

Multi-Channel-Einzelhandel und Embeddedness – das Beispiel Migros Sanal Market in der Türkei

Alexandra Appel

Einzelhändler nutzen zunehmend Online-Kanäle um ihr Firmenprofil zu stärken und ihren Kunden zusätzliche Dienstleistungen anzubieten. „Indeed E-Commerce arguably underpinned a broader shift towards a ‚new e-economy‘, characterized by the network and the melding of online and offline forms of distribution and consumption” (WRIGLEY und CURRAH 2006: 341). Standardisierte und digitalisierbare Produkte, sowie Produkte, die unkompliziert auf dem Postweg zugestellt werden können, wie z. B. CDs, Eintrittskarten oder Flugtickets wurden erfolgreich als online handelbare Güter etabliert. In diesen Segmenten waren und sind Online-Shops unternehmensschädigend für stationäre Einzelhändler. Die Existenz von stationären Lebensmitteleinzelhändlern, die verderbliche und frische Produkte anbieten, wurde bislang kaum durch Online-Konkurrenten gestört (WESSEL und CHRISTENSEN 2012). Dabei wurden die ersten Pure-Play Unternehmen (WRIGLEY et al. 2002) im Online-Lebensmittelhandel (OLH), die Handel ausschließlich über virtuelle Verkaufsportale und Distributionszentren anbieten, bereits in der Mitte der 1990er Jahre (z. B. Webvan) gegründet (DELANEY-KLINGER et al. 2003). Anfänglich wurden diese Pure-Play Akteure als potentielle Substitute der physischen Niederlassungen gesehen und Szenarien wurden ausgemalt, in denen online agierende Handels-Akteure globale Konsumentenmärkte mit minimalen Kosten erobern können.

Unterschätzt wurden aber nicht nur die Investitionskosten für Distributionszentren, Zuliefernetzwerke, Personal und Infrastruktur, sowie die Variabilität dieser Kosten, sondern auch die Bereitschaft und Möglichkeit (z. B. Internetverbindung und Datenübertragungsraten) der Kunden diese neuen und virtuellen Einkaufskanäle zu nutzen (RING und TIGERT 2001, WRIGLEY et al. 2002). Anstelle des Pure-Play Ansatzes entwickelten sich seit Ende der 1990er Jahre differenzierte Strategien, bei denen stationäre Einzelhändler Multiformat und -kanal Strategien in das bestehende Unternehmen integrieren.

„[...] the major impact of online retailers lies not in the displacement of physical incumbents but in transforming the ways that these incumbents operate. [...] Today, the issue is not whether brick-and-mortar retailers will survive vis-à-vis online players, but more about how retailers can continue to amass market power using Internet technologies” (KOTHA und BASU 2011: 176).

Die grundsätzlich anderen Dynamiken im OLH im Vergleich zu anderen Einzelhandelssektoren sind auf die hohen Anforderungen an Qualität, Lebensmittelsicherheit und Frische zurückzuführen. Einerseits sind der unternehmensseitige Aufbau relevanter Infrastrukturen (z. B. Produktions- und Zuliefernetzwerke, Kühllhäuser, Kühlkette, Abholstationen), sowie die individuelle Zusammenstellung des Warenkorbs (viele Einzelprodukte mit geringem Wert) sehr kapitalintensiv, zeitaufwendig und fehleranfällig. Andererseits ist der kundenseitige Versorgungseinkauf von Lebensmitteln oft zweckgerichtet, habitualisiert und damit wenig kognitiv gesteuert (GERHARD 1998, RIEDL 2014, vgl. auch Beitrag von DANNENBERG et al. in diesem Band). Um also den Online-Lebensmitteleinzelhandel als gängige Form des regelmäßigen Einkaufs zu etablieren, müssen sich die Alltagspraktiken und Routinen der Konsumenten grundlegend ändern, das ist anders bei dem gelegentlichen Kauf eines Buches oder eines Flugtickets.

In Europa sind Großbritannien und Frankreich die Märkte mit der höchsten Durchdringung durch OLH. Die drei größten OLH-Akteure in Großbritannien – Tesco, Asda und Sainsbury's – verzeichnen jeweils einen mindestens 5 %igen Anteil des Online-Kanals am Gesamtumsatz des Unternehmens (McKinsey & Company 2015: 15). Während sich in Großbritannien der Lieferservice vorwiegend durchgesetzt hat, dominiert in Frankreich der Einkaufs- und Abholservice (McKinsey & Company 2015). Daran wird deutlich, dass nicht allein die Verfügbarkeit von (mobilem) Internetzugängen oder Datenübertragungsraten eine wesentliche Rolle spielen, sondern ganz besonders auch der sozio-ökonomische Kontext, sowie Entwicklungspfade (z. T. mitbestimmt durch unternehmerische Praxis), die das ökonomische Handeln von Unternehmen und Konsumenten mitgestalten.

Anhand der dargelegten Dynamiken wird deutlich, dass die Einführung von OLH ein schrittweise vorangehender Prozess ist, bei dem die neue Anwendung einer Technologie, die der Online-Shop ja letztlich darstellt, in unterschiedliche Kontexte integriert werden muss (CURRAH 2002) – sowohl in das Unternehmen, als auch in die Konsumpraktiken der Kunden.

Im Rahmen des vorliegenden Beitrags werden diese Dynamiken entlang des Konzepts *Embeddedness* (GRANOVETTER 1985, GLÜCKLER 2001, HESS 2004) analysiert. Dazu gehören u. a. räumliche Aspekte der *Embeddedness* in (1) Planungssysteme und Immobilienmarkt, (2) Produktions- und Zuliefernetzwerke, (3) Konsumentenmärkte und Konsumkultur (WRIGLEY et al. 2005). Berücksichtigung finden dabei auch die unterschiedlichen Kontexte, nämlich *Embeddedness* in Unternehmensinterne (z. B. Back-Office Operations in WOOD et al. 2014) und -externe (z. B. Customer-Facing Aspects in WOOD et al. 2014) Netzwerke (MEYER et al. 2011). Die vorliegende Arbeit analysiert den Einfluss von Online-Kanälen auf stationäre Einzelhändler und deren Strategien auf eine zunehmende Digitalisierung zu reagieren und leistet damit einen Beitrag zur wirtschaftsgeographischen Auseinandersetzung zur Rolle von *Embeddedness* im Multikanaleinzelhandel. „There remains a clear need for grounded but theoretically contextualized studies which investigate how incumbent retailers across a range of sectors are absorbing the challenge of e-commerce“ (WRIGLEY et al. 2002: 187). Zudem können entlang der Fallstudie zu Migros Sanal Market (deutsch: Migros virtueller Markt) Einblicke in die Praktiken des bis zum

Jahr 2011¹⁰ größten LEH-Unternehmens in der Türkei, Migros Ticaret A.Ş., gegeben werden. Somit berücksichtigt die vorliegende Fallstudie die von WRIGLEY und CURRAH (2006: 350) geäußerte Kritik, dass „[...] much of case study material available to economic geographers [...] tends to examine the adoption of e-commerce by small-to-medium sized businesses.“

Generell wird Embeddedness als charakteristisches Merkmal und Erfolgsfaktor (MEYER et al. 2011) für Einzelhandelsunternehmen gesehen:

„[They have to] be highly responsive to local variations (both national and regional) in cultural tastes, norms and preferences that define distinctive cultures of consumption in the markets they enter [and they have to] ground their capital in a store base and distribution/logistics infrastructure, with all the associated vulnerabilities that they bring.“ (TACCONELLI und WRIGLEY 2009: 54).

Dies gilt auch für den Online-Einzelhandel: „The local context in which competencies emerge continues to matter, even with a supposedly ‚spaceless‘ distribution channel such as e-commerce“ (WRIGLEY und CURRAH 2006). In dem vorliegenden Beitrag wird anhand des Fallbeispiels Migros Sanal Market dargestellt, welche Aspekte von Embeddedness relevant für den OLH sind. Dabei wird insbesondere der Prozess der Integration eines Online-Shops in ein bereits bestehendes Unternehmen mit Niederlassungs-, Produktions- und Zuliefernetzwerk analysiert. Im Vordergrund stehen die Fragen nach den Dynamiken von Embeddedness während der Integration des Online-Kanals, sowie der Einfluss des Online-Kanals auf die Embeddedness des gesamten Unternehmens.

Entlang des Fallbeispiels Migros Ticaret, lassen sich drei Phasen der Embeddedness von OLH in Unternehmen und Konsumkultur mit jeweils eigenen Charakteristika und Dynamiken identifizieren. Diese Prozesse sind: Transfer, Aushandlung und Anpassung (siehe auch BURT et al. 2015). Sie können gleichzeitig oder versetzt stattfinden. In den identifizierten Phasen dominiert jeweils ein bestimmter Kontext, in den das Subjekt – hier der Online-Shop – eingebettet wird.

Im weiteren Verlauf wird das Konzept Embeddedness im Kontext der Einzelhandelsgeographie vorgestellt und diskutiert. Danach wird die Integration des Online-Shops Migros Sanal Market, der OLH-Seite von Türkeys größter Supermarktkette Migros, entlang des Embeddedness-Ansatzes analysiert. Dabei werden zum einen die Einbettung und ihre Charakteristika in das Unternehmen und zum anderen die Einbettung in die Konsumkultur der Kunden entlang ihrer spezifischen Strategien und Dynamiken berücksichtigt. Die Fallstudie basiert auf 32 Interviews mit Vertretern transnationaler und nationaler Einzelhandelsketten, Einzelhandelsverbänden, sowie Zulieferern aus dem Jahr 2011 und einer fortschreitenden Beobachtung der Entwicklungen und Marketinginitiativen des Unternehmens anhand der Jahresberichte von Migros Ticaret A.Ş.

