaufskanälen in Kapitel 5.3.2 zuerst Flagship-Stores in den „Tier 1“-Städten zu eröffnen. Zur

¹²⁰ Vgl. McKinsey, <https://www.mckinsey.com/cn/our-insights/our-insights/chinas-gen-z-are-coming-of-age-heres-what-marketers-need-to-know>.

¹²¹ Quelle: Ockenfels Group GmbH & CO.KG (vormals: Birkenstock GmbH & Co.KG: Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.10.2019 bis zum 30.09.2020, Ockenfels Group GmbH & CO.KG (vormals: Birkenstock GmbH & Co. KG).

¹²² Vgl. Birkenstock, <https://www.birkenstock.com/de/geschichte/about-us-history/>.

Vertiefung des Markts ist es zudem möglich, den Offline-Vertrieb in kleineren Städten durch eigene Geschäfte und Shop-im-Shop-Kanäle, die relativ günstig sind und normalerweise gut für „Tier 3“-Städte geeignet sind, auszuweiten.

Neben der Distribution kann es auch ratsam sein, den Offline-Kontakt zu Kunden durch **Pop-up-Stores und -Stationen** zu verstärken. Als zukünftig bedeutsamer Erfolgsfaktor sind Pop-up-Stores und –Stationen bei der Generation Z sehr beliebt. Auch die anderen Generationen können dadurch auf die Marke aufmerksam werden. Zudem kann die Offline-Kommunikation, wie in Kapitel 2.3.4 beschrieben, im Vergleich zur Darstellung und zum Austausch im Internet, mehr Informationen an die Kunden vermitteln. Folgerichtig hat dieser Kanal speziell psychologische Vorteile, um die Bekanntheit und das Image der Marke zu verbessern sowie die Schwierigkeiten der grenzüberschreitenden Kommunikation mit lokal geschulten Mitarbeitern zu überwinden.

6.2.3 Vertiefung der USP "Funktionalität"

Gemäß den Ergebnissen der empirischen Forschung ist die Funktionalität als wichtigste Eigenschaft von Schuhen internationaler Marken für chinesische Konsumenten anzusehen. Ähnlich wie Crocs-Sandalen aus Croslite können sich auch die Birkenstock-Sandalen mit Kork-Fußbett-Einlagen und mit EVA-Fußbett beim Tragen an die Füße des Trägers anpassen. Daher kann, wie in Kapitel 4.2.2 dargestellt, die **Funktionalität „Komfort“ mit der Anpassungsfähigkeit der Schuhe** als USP vermittelt werden. Neben dieser Eigenschaft sollten noch ein bis zwei andere Eigenschaften der Funktionalität hervorgehoben werden.

Auf der Produktseite im T-Mall-Shop von Birkenstock werden momentan „Made in Germany“ und „Seit 1774“ auf der ersten Seite als Alleinstellungsmerkmale betont, während Informationen über das spezielle Kork-Fußbett erst fast am Ende der Produktbeschreibung gezeigt werden. Die auf Funktionalität bezogenen Eigenschaften sollten aber **in allen Vertriebskanälen auffälliger** sein. Denn die Konsumenten

entscheiden sich für den Einkauf einer Marke online sowie offline normalerweise in nur neun bis 17 Sekunden.¹²³ Es wird daher empfohlen, dass die Funktionalität der Produkte in den Vertriebskanälen auffälliger positioniert wird.

Auch können diese speziellen Funktionalitäten bei der **Kundenbetreuung im Vorverkauf** weiter vertieft werden. Im Unterschied zum EVA-Material besteht das Fußbett der patentierten Birkenstock-Sandalen aus Kork, weshalb der Träger einige Zeit zur langsamen Anpassung braucht.¹²⁴ Dies kann ein komplizierter Prozess, aber auch eine spezielle und einzigartige Erfahrung für Schuhträger sein. Wie in Kapitel 5.3.2 dargestellt, erwarten die Konsumenten mehr Informationen vor dem Einkauf. Daher ist die Kundenbetreuung eine effiziente Maßnahme, um die USP zu vertiefen und möglicherweise gleichzeitig Missverständnisse der Kunden zu vermeiden.

