

# MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

„Das Omni-Channel-Konzept –  
Eine Analyse von Theorie und Praxis mit besonderem  
Augenmerk auf die Sportartikelindustrie“

Verfasst von

Kristina Kren, Bakk.phil. Bakk.rer.soc.oec.

angestrebter akademischer Grad

Master of Science (MSc)

Wien, 2015

Studienkennzahl lt. Studienblatt:  
Studienrichtung lt. Studienblatt:  
Betreuer / Betreuerin:

A 066 915  
Masterstudium Betriebswirtschaft  
Hon.-Prof. Dr. Wolfgang Fritz



## **Eidesstaatliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die Masterarbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Ich habe mich bemüht, sämtliche Inhaber der Bildrechte ausfindig zu machen und ihre Zustimmung zur Verwendung der Bilder in dieser Arbeit eingeholt. Sollte dennoch eine Urheberrechtsverletzung bekannt werden, ersuche ich um Meldung bei mir.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, September 2015

*Kristina Kren*



## Danksagung

Ich möchte mich gerne bei meinen Eltern bedanken, die mich während meines Studiums immer unterstützt und begleitet haben. Nach sieben Jahren Studium und viel Freude, aber auch schwierigen Situationen ist meine Studienzeit vorbei und ihr wart immer an meiner Seite.

Danke Mama, Danke Papa!

Weiters möchte ich mich gerne bei meinem Betreuer Hon.-Prof. Dr. Wolfgang Fritz bedanken, der mich zu dieser Masterarbeit inspiriert und mich bis zur Fertigstellung begleitet hat.

Danke, Herr Prof. Dr. Fritz!



# Inhaltsverzeichnis

<b>Eidesstaatliche Erklärung</b> .....	<b>I</b>
<b>Danksagung</b> .....	<b>III</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Darstellungsverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>VIII</b>
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Motivation und Ziel der Arbeit .....	2
1.2 Aufbau der Arbeit.....	2
<b>2. Einführung und Begriffserklärungen</b> .....	<b>4</b>
2.1 E-Commerce .....	4
2.2 Kanäle .....	5
2.2.1 Stationärer Kanal .....	6
2.2.2 Traditionelle Kanäle und Medien .....	7
2.2.3 Online und mobile Kanäle.....	8
2.3 Channel- Strategien.....	9
2.3.1 Single-Channel .....	10
2.3.2 Multi-Channel.....	11
2.3.3 Cross-Channel .....	12
2.3.4 Omni-Channel.....	13
<b>3. Externe Einflussfaktoren</b> .....	<b>15</b>
3.1 Wachsender E-Commerce.....	15
3.2 Verändertes Konsumentenverhalten.....	17
3.3 Konkurrenz und Wettbewerb .....	19
3.4 Technologien und Anwendungen.....	21
3.5 Handelsstrukturen und Logistik.....	24
<b>4. Interne Erfolgsfaktoren</b> .....	<b>26</b>
4.1 Marketing- und Vertriebspolitik .....	26
4.2 CRM: Kundengewinnung und Kundenbindung .....	28

4.3 Harmonisierung und Integration der Kanäle.....	32
4.4 Neue Store-Konzepte .....	34
4.5 IT, Big Data und BI .....	37
<b>5. Nutzen .....</b>	<b>40</b>
5.1 Kundennutzen .....	40
5.1.1 Anpassung an den Kunden.....	40
5.1.2 Kundenerlebnis .....	41
5.1.3 Parallele Kanalnutzung .....	43
5.1.4 Risikominimierung.....	44
5.1.5 Barrierefreiheit .....	45
5.2 Unternehmensnutzen .....	46
5.2.1 Reichweite und Marktabdeckung.....	46
5.2.2 Wachstum und Wirtschaftlichkeit.....	47
5.2.3 Daten und Informationen .....	48
5.2.4 Wettbewerbsvorteil .....	50
5.2.5 Image und Interaktion .....	51
<b>6. Die moderne Sportartikelindustrie.....</b>	<b>53</b>
6.1 Begriffserklärung .....	53
6.2 Entwicklung der Sportartikelindustrie .....	54
6.3 Segmentierung und Marktstruktur.....	56
6.4 Aktuelle Zahlen und Trends .....	58
<b>7. Beispiele aus der Sportartikelindustrie .....</b>	<b>61</b>
7.1 Adidas .....	61
7.1.1 Das Unternehmen Adidas.....	61
7.1.2 Der Omni-Channel-Ansatz bei Adidas.....	62
7.1.3 Das Store-Konzept 'HomeCourt'.....	64
7.1.4 Online trifft Offline bei Nike .....	66
7.1.5 Adidas auf dem Smartphone und Tablet .....	67
7.1.6 Kundenfokus und Personalisierung bei Adidas .....	70
7.1.7 Technologie bei Adidas.....	71
7.2 Nike .....	72
7.2.1 Das Unternehmen Nike.....	72
7.2.2 Der Omni-Channel-Ansatz bei Nike.....	73
7.2.3 Das Store-Konzept bei Nike.....	74
7.2.4 Online trifft Offline bei Nike .....	78



7.2.5 Nike auf dem Smartphone und Tablet .....	79
7.2.6 Kundenfokus und Personalisierung bei Nike .....	81
7.2.7 Technologie bei Nike .....	82
<b>8. Fazit .....</b>	<b>84</b>
<b>9. Ausblick .....</b>	<b>86</b>
<b>10. Literaturverzeichnis .....</b>	<b>87</b>
10.1 Bibliografie.....	87
10.2 Onlinequellen.....	90
<b>Anhang I: Kurzfassung .....</b>	<b>IX</b>
<b>Anhang II: Abstract .....</b>	<b>X</b>
<b>Anhang III: Lebenslauf Kristina Kren.....</b>	<b>XI</b>

# Darstellungsverzeichnis

## Abbildungen

Abbildung 1: Verschiedene Channel- Strategien .....	10
Abbildung 2: Top 5 der Online-B2C-Umsätze [Mrd. Dollar] .....	16
Abbildung 3: Tätigkeiten der Kunden im Internet in Verbindung mit Online Shopping ...	16
Abbildung 4: Entwicklung online und mobile Payments [in Mrd. US Dollar] .....	19
Abbildung 5: Modell der Kundenbegeisterung und -gewinnung nach Rotax .....	31
Abbildung 6: Klassisches vs. aktuelles Kaufprozessmodelle .....	41
Abbildung 7: Fünf Faktoren des Kundenerlebnisses .....	42
Abbildung 8: Datenzyklus im Omni-Channel Management.....	49
Abbildung 9: Sportartikel- Klassifizierung .....	54
Abbildung 10: Die 5 umsatzstärksten Sportartikelhersteller weltweit .....	59
Abbildung 11: Shoebase im Adidas Store .....	65
Abbildung 12: Touch-Screens der Shoebase .....	65
Abbildung 13: Adidas NEO- Store mit interaktivem Schaufenster.....	67
Abbildung 14: Adidas miCoach App Laufprogramm mit GPS .....	69
Abbildung 15: Adidas miCoach App Laufprogramm mit GPS .....	69
Abbildung 16: Videoscreen im Eingangsbereich .....	75
Abbildung 17: Video in Pixelpunkten .....	75
Abbildung 18: Lauf-Analyse mit Gait-Technologie.....	77
Abbildung 19: Daten der Lauf-Analyse am Tablet .....	77
Abbildung 20: Funktionen der Nike+ Running-App.....	80
Abbildung 21: QR-Code im Schaufenster von Nike .....	82

## Tabellen

Tabelle 1: Kanäle und ihre Eigenschaften .....	6
--	---

## Abkürzungsverzeichnis

3D	Dreidimensional
Abs.	Absatz
Aufl.	Auflage
App	Applikation
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
BI	Business Intelligence
CIO	Chief Information Officer
CRM	Customer Relationship Management
E-Commerce	Electronic Commerce
GPS	Globales Positionsbestimmungssystem
Hrsg.	Herausgeber
ID	Identifikator
LAN	Local Area Network
M-Commerce	Mobile Commerce
mCRM	Mobile Customer Relationship Management
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
QR	Quick Response
RFID	Radio Frequency Identification
SQL	Structured Query Language
WLAN	Wireless Local Area Network
z.B.	zum Beispiel

# 1. Einleitung

Seit der Einführung des E-Commerce und speziell der mobilen Technologien hat sich der Handel und damit auch seine Strukturen und Mechanismen verändert. Immer wieder ist die Rede davon, dass stationäre Einzelhändler von der Bildfläche vertrieben und durch den Internethandel ersetzt werden. Umfragen zeigen jedoch, dass der Einzelhandel weiterhin eine wichtige Anlaufstelle für Kunden ist und daher nicht von anderen Kanälen substituiert werden kann. Der Onlinehandel gewinnt jedoch immer mehr an Bedeutung, wie aktuelle Umsatzzahlen zeigen. Laut einer Studie von eMarketer, einem Online-Marketing Forschungsinstitut, (2013) steigen die jährlichen E-Commerce Umsätze um rund 21%, Tendenz steigend. In Deutschland bedeutete dies in 2012 einen Anstieg der Umsätze auf 47 Mrd. Euro im Vergleich zum Vorjahr von 38 Mrd. Euro. Einzelhändler stehen vor der Herausforderung, bestehende Prozesse für das digitale Geschäft konkurrenzfähig machen zu müssen. Unternehmen, die bereits im E-Commerce tätig sind, müssen sich ebenfalls den Veränderungen, die durch neue Technologien und Kundenbedürfnisse entstehen, anpassen.

In den letzten Jahren haben Unternehmen bereits gezeigt, dass sie mit den Multi- und Cross-Channel-Strategien erfolgreich am Markt bestehen und sich gegen ihre Mitbewerber durchsetzen können. Die neueste Strategie für eine harmonisierte, kanalübergreifende Kommunikations- und Handelsmöglichkeit ist der Omni-Channel-Vertrieb. Umsatz- und Entwicklungszahlen der Sportartikelindustrie zeigen, dass dieses Modell zukünftig ein erfolgsversprechendes Konzept darstellen kann. So erwirtschafteten beispielsweise die zwei stärksten Sportartikelhersteller Adidas und Nike weltweit einen gemeinsamen Umsatz von rund 47 Mrd. Dollar im Jahr 2014 (Statista, 2014).

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit dem grundlegenden Konzept des Omni-Channel-Ansatzes sowie dessen Einfluss- und Erfolgsfaktoren und Nutzen für Kunden und Unternehmen. Die theoretische Fundierung wird anhand von Beispielen aus der Sportartikelindustrie aufgearbeitet, womit dessen praktische Umsetzung konkret aufgezeigt werden kann.

## **1.1 Motivation und Ziel der Arbeit**

Die Sportartikelindustrie gewinnt durch den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel der letzten Jahre immer mehr an Bedeutung. Durch die Hinwendung der Kunden zu einem gesundheitsbewussten und sportlichen Lebensstil, birgt diese Branche enormes wirtschaftliches Potential. Für Unternehmen ergeben sich daraus unzählige Handlungsmöglichkeiten und Herausforderungen, um in diesem Sektor erfolgreich zu bestehen.

Das Ziel der Arbeit ist es, einen Gesamtüberblick über die Omni-Channel Thematik zu geben und die wichtigsten Begriffe und Konzepte sowie Neuerungen aufzugreifen. Durch den Einfluss des Internets und der neuen Entwicklung der Thematik gibt es dazu unzählige Meinungen und kritische Stimmen, Erfolgskonzepte und Risikofaktoren.

Die vorliegende Arbeit stellt eine wissenschaftliche Annäherung zum Omni-Channel-Ansatz dar und soll exemplarisch die am häufigsten behandelten Punkte bisheriger Arbeiten und Artikel widerspiegeln. Anhand eines Praxisbeispiels aus der Sportartikelindustrie soll verdeutlicht werden, dass Omni-Channeling kein leerer Begriff beziehungsweise kein 'Buzz-Word' ist, sondern von namhaften Unternehmen bereits erfolgreich umgesetzt wird. Nachdem bereits aufgegriffen wurde, dass Omni-Channeling künftig immer mehr an Bedeutung für das E-Commerce gewinnt, sollen abschließen, mit Hilfe dieser Arbeit Anregungen für weitere wissenschaftliche Auseinandersetzungen und neue Forschungsansätze erbracht werden.

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

Das Thema der vorliegenden Masterarbeit behandelt den Omni-Channel-Ansatz im B2C-Bereich, mit speziellem Augenmerk auf die Sportartikelindustrie. Die Arbeit ist in einen theoretischen Teil [Kapitel 2-5] und einen praxisorientierten Teil mit Beispielen auf der Sportartikelindustrie [Kapitel 6 &7] gegliedert.

Der Einstieg in das Thema im zweiten Kapitel erfolgt zunächst durch die Definitionen der verwendeten Begrifflichkeiten, der Darstellung der unterschiedlichen Kanäle sowie Kanalstrategien, die für diese Arbeit verwendet werden. Dabei wird eine Differenzierung nach ihrer Erscheinung im Online- sowie Offlinebereich vorgenommen, wobei im Offline-Bereich nochmals – auf Grund der speziellen Eigenschaften – zwischen Einzelhandel und

Massenmedien unterschieden wird. Die Kanalstrategien werden chronologisch, nach ihrer historischen Erscheinung vom Single- bis zum Omni- Channel- Modell erklärt; weiters werden ihre Unterschiede so verdeutlicht. Dies soll der Einordnung der verschiedenen bereits existierenden Ansätze dienen und die Aktualität des Omni-Channels hervorheben.

Das dritte und vierte Kapitel setzt sich mit den äußeren Einfluss- und die externen Erfolgsfaktoren für den Omni-Channel-Ansatz auseinander. Die äußeren Einflüsse, wie Wettbewerb, technologische Innovationen sowie ein verändertes Kundenverhalten geben Aufschluss darüber, warum der Wandel zum Omni-Channel vollzogen wurde beziehungsweise wie dieser durch externe Gegebenheiten beeinflusst und verstärkt wurde. Die internen Erfolgsfaktoren beschreiben jene Handlungsmöglichkeiten, die ein Unternehmen selbst hat, um diesen Ansatz so erfolgreich wie möglich für sich selbst umzusetzen, denn die bloße Implikation ist hier nicht ausreichend. Diese greifen externe Faktoren, wie das veränderte Konsumentenverhalten auf und integrieren sie in die Omni-Channel-Strategie, beispielsweise in CRM-Programme.

Im fünften Kapitel beleuchtet den Nutzen für Kunden und Unternehmen, der jeweils aus dem Omni-Channel-Ansatz gezogen werden kann. Das soll nachvollziehbar dabei helfen, zu erklären warum sich ein Unternehmen das Omni-Channeling einführt, sich den damit einhergehenden Veränderungen stellt und sowohl Zeit als auch Kapital darin investiert. Vorweg: Das Unternehmen sucht eine Kosten-Nutzen-Relation, die zum Beispiel durch erhöhte Reichweite und Marktabdeckung und einen Wettbewerbsvorteil positiv ausfällt. Auch für den Kunden, der im Mittelpunkt des Ansatzes steht, birgt dieses Modell im Gegensatz zu vorherigen Ansätzen einige Vorteile. Für diesen ist es beispielsweise die Anpassung an seine Wünsche und Bedürfnisse, wie den Erlebnismoment oder die parallele Kanalnutzung.

Der zweite Teil dieser Arbeit, beginnend mit dem sechsten Kapitel, beschäftigt sich mit der Sportartikelindustrie und den zwei bekannten Unternehmen Adidas und Nike, die beide die Omni-Channel Strategie erfolgreich anwenden. Anhand von aktuellen Zahlen und Trends wird die Relevanz und wirtschaftliche Bedeutung für die Branche erklärt. In demselben Kapitel erfolgen die Ausführungen zu den jeweiligen Unternehmensgeschichten der Firmen Adidas und Nike, denen in diesem Zusammenhang einzelne Ausführungen zum Omni-Channel-Modell folgen.

Den Abschluss der Arbeit bilden das Fazit der Ausblick für zukünftige Forschungen und praktische Anwendungen des Omni-Channel-Ansatzes.

## 2. Einführung und Begriffserklärungen

Um ein Verständnis für den Omni-Channel-Ansatz zu generieren, werden folglich in diesem Kapitel die verwendeten Begrifflichkeiten, definiert, chronologisch in Reihenfolge ihrer historischen Erscheinung angeführt und miteinander in Verbindung gebracht, um die bisherige Entwicklung aufzuzeigen.

Es hat sich als Schwierig erwiesen, einheitliche Begriffsdefinitionen zu finden, da, je nach Forschungsziel und -interesse die Begrifflichkeiten unterschiedlich konnotiert und erklärt werden. Auch im alltäglichen Gebrauch, in den Medien sowie der öffentlichen Kommunikation kommt es oft zu Überschneidungen der Begriffsbedeutungen. Die nun angeführten Definitionen sind demnach, nach dem Ermessen der Verfasserin der vorliegenden Arbeit kontextuell ausgewählt worden.

### 2.1 E-Commerce

Das E-Commerce ist der Überbegriff und die Basis jeglichen Online-Handels und allen Tätigkeiten, die damit in Verbindung stehen. Wann man den Beginn des E-Commerce markiert, ist schwierig zu sagen, denn dieser entwickelte sich einhergehend mit der Kommerzialisierung und per se der Verbreitung des Internets. Es lässt sich dennoch festhalten, dass das E-Commerce zwischen 1994 und 2000 seinen ersten großen Aufschwung erfuhr. Im selben Zeitraum sind auch die ersten großen Suchmaschinen entstanden, die Online-Unternehmen dabei halfen, ihren Handel voranzutreiben (Riehm, 2004; Hazelton, 2009).

Den Begriff E-Commerce, die Kurzform für Electronic Commerce, definiert EURIM, European Informatics Market (2000), wie folgt: „*Electronic Commerce can be simply described as doing business electronically*“. Dieser Ansatz ermöglicht einen weitläufigen Interpretationsrahmen.

Eine ebenfalls allgemein umfassende Definition stammt von Hermanns & Sauter (1999, S.14) die sagen, dass Electronic Commerce „*alle Formen der elektronischen Geschäftsabwicklung über öffentliche oder private Computernetzwerke*“ versteht. Diese inkludiert alle Schritte der Geschäftsabwicklung und ist für alle Kanalstrategien passend, denn hier werden sowohl die Verkaufsanbahnung als auch die Kommunikationsprozesse und -maßnahmen miteinbezogen. Bei näherer Betrachtung kann man auch zwischen den

Sektoren des E-Commerce unterscheiden, denn einerseits kann hier der Handel zwischen Unternehmen selbst [B2B] stattfinden und andererseits zwischen Unternehmen und Privatkunden [B2C] (Riehm, 2004).

In dieser Arbeit wird speziell der B2C- Sektor angesprochen, welcher zwar den kleineren Teil des E-Commerce ausmacht, jedoch in deutlich höherem öffentlichem Interesse steht. E-Commerce bildet die Basis für jegliche Kanalstrategie, die den Offline-Rahmen verlässt und in die digitale Welt, wie es heutzutage am häufigsten vorkommt, eindringt. Ohne E-Commerce wären Multi-Channel- sowie Omni-Channel-Strategien aus moderner Sichtweise undenkbar.

## **2.2 Kanäle**

E-Commerce findet auf einem oder mehreren Kanälen statt. Ein Kanal, im englischen Channel genannt, ist eine Verbindung zwischen Anbietendem und Nachfragendem, wobei hier sowohl der Verkauf als auch der Kommunikations- und Informationsaustausch stattfinden kann. Man kann hier zwischen zwei Formen von Kanälen unterscheiden: den medialen Kanälen, wie Fernsehen oder E-Mail und den institutionellen Kanälen, wie einzelnen Filialen oder Call Center. Diese können entweder monologisch oder interaktiv-dialogisch ausgestaltet werden (Bachem, 2005).

Im Laufe der Zeit haben auch die einzelnen Kanäle selbst einen großen Wandel erfahren. Durch die Digitalisierung gibt es unzählige Möglichkeiten, sich als Unternehmen zu präsentieren und sich an den Kunden zu wenden – und umgekehrt. Hierzu können sowohl stationäre Geschäftslokale als auch traditionelle Angriffspunkte, wie Radio und TV und digitale Kanäle, wie Online Kataloge oder Social Media genutzt werden.

In den folgenden drei Unterkapiteln soll ein Überblick der einzelnen Kanäle und Möglichkeiten sowie deren Vor- und Nachteile gegeben werden. Die Einteilung der Kanäle erfolgt nicht wie üblich nach dem Online/Offline- Prinzip (z.B. Emrich 2008) oder medialen und institutionellen Kanälen (z.B. Bachem, 2005), sondern nach ihren Eigenschaften sowie ihrer Vor- und Nachteile. Dabei werden hier nicht erschöpfend alle Kanäle genannt; für die vorliegende Arbeit wenig relevante Sonderformen, wie Messen, Events, Kataloge, oder ähnliche werden nicht angeführt.



**Tabelle 1: Kanäle und ihre Eigenschaften**

Kanal	stationär	traditionell	Online/mobil
<b>Kommunikation</b>	Dialog	Monolog	Dialog möglich
<b>Greifbarkeit</b>	Physische Anwesenheit	Keine physische Anwesenheit	Keine physische Anwesenheit
<b>Modus</b>	Offline	Offline	Online
<b>Beispiele</b>	Warenhäuser, Einzelhandel, Fachmarkt	TV, Radio, Zeitung	Online-Shops, Social Media, Suchmaschinen

**Quelle: Eigene Darstellung**

### 2.2.1 Stationärer Kanal

Der traditionelle und älteste Kanal für Verkauf, wie auch der beidseitigen Kommunikation ist der stationäre Kanal beziehungsweise auch stationärer Handel genannt. Früher existierte er alleine ohne die Konkurrenz von anderen Kanälen, Verkaufs-, Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten. Heute gibt es kaum noch Händler, die ausschließlich den stationären Kanal nutzen, es sei denn sie verfolgen eine Single-Channel-Strategie.

Der stationäre Kanal ist durch Einkaufsstätten und anderen Betriebsformen des Einzelhandels geprägt, die einen Verkaufsraum besitzen und örtlich gebunden sind (Dach, 2002). Prinzipiell kann man zwei Formen des Einzelhandels unterscheiden: Es gibt einerseits Warenhäuser, die ein umfassendes Sortiment führen und andererseits gibt es Fachmärkte, die ein begrenztes, aber tiefgehendes Sortiment anbieten. Eine mögliche dritte Form, die vor allem in den letzten Jahren auf dem Markt expandiert, ist der Discounter (Wirtz, 2008).

Das Hoch des stationären Kanals ist bereits vorüber, denn in den vergangenen Jahren ist ein stetiger Rückgang an Umsätzen zu verzeichnen. Durch das Aufkommen anderer Kanäle und hier vor allem des Internets haben physische Verkaufsstätten große Konkurrenz bekommen. Dennoch besitzt auch der stationäre Kanal Vorteile gegenüber anderen Kanälen. Positiv ist, dass Produkte und Service sofort verfügbar sind und diese auch sofort auf ihre Qualitäten und Eigenschaften überprüft werden können. Einkaufen in einem Shop bietet Erlebnisqualitäten, wie die Atmosphäre, Geruch und Musik sowie

Design, die kein anderer Kanal bieten kann. Da die Ware sofort bezahlt und bezogen werden kann, ist das Kaufrisiko hier minimal. Für den Anbieter ist es vorteilhaft, die Kundenwünsche durch persönlichen Kontakt zu erfragen und Kunden individueller zu betreuen. Auch der Aufbau einer Kundenbindung und deren Loyalität sind in diesem Kanal einfacher (Dunzinger, 2014).

Nachteile im stationären Kanal sind der höhere Aufwand, den ein Kunde zu tragen hat sowie eine Sortimentsbeschränkung, denn der physische Lagerraum eines Lokals ist beschränkt. Auch im Bereich der Preisgestaltung ist es für physische Standorte schwieriger, da durch die physische Einlagerung und Kaufräumgestaltung meist höhere Preise als im Online- oder Versandhandel zu erwarten sind. Nicht immer möchten Kunden einen persönlichen Kontakt, so gibt es hier keine Möglichkeit für Anonymität oder Privatsphäre (Dunzinger, 2014).

## **2.2.2 Traditionelle Kanäle und Medien**

Zu den traditionellen Kanälen und Medien zählt man unter anderem TV, Radio und Printmedien. Wegen ihrer großen Reichweite sind sie seit langer Zeit ein beliebtes Medium, um Information und Kommunikation zu betreiben. Rund 98% aller österreichischen Haushalte besitzen ein TV-Gerät und es werden durchschnittlich pro Person mehr als drei Stunden [191 Minuten] täglich Radio gehört. Mit einer Tagesreichweite von 66,5% nutzen täglich mehr als fünf Mio. Österreicher den österreichischen Rundfunk. (Medienforschung 2014) Auch die Printmedien können hier mithalten: So geben 82% aller Österreicher an, dass das Lesen auf Papier angenehmer, als auf dem Bildschirm ist und auch ein Großteil der Leser konsumiert und verwahrt wichtige Informationen lieber auf Papier als in einer digitalen Variante (Verband Druck & Medientechnik Österreich, 2015).

Diesen Kanälen gemein ist, dass sie geografisch und physisch nicht örtlich gebunden sind, wie der stationäre Kanal und deren Botschaft [sofern der Empfang der Botschaft ermöglicht wird] überall konsumiert werden kann. Eine weitere Gemeinsamkeit ist die Einseitigkeit der Kommunikation, denn der Empfänger erhält keine Möglichkeit zur Reaktion oder Interaktion auf direktem Wege (Emrich, 2008).

Die traditionellen Kanäle und Medien gehören allesamt zu den Massenmedien, deren Botschaft unpersönlich und nicht spezifiziert an den Kunden gelangt und somit eine Segmentierung und direkte Ansprache nicht ermöglicht. Sie dienen hauptsächlich der Informationsweitergabe und der Anbahnung von Verkäufen, einen direkten Absatznutzen [ausgenommen Einkaufsfernsehen] gibt es hierbei nicht. Einen großen Kritikpunkt stellen ebenfalls die hohen Kosten einer Werbeschaltung in diesen Medien dar. Zwar werden diese Medien vielfach konsumiert, jedoch werden die Menschen mit Medieninhalten überhäuft und so werden nicht alle Informationen aufgenommen, sondern gefiltert oder ausgeblendet (Eggert, 2006)

Mit der Einführung digitaler Kanäle haben die Traditionellen zwar an Marktanteil verloren, jedoch nicht an Wirksamkeit. Sie können zwar durch digitale Instrumente kompensiert, jedoch nicht substituiert werden. Vor allem wenn es um bestimmte Kundengruppen geht, wie Senioren, deren Affinität für das Internet nicht so stark ist, sind Printmedien, Radio und TV wichtige Mittel, um eine Botschaft zu verbreiten (KMU, 2015).

### **2.2.3 Online und mobile Kanäle**

Im Internet finden sich unzählige Kanäle, die sowohl an einem festen Standort als auch mobil genutzt werden können. Beispiele hierfür sind Online-Shops, Social Media-Plattformen, Suchmaschinen, Pop-Ups, Content und E-Mails. Auch wenn durch die Printmedien immer noch viele Nutzer und Kunden angesprochen werden können, so ist ein Großteil der Bevölkerung im digitalen Zeitalter angekommen. Eine Studie des IAB, Verein zur Förderung der Onlinewerbung (2014) besagt, dass jeder von uns rund drei Stunden täglich am PC oder Laptop online ist und die Hälfte surft zusätzlich noch eineinhalb Stunden täglich mit dem Smartphone oder Tablet im Internet. Dabei gibt es für jede Lebenslage Nutzungsmöglichkeiten; besonders beliebt ist der Handel und Einkauf im Internet, aber auch Kommunikations- und Informationsplattformen werden stark nachgefragt.

Der digitale Begegnungsraum weist viele Vorteile gegenüber anderen Kanälen auf. Er ist zeit- und ortsabhängig nutzbar, je nach Verfügbarkeit und Befindlichkeit kann man diesen wieder nutzen oder wieder verlassen. Der Zeitaufwand für die Informations- oder Produktsuche, wie auch für den Kaufvorgang selbst, ist im Vergleich zu anderen Kanälen sehr gering. Das Angebot an Waren und Daten, das von Anbietern und Nutzern weltweit zusammengetragen wird, ist einmalig – Reichweite und Angebot übertreffen jeden

anderen Kanal. Für einen Kunden ist vor allem die Anonymität und Flexibilität ansprechend, für Händler die verstärkte Präsenz, die direkte Ansprache von Zielgruppen sowie gleichzeitige Zeit- und Kostenvorteile, durch die beispielsweise Verkürzung der Vertriebskette oder durch den Wegfall von Miet- und Lagerkosten eines Geschäftslokals (Heinemann, 2011).

Die richtige Nutzung aller Internetkanäle setzt jedoch sowohl von Anbieter- als auch von Nachfrageseite technische Kenntnisse voraus. Nicht die bloße Nutzung, sondern auch der richtige Umgang mit dem Überangebot an Informationen, Interpretation und Nutzung, wie auch Kauf und Zahlung sind hierbei wichtig. Für die Unternehmensseite ist hier der größte technische Aufwand zu erwarten, denn es muss die richtige Infrastruktur erreicht und das Geschäftsmodell dem Internethandel angepasst werden. Für den Kunden kann die Angebotsfülle und Informationen nicht ausschließlich von Vorteil sein, denn viele Nutzer sind damit überfordert und können die für sie nötigen Dinge nicht mehr aus der Masse filtern. Auch der fehlende persönliche Kontakt und Beratung sowie die Unsicherheit, die durch Anonymität entstehen kann, wirken sich nachteilig auf den Online-Kanal aus (Heinemann, 2011).

### **2.3 Channel- Strategien**

Je nach Ausrichtung und Absicht eines Unternehmens strebt dieses eine bestimmte Kanalstrategie an. Hier kann zwischen einer Einkanalstrategie, dem Single-Channel Konzept, oder einer Mehrkanalstrategie, bei der mehrere Kanäle parallel oder verknüpft bedient werden, gewählt werden. In Abbildung 1 wird eine Übersicht der vier möglichen Kanalstrategien geboten. Die grafische Darstellung mit Pfeilen sollen die Interaktionsrichtung und -möglichkeiten anzeigen. Zur Vereinfachung werden hier vier Kanäle als Kontaktpunkte zum Kunden exemplarisch veranschaulicht: der stationäre Handel, Online-Handel am Computer, mobiler Handel und Online Kataloge und dienen einem besseren Verständnis. In der Praxis können natürlich noch viel mehr Kanäle und Medien eingesetzt werden.

Abbildung 1: Verschiedene Channel- Strategien



Quelle: Waldron, 2014

### 2.3.1 Single-Channel

Die Single-Channel-Strategie ist eine traditionelle Vermarktungsstrategie, die schon vor dem Zeitalter des E-Commerce im stationären Handel eingesetzt wurde, da alle Verkaufstätigkeiten nur über einen Kanal, beispielsweise ein Geschäftslokal oder einen Katalog abgewickelt wurden. Heutzutage wird diese nur noch vereinzelt angewendet, da die meisten Unternehmen mehr als nur einen Kanal für ihre Tätigkeiten nutzen. Hierbei finden Ansprache, Vertrieb und Service und alle damit verbundenen Aktionen nur über einen einzigen Kanal, beispielsweise ausschließlich via dem Internet oder über ein stationäres Verkaufslokal statt (Dye, 2014).

Der Vorteil davon ist, dass sich das Unternehmen auf diesen einen Kanal spezialisieren kann und dabei sowohl kosten- als auch zeitsparender in der Ausführung ist. Von Nachteil ist, dass ein Unternehmen deswegen nicht das gesamte Potential entfalten kann und auch Verluste bei der Kundengenerierung gemacht werden. Problematisch ist ebenfalls, dass sowohl der Kunde als auch das Unternehmen beim jeweiligen Gegenüber nur einen Kontaktpunkt hat. Durch den Mangel an mehreren unterschiedlichen Kontaktpunkten verliert ein Unternehmen viele Möglichkeiten den Kunden anzusprechen oder von diesem ein Feedback zu bekommen und verliert somit eine große Angriffsfläche. Ist der Kunde mit diesem einen Kanal unzufrieden oder nutzt er diesen gar nicht, ist er für das Unternehmen nicht mehr greifbar (Dye, 2014).

Lange Zeit waren Kataloganbieter, wie z.B. Der Otto-Versandhandel für ihre Single-Channel-Strategie bekannt, da sie ihre Kunden ausschließlich über den Kanal des Katalogs erreicht haben. Im E-Commerce war es z. B. der Onlinehändler Amazon, der anfangs ausschließlich online operiert hat. Beide Anbieter sind jedoch mit der Zeit gegangen und bedienen sich nun der Mehrkanalstrategien.

### **2.3.2 Multi-Channel**

Nach der Einkanalstrategie, dem Single-Channel-Konzept, erfolgt ein großer Schritt zur Mehrkanalstrategie, dem Multi-Channel-Ansatz. Dieser wird von Moriarty und Moran (1991, S.98) wie folgt definiert:

„Multi- Channel-Marketing ist die Nutzung mehrerer multifunktional vernetzter Kanäle sowohl für Kommunikation als auch für Vertrieb von Produkten/Dienstleistungen eines Anbieters an organisationale Kunden bzw. Endverbraucher; es enthält mindestens zwei eigenständige unterschiedliche Kanäle für markierte Leistungsbündel mit einem Sortimentszusammenhang, für die ein kanalspezifischer Marketing- Mix bestehen kann und die in ein ganzheitliches Channel-Konzept integriert bzw. mit diesem kombiniert sind.“

In dieser Definition sind die wichtigsten Kernelemente des Multi-Channel-Ansatzes enthalten. Es gibt mehrere Kanäle, über die der Kunde angesprochen wird. Je nach Kundensegment und Kanal gibt es unterschiedliche Marketing- Strategien und Produktbündel, die, abgestimmt auf die anderen Kanäle, existieren.