¹⁰ Im Jahr 2011 verkaufte Migros Ticaret seine Discount-Kette Şok mit über 1.000 Niederlassungen.

1 Embeddedness und Einzelhandelsgeographie

Das Konzept Embeddedness wurde geprägt von POLANYI (1957) und GRANOVETTER (1985). Es beschreibt die Annahme, dass jedwede Form wirtschaftlicher Aktivität eingebettet ist in real bestehende und sich weiterentwickelnde Systeme sozialer Beziehungen:

„Actors do not behave or decide as atoms outside a social context, nor do they adhere slavishly to a script written for them by the particular intersection of social categories that they happen to occupy. Their attempts at purposive action are instead embedded in concrete, ongoing systems of social relations“ (GRANOVETTER 1985: 487).

Diese Strukturen sozialer Beziehungen bestimmen die Organisation, Strategien und Handlungen von wirtschaftlichen Akteuren – sowohl von Konglomeraten aus Akteuren, wie etwa Unternehmen, aber auch von Individuen oder Akteursgruppen, wie Konsumenten – mit (PIKE et al. 2000). In diesem Sinne sind z. B. Unternehmen oder Konsumentengruppen auch als „embedded social communities“ (FAULCONBRIDGE 2010: 274) zu verstehen, die in Konfigurationen aus Beziehungen zwischen Akteuren und Strukturen eingebettet sind.

Es gibt zahlreiche Ansätze zur Konzeptionalisierung der einzelnen Dimensionen von Embeddedness und welche Aspekte und Dynamiken als charakteristisch für Einbettungsprozesse identifiziert werden können. GRANOVETTER (1992) beispielsweise unterscheidet zwischen einer relationalen (von Vertrauen geprägte unmittelbare Beziehungen) und einer strukturellen (Gesamtheit aller Beziehungen in einem Netzwerk inklusive Einflussnahme durch Dritte) Einbettung. Andere Differenzierungen liegen vor für kognitive, kulturelle, strukturelle und politische Dimensionen von Einbettung (ZUKIN und DI MAGGIO 1990). In der Einzelhandelsgeographie bauen einige Arbeiten auf der von HESS (2004) vorgeschlagenen analytischen Dreiteilung des Konzepts auf (z. B. WRIGLEY et al. 2005, COE und LEE 2006, 2013, LOWE und WRIGLEY 2010, WOOD et al. 2014, TACCONELLI und WRIGLEY 2009, FRANZ 2013, BURT et al. 2015). Er unterscheidet Network, Societal und Territorial Embeddedness vor dem Hintergrund von Internationalisierungsprozessen im Einzelhandel. Zum besseren Verständnis für relevante Dimensionen und Prozesse von Embeddedness im Einzelhandel wird die vorgeschlagene Konzeptionalisierung detaillierter vorgestellt und mit neueren Arbeiten entlang des Forschungsfeldes Einzelhandel und Embeddedness in Bezug gesetzt.

Network Embeddedness (organisatorische Einbettung) nach HESS (2004) bezieht sich auf relationale Aspekte der Einbettung in unterschiedliche Netzwerke sozialer, sozio-ökonomischer und organisatorischer Beziehungen. In diesen Netzwerken stehen Unternehmen, Institutionen und andere relevante sozio-ökonomische Akteure oder Akteursgruppen – formell und informell – in Beziehung zueinander. Die spezifischen Netzwerkarchitekturen sind veränderbar und Ergebnis gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Aushandlungsprozesse.

Societal Embeddedness (gesellschaftliche Einbettung) nach HESS (2004) beschreibt die gesellschaftliche Dimension der Einbettung eines Akteurs oder Akteurkonglomerats (z. B. Unternehmen) im Heimatmarkt. HESS (2004: 177) wählt den Begriff „genetic code“

und beschreibt damit Erfahrungen, (unternehmerische) Werte und (kulturelle) Prägungen (z. B. Unternehmenskultur) eines Akteurs, die Entscheidungen und Strategien im Management entscheidend mitbestimmen. Damit berücksichtigt er aber ausschließlich die Kontext- und Pfadabhängigkeiten, die durch den Kontext des Heimatmarktes gekennzeichnet sind. Damit ist diese Kategorie nur begrenzt in der vorliegenden Arbeit nutzbar. In anderen Disziplinen wird auch das prozesshafte „societal embedding“ konzeptionalisiert (z. B. DEUTEN et al. 1997: 131, GEELS und VERHEES 2007). Dabei geht es um die Integration von Produktinnovationen mit gesellschaftlicher Relevanz und deren Legitimation durch die Gesellschaft. Sichtbar wird an diesen unterschiedlichen Konzeptionalisierungen aber, dass Prozesse der Embeddedness in verschiedenen Kontexten stattfinden können. Im Falle des Online-Shops sind diese Kontexte u. a. das Unternehmen und die Alltagspraktiken der Konsumenten.

Territorial Embeddedness (räumliche Einbettung) bezieht sich bei HESS (2004: 176f) auf das Gastland und „considers the extent to which an actor is ‘anchored’ in particular territories or places“. Territorial Embeddedness ist der von Geographen am meisten diskutierte Aspekt des Konzepts. WRIGLEY et al. (2005) definieren drei relevante Dimensionen von Territorial Embeddedness für Einzelhandelsunternehmen: 1. (Raum-)Planungsstrukturen und Immobilienmärkte, 2. Logistik, Zuliefer-, und Produktionsnetzwerke, 3. Absatzmärkte und Konsumkultur. Diese Dimensionen von Embeddedness gelten als größte Herausforderung und charakteristische Alleinstellungsmerkmale von transnationalen Einzelhandelsunternehmen bei dem Eintritt in neue Märkte und im Vergleich zu transnationalen Unternehmen (TNC) des produzierenden Sektors: „[...] it is the high degree of embeddedness which, in our view, is critical in distinguishing the retail TNC from its manufacturing counterparts“ (WRIGLEY et al. 2005: 440). Territorial Embeddedness impliziert zudem die Anpassung an national, regional oder lokal gültige (z. B. rechtliche) Rahmenwerke, die den Einzelhandel befördern oder behindern können. Embeddedness spielt demnach aber nicht nur für TNCs im Einzelhandelssektor eine entscheidende Rolle, sondern ebenso für nationale, regionale oder lokale Einzelhandelsakteure.

Embeddedness ist nicht an eine bestimmte Maßstabsebene gebunden. Betrachtet werden können sowohl Individuen, wie etwa einzelne Manager, als auch Akteurskonglomerate. Einbettungsprozesse finden auf unterschiedlichen Maßstabsebenen (z. B. lokal, regional, national) und in unterschiedlichen Kontexten (z. B. unternehmensextern, -intern) statt. HESS (2004: 181) betont „it is the simultaneity of societal, network and territorial Embeddedness that shapes networks and the spatial-temporal structures of economic action.“ Die vorgeschlagenen Dimensionen von Embeddedness dienen demnach ausschließlich der analytischen Kategorisierung, sind in der Praxis aber eng miteinander verwoben und überschneiden sich.

Bei HESS (2004) liegen Überschneidungen der einzelnen Kategorien vor. Beispielsweise trägt die Kategorie Territorial Embeddedness auch gesellschaftliche Logiken und Aspekte weiter. Der Unterschied zwischen Societal und Territorial Embeddedness liege insbesondere darin, dass sich erstere auf einen ‚Transfer von‘ und letztere auf eine ‚Anpassung an‘ beziehen (BURT et al. 2015: 4) – eine Differenzierung, die nicht nur vor dem Hintergrund von Internationalisierungsprozessen sinnvoll ist und sich beispielsweise

auch in der Unterscheidung von „obligated“ (erzwungene Anpassungsaspekte) und „active“ (freiwillige Transferaspekte) Embeddedness bei LIU und DICKEN (2006) wiederfindet.

Embeddedness beschreibt demnach die Einbindung verschiedener Subjekte in sozio-ökonomische Systeme/Netzwerke und verweist damit auch auf die Positionen und Kapazitäten einzelner Subjekten in Relation zu anderen Subjekten in (1) ökonomischen Netzwerken und Systemen (z. B. Position in der Wertkette), (2) gesellschaftlichen und sozialen Netzwerken und Systemen (z. B. Zugang zu Wissen und Institutionen, familiäre Kontexte und Konventionen), (3) territorialen Systemen (z. B. räumliche Netzwerk- oder Clusterstrukturen).

Charakteristisch für die Einbettungsprozesse von Einzelhandelsunternehmen sind Transferprozesse von Wissen, Unternehmenskultur und Werten (WOOD et al. 2014), Adaptionen an Marktgegebenheiten (COE und LEE 2013) und gesellschaftliche Aushandlungsprozesse (z. B. mit Clusterfirmen, formell und informell). „The processes of transfer, negotiation and adaption within the three categories of Embeddedness therefore involve the dialectics of mutual interaction of the retail firm with society, network and territory“ (BURT et al. 2015: 4).