6.3 Langfristige Perspektive

6.3.1 Vielfalt und Innovation der Produkte

In Kapitel 5.3.3 wurden die Meinungen zu Design und Innovation von „Made in Germany“-Produkte gegenseitig dargestellt. Daraus wurden die Aufmerksamkeit und die Erwartung der chinesischen Konsumenten gegenüber deutschen Modemarken deutlich. Momentan bietet Birkenstock die meisten seiner Produkte aus Deutschland analog in China an. Zur Erhöhung der Vielfalt und Innovation der Produkte empfiehlt es sich aber, dass Birkenstock auch **Co-Design mit bekannten und beliebten chinesischen Marken** umsetzt (vgl. Kap. 4.2.2 und 5.3.2). Die zentrale Designabteilung von Birkenstock in Deutschland hat noch nie ein Produkt mit speziellem Bezug auf den chinesischen Markt entworfen. Durch die Kooperation mit chinesischen Marken könnte Birkenstock zuerst Erfahrung sammeln und den

¹²³ Vgl. Anesbury, Zachary / Nenycz-Thiel, Magda: How do shoppers behave online? An Observational study of online grocery shopping. *Journal of Consumer Behavior*, 2016, S. 15.

¹²⁴ Vgl. Birkenstock, <https://www.birkenstock.com/de/faq-answer?cid=faq-eu-is-it-normal-for-my-feet-to-hurt-after-wearing-my-new-birkenstock-shoes>.

Geschmack der Konsumenten für China-Chic abschätzen.

Zudem könnte die Bekanntheit der Marke dadurch erhöht werden. Später kann Birkenstock selbst **Produkte mit chinesischen Elementen** entwerfen, die sehr attraktiv für jüngeren Generationen sind (vgl. Kap. 5.3.2). **Die Nutzung bekannter IP-Lizenzen** wäre auch eine gute Maßnahme, um die Vielfältigkeit der Produkte durch den Bezug auf bestimmte Themen zu erhöhen. Im Unterschied zu Marken können dadurch bestimmte Fan-Gemeinden erreicht werden, deren Loyalität wegen sehr hoch ist.¹²⁵ Die Schwierigkeit dabei ist, festzustellen, welche IP-Lizenzen momentan hohe Bekanntheit und Popularität haben bzw. wie lange die Dauer dieser Popularität ist.

6.3.2 Fokus auf „Made in Germany“

Wie in Kapitel 5.3.3 dargelegt, halten die meisten chinesischen Konsumenten der Zielgruppe das Label „Made in Germany“ für positiv. Das entspricht auch dem in Kapitel 1.1 erwähnten Plan von Birkenstock. Daher kann Birkenstock **„Made in Germany“ als langfristige USP** in China entwickeln.

Einerseits besteht dabei klar die Schwierigkeit, das Label zu verbreiten. Denn anders als die Labels „Made in France“ und „Made in Italy“ hat „Made in Germany“ noch keine Basis in der Modebranche in China. Die bekannten deutschen Modemarken, wie Hugo Boss, fördern dieses Label nicht. Andererseits hat Birkenstock die Chance, **seine Produkte durch „Made in Germany“ im chinesischen Markt zu differenzieren**. Zudem kann es hilfreich sein, wenn die Konsumenten bereits gute Erfahrungen mit in Deutschland produzierten Produkten anderer Branchen, wie z. B. Autos und Küchengeräten, in Erwartungen an Modeprodukte umwandeln. Es ist daher zu empfehlen, das „Made in Germany“-Label mehr mit **Image-Filmen** via Social-Media-Kanäle und Monitore in Offline-Geschäften zu verbreiten, weil „Made in

¹²⁵ Vgl. Prakash, Nacha: Stars in Their Eyes: The Dominance of the Celebrity Brand and Intellectual Property Norms Protection through Fan Goodwill. Hastings Communications and Entertainment Law Journal 35(2), 2013, S. 265ff.

Germany“ momentan schon eine wichtige USP von Birkenstock in China ist.