Nach Wirtz (2002) wird nicht nur die Nutzung, sondern auch die Phasen Entwicklung, Gestaltung und Steuerung von Kanalhalten im Multi Channel Ansatz definiert. Diese Inhalte können sowohl online als auch offline transportiert werden, um an jedem Ort die spezifischen Kundenwünsche zu befriedigen (Ahlert & Hesse, 2003)

Wichtig und gemeinsam ist allen Multi-Channel-Ansätzen, dass eine parallele Nutzung mehrerer Absatz- und Kommunikationskanäle stattfindet und, dass über diese ein Sortimentszusammenhang feststellbar ist, wobei gleichzeitig die Wechselwirkung zwischen den Kanälen berücksichtigt wird (Emrich, 2008)

Aus Kundensicht bietet dieser Ansatz mehr Vorteile als ein Single-Channel-Konzept, da der Kunde mehrere Kontaktpunkte über die verschiedenen Kanäle zum Unternehmen hat. Diese sind jedoch nicht miteinander verknüpft, sodass ein Kunde mehrfach von einem Unternehmen wahrgenommen und angesprochen werden kann.

### 2.3.3 Cross-Channel

Eine weitere Strategie der Mehrkanalsysteme ist der Cross-Channel-Ansatz. Häufig werden die Begriffe Multi-Channel und Cross-Channel synonym verwendet, jedoch gibt es hier eindeutige Unterschiede. Die größte Differenz liegt darin, dass beim Cross-Channel-Konzept die Kanäle nicht nur vernetzt, sondern auch miteinander verknüpft sind und in andere Kanäle übergreifen (Schweiger, 2002).

Das Kundenverhalten hat sich im Laufe der Zeit verändert; so zeigt dieser in der Internetnutzung ein exploratives Vorgehen und die Neigung zum Channel-Hopping, einem sprunghaften Wechseln zwischen den Kanälen eines Unternehmens. Mittels des verknüpften Einsatzes von online und offline Kanälen wird dem Kunden die Möglichkeit geboten, seinen Wünschen nachzugehen. Hierbei ist vor allem der reibungslos mögliche Wechsel zwischen den Kanälen ein hervorzuhebendes Merkmal (Heinemann, 2011).

Kennzeichnend für eine Cross-Channel-Strategie sind eine durchgängige Leitidee, die in Form eines Leitmotives oder einer durchgängigen Geschichte über alle Kanäle präsentiert wird sowie eine kanalübergreifende Integration der Inhalte. Weiters sollten auch die Faktoren Format und Zeit integriert sein. Um dem Kunden die Möglichkeit zur Gestaltung und Interaktion zu bieten, müssen Interaktionsmöglichkeiten und Aktivierung über die verknüpften Kanäle angeboten werden. Die Cross-Channel-Strategie sollte schlussendlich dem Unternehmen, aber ebenso dem Kunden einen Nutzwert bringen und somit den erhöhten zeitlichen und monetären Aufwand entschädigen (Mahrtdt, 2008).

Für den Kunden eines Unternehmens mit einer Cross-Channel-Strategie ist es von Vorteil, dass er wie beim Multi-Channel Ansatz mehrere Kontaktpunkte über unterschiedliche Kanäle zum Unternehmen bekommt, diese aber ein einheitliches Bild des Unternehmens präsentieren. Die Informationen über einen Kunden werden über die verschiedenen Kanäle registriert und dann in einem zentralen Speicher gesammelt, um so ein gesamtheitliches Bild des Kunden zu gewinnen.

### 2.3.4 Omni-Channel

Der Begriff Omni-Channel wurde 2011 durch einen Artikel „The future of shopping“ von Darrell Rigby bekannt. Er erläuterte darin die Weiterentwicklung der anderen Ansätze und dessen Nutzen für Kunden und Unternehmen. Der Omni-Channel-Ansatz geht im Vergleich zum Cross-Channel-Ansatz einen Schritt weiter und beschreibt nicht mehr nur das einheitliche Nutzen von Kanälen, sondern wird durch den Erlebnis- und Erfahrungsgedanken erweitert.

Nach Klosek (2012) ist der Omni-Channel Begriff eine Weiterentwicklung des Multi-Channel-Ansatzes, bei dem die Kanäle vollständig ineinander integriert sind, um dem Kunden ein nahtloses Einkaufserlebnis zu ermöglichen.

Heinemann (2013, S.53), der sich in mehreren Werken mit verschiedenen Kanalstrategien und Verbindungen beschäftigt, bezeichnet Omni-Channeling als *„einen Trend bezüglich des Konsumentenverhaltens mit der simultanen Nutzung von Medien- und Vertriebskanälen“*. Dabei kommt es sowohl zu einer Nutzung von traditionellen, wie auch neuen Kanälen und der Erschaffung eines quasi neuen, großen einheitlichen Kanals durch eine Verschmelzung der Kanäle (Bodhani, 2012). Durch die nahtlose Verknüpfung der Kanäle und die Integration dieser sollen die Grenzen der Kanäle zueinander aufgehoben und so ein neues Erlebnis geschaffen werden (Levy et al., 2013).

Aubrey & Judge (2012) betonen, dass das Omni-Channel-Konzept vor allem für Unternehmen oder Marken wichtig ist, bei denen die Loyalität der Kunden und der Dienstleistungsfaktor priorisiert wird. Hierbei können die unterschiedlichen Angriffspunkte, unabhängig vom Kanal, für den Kunden von Vorteil sein.

Eine Definition aus der Praxis stammt von den Anwendern von Ebay Advertising und lautet:

„Omnichannel ist ein 360-Grad-integriertes Handelsmodell, bei dem die verschiedenen Absatzkanäle so miteinander kombiniert sind, dass den Konsumenten ein Einkaufserlebnis nach ihren Wünschen geboten wird: Einkaufen über einen Mix aus stationären Ladengeschäften, Online-Shops und Internet-Marktplätzen hinweg. Zudem möchte der Kunde zum Einkaufen Smartphones, Tablets und Desktops sowie neue Modelle wie Click & Collect nutzen, bei dem er ein Produkt online bestellt und anschließend im Laden abholt (eBay Advertising, 2014, 1.Abs.).



Allen Definitionen haben gemeinsam, dass sich das neue Modell am Kundenausrichtet, um ihm ein möglichst angenehmes Einkaufserlebnis zu ermöglichen. Dabei werden verschiedene Kanäle kombiniert, die nicht nur einzeln, sondern integriert und parallel genutzt werden sollen.

Die Vorteile und Nutzen des Omni-Channel-Konzepts werden im fünften Kapitel vertiefend behandelt. Aufgrund der Neuheit und der Aktualität sowie der stetigen Weiterentwicklung des Omni-Channel-Ansatzes sind hierzu noch zahlreiche Fragen offen und Forschungsgebiete ungeklärt. Die seit 2011 existente Literatur sowie wissenschaftliche Abhandlungen bieten hierzu noch viel Spielraum für empirische Studien und Thesen.

### **3. Externe Einflussfaktoren**

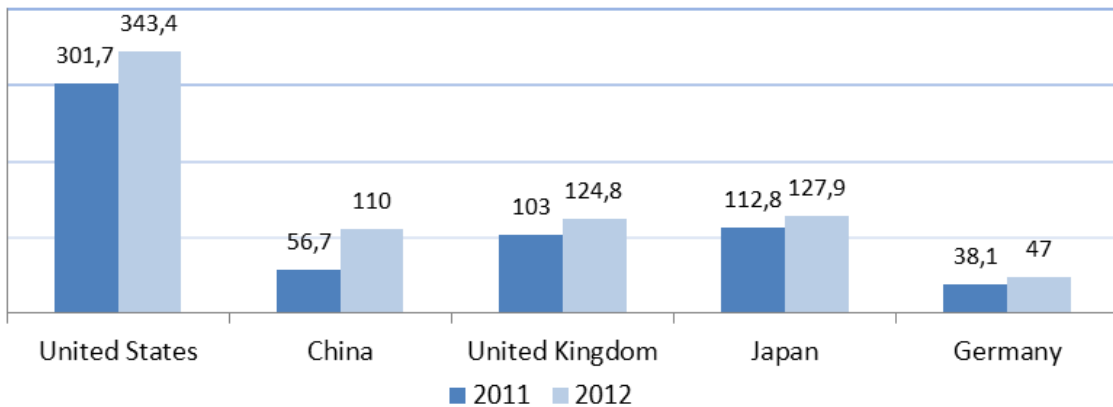
Im folgenden Kapitel sollen die meistgenannten Einflussfaktoren die, die Entwicklung und den Einsatz des Omni-Channel Ansatzes beeinflussen, genannt und erklärt werden. Sie nehmen nicht nur Einfluss auf den Einsatz des Omni-Channel-Ansatzes, sondern sind gleichzeitig auch Hindernisse für dessen Einsatz und Entwicklung. Diese beziehen sich sowohl auf technische und internetbezogene Gegebenheiten als auch den wachsenden E-Commerce, die weiterentwickelte Technologie sowie auf ein neues Marktverhalten am Beispiel der veränderten Handelsstrukturen und darüber hinaus auch auf das Verhalten von Stakeholdern, Konkurrenten und Konsumenten. Diese Faktoren sind allesamt von einem Unternehmen selbst nicht veränderbar, sondern werden von der Unternehmensumwelt hervorgebracht. Diese stehen alle im Zusammenhang, da oft ein Gebiet das andere beeinflusst und so Wechselwirkungen entstehen.

#### **3.1 Wachsender E-Commerce**

Bereits vor zehn Jahren erkannten Experten, dass Anbieter mit E-Commerce-Angeboten ihren Konkurrenten um einiges voraus sind und, dass der Internethandel sich als lukrative Geschäftsmöglichkeit entwickelt hat (FAZ, 2004). Die damaligen Vorhersagen der Experten haben sich bewahrheitet und sind sogar über die Erwartungen hinaus erfüllt worden.

Nach einem starken Wachstum in den 1990er Jahren und durch stetig steigende Umsätze hat E-Commerce die Händler- und Käuferlandschaft und auch die Gesellschaft mit verändert und geprägt. Nach einer Studie von eMarketer (2013) steigen die Umsätze im B2C- Bereich [zwischen Unternehmen und Privatpersonen] jährlich um etwa 21 %. Die weltweit stärkste Handelsmacht sind die USA, die ein Drittel aller Onlineeinkäufe und -verkäufe getätigt haben. Abbildung 2 zeigt die Top-5-Länder mit den höchsten B2C-Umsätzen in 2013. Diese zeigt den klaren Vorsprung der USA und auch Chinas, wobei Experten vorhersagen, dass China in den nächsten Jahren stark aufholen und bis 2016 ein starker Konkurrent für die USA werden wird (eMarketer, 2013).

Abbildung 2: Top 5 der Online-B2C-Umsätze [Mrd. Dollar]

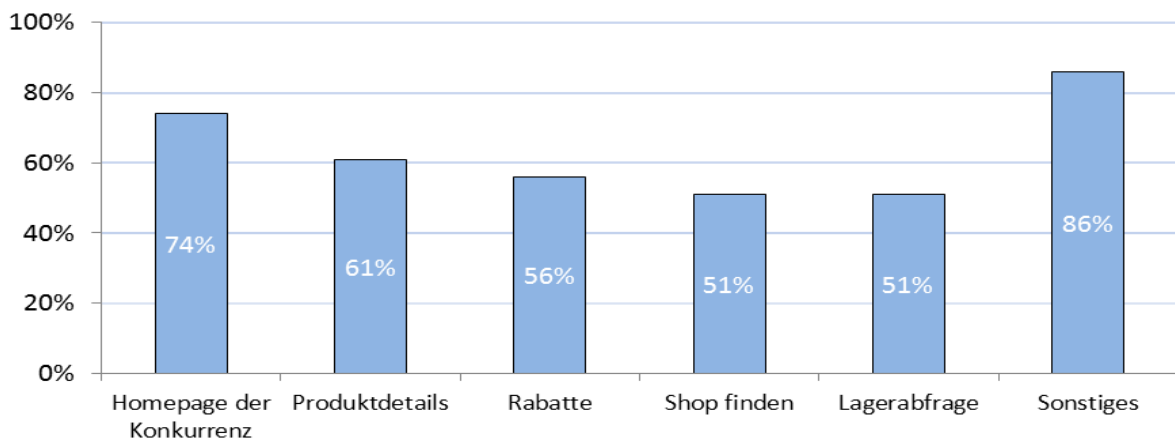


Quelle: Eigene Darstellung nach Marketer.com, 2013

Der europäische Raum ist für den E-Commerce ebenfalls attraktiv. Mehr als 74% der Bevölkerung haben in der EU Zugang zum Internet, wobei die größte Kaufkraft die Einwohner in Großbritannien, Deutschland, Frankreich und Spanien zu finden sind. Ein Großteil davon nutzt das Internet auf dem Smartphone, etwa 18 % sind auf dem Tablet online tätig (Deloitte, 2014). Eine Studie von Deloitte Consulting aus dem Jahr 2013 befragte Konsumenten, wofür sie das Internet in Bezug auf Online Shopping nutzen. Es zeigte sich, dass vor allem die Suche nach Produkten und Dienstleistungen sehr beliebt ist, gefolgt von Produkteigenschaften, Preisnachlässen und einem stationärem Verkaufsort. Abbildung 3 zeigt die Aktivitäten von Konsumenten auf Computer, Smartphone und Tablet im Zusammenhang mit Online-Shopping auf.

Abbildung 3: Tätigkeiten der Kunden im Internet in Verbindung mit Online Shopping

Frage: Für welche der folgenden Tätigkeiten nutzen sie ihr/en Computer, Smartphone oder Tablet?



Quelle: Eigene Darstellung nach Deloitte, 2014

Nicht nur der direkte Online-Handel, sondern auch unterstützende Prozesse finden sich immer stärker im Onlinebereich. So sind etwa mobile Dienste und Social Media für 29% der Käufer wichtige Informations- und Kommunikationskanäle vor und nach einem Kauf. Interessant sind die Zahlen, die zeigen, dass Konsumenten mehrere Kanäle nutzen, um einen Kaufprozess anzubahnen und abzuschließen. So informieren sich etwa 23% mittels ihres Smartphone über ein stationäres Verkaufslokal oder scannen direkt im Shop Barcodes ein, um nähere Produktinformationen zu erhalten (Deloitte, 2014).

Bei den Produkten und Dienstleistung, die online bezogen werden, sind es vor allem herkömmliche Waren, wie Bekleidung und Bücher, die hier hohe Akzeptanz finden und starke Umsätze erzielen. Die umsatzstärkste Warengruppe betrifft Elektronik, PC sowie Mobilgeräte, die einen Anteil von 30% erzielen. Knapp dahinter finden sich Bücher, Medien und Tonträger mit etwa 29%, Textilien und Bekleidung kommen auf etwa 20%. Spielwaren verzeichnen etwa 25% und Sport- & Freizeitartikel nur rund 15%. Die restlichen Anteile beinhalten Schmuck, Möbel, Drogerieprodukte und Sonstiges (BVH, 2013).

Aufgrund dieser Entwicklung des E-Commerce entscheiden sich viele Unternehmen für eine Mehrkanalstrategie – für reine Internetanbieter bedeutet dies die Erweiterung um einen zusätzlichen stationären Kanal und für stationäre Händler das Hinzufügen eines Onlinekanals. Anbieter, die bereits eine On- und Offlinepräsenz anbieten, konnten ihre Umsätze – im Vergleich zu jenen mit einer Einkanalstrategie – um rund 50% steigern. Hier führte vor allem der Einsatz des E-Commerce zu dieser Entwicklung (Deloitte, 2014).

### **3.2 Verändertes Konsumentenverhalten**

Es ist nicht nur das Kaufverhalten, das sich durch den E-Commerce verändert hat, sondern beinahe jeder Lebensbereich wurde davon berührt. Durch die Zeit, die wir täglich im Internet surfen und uns Informationen suchen, einkaufen oder mit Freunden kommunizieren, hat sich unser Lebensmittelpunkt zum Internet hin verlagert. Es bedeutet, unabhängig vom Standort [soweit Internet verfügbar ist], eine ständige und sofortige Verfügbarkeit von Informationen. Dieses Angebot verändert auch die Nutzungsgewohnheiten der Menschen: Sie machen im Prinzip noch dasselbe, allerdings auf Basis neuer Technologien und mit veränderten Erwartungen (Heinemann, 2014).

Eine wichtige Plattform für Konsumenten sind soziale Netzwerke, in denen mehr als die Hälfte aller Internetnutzer täglich aktiv sind. Diese können entweder auf dem Desktop oder über mobile Geräte genutzt werden, wobei die mobile Anwendung bevorzugt wird. Das macht ein Smartphone oder Tablet zu einem wichtigen Bestandteil des Lebens. Neben der Kommunikation kann in sozialen Netzwerken bewertet, kommentiert, diskutiert und nach Meinungen gefragt werden; es können Inhalte geteilt und Fotos hinzugefügt werden. Viele Unternehmen sind bereits in solchen Netzwerken vertreten und bieten sogar spezielle Services, wie einen Kundenservice darüber an (Heinemann, 2014).

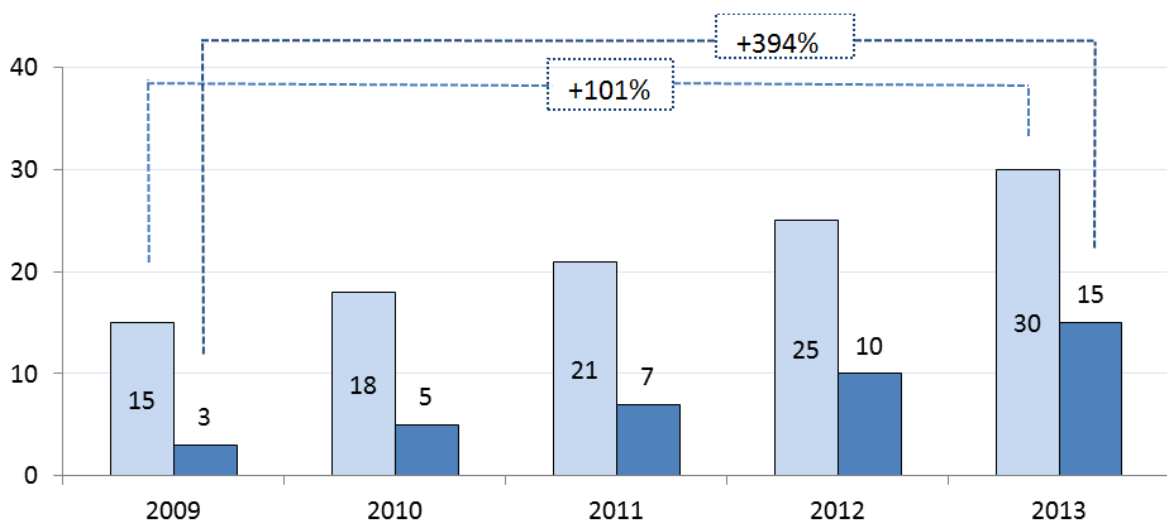
Die stärkere Nutzung von mobilen Geräten macht den Mobile Commerce zu einem wichtigen Thema für Kunden und Unternehmen. So muss beispielsweise eine Homepage nicht mehr nur desktopkompatibel sein, sondern auch auf dem Smartphone und Tablet nutzbar sein. Darüber hinaus werden für diesen Trend andere mobile Dienste, wie Apps und Standortabfragen per GPS immer wichtiger. Mobile Verfügbarkeit von Unternehmensinformationen hilft einem Unternehmen auch, ein Abwandern und Wechseln der Kunden hin zu einem anderen Unternehmen zu vermeiden. Nach einer Studie aus 2013 benutzen 42 % der Smartphone-Besitzer ihr Gerät in einem stationären Verkaufsort, sei es für Produktinformationen oder den Vergleich von ähnlichen Angeboten oder Preisen (Bitkom, 2013)

Durch die unterschiedlichen Nutzungsmöglichkeiten sowie Kaufoptionen sind Konsumenten flexibel und divers, was den ablaufenden Prozessen in diesem Zusammenhang Dynamik verleiht. Diese Eigenschaften erwarten sie auch von einem Unternehmen und dies gelingt nur mit einer übergreifenden Mehrkanalstrategie. So möchten Kunden in einem stationären Geschäft, aber auch online oder im Call Center dieselben Informationen erhalten oder ein Produkt online kaufen und im Shop wieder retournieren können (Carroll & Guzmán, 2013).

Kunden haben seit dem Boom im E-Commerce prinzipiell eine höhere Erwartungshaltung an den Onlinehandel, mehr Macht, aber auch mehr Auswahl. Sie erwarten, dass sie berücksichtigt, ihre Bedürfnisse erkannt und ihre Wünsche erfüllt werden. Personalisierung statt Massenabfertigung sowie zielgerichtete Kommunikationsmaßnahmen, auch mit Hilfe neuester Technologien sind demnach erwünscht. Da der E-Commerce nachfragegesteuert funktioniert, hat der Kunde die Kontrolle über den Markt, den Onlinehandel und dessen dazugehörige Instrumente (Carroll & Guzmán, 2013).

Instrumente, die der Abwicklung von Verkäufen dienen, sind unter anderem Online- und mobile Zahlungsmethoden sowie QR-Codes für detaillierte Produktinformationen. Durch die Entwicklung der letzten Jahre sind die technische Affinität sowie das Vertrauen der Konsumenten in das Internet und dessen Instrumente gestiegen. So finden diese Anklang bei den Kunden und werden immer häufiger auch nachgefragt (Rauth, 2011). Beispielsweise konnte, wie in Abbildung 4 zu sehen ist, ein Anstieg von 101% bei Online-Transaktionen und ein Zuwachs von 394% bei mobilen Zahlungsmöglichkeiten – im Zeitraum von 2009 bis 2013 – verzeichnet werden (Müller & Schiefelbein, 2012).

Abbildung 4: Entwicklung online und mobile Payments [in Mrd. US Dollar]



Quelle: Eigene Darstellung nach Müller & Schiefelbein, 2012

### 3.3 Konkurrenz und Wettbewerb

Konkurrenz und Wettbewerb sind sowohl am Offline-, als auch am Onlinemarkt wichtige wirtschaftspolitische Elemente. Es ist ein dynamischer Prozess, in dem sich das Angebot an den Präferenzen der Konsumenten ausrichtet und die Einkommensverteilung je nach Marktleistung stattfindet. Dies bedeutet, dass Konkurrenz und Wettbewerb miteinander einhergehen mit einer laufenden Anpassung von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen unterliegen, welche sich auch positiv auf die Umsätze und die Weiterentwicklung des E-Commerce auswirken (Picot et al., 2001).

Die Konkurrenzsituation ein wesentlicher Grund für Unternehmen eine Omni-Channel-Strategie zu adaptieren. Eine Studie, die Unternehmen fragte, warum sie Mehrkanalstrategien und vor allem eine Omni-Channel-Strategie anstreben, zeigte, dass

das oberste Ziel ein Wachstum durch die Verschmelzung aller Kanäle und die Abgrenzung zur Konkurrenz ist (Taraborrelli, 2014). Bezüglich der Konkurrenz ist vor allem wichtig zu ergründen, wie die Präsenz von Mitbewerbern den Einsatz des Omni-Channel-Ansatzes beeinflusst.

Ein Konkurrent ist nicht nur der Mitbewerber im selben oder fremden Kanal oder jener, mit denselben Produkten, sondern vor allem der, dem der Kunde einen höheren Wert beimisst. Dieser Wert kann sowohl durch spezielle Dienstleistungen, aber auch Preis- und Mengenvorteile oder durch eine Kombination aus all diesen erreicht werden. Vor allem der Omni-Channel-Ansatz, eine Mehrkanalstrategie, bietet solche speziellen Services mittels der optimalen Kanalintegration an und ist somit als Differenzierungsstrategie zur Konkurrenz sehr wertvoll (Westenberg et al., 2012).

Ein aktueller Bericht zeigt, dass sich der Wettbewerb verschärfen wird, denn bereits heute gibt es weltweit über 800.000 Webshops, die in Konkurrenz zu stationären Händlern mit rund zwei Mio. stationären Verkaufslokalen stehen (Dziallas, 2015). Von dieser Fülle an Webshops sind rund 7500 [Stand: 2014] im österreichischen Einzelhandel mit einem Brutto-Jahresumsatz von 2,9 Mrd. Euro aktiv. In Österreich selbst kommen jährlich rund 600 neue Onlineshops dazu. Die größten und beliebtesten Anbieter im deutschsprachigen Raum sind Amazon, Otto & Universal sowie Zalando (Gittenberger & Vogl, 2014).

Gerade der Online-Kanal eröffnet im Konkurrenzkampf neue Möglichkeiten. So ist es durch steigende Markttransparenz möglich, Mitbewerber ohne großen Aufwand per Aktivitäten auf den Homepages und Social-Media-Kanälen oder Suchmaschinenranking zu analysieren, neue Produkte zu begutachten, Kundenmeinungen zu lesen und sich so relativ einfach ein Bild von direkten und indirekten Konkurrenten zu machen. Vorteile eines integrierten Internetauftritts in Bezug auf die Konkurrenzsituation sind die Preistransparenz, die Präsentation des Unternehmens sowie der Produkte und Dienstleistungen und deren Philosophie, Strategie und Werbemaßnahmen (Taraborrelli, 2014).

Durch die Intensivierung des Wettbewerbs verringern sich auch die Wechselbarrieren der Kunden, was das Verhalten des Abwanderns beziehungsweise deren wiederholte Wechsel zwischen Anbietern beschreibt. Dies stellt ein Unternehmen natürlich vor die Frage, wie viel in einen Kanal investiert werden soll oder muss, damit der Kunde an das

Unternehmen gebunden werden kann und sich diesem gegenüber loyal verhält. Damit im Zusammenhang steht auch der Zeitdruck im E-Commerce, denn zwischen der Informationssuche und dem Kauf steht nur ein kurzer Zeitraum. Hier sind es vor allem Glaubwürdigkeit und Reputation, die einen Kunden zum Kauf bei einem Unternehmen seiner Wahl leiten (Olderog, 2003).

Ein weiteres Kriterium des steigenden Wettbewerbs sind geringe Eintrittsbarrieren in den Markt. Im Vergleich dazu gibt es beim stationären Markt hohe Barrieren: durch die Lokaleröffnung, die damit verbundenen Kosten und rechtlichen Schritte. Ein Online-Händler benötigt lediglich eine digitale Verkaufsstruktur, welche relativ einfach einzurichten ist. Die Kosten-Nutzen-Relation ist dadurch wesentlich attraktiver im Online-Handel, sodass sich viele für diesen Kanal entscheiden (Olderog, 2003).

### **3.4 Technologien und Anwendungen**

Die Technologie ist ein wichtiger Kernpunkt und auch ein wesentlicher Antrieb einer Omni-Channel-Strategie. Hier ermöglichen vor allem Neu- und Weiterentwicklungen in der Soft- und Hardware sowie Kombinationen aus bisherigen Technologien den Fortschritt. So haben sich beispielsweise auch die Möglichkeiten der drahtlosen Datenübertragung in den letzten Jahren verändert. Dazu gehören unter anderem Wireless LAN und Bluetooth- Netzwerke, die Nutzern ein einfaches Empfangen, Speichern und Weiterleiten von Daten ermöglichen. Beim Wireless LAN kann ein einzelner Zugangspunkt Benutzer in einer Reichweite von 30 bis 150 Meter versorgen, die mittels Laptop oder mobilem Endgerät mit diesem verbunden sind. Die Bluetooth- Technik ist ebenfalls bereits etabliert und nützlich, um Geräte auf geringere Distanz zu verbinden und damit für Anwendungen im Nahfeldbereich geeignet (Kulzer, 2004).

Die Neuerungen der letzten Jahre in diesem Anwendungsbereich beschäftigen sich vor allem mit einer Erhöhung der Datenübertragungsgeschwindigkeit, der Sicherheit sowie Flexibilität innerhalb eines Netzwerks. Dadurch sollen bisherige Störfaktoren, wie lange Seitenladezeiten und Überlastung des Netzwerkes sowie Probleme beim Wechseln des Netzwerkes vermieden werden. Für Anwender sind auch Verbesserungen der Zugänglichkeit, der Anzahl der Hotspots sowie der Nutzerfreundlichkeit und Gerätauglichkeit wichtig. Vorteile werden ebenfalls durch die Bündelung bisheriger Technologien zu einem großen Netzwerk erreicht, damit Daten aus dem Wireless LAN



und Bluetooth Netzwerk sowie der In-Store-Technik und mobilen Anwendungen einheitlich gesammelt und verarbeitet werden können (Stöter, 2015).

Durch die mobile Nutzung von unternehmensbezogenen Diensten entstehen auch für Händler Möglichkeiten, um ihre Kunden zu analysieren. Beispielsweise können Kundenströme mittels Bluetooth-Sensoren im Ein- und Ausgangsbereich eines Shops zu jedem Zeitpunkt erfasst werden. Die Daten werden danach automatisch ausgewertet und dienen der Besucherstromanalyse oder auch der Ein- und Ausgangsanalyse. Gleichzeitig können im Shop selbst durch bestimmte Sensoren an Umkleiden oder der Kasse die Tätigkeiten der Kunden gemessen werden. Die Ergebnisse daraus können unter anderem zur Verkaufsraumgestaltung dienen (Leitinger et al., 2010).

Um mobile Apps zu nutzen, benötigt man ein Smartphone oder anderes mobiles, internetfähiges Endgerät und die richtigen Technologien dahinter, um es anzuwenden. Wie schon im Teilkapitel 3.1 zu den Veränderungen und dem Wachstum des E-Commerce angesprochen, war der Wandel vom stationären zum mobilen Internetgebrauch ein wichtiger Schritt, um Omni-Channeling zu verwirklichen. In dieser Hinsicht ist das Mobile Commerce, kurz M-Commerce, eine wichtige Innovation, die sich mit E-Commerce-Tätigkeiten auf dem Smartphone und Tablet beschäftigt. Durch die erhöhte Mobilität und den Bedarf neuer Technologien treffen M-Commerce Anwendungen auf eine hohe Nachfrage und Akzeptanz in der Gesellschaft. Zur Nutzung sind ein mobiles Endgerät sowie die Möglichkeit zur drahtlosen Kommunikation über Mobilfunk, Wireless LAN, Bluetooth oder Infrarot nötig. Die Transaktion kann auf zwei verschiedenen Ebenen stattfinden: Zwischen Unternehmen auf einer B2B- Ebene oder zwischen dem Unternehmen und dem Endkunden auf einer B2C- Ebene. Bei den Anwendungen kann man zwischen drei Stufen unterscheiden: Information, Transaktion und Interaktion. Während die Information beispielsweise ein Online-Katalog wäre, ist die Transaktion die Stufe der Kaufoption und die Interaktion zum Beispiel ein Beratungsdiallog. Damit haben Unternehmen die Möglichkeit all ihre an Kunden und Partner gerichtete Information auch unterwegs für diese verfügbar zu machen und somit einen weiteren Kanal anzubieten (Tourowski & Pousttchi, 2004).

Zwei sehr interessante Neuerungen, die ausschließlich mit mobilen Endgeräten genutzt werden können, erfuhren in den letzten einen großen Aufschwung. Zum einen sind es Quick-Response-Codes, kurz QR-Codes: Auf physischen Objekten angebrachte Codes werden mittels Smartphones oder Tablets eingescannt und liefern dem Kunden

anschließend Informationen, wie Webadressen, Produktdetails, Rabattaktionen oder ähnliche. Damit entsteht eine Verbindung zwischen der Offline und der Online Welt, die von Kunden mit relativ geringem Aufwand hergestellt werden kann. Weiterentwicklungen davon sind beispielsweise Micro-QR-Codes und Sicherheitsverbesserungen mithilfe einer Verschlüsselung des Codes. (Falk 2014, S. 13ff)

Eine zweite Innovation sind Beacons: Eine Bluetooth Technologie, die über das Smartphone erkennt, wenn Besucher eines Stores einen Bereich betreten oder verlassen. Dadurch können beispielsweise Informationen über die Produkte in der näheren Umgebung an den Kunden gesendet werden oder die Bewegungen des Kunden innerhalb des Verkaufsraumes für weitere Analysen verwendet werden (Falk, 2014).

Um die Interessen und Bewegungen der Kunden innerhalb eines Online-Kanals zu verfolgen und zu analysieren gibt es sogenannte Cookies. Das sind kleine Textdateien, die unsere Daten beim Surfen im Internet speichern und für spätere Besuche oder die Angebotsstellung verwenden. Diese sind vor allem dann geeignet, wenn sich ein Nutzer nur auf einem Endgerät bewegt. Da ein Großteil der Kunden tendenziell mehrere Endgeräte für den Kaufprozess und das Surfen im Internet benutzt und Cookies für die kanalübergreifende Interaktion nicht kompatibel sind, musste man eine Alternative zur mobilen Kanalverknüpfung finden. Etwa um das Jahr 2010 wurde die Cross-Device-Technologie am Markt bekannt. Diese ermöglicht mittels ID anstelle von Cookies eine geräteübergreifende Mitverfolgung der Kundenaktivitäten und die Nutzung aller gesammelten Daten, der Kunde als Einheit gesehen werden kann und mit gezielten Informationen versorgt wird (Schiff, 2015).

Andersherum, um Inventar und nicht den Kunden zu verfolgen, gibt es die RFID-Technologie. Diese Abkürzung steht für radio-frequency identification, was die Identifikation mit Hilfe von elektromagnetischen Wellen, um Gegenstände zu lokalisieren, bedeutet. Dazu erhalten Produkte einen Aufkleber mit einem Chip, dessen Informationen von Lesegeräten und Sensoren innerhalb eines bestimmten Bereichs erfasst werden und Daten über seinen Standort vermitteln kann. Somit ist es möglich, ohne das Produkt zu sehen, dessen Standort und Verfügbarkeit zu überprüfen. RFID ist im Vergleich zu Barcodes effizienter, da beim Barcodeverfahren der Strichcode immer vom Scanner erfasst werden muss, womit meist ein höherer Aufwand verbunden ist. Die Daten, die durch RFID gewonnen werden sind sowohl für ein Warenlager, wie auch den Shop, der mit diesem verbunden ist oder den Konsumenten zu Hause, der bestellen möchte und wissen möchte, wo sein Produkt lagernd ist, von Vorteil (Thrasher, 2013).