Generell lässt sich feststellen, dass sich die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Embeddedness im Laufe der Jahre gewandelt hat. Während in den anfänglichen Arbeiten zu Embeddedness vorwiegend diskutiert wurde welche Aspekte von Einbettung (geographisch) relevant sind, zeichnet sich derzeit eine zunehmende Auseinandersetzung mit der Prozesshaftigkeit von Embeddedness und deren Raumwirksamkeit ab (z. B. MEYER et al. 2011, COE und LEE 2013, WOOD et al. 2014, BURT et al. 2015). Grund dafür ist nicht zuletzt, dass die erfolgreichen Beispiele der Einzelhandelsinternationalisierung über die Phase einer initialen Etablierung hinaus sind und eine organisatorische Einbettung weitestgehend stattgefunden hat. Die strategische Ausrichtung ist nun gekennzeichnet von Prozessen zur Sicherung und Verbesserung der Marktposition. Diese Dynamiken beschreiben COE und LEE (2013) anhand des Fallbeispiels Samsung-Tesco in Südkorea entlang der Terminologie „deepening embeddedness“. Sie sind gekennzeichnet durch beständig fortschreitende Prozesse der Anpassung hinsichtlich Formatinnovationen, Produktions- und Zulieferstrukturen, Produktpaletten und der Ausweitung kundenorientierter Dienstleistungsangebote (COE und LEE 2013).

Neben der Prozesshaftigkeit finden auch die Relevanz und Reflexivität unterschiedlicher Maßstabebenen von Embeddedness zunehmend Berücksichtigung. MEYER et al. (2011) heben hervor, dass es sowohl unternehmensinterne, als auch unternehmensexterne Aspekte der Einbettung gibt, die aufeinander einwirken. Es wird gezeigt wie als transnationale Netzwerke konzipierte TNCs von der multiplen Einbettung in unterschiedliche lokale Kontexte (dezentral) und den daraus resultierenden Erfahrungen auf zentraler Organisationsebene in Form einer internen Einbettung dieses Wissens profitieren können, und das Unternehmen als Ganzes mitgestalten. Auch WOOD et al. (2014) verweisen auf interne (Back-Office Operations in WOOD et al. 2014) und externe (Customer-Facing Aspects in WOOD et al. 2014) Aspekte von Embeddedness. Während die internen Aspekte, wie etwa der Aufbau lokaler Produktions- und Zuliefernetzwerke, oder die Schaffung

guter Arbeitsbedingungen, organisatorisch relevant sind und insbesondere in der Initialphase eine Herausforderung darstellen, sind es die kundenorientierten Aspekte, die zu einer externen Embeddedness beitragen und relevant für die Marktsicherung sind (vgl. auch „strategic localization“ COE und LEE 2006: 63, „organizational legitimacy“ BIANCHI und ARNOLD 2004: 152). Daran wird die Reflexivität von Embeddedness-Prozessen deutlich. Unternehmen beeinflussen den Markt, aber genauso kann der Markt das Unternehmen, seine Strategien und Kultur beeinflussen. Diese Dynamik wird häufig mit der von DICKEN (2000, 2003) geprägten Terminologie „firming place“ und „placing firm“ beschrieben (z. B. FAULCONBRIDGE 2010, BURT et al. 2015). Generell zeichnet sich eine Fokussierung auf Embeddedness als multidimensionaler und reflexiver Prozess ab (z. B. FAULCONBRIDGE 2010, COE und LEE 2013, WOOD et al. 2014, BURT et al. 2015). BURT et al. (2015: 3) schlussfolgern aus der Vielzahl an relevanten Dimensionen für Embeddedness: „The conclusion to be drawn from these studies is that Embeddedness takes place in multiple networks that link the firm into its supportive social order.“

Dass Embeddedness eine wichtige Rolle für Einzelhandelsunternehmen spielt, dürfte bis hierhin klar geworden sein. Inwiefern die Einbettung von Einzelhandel in sozio-ökonomische Systeme vor dem Hintergrund zunehmender Digitalisierungsprozesse eine Rolle spielt, wird im vorliegenden Beitrag anhand von Multikanal-Lebensmitteleinzelhandel untersucht. Embeddedness wird dabei als Zusammenspiel aus Transfer-, Anpassungs- und Aushandlungsprozessen gesehen, die die Integration eines Subjekts in sozio-ökonomische Strukturen und Kontexte beschreiben.

Die Reflexivität dieser Prozesse findet darin Berücksichtigung, dass einerseits die Einbettung in das Unternehmen, andererseits die Einbettung in die Konsumkulturen betrachtet werden. Wie diese Prozesse im Falle des OLH ablaufen können, welche besondere Relevanz sie haben und in welcher Form sie raumwirksam sind, wird in dem nachfolgenden Kapitel dargestellt. Der einzelhandelsrelevante sozio-ökonomische Kontext wird entlang der Entwicklungen des Unternehmens Migros Ticaret A.Ş. im türkischen Markt skizziert.

2 Die Einbettung von Migros Sanal Market

2.1 Das (trans-)nationale Unternehmen Migros Ticaret A.S. in der Türkei

Migros Sanal Market ist das Online-Format der Supermarktkette Migros in der Türkei und gehört zu dem Unternehmen Migros Ticaret A.Ş.. Das Unternehmen war der erste LEH-Akteur im türkischen Markt, der Selbstbedienungsformate einführte und ist ein frühes Beispiel für transnationale Aktivität (APPEL et al. 2011). Bereits im Jahr 1954 warb die Istanbuler Stadtverwaltung aktiv die Schweizer Migros Genossenschaft an, um die Versorgung der anwachsenden Stadtbevölkerung zu gewährleisten und den Schwarz-

markt einzudämmen. Gemeinsam mit weiteren Teilhabern gründeten sie das Unternehmen Migros Türk (heute: Migros Ticaret A.Ş.) in Istanbul. 1975 verkaufte der Schweizer Teilhaber seine Anteile an die türkische Unternehmensgruppe Koç (ÖZCAN 2008).

Die lange Aktivität im türkischen Markt führte zu einem hohen Grad an Embeddedness. Insbesondere durch die Einbettung in die türkischen Marktstrukturen und die türkische Konsumkultur konnten Konsumenten Vertrauen in die Marke Migros und ihre Qualität im Laufe der Jahrzehnte entwickeln. Dies gehört auch zu den Aspekten, die CURRAH (2002: 1414) als wesentliche Vorteile, die die sogenannten Bricks-and-Clicks Hybriden (WRIGLEY et al. 2002) gegenüber ihren Pure-Play Konkurrenten haben, definiert: (1) Die etablierten Supermarktketten profitieren von ihrem etablierten Markennamen, in den Kunden bereits Vertrauen haben, wohingegen neue Pure-Play Akteure erst ein vertrauenswürdiges Label kreieren mussten (BRYNJOLFSSON und SMITH 2000; ELLIS-CHADWICK et al. 2002). (2) Die Kombination von online und offline Zugangspunkten bietet dem Kunden eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Recherche, zum Einkauf, aber auch für Reklamationen und Retouren – auch von online gekauften Artikeln (KOTHA und BASU 2011). (3) Die bereits vorhandenen und eingebetteten Infrastruktursysteme für Produktion, Zulieferung, Verkauf und Kundenservice machen eine Vielzahl von neuen Investitionen vorerst überflüssig und vereinfachen so die Einführung von Online-Verkaufskanälen (RING und TIGERT 2001).

Societal Embeddedness, im Sinne eines ‚genetic code‘ (HESS 2004), spielte für den Eintritt des Unternehmens in den türkischen Markt eine entscheidende Rolle – schließlich suchte die Istanbuler Stadtverwaltung gezielt nach Lösungen um ihren städtischen Problemen zu begegnen und transferierte mit der Einladung der Schweizer Migros Genossenschaft Wissen über Abläufe, Systeme und Strukturen, die im türkischen Markt bis dahin fremd waren, also auch eine unternehmerische Praxis, die sich vor dem Hintergrund eines anderen gesellschaftlichen Kontexts entwickelt hat. Nach nunmehr sechs Jahrzehnten aktiver Mitgestaltung des türkischen Lebensmitteleinzelhandelssektors und diversen Eigentümer- und Strukturwechseln, ist Migros Ticaret heute ein eigenständiges Unternehmen, das sich vor dem Hintergrund der türkischen Gesellschaft entwickelt hat.

Erst ab den 1990er Jahren, mit dem Markteintritt von Metro (Cash & Carry-Konzept) und Carrefour (Hypermarkt-Konzept), kam es zu erneuten ausländischen Investitionen im türkischen LEH-Sektor und der Markt gewann an Dynamik. Die Folgen waren die räumliche Expansion der LEH-Akteure, Formatdiversifizierungen und Konzentrationsprozesse von Marktmacht (APPEL et al. 2011). Innerhalb dieser Marktdynamiken etablierte Migros Ticaret eine Vielzahl unterschiedlicher Formate und Marken (Migros, Tansaş, Şok, Macrocenter) im türkischen Markt. Damit wurden auch Prozesse einer „deepening territorial embeddedness“ (COE und LEE 2013: 330) in Gang gesetzt. Durch die Ausweitung und Verdichtung des Niederlassungsnetzwerkes einerseits, und durch die Diversifizierung der Formate andererseits, konnte eine größere und breitere Menge an Kunden angesprochen und so die Marktdurchdringung erhöht werden. Diese Prozesse trugen zur Vertiefung der Embeddedness in räumliche und gesellschaftliche Strukturen bei.