6.3.3 Ausweitung unterschiedlicher Nischenmärkte

Wie in Kapitel 5.3.1 dargestellt, kaufen die chinesischen Konsumenten nicht so häufig Freizeitschuhe von internationalen Marken – fast die Hälfte der Konsumenten sogar nur einmal pro Saison. Daher steht Birkenstock voraussichtlich bei der Vertiefung des chinesischen Markts vor dem Problem, dass die Kaufkraft und -bereitschaft der vorhandenen Kundengruppe schnell ihre Obergrenze erreicht. Aus der Fallstudie zu Crocs kann geschlossen werden, dass **Birkenstock seine Aktivitäten in unterschiedlichen Nischenmärkten** in China, die zur Zielgruppe von Birkenstock passen, aufbauen und ausweiten sollte. Denn diese speziellen Cluster haben meistens eine starke Konsumentenbasis mit Loyalität und können höhere Preise für spezielle Produkt akzeptieren.¹²⁶

Gemäß Kapitel 5.3.2 werden außerdem PR-Aktivitäten und gezielte Angebotsaktionen als Ausweitungsmaßnahme empfohlen. Ein Vorteil von **PR-Aktivitäten**, bei denen Stars und Influencer die Produkte tragen und Beiträge darüber in den sozialen Medien posten, ist, dass sie günstiger als Markenbotschafter sind. Zudem kann die Online-Kommunikation von Birkenstock dadurch vielfältiger werden und die Follower der Kommunikationskanäle vermehren. Durch PR-Aktivitäten mit Stars oder Influencern, die für die kaufkräftigem Cluster interessant sind, kann Birkenstock nicht nur mehr Produkte verkaufen, sondern auch die Fangruppen der Stars anziehen und in eigene Kanäle umwandeln. Neben PR-Aktivitäten wirken Angebotsaktionen für die meisten Konsumenten gut. Birkenstock kann mehr an **Aktionen zu bestimmten Themen** teilnehmen, die von Einkaufszentren oder Online-Plattformen veranstaltet werden, um bestimmte Zielgruppen zu erreichen.

¹²⁶ Vgl. Parrish, Erin D. / Cassill, Nancy L. / Oxenham, William: Niche market strategy in the textile and apparel industry. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 2006.

7 Fazit und Ausblick

Ziel dieser Arbeit war es, durch qualitative und quantitative Untersuchungen die Erfolgsfaktoren der Internationalisierung von Crocs in China herauszufinden und zusammenzufassen sowie daraus Handlungsempfehlungen für Birkenstock abzuleiten. Zudem wurde die Auswirkung des Country-of-Origin-Effekts bzw. des Labels „Made in Germany“ als zusätzlicher Punkt erforscht, weil dieser Effekt je nach unterschiedlichem Produktionsland verschieden ausfällt, laut Aussage des Unternehmens Birkenstock „Made in Germany“ jedoch einen Schwerpunkt bei der weiteren Entwicklung in China sein soll.

Wie in Kapitel 5.4 zusammengefasst, wurden durch eine Online-Befragung zu 25 Kriterien in zwei Teilen insgesamt zwölf Erfolgsfaktoren der Internationalisierung ermittelt. Darunter gibt es acht zentral bedeutsame Erfolgsfaktoren, die durchschnittlich von Konsumenten als attraktiv bewertet werden. Es handelt sich dabei um Faktoren mit Bezug auf das Kern-Management und den Marketing-Mix. Zudem gibt es fünf zukünftig bedeutsame Erfolgsfaktoren, die eine stark ansteigende Tendenz bezüglich des Alters der Konsumenten zeigen und vor allem für die junge Generation Z attraktiv sind. Hierunter fallen die Faktoren mit Produkt- und Kommunikationsbezug. Zudem wurde das Label „Made in Germany“ von mehr als der Hälfte der Befragten positiv bewertet. Die Konsumenten erwarten von diesem Label mehr Kommunikation und Distribution. Das Design und die Innovation der „Made in Germany“-Produkte sind bereits unstrittig stark.

Anhand der vorliegenden Ergebnisse wurden sowohl kurzfristige Handlungsempfehlungen bezüglich entsprechenden Erfolgsfaktoren getroffen, die Birkenstock in der nächsten Zeit verstärken sollte, wie z. B. den Offline-Kontakt mit Kunden, als auch langfristige Handlungsempfehlungen, die zukünftige Schwerpunkte der Entwicklung sein sollten, wie z. B. der Fokus auf „Made in Germany“. Diese Erfolgsfaktoren und abgeleiteten Handlungsempfehlungen sind ebenfalls sinnvoll für

andere große deutsche Modeunternehmen, die ähnliche Schwierigkeiten mit der Entwicklung in China haben.