Wie man die gewonnenen Daten dieser Anwendungen und Technologien sammeln, verarbeiten, speichern und analysieren und in wertvolles Wissen umwandeln kann wird in Kapitel 4.5 eigenständig behandelt.

### **3.5 Handelsstrukturen und Logistik**

Wie bereits in Kapitel 3.1 angesprochen, ist mit der Invention des E-Commerce, nicht nur ein neuer Kanal entstanden, sondern mehr noch eine Veränderung des gesamten Handels sowie dessen Struktur. Wenn man gleichsam Experten und den Veränderungen der letzten Jahre folgt, verlagert sich der Handel weiter Richtung Internet und die Entstehung neuer Betriebsformen sowie Kanalmodelle wird dadurch gefördert. Produkte, die im stationären Handel als Nischenmarkt geführt wurden, können Online einer breiten Masse zugänglich gemacht werden und erfahren größerer Beliebtheit. Dieser Effekt wird auch als Long-Tail bezeichnet, der einen Aufschwung der Nischenmärkte aufzeigt. Auch das klassische Verkäufer- Käufer Modell wird durch den E-Commerce aufgebrochen, wie beispielsweise auf Gebrauchtgüter-Plattformen, wo eine Person sowohl als Käufer wie auch Verkäufer oder Vermittler auftreten kann (Heinemann, 2014).

Mit der Verlagerung Richtung Internethandel ist für den Einzelhandel ein Umsatzverlust zu erwarten. Dieser kann durch den Internethandel, aber auch durch direkten Einzelhandel des Herstellers und somit einer Disintermediation von Zwischenhändlern ausgeglichen werden. Intermediäre spielen dennoch sowohl im Online-, als auch im Offline-Handel eine große Rolle, denn sie erzielen bisher die größten Gewinne im Vergleich zu anderen Vertriebsstrategien. Dies ist auch dadurch bedingt, dass diese meist eine große Auswahl an unterschiedlichen Produkten und Herstellern anbieten, was dem Kunden bei der Selektion und dem Kauf sehr entgegen kommt. Ob sich ein Unternehmen für den Direkthandel oder ein Vertriebssystem mit Zwischenhändlern entscheidet, ist sowohl eine Produkt- als auch Strategiefrage und bedarf einer guten Logistik (Heinemann, 2014).

Die im Kapitel 3.4 angesprochenen neuen Technologien, wie RFID, Tracking und Business Intelligence Lösungen sind für die komplette Logistik, die Bestandsverwaltung und den Warenfluss sehr wichtig.

Bisher war es oftmals üblich, dass jeder Kanal separat agiert hat und oft sogar als abgetrennte Geschäftseinheit behandelt wurde. So konnte ein Produkt, das online gekauft wurde, nur online postalisch retourniert werden. Bestellungen und Rückgabe von Produkten in einem Kanal kreuzten sich somit nicht mit jenen anderer Kanäle, denn in

jedem Kanal wurden der Kunde und seine Bestellung separat betrachtet. Somit hatte jeder Kanal sein eigenes Lager. Verwaltung sowie Transparenz waren demnach relativ simpel (Datalogic, 2013).

Durch die Verknüpfung der Kanäle, der Lagerstände und des Warenwirtschaftssystems eines Unternehmens wurde dies wesentlich komplexer und bedarf nun neuer Strukturen zur genauen Erfassung. Der Wunsch nach einem transparenten und gleichzeitig flexiblen System, das bedarfsgerecht ausgelegt ist, ist groß und schien bisher nur schwer erfüllbar. Die Verschmelzung von Online- und Offline-Handel und unterschiedlicher Kanalstrategien stellen hier die Logistik vor eine große Herausforderung, da beispielsweise Bestellungen online oder vor Ort getätigt werden können oder direkt vom Lager an den Kunden gehen. Gleichzeitig kommen Retouren über alle Kanäle zurück. Um hier bestmöglich zu agieren, benötigt es ein Echtzeit-System, das sowohl das Erfassen der Verfügbarkeit von Produkten, ein flexibles Retourenmanagement und somit Bestandstransparenz ermöglicht (Haggerty, 2014).

Nicht nur die Erfassung und Codierung der Produkte, sondern auch das Warenlager erfährt Veränderung. Seit der Implementierung des E-Commerce sind Distributionszentren nicht mehr bloße Verladestationen oder Lager für einen einzigen Kanal, sondern sie müssen zusätzlich Aufgaben wie Rücknahme, Umverpackung und Neuversand für Zwischenhändler, wie auch Endkunden erfüllen. Dabei können Anfragen des stationären Handels und auch Onlinebestellungen abgewickelt werden, was bei einem funktionierenden System natürlich wesentlich kostengünstiger ist, als für jeden Kanal ein eigenes Distributionszentrum einzurichten. Dafür ist es notwendig, dass jeder in der Verbraucherkette, sowohl Mitarbeiter, als auch Kunden, jederzeit auf den Lagerstand der Produkte, sei es physisch oder virtuell, zugreifen kann, was ebenfalls mittels eines Echtzeit-Systems ermöglicht wird (Datalogic, 2013).

Die Echtzeit-Systematik würde sich auch positiv auf die Prognose und Planung auswirken, da Bedarf schneller registriert und so Schwankungen besser ausgeglichen werden können. Falls es möglich ist ein Quick-Response-Modell, also eine schnelle Reaktion auf Kundenwünsche und Marktentwicklung, entlang der Logistikkette in einem System zu implementieren, würde sich dies positiv auf die Flexibilität und sinkende Lagerbestände auswirken. Das wäre sowohl für Kunden, als auch für Produzenten und Lieferanten und somit für alle Mitglieder einer Versorgungskette von großem Vorteil, da hiermit auch eine Kostenreduktion und minimierte Kapitalbindung einhergeht (Haggerty, 2014).

## 4. Interne Erfolgsfaktoren

In diesem Kapitel sollen nun folgend die externen Einflüsse und die internen Faktoren, die sich auf den Erfolg des Omni-Channel-Ansatzes auswirken, angeführt werden. Diese beziehen sich ebenfalls nicht ausschließlich auf einen Unternehmensbereich, sondern reichen von Marketing- und Vertriebspolitik bis hin zur Kanalintegration und der technischen Umsetzung des Konzeptes.

### 4.1 Marketing- und Vertriebspolitik

Die Zukunft eines erfolgreichen Marketings liegt laut Fridman (2015) in der Verknüpfung von physischen und digitalen Kanälen. Im Jahr 2020 sollen rund 75% aller Unternehmen zusätzlich zu ihrem Offline-Store ein digitales Standbein haben. In Anbetracht dieser Vorrechnung wird ein eigenes Marketingkonzept für die Anwendung des Omni-Channel-Ansatzes nötig werden. Dessen Ziel soll die innovative Integration der Kundenaktivitäten in das Unternehmen und deren Beziehung zum Unternehmen sein (Fridman, 2015).

Die Marketingstrategie soll das Gesamtkonzept natürlich unterstützen: Die Schaffung von Synergien zwischen den verschiedenen Kanälen und den Kundenfokus durch die Prozesse im Marketing zu forcieren. Wichtig für ein Unternehmen ist die Entscheidung, wie sehr sich einzelne Kanäle voneinander unterscheiden oder gleichen sollen, denn eine universelle Erfolgsgarantie dieser Harmonisierung oder Differenzierung gibt es nicht. Beim Marketingkonzept im Omni-Channel-Ansatz können unter anderem die Sortimentspolitik, die Preispolitik, die Kommunikationspolitik, die Servicepolitik, die Distributionspolitik und die Markenpolitik unterschiedlich gestaltet werden (Heinemann, 2013).

Bei der Wahl der Sortimentspolitik der Kanäle kann sich ein Unternehmen entscheiden, ob es in allen Kanälen dieselben oder unterschiedliche Produkte anbieten möchte. Aktuell sind verschiedenste Varianten am Markt anzutreffen: Während einige Anbieter komplett unterschiedliche Off- und Onlineangebote führen, wählen andere sich überschneidende, dennoch teils separate Produktsegmente in den jeweiligen Kanälen und wiederum andere wählen ein komplett identes Angebot für alle Kanäle aus (Heinemann, 2013). Eine spezielle Position haben hier natürlich digitale Produkte wie Musik oder Software, die Offline zwar beworben, aber nicht gekauft oder genutzt werden können. Der Vorteil solcher digitalisierten Ware ist, dass sie einen geringen Serviceaufwand aufweisen, dass

sie vor dem Kauf nicht besichtigt werden müssen und sich dadurch sehr gut für den Omni-Channel-Handel eignen. Falls ein Unternehmen keine digitalen Produkte anbietet, kann es dennoch durch das Angebot zusätzlicher digitaler Services zur Ware den Charakter von digitalisierten Waren erzeugen (Bell et al., 2014).

Mit der Digitalisierung der Angebote und dem globalen Produktangebot kam auch der Preiswettbewerb immer stärker auf. Durch das Internet und die Preistransparenz haben Kunden mehr Möglichkeiten Produkte zu vergleichen – egal ob zu Hause oder unterwegs. Daher erwarten diese auch Preisinformationen ihres gewünschten Produktes in allen Kanälen zu erhalten. Durch die geringen Servicekosten sowie die selbständige Bestellung sind die Preise in Online- Kanälen meist niedriger als im stationären Handel, bei dem noch Nebenkosten durch die persönliche Beratung, sofortige Verfügbarkeit und Miete hinzukommen. Als Kunde kann man dann, je nach Bedürfnis und Dringlichkeit, zwischen den Kanälen entscheiden. Im Omni-Channel Handel wird es dann schwierig, wenn Rückgabe oder Abholung eines nicht digitalisierten Produktes bei einer Online- Bestellung im stationären Shop stattfindet, da hier der physische Aufwand größer ist (Heinemann, 2013). Der Preis sollte demnach so gestaltet sein, dass der Kunde aufgrund dessen keine eindeutige Präferenz zum Online- oder Offline-Kauf der Ware entwickelt und die Kosten somit auf alle Kanäle gleich verteilt werden (Fiorletta, 2013).

Die kanalübergreifende Kommunikation ist, einhergehend mit der Wahl der Produkt- und Preispolitik, ein wesentlicher Bestandteil der Marketingstrategie. Im Sinne des Omni-Channel-Ansatzes sollte auch hier eine Harmonisierung über alle Kanäle hinweg gewählt werden. Dazu zählen nicht nur die idente Verwendung von Produktbezeichnungen, sondern auch die Kundenansprache, die Verwendung von Rabatten und Coupons und die Verweise der Kanäle untereinander. Fehlen die Verknüpfungen der Kanäle, so kann es sein, dass ein Kunde bei der Weitersuche im Internet oder im stationären Handel zu einem Konkurrenten mit einem ähnlichen Angebot abwandert (Heinemann, 2013). Zu den wichtigsten Kommunikationswerkzeugen zählen unter anderem die Homepage des Unternehmens, der stationäre Handel [sofern vorhanden], Social-Media-Plattformen, die klassischen Kanäle wie Fernseh-, Radio- und Printwerbung aber auch direkte Kundenkontakte, wie E-Mail, Telefonnummern und die Post- oder Wohndresse. Nach Morrison (2015) zählt die Homepage mit einer Reichweite von rund 87% zu den beliebtesten Marketingkanälen, gefolgt von der E-Mail mit 68% und mobilen Diensten mit 53%.

Dennoch verlangt der Omni-Channel-Ansatz mehr als nur die Nutzung von Massenmedien. Durch die Möglichkeit stark differente Kundenbedürfnisse erfüllen zu können und die Möglichkeit zur Interaktion geht der Trend von der Massenkommunikation hin zum One-to-One Marketing, der individuellen Ansprache jedes Kunden und dessen Bedürfnissen. Das kann beispielsweise auch über ein Massenmedium wie einem Newsletter mit personalisierter Ansprache und auf den Kunden ausgerichteten Angeboten erfolgen, die über Cookies und einem Kundenlogin erfasst werden (Heinemann, 2013).

Zur Kommunikation im weiteren Sinne zählt man auch den Kundenservice. Dieser ist vor allem bei Produkten, die keinen selbsterklärenden Charakter besitzen oder preislich höher angesiedelt sind, sehr wichtig. Dieser sollte ebenfalls kanalübergreifend funktionieren, wobei es wichtig ist, dass jeder Ansprechpartner für den Kunden – egal ob im Online-Segment oder im Offline-Shop über dieselben Informationen verfügt und über die anderen existenten Kanäle informiert ist. Bei Fehlinformationen sowie unzureichender Auskunft steigen das Frustrationslevel sowie die Unzufriedenheit des Kunden und infolgedessen kann es auch hier zu einer Abwanderung zur Konkurrenz kommen. Es empfiehlt sich deshalb ein übergreifendes Kundenmanagementsystem, das die Kunden in allen Kanälen als dieselbe Person erfasst und erkennt und allen Mitarbeitern dieselben Informationen zur Verfügung stellt, um eine bestmögliche Betreuung zu ermöglichen (Heinemann, 2013).

Wie schon im vorangegangenen Kapitel zum Thema Einflussfaktoren angesprochen wurde, ist die Distributionspolitik ein Schlüsselfaktor für den Omni-Channel-Ansatz. Sie stellt eine große Herausforderung, aber gleichzeitig auch eine Chance für die Unternehmen dar, vor allem in Bezug auf die Kundenzufriedenheit und ein umfassendes Service. Der Fokus liegt hier auf der Abstimmung der Kaufabwicklung, was unter anderem Verpackung, Zahlung, Versand oder Verkauf und die Rückgabe betrifft. Wichtig hierbei ist auch wieder ein einheitliches System, das den Kaufprozess von Anfang an begleitet und kanalübergreifend funktioniert, sodass beispielsweise ein online gekauftes Produkt problemlos im stationären Handel zurückgegeben werden kann (Heinemann, 2013).

## **4.2 CRM: Kundengewinnung und Kundenbindung**

Um erfolgreich mit dem Omni-Channel-Ansatz zu sein, bedarf es intensiver Aufmerksamkeit dem Kunden gegenüber, der im Gegensatz dazu dem Unternehmen seine Treue und Loyalität entgegenbringt. Um sich diesem Ideal anzunähern versucht

man diesen Prozess mittels Customer-Relationship-Management, kurz CRM, und Loyalitätsprogrammen zu unterstützen. Dabei müssen beide Parteien einen Schritt aufeinander zugehen und füreinander von Nutzen sein – so bekommt das Unternehmen persönliche Daten des Kunden und die Einwilligung, diese nutzen zu dürfen und im Gegenzug dazu offeriert man dem Kunde spezielle Angebote, Nachrichten oder Vergünstigungen (Bhaiya, 2015).

CRM ist trotzdem mehr als nur das Angebot von Vergünstigungen. Der Kunde möchte als Individuum mit seinen Bedürfnissen wahrgenommen werden und erwartet im Gegenzug zur Herausgabe seiner Daten, dass das Unternehmen weiß, wer er ist und was er braucht. Durch die Nutzung von Cookies und die Verwendung von Kreditkarten können die Verbrauchsgewohnheiten von Kunden schon sehr gut nachvollzogen und ermöglichen auch die Erstellung von Kundenprofilen. Dabei können beispielsweise bevorzugte Marken, Farben, Größen, Stile und Artikel genutzt werden, um sich ein Bild von seinem Konsumenten zu machen und davon auf mögliche zukünftige Käufe zu schließen (Capaldo, 2014).

Hinter einer zufriedenstellenden Customer-Relationship-Management-Lösung steckt eine adäquate Software die, die komplexen Prozesse einheitlich erfasst und für alle Unternehmensbereiche zugänglich macht. Dabei müssen unternehmensseitig alle Kanäle erfasst werden, die der Kunde nutzt, und diese wieder mit kundenrelevanter Information bespielt werden, da der Kunde nur über seine, die ihm verfügbaren Kanäle erreicht werden kann und jede andere Art der Kontaktaufnahme sonst wirkungslos wäre. Man kann den Kunden zwar durchaus motivieren andere Kanäle zu nutzen, jedoch muss man hier ebenfalls auf die Gegebenheiten achten, ob sich beispielsweise ein Geschäftslokal in der Nähe des Kunden befindet oder ob dieser die Möglichkeit hat, eine App zu nutzen (Capaldo, 2014).

Neben traditionellen CRM-Werkzeugen können auch Social-Media-Tools zur Verstärkung der Kundenbindung genutzt werden. Durch die relative Gleichheit in sozialen Netzwerken, da sowohl Unternehmen, als auch Privatpersonen einen Account und ein Profil mit ähnlichen Merkmalen besitzen, wird die Bindung zwischen Kunden und Unternehmen durch diese Nähe verstärkt. Ein privates, wie auch gewerblich genutztes, typisches Social-Media-Profil hat einen Namen, zeigt Fotos, hat eine Kommentarfunktion und vor allem Freunde beziehungsweise Fans. Durch die Möglichkeit von Votings, Kommentarfunktion und Verlinkungen mit einem Unternehmen über die Social-Media-Seite eines Unternehmens gibt man den Kunden die Möglichkeit der Mitgestaltung und



erzeugt damit gleichzeitig Loyalität. Das Unternehmen profitiert im Gegenzug von den positiven Kundenbewertungen, Verlinkungen sowie Empfehlungen und kann dadurch auch neue Kunden gewinnen und seine Präsenz ausweiten (Capaldo, 2014).

Die Kundenbindung und CRM sind über einen rein stationären Handel eher schwierig, da hier vor allem ein gut gewählter Standort oder hoher Bekanntheitsgrad beziehungsweise Markenwert für den Erfolg verantwortlich ist. Omni-Channel-Händler, deren stationäre Verkaufsstätte nur ein Teil des Konzepts ist, müssen sich daher digitale Kanäle zur Neukundengewinnung aneignen. Wichtig ist es die Kontrolle über den Stammkundenanteil zu behalten, denn dieser verbessert die Planungssicherheit des Unternehmens. Das Kundenfeedback über beispielsweise Social-Networks gibt Anstoß für Produktinnovationen und Sortimentneuerungen, aber auch die Verbesserung von bestehenden Leistungen (Heinemann, 2013).

Um die Kundenbindung zu verstärken sind Loyalitätsprogramme für Kunden ein wichtiges Thema. Dabei können drei Programme unterschieden werden: Einerseits gibt es Rabattprogramme, bei denen gegen Vorlage einer Kundenkarte Preisnachlässe gewährt oder Gutscheine ausgehändigt werden. Oder es gibt Bonusprogramme, wo abhängig vom Umsatz ein Bonus an den Kunden weitergegeben wird [als Geldwert oder Prämie] und schließlich gibt es noch Mehrwertprogramme, die Zusatzleistungen wie beispielsweise kostenlose Services versprechen. Diese drei Programme können auch untereinander kombiniert oder unternehmensübergreifend z.B. als regionales Angebot weitergegeben werden. In der Praxis kann das mitunter durch das Sammeln von Punkten oder Rabatten am Kassenschein passieren. Wichtig ist auch hier, dass ein Loyalitätsprogramm kanalübergreifend eingesetzt wird und so der Kunde den Gesamtnutzen genießen kann (Meyer & Schneider, 2002).

Neben der Betreuung von Bestandskunden ist auch die Gewinnung und Begeisterung von Neukunden wichtig für das Wachstum eines Unternehmens. Das Modell von Rotax (2010) zeigt das Zusammenspiel und den Kreislauf von Kundengewinnung, Kundenbindung und Kundenbegeisterung, welches in Abbildung 5 zu sehen ist. Im ersten Schritt ist es wichtig für die Kunden attraktiv zu sein und diese für sich zu gewinnen durch beispielsweise ein gutes Angebot, das durch Preis, Qualität oder eine Besonderheit heraussticht. Danach folgt die Bindung des Kunden durch eine konstant gutes Angebot und eine Rundumbetreuung, womit sich vor allem das CRM beschäftigt. Im letzten Schritt geht es um die Begeisterung der Kunden und damit die Verlagerung des funktionalen Unternehmen- Kunden-Verhältnisses auf eine emotionale, erlebnisorientierte Ebene.

Begeisterung wird hier durch eine Leistung über dem Standard oder der Kundenerwartung hervorgerufen, die in besonderer Weise den Kunden unerwartet und positiv überraschen. Das kann zum Beispiel ein Extra-Service, ein höherer Bonus oder ein personalisierter Anruf für Feedback zu einem getätigten Kauf sein. Ist dieser dritte Schritt erreicht, neigen Kunden auch zu einer häufigeren Weitergabe dieser positiven Erfahrungen durch Mundpropaganda, offline sowie online und verhelfen damit dem Unternehmen, wieder zu Schritt 1, der (Neu)Kundengewinnung.

**Abbildung 5: Modell der Kundenbegeisterung und -gewinnung nach Rotax**



Quelle: Rotax, 2010

Ein Extra-Service, das aber immer häufiger von Kunden erwartet wird, ist die mobile Verfügbarkeit von unternehmensbezogenen Daten sowie Transaktionen. Damit beschäftigt sich auch der spezielle Zweig des mobile-CRM, kurz mCRM, welches dieselben Ziele hat wie das herkömmliche CRM, nur andere Werkzeuge verwendet. Wichtig bei mobilen Diensten ist die schnelle, einfache Bedienung und Verfügbarkeit sowie der Einsatz von Video-, und Musikanwendungen, Social Networks sowie Blogs und Wikis (Möhlenbruch et al., 2008).

### 4.3 Harmonisierung und Integration der Kanäle

Wie schon in den vorherigen Kapiteln erwähnt ist die Integration und die Harmonisierung der Kanäle ein wichtiger Bestandteil, wenn nicht sogar der wichtigste, des Omni-Channel-Ansatzes. Shan (2014) präsentiert hierzu eine Studie zur Qualität der Kanalintegration in der er die potentiellen Dimensionen Informationsbeschaffenheit, Prozessbeschaffenheit, die Integration der Kundendaten und Logistik sowie die Zugänglichkeit der Kanäle untersucht. Die Informationsbeschaffenheit beschäftigt sich mit der Vereinheitlichung des Inhalts wie Produktinformationen oder Werbung über alle Kanäle hinweg. Die Prozessbeschaffenheit beschreibt das Maß an vergleichbaren und relevanten Prozessattributen aller Kanäle. Die Integration der Kundendaten sagt etwas über den Grad der effektiven Integrität der Kundendaten kanalübergreifend. Die Integration der Logistik meint die Verfügbarkeit der gewünschten Leistung im ausgewählten Kanal und damit Verbundene Aktivitäten wie Kauf, Umtausch oder Rückgabe. Die Zugänglichkeit der Kanäle misst den Grad der ungehinderten Nutzung verschiedener Kanäle eines Unternehmens und damit die Integrität und Kompatibilität der Kanäle untereinander.

Das Ergebnis von Shans Studie zeigt, dass alle vier Dimensionen und somit die gesamte Kanalintegrationsphase erheblichen Einfluss auf die Zufriedenheit des Omni-Channel-Ansatzes haben und sich dieser wiederum auf die Loyalität der Kunden zu diesem Ansatz auswirkt. Das bedeutet, wird eine dieser Dimensionen vernachlässigt, so hat dies negative Auswirkungen auf die Zufriedenheit und Loyalität der Kunden eines Unternehmens innerhalb des Omni-Channel-Ansatzes. (Shan 2014)

Eine Studie von Binns aus 2013 zeigt, dass viele Unternehmen, die einen Omni-Channel-Ansatz auswählen, die richtige Kanalintegration verpassen und somit 6,5% Umsatz aufgrund dessen verlieren.

Im Folgenden werden ausgewählte Konzepte vorgestellt, die bei der Umsetzung der Kanalintegration und der Harmonisierung des Sortiments helfen können:

- Long Tail: der Ansatz von Anderson (2004) besagt, dass Nischenprodukte durch das E-Commerce stärker nachgefragt werden und damit die Theorie, wonach rund 50% des Umsatzes mit Bestsellern erwirtschaftet werden, widerlegt wird. Er setzt damit auch die Pareto-Prinzip, demzufolge 20% der Produkte 80% des Umsatzes generieren, außer Kraft. Der Online- Kanal bietet unbegrenzt Regal- und Katalogfläche und mit intelligenten Suchfunktionen können darüber hinaus sehr seltene Produkte gefunden werden. Dieses Prinzip kann auch bei der Gestaltung

der Kanäle helfen, wonach man den stationären Kanal mit den beliebtesten und meist nachgefragten Produkten bestückt und im Onlinekanal Produkte in den verschiedensten Ausprägungen anbietet. Wichtig ist hier die Verbindung der Kanäle, damit der Kunde auch weiß, dass im Onlinehandel noch ein größeres Sortiment angeboten wird. Am besten gelingt dies, wenn im stationären Handel bereits auf das verbreiterte Onlinesortiment aufmerksam gemacht wird.

- Pick up at Retail: Dieses Konzept ist auch bekannt unter dem Begriff Click and Collect und bezeichnet den Vorgang, dass Kunden Online die Verfügbarkeit eines Produktes prüfen, reservieren oder kaufen und in der gewünschten Filiale des Unternehmens abholen können. Das geht auch, wenn die Filiale die gewünschte Ware eigentlich nicht regulär im Sortiment führt. Der Vorteil für den Kunden ist jener, dass er nicht für den Versand aufkommen muss die Ware im Shop probieren und anschließend sofort kaufen oder retournieren kann. Für das Unternehmen ist der Vorgang ebenso positiv, da er den Kunden nun persönlich ansprechen kann und die Wahrscheinlichkeit, dass er im Shop noch etwas kauft oder wiederkommt ist größer, als bei einer Warensendung nach Hause. Weiters ist es auch kostengünstiger bestellte Artikel direkt zu einem Store beispielsweise kombiniert in einer großen Warenlieferung für den Shop selbst zu versenden als in einer Einzellieferung direkt an den Kunden (Friedman, 2014).
- Return to Retail: Diese Strategie, bei der ein Produkt online gekauft und an den Kunden gesendet wird, jedoch trotzdem im Store umgetauscht oder zurückgegeben werden kann ist bei vielen Unternehmen schon weit verbreitet. Dabei kann sich der Kunde in einem vom Unternehmen ausgewählten Zeitraum aussuchen, ob er das Produkt auf dem Postweg oder direkt in der Filiale austauschen oder retournieren möchte. Kommt er direkt in die Filiale, so spart sich der Kunde natürlich den Weg zur Post, und die Wartezeit und bekommt eine sichere Passgröße der Ware. Mit dieser Hoffnung bietet ein Unternehmen dieses Konzept auch an; die Chance eines Zukaufs anderer Artikel wird dadurch ebenfalls größer und die Rücksendung des umgetauschten oder zurückgegebenen Artikels kann gebündelt und somit kostengünstiger stattfinden (Ray, 2010).
- Return at Web: Dies ist im Prinzip das umgekehrte Modell des Return to Retail: Hier wird dem Kunden ermöglicht, Retouren oder Umtausch von offline gekauften Artikeln auf dem Postweg zu retournieren. Dies erleichtert vor allem Kunden, die

weiter entfernt von einer Filiale wohnen oder den Kauf im Urlaub getätigt haben die Rückgabe und fördert den Kauf, da sich diese nicht mehr für eine anders geregelte Rückgabe sorgen müssen (Binns, 2013).

- Drive to Web: Dieser Ansatz soll dem Unternehmen helfen, die Kunden des Offline-Stores auch für den Onlinehandel zu begeistern und zu engagieren. Hierfür werden beispielsweise Gutscheine auf Kassenbelegen, eingesetzt die nur online eingelöst werden können oder es werden Flyer mit Online-Rabatten ausgegeben. Eine weitere Möglichkeit bilden QR-Code-Tags, die der Kunde direkt über das Smartphone einlesen kann und damit direkt online zu einem Produkt oder Webshop gelangt. Damit wird der Omni-Channel-Ansatz direkt gefördert, indem Kunden motiviert werden mehrere Kanäle eines Unternehmens zu nutzen, gleichzeitig treuere Kunden werden und dem Unternehmen mehr Möglichkeiten zur direkten Ansprache bieten (Binns, 2013).
- Drive to Retail: Dies ist das umgekehrte „Drive to Web“ Konzept, bei dem der Kunde ebenfalls motiviert wird einen weiteren Unternehmenskanal zu nutzen. Allerdings nutzt er in diesem Fall bereits den Online-Kanal und soll für den Offline-Store motiviert werden. Dazu können etwa Newsletter, Store-Flyer im Versandpaket oder direkte Ads auf der Homepage genutzt werden. Auch die Bereitstellung von Content zu einer Offline-Filiale wie beispielsweise Informationen zu Filialstandorten, Öffnungszeiten und dortigen Artikeln können den Kundenstrom in Filialen verstärken (Subramanyan, 2013).

Für all diese Konzepte benötigt es die Integration, Harmonisierung und umgehende Datenerfassung über alle Kanäle hinweg, denn nur so können nahtlose Transaktionen über verschiedene Kanäle problemlos funktionieren.

#### **4.4 Neue Store-Konzepte**

Ein wichtiger Punkt bei der Synchronisierung der Kanäle wird in der Diskussion über den Omni-Channel-Ansatz bei Accenture (2013) angesprochen und zwar, dass die Synchronisierung nicht nur auf digitalen Kanälen, sondern auch im Offline-Store funktionieren muss. Die Verkaufslokale, die einst nur zum Verkauf von Waren dienten, müssen heutzutage verschiedenste Rollen erfüllen. Oft sind sie der einzig physisch greifbare Anlaufpunkt für Kunden und das nicht nur für Waren und Dienstleistungen, die

es dort zu erwerben gibt. Neben dem Kundenansprechpunkt erfüllen sie auch Funktionen wie Distribution (wie beispielsweise bei online bestellten Waren), Informationsbasis, Werbeplattform, Showroom und die Vertretung des Unternehmens an einem Standort. Somit ist der Shop eines Unternehmens ein wichtiges Aushängeschild, das weit mehr als nur den Verkauf von Waren verfolgt. Mit diesen neuen Funktionen und Erwartungen ändern sich demnach auch die Anforderungen an einen solchen Raum (Carroll & Guzmán, 2013).

Wichtig für einen Store ist der optimale Standort, der sowohl zum Unternehmen und gewünschten Image, wie auch den Produkten und Kundensegment passen sollte. Da ein physisches Verkaufsort sowohl Kosten durch beispielsweise Miete und Personal verursacht und auch ständig genügend Ware vor Ort sein muss, ist die Wahl eines solchen Shops und dessen Standort eine wichtige Entscheidung. Es empfiehlt sich vor der Anmiete eines solchen Verkaufsräum eine Analyse des Kundenstammes, der potentiellen Neukunden, der physischen Umgebung und der Möglichkeiten dieses geografischen Standpunktes durchzuführen. So kann beispielsweise mittels einer SWOT-Analyse ein für das Unternehmen passender Standort gefunden werden (Castillo, 2015).

Eine weitere Möglichkeit um die physischen Standorte eines Unternehmens aufzuwerten ist die Überlegung nicht nur ein, sondern mehrere unterschiedliche Verkaufsräumformate anzubieten. Das bedeutet, dass beispielsweise nicht nur regionale Geschäfte mit demselben Sortiment und derselben Verkaufsfläche angeboten werden, sondern Shops mit unterschiedlichem Sortiment, Verkaufsräumen und spezieller Gestaltung. Die Unterscheidung der Geschäftsräume kann dabei nach Region, Produkten, Geschlecht, Alter oder anderen Variablen geschehen. Dadurch kann man je nach Zielgruppe und Gegebenheiten seinen physischen Anlaufpunkt variieren und somit ein größeres Zielpublikum ansprechen. Gleichzeitig ermöglicht dies eine bessere Spezialisierung, eine direktere Kundenansprache und zum Teil auch eine Kostenersparnis durch kleinere Verkaufsräume (Castillo, 2015).

Wie bereits erwähnt steht der Kunde im Mittelpunkt des Omni-Channel-Ansatzes. So sind die Vielfalt an unterschiedlichen Verkaufsräumen und dadurch auch das Erlebnis beim Einkaufen auch für den Kunden und damit gleichzeitig auch für das Unternehmen von Vorteil. Nicht nur bei der Art des Verkaufsorts, sondern auch beim Einkaufen im Lokal selbst sollen dem Kunden Wahlmöglichkeiten geboten werden. Castillo (2015) hält fest, dass man den Kaufprozess in kleine Teile aufbrechen sollte und bei jedem Schritt eine Auswahlmöglichkeit geben sollte. Dies kann schon beim Eintreten in den Shop beginnen

beispielsweise bei der Wahl des Einganges und der Wahl des Einkaufskorbes, -wagens oder -tasche und endet bei der Entscheidung der Zahlungsmöglichkeiten und der Warenübergabe durch Mitnahme, Lieferung oder Versand. Dadurch kann jeder Kunde nach seinem Geschmack sein individuelles Käuferlebnis zusammenstellen.

Um einen Shop für den Omni-Channel-Ansatz tauglich zu machen, benötigt es auch das richtige Shopdesign und die Ausführung des Ansatzes innerhalb eines Stores. Um beispielsweise die Rückgabe, den Versand und aktuelle Käufe abzuwickeln, benötigt es eine durchdachte Anordnung der Flächen, damit diese Prozesse harmonisch ablaufen und der Kunde im Shop dadurch nicht in seinem Käuferlebnis gestört wird. Auch die Verwaltung des Inventars sollte geregelt werden, damit sowohl für die Laufkundschaft, als auch für den Versand und die Rückgabe genug Ressourcen vorhanden sind. Im Sinne der Kanalharmonisierung und des übergreifenden Managements können hier beispielsweise Regale mit Scanner in Verbindung mit an der Kleidung angebrachten RFID-Chips Abhilfe schaffen. Der Scanner zeichnet hier das Weg- oder Hinzugeben einer Ware auf und kann bei geringer Regalbefüllung dies sofort melden oder an ein weiteres System leiten, dass sofort Ware nachbestellt. Im selben Moment kann auch jemand aus dem Online-Shop auf die Ware oder den Bestand zugreifen (Weber, 2007).