Für den OLH und die vorliegende Fallstudie ist die Marke Migros, die mit ca. 1.030 Niederlassungen unterschiedlicher Verkaufsflächen und Sortimenten in der Türkei vertreten ist (MIGROS TICARET A.Ş. 2014), von Bedeutung. Zur Differenzierung der Niederlassungsformate der Kette Migros orientierte sich das türkische Unternehmen an den Schweizer Migros-Formaten, die in Abhängigkeit von Größe und Sortiment der Niederlassung in M-, MM-, und MMM-Formate unterteilt werden. Je größer die Verkaufsfläche, Sortimentstiefe und -breite, desto höher die Anzahl der Ms. Daneben eröffnete Migros Ticaret das Hypermarkt-Format 5M (24 Niederlassungen in 2014; MIGROS TICARET A.Ş. 2014), das im Schweizer Markt nicht vertreten ist.

Das virtuelle Format Migros Sanal Market ging erstmals im Jahr 1997 online – wenn auch vorerst nur in den Städten Istanbul und Izmir. Ausschlaggebend für die Integration von Online-Absatzkanälen in das Formatangebot der Migros-Kette waren diesmal Marktbeobachtungen auf globaler Ebene, und nicht wie im Fall der Formatdiversifizierungen zu Beginn der 1990er der gestiegen Konkurrenzdruck innerhalb des türkischen Marktes.

„They [transnational retailers] do bring know-how...international know-how, that is for sure. Like 15 years ago, Internet was not this convenient and it was not so easy for us to reach some additional information. So some of the operations that international retailers made were new for us. Now with our team, travelling more and with the help of globalization – at least in terms of information – we do not have that much difficulties anymore. But you cannot see everything from the customer side” (Interview Macrocenter Managerin 2011).

Als Reaktion auf die Anfang der 1990er Jahre entstehenden Pure-Play Akteure im US-amerikanischen Markt begann Migros Ticaret die Entwicklung eines eigenen Webshops in Auftrag zu geben. In jedem Fall aber, ist die Integration von OLH als Anpassungsstrategie an die damals erwarteten Transformationen hinsichtlich einer Digitalisierung im LEH zu sehen. „Imitating, copying and blending – this is what we do,“ beschreibt der Migros Manager (2011) die Grundlage der Strategie des Unternehmens. Darin spiegeln sich auch die für Embeddedness-Prozesse charakteristischen Dynamiken des Transfers und der Anpassung wider. Ziel war es durch den Transfer und die kontextspezifische Anpassung der beobachteten Strategien, die eigene Position im sozio-ökonomischen Netzwerk zu sichern, und gegebenenfalls flexibel auf Veränderungen reagieren zu können.

Die Integrationsprozesse neuer Formate verändern auch die Formen der Embeddedness des Unternehmens. Mit der Integration des Online-Shops wurden Zielgruppen angesprochen, die virtuelle Kanäle nutzen. Allerdings kann nicht davon gesprochen werden, dass anfänglich eine Vielzahl neuer Kunden akquiriert wurde. Vielmehr erhöhte sich die Attraktivität der Marke Migros für diejenigen, die schon frühzeitig virtuelle Kanäle zum Einkauf nutzten. Daneben bietet die virtuelle Präsenz und Einkaufsmöglichkeit auch Potential für eine veränderte Embeddedness des Unternehmens und seiner Leistungen im Alltag des Konsumenten. Sowohl der Einzugsbereich, als auch die Öffnungszeiten der Supermarktkette wurden virtuell erweitert, und ermöglichen so eine, hinsichtlich der raum-zeitlichen Abhängigkeit, flexiblere Form des Einkaufs, bzw. genau genommen, nur der Bestellung. Auch die organisatorischen Einbettungsstrukturen wurden angepasst.

2.2 Die unternehmensseitigen Aspekte der Einbettung von Migros Sanal Market

Der Anteil des OLH am gesamten Umsatz des Unternehmens Migros Ticaret lag im Jahr 2011 laut Angaben der Online Managerin (2011) bei etwa einem Prozent. Investitionen in den Ausbau und die Gestaltung des Webshops und der damit verbundenen Dienstleistungen wurden trotzdem getätigt, da Wachstum im Bereich der Online-Verkäufe erwartet wurde. Aktuelle, belastbare Zahlen zum Anteil des Online-Umsatzes am Gesamtumsatz liegen nicht vor. Die Anzahl der monatlichen Webshop-Besucher jedoch hat sich innerhalb von einem Jahr zwischen 2013 und 2014 mehr als verdoppelt. Während im Jahr 2013 durchschnittlich 400.000 Besucher pro Monat zu verzeichnen waren, lag der monatliche Durchschnitt im Jahr 2014 bereits bei einer Million Besucher (MIGROS TICARET A.Ş. 2013: 40, 2014: 25). Zwar können auf Grundlage dieser Zahlen keine Angaben zum Anteil des Online-Umsatzes gemacht werden, aber es wird deutlich, dass der Webshop auch im LEH an Bedeutung gewinnt, und Konsumenten zunehmend Online einen oder mehrere Schritte des Kaufvorgangs (Kaufvorbereitung, Transaktion, Service) abwickeln (HEINEMANN 2011).

Voraussetzung für die Integration eines Webshops in ein Unternehmen sind Technik (Rechnerleistung, Datentransfer, Vernetzung, Digitalisierung) und Technologien, die diese Technik anwenden (z. B. Internet, Mobilfunk). Zur Entwicklung einer passenden Technologie wurde die Webshop Entwicklung von Migros Ticaret extern beauftragt, um sie dann in die Unternehmensabläufe zu integrieren und Migros Sanal Market einzubetten.

Grundsätzlich haben sich auf Unternehmensseite, im Bereich des OLH, zwei unterschiedliche Modelle zur Abfertigung der Online-Bestellungen und der Einbettung in Unternehmensprozesse etabliert: (1) Auslieferungszentren, in denen ausschließlich Online-Bestellungen bearbeitet und zusammengestellt werden und von dort zu den gewünschten Auslieferadressen verteilt werden. Limitiert ist diese Option durch eine notwendige Mindestanzahl an Bestellungen um die Operation lukrativ zu gestalten. Initial sind hohe Investitionen in Produktions- und Zuliefernetzwerke, sowie in Auslieferungszentren und die zugehörige Infrastruktur notwendig, um eine unternehmensseitige Embeddedness zu gewährleisten. (2) Lieferservice, bei dem die Online-Bestellungen in den Niederlassungen der Supermärkte durch Personal zusammengestellt und ausgeliefert werden. Diese Option ist limitiert durch eine bestimmte Höchstmenge an Bestellungen. Andernfalls würden die Kapazitäten der Niederlassungen überschritten und die Zufriedenheit der Kunden, die vor Ort in der Niederlassung einkaufen, kann nicht mehr gewährleistet werden (vgl. Beitrag von DANNENBERG et al. in diesem Band). Die Investitionskosten zur Einbettung der Prozesse in das bereits bestehende Unternehmen beschränken sich auf die Webshop-Entwicklung, Personalschulung und Auslieferfahrzeuge. Die sogenannten „killer costs“ (RING und TIGERT 2001: 267) werden damit minimiert. Dafür besteht bei Option (2) die Herausforderung darin, das neue Format möglichst reibungslos in das bestehende organisatorische und territoriale Netzwerk einzubetten und die bestehenden Strukturen nicht zu behindern.

Relevant für beide Modelle ist die Einbettung des digitalen Lebensmitteleinkaufs in die Konsumkultur. „Die Nutzungs- und Anwendungsformen des e-commerce werden durch ihre Konsumenten bestimmt und geformt“ (TEGEDER 2003: 14). Voraussetzung dafür ist die Anwendung digitaler Technologien im Alltag der Konsumenten. Die zunehmende Verbreitung von Smartphones und Tablet-PCs ist ein deutliches Anzeichen dafür, dass die Digitalisierung des Alltags voranschreitet. Ein Phänomen, das Anfang der 1990er Jahre noch nicht absehbar war, und dessen Fehlen zum Untergang der ersten Online-Lebensmittelhändler beitrug.

Während sich die Pure-Play Pioniere Anfang der 1990er Jahre an dem Modell (1) mit Auslieferungszentren orientiert haben, hat Migros Ticaret bislang Modell (2) angewendet. Die Durchführung der einzelnen Prozessschritte ist dabei eng verzahnt und eingebettet in Abläufe der einzelnen Niederlassungen.

“[...] we need to have a small Migros Online back office in the store. There we need a computer, a printer, hardware and some programs to be installed. We need staff, delivery staff and a delivery car. And we educate our staff about the operation” (Interview Migros Online Manager 2011).