Jedoch sollte berücksichtigt werden, dass die quantitative Forschung dieser Arbeit aufgrund der Covid-19-Pandemie und zeitlicher Einschränkungen nur online stattfinden konnte. Daher fehlt es trotz der Popularität der Internetnutzung in China möglicherweise an Meinungen von Kundengruppen, die sich auf Offline-Kanäle fokussieren. Außerdem werden produkt-bezogene Faktoren vermutlich durch das Produktsortiment beeinflusst, z. B. ist Funktionalität für Schuhe eine wichtige USP, aber für andere Kleidungsstücke möglicherweise nicht. Daher sollte die zukünftige Forschung eine Ausweitung der Ergebnisse durch Offline-Umfragen mit Kunden ermöglichen und produkt-bezogene Faktoren anhand des Produktsortiments anderer Modeunternehmen untersuchen.

Literaturverzeichnis

Monographien, Sammelbände, Zeitschriften, Zeitung:

Ahlert, Dieter / Große-Bölting, Kristin / Heinemann, Gerrit: Handelsmanagement in der Textilwirtschaft – Einzelhandel und Wertschöpfungspartnerschaft, Frankfurt am Main, 2009.

Anesbury, Zachary et al.: How do shoppers behave online? An Observational study of online grocery shopping, in: Journal of Consumer Behavior, 15. Jg., 2016, Nr.3, S. 262f.

Anderer, Michael: Internationalisierung im Einzelhandel: Strategien und Steuerungsmodelle, Frankfurt am Main, 1997.

Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft, Köln, 1995, S. 28.

Beck, N. / Rygl, D.: Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing, in: Journal of retailing and consumer services, 27, Jg., 2015, S. 174.

Berlin, Andreas: Internationalisierung und Geschäftserfolg, Wiesbaden, 2014, S. 5.

Berndt, Ralph / Fantapié, Claudia / Sander, Matthias: Internationales Marketing-Management, Berlin, 2016, S. 7f;

Chen, Kuan-Ju / Lin, Jhih-Syuan / Shan, Yan: Influencer marketing in China: The roles of parasocial identification, consumer engagement, and inferences of manipulative intent, in: Journal of Consumer, 20, Jg., 2021, Nr.6, S. 1436

CNNIC, The 48th Statistical Report on China's Internet Development, 08.2021, S. 37.

Crosby, L.A. / Evans, K. R. / Cowles, D.: Relationship quality in services selling: an

interpersonal influence perspective, in: Journal of Marketing, 54, Jg., 1990, Nr.3, S. 68.

Dai, Yuxin / Song, Xingyue / Zhang, Zixin: Why have many “time-honored brands” begun to take the China-Chic?, in: 2021 International Conference on Public Relations and Social Sciences (ICPRSS 2021). Atlantis Press, 2021, S. 51.

Hollensen, Sevend: Global Marketing, 8. Aufl., Harlow, England, 2020

Hingley, Martin / Lindgreen, Adam / Chen, Lan: Development of the grocery retail market in China, in: British Food Journal, 111, Jg., 2009, Nr.1., S. 45.

Huang, Yue: Comparison between social e-commerce and traditional e-commerce: A case study of Pinduoduo.com and Taobao, in: Journal of Economic and Trade Practice, 23, 2021, S. 196.

Gao, Dandan / Wang, Nengmin / He, Zhengwen / Jia, Tao: The bullwhip effect in an online retail supply chain: A perspective of price-sensitive demand based on the price discount in E-Commerce, in: IEEE Transactions on Engineering Management, 64, Jg., 2017, Nr.2, S. 2.

Gansser, Oliver / Krol, Bianca: Ein Modell zur Erklärung und Prognose des Werbeplanungserfolgs. Markt- und Absatzprognosen, Wiesbaden, 2015, S. 155

Guserl, Anna: Internationalisierungsprozesse und Finanzstrategien: Ansätze und empirische Analysen. Frankfurt am Main, 2013, S. 14.

Jäger, Reingard: Multi-Channel im stationären Einzelhandel: eine Überblick, Wiesbaden, 2016, S. 2.