Die Digitalisierung beschränkt sich jedoch nicht nur auf die Regalbewirtschaftung, sondern findet sich in verschiedenen Elementen innerhalb eines Stores wieder, um die Verbindung des Online- und Offline-Handels zu schaffen. Mit der RFID-Technologie kann das Produkt nicht nur physisch innerhalb des Verkaufsraumes geortet werden, sondern kann beispielsweise auch Informationen für den Kunden bereithalten. Über Lesegeräte, die stationär oder mobil verfügbar sind, können so Details über den Inhalt, die Lagerung oder ähnliche beziehungsweise andere dazugehörige Produkte für Kunden ersichtlich sein. Eine weitere Möglichkeit ist, dass Kunden über Tablets oder Monitore Einsicht in Produktkataloge bekommen und oft diese sogar am Bildschirm auswählen, nach ihren Wünschen modifizieren und anschließend auch bestellen können. Über Tablets können beispielsweise auch Fragen zu Produkten oder Informationen über das Unternehmen abgerufen werden. Auf Videoleinwänden können aktuelle Trends oder Videos mit und zu den Produkten gezeigt werden, um einerseits Unterhaltung zu bieten und auch den Kauf und das Erlebnis anzuregen. So hat der Kunde immer die Möglichkeit aus verschiedenen Optionen zu wählen, da er einerseits die digitalen Gegebenheiten nutzen oder sich wie bisher sich an die Mitarbeiter wenden und seinen herkömmlichen Einkaufsgewohnheiten nachgehen kann (Deckers Brands, 2014).

Ein Aspekt, dem sich Omni-Channel-Anwender auch bewusst werden sollten, ist das Showrooming. Dabei begibt sich der Kunde in den physischen Store, wählt sein gewünschtes Produkt aus und sucht dann online nach günstigeren Angeboten, um dieses schließlich zu erwerben. Laut einer deutschen Studie von IntelliAD (2014) betreiben rund 88% der Kunden im Alter von 18-24 Jahren Showrooming, was für den stationären Händler natürlich ein Minusgeschäft bedeutet. Dank neuester Technologien wie Beacons könnte sich die digitale Produktsuche im Store allerdings zukünftig bezahlbar machen: Hierbei schalten sich Bluetooth- gesteuerte Sensoren ein, wenn wir auf die Onlinesuche gehen und zeigen den Konsumenten direkt Werbung oder Information zu dem Produkt im physischen Store. So versucht man den Kundenwechsel zum Onlinehandel zu vermeiden und einen direkten Kauf im Store anzuregen. Möglich sind auch eine Harmonisierung der Beacons mit dem händlereigenen Onlineshop und die Sperre anderer Websites während sich der Kunde im Geschäft aufhält.

Jede einzelne der genannten Anwendung unterstützt den Omni-Channel-Ansatz eines Unternehmens und trägt zur Harmonisierung und Ausweitung der Kanäle bei. So kann der stationäre Handel mit digitalen Nutzungsmöglichkeiten aufgerüstet und dadurch attraktiver und wertvoller sein, weil dadurch die Sammlung von Daten wie das Nutzungsverhalten automatisch aufgezeichnet und für die Planung weiterer Aktivitäten genutzt werden können. Er gibt Kunden einen weiteren Kontaktpunkt und eine Auswahlmöglichkeit und befriedigt so die Bedürfnisse der Kunden.

#### **4.5 IT, Big Data und BI**

Bereits im Kapitel 3 zu den externen Einflussfaktoren sind Technologien und digitale Anwendungen ein Schlüssel zum Erfolg im Omni-Channel-Commerce. Die Technologien haben diesen Ansatz unter anderem erst ermöglicht und seine Entwicklung vorangetrieben, jedoch benötigt man intelligente Systeme die, die daraus gewonnen Daten in sinnvolle Informationen umwandeln können. Nicht die technischen Hilfsmittel und die Datenmenge selbst, sondern das daraus resultierende Wissen trägt zum Erfolg des Unternehmens bei.

Die Daten, die durch Tracking, Cookies und RFID gesammelt werden, müssen danach verarbeitet und analysiert werden, um einen Nutzen zu erzeugen. Zu diesen Daten kommen noch weitere hinzu beispielsweise über die firmeneigene Homepage, Links, Social Media, Apps und andere Tätigkeiten. Würde man diese Fülle an unterschiedlichen



Informationen wie bisher bearbeiten, so wäre dies ein sehr zeitaufwendiger und komplexer Prozess. Die Schwierigkeit liegt darin, jene große Menge an unterschiedlichen Daten richtig zu nutzen. Mit dieser Aufgabe beschäftigt sich das Forschungs- und Tätigkeitsfeld namens Big Data, welches mit Hilfe von unterschiedlichen Werkzeugen die wichtigen Informationen aus der Datenmenge herausfiltert (Küll, 2015).

Viele Unternehmen folgen jedoch noch dem Irrglauben, dass der Erfolg mit der steigenden Anzahl an Daten wachsen würde. Es ist hingegen so, dass das bloße Sammeln von Daten den Datenspeicher belastet, die Serverleistung herunterfährt und dadurch andere Prozesse verlangsamt. Würde man demnach diese Daten nicht bearbeiten, hätte man große Datenmengen gelagert, die im Endeffekt auch sehr kostenintensiv für das Unternehmen wären. Der Erfolg liegt somit nicht in der Quantität, sondern der Qualität der Daten und Informationen (Grant, 2015). Bei Big Data gibt es unterschiedliche Herausforderungen, die entweder in der Menge der Daten liegen [Volume], der Datenvielfalt [Variety], der Geschwindigkeit der Datengenerierung und -verarbeitung [Velocity] oder des Mehrwerts der Daten [Value] liegen. Je nach Beschaffenheit kann aus verschiedenen Analyse-Werkzeugen, wie beispielsweise SQL, In-Memory oder Hadoop gewählt und bei Bedarf auch kombiniert werden. Da jedes Unternehmen verschiedene Kanäle, eigene Datenquellen und unterschiedliche Beschaffenheit dieser besitzt, gibt es keine universelle Big Data Lösung, sondern eine individuell an die Bedürfnisse angepasste Zusammensetzung (Bitkom, 2014).

Eng verbunden mit Big Data steht auch das Business Intelligence System eines Unternehmens. Business Intelligence Systeme, kurz BI, treffen anhand der strukturierten und analysierten Daten Entscheidungen und unterstützen so das Management eines Unternehmens. Es ist ein Zusammenspiel aus verschiedenen Komponenten der Datenerfassung, der Datenkomprimierung und -verknüpfung und der Auswertung. Big Data wäre hier ein wichtiger Baustein in der unteren Ebene einer BI- Architektur in Verbindung mit einer Datenbasis und einem Data Warehouse. Eine BI-Lösung kann, wie auch bei den Big Data Lösungen, für jedes Unternehmen je nach dessen Anforderungen individuell gestaltet werden (Gluchowski et al., 2008).

Über die Jahre hinweg haben sich BI-Systeme durch die Anforderung an diese verändert. Unternehmen erwarten flexiblen Umgang mit Daten sowie Echtzeitanalysen und zeitnahe Auswertungen. So muss das System schnell reagieren, wenn neue Daten hinzukommen oder wegfallen, die Auswertungen und Empfehlungen anpassen und zu einem stetigen Feedback an den Anwender bereits sein. Die wichtigste Anforderung ist die Verknüpfung

verschiedener Plattformen und Daten und die einheitliche Verarbeitung dieser. Dies ist eine große Herausforderung für einerseits die technologische Komponente, da hier bessere und schnellere Prozessoren entwickelt werden müssen und andererseits an Programmierer und Entwickler die, die Verlinkung und Harmonisierung der Daten ermöglichen müssen (Schell, 2012).

Im Sinne des Omni-Channel-Ansatzes bedeutet das, dass die Daten aller Kanäle zusammenfließen und daraus ein einheitliches Bild über Kunden, Verkaufsräume und Strategien entstehen soll. Die daraus gewonnenen Informationen und Entscheidungen werden dann über alle Kanäle, aus denen Daten gesammelt wurden, verbreitet. Wichtig ist hier ein übergreifendes System, damit es an den Schnittstellen zu keinen Verlusten von wichtigen Daten kommt und das Ergebnis nicht verfälscht wird. Das Ziel ist es, mithilfe von Real-Time Business Intelligence zu arbeiten, die eine flexible und schnelle Arbeitsumgebung ermöglicht und somit sowohl die Bedürfnisse des Unternehmens wie auch der Kunden befriedigt (Dixon, 2014).

## **5. Nutzen**

Im folgenden Kapitel soll der Mehrwert für den Einsatz einer Omni-Channel-Strategie sowohl für die Kunden-, als auch die Unternehmensseite erörtert werden und damit der eigentliche Grund geliefert werden, warum ein Unternehmen den Umstieg auf diesen Ansatz vornehmen sollte. Da, wie bereits eingangs in der Definition angesprochen, beim Omni-Channeling der Kunde im Mittelpunkt steht, wird hier auch dessen Perspektive explizit angesprochen.

### **5.1 Kundennutzen**

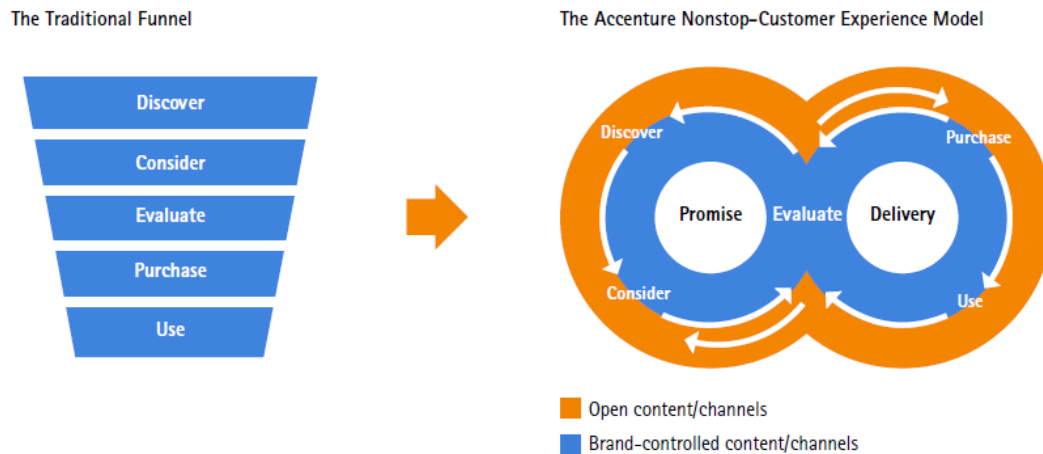
Neben dem Unternehmen selbst, das sich für einen Omni-Channel-Einsatz entscheidet, soll auch der Kunde einen Nutzen des neuen Konzeptes erfahren, denn er hat großen Einfluss auf die Dynamik und den Erfolg dieses Ansatzes. Folgend werden die wichtigsten Vorteile für die Kunden angeführt.

#### **5.1.1 Anpassung an den Kunden**

Die Ausrichtung an dem Kunden eröffnet diesem viele Handlungsmöglichkeiten und -freiräume. Da das Angebot am Markt vorwiegend breit gefächert ist, hat er die Möglichkeit zwischen verschiedenen Produkten und Anbietern auszuwählen. Die Anpassung an den Käufer findet auf verschiedenen Ebenen statt, wobei die jeweiligen eigenen Bedürfnisse eine wichtige Rolle spielen. Die Bedürfnisse der Kunden sind nicht an ein bestimmtes Produkt oder an ein Unternehmen gebunden, sondern spiegeln sich in der Unzufriedenheit eines bestehenden oder dem Wunsch nach einem veränderten Zustand wider (Angermeier, 2014). Dazu zählen derzeit etwa Komfort, Dynamik, Flexibilität, Einfachheit, Schnelligkeit, Unabhängigkeit und Personalisierung (Celko & Jánszky, 2014).

Durch die technischen Gegebenheiten im Omni-Channeling ist es mittlerweile sehr gut möglich, die Kundenbedürfnisse über alle Kanäle hinweg zu verfolgen und daraus ein Kundenprofil zu generieren. Anstatt ein Angebot an die Masse zu senden, kann so kundenorientiert gearbeitet und jeder Kunde separat angesprochen werden. Durch diese Veränderung und die Personalisierung sind Kunden auch häufiger bereit ihre Daten weiterzugeben, um so beispielsweise bei speziellen Angeboten, die ihren vorherigen getätigten Käufen entsprechen, informiert zu werden (Heinemann, 2013).

**Abbildung 6: Klassisches vs. aktuelles Kaufprozessmodelle**



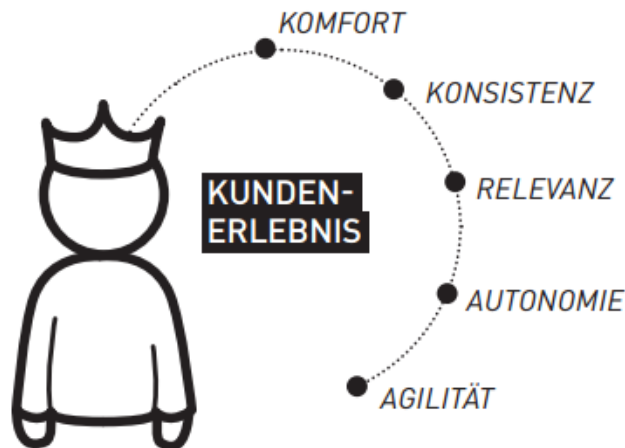
Quelle: Accenture, 2013

Im klassischen Modell des Kaufvorganges ist der Prozess mit dem Kauf oder der Evaluation abgeschlossen, wohingegen er im modernen Omni-Channel-Ansatz nach Accenture (2013) [siehe Abbildung 6] über die Evaluierung hinausgeht und auch mit den angebotenen Service- und Dialogangeboten nicht endet. Neue Technologie und die Vernetzung der Kanäle ermöglicht diese Dynamik und kommt dem Kunden und seinen individuellen Bedürfnissen entgegen, da er jederzeit über den von ihm gewünschten Kanal flexibel und aktiv in den Kaufprozess einsteigen kann. Der Fokus liegt nun nicht mehr auf dem Kauf, sondern auf der Evaluierung, da der Kunde aufgrund vorheriger Bewertungen den Vergleich zwischen Versprechen und tatsächlicher Erfahrung zieht und darauf seine weiteren Schritte im Kaufprozess basieren. Somit haben Kunden einen großen Einfluss auf das Image und die Produktgestaltung, wie auch den Kaufprozess und dazugehörige Services eines Unternehmens (Accenture, 2013).

### 5.1.2 Kundenerlebnis

Im Omni-Channeling geht es für Unternehmen um mehr als nur die Präsentation und den Verkauf einer Marke oder eines Produktes. Der Kunde will auf allen Kanälen für ihn relevante Informationen und damit einen Mehrwert haben – er erwartet, dass er bekommt, was, wann und wie er es möchte. Erst wenn alle Anforderungen des Kunden an ein Unternehmen erfüllt sind, resultiert daraus das Erlebnis im Omni-Channel-Ansatz (Mecheels, 2014).

Abbildung 7: Fünf Faktoren des Kundenerlebnisses



Quelle: Hybris, 2015

Laut Hybris (2014) setzt sich das Kundenerlebnis aus fünf Kernelementen, wie in Abbildung 7 dargestellt wird, zusammen. Dazu zählen Komfort, Konsistenz, Relevanz, Autonomie und Agilität. Beim Komfort bedarf es für den Kunden einer Auswahlmöglichkeit bezüglich des Produktkaufs, der Lieferung und der einfachen Abwicklung des gesamten Kaufprozesses ist. Konsistenz spricht das einheitliche Markenerlebnis an, das über alle Kanäle hinweg dem Kunden in gleicher Weise vermittelt werden soll. Laut einer Studie von Competitive Edge Research Reports & SAP (2014) wünschen sich 57% aller potentiellen Kunden konsistente Botschaften über Online- und Offlinekanäle und etwa 69% sprechen sich für eine einheitliche Preisgestaltung in allen Medien eines Unternehmens aus.

Aufgrund der hohen Anzahl an Angeboten und Werbungen schenkt der Kunde nur dem Inhalt Aufmerksamkeit, der für ihn relevant ist. Dies wird durch stark personalisierte Botschaften und Echtzeitinteraktion erreicht. Autonomie steht in Verbindung mit der Verschiebung der Macht vom Verkäufer zum Käufer. So haben nun die Kunden in der Hand, welchen Kanal und welches Angebot sie nutzen und welche Produkte gehandelt werden und steuern so den Markt und dessen Beziehungen. Dadurch ist er unabhängig und keinem spürbaren Zwang unterlegen. Um den Veränderungen und Ansprüchen der Kunden und des Marktes gerecht zu werden, muss ein Unternehmen schnell und flexibel handeln können. Durch Agilität soll es auf das Käuferverhalten und die dynamische Umwelt reagieren (Hybris, 2014).

Die fünf Bestandteile des Kundenerlebnisses – Komfort, Konsistenz, Relevanz, Autonomie und Agilität – alleine machen das Erlebnis noch nicht komplett. Wichtig sind auch die Kommunikation und der Dialog mit den Kunden und die Aufmerksamkeit des Unternehmens diesen gegenüber. Dadurch erfährt der Käufer eine Wertschätzung, die zusammen mit den eben genannten, sowie weiteren Faktoren zum Kundenerlebnis führen (Hybris, 2014).

### **5.1.3 Parallele Kanalnutzung**

Das aktuelle Kaufverhalten der Kunden zeigt, dass rund ein Drittel der Käufe im stationären Handel einer Informationssuche im Internet vorausgeht und daraus etwa die Hälfte der stationären Umsätze entstehen. Umgekehrt suchen etwa 15% der Kunden offline bevor sie einen Einkauf mit einem mobilen Endgerät tätigen (Rohe, 2014).

Diese sequentielle Nutzung von Kanälen wird als Channel-Hopping bezeichnet. Dabei kann ein Kunde beispielsweise über einen Flyer auf ein Produkt aufmerksam gemacht werden, recherchiert aufgrund dessen im Internet darüber und kauft dieses anschließend bei einem Händler. Er springt zwischen verschiedenen Kanälen hin und her und wird jeweils als neuer Kunde beziehungsweise Interessent wahrgenommen. Im Omni-Channeling ist hingegen nicht nur eine sequentielle, sondern eine parallele Kanalnutzung möglich. Dabei kann der Kunde in einem Shop über einen QR-Code Produktinformationen suchen und damit gleichzeitig mit dem Onlineshop verbunden werden, wo er dieses Produkt ebenfalls erwerben kann (Heinemann, 2014).

Wird diese Möglichkeit innerhalb eines Unternehmens geboten, dass zeitgleich sowohl online, als auch stationär gesucht und gekauft werden kann, so ist die Wahrscheinlichkeit eines Kaufes innerhalb des Unternehmens höher. Die Parallelnutzung kommt dem Komfort der Kunden ebenfalls entgegen, da sie sich je nach Gegebenheit – ob Zuhause, Unterwegs oder im Einkaufszentrum - an diesen anpasst (Rohe, 2014)

Wichtige unterstützende Kanäle bei der Parallelnutzung sind etwa Social Media und Servicekanäle. In sozialen Netzwerken haben Kunden die Möglichkeit, Informationen über das Unternehmen oder die Produkte selbst zu finden, Kundenmeinungen und Produktreviews, wie auch meist schon direkten Kontakt zu Kundenservice herzustellen. Weiters kann ein Kunde während eines Kaufprozesses auch Fragen und Angebote an den Freundeskreis weitergeben. Der unternehmensseitige Kundenservice, der über

verschiedene Kanäle genutzt werden kann, soll dem Kunden bei der Kaufentscheidung helfen, ihm Bedenken nehmen und Fragen beantworten (Walsh, 2015).

#### **5.1.4 Risikominimierung**

Durch die nahtlose Verbindung der nutzbaren Kanäle verringern sich für den Kunden unterschiedliche Risiken. Mit der steigenden Anzahl an Kanälen verringert sich die Abhängigkeit von einem bestimmten Kanal und dessen Produkten, Leistungen und Bedienung. Dies ist vor allem eine Entlastung für stationäre Kanäle, die auf Grund ihrer geografischen Lage nicht alle Kunden und Bedürfnisse befriedigen können. Bemerkbar macht sich dies beispielsweise bei ländlichen Regionen, in denen Versorgungsabhängigkeiten von einem einzigen Store bestehen, wodurch es bei einer möglichen Schließung zu großen Problemen kommen kann. Auch zeitliche Risiken wie beispielsweise durch zu kurze Öffnungszeiten oder vorübergehende Schließung durch Betriebsurlaub belasten Kunden in peripheren Gebieten deutlich. Durch die zusätzliche Versorgung über Online-Kanäle kann das Versorgungs- und Abhängigkeitsrisiko gemindert werden (Heinemann, 2013).

Ein weiteres Risiko ergibt sich über die Unsicherheit der Verfügbarkeit von Beständen. Über die verbesserten Logistiksysteme, die kanalübergreifend den Bestand an Produkten in Echtzeit dokumentieren, fällt diese Unsicherheit weg, da sowohl online wie auch offline die exakte Verfügbarkeit abrufbar ist. Diese Transparenz sorgt einerseits für ein verbessertes Bestandsmanagement und eine geringere Fehlerquote und führt auch zur Kundenzufriedenheit durch sofortige Verfügbarkeit des gewünschten Artikels (Drnec, 2015).

Kundenzufriedenheit wächst immer dann, wenn das Vertrauen zum Unternehmen vorhanden ist. Vertrauen steht dabei immer in Verbindung mit Risiko und der Bereitschaft ein Risiko einzugehen. In Onlineshops kann das wahrgenommene Risiko etwa durch Kundenfeedbacks, Gütesiegel und sichere Zahlungsweisen wie Paypal minimiert und dadurch das Vertrauen erhöht werden. Weitere vertrauensfördernde Maßnahmen sind etwa die vielfältige Bereitstellung von Informationen und ein guter Kundenservice (Schramm- Klein, 2003). Durch die verbundenen Kanäle im Omni-Channel-Ansatz wirken sich Vertrauen und Risiko eines Kanals auch auf die anderen aus. Somit ist es wichtig, durch unterschiedliche Maßnahmen kanalübergreifend Vertrauen aufzubauen, um dem Kunden Unsicherheit zu nehmen und sein wahrgenommenes Risiko zu minimieren.

### 5.1.5 Barrierefreiheit

Aufgrund demographischer Veränderungen in der Gesellschaft sowie auch ein verstärkter Einsatz gegen Diskriminierung wird die Barrierefreiheit im Handel immer wichtiger. *„Personen, die aufgrund ihrer Lebensumstände, ihres Alters oder ihrer körperlichen und geistigen Konstitution von der Nutzung des Internets ausgeschlossen werden, könnten gravierende Nachteile erfahren und von entscheidenden Chancen zur Gestaltung ihres Lebens abgekoppelt werden. Aufgrund der demografischen Entwicklung der Bevölkerungsstruktur und der Wechselbeziehung zwischen Alter und Behinderung ist abzusehen, dass diese Problematik immer mehr an Bedeutung gewinnen wird“* (Heinemann 2013, S.232).

Zum Thema Barrierefreiheit des Omni-Channel-Ansatzes kann man verschiedene Bereiche unterscheiden: Einerseits gibt es die Barrierefreiheit von stationären Shops für körperlich behinderte oder motorisch eingeschränkte Menschen und andererseits gibt es speziell adaptierte Onlinekanäle, ebenfalls für körperlich, beispielsweise seh- oder hörbeeinträchtigte, wie auch für geistig behinderte oder kognitiv eingeschränkte Menschen. Andererseits bedeutet eine barrierefreie Nutzung von Websites auch, dass diese mit unterschiedlichen technischen Voraussetzungen wie beispielsweise verschiedenen Browsern oder Geräten abgerufen werden können. Zusammenfassend bedeutet Barrierefreiheit in diesem Zusammenhang ein Angebot für alle Menschen zugänglich zu machen (Gundermann, 2011).

In den stationären Shops können bestimmte bautechnische Voraussetzungen geschaffen werden, um eine Nutzung für die Allgemeinheit zu ermöglichen. Dies ist darüber hinaus gesetzlich geregelt, um Diskriminierung zu vermeiden; trotzdem betrifft das lediglich Neu- und Umbauten von Geschäftslokalen. Problematisch wird es daher bei älteren Gebäuden oder baulich nicht veränderbaren Gebäuden, vor allem in Gebieten, in denen eine anderweitige Versorgung nicht möglich ist (WKO, 2015). Barrierefreiheit kann hier durch die Omni-Channel Lösung und das einfache Wechseln des Kanals erzeugt werden.

Im Onlinebereich geht es vor allem darum, Webseiten so zu gestalten, dass sie unabhängig von den technischen oder körperlichen Voraussetzungen eines Users genutzt werden können. Barrierefrei optimierte Inhalte können somit unabhängig von einer Behinderung oder einem Betriebssystem und Gerät konsumiert werden (Aberer, 2015). Für den Omni-Channel-Ansatz bedeutet das, auf allen Online-Kanälen Barrierefreiheit zu gewähren und, falls nötig, damit auch Defizite des nicht-barrierefreien stationären Handels



auszugleichen. Somit profitieren Nutzer von einem kanalübergreifenden integrierten Ansatz, der zumindest größtenteils ihren Bedürfnissen gerecht wird.

## **5.2 Unternehmensnutzen**

In den folgenden Teilkapiteln werden weiters die wichtigsten Vorteile für einen Omni-Channel-Ansatz angeführt und damit auch die Frage: „Warum soll ich Omni-Channeling implementieren?“ beantwortet.

### **5.2.1 Reichweite und Marktabdeckung**

Durch eine größere Anzahl an Kanälen und/oder die bessere Nutzung der Kanäle sowie das darauf abgestimmte Angebote führen zu einer Erhöhung der Konsumentenreichweite. Die Konsumentenreichweite umfasst hierbei bestehende und potentielle Kunden eines Unternehmens, die über Informations- und Vertriebskanäle tatsächlich erreicht werden. Der Kunde und seine technischen wie demographischen Gegebenheiten entscheiden, über welchen Kanal er erreicht wird und in welchem er den Kaufprozess abschließt. Dabei kann er, je nach Verfügbarkeit, jedes Mal einen neuen Kanal wählen oder auch während des Vorganges Kanal wechseln oder mehrere parallel nutzen (Heinemann, 2013).

Entscheidend ist in erster Linie nicht, dass jeder Kanal als Absatzkanal genutzt wird, sondern die Möglichkeit über jeden Kanal die Präsenz des Unternehmens erhöhen zu können. Dies kann über Social-Media-Kanäle oder Service-Apps geschehen, die als kostengünstige Variante wichtige Marketingtools darstellen. Eine breite Präsenz am Markt in verschiedenen Kanälen erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Konsumenten während ihrer Recherche ein Unternehmen finden und sich über dessen Angebote informiert (Zoll, 2014).

Durch die Umwandlung von potentiellen in tatsächliche Kunden und die Erschließung neuer Kundengruppen und -segmente kann ein Unternehmen eine höhere Marktabdeckung erzielen. Bei der Nutzung eines einzelnen, nicht abgestimmten Kanals wird oft nur ein kleiner Teil des Zielsegments erreicht. Durch die Verbindung der Kanäle und dem Austausch von Informationen über potentielle Kunden und deren Wünsche und Bedürfnisse sowie die Verwendung mehrerer Absatzkanäle kann ein weitaus größerer Teil einer Zielgruppe erreicht werden. Werden, wie im Omni-Channeling, zusätzlich

Kanäle wie beispielsweise das Mobile Commerce angeboten, ergibt sich daraus neues Marktpotential, da bisher noch unerschlossene Zielgruppen erreicht werden können (Schobesberger, 2007).

Wichtig bei der Verbindung verschiedener Kanäle ist die Kommunikation und Information gegenüber den Kunden. Er kann so auf die Vorteile und Angebote der unterschiedlichen Kanäle hingewiesen werden, damit er zum Kauf angeregt und über die neuesten Trends informiert wird. Dies kann beispielsweise ein Newsletter mit dem Hinweis auf Angebote in den stationären Verkaufslökalen sein. Damit kann das Unternehmen auch flexibel auf Umsatzschwankungen eines Kanals reagieren und dessen Wirtschaftlichkeit sowie neue Kunden anregen (Heinemann, 2013).

### **5.2.2 Wachstum und Wirtschaftlichkeit**

Wachstum im wirtschaftlichen Sinne und eine damit verbundene Umsatzsteigerung erreicht ein Unternehmen im Omni-Channel Ansatz entweder über eine höhere Kundenanzahl oder über einen höheren Umsatz der bereits bestehenden Kunden (Lemke & Schwerdtfeger, 2015). Ein Anstieg der Kundenanzahl kann über die Reichweite und Marktabdeckung eines Unternehmens gelingen. Durch die intelligente Mehrkanalnutzung soll der Absatz gesteigert und die Effektivität erhöht werden (Heinemann, 2013).

Eine Studie von Noble et al. in Zusammenarbeit mit McKinsey (2009) zeigte, dass Kunden, die mehrere Kanäle eines Unternehmens zum Einkauf nutzen können, etwa vier Mal mehr ausgeben, als wenn ihnen nur ein Kanal zur Verfügung steht. Das bedeutet, dass schon der Schritt von einer Einkanal- zu einer Mehrkanalstrategie sehr wichtig ist. Wie Accenture (2014) aufzeigt, ist der Omni-Channel-Ansatz jedoch die beste Strategie, so konnten beispielsweise 93 % der Händler durch die Verbindung der Kanäle mit etwa einem Echtzeitsystem für die gesamte Lagerwirtschaft eines Systems einen Umsatzanstieg feststellen (Capaldo, 2014).

Eine wichtige Rolle für das Wachstum und die Umsatzsteigerung sind die Zielgenauigkeit und die mobilen Services. Durch Tracking und geografische Standortermittlung können Kunden mit den richtigen Informationen und Angeboten versorgt werden und steigern damit die Chance für einen Kauf (eBay Advertising, 2014). Durch die mobilen Technologien sind Kunden rund um die Uhr erreichbar und ihre Kaufgewohnheiten sind einfacher nachzuvollziehen. Laut einer Studie von Google sind derzeit bei 66% aller

Kaufentscheidungen Smartphones oder Tablets zur Unterstützung genutzt worden. Dabei werden hauptsächlich Apps anstatt Browser genutzt (Lemke & Schwerdtfeger, 2015).

Man kann durch Omni-Channeling nicht nur den Umsatz steigern, sondern auch Kosten einsparen. Über Synergieeffekte der einzelnen Kanäle kann beispielsweise ein teurer Shop in der Innenstadt durch ein interaktives Schaufenster mit der Verbindung zu einem Onlineshop ersetzt werden. Ein weiteres Einsparpotential liegt bei der besseren Nutzung vorhandener Ressourcen. Durch die Verbindung der Kanäle und damit auch der Bestände kann über Echtzeitsysteme bei Bedarf nachbestellt und somit Lagerkosten eingespart werden. Durch eine verbesserte Logistik kann das Warenlager aller Absatzkanäle zusammengelegt und damit Fixkosten verringert werden. Bei Versandmaterial können Kataloge und Flyer auf ein Minimum reduziert werden und auf Online- sowie Offline-Shops und Angebote bei diesen verweisen, ohne selbst das Sortiment oder aktuelle Trends zu zeigen (Heinemann, 2013).

Bei einer Befragung über die Beweggründe des Omni-Channel-Einsatzes gaben 31% der Unternehmen an, dass sie damit ihre Wirtschaftlichkeit verbessern wollen. Modelle wie beispielsweise Click & Collect, dem Online-Bestellvorgang und der Abholung im stationären Geschäft, helfen sowohl Versandkosten, als auch Retouren und Umtäusche einzusparen (Wiltschek, 2015). Langfristig gesehen lohnt sich die Implementierung des Ansatzes durch Prozessoptimierungen, administrative Entlastungen und Automatisierungen. Wachstum und Einsparpotentiale sind jedoch langfristig zu betrachten, da anfangs vor allem Kosten für Neuinvestitionen und Umstrukturierungen anfallen (Haufe, 2015).

### **5.2.3 Daten und Informationen**

Mit einem einheitlichen Datenmanagement sowie einem zentralen Speicher- und Verarbeitungssystem ist es im Omni-Channeling möglich, die Daten und Informationen aller Systeme zu sammeln und auszuwerten. Diese Daten werden mittels der Interaktionen des Kunden beispielsweise über installierte Cookies oder von Bestellungen und Kaufprozessen im stationären Handel, sowie über Social Networks generiert. Informationen können außerdem manuell in das Datensystem eingespielt werden. Mit Hilfe intelligenter Software können alle gesammelten Daten in verwertbare Informationen umgewandelt werden [siehe Abbildung 8] (Helbig, 2012).

Abbildung 8: Datenzyklus im Omni-Channel Management



Quelle: Lobel, 2013

In den einzelnen Strategieeinheiten des Unternehmens kann dann jeweils mit den passenden Daten gearbeitet werden. Die Mitarbeiter haben direkten Zugriff auf die in Echtzeit generierten Daten und können so auf die aktuellen Marktgegebenheiten reagieren und flexibel kommunizieren. Wichtig sind die Informationen beispielsweise für das Marketing. Mit den gesammelten Informationen aller Kanäle eines Kunden kann ein treffsicheres Profil von diesem erstellt werden: Demographische Daten, Einkaufsverhalten, Vorlieben bei Farbe, Geschmack oder Form, bevorzugte Kanäle und vieles mehr fließen in die Datenerhebung mit ein (Helbig, 2012).

