

MASTERARBEIT

Zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts in Business
an der FH-Studienrichtung
International Marketing und Sales Management
an der FH CAMPUS 02

Internationale Positionierung der Sportbekleidungsmarke LÖFFLER mit Fokus auf den digitalen Vertrieb im Segment „Bike“

Betreuer
Mag. Michael Brandtner

Vorgelegt von:
Tanja Ramsauer, BA
1510557019

Graz, 19.06.2017

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Arbeit oder Teile der Arbeit wurde(n) bisher in gleicher oder ähnlicher Form weder dieser noch einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, 19.06.2017



.....
Tanja Ramsauer, BA

Danksagung

Mit diesem Vorwort möchte ich mich bei all jenen bedanken, die mich während der Verfassung meiner Masterarbeit unterstützt haben:

Mein Dank gilt meinen Eltern, die mich mein ganzes Leben und auf dem Weg zu dieser Masterarbeit immer begleitet haben und durch deren mentale Unterstützung sie wesentlich zum Erfolg dieser Arbeit beigetragen haben.

Ich danke all meinen langjährigen Freunden, meinen Studienkollegen und meinem Freund, die mir alle im Rahmen meines Studiums zur Seite gestanden sind und durch deren Beistand ich erst die Kraft gewinnen konnte, diese Arbeit zu verfassen!

Weiters möchte ich mich bei meinem Auftraggeber für diese Arbeit, der Firma LÖFFLER GmbH und hier im Besonderen bei Herrn Mag. Otto Leodolter und Herrn Mag. Johannes Huber-Reiter, ganz herzlich bedanken. Nur durch die gute Zusammenarbeit war das Entstehen dieser Arbeit überhaupt möglich.

Ein Dankeschön sei natürlich auch meinem Betreuer, Herrn Mag. Michael Brandtner ausgesprochen.

Zusammenfassung

Aufgrund des zunehmenden Verdrängungswettbewerbes am Sportbekleidungsmarkt im DACH-Raum, ist eine klare und von den KundInnen wahrgenommene Positionierung heutzutage, unerlässlich, um erfolgreich am Markt zu bestehen. Ein eindeutiges Alleinstellungsmerkmal, welches noch nicht von der Konkurrenz besetzt ist und mit dem sich die Marke identifizieren kann, sowie Maßnahmen zur Umsetzung dieser Unique Selling Proposition, sichern das erfolgreiche Bestehen von Marken. Immer wichtiger wird es für Anbieter die verschiedensten Vertriebskanäle zu bedienen. Vor allem für Hersteller, stellt die Führung eines eigenen Onlineshops, sowie der Verkauf über Fachhändler, eine besondere Herausforderung dar.

Obwohl das Unternehmen LÖFFLER bereits eine hohe Markenbekanntheit und ein gutes Image besitzt, fehlt eine klare Positionierung im Onlineauftritt, um sich von der teils starken Konkurrenz abgrenzen zu können. Des weiteren werden die bestehenden Partner beinahe nicht in die digitale Strategie integriert. Im Rahmen dieser Masterarbeit wurde für das Unternehmen LÖFFLER daher ein Positionierungskonzept, unter spezieller Berücksichtigung der Besonderheiten des digitalen Vertriebs, der bestehenden Partner, sowie der Zielgruppe „Bike“, erarbeitet.

Um das Ziel zu erreichen, wurde eine umfassende Sekundäranalyse, in welcher der Sportbekleidungsmarkt, die Trends, die Mitbewerber, die Zielgruppen und die Vertriebswege analysiert wurden, sowie eine Analyse des Unternehmens LÖFFLER, durchgeführt. Zusätzlich wurde eine qualitative Marktforschung, in Form von ExpertInneninterviews, praktiziert. Aus den Erkenntnissen der Analysen wurden in weiterer Folge Implikationen für die Positionierung abgeleitet. Durch Einsatz eines des Ideenfindungsmodells „Differentiate or Die“ wurden mögliche Positionierungsalternativen für das Unternehmen abgeleitet und anhand einer Nutzwertanalyse miteinander verglichen und bewertet.

Als Ergebnis dieser Masterarbeit wurde dem Unternehmen eine klare Empfehlung für die zukünftige Positionierung im eigenen digitalen Onlineauftritt vorgeschlagen, in der berücksichtigt wurde, dass eine einheitliche Kommunikation über die verschiedenen

Vertriebskanäle hinweg möglich ist und die bestehenden Partner bestmöglich integriert werden können. Abschließend wurde ein konkreter Maßnahmenkatalog unter Berücksichtigung der externen und internen Kosten, zur erfolgreichen Umsetzung der Positionierung erstellt.

Abstract

Due to the increasing predatory competition on the sports clothing market in the German speaking area (Germany, Austria, Switzerland), a clear positioning, recognized by the customer essentially in order to exist on the market successfully. The success of brands is often guaranteed by a precise feature of differentiation, which is not covered by the competitors so far, and with which the brand identifies entirely, as well as by using corresponding measures for a successful implementation. The importance for suppliers to integrate different distribution channels in the sales strategy is rising. Especially for brand manufacturers is the combination of the implementation of an own onlineshop and existing traders a special challenge.

Although LÖFFLER already possesses a high brand awareness, as a good image, a clear digital positioning to differentiate from the partly strong competition is missing. Furthermore there is no integration of the existing partners in the digital strategy. This thesis deals with a positioning concept for the company LÖFFLER, with special consideration of the digital sales specialities, as the characteristics of the existing cooperations with traders and the target group "Bike".

In order to reach this objective a comprehensive secondary analysis that focused on the sports clothing market, the trends, the competitors, the target groups and sales channels as well as on the business as such was carried out. Additionally a qualitative market research (discussions with experts) were implemented. According to the findings implications for the positioning were derived. With the help of the idea generating model "differentiate or die" ways of differentiation were presented. Further the alternatives were rated through the use of a cost-benefit-analysis.

The result of this master thesis was the recommendation for a future digital positioning that was clearly suggested to the company. A particular focus was put on the fact that the suggested positioning enables the consistent communication above the different sales channels as the integration of the existing partners. Finally a catalogue of measures including the external and internal costs for a successful implementation of the digital positioning was provided.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Ausgangssituation	1
1.2. Problemstellung	4
1.3. Ziele des Unternehmens.....	5
1.4. Ziel der Arbeit	5
1.5. Bezugsrahmen	6
2. Markenmanagement im Sport.....	7
2.1. Definition und Bedeutung.....	8
2.1.1. Begriff „Marke“ im Sport.....	8
2.1.2. „Premium“-Marke im Sport.....	9
2.1.3. Marke aus Sicht des Herstellers.....	10
2.1.4. Marke aus Sicht des Handels.....	11
2.1.5. Marke aus Sicht der KonsumentInnen	12
2.2. Ziele und Strategien des Markenmanagements.....	13
2.3. Relevanz und Herausforderungen der Marke im Sport	14
2.4. Sportmarken im D-A-CH-Raum	15
2.5. Besonderheiten von Marken im Sport.....	16
2.5.1. Sport-Sponsoring.....	17
2.5.2. Prominente SportlerInnen als Testimonials.....	18
2.5.3. Branding durch Sportevents.....	19
2.5.4. Social Networks	19
2.5.5. Besondere Zielgruppen im Sport.....	20
2.6. Auswirkung von Distributionskonzepten auf Sportmarken.....	23
2.6.1. Chancen und Risiken der Multi-Channel-Strategie.....	25
2.6.2. Integration von Sport-Besonderheiten in den digitalen Vertrieb.....	26
3. Positionierung im Sportbereich	27
3.1. Definition und Anforderungen der Positionierung	27
3.2. Ziele der Positionierung	28
3.3. Aktive und reaktive Positionierung	31
3.4. Positionierungsstrategien.....	32
3.4.1. Beibehaltung der Position	33
3.4.2. Umpositionierung.....	33

3.4.3.	<i>Neupositionierung</i>	35
3.4.4.	<i>Auswahl und Empfehlung der Strategie</i>	35
3.5.	Positionierungs-Idee	36
3.5.1.	<i>Anforderungsprofil</i>	37
3.5.2.	<i>Modelle zur Ideenfindung</i>	38
3.5.2.1.	<i>Limbische Positionierung</i>	38
3.5.2.2.	<i>Differentiate or die</i>	40
3.5.3.	<i>Auswahl und Empfehlung der Idee</i>	43
3.6.	Ausgewählte Instrumente der Positionierung	44
3.6.1.	<i>Produkt</i>	46
3.6.2.	<i>Distribution</i>	46
3.7.	Positionierungscontrolling	47
3.7.1.	<i>Strategische Ebene</i>	48
3.7.2.	<i>Operative Ebene</i>	48
4.	Implementierung der Markenpositionierung mit Fokus auf den digitalen Vertrieb	50
4.1.	Ziele des digitalen Vertriebs aus Positionierungssicht	51
4.2.	Besonderheiten des digitalen Vertriebs.....	53
4.2.1.	<i>Kooperationen und Konfliktpotential im digitalen Vertrieb</i>	54
4.2.2.	<i>Zielgruppen im Onlinevertrieb</i>	56
4.2.3.	<i>Besonderheiten des digitalen Vertriebs für Sportbekleidung</i>	57
4.2.4.	<i>Aspekte der Gestaltung eines Onineshops</i>	58
4.3.	Vertriebsspezifische Möglichkeiten der Markenpositionierung	59
4.3.1.	<i>Vollsortiment im Onlineshop</i>	60
4.3.2.	<i>Sortiment für spezielle Nischen</i>	61
4.3.3.	<i>Onlineauftritt zur reinen Informationsvermittlung</i>	62
4.4.	Einflussfaktoren auf die Kanal- und Partnerwahl.....	62
4.5.	Bewertung digitaler vertriebsspezifischer Positionierungsoptionen	63
4.6.	Controlling des digitalen Vertriebs	64
5.	Kontext zwischen Markenpositionierung und Onlineauftritt	65
6.	Unternehmensbeschreibung	68
6.1.	LÖFFLER.....	68
6.2.	Unternehmensprofil	68
6.3.	Leitbild.....	69

6.4. Unternehmensanalyse.....	70
7. Sekundärmarktforschung	72
7.1. Analyse des Sportbekleidungsmarktes	72
7.2. Trends im Bike-Markt.....	74
7.3. Wettbewerbsanalyse	76
7.4. Zielgruppenanalyse	80
7.5. Analyse der Vertriebswege	84
8. Primärmarktforschung	86
8.1. Abgrenzung des Informationsbedarfs	86
8.2. Untersuchungsdesign der ExpertInneninterviews	86
8.3. Ergebnisse der Marktforschung	88
8.3.1. Sportbekleidungsbranche aus ExpertInnensicht.....	88
8.3.2. Trends aus ExpertInnensicht	91
8.3.3. Wettbewerb aus ExpertInnensicht.....	93
8.3.4. Zielgruppen aus ExpertInnensicht.....	94
8.3.5. Vertriebswege aus ExpertInnensicht.....	96
9. Implikationen für die Positionierung	102
10. Positionierungskonzept	105
10.1. IST-Positionierung	105
10.2. Positionierungsziel im digitalen Vertrieb.....	106
10.3. Bewertung der möglichen Positionierungsstrategien.....	107
10.4. Anforderungsprofil der zukünftigen Positionierung	108
10.5. Mögliche Positionierungsalternativen für den Onlineauftritt.....	109
10.5.1. Positionierung durch Bevorzugung im Onlinekanal	109
10.5.2. Positionierung über Produktionsprozess im digitalen Auftritt	111
10.5.3. Positionierung über das Attribut „innovativ“ im Onlinevertrieb	113
10.5.4. Positionierung via Tradition im Onlineauftritt	115
10.5.5. Beibehaltung der Position	117
10.6. Auswahl der optimalen Positionierung	117
10.7. Empfehlung der Positionierung	119
11. Umsetzung der Positionierung mit Schwerpunkt digitalen Vertrieb	122
11.1. Ist-Situation des digitalen Auftritts.....	122
11.2. Vertriebsspezifische Positionierungsziele	123
11.3. Vertriebsspezifische Positionierungsalternativen	123

11.3.1.	<i>Umsetzung über gesamtes Onlinesortiment vs. Teilsortiment</i>	124
11.3.2.	<i>Integration vs. Ausschluss der bestehenden Partner</i>	125
11.3.3.	<i>Empfehlung der besten Alternative</i>	125
11.4.	Handlungsempfehlungen für den digitalen Vertrieb	126
11.4.1.	<i>Zielgruppenwahl im Onlinekanal</i>	127
11.4.2.	<i>Digitale Sortiments- und Preisgestaltung</i>	128
11.4.3.	<i>Integration der gewählten Positionierung in den digitalen Vertrieb</i>	130
11.4.4.	<i>Konzepte zur Einbindung der Händler in die digitale Strategie</i>	133
11.4.5.	<i>Nutzung digitaler Medien zur Kommunikation der Positionierung</i>	134
11.5.	Maßnahmenkatalog zur Erreichung der Positionierung inklusive Budgetplanung	136
12.	Positionierungscontrolling	140
12.1.	Strategisches Controlling	140
12.2.	Operatives Controlling	140
13.	Resümee und Ausblick	142
14.	Literaturverzeichnis	143
15.	Anhang	162