Keuper, Frank / Schunk, Henrik A.: Internationalisierung Deutscher Unternehmen. Gabler, 1. Aufl., Wiesbaden, 2009, S. V

Kotler, Philip / Armstrong, Gary / Harris, Lloyd C. / Piercy, Nigel: Grundlagen des

Marketing, 7. Aufl., Hallbergmoos, 2019,

Kruse, Philipp: Internationalisierung der Absatzmärkte für kleine und mittelständische Unternehmen, 1. Aufl., Wiesbaden, 2009.

Lange, Stefan / Bender, Ralf: Lineare Regression und Korrelation, in: DMW-Deutsche Medizinische Wochenschrift, 132, Jg., 2007, S. 11.

Li, Xueling / Jin Maozhu: Main Factors Affecting the Performance of the B2C E-commerce Companies in Retail Market in China, in: International Journal of Multimedia and Ubiquitous Engineering, 9, Jg., 2014, Nr.6, S. 269

Li, Huichong: An examination of the sources of competitive advantage in the Wenzhou (China) footwear industry, University of Windsor, 2003.

Li, Wei: Corruption during the Economic Transition in China, Corrupt Exchanges: Empirical Themes in the Politics and Political Economy of Corruption, in: Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 2002

Lu, Xing / Lu Zhicong: Fifteen seconds of fame: a qualitative study of Douyin, a short video sharing mobile application in China, in: International Conference on human-computer interaction, 111578, HCL (13), 2019, S. 6.

Lu, Wanying / Shen, Jianfu: Urban Leverage and Housing Price in China, in: Journal of Risk and Financial Management, 15, Jg., 2022, Nr.2, S. 5.

Macharzina Klaus/ Wolf Joachim: Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen; Konzepte, Methoden, Praxis, Wiesbaden.

Na, Bao: The development from special economic zone (SEZ) to free trade zone (FTZ) of China, in: IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 667, 2019. S. 2f

Nieschlag Robert / Erwin Dichtl / Hans Hörschgen: Marketing, 19. Aufl., Berlin, 2002.

Parrish, Erin D. / Cassill, Nancy L. / Oxenham, William: Niche market strategy in the textile and apparel industry, in: Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal, 2006.

Prakash, Naeha: Stars in Their Eyes: The Dominance of the Celebrity Brand and Intellectual Property Norms Protection through Fan Goodwill, in: Hastings Communications and Entertainment Law Journal, 35, Jg., 2013, Nr.2, S. 265ff.

Salo, Miranda / Ondracek, J. / Saeed, M. / Bertsch, A.: Crocs, Inc.: Managing Corporate Resources (Strategic Perspectives), in: Delhi Business Review, 22, Jg., 2021, Nr.2, S. 110.

Schnell, Rainer / Hill, Paul B. / Esser, Elke: Methoden der empirischen Sozialforschung, De Gruyter Oldenbourg, 2011, S. 340.

Schenk, Hans-Otto: Marktwirtschaftslehre des Handels, Wiesbaden, 1991, S. 159f.

Schröder, Hendrik: Handelsmarketing: Strategien und Instrumente für den stationären Einzelhandel und für Online-Shops mit Praxisbeispielen, 2. Aufl., Wiesbaden, 2012, S. 17.

Shi, Hu: Understanding Affective Commitment through High-Performance Work Systems of Line Managers in Garment Retail Industry, China, in: Asian Journal of Research in Business and Management, 2, Jg., 2020, Nr.2, S. 27.

Simon, Markus Christian: Der Internationalisierungsprozess von Unternehmen, Deutscher Universitäts-Verlag, 2007, S. 14.

Szep, Philipp: Ein Vergleich von Fast Moving Consumer Goods Und Luxusgütern in

China, Universität Wien, 2014, S. 13ff.

Tao, Yuan / Fu, Xu: China's textile industry international competitive advantage and policy suggestion, in: Business and Public Administration Studies 2, Jg., 2007, Nr.1, S. 84.

Terpstra, V. / Sarathz, R. / Russow, L.: International Marketing. North Coast Publishers, 2006, S. 253ff.

Wong, Xiaodong / Yen, David C / Fang, Xiang: E-commerce development in China and its implication for business, in: Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 2004, S. 73

Wöhe, Günter / Döring, Ulrich: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München, 2013.

Yan, Feng: Factors impact consumer purchase intention during live streaming, St. Petersburg State University, 2021, S. 34.