Mit Hilfe des Kundenprofils ist es möglich eine 1:1 Marketing-Strategie zu verfolgen. Dabei wird der Kunde nicht in der Masse oder innerhalb eines Segments, sondern allein basierend auf seinen Daten mit Angeboten und Produktinformationen angesprochen. Nach jeder weiteren Aktion seitens des Kunden aufgrund eines Angebots werden ebenfalls wieder Daten gesammelt, ins System aufgenommen und damit das Profil des Kunden laufend aktualisiert. Durch diese direkte, persönliche Ansprache und ständige Aktualisierung erhofft das Unternehmen eine engere Beziehung zum Kunden zu knüpfen und damit eine erhöhte Kaufkraft von diesem (Newman, 2014).

#### 5.2.4 Wettbewerbsvorteil

Eine Studie zum Thema Wettbewerb wurde von Rebecca Taraborrelli (2014) veröffentlicht. Sie analysiert anhand Porters Five Forces Modell<sup>1</sup> und dem Four Values of a Retailer von Niemeier et al.<sup>2</sup> die Vorteile eines Omni-Channel-Ansatzes im Wettbewerb mit anderen Unternehmen. Dabei geht sie auf die Bereiche Produktvorauswahl, Bedarfsaggregation, Verkaufsberatung und Ausführung ein.

Bei der Produktvorauswahl kann der Händler online verschiedene Produkte anbieten und bei der Präsentation sowie Auswahl variieren und experimentieren. So können auch Produkte vorangekündigt oder noch nicht lagernd bereits angeboten werden. Über die technischen Möglichkeiten bekommt ein Unternehmen so wertvolle Informationen über den Kunden und seine bevorzugten Artikel und kann so auch sein Sortiment für den stationären Handel gestalten. Dabei werden auch geografische Daten des Verbrauchers gesammelt, die ebenfalls in die Planung eines Verkaufslokals einfließen können. Die Kombination aus einer durchdachten Produktlinie für Offline-Stores sowie die größere Produktauswahl und Reichweite im Onlineshop führen zu einem Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz (Taraborrelli, 2014).

Durch eine größere Nachfrage über alle Kanäle hinweg kann ein Unternehmen auch mit konkurrenzfähigen Preisen Mitbewerber verdrängen. Mit jedem Kanal, der in das Omni-Channel Konzept aufgenommen wird, kann theoretisch die Menge, über die Nachfrage generiert wird, vergrößert werden. Da es oft schwierig ist, über Online-Kanäle Aufmerksamkeit zu erzeugen, ist die Verwendung von herkömmlichen Massenmedien sowie der Einsatz des physischen Verkaufslokals ratsam. Daher ist ein reiner Online-Handel, wenn es um die Bedarfsgenerierung geht, im Vergleich zum Omni-Channel Ansatz benachteiligt (Taraborrelli, 2014).

Die gleichzeitige Nutzung von On- und Offline-Kanälen kann beim Kauf selbst sehr wichtig für einen Kunden sein. Über mobile Geräte können Kunden über Apps und Webservices Kundenberatung und Expertenmeinungen zu einem Thema oder Produkt abrufen während sie im Offline-Store dieses direkt vor Augen haben und es auf seine Eigenschaften prüfen können. Alternativ kann der Kunde bei Unsicherheiten oder zum

---

<sup>1</sup> Porters Five Forces Modell, nachzulesen bei Michael E. Porter (1979): How competitive forces shape strategy, In: Harvard Business Review, März/April 1979

<sup>2</sup> Four Values of a Retailer, nachzulesen bei Niemeier, S./ Zocchi, A. / Catena, M. (2013): Reshaping Retail. Why technology is transforming the industry and how to win in the new consumer driven world, UK: Wiley and Sons Ltd

Vergleich mit Freunden oder anderen Kunden online über den gewünschten Artikel sprechen. Die Verkaufsberatung findet so direkt und indirekt über verschiedene Kanäle statt. Durch die selbständige Recherche und das dadurch angehäufte Wissen des Konsumenten müssen Händler Omni-Channel-Experten und Servicepersonal-Experten auf ihrem Gebiet sein, um dem Kunden auch detaillierte Fragen beantworten zu können. Durch die vielfältigen Möglichkeiten der Beratung und Information während des Kaufprozesses, durch Personal oder Eigenrecherche innerhalb der Kanäle eines Unternehmens, gewinnt der Omni-Channel-Ansatz im Vergleich zu anderen, da hier auch die Wahrscheinlichkeit des Kaufabschlusses sowie die höhere Kundenzufriedenheit gegeben sind (Taraborrelli, 2014).

Die Verschiedenheit der Lebensstile und Wünsche der Konsumenten machen es für Unternehmen immer schwerer, alle Bedürfnisse zu befriedigen. Ob bei der Recherche, dem Kauf selbst oder der Lieferung beziehungsweise Mitnahme des Produktes – überall herrschen unterschiedliche Vorstellungen. Um möglichst viele Kunden zu erreichen und auch auf die Umstände eines einzelnen Kunden einzugehen, sollte ein Omni-Channel Händler so viele Varianten wie möglich aus den Offline- und Online-Möglichkeiten anbieten. Dazu zählen unter anderen Informationssuche, Bestellvorgang, Kauf und Service, die online wie auch offline stattfinden können und die Mitnahme oder Lieferung, die durch das Unternehmen, ein Zweitunternehmen oder den Kunden selbst passieren können. Diese Flexibilität und Anpassung an die Bedürfnisse kommt dem Kunden und dadurch im Endeffekt auch dem Unternehmen zugute (Taraborrelli, 2014).

### **5.2.5 Image und Interaktion**

Betrachtet man Unternehmen, die keinen Internetauftritt haben oder in Social Media Kanälen aktiv sind, werden diese als altmodisch bezeichnet oder von vielen Kunden nicht als attraktive Kaufmöglichkeit in Betracht gezogen. Ein Großteil der stetig wachsenden Konsumentenschaft nutzt das Internet als Hauptmedium im Kaufprozess oder zumindest zur vorangestellten Informationssuche. Daher ist die Onlinepräsenz auch ein wichtiges Medium um das Image eines Unternehmens aufzubauen und zu pflegen. Die Gestaltung der Website, Apps und sozialen Netzwerken bestimmt das Bild über ein Unternehmen, dessen Produkte und Services. Dies gilt vor allem für jüngere Kunden, die ohne Internet und mobile Technologien kaum erreichbar wären (Heinemann, 2013).

Durch die Verbindung der Kanäle und der Vorstellung, dass im Omni-Channeling über alle Kanäle hinweg ein einheitliches Unternehmensbild besteht, sollte dies auch beim Image bedacht werden. Möchte ein Unternehmen ein junges, modernes und sportliches Ansehen erreichen, muss dies sowohl beim Design des stationären Handels, dem Sortiment im Online und Offline-Store wie auch bei der Gestaltung der Website und anderen Medien bedacht werden. Wird einer dieser Kanäle vernachlässigt, kann dies über die Verbundenheit eine negative Auswirkung auf alle anderen haben. Da der Kunde gerne Mitgestalten möchte, sollte man ihm diese Möglichkeit geben. So sollte er online wie offline die Möglichkeit Feedback zu geben und in den Dialog zu treten beispielsweise durch die Teilnahme an Umfragen zu Gestaltungs- und Ausrichtungsmaßnahmen (Delego, 2015).

Dennoch: Auch das beste Design nützt einem Unternehmen wenig, wenn es nicht der Zielgruppe kommuniziert wird. Nur rund 38% aller Unternehmen, die angeben eine Omni-Channel-Strategie zu nutzen, haben ihre Kanäle nahtlos integriert und dadurch eine einheitliche Basis für die Kommunikation mit den Kunden geschaffen. Die Schwierigkeit liegt darin, dass die Kommunikation einerseits im Dialog funktioniert, andererseits kanalübergreifend. So gibt es unzählige Möglichkeiten an Informationsflüssen und Interaktionsmöglichkeiten zwischen Kunden und dem Unternehmen sowie Kunden untereinander in Verbindung mit dem Unternehmen beispielsweise über Apps oder Social-Media-Plattformen. Jeder dieser Kontaktpunkte ist aber auch eine Möglichkeit für das Unternehmen, sich positiv zu präsentieren und seine Bereitschaft zur Interaktion und Kommunikation und damit Interesse am Kunden zu zeigen (Shetty, 2014).

## **6. Die moderne Sportartikelindustrie**

Seit der Antike ist Sport ein Teilbestand des menschlichen Lebens und Zusammenseins. In der modernen Gesellschaft entwickelte sich die Industrie Rund um Sport und Sportartikel mit der Zeit zu einem großen, attraktiven Markt und ist heutzutage eng mit dem Alltag verflochten. Die Trennung von Sport und Nichtsport ist auch in der ist sehr schwierig und spiegelt sich unter anderem in der Mode wieder. Die Entwicklung der Sportartikelindustrie und der E-Commerce von Sportartikeln sollen im folgenden Kapitel erläutert werden.

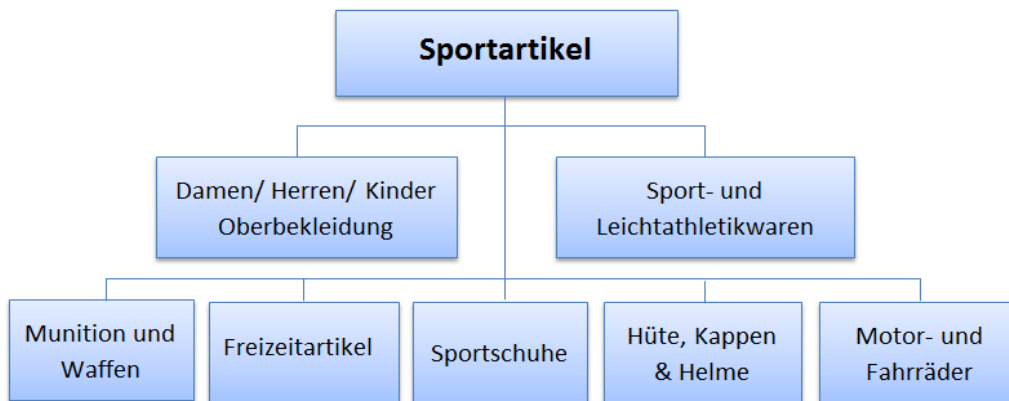
### **6.1 Begriffserklärung**

Unter einem Sportartikel versteht man Sportausrüstung wie Turngeräte, Sportgeräte, Sportbekleidung, Sportschuhe und sämtliches Zubehör. Sie dienen in ihrer Funktion zur Unterstützung der Sportausübung (Frühwirth, 1988). Mit dem Begriff Industrie wird die gewerbliche Gewinnung, Bearbeitung und Verarbeitung vom Rohstoff bis zum fertigen Produkt bezeichnet (Seiringer, 2005). Für die vorliegende Arbeit wird der Industriebegriff um die Termini Vertrieb und Vermarktung erweitert. Die Sportartikelindustrie beinhaltet somit alle Schritte von der Rohstoffherzeugung bis hin zum Verkauf von Sportartikeln.

Die Sportartikelindustrie ist grundsätzlich vielfältig, da sie einerseits sehr viele Sportarten und andererseits auch einen großen Kreis an Produkten beinhaltet. Nach der Standard Industry Classification, kurz SIC, die Klassifikationsschemen für Branchen erstellt, werden Sportartikel in unterschiedliche Klassen unterteilt, wie Abbildung 9 zeigt. Diese enthält sowohl Sportbekleidung, wie auch Schuhe, Schutzbekleidung und auch Freizeitartikel (SIC, 2015).



Abbildung 9: Sportartikel- Klassifizierung



Quelle: Eigene Darstellung nach SIC, 2015

Eine andere Unterteilung der Sportartikelindustrie findet man bei Lipsey (2006), der sechs Kategorien von Sportarten unterscheidet, nach denen sich auch die Sortierung und Gestaltung von Geschäftsräumen und Online Shops richtet:

1. Extremsport (Inline Skating, Skateboarding, Surfen, Wakeboarden)
2. Fitness (alle Arten)
3. Individualsport (Bowling, Boxen, Golf, Gymnastik, Tennis)
4. Indoorspiele (Billard, Dart, Tischtennis)
5. Outdoorsport (Wandern, Radfahren, Bootsport, Kajak, Fischen, Klettern)
6. Teamsport (Baseball, Basketball, Hockey, Football, Fußball)

## 6.2 Entwicklung der Sportartikelindustrie

Bereits seit Ende des 19. Jahrhunderts kann man von der Entstehung der Sportartikelindustrie sprechen. Durch die Zunahme des Wettkampfsports, der Ausübung des professionellen Sports sowie dem Rückgang traditioneller, handwerklicher Produktion konnte sich dieser Industriezweig als damals noch kleiner Markt behaupten. Man kümmerte sich um die Ausrüstung von Profisportlern mit Sportartikeln und der Ausstattung von Turn- und Trainingshallen (Höhne, 1999).

Vor allem in den USA, wo die Begeisterung für Baseball und Football bereits sehr früh auch in der Bevölkerung verbreitet war entwickelten sich nach 1900 die ersten Industrievereinigungen. Im Jahr 1906 wurde eine wichtige sportliche Einrichtungen

gegründet: Die Sporting Goods Manufacturers Association [SGMA], die alle Geschäftstreibenden in der Sportindustrie vertrat und Amerika zu einem gesünderen Lebensstil verhelfen sollte. Vorrangiges Ziel war es eine Plattform für Unternehmen anzubieten, um Themen anzusprechen und Standards festzulegen, die auf Unternehmensbasis nicht möglich waren. Durch ein moderates Wachstum und noch nicht festgelegte Standards in der Sportartikelindustrie wurden um 1970 vermehrt Meldungen über Verletzungen und Qualitätsprobleme in Verbindung mit Sportprodukten laut. Infolgedessen wurde die World Federation of the Sporting Goods Industry [WFSGI] gegründet, die Standards und Qualitätsrichtlinien für Sportartikel und ein Regelwerk für sportliche Wettkämpfe festlegte. Noch heute richtet sich beispielsweise die Größe von Basketbällen nach diesen Vorgaben (Lipsey, 2006).

Bis ungefähr 1980 war die Sportartikelindustrie auf wenige Marken begrenzt; pro Sportart gab es meist ein bis zwei große Anbieter, die eine Monopolstellung hielten. Im Tennis war dieser beispielsweise Wilson, im Basketball die Firma Spalding, die sich behaupten konnten. Seit Mitte der 1980er Jahre erlebte die Sportartikelindustrie einen regelrechten Boom. Vor allem durch sportliche Großevents, die auch medial übertragen wurden, stiegen die Popularität von Sport an sich und der dazugehörigen Industrie. Der damals kleine Nischenmarkt spricht heute nicht mehr ausschließlich Profisportler, sondern ebenso sportbegeisterte Menschen, unabhängig von Alter, Herkunft oder Geschlecht an. In den 1980ern und 1990ern wurden einige wichtige Sportartikelfirmen gegründet, darunter auch Nike. Diese Firma konnte sich ihren Erfolg durch das zusätzliche Angebot von Kleidung und Schuhen zu den üblichen Sportartikeln sichern (Lipsey, 2006).

Seit dem Jahr 2000 konnte ein starker Anstieg der Sportartikelindustrie im Lifestyle-Segment verzeichnet werden. Im Vergleich zu den 1970er Jahren hat sich die Größe der Industrie verdreifacht. Durch die Verschmelzung der Grenzen zwischen Sport- und Freizeitbekleidung und des sportlichen Einflusses in der Mode gehen die Umsätze stark nach oben. Interessant dabei ist, dass dieser Trend unabhängig von der Anzahl der aktiv Sporttreibenden, die über die Jahre schwankte, stetig ansteigt (Uvarovski, 2009).

### 6.3 Segmentierung und Marktstruktur

Seit der Kommerzialisierung des Sports ist die Vielfalt an Sportarten sehr groß. Bei einer Großerhebung im Jahr 2000 konnten über 350 Basissportarten verzeichnet werden, die zu dieser Zeit weltweit aktiv ausgeübt wurden. Durch dieses breite Spektrum an Sportarten ist auch die Sportartikelindustrie sehr breit gefächert und weist unterschiedlichste Segmente auf. Dies ist auch dadurch bedingt, dass viele Sportartikel nur für eine oder wenige Sportarten nutzbar sind und spezifisch angefertigt werden müssen. Beispielsweise ist die Skiausrüstung nur für den Wintersport nutzbar, während in der Textilbranche T-Shirts zu verschiedenen Anlässen getragen werden können. Jedoch sind die Segmente der Sportartikelbranche sehr unterschiedlich in ihrer Größe und ihrem Wachstum beschaffen, weshalb sich Unternehmen auf diese Gegebenheiten anpassen müssen (Andreff, 2006).

Die Größe der Marktsegmente hängt von verschiedenen Faktoren ab. Unter anderem wird sie von der Anzahl der Teilnehmer einer Sportart, sei es als aktiv Sporttreibender oder Fan, bestimmt; so stellt beispielsweise Fußball ein weitaus größeres Segment dar als der Kajaksport. Ein weiterer Faktor ist die Nutzbarkeit eines Sportartikels, ob dieser von einer oder mehreren Personen genutzt werden kann, wie zum Beispiel ein Ball und ob dieser Ball spezifisch für eine Sportart konzipiert wurde oder für mehrere nutzbar ist. Kann ein Artikel für verschiedene Zwecke genutzt werden, so wird dieser als banales Sportzubehör gehandelt, für die es einen großen Markt wie auch ein großes Zielpublikum gibt. Sportarten, bei denen spezifische Ausrüstung benötigt wird, die auch nur für diese nutzbar sind, nennt man ausrüstungsintensiven Sport, dessen Märkte als Mikromärkte bezeichnet werden (Andreff, 2006).

Ein nicht zu unterschätzender Faktor stellen der Trend und das Ansehen einer Sportart in der Sportartikelindustrie dar, die als Unsicherheitsfaktoren wahrgenommen werden und das Wachstum sowohl positiv als auch negativ beeinflussen können. Welcher Sport beliebt oder unbeliebt ist, kann von Land zu Land verschieden sein. Während Football und Baseball in den USA große Beliebtheit zugesprochen wird, sind diese Sportarten in Österreich und Deutschland ein eher kleines Segment am Sportartikelmarkt. Allgemein steigt die Beliebtheit von Sportarten, die wenig bis kein spezifisches Equipment benötigen, da die Anschaffung dieser auch immer mit teils hohen Kosten verbunden ist. Unterschiede bei den Segmenten kann man auch bei Alter und Ausbildung feststellen, so sind etwa das Durchschnittsalter und die durchschnittliche Ausbildung bei Golfspielern höher als etwa beim Fußball (Andreff, 2006).

Ein Großteil der Sportbekleidung wie auch Schuhe ist vielseitig nutzbar. So kann ein Kleidungsstück wie beispielsweise ein Funktionsshirt bei verschiedenen Sportarten wie auch in der Freizeit getragen werden. Dementsprechend groß ist auch das Segment der Sportbekleidung und -schuhe. In den frühen 1970er Jahren hat das Sportkleidungssortiment großteils aus Uniformen und herkömmlicher Bekleidung bestanden und das Schuhsortiment beschränkte sich auf herkömmliche, feste Schuhmodelle. Damals hätte niemand an die heutige Vielfältigkeit der Industrie gedacht. Heute machen Sportbekleidung rund 22% und Sportschuhe etwa 30% des Sportartikelumsatzes aus (Lipsey, 2006).

Neben den einzelnen Segmenten und deren Wachstum haben sich auch die Branche an sich und deren Marktstruktur verändert. Früher glich die Branchenstruktur einer Pyramide: An der Spitze stand der preislich höher angesetzte Fachhandel, in der Mitte waren Großhändler im mittleren Preissegment angesiedelt und an der breiten Basis der Pyramide Sportdiskonter. Experten sehen seit einigen Jahren das Wegbrechen des mittleren Segments und eine Polarisierung zwischen den teuren und günstigen Sportartikelanbietern. Zu den günstigeren Anbietern zählen etwa Diskonter wie Sports Direct, zu den preislich anspruchsvolleren Anbietern zählt hingegen beispielsweise Adidas (Pressberger, 2014).

Eine weitere Veränderung für den Sportartikelmarkt ist die Veränderung von Lebensmitteleinzelhändlern oder Baumärkten, die ihr Sortiment stetig vergrößern und mittlerweile auch Sportartikel anbieten. So wird vermutet, dass die Pyramide künftig nach unten hin immer breiter wird und der Sportartikeldiskont sich vergrößern wird. Aber auch Anbieter an der Spitze der Pyramide müssen sich laut Gernot Kellermayr, Präsident des Verbandes der Sportartikelerzeuger und Sportausrüster Österreich, nicht fürchten, denn so wird zwar die verkaufte Stückzahl geringer als im Diskont ausfallen, doch durch die qualitativ hochwertigen Produkte und eine höhere Gewinnspanne sowie verkaufsfördernde Marketingmaßnahmen werde auch dieses Segment weiterhin existieren (Pressberger, 2014).

## 6.4 Aktuelle Zahlen und Trends

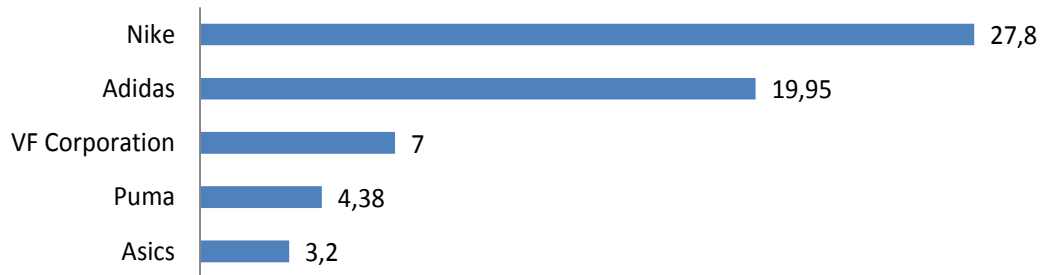
Laut einer Studie von Becker & Freyer (2014) wächst die Sportindustrie zwischen 2009 und 2013 jährlich um rund 7% was auch mit dem Wachstum des BIP in vielen Ländern einhergeht. Ein großes Wachstum haben vor allem große Märkte wie die USA, Brasilien, Großbritannien und Frankreich zu verzeichnen. Man spricht von einem jährlichen Umsatz der Sportindustrie in der Höhe von 700 Mrd. US-Dollar. Das Wachstum bei den Sportarten wird noch immer klassisch vom Fußball angeführt. Die sieben beliebtesten Sportarten weltweit sind Fußball, Football, Baseball, Formel 1, Basketball, Eishockey und Tennis. In 2017 rechnen Spezialisten nach Becker und Freyer (2014) mit einem weltweiten Marktvolumen der Sportindustrie von 91 Mrd. US- Dollar.

Das Wachstum der Industrie rund um Sportartikel geht mit der Sportbranche einher und wächst stetig. In 2012 konnte in der Sportbranche ein Umsatzwachstum von 5% gemessen werden; die umsatzstärksten Produkte waren hierbei Laufschuhe sowie Wetter- und Funktionsbekleidung (Handelsblatt, 2012). In 2013 konnte weltweit ein Anstieg um 3% in den Verkaufseinnahmen verzeichnet werden, wobei der Umsatz bei Sportausrüstung um 3%, bei Schuhen um 4% und bei Sportbekleidung um 1% gestiegen ist (NSGA, 2014). Aktuell rechnet der Sportzubehörhandel mit einem zweistelligen Umsatzplus, vor allem auf Grund der erhöhten Nachfrage nach E-Bikes, Fahrrädern und Bergsportartikeln (ORF, 2015).

Die Wachstumsrate wurde von Research and Markets (2015) zwischen 2015 und 2020 wird mit etwa 3,4% jährlich prognostiziert. Die größten Treiber sollen hierbei das Einkommen, die Werbung und das steigende Gesundheitsbewusstsein sein. Bei einer Einteilung des Sportartikelmarktes in die Segmente Bekleidung, Schuhe und Zubehör wird dem Bekleidungssegment das größte Wachstum bis 2020 zugeschrieben. Die fünf größten Anbieter weltweit [nach Mrd. US-Dollar] in allen Segmenten sind in Abbildung 10 abgebildet (Research and Markets, 2015).

Abbildung 10: Die 5 umsatzstärksten Sportartikelhersteller weltweit

### Die 5 umsatzstärksten Sportartikelhersteller



Quelle: Eigene Darstellung nach Statista, 2014

Neben den führenden Herstellern haben auch kleine Unternehmen am Markt auf sich aufmerksam gemacht, die über Nischenmärkte bei Sportartikeln und Zubehör bekannt geworden sind. Ein aktueller Trend, den auch schon viele Hersteller umzusetzen versuchen, ist die Verbindung von Technologie und Sportgerät oder -zubehör. Diese dienen der Unterstützung während und der Leistungsaufzeichnung nach dem Sport. Dazu gehören beispielsweise eingebaute Sensoren in Schuhen, Bällen oder Apps am Smartphone, die die sportliche Aktivität überwachen und abspeichern. Dabei können unter anderem Geschwindigkeit und Standort erfasst und in einer Zeitreihe mit anderen Aufzeichnungen verglichen werden, woraus dann ein Trainingsprofil erstellt werden kann. Die Integrität der Technologie in den Sportgeräten ermöglicht völlig neue Formen der Leistungsüberwachung, erleichtert die Erfolgskontrolle und erspart die Anschaffung zusätzlicher Geräte (Cummings, 2015).

Die wachsende Outdoor-Branche wird für die nächsten Jahre wichtig werden, denn dessen Wachstum zwischen 2005 und 2011 betrug jährlich etwa 5%. Durch das steigende Gesundheitsbewusstsein und dem allgemeinen Trend, Aktivitäten wieder außerhalb des Wohnraums in der Natur zu planen verhalfen dieser Sparte zum Aufschwung. Allen voran stehen Wintersportartikel, aber auch Bergsteigen, Wandern und Radfahren erfreuen sich immer größerer Beliebtheit (Bell, 2013).

Durch die Verschmelzung von Alltag und Sport, was vor allem im Bekleidungs- und Schuhsegment bemerkbar ist, ergibt sich ein weiterer Trend und damit auch eine große Chance für Sportartikelhersteller. Einerseits sind hier Materialien wichtig, die funktional, atmungsaktiv und leicht sein müssen, andererseits geht es um den Modegedanken und das Aussehen. Fang (2014) erläutert, dass Kunden außergewöhnliche und einzigartige

Kreationen wollen, die sie von der Menge abheben. Dabei werden sowohl Farben wie auch ausgefallene Muster gewählt.

## **7. Beispiele aus der Sportartikelindustrie**

Ob bei den olympischen Spielen oder bei einem Fußballmatch in der nächsten Kleinstadt: Bei sportlichen Wettkämpfen geht es nicht mehr nur um die Konkurrenz der Sportler, sondern auch um jene der Sportartikelhersteller untereinander. Betrachtet man den Weltmarkt der beliebtesten Sportmarken so stehen Adidas und Nike an der Spitze. Historisch ist bereits deren Wettstreit um die Führung des Sportartikelmarktes, bei dem sich immer wieder Unterschiede aber auch Parallelen in deren Aktivitäten und Produkten zeigen. Im Folgenden Kapitel soll anhand der Fallbeispiele von Nike und Adidas die Entwicklung der stärksten Sportartikelhersteller aufgezeigt und deren Entwicklung skizziert werden. Folgend wird jeweils die Umsetzung des Omni-Channel Ansatzes innerhalb des Unternehmens erklärt und anhand von Beispielen und Bildmaterial verdeutlicht.

### **7.1 Adidas**

Im folgenden Kapitel wird der Sportartikelhersteller Adidas, ausgehend von seiner historischen Entwicklung und strategischen Schritten in der Vergangenheit, beleuchtet. Die aktuellen Trends und die Veränderung hin zum Omni-Channel-Ansatz werden anhand von Beispielen und Illustrationen aufgezeigt.

#### **7.1.1 Das Unternehmen Adidas**

Der weltweit erfolgreiche, ursprünglich deutsche Konzern Adidas wurde 1949 von Adi Dassler in als Schuhfabrik gegründet. Die Mission von Adi Dassler war es, für jeden Sportler die richtigen Schuhe für seine Sportart anzufertigen. Durch sportliche Erfolge der Athleten bei Großereignissen, die mit Adidas-Produkten ausgestattet waren, verhalfen dem Unternehmen zum Aufschwung und Erfolg. Später kamen zu der Schuhproduktion auch Sportartikel sowie Kleidung hinzu. Im Jahr 1997 fusionierte Adidas mit dem französischen Sportartikelhersteller Salomon, der heute zur finnischen Unternehmensgruppe Amer Sports gehört. Damit konnte Adidas sich in Europa an der Spitze und weltweit auf dem zweiten Platz, positionieren (Adidas Group, 2015).



2001 gab es einen bedeutenden Wechsel an der Spitze von Adidas. Der Manager Herbert Hainer setzt es sich zum Ziel, Adidas an die Weltspitze zu bringen und lenkte das Unternehmen von einem produktfixierten zu einem kundenorientierten Unternehmensmodell. Von nun an gibt es Produktkategorien für leistungsorientierte Sportler, sportlichen Lifestyle und modebewusste Kunden. Dennoch gelingt es Adidas nicht, den Konkurrenten Nike einzuholen und findet sich weiterhin auf dem zweiten Platz im weltweiten Sportartikelmarkt. Als Konsequenz trennte sich Adidas 2005 wieder von Salomon und einigen weiteren, kleinen Marken (Uvarovski, 2009).

Im Jahr 2006 folgte der Kauf des Sportartikelherstellers Reebok, der vor allem für Marktanteile in den USA von Bedeutung ist. In den Folgejahren bis 2015 übernahm das Unternehmen noch weitere kleine Marken, die vor allem im Golfsport Beachtung finden. Dennoch hat es Adidas bis heute nicht geschafft, Nike vom ersten Platz zu verdrängen. Adidas ist damit nach Nike weiterhin der zweitgrößte Sportartikelhersteller mit einem weltweiten Umsatz von 14,8 Mrd. Euro [Stand: 2014] (Adidas Group, 2015).

Die Produktpalette, mit der Adidas auf dem Markt vertreten ist, ist breit gefächert. Alleine der Adidas-Gründer Adi Dassler meldete in der Zeit seines Wirkens rund 700 Patente für seine Sportartikel an. Bekannt wurden die Produkte in den 1970er Jahren mit etlichen Sonderanfertigungen: Boxstiefel für Muhammad Ali, Fußballschuhe für die deutsche Nationalmannschaft, Spezialschuhe für die Stabhochspringerin Ulrike Meyfarth und viele mehr. Bei den Olympischen Spielen 1984 traten bereits 124 von 140 Nationen mit Ausrüstung von Adidas an. Heute werden sowohl für den Sport- wie auch Freizeitbereich und für jedes Alter Bekleidung und Zubehör produziert (Braun et al., 2006).

### **7.1.2 Der Omni-Channel-Ansatz bei Adidas**

Neben einer Vielzahl an Innovationen im Sportartikelbereich, legt Adidas vor allem großen Wert auf seine Marketingaktivitäten. Horst Dassler, Sohn des Firmengründers, gilt als der Begründer des modernen Sport-Marketings. Durch die Förderung von Sportgroßveranstaltungen und kostenloser Ausstattung von Sportmannschaften gewann er Aufmerksamkeit für das Unternehmen und so wurde der ursprünglich für Profisportler konzipierte Sportschuh zum Massenprodukt (Bullinger & Hermann, 2000).

Das dazugehörige Konzept findet sich zum Teil auf der Unternehmens- Homepage. Ein Zitat daraus lautet:

„Ziel ist es, die Bedürfnisse unserer Konsumenten jederzeit zu erfüllen und das Verlangen nach unseren Marken zu stärken, um zusätzliche Konsumenten zu gewinnen“ (Adidas Konzern, 2015, S.4).

Um dieses Ziel zu erreichen, bespielt das Unternehmen drei Vertriebskanäle: Einzelhandel, Großhandel und E-Commerce. Im Einzelhandel betreibt Adidas weltweit Mono-Branded-Stores, in denen ihre eigenen Markenprodukte zu finden sind. Im Großhandel hat man sich auf die Zusammenarbeit mit mehreren Großhandelspartnern zum Ausbau der Markenposition konzentriert. Für das E-Commerce existiert eine einheitliche Internetplattform, auf die weltweit zugegriffen werden kann. Über diese Vertriebs- und Kommunikationskanäle mit mehr als 140.000 Kontaktpunkten können sowohl strategische, als auch marketingrelevante Ziele erreicht werden. Zu den strategisch wichtigen Zielen bis Ende 2015 zählen unter anderem die Wachstumssteigerung des Markenpotentials sowie eine engere Verknüpfung der Vertriebskanäle und die Effizienzsteigerung durch den Omni-Channel-Ansatz (Adidas Group, 2015).

Adidas hat sich schon vor der Wahl der Omni Channel Strategie mit kanalspezifischen Modellen beschäftigt. Der Unterschied war jedoch, dass die verschiedenen Kanäle unterschiedliche Produkte enthielten und somit keine Synchronisierung möglich war. In einem Interview hält Jan Brecht, CIO von Adidas fest: *„Der kanalübergreifende Handel funktioniert natürlich nur mit einer so weit wie möglich einheitlichen Produktpalette. Wir arbeiten aktuell intensiv daran, die notwendigen Prozesse zu harmonisieren“* (Lixenfeld, 2014, S. 3).