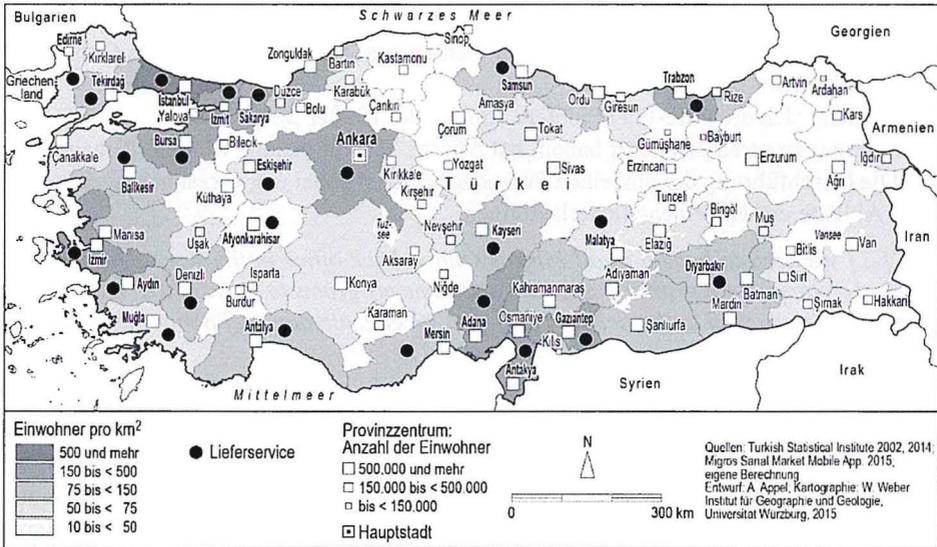
Anhand des Zitates werden auch Aspekte der Territorialen Einbettung sichtbar. Die Integration eines Online-Shops ist gebunden an die Größe der Niederlassung, die Verfügbarkeit eines Büroraumes, die Installation von Hard- und Software Komponenten, sowie an die Schulung von Personal und an die Verfügbarkeit von Zulieferfahrzeugen, die mit entsprechenden Kühlvorrichtungen ausgestattet sind. Daran wird deutlich, dass Migros Sanal Market nicht überall integriert werden kann. Online-Bestellungen werden in allen 5M Niederlassungen, sowie in einigen MM- und MMM-Niederlassungen bearbeitet – insgesamt in 89 Niederlassungen und 21 Städten, sowie in elf saisonalen Webshops (MIGROS TICARET A.Ş. 2014: 25; siehe Abb. 1).

Migros Sanal Market ist hochgradig eingebettet in das Niederlassungsnetzwerk der LEH-Marke Migros – sowohl auf räumlicher, als auch auf organisatorischer Ebene. Daraus ergeben sich auch genau definierte Auslieferungsgebiete, die ebenfalls auf einen hohen Grad an Territorial Embeddedness hinweisen. Allerdings wird deutlich, dass nicht von einer flächendeckenden Territorial Embeddedness gesprochen werden kann. Tatsächlich bleibt OLH in der Türkei bis heute weitestgehend ein urbanes Phänomen. In Abbildung 1 wird deutlich, dass Migros Sanal Market in den Provinzen mit den höchsten Bevölkerungsdichten operiert. Standorte mit geringeren Bevölkerungsdichten lassen sich durch unterschiedliche Argumente erklären. Die südwestlich gelegenen Provinz Muğla beispielsweise, ist geprägt durch saisonale Bevölkerungszunahmen initiiert durch Tourismus. Der Standort mit der geringsten Bevölkerungsdichte in der Provinz Afyonkarahisar hingegen, erklärt sich mit der Eröffnung einer 5M Migros Niederlassung, die alle virtuell mit Migros Sanal Market verknüpft sind. Daran lässt sich auch die organisatorische Einbettung des OLH in den stationären LEH erkennen.

Bei Migros Sanal Market kann jedes Produkt gekauft werden, das auch in einer Migros Niederlassung angeboten wird. Die Kunden können zwischen ca. 10.000 Produkten wählen und im Jahr 2011 wurden täglich rund 1.500 Bestellungen ausgeliefert (Interview Migros Online Manager 2011). Umgerechnet auf die Anzahl der Niederlassungen und Städte, in denen die Online-Operationen bearbeitet werden, waren das im Jahr 2011

durchschnittlich weniger als 25 Bestellungen pro Tag. Diese geringe Menge verweist auf einen Mangel an Embeddedness in der Konsumkultur.

Abb. 1: Räumliche Verteilung von Migros Sanal Market nach Provinzzentren und Bevölkerungsdichte nach Provinzen in der Türkei



Quelle: eigener Entwurf; graphische Umsetzung: Winfried Weber

Bestellungen können sowohl im Internet, nach einer persönlichen Registrierung im Webshop, als auch telefonisch über die Kundenservice-Hotline, wobei das Kundenservice-Team die Bestellung entsprechend online weiterleitet, aufgegeben werden. Letzteres ist ein weiteres Beispiel für die organisatorische Einbettung des Online-Vertriebskanals in die bereits bestehenden Infrastrukturen und Dienstleistungen des LEH-Unternehmens.

Heute wirkt sich der voranschreitende gesellschaftliche Transformationsprozess hinsichtlich der Digitalisierungstendenzen im Alltag aus und spiegelt sich auch im LEH wider. Erste Multikanal-Akteure im LEH, wie z. B. Tesco in Großbritannien, lagern die Bearbeitung der Online-Bestellungen wieder aus den Niederlassungen aus und errichten sogenannten Dark Shops, in denen ausschließlich Personal im Auftrag der Kunden Einkäufe zusammenstellt, oder teilweise vollautomatisierte Auslieferungszentren, die dem vorgestellten Modell (1) gleichen. Grund dafür war die zu große Anzahl an Online-Bestellungen, sodass die Kapazitäten der Niederlassungen nicht mehr ausreichten, um sowohl Online als auch Offline-Einkäufer zufriedenzustellen (MCKINSEY & COMPANY 2015, vgl. auch Beitrag von DANNENBERG et al. in diesem Band). Das innerhalb der letzten Jahrzehnte generierte Wissen über die Stärken und Schwächen des OLV, sowie über Kundenbedürfnisse und -verhalten führte zu Anpassungen der Online-Strategien.

Migros Sanal Market konnte bis zum Jahr 2011 vier Kundengruppen, die den Lieferservice von Migros Sanal Market nutzen, identifizieren: Geschäftsleute (Menschen mit

wenig Zeit), Early Adopters (die Technologien früh anwenden), Mütter und ältere Menschen (die organisatorischen Problemen durch das Online-Angebot begegnen können). Zudem konnten Produktgruppen, die im Online-Einkauf bevorzugt werden, ausgemacht werden. Es zeichnete sich eine Segmentierung der Produkte im Online-Einkauf ab: schwere und lagerbare Produkte, die auf regelmäßiger Basis benötigt werden – darunter auch viele standardisierte und Markenprodukte (z. B. Putzmittel, Getränke, Toilettenpapier).

“If you shop Online you basically only shop what you know already of. It’s an intentional and not a spontaneous shopping. [...] You have a shopping list when you shop Online. [...] And you shop according to that” (Interview Migros Online Manager 2011).

Der Einkauf von Nahrungsmitteln und Gütern des täglichen Bedarfs (Fast Moving Consumer Goods – FMCG) ist verknüpft mit habitualisiertem Kaufverhalten und ist eingebunden in Alltagsroutinen (SCHELLENBERG 2005). Im Vordergrund steht ein zweckgerichteter Einkauf von vergleichsweise häufig und in großen Mengen eingekauften Gütern (GERHARD 1998). Dazu gehören zu den eben aufgeführten lagerbaren Produkten auch Produkte, die typisch sind für die türkische Küche, wie Tomaten, Gurken oder Petersilie. Der Wert eines Online-Warenkorbs ist durchschnittlich dreimal so hoch als der in einer Niederlassung erworbene Einkauf (Interview Migros Online Manager 2011). Der hohe Wert des durchschnittlichen Online-Warenkorbs, die Produktsegmentierung und die Bevorzugung von Markenprodukten verweisen auf die habitualisierten Kaufentscheidungen und die Zweckmäßigkeit des Einkaufs. Daneben gibt es aber auch im Lebensmittelsegment Güter, die nicht rein zweckgerichtet besorgt werden, sondern deren Einkauf als Freizeit- und Erlebnisaktivität angelegt ist. Beispiele dafür sind hochpreisiger Käse oder Wein.

„They have a big shopping list. And this is a duty for them. Of course if they want some special, different cheese for example, they can go to store and taste it. And make the joy of shopping there. But for their shopping for detergent, Coca-Cola and other, toilet paper and other things it’s not joy, it’s only duty. Yes, like milk, it’s not joy, oil. There is a big list for that. But if they want to buy only fish, only cheese, of course it’s a joy” (Interview Migros Online Manager 2011).

OLH ersetzt demnach weniger den Einkauf für hochwertige oder teure Produkte, sondern wird gezielt für den Erwerb von Produkten des täglichen Bedarfs und habitualisierte Kaufentscheidungen genutzt. Die Potentiale des OLH liegen vor allem darin, den Teil des Einkaufs, der dem Versorgungszweck dient, als regelmäßig mittels virtueller Kanäle zu erledigende Verpflichtung in den Alltagspraktiken der Konsumenten zu etablieren. Die virtuelle Alternative birgt so das Potential der Zeitersparnis im Alltag.

Anhand des Fallbeispiels Migros Sanal Market wird deutlich, dass die Integration einer neuen Technologie in das Unternehmen Migros Ticaret, also hier in Form des Webshops und die daran geknüpften Prozesse, weitestgehend stattgefunden hat. Problematisch, und daran scheitert der OLH bislang, bleibt die Integration des OLH in die Alltagspraktiken der Konsumenten.