Zentes, Joachim / Swoboda, Bernhard / Morschett, Dirk: Fallstudien Zum Internationalen Management: : Grundlagen - Praxiserfahrungen - Perspektiven, Wiesbaden, 2011

Zhang Nan, President of Douyin: The development of short video is beyond imagination, and it is becoming an important media carrier, in: China Daily, 2019.

Zou, Shaoming / Fu, Huifen: International Marketing: Emerging Markets, Emerald Group Publishing, 2011, S. 87.

Zumstein, D. / Oswald, C. / Brauer, C.: Onlinehändlerbefragung 2021: Erkenntnisse zum E-Commerce-Boom in der Schweiz und Österreich, ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, 2021, S. 10.

Internetquellen:

Birkenstock: Geschichte, <https://www.birkenstock.com/de/unternehmen/about-us-company/>. (Verfügbarkeitsdatum: 18.02.2022)

Birkenstock: [<https://www.birkenstock.com/de/faq-answer?cid=faq-eu-is-it-normal-for-my-feet-to-hurt-after-wearing-my-new-birkenstock-shoes>], (Verfügbarkeitsdatum: 25.03.2022)

Birkenstock: Konzernabschluss, [<https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchen2?5>], (Verfügbarkeitsdatum: 19.04.2022)

Birkenstock: L Catterton schließt Akquisition von Birkenstock ab, [<https://www.birkenstock-group.com/de/de/detail-presse/l-catterton-schliesst-akquisition-von-birkenstock-ab/>] (Erstelldatum: 30.04.2021, Verfügbarkeitsdatum: 18.04.2022)

Crocs: Stand, [<https://careers.crocs.com/careers/default.aspx#explore-jobs>], (Verfügbarkeitsdatum: 07.04.2022)

Crocs: Crocs 2021 Investor Day, [https://s22.q4cdn.com/133460125/files/doc_presentations/2021/09/Investor-Presentation-vF-Investor-Site.pdf], (Erstelldatum: 14.09.2021, Verfügbarkeitsdatum: 18.04.2022)

Crocs: Annual Reports, [<https://investors.crocs.com/financial-information/financial-results/default.aspx>], (Verfügbarkeitsdatum: 17.04.2022)

Ferrell, Linda: Crocs Chases China, World's Second-Largest Shoe Market, McGraw Hill Education, [<https://www.mheducation.com/highered/ideas/ferrell-business-in-the-news/crocs-chases-china-world-s-second-largest-shoe-market>], (Erstelldatum:07.2021, Verfügbarkeitsdatum: 11.03.2022)

Flex: [<https://investors.flex.com/home/default.aspx>], (Verfügbarkeitsdatum: 13.04.2022)

National Bureau of Statistics of China: Annual Data Chinas, [<http://www.stats.gov.cn/english/Statisticaldata/AnnualData/>], (Verfügbarkeitsdatum: 12.04.2022)

Niwot, Colo.: Crocs Invites Consumers to “Come As You Are” with Launch of New Global Campaign Featuring Drew Barrymore, John Cena, YOONA and Henry Lau, [[https://www.globenewswire.com/news-release/2017/04/03/953452/0/en/Crocs-Invites-Consumers-to-Come-As-You-Are-with-Launch-of-New-Global-Campaign-Featuring-Drew-Barrymore-John-Cena-YOONA-and-Henry-Lau.html#:~:text=\(NASDAQ%3ACROX\)%20today%20officially,Cena%2C%20YOONA%20and%20Henry%20Lau](https://www.globenewswire.com/news-release/2017/04/03/953452/0/en/Crocs-Invites-Consumers-to-Come-As-You-Are-with-Launch-of-New-Global-Campaign-Featuring-Drew-Barrymore-John-Cena-YOONA-and-Henry-Lau.html#:~:text=(NASDAQ%3ACROX)%20today%20officially,Cena%2C%20YOONA%20and%20Henry%20Lau)], (Erstelldatum:03.04.2017, Verfügbarkeitsdatum: 11.03.2022)

o.V. - Fashion Network: Crocs übernimmt die Schuhmarke Heydude, [<https://de.fashionnetwork.com/news/Crocs-ubernimmt-die-schuhmarke-heydude,1364375.html>], (Verfügbarkeitsdatum: 12.03.2022)

Ren, Yuan: Know Your Chinese Social Media, in: The New York Times, [<https://www.nytimes.com/2018/11/19/fashion/china-social-media-weibo-wechat.html>].], (Erstelldatum:19.11.2018, Verfügbarkeitsdatum: 12.03.2022)