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezugsrahmen der Masterarbeit.....	6
Abbildung 2: Einordnung des Markenmanagements im Sport.....	8
Abbildung 3: Zielpyramide des Markenmanagements	14
Abbildung 4: Multichannel-System	23
Abbildung 5: Weg vom Einkanalansatz zum Omnikanalsystem	24
Abbildung 6: Normziele der Positionierung	30
Abbildung 7: Wettbewerbsstrategien nach Porter.....	31
Abbildung 8: Die drei grundlegenden Positionierungsstrategien.....	33
Abbildung 9: Drei Hauptmotive der limbischen Positionierung.....	39
Abbildung 10: Die vier Schritte zur Differenzierung.....	41
Abbildung 11: Strategie „differentiate or die.....	43
Abbildung 12: Beziehung zwischen Positionierung und Marketinginstrumenten.....	45
Abbildung 13: Mehrwert durch Kombination Marke, Vertriebskanal und –partner.....	52
Abbildung 14: Vergleich klassische Struktur und vernetzte Hypertextstruktur.....	59
Abbildung 15: Kontext zw. der Markenpositionierung und dem digitalen Vertrieb.....	66
Abbildung 16: Die Marke LÖFFLER.....	70
Abbildung 17: Entwicklung Marktvolumen weltweiten Sportbekleidungsmarktes....	73
Abbildung 18: Umsatzverteilung nach Ländern von LÖFFLER.....	82
Abbildung 19: Zuwachsraten E-Bike Verkauf in Österreich.....	83
Abbildung 20: Merkmale einer starken Marke.....	90
Abbildung 21: Trends in der Sportbekleidungsbranche.....	92
Abbildung 22: Bedeutsame Marken am Bike-Bekleidungsmarkt.....	94
Abbildung 23: Wichtigsten Steuerelemente eines Onlineshops.....	100
Abbildung 24: Leitfaden für die Umsetzung der Positionierung im Onlinevertrieb...	127

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ziele des Markenmanagements.....	13
Tabelle 2: Kriterien für Vertriebskanalbewertung.....	63
Tabelle 3: Wichtigsten Mitbewerber und deren Zielgruppen.....	81
Tabelle 4: Überblick Untersuchungsdesign.....	87
Tabelle 5: Stärken/Schwächen der Mitbewerber, sowie Chancen für LÖFFLER...105	
Tabelle 6: Vorteile der Positionierung über Bevorzugung.....	110
Tabelle 7: Nachteile der Positionierung über Bevorzugung.....	111
Tabelle 8: Vorteile der Positionierung über den Produktionsprozess.....	112
Tabelle 9: Nachteile der Positionierung über den Produktionsprozess.....	113
Tabelle 10: Vorteile der Positionierung über ein Attribut.....	114
Tabelle 11: Nachteile der Positionierung über ein Attribut.....	114
Tabelle 12: Vorteile der Positionierung via Tradition.....	116
Tabelle 13: Nachteile der Positionierung via Tradition.....	116
Tabelle 14: Vorteile der Beibehaltung der Positionierung.....	117
Tabelle 15: Nachteile der Beibehaltung der Positionierung.....	117
Tabelle 16: Bewertung der Positionierungsalternativen.....	118
Tabelle 17: Chancen und Risiken der empfohlenen Positionierungsalternative... 121	
Tabelle 18: Maßnahmenkatalog zur Umsetzung der Positionierung.....	139

Abkürzungsverzeichnis

B2C	Business-to-Consumer
B2B	Business-to-Business
CRM	Customer Relationship Management
D-A-CH	Kunstwort für Deutschland, Österreich und Schweiz
EDI	Electronic Data Interchange
POS	Point of Sale
PR	Public Relations
ROI	Return on Investment
USP	Unique Selling Proposition

1. Einleitung

Im ersten Kapitel dieser Arbeit wird zu Beginn die Ausgangssituation erläutert, daraus abgeleitet ergeben sich die Problemstellung, sowie die Ziele der Masterarbeit und des eingebundenen Unternehmens. Abschließend dient der Bezugsrahmen zur übersichtlichen Veranschaulichung der Inhalte, sowie der Struktur der gesamten Arbeit.

1.1 Ausgangssituation

Der derzeitige Markt im Segment Sport- und Outdoorbekleidung ist von einer extremen Dynamik gekennzeichnet. Wettbewerber mit ausgefeilten und technisch hochwertigen Produkten, niedrigen Preisen und aggressiven Marketingkonzepten drängen auf den Markt. Gore Bikewear, Vaude und GIRO zählen unter anderem zu den Topanbietern im Bike-Sektor (vgl. Leodolter 2016). Die Prognosen für den weltweiten Sportbekleidungsmarkt zeigen jedoch positive Zahlen. Das Marktvolumen betrug im Jahr 2016 158 Milliarden US-Dollar und soll bis 2022 auf 200 Milliarden ansteigen (vgl. Statista 2016). Um die derzeitige Position halten, bzw. verbessern zu können, sind trotz der starken Wachstumspotentiale, stets neue Strategien und Maßnahmen erforderlich (vgl. Leodolter 2016).

Hinsichtlich des Vertriebs von Sportartikeln zeichnet sich derzeit ebenfalls ein Strukturwandel ab. Um das eigene Image, sowie die Marke und die Preise selbst bestimmen zu können, konzentrieren sich die Hersteller zunehmend auf Vertriebssysteme mit starker Fokussierung auf die eigene Marke. Besonders beliebt sind in diesem Bezug Mono-Labelstores und eigene Onlineshops. Bereits im Jahr 2012 bestimmten die größten Anbieter am Sportartikelmarkt rund 20% ihres Vertriebs ohne Einbeziehung des Einzelhandels. Bislang stellt der Fachhandel dennoch den umsatzstärksten Vertriebskanal dar, doch die neuen, aggressiven Strategien verdrängen diesen zunehmend (vgl. Fendt/Rothkirch 2016, S.39-44).

Die Fahrradbranche betreffend, stagnieren die Zahlen der verkauften Fahrräder, einzig die Umsätze der E-Bikes entwickeln sich positiv, wobei sich auch in diesem Bereich schon Sättigungstendenzen erahnen lassen. Deutschland und Österreich

liegen hinsichtlich der Nachfrage, aufgrund der hervorragenden Rahmenbedingungen (hohe Kaufkraft, Infrastruktur, usw.), im europäischen Vergleich ganz vorne. Der hohe Beratungsbedarf von E-Bikes würde den Vertrieb über Händlern zwar prinzipiell bevorzugen, jedoch können diese die enormen kapitalen und räumlichen Anforderungen der modernen Sortimentspräsentation oft nicht erfüllen. Auch in diesem Segment wird durch die zunehmende Vertikalisierungsstrategie der Hersteller die Wettbewerbssituation verschärft und die Preise gesenkt (vgl. Fendt/Oerder 2016, S. 12-14).

Ein weiterer Grund für die fallenden Preise ist die steigende Produktion in Billiglohnländern. Vor allem die großen Player bringen dadurch ihre Ware zu Kampfpreisen auf den Markt und mindern die Gewinne der gesamten Branche (vgl. Dittmer 2014). Aufgrund der, durch Onlinekanäle geforderten Verkürzung der Lieferzeiten, ist jedoch ein steigender Trend, dass immer mehr Fahrradproduzenten den Standort Deutschland für die Produktion ihrer Produkte wählen, zu erkennen (vgl. Fendt/Oerder 2016, S. 12-14).

Der Vertrieb der Produkte von LÖFFLER ist geprägt von fachkundiger Beratung beim Verkauf, um der hohen Qualität, Innovation und Verantwortung Rechnung zu tragen. Daraus ergibt sich die Positionierung im Hochpreissegment, mit besonderem Augenmerk auf die Differenzierung über das Image (vgl. Hetzeneder 2016). Um im Premiummarkt bestehen zu können, sind neben der höheren Qualität und der besseren Convenience, vor allem Vertrauen und Loyalität der KundInnen in die Marke von besonderer Bedeutung (vgl. Haller/Twardara 2014, S. 137).

Durch die enorm steigende Bedeutung von Onlinevertrieben hat sich LÖFFLER im Jahr 2015 dazu entschlossen, einen eigenen digitalen Vertriebsweg in das bestehende System zu implementieren. Dies war für das Unternehmen ein entscheidender Schritt, da der Vertrieb der Produkte bis zu diesem Zeitpunkt rein über die Kooperation mit dem Sportfachhandel erfolgte (vgl. Hetzeneder 2016).

Weiters ist der Bike-Bereich eines der wichtigen Segmente für LÖFFLER, da durch die technische Entwicklung der E-Bikes neue KundInnenpotentiale geschaffen werden und dieser Markt gute Wachstumsraten verspricht. Durch diesen Trend erschließt sich für Sportbekleidungshersteller eine völlig neue Zielgruppe mit einem differenzierten Anforderungsprofil. Ziel ist es, durch stetige Innovation und hohe Qualität, sowie einer klaren Positionierung und einem guten Image, auf dem wachsenden, aber dennoch stark umkämpften Sportbekleidungsmarkt, neue Wege zu gehen (vgl. Leodolter 2016).

1.2 Problemstellung

Der Vertrieb der Produkte von LÖFFLER über den Fachhandel hat die Marke als qualitativ hochwertig und „Made in Austria“ bekannt gemacht (vgl. Hetzeneder 2016). Der 2015 eingeführte firmeneigene Onlineshop für das B2C KundInnengeschäft beeinflusst nicht die Qualität und die hohen ökologischen und sozialen Standards bei der Produktion, jedoch fehlt es im EndkundInnengeschäft an kompetenter und persönlicher Beratung. Für LÖFFLER als Hersteller kann dies zu negativen Image-Effekten, sowie zu einer Reduktion der Kontrolle über den eigenen Markenauftritt führen (vgl. Graf/Schneider 2015, S. 12). Weiters bedeutet der Wandel vom B2B Anbieter zum B2C Direktvertrieb für die langjährigen Partner, vor allem aufgrund teilweise bereits vorhandener eigener Onlinepräsenzen, eine zusätzliche Konkurrenz (vgl. Hetzeneder 2016).

Der Sektor „Bike“ stellt aufgrund der verschiedenen Zielgruppen und deren unterschiedlichen Ansprüche eine besondere Herausforderung für das Team von LÖFFLER dar. Des Weiteren ist in diesem Segment der Konkurrenzdruck aufgrund der preisgünstigen Fernostproduktion enorm hoch, jedoch werden die großen Unterschiede hinsichtlich der Verarbeitungs- und Stoffqualität von den KonsumentInnen kaum wahrgenommen. Aus diesen Gründen sind für das Unternehmen, die Marke „LÖFFLER“ und das Vertrauen in diese, die existenziellsten Faktoren, um am Markt noch erfolgreicher zu bestehen. Eine weitere Herausforderung stellt aufgrund der hohen Differenz der Bedürfnisse, die spezifische Ansprache der Zielgruppe „Bike“ über den Onlinevertrieb dar (vgl. Leodolter 2016).

Bei Positionierungen ist stets zu bedenken, dass der Vertrieb als Bindeglied zwischen der Marke und den KundInnen fungieren soll (vgl. Halek 2009, S. 197). Zum jetzigen Zeitpunkt gibt es noch keine Untersuchungen über die Akzeptanz der EndkundInnen hinsichtlich des digitalen Vertriebs von LÖFFLER-Produkten. Die Herausforderung ist es nun, das Unternehmen im Bereich Bike so zu positionieren, dass das hohe Markenimage noch weiter ausgebaut wird und unter Einbezug der Interessen der bestehenden PartnerInnen die passenden Vertriebskanäle gewählt werden.

1.3 Ziele des Unternehmens

Ziel des Unternehmens LÖFFLER ist es, den Umsatz von funktionaler Sportbekleidung im Bereich „Bike“ durch die Neuausrichtung innerhalb des D-A-CH-Raumes vom 01.03.2016 bis zum 01.08.2019 um 15% zu steigern.

Das Unternehmen möchte durch die neue Positionierung des digitalen Vertriebs für den Bereich „Bike“ im D-A-CH-Raum, die Besucherfrequenz des Onlineshops im Zeitraum vom 01.03.2016 bis 01.08.2019 um 10% erhöhen.

Anmerkung: aus Geheimhaltungsgründen dürfen in den Zielen keine genaueren Zahlenangaben erfolgen.

1.4 Ziel der Arbeit

Das Ziel der Masterarbeit ist es, für das Unternehmen LÖFFLER ein auf die Zielgruppe „Bike“ ausgerichtetes Markenpositionierungskonzept mit Fokus auf den digitalen Vertrieb im D-A-CH-Raum zu erstellen.