Um die Konsumenten mit dem OLH vertraut zu machen hat Migros Ticaret zahlreiche, sehr innovative Marketingstrategien entwickelt, die sich zudem auch entlang der identifizierten Nutzer- und den bevorzugten Produktgruppen orientieren. So wird gezielt auf Kundenwünsche und Barrieren, die die Anwendung von OLH verhindern, reagiert.

2.3 Einbettung in Konsumkultur

Um die Konsumenten mit den Online-Einkaufsmöglichkeiten vertraut zu machen und die Anwendung zu vereinfachen entwickelte Migros Ticaret im Jahr 2010 die ‚Mobile Market App‘, also eine Anwendersoftware für mobile Endgeräte, wie Smartphones oder Tablet-Computer (MIGROS TICARET A.Ş. 2011). Diese App ist kompatibel mit Migros Sanal Market, sodass alle verfügbaren Produkte und Leistungen auch mithilfe der Mobile Market App genutzt werden können. Dazu gehört vor allem das persönlich angelegte Profil mit gespeicherten Einkaufslisten und Produktangeboten.

Mobile Markets wurden erstmals von Tesco/Homeplus in Seoul in Südkorea eingeführt (TESCO 2011). Dabei wurden visuelle Repräsentationen von mit Produkten ausgestatteten Supermarktregalen mit Quick-Response (QR)-codes versehen, auf Werbeplakate gedruckt und an Haltestellen der öffentlichen Verkehrsmittel angebracht. So wurden die Wartenden auf den virtuellen Supermarkt aufmerksam, konnten sich die eigens dafür entwickelte App herunterladen, die gewünschten Produkte abschnappen und online via Smartphone-App aufgeben.

Daran wird deutlich, dass die Mobile Market App vorerst eine Anwendung auf Grundlage der mobilen Internettechnologie darstellt, die von Unternehmensseite entwickelt und zur Verfügung gestellt wird. Wirksam und relevant wird sie aber erst durch entsprechende Marketinginitiativen, die die Konsumenten, wie im Beispiel von Tesco in Südkorea, an die Anwendung heranzuführen.

Migros in der Türkei nutzte dabei unterschiedliche Medien. Wie im Fall von Südkorea wurden visuelle Repräsentationen von Migros-Regalen mit QR-Codes oder Strichcodes auf Plakaten entlang stark frequentierter Straßen in Istanbul (z. B. Bağdat Caddesi), sowie in Shopping Centern angebracht. Anhand dieser Plakate wurde demonstriert, wie Kunden ihr Smartphone oder ihren Tablet-Computer nutzen können um Barcodes einzuscannen, online Warenkörbe zusammenzustellen und die Bestellung online abzuschicken. Auf die Relevanz von lagerbaren und schweren Produkten im OLH reagiert Migros Sanal Market mit einer Werbekampagne in Kooperation mit dem Konzern Procter & Gamble (P&G). Gemeinsam starteten sie eine Kampagne, bei der Bilder von Einkaufsregalen, gefüllt mit P&G-Produkten (vorwiegend Putzmitteln und Hygieneprodukte) auf Werbeplakate gedruckt und in Istanbul ausgehängt wurden. Diese Marketing-Kampagne berücksichtigt die identifizierte Produktsegmentierung im Online-Handel.

Daneben publiziert Migros Ticaret einen auf Papier gedruckten Digitalkatalog ‚Migroskod‘, in dem Produkte und die dazugehörigen Barcodes abgebildet sind (MIGROS TICARET A.Ş. 2012). Mittels der Mobil Markte App können so die Codes aus dem Katalog abgescannt werden und einzelne Produkte zu einem Warenkorb zusammengefügt werden.

Im Jahr 2013 wurden 19 % aller Online Bestellungen über die Mobile Market App aufgegeben, 2014 waren es bereits 30 % (MIGROS TICARET A.Ş. 2013: 40, 2014: 25).

Im Interview sagte der Migros Manager (2011) „We are shaping the customer of the future with Migros Sanal Market.“ Anhand der Werbekampagne mit P&G zeichnet sich aber auch ab, dass das Konsumverhalten der Online-Kunden ebenso die Strategien des Unternehmens mitsteuert. Diese Reflexivität, die sich in dem Bezug der Marketingkampagnen auf identifizierte Einkaufs- und Wahrnehmungsmuster der Kunden widerspiegelt, kann als charakteristisch für Einbettungsprozesse angesehen werden. Sowohl die Kataloge, als auch die Plakate sind Instrumente, um OLH in die Alltagspraktiken der Kunden zu integrieren. Sie stellen neue und voraussichtlich vorübergehende Verknüpfungen von virtuellem mit physischen Raum dar. Schließlich ist zu berücksichtigen, dass sobald der erste Online-Einkauf von Lebensmitteln stattgefunden hat, es für den Kunden wesentlich einfacher wird, die vormals abgespeicherte Einkaufsliste in dem persönlichen Profil abzurufen und mit wenigen Klicks den gewohnten Einkauf zu bestellen, anstatt jedes Mal erneut Bar-/QR-codes von Plakaten, Katalogen oder Produkten selbst abzuscannen.

„Ideally, the retailer moves the consumer along a continuum from non-use status, to first-time use status, to regular Online use status as consumer experience levels increase“ (MORGANOSKY und CUDE 2002: 456).

Vielmehr sind solche Marketingstrategien als Katalysatoren zu verstehen, um die Konsumenten zu motivieren ihre bis dahin habitualisierten Gewohnheiten aufzubrechen und zu verändern. Werbung und Marketing wurden auch von COE und LEE (2013) als grundlegend für eine „deepening territorial embeddedness“ eines Produkts/Formats/Unternehmens/etc. in Konsumentenmärkte und -kulturen identifiziert. Dies lässt sich vor dem Hintergrund des OLH in der Türkei bestätigen.

Trotzdem hat der Einkauf von Lebensmittel auch noch weitere Funktionen. WESSEL und CHRISTENSEN (2012: 63) weisen auf die „planning dinner“ Funktion des Einkaufs hin: „many use the store's selection to narrow down the possibilities – seeing what looks appealing helps them with the task of planning dinner day after day.“ Also die Tatsache, dass sich viele Kunden erst während des Einkaufs, und anhand der angebotenen Waren, sowie deren Frische und Qualität, dazu entscheiden, was es am gleichen und den folgenden Tagen zu Essen geben wird. Eine große Rolle spielt dabei die haptische Überprüfung der Qualität der Produkte. Diese Form der Inspiration kann bislang nicht mit Online-Kanälen geboten werden.

Das größte Problem im Zusammenhang mit OLH stellt aber die sogenannte „letzte Meile“ dar (WOTRUBA 2011: 39). Die Koordination von Zulieferort und -zeitpunkt ist vor dem Hintergrund frischer und gekühlter Produkte die größte Herausforderung. Erste Lösungsansätze dafür werden aber bereits erprobt und resultieren – sofern langfristig erfolgreich – auch in neuen Formen der Räumlichkeit. Beispielsweise hat Migros in der Türkei das städtische Klein-/Convenience-format Migros Jet (270 Niederlassungen gesamt, davon 109 in 2014 eröffnet, MIGROS TICARET A.Ş. 2014: 53) eingeführt, das teilweise auch an Tankstellen angegliedert ist und die Funktion von Abholstationen übernimmt. Alleine im Jahr 2014 haben 109 solcher Kleinfilialen eröffnet. Insgesamt gibt es Türkeiweit 270 Migros Jet Niederlassungen. So hat Migros ein dichter werdendes Netzwerk aus Abhol-

stationen generiert, die verkehrsgünstig entlang der Hauptaktionsachsen ihrer Kunden liegen. Die Kunden können online die von ihnen präferierte Abholstation auswählen. Die Verdichtung des Niederlassungsnetzwerkes durch das Kleinformat Migros Jet vertieft auch die räumliche Embeddedness von Migros Ticaret und Migros Sanal Market. Entlang der Embeddedness-Kategorien interpretiert, scheinen demnach eine Vertiefung der gesellschaftlichen und organisatorischen Einbettung zur Produktion einer räumlichen Embeddedness beizutragen.

Migros Ticaret reagiert mit seinen Marketing-Strategien ganz gezielt auf das bis dahin beobachtete und ausgewertete Konsumverhalten der Online-Kunden. Die einzelnen Kampagnen, ob es nun Migroskod, die Plakate, oder generell das Smartphone als Barcode-Scanner sind, alle zielen darauf ab, dem Kunden die Anwendung der Technologie Internet mittels der Smartphone App, zur Erledigung habitualisierter Abläufe, näher zu bringen. Die Vereinfachung tritt aber erst dann wirklich zutage, wenn der Anwender einen persönlichen Account hat, alte Einkaufslisten speichert und mit nur wenigen Klicks die gewohnten Produkte bestellen kann, die er sonst einzeln im Supermarkt zusammensuchen müsste.

3 Fazit

Die Bedeutung von Embeddedness im Multikanaleinzelhandel wurde entlang der Fallstudie Migros Sanal Market analysiert. Es können drei Phasen identifiziert werden, die die Embeddedness-Prozesse charakterisieren.