Reuters: Gap’s Old Navy brand to exit China in early 2020, [<https://www.reuters.com/article/us-gap-china-idUSKBN1XV2MC>.] (Erstelldatum: 21.11.2019, Verfügbarkeitsdatum: 12.01.2022)

Sabanoglu, Tugba: Retail market worldwide – Statistics & Facts, <https://www.statista.com/topics/5922/retail-market-worldwide/#dossierKeyfigures>], (Erstelldatum: 12.01.2022, Verfügbarkeitsdatum: 12.03.2022)

Schneider-Levy, Barbara: Crocs Taps Chinese Actress Yang Mi as Its New ‘Come As You Are’ Ambassador, [<https://footwearnews.com/2020/influencers/collaborations/crocs-yang-mi-jibitz-chinese-actress-ambassador-1202900592/>], (Erstelldatum: 10.01.2020, Verfügbarkeitsdatum: 15.03.2022)

Zhou, Jia, et al.: China’s Gen Z are coming of age: Here’s what marketers need to know, [<https://www.mckinsey.com/cn/our-insights/our-insights/chinas-gen-z-are-coming-of-age-heres-what-marketers-need-to-know>], (Verfügbarkeitsdatum: 25.03.2022)

Anhang

Fragebogen

1. 您是否使用或购买过 Crocs 的产品?

Haben Sie schon ein Produkt von Crocs benutzt oder gekauft?

- 是/ Ja
- 否/ Nein

2. 如否, 您是否购买过其他国际品牌 (非运动品牌) 的服饰产品?

Falls nein, haben Sie schon ein Bekleidungsprodukt von ANDEREN internationalen Marken (nicht Sportmarken) gekauft?

- 是/ Ja
- 否/ Nein*

*如否, 请结束作答, 谢谢您的参与!

* Falls nein, bitte schließen Sie den Fragebogen. Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

3. 您购买国际品牌休闲鞋类产品的频率大概是?

Wie oft kaufen Sie Freizeit-Schuhe von internationalen Marken?

- 很少购买/ Sehr Selten
- 一年一次/ Einmal pro Jahr
- 一季度一次/ Einmal pro Saison
- 一个月一次/ Einmal pro Monat
- 一个月多次/ Mehrmals pro Monat

4. 您购买国际品牌休闲鞋类产品的常用平台/ 渠道?

Auf welcher Plattform / welchem Kanal bestellen Sie Freizeit-Schuhe von internationalen Marken?

- 官方旗舰店/ Flagship-Store
- 线下门店 & 专柜/ Offline-Shop & Shop-im-Shop
- 淘宝 & 天猫店铺/ Taobao & T-Mall

- 淘宝直播/ Live-Streaming auf Taobao
- 京东 & 京东官方店/ Jingdong & offizieller Jingdong-Shop
- 抖音直播/ Douyin Live
- 得物 APP/ Dewu APP
- 小红书/ RED
- 其他/ andere

请您根据直觉来为 Crocs 或其他国际服饰品牌的各项因素打分，1 分为完全没有吸引力，3 分为中立，5 分为非常有吸引力。

Bitte bewerten Sie folgende Kriterien von Crocs oder anderen internationalen Marken für Bekleidungsprodukte. 1 = völlig unattraktiv, 3 = neutral, 5 = sehr attraktiv

5. 与产品相关的特点对您的吸引/ Bewerten Sie bitte die folgenden produktbezogenen Kriterien.

1 2 3 4 5

5a. 产品多样，上新快/

Vielfältige Produktauswahl

5b. 产品性能好，如舒适度等/

Gute Funktionalität, wie z. B. Komfort

5c. 多使用场景/

Vielfältige Verwendungsmöglichkeiten

5d. 有中国元素的设计/

Design mit chinesischen Elementen

5e. 与喜欢的中国品牌联名/

Co-Design mit chinesischen Marken

5f. 有喜欢的本国明星设计/

Co-Design mit chinesischen Stars

5g. 品牌风格鲜明/

Spezieller Markenstil

6. 与服务相关的特点对您的吸引力/ Bewerten Sie bitte die folgenden service-bezogenen Kriterien.