1.5 Bezugsrahmen

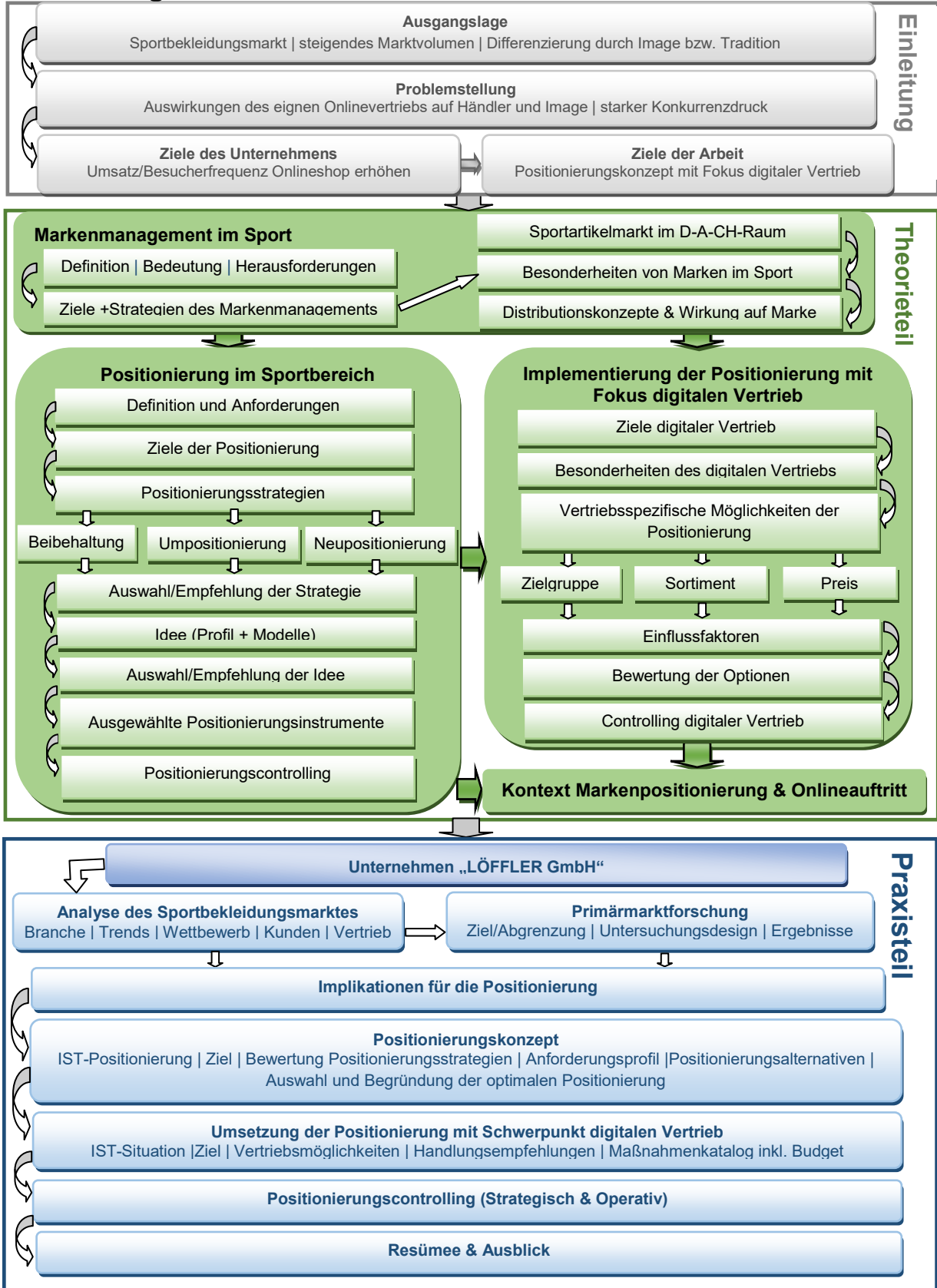


Abbildung 1: Bezugsrahmen der Masterarbeit (Eigene Darstellung)

2. Markenmanagement im Sport

Für große Unternehmen wie Coca Cola oder Nivea ist ein perfekt organisiertes Markenmanagement bereits seit Jahren selbstverständlich. Um sich in den Köpfen der KundInnen zu verankern, wird es auch für kleinere Betriebe immer wichtiger, ihre Marke mit bestimmten Werten zu versehen und diese zielgerichtet an die KonsumentInnen zu kommunizieren (vgl. Enzlmüller 2013, S.1f.). Die Tatsache, dass ein strategisches Markenmanagement unabdinglich für die Erreichung eines nachhaltigen Unternehmenserfolgs ist, gilt selbstverständlich auch für die Sportbranche (vgl. Ströbel 2012, S. 1).

Speziell im Bereich Sport ergeben sich große Potentiale, da dieser einen wichtigen Bestandteil im Alltag der Bevölkerung darstellt. Alleine in Deutschland werden durchschnittlich ca. 7-10% (103,2 Mrd. €) des gesamten Einkommens für Sport, in allen seinen Variationen, ausgegeben. Davon entfallen im Jahr 2010 rund 15,3 Mrd. € auf Sportschuhe und Sportbekleidung, mit weiterhin steigenden Zahlen (vgl. Preuß/Alfs/Ahlert 2012, S. 5f.).

In der Vergangenheit haben sich unzählige Dienstleistungen und Sachgüter im Segment Sport entwickelt, welche gegenwärtig durch den Einsatz „starker Marken“ die Aufmerksamkeit der potentiellen KundInnen auf sich ziehen wollen (vgl. Preuß et al. 2014, S. 3). Der Kampf um die „wertvollste“ Marke wird in der Regel von einigen wenigen großen Akteuren ausgetragen. Zu den umsatzstärksten Sportartikelherstellern zählen im Jahr 2015 unter anderem Nike, Adidas, VF Corporation, Under Armour, New Balance und Puma. Wovon Nike an Platz eins einen Jahresumsatz von 29,1 Milliarden Euro erzielte (vgl. Statista 2016).

Die Sportbranche ist durch eine starke Heterogenität geprägt, welche sich durch die verschiedensten Akteure auszeichnet. Wie Abbildung 2 zeigt, findet sich neben Herstellern von Sportgeräten und –artikeln, ein großes Angebot an Vereinen, Verbänden und Anbietern von diversen Dienstleistungen. Aufgrund dieser Vielzahl an Marktteilnehmern, welche unterschiedliche Ziele verfolgen und differenzierte Interessen aufweisen, ist eine Systematisierung notwendig (vgl. Ströbel 2012, S. 65).

Im weiteren Verlauf der Arbeit werden daher vorzugsweise Sportproduzenten und davon wieder nur Konsumgüterhersteller (z.B. Sportartikel, Nahrungsergänzungsmittel, usw.) betrachtet.

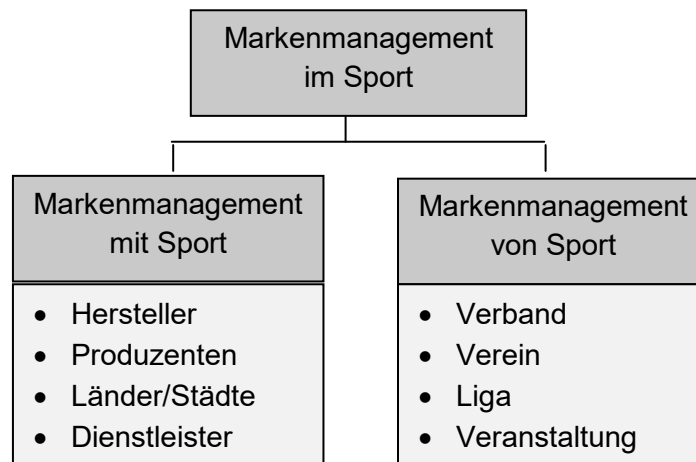


Abbildung 2: Einordnung des Markenmanagements im Sport (in Anlehnung an Woratschek/Beier 2001, S. 228-230)

2.1 Definition und Bedeutung

Um ein einheitliches Verständnis der verwendeten Begrifflichkeiten zu generieren, werden in diesem Unterkapitel allgemeine begriffliche Grundlagen zum Thema Markenmanagement im Sport näher erläutert.

2.1.1 Begriff „Marke“ im Sport

Rechtlich gesehen wird eine Marke als Kennzeichnung einer Ware, mittels eines spezifischen Zeichens, Namens oder Symbols dargestellt, um dadurch die Einmaligkeit dieser sicherzustellen (vgl. Burmann/Kiefel 2011, S. 6). „Sie“ ist stark von subjektiven Eindrücken geprägt und spiegelt sich vor allem in den Köpfen und Vorstellungen der KonsumentInnen wider (vgl. Esch/Wicke/Rempel 2005, S. 10-12). Wie eine Marke von den KundInnen wahrgenommen wird, hat einen starken Einfluss auf die Haltung gegenüber dem Produkt (vgl. Preuß et al. 2014, S. 3f.). Dies bedeutet zusammenfassend, dass sich das Image und die Kommunikation von Marken auf die vermeintlichen Eigenschaften der angebotenen Produkte übertragen.

„Markenartikel sind für den privaten Bedarf geschaffene Fertigwaren, die in einem größeren Absatzraum unter einem besonderen, die Herkunft kennzeichnenden Merkmal (Marke) in einheitlicher Aufmachung, gleicher Menge sowie in gleich bleibender oder verbesserter Güte erhältlich sind und sich dadurch (...) die Anerkennung der entsprechenden Wirtschaftskreise (...) erworben haben“ (Mellerowicz 1963, S. 39). Immer mehr Bedeutung gewinnt der emotionale Aspekt von Marken und durch ihre Wirkung ausgelöste Emotionen bei den KonsumentInnen (vgl. Musiol 2005, S.12f.). Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es das Ziel einer Marke ist, sich in den Köpfen der KundInnen zu verankern und im besten Falle eine monopolistische Stellung darin einzunehmen.

Die Sportbranche ist sehr heterogen und bietet daher eine große Auswahl an Marken. Wichtigkeit wird hier im Speziellen der Unterscheidung zwischen Sportmarken, wie zum Beispiel der „Fußball Bundesliga“ und Marken im Sport, wie „Adidas“, zugeschrieben (vgl. Feldmann 2007, S. 20). In der weiteren Arbeit wird stets auf Marken im Sport, Bezug genommen, um den Fokus auf Sportartikelhersteller zu bewahren. Markierungen müssen einige Faktoren erfüllen um zu wirklichen „Marken“ zu werden. Differenzierende Zeichen, Bekanntheit bzw. Assoziation, klare Botschaft, kontinuierliche Entwicklung und langfristiger Erfolg sind die Bausteine einer Marke (vgl. Adjouri 2004, S. 41-43).

2.1.2 „Premium“-Marke im Sport

In der Fachliteratur existieren zahlreiche verschiedene Definitionen für den Begriff „Premiummarke“ (vgl. Langmack 2006, S. 21). Haas beispielweise rechtfertigt die Entstehung einer Premiummarke durch ein Premiumprodukt, welches ein ausgezeichnetes Leistungsversprechen aufweist (vgl. Haas 2000, S.40). Kapferer definiert eine Premiummarke hingegen als rationalisierte Serienproduktion mit höherer Qualität und der daraus resultierenden Platzierung in einem höheren Preissegment (vgl. Kapferer 2000, S. 323) Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird unter Premiummarke, eine Marke mit besonderen Kompetenzen und hoher Qualität verstanden.

Ein hohes Maß an Interaktionsintensität, welches das Vertrauen in eine Marke positiv beeinflussen kann, zeichnet das Segment der Premiummarken aus (vgl. Maloney 2007, S. 17). Vor allem in Märkten mit geringen Wachstumspotentialen, vielen Konkurrenten und hoher technischer und funktionaler Konvertierbarkeit, sind das Service und das dadurch empfundene Erlebnis der KundInnen von besonderer Bedeutung (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, S. 27). KonsumentInnen achten beim Kauf vermehrt auf den symbolischen Zusatznutzen und weniger auf die funktionalen Eigenschaften eines Gutes (vgl. Burmann/Boch 2010, S. 1). Daher ist es möglich, sich über ein besonderes Markenimage vom Wettbewerb zu differenzieren (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 354f.).

2.1.3 Marke aus Sicht des Herstellers

Hersteller von verschiedenen Marken und der Einzelhandel stellen gemeinsam die Versorgung der NachfragerInnen mit bedürfnisgerechten Produkten sicher. Die beiden Akteure erfüllen dabei unterschiedliche Funktionen und verfolgen differenzierte Ziele. Markenhersteller sind für die Zurverfügungstellung der Produkte verantwortlich. Indessen agieren die Handelsunternehmen als eine Art Absatzmittler zwischen den Herstellern und den Verbraucherinnen und Verbrauchern. Versehen die Hersteller ihre entwickelte Ware mit einer Marke, so hat dies den Zweck, den KundInnen einen zusätzlichen Nutzen zu suggerieren. Hauptkompetenz der Markenhersteller betreffen allgemeine Aspekte der Vermarktung der eigenen Marke (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 305).