Phase 1: erste Digitalisierungsprozesse im LEH

Die erste Phase ist charakterisiert durch Marktbeobachtungen auf globaler Ebene. Diese Beobachtungen wurden erleichtert durch zunehmende Vernetzung, Verbesserung der Internettechnologien und einer gestiegenen Mobilität der Manager von Migros Ticaret. In dieser Phase entstanden die ersten Pure-Play Akteure im OLH, die als Gefahr für den stationären Einzelhandel wahrgenommen wurden. Diese Entwicklungen wurden durch Migros Ticaret beobachtet.

Phase 2: unternehmensseitige Einbettung

Als Antwort auf diese Beobachtungen integrierte Migros Ticaret den Online-Kanal Migros Sanal Market in Form einer Multikanalstrategie, bei der die Online-Bestellungen in den einzelnen Niederlassungen bearbeitet werden. In dieser Phase stand die unternehmensseitige Integration einer Technologie und ihrer Anwendung im Vordergrund. Ziel war mehr das Experimentieren mit dem Online-Kanal, als die Gewinnmaximierung durch diesen neuen Kanal. Aufschlussreich war vor allem die Beobachtung des Verhaltens der Online-Kunden.

Phase 3: kundenseitige Einbettung

Die dritte Phase ist geprägt durch die Mobilisierung der Internetzugänge und deren Verbreitung. Damit wurden neue Grundvoraussetzungen geschaffen, um OLH in den Alltag

der Konsumenten zu integrieren. Mittels gezielter Marketing-Kampagnen, die entlang des während der Phase 2 generierten Wissens gestaltet wurden, konnte gezielt auf das bis dahin beobachtete Verhalten und die Bedürfnisse der Kunden reagiert werden. Gleichzeitig wurden aber auch die organisatorischen und räumlichen Strukturen den OLH betreffend angepasst. So dient z. B. das Kleinformat Migros Jet u. a. als Abholstation für Online-Bestellungen.

Im Fall von Migros Sanal Market kann die Adaption von Online-Einkaufsmöglichkeiten als frühe Anpassung an damals erwartete Marktveränderungen gesehen werden (GILBERT et al. 2012). Obwohl die anfängliche Motivation zur Integration von OLH als Antwort auf die Pure-Play Konkurrenz gedacht war, konnte der Multikanalakteur Migros Ticaret im Laufe der Zeit klare Wettbewerbsvorteile gegenüber der Pure-Play Konkurrenz generieren. Der Mehrwert der Multikanalstrategie, trotz der geringen Anteile des Umsatzes im Online-Segment, lag in der Vertiefung der Embeddedness des Unternehmens durch die Integration zusätzlicher kundenorientierter Dienstleistungen und den seit 1997 generierten Daten zu Konsumentenverhalten und -wünschen im OLH. Der Endverbraucher wurde damit differenzierter und den einzelnen Zielgruppen konnte und kann so spezifisch mittels Marketingkampagnen begegnet werden.

Während zu Beginn der 2000er Jahre noch argumentiert wurde, dass die größte Herausforderung die Integration einer neuen Technologie in ein Unternehmen darstelle, zeigt sich entlang des Fallbeispiels Migros Sanal Market, dass dieser Schritt, und damit die unternehmensseitige Embeddedness weitestgehend vollzogen ist. Das schließt allerdings nicht aus, dass weiterhin beständig Anpassungsmaßnahmen durchgeführt werden. Generell kann aber gesagt werden, der Webshop, im Falle von Migros Sanal Market, ist sowohl organisatorisch als auch territorial fester Bestandteil der Unternehmensinternen und -externen Netzwerke von Migros Ticaret. Dazu gehören vor allem die Produktions- und Zuliefernetzwerke, das Management und Kundenservicezentrum, sowie die Niederlassungsinfrastruktur. Eine fehlende Einbettung lässt sich vorwiegend auf Konsumentenseite nachweisen. Im Einzelhandel spielt Embeddedness in organisatorische, gesellschaftliche und räumliche Strukturen nicht zuletzt deswegen eine große Rolle, weil der Kunde den wichtigsten Akteur darstellt. Wenn der Kunde den Online-Shop nicht benutzt, kann kaum von einer geglückten Einbettung gesprochen werden.

Aspekte wie das ‚dinner task‘- oder ‚emergency shopping‘-Problem, also der Einkauf in letzter Minute, bleiben vorerst ungelöst (WESSEL und CHRISTENSEN 2012: 62f). Dennoch ist davon auszugehen, dass Barrieren, wie das Misstrauen gegenüber der Qualität von OLH-Dienstleistungen, wie dem Lieferservice von frischen oder gekühlten Produkten, sowie die anfängliche Skepsis in Bezug auf Zahlungsoptionen im Internet, zunehmend irrelevant werden. Dazu tragen die Digitalisierung von Alltagspraktiken, die Gewöhnung an den regelmäßigen Umgang mit Online-Einkäufen in allen Segmenten, sowie kollektive Erfahrungswerte über die Nützlichkeit von Produkten/Innovationen bei.

Es wird deutlich, dass die Einbettung von OLH ein evolutionärer Prozess ist, der geprägt ist von unterschiedlichen Transfer- und Anpassungsprozessen. Einerseits geht es um die Bereitstellung der Anwendung einer Technologie durch ein Unternehmen – ein Prozess, dem der Transfer einer Technologie, sowie die Anpassung ihrer Anwendung an

organisatorische, (unternehmens)kulturelle und räumliche Kapazitäten des Unternehmens, voraus geht. Andererseits geht es um die Anwendung der bereitgestellten Technologie durch den Kunden – ein Prozess, der mit dem Transfer des Wissens über die Anwendung, z. B. mittels Marketingkampagnen, in Gang gesetzt werden kann, aber ständig oszilliert zwischen Anpassung an Kundenwünsche und aktiven Versuchen das Kundenverhalten zu beeinflussen. Bei der Einbettung von OLH geht es nicht allein um eine Produktinnovation oder ein neues Format, sondern um einen gesellschaftlich und wirtschaftlich relevanten Transformationsprozess, bei dem online und offline Praktiken der Distribution und des Konsums im Alltag zunehmend verschmelzen. Für eine erfolgreiche Einbettung steht weniger im Vordergrund zu verändern ‚wo‘ der Kunde einkauft, sondern ‚wie‘.

Die unterschiedlichen Aspekte von Embeddedness beeinflussen sich gegenseitig. So kann ein hoher Grad an organisatorischer/struktureller und gesellschaftlicher Embeddedness Lernprozesse und Wissenstransfer begünstigen (z. B. informeller Austausch mit Schweizer Migros Genossenschaft; Datenerhebung entlang des Online-shopping Verhaltens im OLH als Multikanalakteur). Das Experimentieren mit OLH wird ebenfalls durch einen hohen Grad an organisatorischer/struktureller Embeddedness erleichtert, insofern, als dass Investitionen in eine eigene Infrastruktur minimiert werden können. Die Einbettung in organisatorische und räumliche Strukturen findet vorerst im back-end Bereich statt und kann eine Einbettung der Customer-Facing Aspects erleichtern. In der Folge können sich aber auch die Charakteristika der bisherigen Embeddedness verändern (z. B. neues Niederlassungsnetzwerk, Einkaufsverhalten, Distributionszentren, Logistik).

Entlang des Konzepts der Embeddedness konnten einige Aspekte der Konfiguration von relationalem, virtuellem und physischem Raum gezeigt werden. Beispielsweise ist der potentiell globale Raum des Online-Shops u.a. territorial beschränkt durch die Kapazitäten des Anbieters hinsichtlich des Liefergebietes. Im Fall von LEH ist dies wegen der Frische und Verderblichkeit der Ware besonders relevant. Aber auch andere Faktoren, wie Einwohnerdichte, Einkommensverteilung, Verfügbarkeit von Internet, Verbreitung von mobilen Endgeräten oder Präsenz konkurrierender LEH-Niederlassungen, sowie die räumlichen Kapazitäten der Niederlassungen auf Unternehmensseite sind wichtige Aspekte hinsichtlich der „Standortentscheidung“ für einen Online Shop. Von einer flächendeckenden Embeddedness des OLH kann bislang nicht gesprochen werden, vielmehr bleibt OLH in der Türkei weitestgehend ein urbanes Phänomen. Die territoriale Embeddedness bleibt so, bei nicht digitalisierbaren Gütern, ausschlaggebend.

4 Danksagung

Dieser Beitrag entstand im Rahmen des von der DFG geförderten Forschungsprojekts „Internationalisierung des Einzelhandels in der Türkei – Motive, Dynamiken und Auswirkungen“. Die Autorin dankt Prof. Dr. Markus Hassler und Prof. Dr. Martin Franz für ihre konstruktiven Hinweise und ihre Unterstützung im Rahmen dieser Arbeit.