Adidas versucht mit seinem Omni-Channel-Ansatz das veränderte Konsumverhalten und die Digitalisierung aufzugreifen und für sich zu nutzen. Ziel ist es, die verschiedenen Kanal-Strategien zu einer einheitlichen Strategie für alle Kanäle zu entwickeln und somit den Schritt vom Multi-Channel- zum Omni-Channel-Marketing zu vollziehen. Damit sollen alle Kunden mit einem einheitlichen Gesamtbild der Marke und des Unternehmens sowie der Kommunikationsstrategie erreicht werden. Passend zum neuen Omni-Channel-Ansatz wurden bei Adidas auch die Organisationsstrukturen erneuert und z.B. alle Vertriebstätigkeiten in einer Stabstelle vereint (Adidas Group, 2015).

### 7.1.3 Das Store-Konzept 'HomeCourt'

Mit der Implementierung des Omni-Channel-Ansatzes bei Adidas beginnt auch die Umstrukturierung der Shops: Im Februar 2014 gibt Adidas das neue Store-Konzept 'HomeCourt', welches 2014 bereits in 25 Geschäftslokalen weltweit umgesetzt wurde, bekannt. Laut Adidas soll der neue Entwurf Sporttradition sowie ein einzigartiges und interaktives Käuferlebnis für Kunden verbinden. Die Elemente des Shops sind weltweit ident, jedoch an die jeweiligen räumlichen Gegebenheiten adaptiert (Adidas Group, 2015).

Der Eingangsbereich ist wie ein Tunnelleingang eines Stadions gestaltet, der die Besucher mit musikalischer Untermalung von jubelnden Fans begrüßt. Der Tunnel soll bei den Kunden dieselben Emotionen wie bei Sportlern vor dem Einmarsch in eine Spielstätte hervorrufen. Die Nervosität und Vorfreude sollen den Kunden gleich beim Eintreten in den Store in das Käuferlebnis ziehen und ihn während seines Aufenthaltes begleiten. Vom Eingangsbereich kommt man direkt in das Herzstück des Shops. Wesentliche Bestandteile sind der Team-Room mit einem großer Ankleidebereich und der Social Space sowie die Shoebase, die das zentrale Element des Geschäfts bildet (Adidas Group, 2015).

Die Shoebase [Abbildungen 11 und 12] ist ein interaktiver Schau- und Probierraum für Sportschuhe. Die Schuhe können sowohl real betrachtet und probiert als auch per Touchscreen in 3D angesehen werden. Über die virtuelle Darstellung können Kunden Produktdetails und Empfehlungen abrufen. Ist ein gewünschter Schuhe nicht in der richtigen Größe oder Farbe im Shop verfügbar, können Kunden diesen online über die Screens abrufen. Diese sind direkt mit dem Webshop von Adidas verbunden, sodass Produkte gleich direkt online bestellt werden können. Dadurch haben Kunden die Möglichkeit, begleitet von moderner Technologie, Adidas selbst mit allen Sinnen zu entdecken und dabei parallel online, wie offline in einem Einkaufserlebnis zu verbinden (Adidas Group, 2014).

Abbildung 11: Shoebase im Adidas Store



Quelle: Adidas Group, 2015

Abbildung 12: Touch-Screens der Shoebase



Quelle: Adidas Group, 2015

Der Team-Room ist ein großer Bereich im Shop, der dem Mannschaftsraum in einem Sportstadion nachempfunden ist. In diesem Bereich sollen sich die Kunden wohlfühlen: Es gibt Sitzgelegenheiten, Musik und die Möglichkeit über das shopinterne WLAN mit dem eigenen Smartphone oder über dort installierte Tablets mehr über die Marke zu erfahren. Mittels der von Adidas installierten Tablets können sich Kunden an Umfragen oder Loyalitäts-Programmen beteiligen. In diesem Bereich möchte das Unternehmen den Konsumenten Zeit und Raum geben, sich mit der Marke zu beschäftigen und sich auch

mit anderen darüber auszutauschen – sowohl face-to-face, als auch online über soziale Netzwerke (Kletschke, 2014).

Der Verkaufsraum selbst ist modern, sportlich und dynamisch gestaltet. Produkte werden nach Sportart und Funktionalität großzügig präsentiert. Zusätzlich zu den ausgestellten Artikeln bietet das Unternehmen den Kunden die Power Wall an, eine interaktive Videowand sowie weitere Porträt-Screens, die als virtueller Schauraum dienen sollen (Kletschke, 2014). Über die Videowand zeigt Adidas neben Produkten und Videos auch selektierte Live-Tweets zu ausgewählten Themen. Über den so genannten 'Social Mirror', eine Kombination aus Bildschirmen und Kameras, können sich Kaufinteressenten in einem Outfit ihrer Wahl fotografieren lassen und direkt von Freunden zu Hause oder anderen Kunden im Shop ein Feedback dazu bekommen (Fröhlich, 2012).

Die Videowände sowie Screens und Tablets erscheinen für Adidas sehr wichtig, da Verkaufsraum beschränkt ist. Derzeit werden jedoch über 46.000 unterschiedliche Produkte angeboten, welche saisonal bedingt so zwei bis vier Mal pro Jahr ausgetauscht werden müssten. Durch die virtuelle Lösung wird die Logistik entlastet und der Zeitaufwand deutlich minimiert, sodass dadurch beachtliche Summen eingespart werden können (Rotberg, 2012).

#### **7.1.4 Online trifft Offline bei Nike**

Der Adidas Onlineshop kann sowohl vom Store als auch von zu Hause aus oder über mobile Endgeräte genutzt werden. Im Shop bietet es den Kunden die Möglichkeit ein gewünschtes Produkt, welches im Offline- Sortiment nicht verfügbar ist, zu bestellen und es danach entweder im Shop abzuholen und zu probieren oder es nach Hause liefern zu lassen. Von zu Hause aus oder unterwegs ist der Onlineshop jederzeit verfügbar und ermöglicht rund um die Uhr eine Einkaufsmöglichkeit (Sarkar, 2015). Ein Omni-Channel-Konzept, das bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit aufgegriffen wurde, findet auch bei Adidas seine Anwendung. Das Click-and-Collect: Der Kunde kann online sein gewünschtes Produkt reservieren und es im nächsten Store in seiner Nähe anprobieren und kaufen (Lixenfeld, 2014).

Befindet man sich vor einem Adidas NEO- Store, der Marke für die junge Generation, und hat dieser gerade geschlossen, so kann man über das Schaufenster interaktiv in die Welt von Adidas eintauchen. Window Shopping bekommt damit eine ganz neue Bedeutung: So

können Kunden zu jeder Tageszeit über Touchscreens im Schaufenster und ihrem Smartphone in den Onlineshop einsteigen. Lebensgroße Modelle können per Knopfdruck in einem anderen Outfit gezeigt und von allen möglichen Perspektiven betrachtet werden. Über kleine Symbole kann man Informationen zu den Produkten sowie Bestandteilen der Ware erhalten [Abbildung 13]. Wenn man gefunden hat, was einem gefällt, kann man mittels QR-Code oder einem Pin-Code den gewünschten Artikel im Onlineshop finden und bestellen. Parallel dazu kann man seine Outfitkreation auch in sozialen Netzwerken und mittels eines Buttons im Schaufenster teilen. Selbst wenn es danach nicht zum Kauf kommt, erweckt die Spielerei im Schaufenster große Aufmerksamkeit und Interesse bei vorbeigehenden Passanten. Laut einer Beobachtung von Adidas kaufte jeder vierter Schaufenster-Spieler danach im Onlineshop oder direkt im Store ein (Dobre, 2013).

**Abbildung 13: Adidas NEO- Store mit interaktivem Schaufenster**



Quelle: 4EON, 2015

### **7.1.5 Adidas auf dem Smartphone und Tablet**

Ein wichtiger Bereich, in dem Adidas derzeit aktiv ist, betrifft mobile Applikationen für Kunden und Interessenten des Unternehmens. Diese betreffen sowohl die Produkte und den Verkauf selbst, aber auch Anwendungen dieser wie zum Beispiel Fitness-Apps. Im Sales-Bereich hat Adidas Anfang des Jahres eine Applikation zur Schuh- Reservierung von begehrten Sondereditionen herausgebracht. Mit der 'Confirmed App' können Sneakers-Kunden im Voraus ihren gewünschten Schuh reservieren und ihn im nächstgelegenen Shop abholen (Reid, 2015).

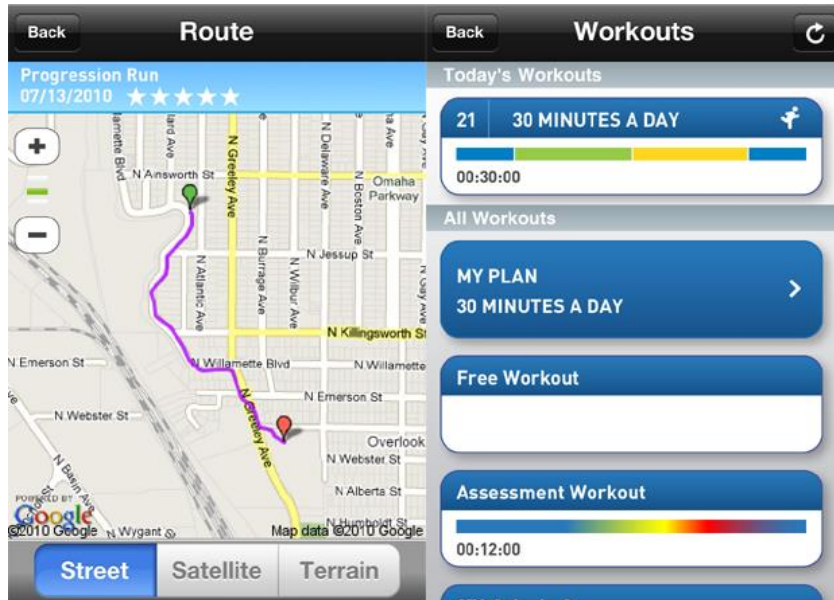
Für Sammler und Liebhaber könnte die App Abhilfe schaffen und das tagelange Warten vor den Shops für das neue Lieblingsstück ersparen. Laut Berichten campen Stammkunden immer wieder vor den Shops, um die limitierten Kreationen von Stars zu bekommen. Wer nicht rechtzeitig kommt oder auf eine der Wartelisten eingetragen ist, kann die neuesten Sneakers um ungleich höhere Summen in Online-Auktionshäusern ersteigern (Peikert, 2015). Die App arbeitet mit einem Geotargeting- System, das den Kunden und seinen Standort verifiziert, um automatisierte Bots und damit Betrug und Falschreservierungen zu vermeiden. Adidas erhofft sich dadurch, einerseits die Loyalität der Kunden zu erhöhen und einen weiteren Kanal für die Vorankündigung und somit den Absatz von seinen Sportartikeln zu erschließen. Für das Unternehmen ist die App auch deshalb von Bedeutung, da sie so sehen können, wie viele Interessenten es für ein spezifisches Produkt gibt und welche Kunden dieses anspricht oder wer beispielsweise zum wiederholten Male einen Sportschuh vorreserviert. Für Kunden soll außerdem der Komfort verstärkt und die Frustration durch Warteschlangen im Shop vermieden werden (Reid, 2015).

Eine andere Applikation, bei der Adidas anderen Herstellern gefolgt ist, unterstützt das persönliche Fitnessprogramm. Die Adidas- App 'miCoach' kann gratis in verschiedenen Stores heruntergeladen und mit einem persönlichen Profil sowie Angaben zur Fitness und Trainingszielen ausgefüllt werden. Bei Bekanntgabe eines Ziels erstellt miCoach einen Trainingsplan, der mit dem Kalender inklusive aller Termine am Smartphone synchronisiert wird. Via GPS-Tracking werden beim Laufen und Radfahren Distanzen gemessen [Abbildung 15]. Die Ergebnisse können danach auf sozialen Netzwerken geteilt und zurückgelegte Strecken auf Google Maps verzeichnet werden. Zusammen mit firmeneigenen Smart-Watches, die ebenfalls aufzeichnen, kann so der sportliche Erfolg dokumentiert werden (Aitken, 2015).

Die neueste Errungenschaft von Adidas ist der Kauf der Fitness-App 'Runtastic' um 220 Mio. Euro. Laut Mitbegründer Florian Gschwandtner, der die App weiterhin für Adidas betreiben wird, wird Runtastic ein selbständiger Geschäftsbereich von Adidas bleiben und könne so mit dem neuen Partner auf die nächste Ebene gebracht werden. Vom Design her unterscheiden sich die miCoach- und Runtastic-App kaum voneinander; Zweitere ist lediglich detailreicher und bietet mehr und Möglichkeiten zur Analyse [Abbildung 14 und 15]. Runtastic ist jedoch weit mehr als nur eine App: Die seit 2009 bekannte Fitness-Initiative beschäftigt mehr als 120 Mitarbeiter weltweit und verzeichnet seither 140 Mio. Downloads sowie 70 Mio. registrierte Nutzer. Dies bedeutet für Adidas ein großes

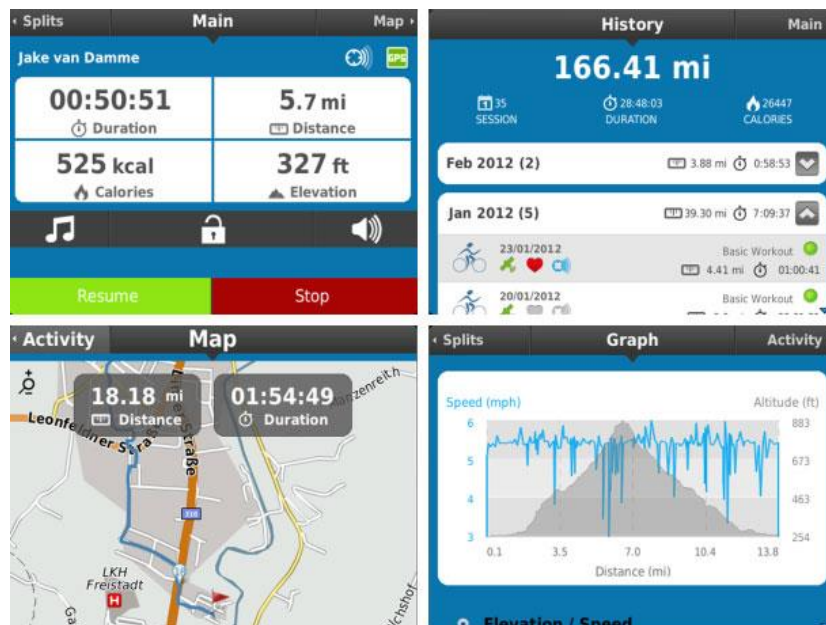
Potential an Neukunden und Imagegewinn, alleine durch den Kauf des Unternehmens (Karmann, 2015)

Abbildung 14: Adidas miCoach App Laufprogramm mit GPS



Quelle: Hackl, 2012

Abbildung 15: Adidas miCoach App Laufprogramm mit GPS



Quelle: Carr, 2010



### 7.1.6 Kundenfokus und Personalisierung bei Adidas

*„Zur Adidas-Omni-Channel-Strategie gehört also nicht nur die Verknüpfung des Onlinegeschäfts mit dem stationären Handel, sondern auch die Personalisierung der eigenen Produkte und des gesamten Einkaufserlebnisses“* so der Adidas-CIO Jan Brecht im Interview (Lixenfeld, 2014, S. 2). Im Online Shop sowie in den Stores über die Tablets und Screens können Kunden nach ihren Wünschen und Bedürfnissen Schuhe entwerfen. Es gibt verschiedene Basismodelle, bei denen sich der Kunde kreativ betätigen und von der Sohle bis zum Schnürsenkel alles selbst zusammenstellen kann (Lixenfeld, 2014). Unter dem Namen ‘miAdidas‘ können so Farbe und Materialien von Schuhen und Bekleidung variiert werden. Die Entwürfe können anschließend sofort bestellt, gespeichert und wenn das gewünscht wird über soziale Netzwerke geteilt werden. Das Design kann man auch mit der Adidas Community teilen, die dadurch dasselbe Produkt direkt über einen Link bestellen kann, wenn es ihr gefällt (Adidas Group, 2015).

Die in diesem Kapitel zuvor besprochene App miCoach nimmt den Konsumenten ebenfalls als Individuum wahr: Hinter den Trainingsempfehlungen stecken zwar verschiedene Kombinationen aus Modulen, die je nach Eingabe von Geschlecht, Alter, Gewicht und Fitness empfohlen werden, jedoch spricht die App den Nutzer mit Namen und seinen persönlichen Leistungen als Einzelperson an. Ein Chip, der am Schuh des Nutzers angebracht werden kann sowie ein Pulsmesser senden ihre Werte auf die Smartphone-App, um individuelle Ergebnisse zu erreichen und zu dokumentieren (Lixenfeld, 2014).

Nicht zu vernachlässigen ist der Fakt, dass die meisten Adidas-Produkte über Großhändler distribuiert werden und es nur in den größten beziehungsweise für Adidas wichtigsten Städten eigene Stores für den Direktvertrieb gibt. Daher ist die Beziehung zu den Kunden über die Onlinekanäle umso wichtiger. Adidas versucht daher den Kunden in den Innovations- und Gestaltungsprozess miteinzubeziehen, um dadurch Nähe herzustellen. Sie werden daher regelmäßig eingeladen, an Umfragen zu neuen Produkten und Ideen teilzunehmen und erhalten im Gegenzug dafür Coupons und Informationen zu Aktionen (Reichwald et al., 2007).

### 7.1.7 Technologie bei Adidas

Ohne die neuesten technologischen Errungenschaften wäre eine Omni-Channel Strategie bei Adidas undenkbar: So bedient sich Adidas verschiedenster Tools, um seine Konzepte online wie auch offline umzusetzen. Beispielsweise kommen RFID-Chips zum Einsatz, die bei der Anprobe in der Umkleidekabine das Kleidungsstück identifizieren und an einem Bildschirm weitere Ausführungen sowie Accessoires vorschlagen. 2014 wurden erstmals dauerhafte RFID-Chips in T-Shirts eingesetzt, wobei Kunden selbst entscheiden können, ob sie diese beibehalten oder entfernen möchten. Damit ist zum Beispiel beim Kauf eines solchen T-Shirts mit einer Kreditkarte eine spätere Identifikation über den Chip möglich. Damit können Kunden wiedererkannt werden oder falls das T-Shirt aufgefunden wird gibt es Informationen über seinen Käufer preis (Stache, 2014).

Auch die lebensgroßen Displays mit Touchscreens und ihrer Verbindung zu Smartphones, Lagerbeständen und Social Networks unterliegen einem komplexen System von Hard- und Software. Eine intelligente Lösung innerhalb der Shops ist die Bluetooth-Low-Energy-Technologie (BLE) mit Anwendungen wie Beacons, die mit den Smartphones der Kunden kommunizieren können (Solanki, 2014). Bluetooth-Sensoren befinden sich ebenfalls in ausgewählten Sportartikeln von Adidas. Im 'Smart Ball' sind Sensoren eingebaut, die Daten wie Geschwindigkeit, Trittstärke und die Flugbahn aufzeichnen und direkt an das Smartphone oder Tablet senden (Hackl, 2014).

Abseits von technischen Innovationen gibt es auch bei den Sportartikeln selbst einige Neuerungen: Von intelligent gedämpften Laufsohlen bei Schuhen bis zu klimaaktiven Materialien bei Laufkleidung. Dabei setzt Adidas auf die Bedürfnisse der Sporttreibenden in jeder einzelnen Sportart und passt die Produkte diesen an – so gibt es für jede Sportart ein eigenes Schuhdesign wie auch spezielle, auf den Sport angepasste Bekleidung. Bei der Herstellung wird laut dem Unternehmen auf eine nachhaltige, umweltschonende Produktion sowie Verarbeitung geachtet (Adidas Group, 2015).

## 7.2 Nike

Im folgenden Kapitel wird der Sportartikelhersteller Nike präsentiert, ausgehend von seiner historischen Entwicklung und strategischen Schritten in der Vergangenheit. Die aktuellen Trends und die Veränderung hin zum Omni-Channel-Ansatz werden anhand von Beispielen und Illustrationen aufgezeigt.

### 7.2.1 Das Unternehmen Nike

Die Geschichte von Nike beginnt in den frühen 1990ern als Gegenstand einer wissenschaftlichen Arbeit, verfasst an der Universität Stanford. Phil Knight, der Gründer des heute erfolgreichen Unternehmens, musste damals ein Paper über die Gründung einer Firma, die Schuhe designet und vertreibt, schreiben. Nach eingehender Recherche über den Markt und die Industrie war Knight so begeistert von der Idee, dass er diese auch privat verfolgte: Sein Ziel war es günstige Sportschuhe in Japan zu kaufen und diese in Amerika zu verkaufen und so Gewinn als Zwischenhändler zu erwirtschaften. Zu dieser Zeit war der Sportartikelhersteller Adidas bereits weltweit für seine qualitativ hochwertigen Schuhe bekannt. Er musste also mit selbiger Qualität günstigere, sportliche Schuhe auf dem Markt anbieten, um gegen die Konkurrenz eine Chance zu haben (Frisch, 2009).

Er entdeckte während einer Japanreise einen Schuh der Firma 'Tiger Shoes', den er in Amerika mit seinem Unternehmen 'Blue Ribbon Sports' vertrieb. Ein Jahr später hatte er bereits 1300 Paar Laufschuhe verkauft, die er mit Hilfe eines Trainers über das College an dessen Sportstudenten verkaufte. Die Entwicklungen in den darauffolgenden Jahren waren rasant, bis er 1966 seinen ersten Store öffnete, in dem er auch bereits einige Kleidungsstücke verkaufte. Erstmals weltbekannt wurde Blue Ribbon Sports durch die Olympischen Spiele 1968 und den eigens dafür designten Schuh, den Tiger Shoes für ihn produzierte. 1970 endete die Zusammenarbeit mit Tiger Shoes und somit auch das Dasein als Zwischenhändler. Knight produzierte daraufhin selbst und brachte seine erste eigene Linie namens Nike auf den Markt (Frisch, 2009).

1971 wurde Nike zum Firmennamen erkoren, unter welchem die Entwicklung weiterhin steil bergauf ging. Durch Patente und Innovationen bei Sportschuhen speziell für Basketballer konnten die Firma sich Exklusivverträge sichern und erwirtschafteten 1985 einen Umsatz von rund 920 Mio. US-Dollar. Die berühmte Marketingkampagne unter dem Namen 'Just do it' ist heute noch bekannt und Aufdruck ihrer Sportkleidung

(Sportsmarkette, 2006). Seit den 1990ern ist Nike der weltweite Marktführer im Sportschuh-Segment. Innerhalb weniger Jahre kaufte Nike die Marken Converse, Starter und Hurley, die wichtige Kundenpotentiale und Marktbekanntheit mitbringen. Die frühen 1990er markieren den Startschuss des Konkurrenzkampfes zwischen Adidas und Nike (Uvarovski, 2009).

Heute dominiert das Unternehmen die Branche mit einem globalen Marktanteil im Sportschuhmarkt von rund 22 % und 40.000 Mitarbeitern. Neben Schuhen entwirft, entwickelt und vertreibt Nike Bekleidung, Sportartikel und Zubehör. Die Vermarktung findet über Groß- und Einzelhändler, in eigenen Stores und über das Internet statt. Die Produktion wurde hauptsächlich nach Asien ausgelagert, damit weiterhin gute Qualität zu relativ niedrigen Preisen angeboten werden kann (Finanzen.net, 2014). Mit einem Marketingbudget von jährlich etwa 8 Mio. Euro sowie der Zusammenarbeit mit bekannten Sportlern versucht das Unternehmen immer neue Aufmerksamkeit für das Geschäft zu generieren.

### **7.2.2 Der Omni-Channel-Ansatz bei Nike**

Nike hat den Nutzen von Omni-Channel schon früh erkannt und seine Kanäle miteinander verbunden. Auch die bisherige Kanalnutzung ist beachtlich: So setzt das Unternehmen vor allem auf Spitzensportler als Testimonials und Social Media. Durch die Förderung von Talenten im Sportbereich unterstützt Nike sein Image und seine Markentreue, da die Sportler bei jedem Wettkampf das Logo und die Sportartikel von Nike nutzen und so die Botschaft verbreiten. Der weltberühmte Basketballspieler Michael Jordan zählt beispielsweise zu Nikes Top-Athleten; ihm wurde sogar eine ganze Kollektion gewidmet. In sozialen Netzwerken versucht Nike durch seine eigenen Seiten sowie jene seiner gesponserten Athleten große Reichweite zu erzielen (Carlson, 2014).

Über die Seiten der Athleten kann Nike auch direkt neue Kunden generieren. So nutzen sie beispielsweise Athleten-Follower auf Twitter und Instagram, um Zielgruppen für Sportprodukte zu generieren und analysieren. Über Verlinkungen und Profile der Fans können Interessen, Bedürfnisse und Wünsche abgeleitet werden, die wiederum für ihre Marketingzwecke verwendet werden können. In Verbindung mit dem Profil des Athleten kann Nike so feststellen, welche potentiellen Kunden mit diesem angesprochen werden können und diesen so strategisch für ihre Kampagnen instrumentalisieren. Die Kunden werden somit offline über den Sportstar generiert, über Onlinerecherche in sozialen

Netzwerken analysiert und über einen ausgewählten Kommunikationskanal mit adäquaten Informationen und Angeboten versorgt (Carlson, 2014).

### **7.2.3 Das Store-Konzept bei Nike**

Bei den neuen Shops setzt Nike wie auch sein Mitkonkurrent Adidas auf moderne Technologie und vielseitige Services. Was die Marke unterscheidet ist jedoch, dass sie kein einheitliches, sondern mehrere Shopkonzepte anbietet. Dazu gehören beispielsweise die moderne Nike FuelStation, die Community Stores und speziell für Frauen designte Stores. Mit jedem davon versucht das Unternehmen eine andere Zielgruppe zu erreichen und fokussiert dabei auch auf die Bedürfnisse der Kunden einzugehen. Während in der FuelStation technologiebegeisterte Läufer angesprochen werden, sollen in den Community Stores vor allem das Miteinander und der Spaß am Sport im Vordergrund stehen.

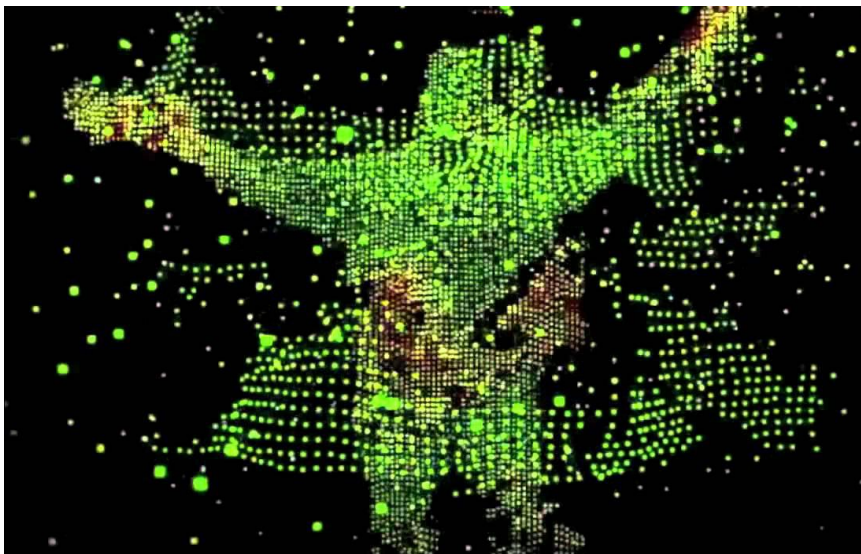
Das bekannteste Store- Konzept ist die Nike FuelStation. Das Unternehmen schreibt auf seiner Homepage dazu, dass es hierbei um das Einkaufserlebnis und die Einbindung des Kunden in den Bereichen Sport und Bewegung geht. Das Erlebnis beginnt hier schon am Eingang: Beim Gang durch einen langen Korridor wird die Bewegung des Kunden durch eine Kamera aufgezeichnet und an einem Videoscreen im Eingangsbereich in verschiedenen Farben nachgeahmt [siehe Abbildung 16] Dadurch soll der Kunde vom Anfang an in das Erlebnis mit eingebunden werden und das Gefühl bekommen, ein Teil der Bewegung und des Stores zu sein (Miles, 2012).

Abbildung 16: Videoscreen im Eingangsbereich



Quelle: Sportlocker, 2012

Abbildung 17: Video in Pixelpunkten



Quelle: Miles, 2012

Am Ende des Eingangsbereichs kommt man in den Hauptteil des Shops, in dem sich weitere kleine Stationen mit Produkten, Zusatzservices oder Unterhaltungselemente finden. Ein ähnliches Erlebnis wie zu Beginn findet man in der Microsoft Kinect. Diese ist mit einem PC und Sensoren verbunden, die ebenfalls die Bewegungen aufzeichnen. In einem kurzen Video, das von jedem, der möchte, aufgezeichnet wird, soll der Proband einfach Spaß haben. Die Bilder der Bewegung werden in kleinen Pixelpunkten in bunten Farben wiedergegeben [Abbildung 17]. Am Ende bekommt der Gefilmte durch Eingabe

seiner E-Mail-Adresse dieses zugeschickt bekommen und über soziale Netzwerke direkt vom Shop aus teilen (Miles, 2012).

Der eigentliche Einkaufsbereich mit den Produkten von Nike ist in verschiedene Bereiche nach Männer- und Frauenmode aufgeteilt. Es wird nur eine ausgewählte Menge an Produkten angeboten, damit genug Platz für deren Präsentation bleibt. Für das restliche Sortiment sowie andere Ausführungen der vorhandenen Produkte gibt es stehen zahlreiche Tablets und Touchscreens im Store verteilt zur Verfügung, über die Produkte gesucht werden können. Sie dienen als Produktkatalog, Service-Tool und Verbindung zum Online-Shop, über den gleich bestellt werden kann. Jeder Mitarbeiter in einem Nike-Shop hat sein eigenes, kleines Tablet, um Kunden bei Fragen oder Anliegen auch interaktiv weiterhelfen zu können. Hat man ein Kleidungsstück seiner Wahl gefunden, kann man sich zur Anprobe begeben. Beim Betreten der Kabine werden, durch einen Bewegungssensor ausgelöst, Laufvideos von bekannten Athleten mit Hintergrundmusik abgespielt. Dies soll die Kunden während der Anprobe und des Kaufprozesses inspirieren und motivieren. Bei Unsicherheiten sollen sie den Kunden in eine positive Richtung lenken und ihm ein positives Gefühl während des Einkaufs vermitteln. Möchte man einen Artikel nicht probieren oder ist er nicht im Shop direkt erhältlich, so kann man das gewünschte Kleidungsstück an einem digital auswählbaren Model über einen der Videoscreens sehen (Miles, 2012).

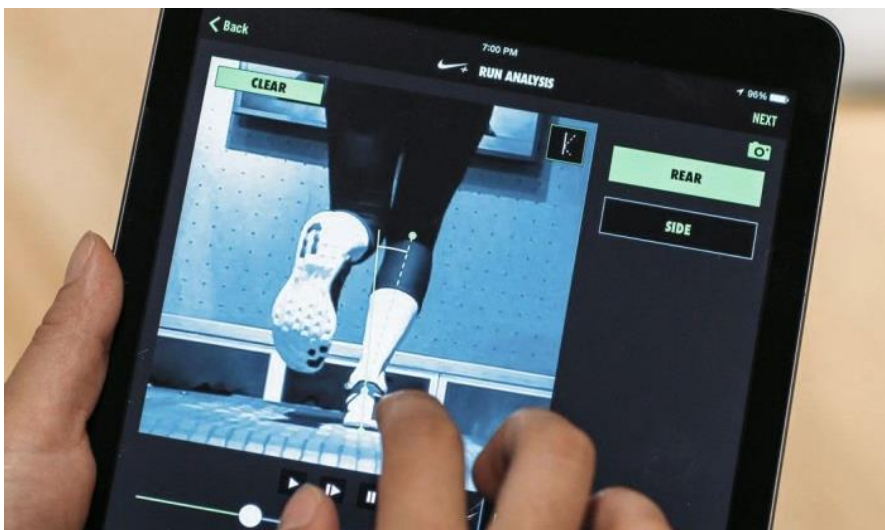
Auch um dem Shop-Besucher auch in sportlicher Hinsicht weiterzuhelfen, war Nike innovativ: mit einem Laufband, ausgestattet mit Sensoren sowie unzähligen Kameras, die über einer Gait-Analyse-Technologie, verfügen, welche den Laufstil aufzeichnen und analysieren. Die Auswertung und das Video werden daraufhin direkt auf das Tablet des Shop-Personals gesendet und können über einen personalisierten Nike-Kundenaccount ebenfalls für diesen online zugänglich gemacht werden. [Abbildungen 18 und 19] Auf Grund dieser und der durch die Beratung des Mitarbeiters kann so ein passender Laufschuh gefunden werden. Für einen begeisterten Sportler gehören auch Ernährung und Sportlehre zu seinem Alltag. Dafür stellt Nike über die Tablets und Screens Informationen und Tipps für Interessierte zur Verfügung, die von Experten zusammengestellt wurden (Fitzpatrick, 2015).

Abbildung 18: Lauf-Analyse mit Gait-Technologie



Quelle: Nike Inc., 2015

Abbildung 19: Daten der Lauf-Analyse am Tablet



Quelle: Nike Inc., 2015

Von den Produkten und Angeboten gleicht der Community-Shop allen anderen Nike-Stores, auch die wichtigsten technologischen Features sind gegeben. Speziell an diesem Konzept ist, dass Nike besonderen Wert auf die Zusammenarbeit mit lokalen Organisationen legt, um gemeinsam eine gesundheitsbewusste Gesellschaft zu fördern. Neben den Social Media Aktivitäten, die vom Shop aus über die Tablets verfolgt werden können, bieten sie wöchentliche Sportkurse mit Experten an. In Kalifornien werden beispielsweise Laufkurse am Strand veranstaltet (Renfrow, 2015). Die Experten und Athleten stellen ihre Kurse freiwillig und kostenlos zur Verfügung; auch spezielle



Angebote für Kinder und Jugendliche zur Förderung und Prävention werden von Nike angeboten. Dadurch möchte Nike das Miteinander und Gemeinschaftsgefühl verstärken und einen positiven Beitrag auch im Bereich Nachhaltigkeit stellen. Die Kunden sollen dabei das Gefühl haben, selbst das Unternehmen zu formen und ein Teil von Nike zu sein, der aktiv an der Gestaltung teilnimmt (Nike Inc., 2015).