Daraus ergibt sich in weiterer Folge die Differenzierung zwischen Herstellermarken und Handelsmarken. Herstellermarken, im klassischen Sinne von Markenartikeln, werden von den Herstellern selbst mittels eigener Verkaufsniederlassungen oder über den Einzelhandel angeboten. Handelsmarken werden im Auftrag des Einzelhandels erstellt und unter dessen Namen vertrieben (vgl. Zentes/Neidhart 2006, S. 281). Allerdings ist es den KundInnen nicht besonders wichtig, ob die Marke eine Hersteller- oder Handelsmarke ist (vgl. Esch 2008, S. 21).

Premium-Herstellermarken sind durch ein hohes Maß an Qualität und einem verhältnismäßig hohen Preisniveau geprägt, gewähren den KundInnen jedoch im Gegenzug mehr Prestige, durch welches sich die VerbraucherInnen von der Masse herausheben und einen gewissen Lebensstil unterstreichen. Ziel der Hersteller ist es, innovative und hochwertige Artikel an ihre KundInnen so zu vertreiben, dass die eigene Marke in der Psyche der NachfragerInnen außerordentlich hoch positioniert wird. Durch die Profilierung bei den KonsumentInnen wird deren Treue gegenüber der Marke gestärkt und dadurch höhere Wechselbarrieren geschaffen, welche wiederum eine erhöhte Preisbereitschaft hervorrufen (vgl. Liebmann/Zentes/Swoboda 2012, S. 456).

Für Hersteller ist die wichtigste Funktion einer Marke, die Renditefunktion, das bedeutet, dass die getätigten Investitionen einen höheren Preis oder eine größere verkaufte Menge, zur Folge haben. Ein weiterer bedeutsamer Faktor einer Marke ist die Kommunikationsfunktion, welche durch die direkte Verbindung zu den KonsumentInnen beschrieben wird. Die Bekanntheit einer Marke wird als Awareness-Funktion bezeichnet, die Kreierung einer bestimmten Vorstellung bei den KundInnen als Imagefunktion und die für Hersteller so wichtige Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz als Profilierungsfunktion. All diese Funktionen sollen zu einer Präferenz der Marke führen und im besten Fall zur Markentreue. Dadurch erzeugen starke Marken eine erhöhte Nachfrage, bessere Kooperationen mit dem Handel und dämpfen Marktschwankungen ein (vgl. Bruhn 2004, S. 28-30).

2.1.4 Marke aus Sicht des Handels

In den letzten Jahrzehnten hat sich jedoch das Machtverhältnis zwischen Hersteller und Handel stark gewandelt. Waren es früher die Hersteller, welche die Produkte und Preise bestimmten, ist es nun der Handel, der zum größten Teil die Vermarktung von Markenartikeln steuert (vgl. Sattler/Völckner 2013, S. 170). Durch das Angebot eigener Marken distanziert sich der Einzelhandel noch weiter von den Herstellermarken (vgl. Gomez-Arias/Bello-Acebron 2008, S. 273-276).

Der Einzelhandel ist an Herstellermarken interessiert, die ihrerseits eine hohe Markentreue aufweisen und dadurch eine höhere Treue der EndkundInnen zur Einkaufsstätte bedingen (vgl. Sattler/Völckner 2013, S. 170). Die Tatsache, dass die Loyalität gegenüber einer Marke und die Bindung an eine Einkaufsstätte zusammenhängen, stellt einen Motivationsfaktor für gemeinsame KundInnenbindungsaktivitäten dar (vgl. Diller/Goerdts 2005, S. 1271-1273). Der Handel hat durch den direkten Kontakt mit den KonsumentInnen den Vorteil einer höheren Informationsgewinnung (vgl. Pavel/Schlippenbach/Beyer 2010, S. 40).

Umso höher die Markenstärke, desto mehr ist der Handel dazu gezwungen diese Marke in sein Sortiment aufzunehmen (vgl. Pavel/Schlippenbach/Beyer 2010, S. 44). Führt z.B. ein großes Sportgeschäft Marken wie Nike oder Adidas nicht mehr, wird ein Teil der KundInnen zu Händlern wandern, welche die Marke im Sortiment haben.

2.1.5 Marke aus Sicht der KonsumentInnen

Marken haben für die KonsumentInnen eine Informations- sowie Orientierungsfunktion. Das bedeutet, dass das Produkt auch ohne lange Suche schnell identifiziert werden kann. Einem Markenartikel wird aufgrund der Bekanntheit und Identität mehr Vertrauen entgegengebracht und dadurch die empfundene Gefahr eines Fehlkaufs reduziert und die Kaufentscheidung erleichtert. Auch das Prestige einer Marke ist für die KundInnen bedeutsam, da die Produkte auch als Kommunikationsmittel für die eigene Persönlichkeit fungieren und eine hohe Identifikation mit der Marke bedingen (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, S. 11-14).

Bezüglich Handelsmarken schätzen die KonsumentInnen besonders das gute Verhältnis von Preis und Leistung. Ziel ist es, durch die Anregung zum erstmaligen Kauf einer solchen Marke, die KundInnen davon zu überzeugen, das teure Herstellerprodukt durch das Gut einer Handelsmarke zu ersetzen. Außerdem wird durch das Angebot von Handelsmarken die Auswahl der VerbraucherInnen vergrößert und das Erlebnis beim Kauf gesteigert (vgl. Bruhn 2004, S. 33).

2.2 Ziele und Strategien des Markenmanagements

Jedes unternehmerische Handeln basiert auf Zielvorgaben, welche bestimmte Sollwerte in der Zukunft repräsentieren (vgl. Macharzina/Wolf 2008, S. 206). Für Handelsunternehmen ist im Bereich des Markenmanagements besonders die Erhaltung und Stärkung des Vertrauens der KundInnen von Bedeutung und stellt somit das übergeordnete Ziel dar (vgl. Ahlert/Kenning/Schneider 2000, S. 43). Alle weiteren Ziele lassen sich in vier Kategorien unterteilen. Tabelle 1 zeigt die vier Hauptziele und deren untergeordneten Teilziele. Diese Ziele gelten gleichermaßen für Händler als auch für Hersteller, bis auf eine Ausnahme, die „herstellerbezogenen Ziele“. Im Falle der Hersteller sind diese mit Zielen von Lieferanten, z.B. von Rohstoffen, auszuwechseln.

unternehmensinterne Ziele	kundenbezogene Ziele
<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Rendite • Sicherung der Handelspanne • Umsatzsteigerung • Gewinnung logistischer Synergien 	<ul style="list-style-type: none"> • Treue gegenüber dem Anbieter • Profilierung des Geschäfts • Unterstützung der Werbe- und Imagepolitik • Dokumentation der Leistungsfähigkeit hinsichtlich Preis und Qualität
konkurrenzbezogene Ziele	herstellerbezogene Ziele
<ul style="list-style-type: none"> • Sortimentsdifferenzierung gegenüber Wettbewerb • Preiswettbewerb vermeiden • Rechtliche Schutzposition • Überlegenheit bzgl. Technologie 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffungsalternativen sicherstellen • Lieferantenvielfalt reduzieren • Unabhängigkeit von großen Herstellern • Eigene Marktmacht stärken

Tabelle 1: Ziele des Markenmanagements (in Anlehnung an Berentzen 2010, S. 137)

Esch, Wicke und Rempel haben die Zielpyramide des Markenmanagements als eine andere Differenzierung der möglichen Ziele entwickelt. Wie in Abbildung 3 dargestellt gehen sie davon aus, dass es übergeordnete Unternehmensziele (Globalziele), ökonomische Ziele und verhaltenswissenschaftliche Ziele, gibt. Als oberstes Ziel gilt die Sicherung der Existenz eines Unternehmens, gefolgt von kurzfristigen

Unternehmenszielen, wie der Liquidität. Zu den ökonomischen Zielen zählt in erster Linie die Erhöhung des Wertes der Marke und zu den verhaltensorientierten Größen die Anhebung der Markenbekanntheit. Die finanzwirtschaftliche Perspektive beantwortet daher die Frage, wie erfolgreich die Marke ist und die verhaltenswissenschaftliche, warum die Marke erfolgreich ist (vgl. Esch 2011, 55-73).



Abbildung 3: Zielpyramide des Markenmanagements (in Anlehnung an Esch/Wicke/Rempel 2005, S. 42)

2.3 Relevanz und Herausforderungen der Marke im Sport

Die Relevanz einer gut durchdachten Markenführung wird durch die Bedeutung von Marken auf globaler Ebene ersichtlich. Von 2006 bis 2009 wurden global über 50.000 Marken registriert und die weltweiten Ausgaben für die Kommunikation dieser beliefen sich im Jahr 2008 auf über 480 Billionen US-Dollar. Diese Fakten zeigen, dass Marken einen hohen Wert für Unternehmen verkörpern und von großem Belangen für die KundInnen sind (vgl. Riesenbeck/Perrey 2009, S. 4f.). Bestätigt wird diese Annahme durch eine von PricewaterhouseCoopers durchgeführte Studie, welche belegt, dass 50% des Wertes eines Unternehmens durch den Markenwert begründet werden. Dadurch stellt die Marke die wichtigste Determinante für den Erfolg eines Unternehmens dar (vgl. PricewaterhouseCoopers AG 2012, S.9-11).

Der Aufbau einer starken Marke wird auch für Hersteller im Bereich Sport immer wichtiger. Dies wird durch die zunehmende Austauschbarkeit von Produkten, die durch Medien bedingte Reizüberflutung der KonsumentInnen und das hybride Verhalten beim Kauf, bedingt. Die Reduktion der Glaubwürdigkeit gegenüber Massenmedien erschwert zusätzlich die Kommunikation und Bindung aktueller, sowie potenzieller KundInnen (vgl. Görge 2005, S. 73-75). Einen weiteren Grund für die Förderung und Festigung der eigenen Marke stellt die Erkenntnis dar, dass starke Marken in wirtschaftlich schwierigen Zeiten den KundInnen ein Gefühl von Sicherheit vermitteln. In Unternehmenskrisen können Marken sogar als Sicherstellung für Kredite dienen, da Banken mittlerweile immaterielle Werte akzeptieren (vgl. PricewaterhouseCoopers AG 2012, S.13f.).

Premiummarkenhersteller verfolgen meist eine Nischenstrategie und sind nicht nur auf den Absatz möglichst großer Mengen bedacht. Wichtigste Aufgabe des Markenmanagement ist es, in diesem Bereich, trotz des Premiumpreises, den Verkauf einer gewissen Mindestmenge sicherzustellen. Vor allem im Gebrauchsgütermarkt ist dies wichtig, da erst durch die Erzielung höherer Absatzmengen mögliche Skalen- und Erfahrungskurvenwerte erreicht werden können (vgl. Siekmann 2006, S. 2). Doch vielen Unternehmen fehlt das nötige Wissen, um ein professionelles Markenmanagement zu betreiben. Die Herausforderungen liegen vor allem in den Bereichen der Faktenorientierung, des Controllings, der Preiskompetenz, der Social Responsibility und der Innovation (vgl. Koob/Bollinger/Lohmüller 2010).

2.4 Sportmarken im D-A-CH-Raum

In Österreich und Deutschland sind die Umsätze im Einzelhandel von Jänner 2014 bis Jänner 2016 größtenteils konstant bzw. verzeichnen vereinzelt leichte Zuwächse. Hingegen ist der Einzelhandel in der Schweiz, vor allem im Jahr 2015, signifikant rückläufig (vgl. Statista 2016). Der interaktive Handel (Online- und Versandhandel) als Anteil am gesamten Einzelhandel wächst währenddessen in allen drei Ländern (vgl. Handelsverband 2013).

Trotz der Erkenntnis, dass die Bevölkerung jedes Jahr mehr für Sportartikel ausgibt, stagniert der Handel mit diesen Produkten im konventionellen Bereich. Dagegen beträgt der Verkauf von Sportartikeln über den Vertriebsweg „Online“ zurzeit 15% und weist starke Zuwachsraten auf. Derzeit sind in Österreich ca. 1000 Händler tätig, welche um die hohe Kaufkraft der ÖsterreicherInnen konkurrieren. Der Markt wird von den zwei großen Anbietern Intersport und Sport 2000 angeführt, welche sich 50% des Umsatzes teilen. Im Onlinehandel sind die Gewinner in erster Linie Unternehmen wie Amazon oder Zalando, die ihre Waren ausschließlich online verkaufen (sogenannte „pure player“). Aber auch herkömmliche Händler, wie Hervis, nutzen diese Art des Vertriebs vermehrt. An großer Beliebtheit erfreuen sich auch Spezialisten bzw. Monolabelstores, wie reine E-Bikeshops oder Shops von Salewa. Anbieter dieser Sortimente und Marken setzen verstärkt auf diese Strategie, da sie sich im klassischen Handel nicht ausreichend gut vertreten fühlen (vgl. RegioData Research 2016).