5 Literatur

- APPEL, A., FRANZ, M., HASSLER, M. (2011): Migros Türk - ein (trans-)nationales Unternehmen und Prozesse der Globalisierung im türkischen Lebensmitteleinzelhandel, in: *Geographica Helvetica*, 66/4: 271-280.
- BIANCHI, C.C., ARNOLD, S.J. (2004): An Institutional Perspective on Retail Internationalization Success: Home Depot Chile, in: *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14/2: 149-169.
- BURT, J., JOHANSSON, U., DAWSON, J. (2015): International retailing as embedded business models, in: *Journal of Economic Geography*: 1-33.
- BRYNJOLFSSON, E., SMITH, M.D. (2000): The Great Equalizer? Consumer Choice Behavior at internet shopbots, in: MIT Sloan School of Management, ebusiness@MIT Working Paper 137 (Cambridge Massachusetts).
- COE, N., LEE, Y.-S. (2013): 'We've learnt how to be local': the deepening territorial embeddedness of Samsung-Tesco in South-Korea, in: *Journal of Economic Geography*, 13: 327-356.
- COE, N., LEE, Y.-S. (2006): The Strategic Localization of Transnational Retailers: The Case of Samsung Tesco in South Korea, in: *Economic Geography*, 82/1: 61-88.
- CURRAH, A. (2002): Behind the web store: the organizational and spatial evolution of multichannel retailing in Toronto, in: *Environment and Planning A*, 34: 1411-1441.
- DELANEY-KLINGER, K., BOYER, K.K., FROHLICH, M. (2003): The return of online grocery shopping: a comparative analysis of Webvan and Tesco's operational methods, in: *The TQM Magazine*, 15/3: 187-196.
- DEUTEN, J.J., RIP, A., JELSMA, J. (1997): Societal embedding and product creation management, in: *Technology Analysis & Strategic Management*, 9/2: 131-148.
- DICKEN, P. (2003): 'Placing' firms: grounding the debate on the 'global' corporation, in: PECK, J.A., YEUNG, H.W.-C. (Hrsg.) *Remaking the Global Economy: Economic-Geographical Perspectives*. Sage, London: 27-44.
- DICKEN, P. (2000): Places and flows: situating international investment, in: CLARK, G.L., FELDMAN, M.P., GERTLER, M.S. (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Economic Geography*. Oxford University Press, Oxford: 275-291.
- ELLIS-CHADWICK, F., DOHERTY, N., HART, C. (2002): Signs of change? A longitudinal study of Internet adoption in the UK retail sector, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9/2: 71-80.
- FAULCONBRIDGE, J.R. (2010): TNCs as embedded social communities: transdisciplinary perspectives, in: *Critical perspectives on international business*, 6/4: 273-290.

- FRANZ, M. (2013): Die Einbettung von Liefernetzwerken für Obst und Gemüse bei der Ausbreitung von Supermärkten – das Fallbeispiel Reliance Fresh in Indien, in: FRANZ, M. (Hrsg.): Lieferketten im Einzelhandel, (Geographische Handelsforschung 18) Verlag MetaGIS Infosysteme, Mannheim: 129-147.
- GEELS, F., VERHEES, B. (2007): Cultural legitimacy and framing struggles in innovation journeys: A cultural-performative perspective and a case study of Dutch nuclear energy (1945-1986), in: *Technological Forecasting and Societal Change*, 78/6: 910-930.
- GERHARD, U. (1998): Erlebnis-Shopping oder Versorgungseinkauf. Eine Untersuchung über den Zusammenhang von Freizeit und Einzelhandel am Beispiel der Stadt Edmonton, Kanada, in: *Marburger Geographische Schriften* 133.
- GILBERT, C., EYRING, M., FOSTER, R.N. (2012): Two routes to resilience, in: *Harvard Business Review*, December 2012: 67-73.
- GLÜCKLER, J. (2001): Zur Bedeutung von Embeddedness in der Wirtschaftsgeographie, in: *Geographische Zeitschrift*, 89: 4211-226.
- GRANOVETTER, M. (1992): Problems and explanation in economic sociology, in: NOHRIA, N., ECCLES, R.G. (Hrsg.): *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, Boston, Harvard Business School Press: 25-56.
- GRANOVETTER, M. (1985): Economic action and economic structure: The problem of embeddedness, in: *American Journal of Sociology*, 91: 481-510.
- HEINEMANN, G. (2011): *Cross-Channel Management – Integrationserfordernisse im Multi-Channel Handel*, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- HESS, M. (2004): 'Spatial' relationships? Towards a re-conceptualisation of embeddedness, in: *Progress in Human Geography*, 28: 165-186.
- KOTHA, S., BASU, S. (2011): Amazon and eBay: Online Retailers as Market Makers, in: HAMILTON, G.G., PETROVIC, M., SENAUER, B. (Hrsg.): *The Market Makers – How Retailers are Reshaping the Global Economy*, Oxford University Press: 155-177.
- KOTLER, P. KELLER, K.L., BLIEMEL, F. (2007): *Marketing-Management – Strategien für wertschaffendes Handeln*, 12. akt. Auflage, Pearson Studium.
- LIU, W., DICKEN, P. (2006): Transnational corporations and 'obligated embeddedness': foreign direct investment in China's automobile industry, in: *Environment and Planning A*, 38/7: 1229-1247.
- LOWE, M., WRIGLEY, N. (2010): The Continuously Morphing Retail TNC During Market Entry: Interpreting Tesco's Expansion into the United States, in: *Economic Geography*, 86(4): 381-408.
- MCKINSEY & COMPANY (2015): *Shaping the Future of online grocery*, URL: https://prod-wp.pub.coke.com/wp-content/uploads/sites/24/2015/03/shaping_the_future_online_grocery_english.pdf; Zugriff: 17.08.15.

- MEYER, K.E., MUDAMBI, R., NARULA, R. (2011): Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple Embeddedness, in: *Journal of Management Studies*, 48/2: 235-252.
- MIGROS TICARET A.Ş. (2014): Annual Report 2014, URL: https://www.migroskurumsal.com/userfiles/file/yatirimci_iliskileri/annual-report-2014.pdf; Zugriff: 17.08.15.
- MIGROS TICARET A.Ş. (2013): Annual Report 2013, URL: https://www.migroskurumsal.com/userfiles/file/yatirimci_iliskileri/annual-report-2013.pdf; Zugriff: 17.08.15.
- MIGROS TICARET A.Ş. (2012): Annual Report 2012, URL: https://www.migroskurumsal.com/userfiles/file/yatirimci_iliskileri/annual-report-2012.pdf; Zugriff: 17.08.15.
- MIGROS TICARET A.Ş. (2011): Annual Report 2011, URL: https://www.migroskurumsal.com/userfiles/file/yatirimci_iliskileri/annual-report-2011.pdf; Zugriff: 17.08.15.
- MORGANOSKY, A., CUDE, B.J. (2002): Consumer demand for online food retailing: is it really a supply side issue?, in: *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30/10: 451-458.
- ÖZCAN, G.B. (2008): Surviving through transplantation and cloning: the Swiss Migros hybrid, Migros-Türk, in: SMITH, C., MCSWEENEY, B., FITZGERALD, R. (Hrsg.): *Remaking Management – Between global and local*, Cambridge University Press: 182-205.
- PIKE, A., LAGENDIJK, A., VALE, M. (2000): Critical reflections on 'embeddedness' in economic geography: labour market governance in the North East region of England, in: GIUNTA, A., LAGENDIJK, A., PIKE, A. (Hrsg.): *Restructuring industry and territory: the experience of Europe's regions*, TSO, London: 59-82.
- POLANYI, K. (1957): *The great Transformation – The Political and Economic Origins of Our Time*, Beacon Press, Boston Massachusetts.
- RING, L.J., TIGERT, D.J. (2001): Viewpoint: The decline and fall of Internet grocery retailers, in: *International Journal of Retail and Distribution Management*, 29/6: 264-271.
- SCELLENBERG, J. (2005): *Endverbraucherbezogener E-Commerce – Auswirkungen auf die Angebots- und Standortstruktur im Handel und Dienstleistungssektor. (Geographische Handelsforschung 10)* LIS Verlag, Passau.
- TACCONELLI, W., WRIGLEY, N. (2009): Organizational challenges and strategic responses of retail TNCs in post-WTO-entry China, in: *Economic Geography*, 85: 149-73.
- TEGEDER, G. (2003): E-Commerce als Katalysator gesellschaftlichen Wandels, in: DUCAR, D., RAUH, J. (Hrsg.): *E-Commerce: Perspektiven für Forschung und Praxis. (Geographische Handelsforschung 8)* LIS Verlag, Passau: 13-26.

- TESCO (2011): Tesco opens world's first virtual store, URL: <http://www.tescopl.com/index.asp?pageid=17&newsid=345>; Zugriff: 16.08.12.
- WESSEL, M., CHRISTENSEN, C.M. (2012): Surviving disruption, in: Harvard Business Review, December 2012: 61-64.
- WOTRUBA, M. (2011): Drive-In als neues Konzept im Lebensmittelhandel. Kommt damit der Durchbruch des Online-Shopping bei Gütern des täglichen Bedarfs?, in: Berichte des AK Geographische Handelsforschung 29: 38-41.
- WRIGLEY, N., COE, N.M., CURRAH, A. (2005): Globalizing retail: conceptualizing the distribution-based transnational corporation (TNC), in: Progress in Human Geography, 29/4: 437-457.
- WRIGLEY, N., CURRAH, A. (2006): Globalizing retail and the 'new e-economy': The organizational challenge of e-commerce for the retail TNC's, in: Geoforum, 37: 340-351.
- WRIGLEY, N., LOWE, M., CURRAH, A. (2002): Retailing and E-Tailing, in: Urban Geography, 23/2: 180-197.
- WOOD, S., COE, N.M., WRIGLEY, N. (2014): Multi-Scalar Localization and Capability Transference: Exploring Embeddedness in the Asian Retail Expansion of Tesco, in: Regional Studies: 1-21.
- ZUKIN, S., DIMAGGIO, P.J. (1990): Structures of capital: the social organization of economy, Cambridge University Press.