1 2 3 4 5

6a. 全年无休的客服电话/

Hotline an 365 Tagen pro Jahr

6b. 社恐友好的线上平台客服/

Online-Kundendienst

6c. 在 1-3 线城市皆有维修点/

Reparaturmöglichkeit in „Tier 1“- bis

„Tier 3“-Städten

6d. 产品相关售前服务

(如尺码挑选等)/

Kundenbetreuung im Vorverkauf

(wie Messung der Größe)

6e. 规定时间内的免费退货保修/

Widerruf und Gewährleistung in bestimmtem Zeitraum

7. 与交流相关的特点对您的吸引力/ Bewerten Sie bitte die folgenden kommunikations-bezogenen Kriterien.

1 2 3 4 5

7a. 社交媒体活跃度高/

Sehr aktiv in den sozialen Medien

7b. 喜欢的明星或博主穿过/

Von Stars oder Influencern getragen

7c. 喜欢的明星代言/

Markenbotschafter/in

7d. 适合拍照打卡的快闪店或站/

Pop-up-Store oder -Station

8. 与销售渠道的特点对您的吸引力/ Bewerten Sie bitte die folgenden Distributions- und vertriebskanal-bezogenen Kriterien.

1 2 3 4 5

8a. 店铺覆盖率高，在 1-3 线城市
皆有店或柜/

Filialen in „Tier 1“- bis „Tier 3“-Städten

8b. 在可靠的线上销售平台销售，
如天猫/

Zuverlässige Online-Verkaufsplattformen

8c. 品类专卖平台，如得物/

Kategorie-spezifische Plattformen

8d. 品牌旗舰店直播带货/

Vertrieb via offiziellen Live-Streaming

8e. 喜欢的主播直播带货/

Vertrieb via Live-Streaming von
bekanntem Host

9. 与价格相关的特点对您的吸引力/ Bewerten Sie bitte die folgenden preis-bezogenen Kriterien.

1 2 3 4 5

9a. 中外差价合理/

Angemessener Preisunterschied in
verschiedenen Ländern

9b. 同品牌基本款价格实惠，
便于入门/

Basis-Modell mit relativ günstigem
Preis

9c. 新款产品价格虽高,

但潮流/开心无价/

Differenzierung neuer Modelle

durch hohe Preise

9e. 定期的特价活动 (如双 11 等) /

Regelmäßige Angebotsaktionen

(wie Double Eleven Day)

10. 您的性别/ Ihr Geschlecht

女/ Weiblich

男/ Männlich

11. 您的年龄/ Ihr Alter

< 20

20-26

27-41

42-55

> 55

12. 您的职业是? Ihr Beruf

学生/ Student(in)

公司职员/ Angestellte(r)

律师或医生/ Anwalt/Anwältin oder Arzt/Ärztin

自由职业者/ selbständig

全职太太或先生/ Hausfrau oder -mann

已退休/ Rentner(in)

13. 您的每月税后收入是? Ihr monatliches Nettoeinkommen

- < 2,000 ¥
- 2,000 – 5,000 ¥
- 5,000 – 10,000 ¥
- 10,000 – 20,000 ¥
- > 20,000 ¥

14. 请选择您居住的城市/ Ihr Wohnort

15. 您对德国制造 **Made in Germany** 的休闲鞋的看法，请注意非运动产品，1 分为完全没有吸引力，3 分为中立，5 分为非常有吸引力。

Bitte bewerten Sie die Attraktivität von Freizeit-Schuhen, die in Deutschland hergestellt sind. 1 = völlig unattraktiv, 3 = neutral, 5 = sehr attraktiv

1 2 3 4 5

„Made-in-Germany“-Label

16. 您对于德国制造的服饰（非运动类品牌）的看法，以及此问卷的意见及建议。

Bitte hinterlassen Sie Ihren Kommentar zu in Deutschland hergestellten Bekleidungsprodukten und zu diesem Fragebogen (optional).

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbständig verfasst, nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe. Wörtlich oder dem Sinn nach auch anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Ich versichere auch, dass ich diese Arbeit weder im In- noch im Ausland einem Beurteiler oder einer Beurteilerin in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Weiterhin erkläre ich mich damit einverstanden, dass ein Exemplar meiner Masterthesis in die Bibliothek des Fachbereichs aufgenommen wird; Rechte Dritter werden dadurch nicht verletzt.

Ort, Datum

Unterschrift