Anzumerken ist, dass Radfahren und Laufen zu den Sportarten zählen, die in Österreich am häufigsten regelmäßig betrieben werden. Der Radsport steht dabei mit 13% an erster Stelle, gefolgt vom Laufsport mit 11% (vgl. Zellmann/Mayrhofer 2014, S. 1f.). In Deutschland ist der Markt im Sektor Sportartikel von 2014 bis 2015 um 3% gewachsen und beträgt nun 13 Milliarden Euro. Angetrieben wurde dieses Wachstum vor allem von Frauen, von denen der Großteil die Produkte für eine Nutzung in der Freizeit erwirbt. Der Onlinemarkt erfuhr ein Wachstum von 11% und macht somit ein Drittel des gesamten Sportbekleidungsmarktes aus (vgl. NPD Group 2016). Die Schweiz verzeichnet konstante Rückgänge im Sportartikelmarkt. Bedingt wird dies vor allem durch das un stabile Wetter in den letzten Jahren. SchweizerInnen betreiben besonders gerne Wintersportarten wie Schifahren, sowie diverse andere Outdooraktivitäten (vgl. Bruggmann 2015, S. 24).

2.5 Besonderheiten von Marken im Sport

Der Sektor Sport verlangt differenziertere Strategien, als viele andere Branchen. Obwohl die Produkte beinahe gleiche oder sogar idente Eigenschaften aufweisen, ist ein Wechsel durch die psychologische Verbundenheit zum Anbieter meist undenkbar.

Marken im Sport können so stark sein, dass sie einen großen Teil des Nutzens eines Produktes ausmachen. Ein Fan einer bestimmten Mannschaft kauft das Trikot vorwiegend aufgrund des Markenzeichens und nicht wegen der Qualität (vgl. Preuß et al. 2014, S. 17f.).

Sind die Eigentümer der Marke beispielsweise monopolistische Anbieter in ihrem Segment, wie Verbände oder Nationalmannschaften, ist es den KundInnen gar nicht möglich auf ein Produkt der Konkurrenz auszuweichen (vgl. Horch/Schubert/Walzel 2014, S. 91f.). Dies sind allgemeine Aspekte, welche alle Akteure in der Sportbranche betreffen. In weiterer Folge wird auf einige Besonderheiten für Sportartikelhersteller noch näher eingegangen.

2.5.1 Sport-Sponsoring

Die ESA (European Sponsorship Association) definiert Sponsoring folgendermaßen: *„Any commercial agreement by which a sponsor, for the mutual benefit of the sponsor and sponsored party, contractually provides financing or other support in order to establish an association between the sponsor’s image, brands or products and a sponsorship property in return for rights to promote this association and/or for the granting of certain agreed direct or indirect benefits“* (ESA 2010).

Hersteller und Händler tätigen enorme Investitionen im Bereich Sport-Sponsoring, um das positive Image der SportlerInnen auf das eigene Unternehmen bzw. die Produkte zu übertragen. Eines der spektakulärsten Ereignisse in diesem Gebiet ist der Sprung von Felix Baumgartner aus der Stratosphäre, welcher Red Bull ca. 50 Millionen Euro kostete, aber eine weltweite Präsenz des Unternehmens in allen bedeutenden Medien zur Folge hatte (vgl. Speck 2013). Hauptziel der sponsernden Unternehmen sind daher nicht primär Verkaufsvorteile, sondern vielmehr eine Steigerung des Bekanntheitsgrades und die Schaffung eines Imagetransfers. Das Umsatzvolumen im Sportsponsoring lag im Jahr 2014 weltweit auf beachtlichen 45 Milliarden US-Dollar (vgl. Statista 2014).

Unternehmen müssen gut überlegen, wie viel sie investieren wollen und welche Auswirkungen das Sponsoring auf ihre Produkte hat. So macht es einen großen finanziellen, aber auch vorteilsgenerierenden Unterschied, ob auf regionaler Ebene eher unbekannte SportlerInnen gesponsert werden oder weltbekannte AthletInnen wie Marcel Hirscher, Lara Gut oder Manuel Neuer (vgl. Finanz-Reporter 2016).

2.5.2 Prominente SportlerInnen als Testimonials

Werbung mit Testimonials bezeichnet eine Werbeform in der Prominente wie SportlerInnen, SchauspielerInnen oder ExpertInnen sich für ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung einsetzen (vgl. Heidel et al. 2008, S. 303). Die ausgewählten Vorbilder bestätigen durch ihr Auftreten in Werbemaßnahmen die Qualität des Produktes (vgl. Lauper 2011, S. 56). Als Testimonials sind derzeit vor allem SportlerInnen sehr gefragt (vgl. Schaaf 2010, S. 14). Begründet wird dies durch den hohen Stellenwert, der dem Sport im Alltag zugeschrieben wird und dass AthletInnen besondere Werte wie Dynamik, Erfolg und Leistungsbereitschaft, mehr als jeder andere berühmte Person, verkörpern (vgl. Größing et al. 2009, S. 58).

Der Informationsaustausch im Bereich Sport ist enorm hoch und Neuheiten werden mit einer rasenden Geschwindigkeit in der Community verbreitet. Dadurch stellt diese emotionsgesteuerte Disziplin eine perfekte Plattform für Werbetreibende dar, um ihre Botschaften schnell und effizient an die KundInnen zu kommunizieren (vgl. Nufer/Heider 2012, S. 7). Die Werbung kann durch den Einsatz berühmter SportlerInnen emotionaler gestaltet werden, was eine Reduktion der Wahrscheinlichkeit einer Markenverwechslung bewirkt (vgl. Schierl/Schaaf 2011, S. 291).

Hersteller müssen bei der Wahl des passenden Sport-Testimonials besonders darauf achten, dass die betriebene Sportart und die eigenen Produkte zusammenpassen und die SportlerInnen neben einem hohen Bekanntheitsgrad, ebenfalls ein hohes Maß an Sympathie und Vertrauen aufweisen (vgl. Dudzik 2006, S. 153). Die Hypothese, dass bekannte Sporttestimonials höhere Erinnerungswerte an die gesamte Werbesendung zum Resultat haben, als weniger prominente SportlerInnen, kann ebenfalls bestätigt werden (vgl. Nufer/Heider 2012, S.19-30).

2.5.3 Branding durch Sportevents

Für viele Hersteller stellt das Sponsoring von Sportgroßveranstaltungen einen fixen Bestandteil ihres Marketingkonzeptes dar. Durch die mediale Übertragung wird eine entsprechend breite Masse erreicht. Bei sehr großen Events, wie Schirennen oder Boxkämpfen, wird der Wettbewerb oft sogar weltweit ausgestrahlt und von unzähligen potentiellen KundInnen gesehen. Waren bis vor einigen Jahren noch Motive wie Wohltätigkeit und Gemeinwohl im Vordergrund, so zielen die Unternehmen nun mehr auf eine Win-Win-Situation, bzw. die Steigerung des eigenen Images, ab (vgl. Abiodun 2010, S. 2). Im Endeffekt sollen durch die Kooperation mit den veranstaltenden Organisationen die Werbeziele des Sponsors erreicht und in weiterer Folge die übergeordneten Marketingziele unterstützt, werden (vgl. Mullin/Hardy/Sutton 2007, S. 315).

Heutzutage wird es immer wichtiger den Marketingmix kreativ zu gestalten und in den Köpfen der KundInnen so präsent wie möglich zu sein. Veranstaltungen stellen im Vergleich zu normaler Printwerbung oder Fernsehspots ein geeignetes Instrument für eine KundInnenansprache auf besondere Art und Weise dar (vgl. Jobber 2007, S. 793f.). Durch die Assoziation mit dem Event wird das Produkt, bzw. die Marke des Sponsors, mit einem Gefühl verbunden und gewinnt dadurch an emotionaler Bedeutung für die VerbraucherInnen (vgl. Abiodun 2010, S. 47). Sportevents eignen sich besonders zur Einführung neuer, noch größtenteils unbekannter Produkte, da sie dadurch der Öffentlichkeit einprägsam vorgestellt werden (vgl. Aaker/Joachimsthaler 2012, S. 206).

2.5.4 Social Networks

„Als soziales Netzwerk im Internet wird ein Netzwerk von Personen definiert, das sich mithilfe eines Webportals selbst organisiert und darauf zielt, soziale und dauerhafte Verbindungen zu anderen Personen oder Gruppen einzurichten und aufrechtzuerhalten“ (Bächle 2006, S. 121). Diese neuen Medien verändern die Art und die Weise, wie die Bevölkerung Informationen weiterleitet und verarbeitet. Da Marken hauptsächlich aus emotionalen und rationalen Botschaften bestehen, ist diese Evolution für die Führung von Marken sehr wichtig (vgl. Prox 2011, S. 25).

Heutzutage verbreiten sich Informationen in vielen Fällen bereits vor ihrer offiziellen Bekanntgabe über soziale Netzwerke. Seiten wie Facebook, Twitter oder Xing gelten längst als wichtige Kommunikationsplattformen. Schon im Jahr 2012 waren 23,2 Millionen Deutsche auf Facebook registriert und nutzten diese Seite aktiv. Mehr als die Hälfte der NutzerInnen ist zwischen 18 und 34 Jahre alt, was die besondere Bedeutung der sozialen Medien in den jüngeren Altersgruppen widerspiegelt (vgl. Roth 2012).

Zunehmend erkennen Unternehmen das große Potential von Social Networks. Wichtig ist, dass die Marke bei einem großen Kreis der NutzerInnen einen positiven Eindruck hinterlässt und dadurch der Grundgedanke von Werbung in sozialen Medien, die Weiterempfehlung, realisiert wird. Ein weiteres Argument für die Nutzung dieser Portale ist, dass die KundInnen über diese Seiten direkt mit dem Anbieter in Kontakt treten können (vgl. Weinberg 2010, S. 6-10). Eine Studie von Immediate Future zeigt, dass ein direkter Zusammenhang zwischen der Präsenz eines Herstellers im Internet und dessen Image existiert. Große Marken sind daher stark in sozialen Netzwerken vertreten und steigern dadurch ihre Bekanntheit (vgl. Immediate Future 2008). Schafft es ein Anbieter, seinen „Followerinnen“ und „Followern“ einen gewissen Mehrwert anzubieten, steigt die Markenbekanntheit von ganz alleine (vgl. Weinberg 2010, S. 145).

2.5.5 Besondere Zielgruppen im Sport

Ein Spezifikum der Sportbranche ist, dass der Markt sich in zwei große Zielgruppen einteilen lässt, die bewegungsaktiven KundInnen und die passiven KonsumentInnen. Unter dem aktiven Segment werden jene Menschen verstanden, die den Sport selbst ausüben. Die passive Gruppe hingegen ist zwar sportbegeistert, nimmt aber lediglich die ZuschauerInnenposition ein. Dabei werden zwei komplett unterschiedliche Motive verfolgt. Das Ziel der TeilnehmerInnen, ist es die eigene Gesundheit zu erhöhen, wobei es bei den Zuseherinnen und Zusehern rein um den Unterhaltungsfaktor geht (vgl. Nufer 2014).

Die aktiven RadsportkundInnen lassen sich grob in Hobby- und ExtremsportlerInnen einteilen und hierum wieder in die Segmente Rennrad, Trekkingrad, Mountainbike und City-Bike (vgl. Demetz 2014). Im Hobbybereich ist eine spezifische KundInnenansprache wiederum nur möglich, wenn zwischen KonsumentInnen mit einem bestimmten Ziel und denen ohne jegliches Ziel differenziert wird. Die erste Gruppe definiert SportlerInnen die zwar zielorientiert sind, sich jedoch nicht im Profisegment befinden. Die zweite Zielgruppe beinhaltet Menschen die den Sport rein zu Entspannungs- bzw. Ausgleichszwecken ausüben (vgl. Kirig 2016, S. 11).

Im Breitensport stehen vor allem Bedürfnisse wie Erholung, Gesundheitsförderung, Spaß und Geselligkeit im Vordergrund. Daher müssen dieser Zielgruppe vielseitig einsetzbare und benutzerfreundliche Produkte kommuniziert werden. Der Leistungssport zielt stattdessen klar auf die Erreichung von Höchstleistungen ab. Hierbei ist es wichtig, Werte wie funktionelle und technische Höchstperformance, spezifische Nutzbarkeit und Leistungsmaximierung, zu verkörpern (vgl. Grupe 2003, S. 6-9).

In Bezug auf Pedelecs gibt es mehrere Einsatzmöglichkeiten und dadurch, verschiedene Zielgruppen. Die besten Verkaufszahlen verzeichnet dabei das Trekkingrad, welches vor allem von RadfahrerInnen genutzt wird, die ein gewisses Maß an Unterstützung benötigen. Bei E-Mountainbikes konzentrieren sich die Hersteller auf KonsumentInnen, die dazu in der Lage sind ihre Ausflüge ohne Hilfe zu bewerkstelligen, den E-Antrieb jedoch nutzen, um das Ausmaß der Touren zu verlängern. Als dritte Variante des E-Bikes gibt es das E-Rennrad, welches vor allem von schwächeren Fahrerinnen und Fahrern genutzt wird, um bei steilen Bergauffahrten nicht zurück zu fallen (vgl. Sportaktiv 2014).