In Kalifornien befindet sich einer der größten Women-Only Shops von Nike, der speziell für die Bedürfnisse von Frauen konzipiert ist. Auf über 6000 m<sup>2</sup> befinden sich Sportartikel, Trainingsmöglichkeiten und moderne Technologie, um ein einzigartiges Einkaufserlebnis zu kreieren. Im Gegensatz zu den anderen Konzepten ist ein eigener Fitness- und Trainingsbereich in den Shop integriert, in dem sowohl Gruppen- wie auch Einzelstunden gebucht werden können. Neben der Laufanalyse gibt es auch eine Beratung für den BH-Kauf (Nike Inc., 2015).

#### **7.2.4 Online trifft Offline bei Nike**

Eine neue Technologie, die den Online- und Offline- Kaufprozess nahtlos verbindet, wird bereits in den meisten Nike Stores angeboten. Dabei können Produkte, die nicht im Shop lagernd sind, mit einer einzigen mobilen Transaktion bestellt werden. Die Ware kann dabei entweder abgeholt oder kostenlos nach Hause bestellt werden. Mit einer einzigen Transaktion kann auch im Shop bezahlt werden: Mit einer tap-to-pay-Technologie [dt.: Antippen zum Zahlen] kann der Kunde seine Artikel per Knopfdruck an der Kasse bezahlen. Dabei werden größtenteils Produkte und Apps von Apple zur Unterstützung herangezogen (Nike Inc., 2015).

Rund um die Marke Nike haben sich – auch mit Hilfe des Unternehmens – einige Communities gebildet. Eine davon sind beispielsweise Schuhliebhaber, die sich über die neuesten Modelle austauschen. Online kommunizieren sie über Foren, Blogs oder soziale Netzwerke und veranstalten regelmäßig Community-Treffen, um sich face-to-face über ihr Lieblingsthema auszutauschen. (Niketalk, 2015) Eine weitere große Gruppe ist die Nike Sportcommunity. Diese tauschen sich online auch über Youtube Videos aus und treffen sich offline zu Sportveranstaltungen wie Laufftreffs. Dabei nutzen sie Produkte von Nike wie beispielsweise die Lauf-App oder das Tracking- Armband, um ihre Leistung aufzuzeichnen, online hochzuladen, zu teilen und miteinander zu vergleichen. Dadurch entsteht ein Markenerlebnis abseits des Kaufs, das Kunden miteinander und mit der Marke selbst verbindet und so zur Loyalität des Kunden beiträgt (Lawrence, 2015).

### 7.2.5 Nike auf dem Smartphone und Tablet

Auf dem Gebiet der mobile Applikationen hat Nike einige erfolgreiche Programme auf den Markt gebracht. Die weltweit bekannteste App ist die 'Nike+ Running' App, die 2006 in ihrer Erstversion für Apple- Geräte angeboten wurde. Im Laufe der Jahre wurde sie, angeregt durch Kundenfeedback und neueste Technologien, verbessert und ist nun für alle Betriebssysteme verfügbar. Dabei handelt es sich um eine App, die Läufer dabei helfen soll ihre Leistung zu verbessern und ihnen extra Motivation durch die Aufzeichnung ihrer Erfolge geben soll. Innerhalb des Programms kann man auswählen, ob man ein bestimmtes Ziel erreichen möchte beispielsweise für einen Marathon trainieren will oder seine bisherige Zeit oder die Distanz verbessern möchte. Während des Laufs kann man auswählen, ob man mit Musik oder Anweisungen zum Training laufen möchte. Die zurückgelegte Strecke, die per GPS aufgezeichnet wird, kann man danach mit zusätzlichen Informationen wie Wetter oder Stimmung abspeichern. Der Läufer hat danach die Möglichkeit seine Ergebnisse mit Freunden auf sozialen Netzwerken oder der Nike+ Community zu teilen (Becker, 2013).

Abbildung 20 zeigt die Nike+ Running App. Ganz links werden alle bisher gelaufenen Meilen [Angabe auch in Kilometer möglich] mit dem durchschnittlichen Kalorienverbrauch sowie der Durchschnittsgeschwindigkeit angezeigt. Darunter wird angezeigt, wann der letzte Lauf stattgefunden hat. In der Mitte sieht man die per GPS aufgezeichnete, aktuell gelaufene Strecke mit der Angabe der zurückgelegten Meilen. Die Färbung zeigt an, ob man eine schnelle [=grüne] oder eine langsame [=rote] Meile gelaufen ist. Darunter kann man seine Stimmung während des Laufes, die Straßenbeschaffenheit sowie den genutzten Laufschuh eingeben. Wenn man auf die Symbole der sozialen Netzwerke klickt, kann man die Ergebnisse auf diesen teilen. Ganz rechts sieht man die letzten Läufe inkl. aller Angaben, um sie miteinander zu vergleichen und Verbesserungen oder Schwächen festzustellen.

Abbildung 20: Funktionen der Nike+ Running-App



Quelle: MovingInsider, 2013

Zur Motivation können andere Nike+ Nutzer oder Freunde aus Social Networks den Läufer anfeuern. Dafür muss der Sporttreibende seinen Lauf vorher in der App für die Anfeuernden freischalten. Die Laufinformation erscheint dann in der Community sowie in den sozialen Netzwerken, in denen der Läufer registriert ist. Freunde haben dann die Möglichkeit, den Lauf via Live-Tracking mitzuverfolgen und entweder ein Klatschen oder einen Powersong als Unterstützung zu schicken. Das Klatschen hört der Läufer dann über die App während seines Laufes und ebenso den Song, der für ihn ausgesucht wurde. Falls man einmal nicht alleine laufen möchte, kann man über diese Plattformen auch Freunde und Community zum Mitlaufen motivieren oder via App andere Läufer für ein gemeinsames Training finden (Becker, 2013).

Die App kann sowohl am Smartphone wie auch am Tablet genutzt werden und steht für alle Geräte kostenlos zum Download bereit. Da mitgeführte Geräte beim Sport unpraktisch sind, hat Nike Sportuhren- und Armbänder entwickelt, die GPS und Tracking beinhalten und mit der App verbunden sind. Auch andere Sportartikelhersteller wie Garmin haben den Sensor für die Nike+ Running App in ihren Geräten installiert. So ist eine Vermarktung der App über die Geräte und umgekehrt möglich und trägt so um Omni-Channeling bei (Nike Inc., 2015).

Anfang des Jahres 2015 brachte Nike eine verkaufsfördernde Applikation namens 'SNKRS' auf den Markt. Sie ermöglicht dem Kunden, einfacher als im Nike-Online-Shop, mit wenigen Klicks Schuhe aus der Nike-Kollektion zu bestellen. Die App speichert alle wichtigen Informationen des Käufers, sodass er sich nicht bei jeder Nutzung einloggen und seine Zahlungsdaten wie auch Lieferadresse eingeben muss. Der zweite Vorteil ist, dass die App über bereits bestellte und angeklickte Schuhe ein Nutzerprofil erstellt und damit Schuhe in der richtigen Größe, Farbe und Stil vorschlagen kann. Wie auch die Schuh-App von Adidas können via SNKRS noch nicht am Markt erschienene Modelle vorreserviert werden. Über eine Verbindung zu sozialen Netzwerken können Produkte, die gekauft wurden oder Gefallen finden, geteilt werden. Die App dient als Zusatztool zum bestehenden Onlineshop und als Nikes Antwort auf die Adidas Schuh-App (Alvarez, 2015).

### **7.2.6 Kundenfokus und Personalisierung bei Nike**

Den Fokus auf den Kunden zu legen ist Bestandteil der Unternehmensstrategie von Nike. Dabei ist es das Ziel, die veränderten Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden zu befriedigen und zu verstehen, was er möchte und benötigt, damit die Beziehung zum Unternehmen gefestigt wird. Dabei wird vor allem auf die 1:1 Beziehung zwischen Nike und seinem Kunden Wert gelegt. Mit innovativen Produkten, die von Kunden und ihren Feedbacks angeregt werden sowie einem intensiven Markenerlebnis möchte Nike die Bindung zu seinem Kunden in Zukunft verstärken (Nike Fiscal, 2014).

Auch bezüglich der Personalisierung begegnet Nike seinem Konkurrenten Adidas auf Augenhöhe: Über den Online-Shop hat jeder Kunde die Möglichkeit, Bekleidung und Schuhe von Nike nach seinen persönlichen Wünschen zu gestalten. Das Unternehmen wirbt auf seiner Homepage mit folgendem Slogan:

„Gestalte deinen eigenen Klassiker mit personalisierten Farben, Materialien und einer persönlichen Botschaft.“ (Nike Inc., 2015, Startseite)

Mit Hilfe eines Tools kann man so seine eigenen Wünsche in den Produkten von Nike verwirklichen. Im Gegensatz zum Konkurrenten kann man auch einen Schriftzug wie beispielsweise seinen Namen auf die Schuhe drucken oder einsticken lassen. Wer einen interessanten Entwurf gemacht hat, kann diesen Zwischenspeichern, über soziale Netzwerke mit seinen Freunden teilen oder gleich im Onlineshop bestellen (Nike Inc., 2015).

### 7.2.7 Technologie bei Nike

Ob offline oder online – viele Technologien, die im Einklang miteinander stehen, helfen den Kunden und dem Unternehmen den Kaufprozess zu einem Erlebnis zu machen. Gängige Technologien wie beispielsweise QR-Codes sind bei Nike seit einigen Jahren Standard. Sowohl in den Shops, als auch auf Flyern, Plakaten oder in Schaufenster findet man kleine Scancodes, die Informationen zu Produkten oder Veranstaltungen preisgeben [Abbildung 21] (Szczerb, 2011).

Abbildung 21: QR-Code im Schaufenster von Nike



Quelle: Schonfeld, 2010

Der Einsatz von RFID-Chips in Nike-Produkten hat verschiedene Gründe. Einer davon ist, dass durch die Beliebtheit der Marke viele Fälschungen am Markt erhältlich sind. Durch die Anbringung von RFID-Technologie auf Kleidung und Schuhen ist es möglich beim Kauf dessen Echtheit zu überprüfen. Der Käufer kann erworbene Produkte mit Hilfe des Chips auch online registrieren. So möchte das Unternehmen Korruption und gefälschte Billigprodukte vermeiden (Huang, 2014).

Für Sportartikel wie beispielsweise Basketbälle hat Nike einen Drucksensor entwickelt. Dieser hilft den Sportlern, ihre Leistung wie Wurfgeschwindigkeit und Höhe zu messen. Dieser Sensor kann auch in Basketballschuhe eingelegt werden und mit dem Sensor im Ball verbunden werden. Die Daten beider Sensoren werden dann auf das Tablet oder Smartphone des Nutzers gesendet und können nach dem Training ausgewertet oder mit vorherigen Einheiten verglichen werden. Einen ähnlichen Sensor gibt es auch für Läufer,

der zusammen mit der Nike App und einem mobilen Endgerät von Apple genutzt werden kann (Nike Inc., 2015).

Um den richtigen Schuh für das Lauftraining zu finden, gibt es in den meisten Nike- Stores Laufbänder zur Analyse des Laufstils. Diese finden mit Hilfe der Gait-Technologie statt. Sie misst nicht die Geschwindigkeit, sondern die Bewegung beziehungsweise den Bewegungsablauf, die Pronation und den Auftritt des Fußes während des Laufens. Damit kann der ideale Laufschuh passend zum Fuß gefunden werden, um Probleme wie Druckstellen, Blasen oder Sehnenschmerzen zu vermeiden (Miller, 2015).

Eine Technologie, die zusammen mit dem Unternehmenspartner Apple verwirklicht wird, ist die tap-to-pay oder auch TouchID-Methode. Mit Hilfe von Near-Field-Communication (NFC) in den neuen iPhones oder der Smart Watch von Apple wird dem Kunden der Zahlvorgang erleichtert. Das Smartphone, auf dem der Nutzer mit einem Finger die TouchID aktiviert, wird einfach an eine Lesegerät gehalten und der Betrag abgebucht. Die Software im Hintergrund ist mit den Bankdaten des Nutzers versorgt und übernimmt die Zahlungsprozesse, die dafür nötig sind (Apple, 2015).

## 8. Fazit

Ob man es Omni-Channeling oder die Entwicklung des modernen Handels nennt: Die Veränderung ist da und der Markt wird sich in den kommenden Jahren weiterentwickeln, verbessern, auf neue Hindernisse und neue Chancen stoßen. Bereits in den letzten Jahren hat sich der Handel dynamisch an seine Umwelt angepasst und sich vom Single-Channel, ein Modell, das sich auch durch wirtschaftliche und historische Gegebenheiten lange gehalten hat, bis zum heutigen Stand des Omni-Channeling entwickelt.

Jedes Modell, egal ob Single-Channel, Multi-Channel oder Cross-Channel birgt seine Vor- und Nachteile, hat Kritiker und Verfechter. Der Umstieg von einer Einkanal- zu einer Mehrkanalstrategie erfolgte anfangs über weitere Offlinekanäle wie Printmedien, später kamen dann TV und Radio hinzu. Damit konnte man eine große Reichweite erzielen und war in Zeiten, in denen das Internet noch nicht kommerziell genutzt wurde, sehr erfolgreich. Diese Kanäle haben jedoch den Nachteil, dass sie als Massenmedien konzipiert sind und somit nicht auf ein Individuum zugeschnitten werden können, sondern sich an ein großes Publikum richten. Durch die Etablierung des Internets veränderte sich der Handel stark, womit ein weiterer Kanal geschaffen wurde. Das Internet kann sowohl als Kommunikationsmedium sowie als Vertriebskanal genutzt werden und erlaubt neben dem persönlichen Gespräch im stationären Kanal auch den Dialog zwischen Kunden und Unternehmen. Die Weiterentwicklung hin zu mobilen Technologien prägte den Omni-Channel-Ansatz mitunter stark.

Die Prägung der Kanalmodelle wurde nicht nur von der Technik, sondern auch dem gesellschaftlichen Wandel mit begünstigt: So vollzog sich der Wandel vom produktbezogenen hin zum kundenorientierten Modell: heute steht der Kunde im Mittelpunkt der Unternehmensstrategie. Der Kunde erwartet sich vom Unternehmen mit gezielten Angeboten versorgt und möglichst bequem mit dem gewünschten Produkt oder Service versorgt zu werden. Convenience, Service und Erlebnis sowie Personalisierung stehen an oberster Stelle. Durch eine Vielzahl an Anbietern am Markt hat es der Konsument nicht leicht, sich für ein Produkt oder Unternehmen zu entscheiden. Täglich wird er online sowie offline mit Werbebotschaften und Kaufangeboten überflutet, da die Konkurrenz im Handel groß ist und jedes Unternehmen versucht, den Kunden für sich zu gewinnen.

Neben Technologien, dem wachsenden Onlinehandel, den Veränderten Bedürfnissen der Kunden und dem Wettbewerb haben auch die Strukturen im Handel und Neuerungen in

der Logistik zum Omni-Channel-Konzept beigetragen. Durch neue Hard- und Software in Form von Sensoren, Chips und intelligenten Programmen sowie der Zusammenlegung von Warenlagern können Kosten und Zeit gespart und Flexibilität erreicht werden.

Das Omni-Channeling mit all seinen positiven Eigenschaften muss jedoch richtig umgesetzt und an das Unternehmen, seine Produkte und Kunden angepasst werden. Theoretisch sieht der Wandel vom Multi-Channeling zum Omni-Channel-Ansatz eine Verknüpfung der Kanäle vor, doch praktisch muss jeder Kanal einzeln überarbeitet werden. Die Stores müssen mit Technik und Inventarkonzepten ausgestattet werden, sodass sie mit den weiteren Kanälen synchronisiert werden können. Über die Anbringung von RFID, Beacons, Sensoren und mobilen Technologien kann das Shopperlebnis im Store wie auch mit den Onlinekanälen erreicht werden. Kunden sollen nicht mehr zufällig eine Marke kaufen, sondern dauerhaft an das Unternehmen gebunden und dafür in Form von Incentives und Angeboten innerhalb eines Loyalitätsprogrammes belohnt werden. Ein kritischer Erfolgsfaktor ist, dass die Kanäle alle aufeinander abgestimmt sind und die Grenzen verschwimmen. So soll der Kunde barrierefrei zwischen den Channel wechseln und diese auch parallel nutzen können. Er muss dabei immer als Person X mit seinem Profil, seinen Vorlieben und Wünschen wahrgenommen werden, damit auch der jeweilige Kanal die richtigen Angebote und Informationen für ihn bereithält.

Ein Markt, der sich in den letzten Jahren stark entwickelt hat, ist die Sportartikelindustrie. Das Gesundheitsbewusstsein und der Trend zum Sport und einem Fitnesslifestyle fördern den Umsatz und damit das Wachstum der Industrie. Zwei große Hersteller und damit auch Konkurrenten in dieser Branche sind Adidas und Nike. Sie stehen auf Platz eins und zwei aller Sportartikelhersteller weltweit und sind durch Konkurrenz und Wettbewerb immer wieder gefordert, neue Wege zur Kundengenerierung und Absatzwirtschaft zu finden.

Vielen Kritikern zu Folge ist Omni-Channel nur ein 'Buzz-Word' und nicht mehr als ein bloßer Gedanke. Dass dem nicht so ist zeigen diese beiden Unternehmen. Schon aus ihrer historischen Entwicklung zeigt sich, dass beide Hersteller immer neue Wege nutzten und innovative Ansätze als erste am Markt anwendeten, um ihre Stellung beizubehalten. Mit innovativen Store-Konzepten, Instore- sowie zusätzlichen Fitness- Apps und den Vertrieb über Großhändler wie auch eigene Shops setzen sie das Omni-Channel-Konzept in die Praxis um. Personalisierte Produkte, Nachhaltigkeitsprogramme und eine kanalübergreifende Interaktion in Verbindung mit sozialen Netzwerken unterscheiden sie von anderen Mitbewerbern, die noch in Multi-Channel-Konzepten verharren.



## 9. Ausblick

Obwohl Omni-Channeling in der Praxis bereits vereinzelt umgesetzt wird, ist es in der Wissenschaft noch relativ unerforscht. Lediglich wenige Studien zur Nutzung und zu den Vorteilen wie auch Expertenmeinungen sind zu diesem Thema bekannt. Ein erster Schritt, der hier wichtig wäre, ist die Festlegung einer eindeutigen Definition. Während Autoren wie Heinemann (2013) von einem Trend im Konsumentenverhalten sprechen, sehen andere wie Klosek (2012) ein selbständiges Handelsmodell, welches eine Weiterentwicklung zum Multichannel-Modell darstellt, dahinter. Die Frage ist auch, welche Kanäle ein Omni-Channel- Ansatz benötigt – ob das Internet als Online-Kanal ausreichend ist oder ob Mobile Commerce nicht nur Erfolgsfaktor, sondern auch Voraussetzung für diese Strategie ist. Die Grenzen der Mehrkanalansätze sind nicht klar definiert und so fällt es mit jedem hinzukommenden schwerer, ein Unternehmen zu einem Modell klar zuzuordnen. Für zukünftige Forschung zu diesem Thema wäre es sinnvoll, neben einer einheitlichen Definition auch Kriterien für eine Omni-Channel-Nutzung aufzustellen, damit eine eindeutige Klassifikation möglich ist.

In der Praxis ist die Technik ein kritischer Punkt für die Weiterentwicklung und Ausbreitung dieses und zukünftiger Ansätze. Noch sind viele Anwendungen kostenintensiv und die Harmonisierung mit bestehenden Systemen ist problematisch. Warum sich also viele, vor allem kleinere und mittlere Unternehmen diesen kanalübergreifenden Ansatz nicht leisten können oder wollen, liegt darin begründet. Daher ist es für die Ausbreitung des Omni-Channelings wichtig, dass Standards entwickelt werden, die für alle Unternehmen leistbar und umsetzbar sind, damit sie am Markt neben großen Anbietern standhalten können und nicht an dieser Barriere scheitern.

Man weiß zwar, was vor dem Omni-Channel- Ansatz war, die große Frage ist jedoch, was danach kommt. Kann man diesen Ansatz noch weiterentwickeln? Wenn man die historische Entwicklung betrachtet, fällt die Antwort darauf positiv aus. Heinemann (2013) stellt dazu den Begriff 'No-Line-Commerce' in den Raum, der seiner Meinung nach die höchste bisherige Evolutionsstufe im Handel darstellt. Im Gegenzug zum Omni-Channel-Modell, bei dem Kanäle parallel genutzt werden, sollen hierbei die Kanäle komplett ineinander verschmelzen, sodass der Käufer nicht mehr bemerkt in welchem Kanal der Kauf tatsächlich stattfindet. Aus heutiger Sicht ist der No-Line-Handel noch nicht vollständig umsetzbar, da die technischen sowie rechtlichen Möglichkeiten dafür noch nicht gegeben sind. Ob den Konsumenten dieses Modell zukünftig tatsächlich im Handel begegnet, wird die Zeit zeigen.

## 10. Literaturverzeichnis

### 10.1 Bibliografie

- Ahlert, D. / Hesse, J.** (2003): Das Multikanalphänomen – viele Wege führen zum Kunden. In: Ahlert, D. / Hesse, J. / Jullens, J. / Smend, P. [Hrsg.]: Multikanalstrategien, Konzepte, Methoden und Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler Verlag. 2003. S. 3-33.
- Andreff, W.** (2006): The sports goods industry. In: Andreff, W. & Szymanski, S. [Hrsg.]: Handbook on the Economics of Sport. Massachusetts: Edward Elgar Publishing. 2006. S. 27-39.
- Aubrey, C. & Judge, D.** (2012): Re-imagine retail: Why store innovation is key to a brand's growth in the "new normal", digitally-connected and transparent world. In: Journal of Brand Strategy. Vol. 1. No. 1. 2012. S.31-39.
- Bachem, Ch.** (2005): Multichannel- Marketing – Kundenkanäle intelligent vernetzen. In: Schwarz, T. [Hrsg]: Leitfaden Permission Marketing. Norderstedt: Books on Demand. 2005. S.45-81.
- Bodhani, A.** (2012): Shops offer the e-tail experience: Driving engagement through digitalization". In: Journal of Digital & Social Media Marketing. Vol. 1. No. 4. 2012. S. 365-372.
- Bullinger, H.J. & Hermann, S.** (2000): Wettbewerbsfaktor Kreativität. Strategien, Konzepte und Werkzeuge zur Steigerung der Dienstleistungsperformance, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- BVH** (2013): Interaktiver Handel in Deutschland – Die Entwicklung des Multichannel Online- und Versandhandels B2C im Jahr 2012. Unterlagen zur BVH-Jahrespressekonferenz. Berlin.
- Capaldo, S.** (2014): Creating an integrated omni-channel retail experience.Forschungsarbeit. Universität Florida.
- Dach, C.** (2002): Internet-Shopping versus stationärer Handel: Zum Einkaufsstättenwahlverhalten von Online- Shoppern. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Deloitte** (2014): The omnichannel opportunity. Unlocking the power of the connected consumer. A report for eBay. London.
- Dunzinger, T.** (2014): Die Auswirkungen von Versandhandel und E-Commerce auf den stationären Handel. Hamburg: Bachelor & Master Publishing.
- Emrich Ch.** (2008): Multi-Channel-Communications- und Marketing-Management. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Frisch, A.** (2009): The story of Nike, Minnesota: Creative Education Verlag.
- Frühwirth, G.** (1988): Produktzyklen und ihre räumliche Wirkung: eine wirtschaftsgeographische Fallstudie aus dem Bereich der österreichischen Sportartikelindustrie. Dissertation an der Universität Wien.

- Gluchowski, P. / Gabriel, R. / Dittmar, C.** (2008): Management Support Systeme und Business Intelligence. Computergestützte Informationssysteme für Fach- Und Führungskräfte. 2. Aufl. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.
- Gundermann, J.** (2011): Trends und Ansprüche für Barrierefreiheit von Webinhalten: Die Relevanz von WAI-ARIA und WCAG 2.0. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Heinemann, G.** (2011): Cross Channel Management. Integrationserfordernisse im Multi-Channel-Handel. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Heinemann, G.** (2013): No-Line-Handel. Höchste Evolutionsstufe im Multi-Channeling. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Heinemann, G.** (2014): Der neue Online- Handel. Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im E-Commerce. 5.Aufl. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Hermanns, A./ Sauter, M.** (1999): Electronic Commerce – Grundlagen, Potentiale, Marktteilnehmer und Transaktionen. In: Hermanns, A. / Sauter, M. [Hrsg.]: Management- Handbuch Electronic Commerce: Grundlagen, Strategien, Praxisbeispiele. München: Franz Vahlen Verlag. 1999. S. 13-29.
- Höhne, S.** (1999): Nationale Sportartikelindustrie im globalen Wettbewerb. In: Troisen, G. [Hrsg.]: Die Sportbranche: Wachstum – Wettbewerb – Wirtschaftlichkeit. 2. Aufl. Frankfurt/Main: Campus Verlag. 1999. S. 255- 267
- Levy, M./ Weitz, B. / Grewal, D.** (2013): Retailing Management. 9. Ausgabe. New York: McGraw- Hill Education.
- Lipsey, R.A.** (2006): The sporting goods industry: history, practices and products. North Carolina: McFarland Verlag.
- Mahrtdt, N.** (2008): Crossmedia - Werbekampagnen erfolgreich planen und umsetzen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Meyer, A. & Schneider, D.** (2002): Loyalitätsprogramme im internationalen Vergleich. In: Ahlert, D. / Becker, J. / Knackstedt, R. / Wunderlich, M. [Hrsg.]: Customer Relationship Management im Handel. Strategien, Konzepte, Erfahrungen. Berlin : Springer Verlag. 2002. S. 309-341.
- Möhlenbruch, D. / Dölling, S. / Ritschel, R.** (2008) Web 2.0- Anwendungen im Kundenbindungsmanagement des M-Commerce. In: Bauer, H.H. / Direks, T. / Bryant, M.[Hrsg.]: Erfolgsfaktoren des Mobile Marketing – Strategien, Konzepte und Instrumente. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag. 2008. S. 221-240.
- Moriarty, R.T. & Moran, U.** (1991): Die Absatzhybriden sind da. Was tun damit? In: Harvard Business Manager. Ausgabe 3/1991. S. 97-108.
- Olderog, T.** (2003): Faktoren des Markterfolges im Online- Handel. Wiesbaden: Gabler & GWV Fachverlage.
- Picot, N. / Buttermann, A. / Heger, D.K.** (2001): Elektronischer Handel – Wandel unter Marktorganisations- und Wettbewerbsgesichtspunkten. In: Donges, J.B. / Eckhoff, J. [Hrsg.]: E-Commerce und Wirtschaftspolitik. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag. 2001. S. 9-30.
- Ray, R.** (2010): Supply Chain Management for Retailing. New Delhi: McGraw Hill Verlag

- Rotax, O.** (2010): Neue Internet- Service- Geschäftsmodelle revolutionieren den E-Commerce-Markt – Zappos war nur der Anfang. In: Heinemann, G. & Haug, A. [Hrsg.]: Web- Exzellenz im E-Commerce – Innovation und Transformation im Handel. Wiesbaden: Springer Verlag. 2010. S. 189-206.
- Schobesberger, A.** (2007): Multichannel-Retailing im Einzelhandel – Entwicklung, Motivation, Einflussfaktoren. Berlin: Dr. Müller Verlag.
- Schweiger, W.** (2002): Cross-Media zwischen Fernsehen und Web. Versuch einer theoretischen Fundierung des Crossmedia-Konzepts. In: Theunert, H. / Wagner, U. [Hrsg.]: Medienkonvergenz: Angebot und Nutzung. München: Reinhard Fischer Verlag. 2002. S. 123-136.
- Schramm- Klein, H.** (2003): Multi- Channel- Retailing. Verhaltenswissenschaftliche Analyse der Wirkung von Mehrkanalsystemen im Handel. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Seiringer, K.** (2005): Wertorientiertes Management in der Sportartikelindustrie unter besonderer Berücksichtigung von industriespezifischen Werttreibern. Norderstedt: Grin Verlag.
- Shan, T.O.A.** (2014): A study of omni- channel retailing: The impact of integration quality on omni- satisfaction and omni- loyalty in apparel retail business. Studie der Hong Kong Polytechnic University.
- Turowski, K. & Pousttchi, K.** (2004): Mobile Commerce: Grundlagen und Techniken. Berlin/ Heidelberg/ New York: Springer Verlag.
- Uvarovski, D.** (2009): Die Übernahme von Reebok International Ltd. durch die adidas-Salomon AG. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Wamser, C.** (2000): Electronic Commerce. Grundlagen und Perspektiven. München: Franz Vahlen Verlag.
- Weber, K.** (2007): RFID in Prozessen der Supply Chain. Analyse und Auswirkungen des RFID-Einsatzes in den Supply Chain Prozessen: Planung, Beschaffung, Herstellung und Lieferung. Diplomarbeit. Universität Bayreuth.
- Wirtz, B.** (2002): So binden Sie Ihre Kunden auf den richtigen Kanälen. In: Absatzwirtschaft. Nr. 4. S. 48-53.
- Wirtz, B.** (2008): Multi-Channel-Marketing: Grundlagen, Instrumente, Prozesse. Wiesbaden: Gabler Verlag.

## 10.2 Onlinequellen

- 4EON** (2015): Retail window display design company, online verfügbar unter: <http://www.4eon.net/creating-designing-visually-stunning-retail-window-displays/> [Zugriff am 15.08.2015].
- Aberer, S.** (2015): Barrierefreiheit, online verfügbar unter: <http://www.aberer.at/htm/barrierefreiheit.shtml> [Zugriff am 17.06.2015].
- Adidas Group** (2015): Die Geschichte von Adidas, online verfügbar unter: <http://www.adidas-group.com> [Zugriff am 15.08.2015].
- Adidas Konzern** (2015): Unser Konzern. Konzernlagebereich, online verfügbar unter: [http://www.adidas-group.com/media/filer\\_public/2014/03/17/adidas\\_lb\\_2013\\_de.pdf](http://www.adidas-group.com/media/filer_public/2014/03/17/adidas_lb_2013_de.pdf) [Zugriff am 30.08.2015].
- Aitken, A.** (2015): Fitness Apps reviewed: Adidas miCoach, asics & garmin connect, online verfügbar unter: <http://www.pushtechology.com/2015/02/18/fitness-apps-reviewed-adidas-micoach-asics-garmin-connect/> [Zugriff am 03.07.2015].
- Alvarez, E.** (2015): Nike's SNKRS app puts a shoe store in your pocket, online verfügbar unter: <http://www.engadget.com/2015/02/11/nike-snkrs-app/> [Zugriff am 15.08.2015].
- Anderson, C.** (2004): The long tail, online verfügbar unter: <http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html> [Zugriff am 15.03.2015].
- Angermeier, G.** (2014): Kundenbedürfnis, online verfügbar unter: <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/kundenbeduerfnis> [Zugriff am 15.08.2015].
- Apple** (2015): Apple pay – your wallet. Without the wallet, online verfügbar unter: <http://www.apple.com/apple-pay/> [Zugriff am 03.07.2015].
- Becker, H.** (2013): Nike+ GPS Running App Review, online verfügbar unter: <http://www.technologyguide.com/softwarereview/nike-gps-running-app-review/> [Zugriff am 03.07.2015].
- Becker, T.A. & Freyer, S.** (2014): A.T. Kearney- Studie: Sportindustrie wächst schneller als das Bruttoinlandprodukt vieler Länder, online verfügbar unter: <http://www.presseportal.de/pm/15196/2871859> [Zugriff am 27.06.2015].
- Bell, A.** (2013): Right on target: Two retailers share their success stories in the sporting goods niche, online verfügbar unter: <http://www.hardwareretailing.com/right-on-target-two-retailers-share-their-success-stories-in-the-sporting-goods-niche/> [Zugriff am 17.06.2015].
- Bell, D. / Gallino, S. / Moreno, A.** (2014): Inventory showrooms and customer migration in omni-channel retail: The effect of product information, online verfügbar unter: [http://misrc.umn.edu/wise/2014\\_Papers/17.pdf](http://misrc.umn.edu/wise/2014_Papers/17.pdf) [Zugriff am 11.08.2015].
- Bhaiya, A.** (2015): Omnichannel or bust: The retailer's road to a customer's heart, online verfügbar unter: [http://www.huffingtonpost.com/amit-bhaiya/omnichannel-or-bust-the-r\\_b\\_7500150.html](http://www.huffingtonpost.com/amit-bhaiya/omnichannel-or-bust-the-r_b_7500150.html) [Zugriff am 27.06.2015].