Eine weitere besondere Zielgruppe im Sport sind Fans einer bestimmten Marke bzw. Mitglieder eines Vereins. Diese KundInnengruppe weist ein hohes Maß an Irrationalität auf und der Kauf wird typischerweise aus unökonomischen Motiven getätigt. Im Vordergrund steht die Leidenschaft zu einem bestimmten Objekt, wobei der Preis und die Qualität teilweise ausgeblendet werden. Diese KundInnen sind relativ leicht zu halten, da sie meist gar keine Wahl haben, zu einem anderen Anbieter zu wechseln (vgl. Nufer 2014).

Je nach Zielgruppe muss eine Anpassung der vorher genannten Kommunikationsmaßnahmen erfolgen. Angefangen von der Wahl der Sponsorverträge, über die eingesetzten Testimonials, sowie die gesponserten Sportveranstaltungen, muss hinsichtlich dem Alter, dem Segment und der Intensität (Hobby- oder Extremsport) der potentiellen KundInnen unterschieden werden (vgl. Hunke 2011, S. 148f.).

Um eine passende Auswahl der verschiedenen Markenreicherungsmöglichkeiten vornehmen zu können, ist eine Orientierung an folgenden Kriterien sinnvoll:

- Förderung der Bekanntheit der Marke
- Hilfestellung für die Positionierung
- Steigerung der Differenzierung im Vergleich zur Konkurrenz
- Wahrscheinlichkeit einer negativen Beeinflussung (vgl. Baumgarth 2014, S. 293f.)

Testimonials beispielsweise können positiv zur Bekanntheit der Marke beitragen, jedoch besteht besonders bei sehr berühmten Personen die Gefahr, dass sich die Aufmerksamkeit rein auf das Testimonial richtet und nicht mehr auf das beworbene Produkt oder die werbende Marke. Hinsichtlich der Positionierung kann die richtige Wahl des Werbeträgers zu einem Imagetransfer und einer Glaubwürdigkeitserhöhung führen. Eine Differenzierung zu den Mitbewerbern ist dann gegeben, wenn die eingesetzten Personen mit nur wenigen Marken unter Vertrag stehen. Die Gefahr einer negativen Beeinflussung ist bei dieser Methode jedoch hoch, da Prominente in imageschädigende Skandale involviert sein können (vgl. Baumgarth 2014, S. 293f.).

Außerdem ist in diesem Zusammenhang die Wahl der passenden Vertriebskanäle von großer Bedeutung. Ein zunehmender Trend im Sport ist die Verknüpfung zwischen online und offline Wegen. Bedingt wird dies durch den allgemein steigenden Vernetzungsaspekt der Gesellschaft und der Tatsache, dass die KonsumentInnen, vor allem jüngere Generationen, oft sehr lange online sind (vgl. Kirig 2016, S.10).

2.6 Auswirkung von Distributionskonzepten auf Sportmarken

Eine grundlegende Entscheidung im Distributionsmanagement ist die Frage, ob über einen Kanal (Single-Channel-Distribution), oder mehrere Absatzwege (Multi-Channel-Strategie), vertrieben werden soll (vgl. Schürmann 2016, S. 201). Früher haben sich Hersteller auf einen Absatzweg konzentriert und dadurch nur ein Marktsegment versorgt (vgl. Kotler et al. 2011, S. 1017). Schon 1997 schrieb Schögel, dass Anbieter aller Branchen sich immer häufiger für die Distribution ihrer Leistung über mehrere Kanäle entscheiden sollten (vgl. Schögel 1997, S. 1). Wie in Abbildung 4 dargestellt, entstehen Multichannel-Systeme, wenn ein Anbieter zwei oder mehr Absatzwege wählt, und damit ein oder mehrere Zielgruppensegmente bedient.

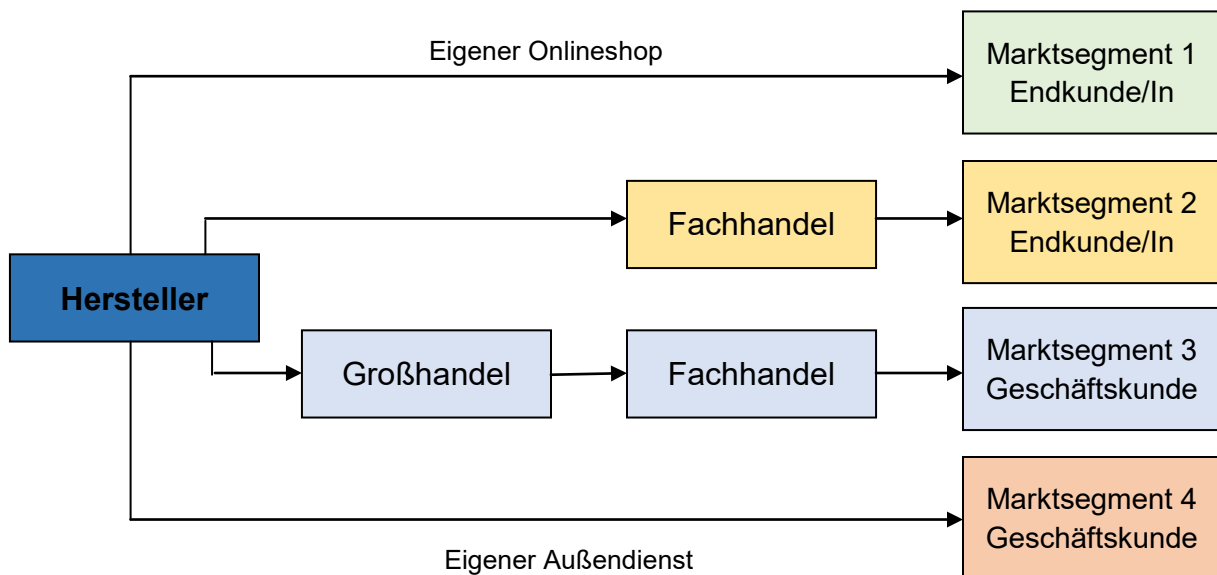


Abbildung 4: Multichannel-System (in Anlehnung an Kotler et al. 2011, S. 1017)

Aufgrund der hohen Online-Aktivität der KundInnen sind Multi-Channel-Strategien im Sport mittlerweile ein fixer Bestandteil (vgl. Nufer 2014). Weitere Gründe für die Erschließung eines Multi-Channel-Ansatzes sind:

- die veränderten KundInnenbedürfnisse
- der steigende Wettbewerbsdruck
- eine Neuausrichtung der Strategie (vgl. Schögel/Sauer/Schmidt 2004, S. 1)

Ein weiteres Argument für die Neuausrichtung des Vertriebs sind grundlegende Veränderungen und Innovationen der Vertriebsalternativen (vgl. Raimann 2008, S. 1). Neben dem enormen Anstieg von Onlinekäufen, ist es Fakt, dass immer mehr KundInnen sich vor dem Kauf im stationären Handel, online über Produkte, Preise und Alternativen, informieren (vgl. Bachem 2002, S. 495). Welch enormes Ausmaß dies annehmen kann, zeigt der E-Commerce Umsatz für den B2C-Bereich in Deutschland, welcher von 2,3 Milliarden im Jahr 2000 auf erstaunliche 39,8 Milliarden im Jahr 2015, angestiegen ist (vgl. Statista 2017).

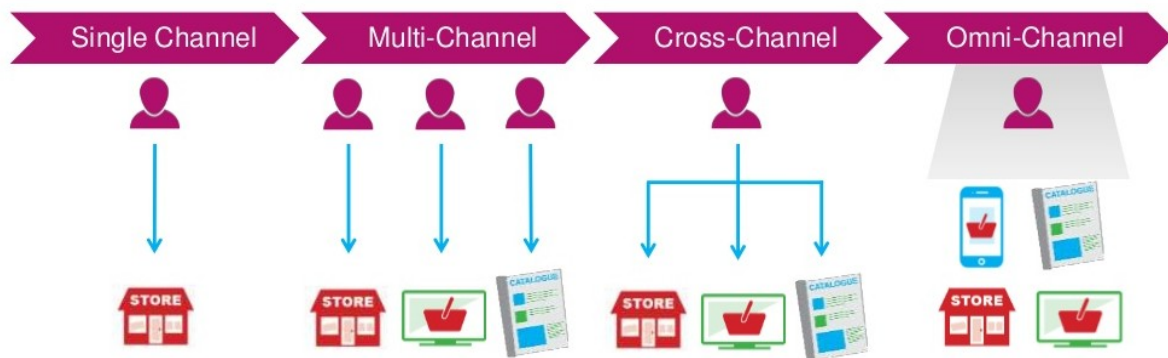


Abbildung 5: Weg vom Einkanalansatz zum Omnikanalsystem (Grant 2013)

Das übergeordnete Ziel einer Multi-Channel-Strategie ist es, einen Ausgleich zwischen den Schwächen und Stärken der einzelnen Kanäle zu erzielen, wobei diese klar voneinander getrennt sind (vgl. Emrich 2009, S. 124). Eine Weiterentwicklung stellt wie in Abbildung 5 ersichtlich der Cross-Channel-Ansatz dar, bei welchem die Vertriebswege soweit wie möglich miteinander verknüpft sind. Die KundInnen können sich beispielsweise im Internet über Produkte informieren und diese bestellen und haben dann die Möglichkeit den Einkauf im stationären Handel abzuholen (vgl. Morschett 2012, S. 9-11). Der Begriff Omni-Channel wird meist als Synonym für Cross-Channel verwendet. Wobei der detaillierte Unterschied darin liegt, dass die KundInnen beim Omni-Channel zusätzlich die Möglichkeit haben, über jeden Kanal, zu jeder Zeit, auf das gesamte Sortiment zuzugreifen (vgl. Rittinger 2014, S. 18-20).

In Bezug auf die Marke gibt es zwei Möglichkeiten des Mehrkanalansatzes. Einerseits ist es möglich, die unterschiedlichen Marken bzw. Produkte auf die einzelnen, sich am besten eignenden Vertriebskanäle aufzuteilen oder alle Vertriebswege zu nutzen.

Letzteres erfordert einen einheitlichen Auftritt über alle Kanäle hinweg, um einer Verwirrung der KundInnen vorzubeugen. Wichtig ist es, sich beim Einsatz von Mehrkanalstrategien zu überlegen, wie die Marke präsentiert werden soll, welches Image die verschiedenen Vertriebswege haben sollen, welche Preise und Differenzierungen in den Kanälen erzielt werden können und welche Werbeaktionen das beste Ergebnis liefern (vgl. Fleig o.J.). Der Einsatz mehrerer und moderner Absatzkanäle eröffnet neben großen Chancen, aber auch Risiken, welche im nächsten Kapitel näher behandelt werden.

2.6.1 Chancen und Risiken der Multi-Channel-Strategie

Ein Vorteil des Absatzes über mehrere Kanäle hinweg ist, dass in kürzerer Zeit eine breitere Marktabdeckung erzielt werden kann und die verschiedenen Zielgruppen eines Unternehmens individueller und persönlicher angesprochen werden (vgl. Schürmann 2016, S. 201). Führt ein Hersteller ein Multi-Channel-Konzept ein, hat er die Chance seine gesamte Positionierung neu zu gestalten (vgl. Logistik KnowHow 2013).

Durch den Einsatz mehrerer Kanäle kann nicht nur auf die unterschiedlichen KundInnenbedürfnisse besser eingegangen werden, sondern es wird den KonsumentInnen die Möglichkeit gegeben, je nach Situation in einem anderen Kanal zu kaufen. Speziell für Hersteller kann die Reduktion der Abhängigkeiten gegenüber einzelnen Akteuren ein ausschlaggebendes Argument sein. Erfolgt der Absatz beispielsweise rein über Fachhändler, besitzen diese eine gewisse Macht gegenüber dem Hersteller. Wird als zusätzlicher Kanal ein Onlineshop aufgebaut, wird dessen Abhängigkeit zum indirekten Kanal reduziert (vgl. Schögel/Sauer/Schmidt 2004, S. 8).

Risiken entstehen meist durch eine zu wenig detaillierte Verteilung der Rollen der einzelnen Vertriebskanäle, wodurch die Implementierung mehrerer Absatzwege zur Verwirrung der KundInnen führen kann. Werden beispielsweise verschiedene Produkte des Unternehmens denselben KonsumentInnen auf unterschiedlichen Wegen kommuniziert, führt dies, durch die Unmöglichkeit der Bestimmung der besten Alternative, zu deren Überforderung (vgl. Schögel/Sauer/Schmidt 2004, S. 8).

Die einzelnen Vertriebskanäle stehen teilweise miteinander in Widerspruch, wie beispielsweise eine Kombination aus Fachhändlern und dem Onlineshop (vgl. Schögel 1997, S. 1). Es besteht daher die Gefahr, dass die unterschiedlichen Absatzwege eine Bedrohung für den jeweils anderen darstellen (vgl. Boschung 2005, S. 12). Zu beachten ist, dass der Aufbau und die Erhaltung von Vertriebskanälen teilweise mit enormen Kosten verbunden sind (vgl. Schürmann 2016, S. 203).

2.6.2 Integration von Sport-Besonderheiten in den digitalen Vertrieb

Vor allem im Kanal, dem keine Grenzen gesetzt sind, dem World Wide Web, ist ein gewisses Maß an Orientierung unabdinglich. Die Verfügbarkeit unzähliger Produkte stellt neben einigen positiven Effekten für KundInnen, jedoch auch die Gefahr der Überforderung dar. Um sich in diesem großen Angebot zurechtzufinden ist es besonders wichtig, den Userinnen und Usern Referenzen und Erfahrungsberichte zur Verfügung zu stellen. Dies kann beispielsweise durch die Einbindung sozialer Netzwerke (siehe Kapitel 2.5.4) erreicht werden. Grundsätzlich gilt hierbei das Prinzip – umso mehr „Gefällt mir“ ein Beitrag erhält, umso besser ist es für die Marke. Durch diese Maßnahmen wird das Vertrauen gegenüber den Produkten gesteigert und die Glaubwürdigkeit in die Marke erhöht (vgl. Penselin/Penselin 2012).

Außerdem nimmt der Einsatz von Sponsoring (siehe Kapitel 2.5.1 und 2.5.3) im digitalen Vertrieb stetig zu. Das Ziel liegt darin, die Bekanntheit der Marke zu erhöhen und weniger in der Präsentation der Produkte (vgl. Dastani 1998, S. 223). Eine weitere gute Möglichkeit in diesem Bereich ist die Nutzung der in Kapitel 2.5.2. beschriebenen Testimonials, da diese bei den KundInnen positive Assoziationen hervorrufen und das Vertrauen in den Anbieter erhöhen. Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit den verschiedenen Möglichkeiten hinsichtlich der Positionierungsziele, -strategien und -modelle von Sportmarken.

3. Positionierung im Sportbereich

Unsere Welt ist geprägt von einem Überfluss an Produkten, Dienstleistungen und Angeboten, wodurch potentielle KonsumentInnen stets die Qual der Wahl haben. Für Firmen bedeutet dies einen immer stärkeren Wettbewerb, aber auch die Chance sich von der Konkurrenz zu differenzieren. Möglich wird dies durch die Positionierung einer Idee in den Köpfen der KundInnen, welche eine Antwort auf die Frage „Warum soll ich genau dieses Produkt kaufen“, liefert (vgl. Brandtner 2002, S. 1).

Das Konzept der Positionierung beeinflusst alle wichtigen Bereiche wie Marketing, Werbung, Vertrieb und auch die Strategieführung. Positioniert werden dabei nicht nur Marken oder Produkte, sondern beispielweise auch Personen, wie PolitikerInnen oder SportlerInnen. Sehr erfolgreich in diesem Bereich sind Unternehmen wie Red Bull, Volkswagen, Zara, BMW, Geox oder Procter & Gamble (vgl. Ries/Trout 2001, S. 1f.). Vor allem in der sehr dynamischen Sportbranche ist eine klare Positionierung, welche die nötigen Rahmenbedingungen und eine grobe Beschreibung der Marke enthält, unabdinglich (vgl. Adjouri/Stastny 2015, S. 230).

3.1 Definition und Anforderungen der Positionierung

Al Ries und Jack Trout beschreiben den Begriff Positionierung folgendermaßen: *„Positioning starts with a product. A piece of merchandise, a service, a company, an institution, or even a person. Perhaps yourself. But positioning is not what you do to a product. Positioning is what you do to the mind of the prospect. That is, you position the product in the mind of the prospect“* (Ries/Trout 2001, S. 2f.). Die beiden Autoren legen mit dieser Definition fest, dass die Positionierung hauptsächlich in den Köpfen der KundInnen realisiert wird und nicht direkt vom Produkt abhängt. Allerdings besteht in der Realität meist dennoch eine starke Wechselwirkung zwischen diesen beiden Faktoren (vgl. Ries/Trout 2001, S. 2f.).

Höchste Priorität eines Unternehmens sollte es sein, die Frage nach dem Grund bzw. den Gründen, warum die KonsumentInnen gerade bei ihnen kaufen sollten, mit einem Satz beantworten zu können. Dadurch soll klar ersichtlich werden, welches Alleinstellungsmerkmal den Anbieter von den restlichen Konkurrenten unterscheidet

und was an deren Angebot einzigartig ist (vgl. Schäfer 2014, S. 27f.). Ist einem Unternehmen nicht bewusst, welche Merkmale die Unterscheidung zum Wettbewerb begründen, hat dies zur Folge, dass die KundInnen selbst nach Kriterien suchen. Dadurch findet möglicherweise eine ungewollte Positionierung statt und das Markenimage kann nicht mehr nach den Wünschen des Herstellers geformt werden. Stattdessen hat die Suche nach Kriterien durch die KundInnen zur Folge, dass der Anbieter bereits während der Informationsgewinnung direkt mit Konkurrenten verglichen wird (vgl. Birgelen 2013, S. 202f.).

Unter Positionierung kann schlussfolgernd die Abgrenzung des eigenen Unternehmens zur Konkurrenz verstanden werden, durch welche in der subjektiven Wahrnehmung der KundInnen ein aussagekräftiges und eindeutiges Bild entsteht. Um dies zu erreichen, muss die Herausforderung der Integration von KundInnenbedürfnissen und –wünschen, bestmöglich erfüllt sein (vgl. Esch 2005, S. 133). Zu den Anforderungen einer klaren Positionierung zählen unter anderem, dass diese zum eigenen Unternehmen und der verfolgten Strategie, sowie der gelebten Kultur passt und nachhaltig verwirklicht werden kann (vgl. Esch 2005, S. 136).

3.2 Ziele der Positionierung

Meist hat die Positionierung eines Objektes trotz differenzierter Teilziele, ein gemeinsames übergeordnetes Ziel, welches die attraktive Darstellung des eigenen Unternehmens bzw. der Marke in den Augen der KonsumentInnen, verkörpert. Das bedeutet, dass eine „Unique Selling Proposition“ (USP) herausgearbeitet und kommuniziert werden soll (vgl. Haedrich/Tomczak/Kaetzke 2003, S. 46).

Zu den wichtigsten Teilzielen zählen:

- die Verfolgung einer Abgrenzungsstrategie zur Konkurrenz
- die gelungene Kommunikation mit der gewünschten Zielgruppe
- die Erreichung einer optimalen Deckung von Fremd- und Selbstbild
- die nachhaltige Nutzung der Marke für das Unternehmen
- die Differenzierung von diversen anderen Marken im eigenen Betrieb
- schnelles Erlangen des angestrebten ROI (vgl. Duncker/Röseler/Fichtl 2015, S. 76)

Während der Realisierung dieser Teilziele sollte jedoch nie das oberste Ziel, die Schaffung eines Wortes in den Köpfen der KundInnen, aus den Augen verloren werden. Die eigene Marke soll über die anderen dominieren und dadurch das Produkt an der ersten Stelle positionieren. Starke Marken setzen dies bereits seit langem um, so steht z.B. Coca Cola für Cola, Facebook für Soziales Netzwerk und Geox für atmungsaktive Schuhe (vgl. Brandtner 2015).

Ein weiteres wichtiges Kriterium für die Definition der Positionierungsziele ist die Ausprägung des langfristigen Involvements der Zielgruppe, da emotionale und sachorientierte Eigenschaften von Produkten bei der Durchführung zu beachten sind. Ein passives KundInnenverhalten, gekennzeichnet durch Gleichgültigkeit und wenig Begeisterung gegenüber dem Angebot, ist einem niedrigen Maß an Involvement gleichzusetzen (vgl. Esch 2012, S. 164-166). Wie Abbildung 6 zeigt, lässt sich die Höhe des vorhandenen Involvements in vier Ausprägungen einteilen.

Bei der gemischten Positionierung sind die Bedürfnisse der KundInnen präsent und verlangen die Kommunikation der Informationen und Eigenschaften eines Produktes. Die sachorientierte Positionierung erfordert die Ansprache der rationalen Bedürfnisse durch die Bereitstellung von sachlichen Informationen. Gesättigte Märkte bedürfen, aufgrund der qualitativen Gleichheit der Produkte, meist einer erlebnisorientierten Positionierung, welche die emotionale Wahrnehmung der KundInnen anspricht. Sind emotionales und kognitives Involvement gering, empfiehlt sich die Positionierung durch Aktualität, bei welcher die Markenbekanntheit gesteigert werden soll (vgl. Esch 2012, S- 166-169).

		Kognitives Involvement	
		hoch	niedrig
Emotionales Involvement	hoch	Gemischte Positionierung <u>Merkmale:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnisse aktuell vorhanden • Hohes Informationsinteresse 	Erlebnisorientierte Positionierung <u>Merkmale:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnisse aktuell vorhanden • Geringes Informationsinteresse (Eigenschaften bekannt)
	niedrig	Sachorientierte Positionierung <u>Merkmale:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnisse sind trivial • Hohes Informationsinteresse 	Aktualität als Positionierung <u>Merkmale:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnisse sind trivial • Geringes Informationsinteresse (Produkteigenschaften bekannt)

Abbildung 6: Normziele der Positionierung (in Anlehnung an Esch 2005, S. 139)

Ableitend bedeutet dies, dass die vier vorgestellten Theorien ein gemeinsames Ziel, nämlich die Erlangung einer Monopolstellung in den Köpfen der KundInnen, aufweisen. In weiterer Folge werden verschiedene Möglichkeiten der Differenzierung zum Wettbewerb vorgestellt.

Die Existenzberechtigung eines Unternehmens oder Produktes wird erst durch dessen Abgrenzung zu vergleichbaren Objekten begründet. Das Management von Marken und deren Positionierung sind in erster Linie dafür zuständig, eine vorteilhafte Position am Markt zu erzielen (vgl. Halek 2009, S. 50f.). Porter entwickelte insgesamt vier Wettbewerbsstrategien, wovon, wie in Abbildung 7 ersichtlich, drei auf die Position des „Gewinners“ ausgerichtet sind: Kostenführerschaft, Differenzierung und Konzentration. Die Fokusstrategie konzentriert sich auf einige wenige Marktsegmente, KundInnengruppen oder Gebiete und legt hierin wiederum den Fokus auf die Kostenführerschaft oder Differenzierung (vgl. Porter 2013, S. 71-79).

		<i>Wettbewerbsvorteile durch</i>	
		<i>Kostenvorsprung</i>	<i>Differenzierung</i>
Wettbewerbsumfang	<i>branchenweit</i>	Kostenführerschaft	Differenzierungsstrategie
	<i>segment-spezifisch</i>	Konzentration auf Schwerpunkte (Kostenfokus, Differenzierungsfokus)	

Abbildung 7: Wettbewerbsstrategien nach Porter (in Anlehnung an Porter 2013, S. 79)

Konkret kann sich eine Differenzierung auf die Produkte oder Dienstleistungen, die MitarbeiterInnen oder das Image beziehen. Angestellte können einen Wettbewerbsvorteil bewirken, wenn sie freundlicher, kompetenter und einfühlsamer sind, als das Personal der Konkurrenz. Das Image stellt einen weiteren wichtigen Baustein in der Differenzierung dar (vgl. Kotler et al. 2011, S. 498-502).

3.3 Aktive und reaktive Positionierung

Es können grundsätzlich zwei Positionierungsmodelle unterschieden werden, die reaktive und die aktive Herangehensweise. Die reaktive Positionierung wird auch als klassisches Modell beschrieben und vertritt den Ansatz, dass Produkte an bekannte KundInnenwünsche angepasst werden (vgl. Tomczak/Kuß/Reinecke 2009, S. 174-178). Anbieter versuchen daher ein Produkt bzw. eine Marke zu schaffen, welche den Idealvorstellungen der KundInnen gerecht wird (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 216f.). Ein weiteres Merkmal der reaktiven Positionierung ist die aggressive Reaktion auf Aktivitäten der Konkurrenz (vgl. Tomczak/Kuß/Reinecke 2009, S. 174f.).

Dieser klassische Ansatz eignet sich um den aktuellen Status einer Marke zu bestimmen, aber nicht für Positionierungen in dynamischen Märkten. Es lassen sich zwar Strategien, welche sich am Wettbewerb orientieren, ableiten und daraus Aussagen über die Erwartungen von KundInnen treffen, jedoch stets vergangenheitsorientiert. Diese Methode lässt daher nur Schlüsse über die eigene Ist-Positionierung und die der Konkurrenten zu. Dadurch wird die Entscheidung möglich, ob eine Neu- bzw. Umpositionierung der Marke nötig ist, oder ob die

derzeitige Position beibehalten werden sollte. Ein weiterer Nachteil besteht allerdings darin, dass sich das Modell an vorhandenen Produkteigenschaften orientiert und wenig Raum für Innovation lässt (vgl. Haedrich/Tomczak/Kaetzke 2003, S. 50-55).

Heutzutage reicht das klassische Positionierungsmodell jedoch meist nicht mehr aus, da es immer wichtiger wird, den KundInnen selbst nicht bewusste, aber entscheidungsrelevante Eigenschaftsdimensionen, zu kommunizieren. Diese Art der Positionierung ermöglicht es Unternehmen neue Nutzen zu generieren und dadurch neue Märkte zu schaffen (vgl. Tomczak/Kuß/Reinecke 2009, S. 174-178).