- Binns, J.** (2013): Top 5 best-in-class omnichannel retailers, RIS News: Business/Technology Insights for Retail, online verfügbar unter: <http://risnews.edgl.com/retail-news/Top-5-Best-in-Class-Omnichannel-Retailers88936> [Zugriff am 27.06.2015].
- Bitkom** (2013): Trends im E-Commerce, Konsumentenverhalten beim Online- Shopping, online verfügbar unter: [http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM\\_E-Commerce\\_Studienbericht.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_E-Commerce_Studienbericht.pdf) [Zugriff am 15.08.2015].
- Bitkom** (2014): Big- Data- Technologien – Wissen für Entscheider, online verfügbar unter: [https://www.bitkom.org/Publikationen/2014/Leitfaden/Big\\_Data\\_Technologien\\_Wissen\\_fuer\\_Entscheider/140228\\_Big\\_Data\\_Technologien\\_Wissen\\_fuer\\_Entscheider.pdf](https://www.bitkom.org/Publikationen/2014/Leitfaden/Big_Data_Technologien_Wissen_fuer_Entscheider/140228_Big_Data_Technologien_Wissen_fuer_Entscheider.pdf) [Zugriff am 15.08.2015].
- Carlson, C.** (2014): Leave the blocking and tackling to big data, online verfügbar unter: <https://www.peoplepattern.com/omni-channel-marketing-sports-vertical/> [Zugriff am 17.06.2015]
- Carr, A.** (2010): Adidas micoach personal trainer iPhone app is a freeware nike+ rival, online verfügbar unter: <http://www.fastcompany.com/1676806/adidas-micoach-personal-trainer-iphone-app-freeware-nike-rival> [Zugriff am 05.04.2015].
- Carroll, D. & Guzmán, I.** (2013): The new omni-channel approach to serving customers. Strategy implications for communications service providers, online verfügbar unter: <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/communications/accenture-new-omni-channel-approach-serving-customers.pdf> [Zugriff am 15.08.2015].
- Castillo, J.** (2015): A roadmap to omnichannel championship, online verfügbar unter: [https://www.openbravo.com/content/pdf/ebookaroadmaptoomnichannelchampionship\\_en.pdf](https://www.openbravo.com/content/pdf/ebookaroadmaptoomnichannelchampionship_en.pdf) [Zugriff am 27.06.2015].
- Celko, M. / Jánosky, S.** (2014): Die Zukunft des stationären Handels. Trendstudie des 2b AHEAD ThinkTanks, Leipzig, online verfügbar unter: [http://2bahead.com/fileadmin/content/janszky/pdf/Trendstudie\\_Die\\_Zukunft\\_des\\_stationaeren\\_Handels\\_klein.pdf](http://2bahead.com/fileadmin/content/janszky/pdf/Trendstudie_Die_Zukunft_des_stationaeren_Handels_klein.pdf) [Zugriff am 15.08.2015].
- Competitive Edge Research Reports & SAP** (2014): Want customers? Get engaged. The future of customer engagement, online verfügbar unter: [https://www.sap.com/bin/sapcom/en\\_gb/downloadasset.2014-07-jul-11-20.want-customers-get-engaged-pdf.bypassReg.html](https://www.sap.com/bin/sapcom/en_gb/downloadasset.2014-07-jul-11-20.want-customers-get-engaged-pdf.bypassReg.html) [Zugriff am 27.06.2015].
- Cummings, T.** (2015): Top 5 best high tech sporting goods of 2015, online verfügbar unter: <http://heavy.com/tech/2015/03/top-best-high-tech-sporting-goods-adidas-zepp-94fifty-baseball-basketball-2015/> [Zugriff am 27.06.2015].
- Datalogic** (2013): Logistiktechnologie: Das Rückgrat im Omni- Channel Retailing, online verfügbar unter: [file:///C:/Users/Admin/Desktop/WP-LOGISTICS%20TECH%20-%20OMNI%20CHANNEL%20RETAIL\\_DE.pdf](file:///C:/Users/Admin/Desktop/WP-LOGISTICS%20TECH%20-%20OMNI%20CHANNEL%20RETAIL_DE.pdf) [Zugriff am 15.08.2015].
- Deckers Brands** (2014): UGG opens first high-tech concept store in Washington, D.C. Area: New Store underscores deckers brands' commitment to omni-channel consumer experience, online verfügbar unter: <http://www.prnewswire.com/news-releases/ugg-opens-first-high-tech-concept-store-in-washington-dc-area-282549221.html> [Zugriff am 15.08.2015].

- Delego** (2015): The rise of omni channel retailing calls for new strategies, online verfügbar unter: <http://www.delegosoftware.com/blog/the-rise-of-omni-channel-retailing-calls-for-new-strategies/> [Zugriff am 04.04.2015].
- Dixon, E.** (2014): 5 Steps to omnichannel merchandise management, online verfügbar unter: <http://risnews.edgl.com/retail-news/5-Steps-to-Omnichannel-Merchandise-Management91755> [Zugriff am 27.06.2015].
- Dobre, C.** (2013): Case Study: Adidas window shopping, online verfügbar unter: <http://www.best-marketing.eu/case-study-adidas-window-shopping/> [Zugriff am 28.08.2015].
- Drnec, J.** (2015): Omni- Channel Retailing – Die Zukunft des Handels, online verfügbar unter: [http://www.xvise.com/files/sites/default/data/images/news/150126\\_Business\\_Logistics\\_Omni-Channel\\_Retailing\\_idr90.pdf](http://www.xvise.com/files/sites/default/data/images/news/150126_Business_Logistics_Omni-Channel_Retailing_idr90.pdf) [Zugriff am 05.04.2015].
- Dye, Ch.** (2014): What are the advantages & disadvantages of single channel strategy? Online verfügbar unter: <http://yourbusiness.azcentral.com/advantages-disadvantages-single-channel-strategy-16385.html> [Zugriff am 06.06.2015].
- Dziallas, T.** (2015): E-Commerce: Wachsen im Wettbewerb, online verfügbar unter: <http://www.internetworld.de/e-commerce/internet-world-messe/e-commerce-wachsen-im-wettbewerb-915778.html> [Zugriff am 26.05.2015].
- eBay Advertising** (2014): So wird Onlinewerbung zum Treiber für den Omnichannel-Handel, online verfügbar unter: <http://www2.ebayadvertising.com/de/node/375> [Zugriff am 07.05.2015].
- Eggert, D.** (2006): Cross-Channel-Konzeptionen für TV-Formate. Möglichkeiten und Grenzen einer integrierten Vermarktung, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie, online verfügbar unter: <http://www.rundfunk-institut.uni-koeln.de/institut/pdfs/21306.pdf> [Zugriff am 27.06.2015].
- eMarketer** (2013): Ecommerce sales topped \$1 trillion for first time in 2012, online verfügbar unter: <http://www.emarketer.com/Article/Ecommerce-Sales-Topped-1-Trillion-First-Time-2012/1009649> [Zugriff am 26.05.2015].
- EURIM** (2000): online verfügbar unter: <http://www.unece.org/trade/untdid/download/eca97003.pdf> [Zugriff am 15.03.2015].
- Fang, X.** (2014): Mainland Outdoor Sporting Goods Sector Posts 31% Growth for 2013, online verfügbar unter: <http://economists-pick-research.hktdc.com/business-news/article/International-Market-News/Mainland-Outdoor-Sporting-Goods-Sector-Posts-31-Growth-for-2013/imn/en/1/1X000000/1X09Z17Q.htm> [Zugriff am 26.05.2015].
- FAZ** (2004): Frankfurter Allgemeine Zeitung, 05.04.2004, Nr. 81 / Seite 19, online verfügbar unter: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/netzwirtschaft/internet-e-commerce-marktfuehrer-ziehen-konkurrenz-davon-1163183.html> [Zugriff am 27.06.2015].
- Finanzen.net** (2014): Profil Nike, online verfügbar unter: <http://www.finanzen.net/unternehmensprofil/Nike> [Zugriff am 28.08.2015].

- Fiorletta, A.** (2013): Pricing challenges in an omnichannel world, online verfügbar unter: [http://f9e7d91e313f8622e55724a29c251add4cb0f3d45e39c18c202f.r83.cf1.rac.kcdn.com/Pricing\\_Feature\\_RTP\\_Feb\\_2013.pdf](http://f9e7d91e313f8622e55724a29c251add4cb0f3d45e39c18c202f.r83.cf1.rac.kcdn.com/Pricing_Feature_RTP_Feb_2013.pdf) [Zugriff am 26.05.2015].
- Fitzpatrick, H.** (2015): Nike just revealed its fascination store of the future, online verfügbar unter: <http://uk.businessinsider.com/redesigned-seattle-nike-store-offers-gait-analysis-2015-8?r=US&IR=T> [Zugriff am 01.09.2015].
- Fridman, V.** (2014): The next big thing in online shopping: The offline connection, online verfügbar unter: [http://runway.blogs.nytimes.com/2014/11/17/farfetch-has-the-next-big-thing-in-online-shopping-the-offline-connection/?\\_r=0](http://runway.blogs.nytimes.com/2014/11/17/farfetch-has-the-next-big-thing-in-online-shopping-the-offline-connection/?_r=0) [Zugriff am 04.04.2015].
- Fridman, A.** (2015): Omni Channel Marketing allows the best of both in-store and e-Commerce, online verfügbar unter: <http://www.inc.com/adam-fridman/omni-channel-marketing-allows-the-best-of-both-in-store-and-e-commerce.html> [Zugriff am 26.05.2015].
- Fröhlich, J.** (2012): Mirror, mirror on the wall... Adidas discovers the world of teenagers, online verfügbar unter: <http://www.thematicthinking.com/idea/adidas-discovers-the-world-of-teenagers-62/> [Zugriff am 28.08.2015].
- Gittenberger, E. & Vogl, B.** (2014): Internet- Einzelhandel 2014, Eine Studie des KMU, online verfügbar unter: [https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/Download\\_Internet-Einzelhandel\\_2014.pdf](https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/Download_Internet-Einzelhandel_2014.pdf) [Zugriff am 02.05.2015].
- Grant, G.** (2015): Omnichannel, big data. What's next? Predictions for 2015, online verfügbar unter: <http://multichannelmerchant.com/blog/omnichannel-big-data-whats-next-predictions-for-2015-02022015/> [Zugriff am 04.04.2015].
- Hackl, H.** (2012): Frisch für BlackBerry: die brandneue Version 3.0 der Tracking- App runtastic, online verfügbar unter: <http://www.a1blog.net/2012/02/16/frisch-fur-blackberry-die-brandneue-version-3-0-der-tracking-app-runtastic/> [Zugriff am 01.09.2015].
- Hackl, H.** (2014): Der Adidas „miCoach Smart Ball“ ist ein Fußball mit Bluetooth, Sensoren und iOS- App, online verfügbar unter: <http://www.mobilitylounge.com/reisen/?p=24448> [Zugriff am 01.09.2015].
- Haggerty, M.** (2014): The key to omnichannel success: A strong logistics strategy, online verfügbar unter: <http://multichannelmerchant.com/opsandfulfillment/warehouse/key-omnichannel-success-strong-logistics-strategy-21022014/> [Zugriff am 18.06.2015].
- Handelsblatt** (2012): Sportartikelbranche blickt zufrieden auf 2012, 07.12.2012, online verfügbar unter: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/adidas-und-co-sportartikelbranche-blickt-zufrieden-auf-2012/7490510.html> [Zugriff am 01.09.2015].
- Haufe** (2015): So meistern Händler die Digitalisierung, online verfügbar unter: [http://www.haufe.de/marketing-vertrieb/crm/omnichannel-so-meistern-haendler-die-digitalisierung\\_124\\_306560.html](http://www.haufe.de/marketing-vertrieb/crm/omnichannel-so-meistern-haendler-die-digitalisierung_124_306560.html) [Zugriff am 27.06.2015].
- Hazelton, B.** (2009): History of e-commerce, online verfügbar unter: <http://www.spirecast.com/history-of-e-commerce/> [Zugriff am 15.03.2015].



- Helbig, A.** (2012): Effizient durch Omni- Channel, online verfügbar unter: <http://www.e-commerce-magazin.de/effizient-durch-omni-channel> [Zugriff am 27.06.2015].
- Huang, B.** (2014): Applying anti-counterfeiting RFID chip into nike shoes, online verfügbar unter: <http://de.slideshare.net/BillHuang6/applying-anticounterfeiting-rfid-chip-into-nike-shoes> [Zugriff am 15.03.2015].
- Hybris** (2014): Ein perfektes Commerce- Erlebnis für Omnichannel- Kunden, online verfügbar unter: [http://www.sap.com/bin/sapcom/de\\_de/downloadasset.2014-12-dec-16-11.creating-the-perfect-commerce-experience-for-the-omnichannel-customer-pdf.html](http://www.sap.com/bin/sapcom/de_de/downloadasset.2014-12-dec-16-11.creating-the-perfect-commerce-experience-for-the-omnichannel-customer-pdf.html) [Zugriff am 04.04.2015].
- IAB** (2014): DACH Studie 2014 - Digitale Nutzungstrends in Deutschland, Österreich und Schweiz, online verfügbar unter: [http://www.iab-austria.at/wp-content/uploads/2014/09/DACH Studie 2014 AT Launchpraesentation.pdf](http://www.iab-austria.at/wp-content/uploads/2014/09/DACH-Studie-2014-AT-Launchpraesentation.pdf) [Zugriff am 15.03.2015].
- IntelliAD** (2014): Studie: „Showrooming“ zwingt lokalen Handel zum Umdenken: Jeder vierte junge Erwachsene kauft direkt nach dem Ladenbesuch via Handy online – meist ohne Gewissensbisse, online verfügbar unter: <http://www.intelliad.de/showrooming/> [Zugriff am 27.06.2015].
- Karmann, D.** (2015): Adidas kauft Fitness- App Runtastic für 220 Millionen Euro, online verfügbar unter: <http://www.tt.com/lebensart/10356597-91/adidas-kauft-fitness-app-runtastic-f%C3%BCr-220-millionen-euro.csp> [Zugriff am 28.08.2015].
- Kletschke, T.** (2014): Heimspiel mit HomeCourt – neuer Adidas Store in Nürnberg, online verfügbar unter: <http://invidis.de/2014/12/omnichannel-heimspiel-mit-homecourt-neuer-adidas-store-in-nuernberg/> [Zugriff am 28.08.2015].
- Klosek, N.** (2012): Creating the Omni- Channel, online verfügbar unter: <http://www.dealerscope.com/article/how-independent-dealers-scaling-best-buy-s-marketing-tactics-fit-their-needs/> [Zugriff am 27.06.2015].
- KMU** (2015): Klassisches Marketing: Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, verfügbar unter: <http://www.kmu.admin.ch/kmu-betreiben/03642/03655/03661/index.html?lang=de> [Zugriff am 07.05.2015].
- Küll, U.** (2015): Im Rausch der Geschwindigkeit: Big Data und Echtzeitanalysen revolutionieren Business Intelligence, online verfügbar unter: <http://www.heise.de/microsites/big-data-so-beherrschen-sie-die-datenflut/big-data-und-echtzeitanalysen-revolutionieren-business-intelligence/150/304/893/5> [Zugriff am 04.04.2015].
- Lawrence, S.** (2015): Nike + community = leadership, online verfügbar unter: <http://gobigalways.com/nike/> [Zugriff am 15.08.2015].
- Leitinger, S. / Gröchenig, S. / Pavelka, S. / Wimmer, M.** (2010): Erfassung von Personenströmen mit der Bluetooth-Tracking-Technologie, online verfügbar unter: [http://www.agit.at/php\\_files/myAGIT/papers/2010/8050.pdf](http://www.agit.at/php_files/myAGIT/papers/2010/8050.pdf) [Zugriff am 15.03.2015].
- Lemke, R. & Schwerdtfeger, R.** (2015): Verlorene Umsatzanteile zurück erobern, online verfügbar unter: <http://www.channelpartner.de/a/verlorene-umsatzanteile-zurueck-erobern,3045969> [Zugriff am 18.08.2015].

- Lixenfeld, C.** (2014): Die Online- Strategie von Adidas, online verfügbar unter: <http://www.cio.de/a/die-online-strategie-von-adidas,2946608,3> [Zugriff am 02.09.2015].
- Lobel, J.** (2013): The white house open data mandate – it's all about building APIs, online verfügbar unter: <http://www.swiftiq.com/blog/the-white-house-open-data-mandate---its-all-about-building-apis> [Zugriff am 28.08.2015].
- Mecheels, A.** (2014): Erlebnisse für Omnichannel- Shopper, online verfügbar unter: <http://www.e-3.de/artikel/erlebnisse-fuer-omnichannel-shopper/> [Zugriff am 19.06.2015].
- Medienforschung** (2014): Medienforschung des ORF, online verfügbar unter: <http://mediaresearch.orf.at/> [Zugriff am 05.07.2015].
- Miles, S.** (2012): Nike fuel statoin: the future of retail? Online verfügbar unter: <http://www.pocket-lint.com/news/114698-nike-fuel-station-shoreditch-high-street> [Zugriff am 28.08.2015].
- Miller, M.** (2015): Nike at the gait: Bringing sports tech and clinics to the masses, online verfügbar unter: <http://www.brandchannel.com/2015/08/06/nike-sports-tech-080615/> [Zugriff am 05.07.2015].
- Morrison, K.** (2015): How companies are using omni- channel marketing to reach customers, online verfügbar unter: <http://www.adweek.com/socialtimes/how-companies-are-using-omni-channel-marketing-to-reach-customers-infographic/619265> [Zugriff am 19.06.2015].
- MovingInsider** (2013): Top 3 running apps for your new home, online verfügbar unter: <http://movinginsider.com/2013/01/05/top-3-running-apps-for-your-new-home/> [Zugriff am 12.08.2015].
- Müller, A. & Schiefelbein, M.** (2012): Der Markt für mobile Zahlungslösungen: Szenarien einer zukünftigen Vielfalt am Point-of-Sale, online verfügbar unter: <http://coretechmonitor.com/der-markt-fuer-mobile-zahlungsloesungen-szenarien-einer-zukuenftigen-vielfalt-am-point-of-sale/> [Zugriff am 05.07.2015].
- Nike Fiscal** (2014): Shareholders report, online verfügbar unter: [http://investors.nike.com/files/doc\\_financials/2014/docs/nike-shareholders-letter-2014.pdf](http://investors.nike.com/files/doc_financials/2014/docs/nike-shareholders-letter-2014.pdf) [Zugriff am 12.08.2015].
- Nike Inc.** (2015): Nike's first east coast community store opens in Washington, D.C., online verfügbar unter: <http://news.nike.com/news/nike-s-first-east-coast-community-store-opens-in-washington-d-c> [Zugriff am 12.08.2015].
- Niketalk** (2015): Niketalk – the ultimate sneaker community, online verfügbar unter: <http://niketalk.com/> [Zugriff am 12.08.2015].
- Noble, S. / Guggenheim, S. / Shi, Ch.** (2009): The promise of multichannel retailing, online verfügbar unter: [http://www.mckinsey.com/insights/consumer\\_and\\_retail/the\\_promise\\_of\\_multichannel\\_retailing](http://www.mckinsey.com/insights/consumer_and_retail/the_promise_of_multichannel_retailing) [Zugriff am 19.06.2015].
- NSGA** (2014): Sporting Goods Industry FAQ, onlive verfügbar unter: <https://www.nsga.org/globalassets/research/public/sporting-goods-industry-faq.pdf> [Zugriff am 05.07.2015].

- ORF** (2015): Run auf Sportartikel, 14.06.2015, online verfügbar unter: <http://kaernten.orf.at/news/stories/2716119/> [Zugriff am 28.08.2015].
- Peikert, D.** (2015): Fünf Tage Campen für ein Paar Schuhe, FAZ online, online verfügbar unter: <http://www.faz.net/aktuell/rhein-main/hype-um-turnschuh-fuenf-tage-campen-fuer-ein-paar-13452743.html> [Zugriff am 05.07.2015].
- Pressberger, T.** (2014): Chancen für KMU im Sporthandel, online verfügbar unter: <http://wirtschaftsblatt.at/home/nachrichten/newsletter/3850977/Chancen-fur-KMU-im-Sporthandel> [Zugriff am 28.08.2015].
- Rauth, T.** (2011): Immer mehr nutzen das Web mobil im „Land der Smartphones“, online verfügbar unter: <http://derstandard.at/1317018764618/Online-Day-Immer-mehr-nutzen-das-Web-mobil-im-Land-der-Smartphones> [Zugriff am 19.06.2015].
- Reid, B.** (2015): Adidas expands omnichannel with footwear industry's first reservation mobile app, online verfügbar unter: <http://www.popai.com/industry-news-blog/adidas-expands-omnichannel-with-footwear-industrys-first-reservation-mobile-app> [Zugriff am 28.08.2015].
- Renfrow, J.** (2015): Nike opens technology-driven store in Seattle, online verfügbar unter: <http://www.fierceretail.com/story/nike-opens-technology-driven-store-seattle/2015-08-06> [Zugriff am 28.08.2015].
- Research and Markets** (2015): Global Retail Sporting Goods Industry 2015-2010 – Trends, Profits and Forecast Analysis, online verfügbar unter: [http://www.researchandmarkets.com/research/bm3ntx/global\\_retail](http://www.researchandmarkets.com/research/bm3ntx/global_retail) [Zugriff am 05.07.2015].
- Riehm, U.** (2004): E-Commerce. Begriffe, Geschichte, aktueller Stand und Ausblick, online verfügbar unter: <http://www.itas.kit.edu/pub/v/2004/rieh04b.pdf> [Zugriff am 15.03.2015].
- Rigby, D.** (2011): The future of shopping, verfügbar unter: <https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping> [Zugriff am 03.06.2015].
- Rohe, P.** (2014): 7 Schritte zum erfolgreichen Omni Channel Retail. Aktuelle Erfahrungen aus dem deutschsprachigen Detailhandelsmarkt, online verfügbar unter: [http://www.retailsolutions.ch/fileadmin/dateien/user\\_upload/rs\\_Omni\\_Channel.pdf](http://www.retailsolutions.ch/fileadmin/dateien/user_upload/rs_Omni_Channel.pdf) [Zugriff am 05.07.2015].
- Rotberg, F.** (2012): Weltweit 150 Adidas Showrooms erhalten virtuellen Verkaufsraum, online verfügbar unter: <http://invidis.de/2012/04/adiverse-weltweit-150-adidas-showrooms-erhalten-virtuellen-verkaufsraum/> [Zugriff am 28.08.2015].
- Sarkar, J.** (2015): Adidas to take online orders at stores, online verfügbar unter: <http://timesofindia.indiatimes.com/tech/tech-news/Adidas-to-take-online-orders-at-stores/articleshow/47684510.cms> [Zugriff am 28.08.2015].
- Schell, E.** (2012): Using Business Intelligence to make data agile, online verfügbar unter: <http://multichannelmerchant.com/lists/using-business-intelligence-to-make-data-agile-11042012/#> [Zugriff am 05.07.2015].
- Schiff, A.** (2015): A marketer's guide to cross- device identity, online verfügbar unter: <http://adexchanger.com/data-exchanges/a-marketers-guide-to-cross-device-identity/> [Zugriff am 06.07.2015].

- Schonfeld, E.** (2010): Slap a QR code in that people can like it, online verfügbar unter: <http://techcrunch.com/2010/10/18/likify-qr-code/> [Zugriff am 19.06.2015].
- Shetty, H.** (2014): Omni Channel Communiation – the next big step, online verfügbar unter: <http://www.wipro.com/blogs/omni-channel-communication-the-next-big-step/> [Zugriff am 06.07.2015].
- SIC** (2015): Standard Industrial Classification, sport and athletic goods, online verfügbar unter: <http://siccode.com/en/siccodes/3949/sporting-and-athletic-goods-not-elsewhere-classified> [Zugriff am 20.08.2015].
- Solanki, A.** (2014): Virtual reality: Coming to a store near you, online verfügbar unter: <http://insights.colliers.com/virtual-reality-coming-to-a-store-near-you/>
- SportLocker** (2012): Sport-locker.net get hands on with the new nike+ fuel band, online verfügbar unter: <http://sport-locker.net/2012/04/10/sport-locker-net-get-hands-on-with-the-new-nike-fuel-band/> [Zugriff am 19.06.2015].
- Sportsmarkette** (2006): Die Geschichte von Nike, online verfügbar unter: <http://www.sportsmarkette.com/geschichte-von-nike> [Zugriff am 20.08.2015].
- Stache, C.** (2014): Tag with a price: Adidas RFID tracking could be used to spy on clothes' owners, online verfügbar unter: <http://www.rt.com/news/183604-adidas-rfid-tag-privacy/> [Zugriff am 06.08.2015].
- Statista** (2014): Sportswear/ sporting goods companies ranked by worldwide revenue in 2014 (in billion U.S. dollars), online verfügbar unter: <http://www.statista.com/statistics/241885/sporting-goods--sportswear-companies-revenue-worldwide/> [Zugriff am 12.06.2015].
- Stöter, D.** (2015): Eine leistungsfähige Netzwerkinfrastruktur macht Omnichannel- Handel erst möglich. Interview mit Christian Schallenberg, CTO der Lancom Systems GmbH, online verfügbar unter: [http://www.ixtenso.com/de/rubrik/it\\_kommunikation/technik\\_geraete/19936-eine-leistungsfaeheige-netzwerkinfrastruktur-macht-omnichannel-handel-erst-moeglich.html](http://www.ixtenso.com/de/rubrik/it_kommunikation/technik_geraete/19936-eine-leistungsfaeheige-netzwerkinfrastruktur-macht-omnichannel-handel-erst-moeglich.html) [Zugriff am 19.06.2015].
- Subramanyan, V.** (2013): How to drive in-store traffic: 20 experts share theirs retail strategies, online verfügbar unter: <http://www.business2community.com/consumer-marketing/drive-store-traffic-20-experts-share-retail-strategies-0602024> [Zugriff am 12.06.2015].
- Szczerb, N.** (2011): A study: Nike and digital marketing – part 3, online verfügbar unter: <http://blog.pravdam.com/a-study-nike-and-digital-marketing-part-3/> [Zugriff am 22.08.2015].
- Taraborrelli, R.** (2014): How Omni-Channel Retail will reshape swiss retail floor space, Universität St. Gallen, online verfügbar unter: [http://www.bf.uzh.ch/curemapapplications/abschlussarbeiten/2014/Taraborelli\\_Rebecca\\_MT\\_2014\\_web.pdf](http://www.bf.uzh.ch/curemapapplications/abschlussarbeiten/2014/Taraborelli_Rebecca_MT_2014_web.pdf) [Zugriff am 13.07.2015].
- Thrasher, J.** (2013): What is Omni-Channel Retailing? Online verfügbar unter: <http://blog.atlasrfidstore.com/what-is-omni-channel-retailing> [Zugriff am 17.06.2015].

- Verband Druck & Medientechnik Österreich** (2015): Print- vor Digitalmedien: Auch bei jungen Lesern, online verfügbar unter: <http://www.druckmedien.at/de/druckbranche/print-power-in-oesterreich/print-vor-digitalmedien/> [Zugriff am 15.08.2015].
- Waldron, P.** (2014): Take a trip through the Channels: Single, Multi, Cross and Omni, online verfügbar unter: <http://insights-on-business.com/retail/take-a-trip-through-the-channels-single-multi-cross-and-omni/> [Zugriff am 5.07.2015].
- Walsh, C.** (2015): How Social Media can help you win at Omnichannel, online verfügbar unter: <http://www.alleywatch.com/2015/05/how-social-media-can-help-you-win-at-omnichannel/> [Zugriff am 12.06.2015].
- Westenberg, E. / Popat, B. / Stine, J.** (2012): Die Auswirkungen des Omni-Channel-Einzelhandels auf betriebliche Abläufe, online verfügbar unter: <http://www.cisco.com/web/DE/thehumannetwork/builtfor/ns1168/Omnichannel-Retail-POV.pdf> [Zugriff am 19.06.2015].
- Wiltscheck, R.** (2015): Omni- Channel – deutsche Top- Manager hinken der Entwicklung hinterher, online verfügbar unter: <http://www.channelpartner.de/a/omni-channel-deutsche-top-manager-hinken-der-entwicklung-hinterher,3045081> [Zugriff am 04.04.2015].
- WKO** (2015): Barrierefreie Gestaltung von Geschäftslokalen, online verfügbar unter: [https://www.wko.at/Content.Node/branchen/sbq/Barrierefreie\\_Gestaltung\\_von\\_Geschaeftslokalen.html](https://www.wko.at/Content.Node/branchen/sbq/Barrierefreie_Gestaltung_von_Geschaeftslokalen.html) [Zugriff am 04.04.2015].
- Zoll, S.** (2014): Omnichannel als Chance für den Einzelhandel in Deutschland, online verfügbar unter: <http://www.absatzwirtschaft.de/omnichannel-als-chance-fuer-den-einzelhandel-in-deutschland-18850/> [Zugriff am 15.08.2015].

## **Anhang I: Kurzfassung**

Die Masterarbeit „Das Omni-Channel Konzept – Eine Analyse von Theorie und Praxis mit besonderem Augenmerk auf die Sportartikelindustrie“ gibt einen Überblick über das Themengebiet Omni-Channel in Theorie und Praxis, wobei hierbei im Speziellen die Sportartikelindustrie behandelt wird. Das Ziel der Arbeit ist es dem Leser ein allgemein umfassendes Bild über den Omni-Channel Ansatz für ein besseres Verständnis dieser Mehrkanalstrategie zu geben. Die Arbeit beginnt mit einem theoretischen Teil und endet mit Beispielen aus der Praxis der Sportartikelindustrie. Die Schwerpunkte liegen zu Beginn in der begrifflichen Definition und der Unterscheidung der Ein- und Mehrkanalansätze mit Hilfe deren historischer Entwicklung. Darauf folgen die externen Einflussfaktoren, die die Entstehung des Omni-Channel-Ansatzes gefördert und ermöglicht haben. Die internen Erfolgsfaktoren geben Aufschluss über die richtige Anwendung des Ansatzes innerhalb des anwendenden Unternehmens. Anschließend werden der Nutzen für Kunden und Unternehmen anhand der wichtigsten Faktoren erklärt. Das folgende Kapitel leitet zum praktischen Teil mit der Einführung und den wichtigsten Fakten der Sportartikelindustrie über. Anhand der Unternehmen Adidas und Nike wird die Theorie des Omni-Channel Ansatzes anhand von Beispielen und Illustrationen nochmals verdeutlicht.

**Schlagwörter:** Omni-Channel, Multi- Channel, Marketing, E-Commerce, , Internet, Online- Handel, Mobile Commerce, Smartphone, Tablet, App, Soziale Netzwerke, stationärer Handel, Sportartikelindustrie, Adidas, Nike

## Anhang II: Abstract

The master thesis gives an overview of the topic Omni-channel in theory and in practice with special attention to the sporting goods industry. The purpose of this thesis is to give the reader an overview of the Omni-channel approach for a better understanding of this multichannel strategy. The thesis starts with a theoretical part and ends with practical examples of the sporting goods industry. The first part prioritizes definitions and the differentiation between the various single and multiple channel strategies with the help of their historical development. In the next chapter the external drivers, which supported the appearance of this approach, will be explained. Thereon the internal success factors help to understand what is important when introducing the Omni channel approach. Based on this knowledge the benefits for users and the company which uses the strategy get named. The next chapter introduces the practical part with an overview of the data and facts of the sporting goods industry. Following the companies Adidas and Nike are analyzed in the sense of the Omni- Channel approach.

**Keywords:** Omni- channel, Multi- Channel, marketing, E-Commerce, mobile Commerce, Smartphone, Tablet, App, Social Network, stationary commerce, sporting goods industry, Adidas, Nike

## Anhang III: Lebenslauf Kristina Kren

### Angaben zur Person

Vor- und Zuname: Kristina Kren  
Geburtsdatum: 9. Oktober 1989  
Geburtsort: Klosterneuburg  
Staatsangehörigkeit: Österreich  
Erreichbarkeit: kristina.kren@gmx.net



### Schul- und Berufsausbildung

09/1999 - 06/ 2007	Bundesgymnasium Klosterneuburg, maturiert am 30.5.2007
10/2007 - 06/2011	<b>Bakkalaureatsstudium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft</b> , Universität Wien
10/ 2009 - 06/2013	<b>Bakkalaureatsstudium der Betriebswirtschaftslehre</b> , Universität Wien
08/2010 - 09/2010	Sommerstudium B2B- Marketing, Aalto University Helsinki, Finnland
02/2012 - 07/2012	Erasmus Auslandssemester der Studienrichtung Economics und Business, Reichsuniversität Groningen, Niederlande
10/2013 – 08/2015	<b>Masterstudium der Betriebswirtschaftslehre</b> mit den Schwerpunkten e-Business und Organisation- und Personal, Universität Wien

### Besondere Fähigkeiten

- **IT:** Kenntnisse in gängigen Text- und Datenverarbeitungsprogrammen sowie SAP, Magento, CMS und Google Analytics
- **Sprachen:** Deutsch (Muttersprache), Englisch (verhandlungssicher), Spanisch (Basic)



## Hobbies & spezielle Interessen

- Sport: Ski- und Snowbaordinstructor, Outdoor- und Erlebnissport, Functional Training
- Reisen & Entdecken von neuen Kulturen

## Berufserfahrung

- 07/2007 – 08/2007 **Medienbetreuung & PR Assistenz**  
Verein Ferienhort, Salzburg  
Mitarbeit im PR Arbeitskreis, Fotografie, Erstellung und Korrektur von Texten, Mithilfe bei der Zusammenstellung des Jahresberichts, Betreuung der Online Plattform
- 07/2009 – 08/ 2009 **Assistenz Unternehmenskommunikation**  
Fachhochschule Wien, Wien  
Dateneingabe und -verarbeitung, Datenbankpflege, Stakeholderrelations, Recherchetätigkeiten, Erstellung von Inseraten, Verfassen von Texten und Nachrichten, Hilfe bei Veranstaltungsorganisation, Vorbereitung von Präsentationen
- 02/2013 – 04/2013 **Projektassistenz**  
F & R Multimedia GmbH, Wien  
Unterstützende Tätigkeiten der Geschäftsleitung, Recherche & Beratung von Kunden, Transkription von Unterlagen, Zusammenstellen von Produkt- und Projektportfolios, Verwaltung von Patenten und Mustern, Unterstützung im Controlling
- Seit 02/2014 **E-Commerce & Customer Service Online Fitness**  
New Moove GmbH by Fitness First, Wien  
Kundebetreuung und Beratung bei der Wahl von Trainingsmöglichkeiten, Trainingsplanung und Ernährungsberatung, Problemanalyse, Betreuung des Online-Shops und Verkauf von Abos, Controlling & Reporting, Qualitätsanalyse