Bei der Entwicklung einer aktiven Positionierung können zwei Ansatzpunkte verfolgt werden: die Outside-in und die Inside-out-Orientierung. Die Outside-in-Perspektive enthüllt latente Bedürfnisse der KundInnen und richtet die eigene Produkt-Problemlösung auf diese aus. Dies ermöglicht die Schaffung innovativer Lösungen und dadurch Wettbewerbsvorteile. Ein schlafender Markt wird durch ein Produkt geweckt. Eine Inside-out-Orientierung entwickelt eine neue Art der Problemlösung, welche den KundInnen bis dato unbekannt ist. Diese Innovation erfordert erst die Weckung eines KundInnenbedürfnisses und stellt die Schaffung eines neuen Marktes durch ein Produkt dar (vgl. Haedrich/Tomczak/Kaetzke 2003, S. 55f.).

3.4 Positionierungsstrategien

Hat sich eine Marke erst einmal in einem Markt platziert, und eine Stellung in den Köpfen der KundInnen eingenommen, ist es schwer diese zu verändern. Die Tatsache, dass ein Unternehmen die Festigung einer neuen Marke oder eines neuen Produktes vollbringt, stellt einen großen Erfolg dar, jedoch sollte sich der Anbieter im Klaren darüber sein, wie diese Position im Detail auszusehen hat. Die Reizüberflutung, die Limitierung des Gedächtnisspeichers und die selektive Wahrnehmung sind zu beachtende Hindernisse, bei dem Versuch eine bzw. eine neue Position im Gedächtnis der KundInnen, einzunehmen (vgl. Rivkin/Trout/Wied 2009, S. 83-88). Zur effizienten Erreichung der Positionierungsziele empfiehlt sich der Einsatz passender Positionierungsstrategien (vgl. Haedrich/Tomczak/Kaetzke 2003, S. 61).

Zuerst muss eine Bestimmung der Ist-Position stattfinden, um darauf aufbauend die erforderlichen Strategien zur Erzielung der Soll-Position zu definieren (vgl. Weber 2010, S. 71). Grundsätzlich können drei verschiedene Strategietypen unterschieden werden, die Beibehaltung der Position, die Umpositionierung und die Neupositionierung. Dabei sollte das Ziel, die Differenz zwischen der Idealvorstellung der Zielgruppe und der eigenen Marke zu reduzieren, nicht aus den Augen verloren werden (vgl. Esch 2012, S. 169-172). In Abbildung 8 werden die möglichen Strategierichtungen, sowie deren Ausprägungen dargestellt und anschließend näher erläutert.

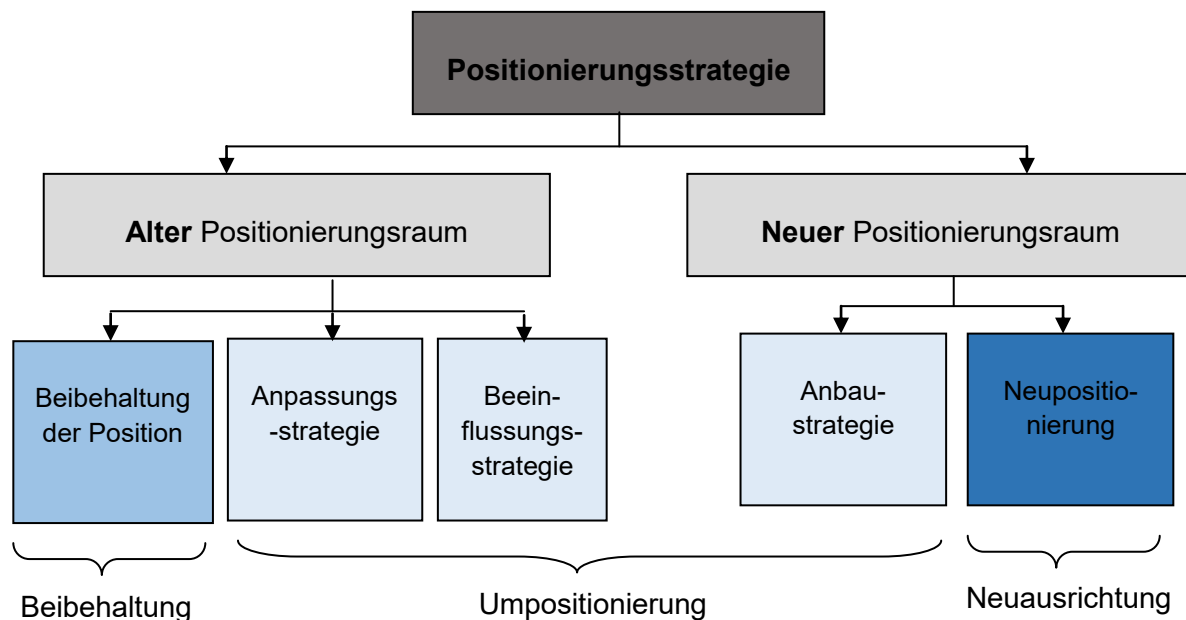


Abbildung 8: Die drei grundlegenden Positionierungsstrategien (in Anlehnung an Esch 2012, S. 144)

Unternehmen mit verschiedenen Vertriebskanälen z.B. Onlineshop und Geschäft (Brick-and-Click), müssen die unterschiedlichen Positionierungsstrategien aufeinander abstimmen. Es kann sich als durchaus sinnvoll erweisen den Vertrieb über das Internet, vom klassischen Absatz durch die Unterstreichung anderer Eigenschaften der Positionierung, abzugrenzen (vgl. Bagusat/Hermanns 2011, S. 74). Um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten ist es notwendig, die Positionierungsstrategie regelmäßig zu kontrollieren und wenn erforderlich, Anpassungen vorzunehmen (vgl. Ries/Trout 2001, S. 3f.).

3.4.1 Beibehaltung der Position

Hat ein Anbieter in einem bestimmten Marktsegment bereits Wettbewerbsvorteile, empfiehlt es sich, die derzeitige Positionierung beizubehalten bzw. zu stärken (vgl. Tomczak/Kuß/Reinecke 2009, S. 187). Dies bedeutet, dass die Position nicht verändert werden sollte, wenn das Angebot und die Idealvorstellungen einer wirtschaftlich bedeutsamen Zielgruppe bereits korrespondieren. Weiters dürfen die Idealvorstellungen noch nicht durch eine andere Marke besetzt sein (vgl. Weber 2010, S. 71f.). Ein weiterer Faktor ist, dass auch kein anderer Anbieter in dem gleichen Marktfeld aktiv ist, der der eigenen Marke zukünftig gefährlich werden könnte (vgl. Baumgarth 2004, S. 120).

Eine regelmäßige Überprüfung der Aktualität sollte jedoch trotzdem, durch Maßnahmen in den Bereichen Marketing und Kommunikation, durchgeführt werden. Zeitgemäße Adaptionen sind daher vorzunehmen, jedoch sollte der Kern der Marke stets bewahrt werden, um das bestehende gute Image zu erhalten. Die Mannheimer Versicherungs AG ist ein gutes Beispiel für eine Beibehaltung der Position. „Herr Kaiser“ ist seit Jahren immer Teil der Werbeaktivitäten und bei den KundInnen durch sein freundliches Auftreten sehr beliebt. Herr Kaiser erfuhr einige Anpassungen, um den sich wandelnden Ansprüchen der VerbraucherInnen gerecht zu werden, der Positionierungskern an sich blieb dabei aber erhalten (vgl. Weber 2010, S. 71f.).

3.4.2 Umpositionierung

Weichen die Idealvorstellungen der NachfragerInnen zu stark von der bestehenden Markenposition ab, kommt die Umpositionierungsstrategie zum Einsatz. Die Umpositionierung empfiehlt sich ebenfalls, wenn mehrere Angebote nahe an die Idealvorstellungen herankommen und dadurch die Differenzierung zu gering ist. Diese Strategie ist gekennzeichnet durch die Anpassung gewisser Bestandteile einer bereits verfolgten Strategie. Es ist hierbei einerseits möglich die Position selbst zu verändern und andererseits die Idealvorstellungen der KonsumentInnen so zu beeinflussen, dass diese zur derzeitigen Position passen (vgl. Baumgarth 2014, S. 215).

Esch bezeichnet diese Möglichkeiten als Anpassungs- und Beeinflussungsstrategien. Prinzipiell bleibt die Zielgruppe dieselbe, es können jedoch Randzielgruppen dazugewonnen werden. Um diese zusätzlichen KundInnen zu erreichen, muss der Marktauftritt angepasst werden. Die Gewinnung einer Randzielgruppe wird als Anbaustrategie bezeichnet (vgl. Esch 2012, S. 144-146). Auch die bereits definierten Eigenschaften der Positionierung bleiben größtenteils gleich und werden nur um ein weiteres Merkmal ergänzt (vgl. Weber 2010, S. 72).

3.4.3 Neupositionierung

Weist die zurzeit verfolgte Positionierung keine Chancen am Markt auf und entspricht nicht den Idealvorstellungen, hat eine Neupositionierung oder eine Eliminierung des Produktes zu erfolgen. Diese Maßnahme ist zu ergreifen, wenn die Einstellung der KonsumentInnen gegenüber dem Angebot negativ ist, die Zielgruppe nicht wirtschaftlich ist, oder es keine Wettbewerbsvorteile gibt bzw. auch in Zukunft keine zu erwarten sind (vgl. Tomczak/Kuß/Reinecke 2009, S. 189f.).

Erforderlich ist eine Neupositionierung ebenfalls, wenn durch die starke Position anderer Anbieter und deren Marken, Investitionen in einen definierten Imageraum wenig Erfolg versprechen. Diese Strategie findet aber ebenso bei neuen Produkten Verwendung. Ein Beispiel ist die Marke West, welche die Strategie von Marlboro nachahmen wollte. Merkmale wie „Freiheit“ und „Abenteuer“ waren jedoch bereits durch Marlboro fest eingenommen und konnten nicht auf West übertragen werden. Durch die anschließende Neupositionierung wurde die Marke West als „Test the West“ in einem anderen Positionierungsraum und einer neuen Zielgruppe, bekannt (vgl. Weber 2010, S. 72).

3.4.4 Auswahl und Empfehlung der Strategie

Positionierungsstrategien, welche den höchsten Erfolg für die eigene Marke versprechen, lassen sich am besten unter Beachtung der Idealposition, sowie der zurzeit vorhandenen Angebote des Wettbewerbs bestimmen (vgl. Keller 2013, S. 82-84). Allgemeingültige optimale Positionierungsstrategien gibt es nicht. Daher muss

die Strategie stets individuell auf das Unternehmen bzw. die Produktgruppe umgelegt werden. Ein wichtiger Anhaltspunkt bei der Auswahl der passenden Strategie ist das Maß, in welchem diese zur Erreichung der Positionierungsziele beiträgt. Um eine Strategie bewerten zu können, müssen vorerst mehrere Auswahlkriterien definiert werden. Durch Verwendung eines einfachen Auswahlverfahrens sollen diese Kriterien in eine logische Reihenfolge gebracht werden und nach mehrmaliger Abwicklung des Verfahrens, die optimale Strategie bzw. einen Mix aus mehreren Strategien, herausfiltern (vgl. Schwießelmann 2014, S. 74).

Sinnvoll ist es, die Bewertung der Positionierungsalternativen im Team zu vollziehen, da dadurch mehrere Meinungen in das Verfahren einfließen. Dabei werden auf der vertikalen Achse die Auswahlkriterien eingetragen und auf der horizontalen Ebene die zu bewertenden Positionierungsstrategien. Die Kriterien werden nach subjektiver Wahrnehmung und Marktkenntnis der Teammitglieder gewichtet. Danach werden für jedes einzelne Kriterium Punkte vergeben, um diese dann mit der Gewichtung zu multiplizieren und einen Gesamtwert für die verschiedenen Strategien zu erlangen (vgl. Großklaus 2015, S. 192).

3.5 Positionierungs-Idee

Heutzutage reicht es aufgrund des starken Wettbewerbs und der dynamischen wirtschaftlichen Situation nicht mehr aus, sich nur für eine grundsätzliche Strategie zu entscheiden. Das Ziel sollte es sein, eine explizite Idee in den Köpfen der VerbraucherInnen zu positionieren. Am besten funktioniert dies, wenn die Idee in Form eines Wortes realisiert wird. Ein eindrucksvolles Beispiel stellt in diesem Zusammenhang der Konzern Google dar. Hört man den Begriff „Suchmaschine“ denken die meisten sofort an Google (vgl. Brandtner 2015a).

Allerdings ist die rein verbale Kommunikation der Idee eine große Herausforderung, da die beste Alternative um in die Köpfe der KundInnen zu gelangen, der Einsatz von Bildern darstellt, da diese stärkere Emotionen verkörpern. Vergleicht man die beiden Markenzeichen von Lacoste und Ralph Lauren, so wird schnell klar, dass der Poloreiter von Ralph Lauren eindeutig einen besseren Bezug zum Polohemd

verkörpert, als das Krokodil von Lacoste. Der Polosport steht für Schönheit und Reichtum und dafür eignet sich ein Poloreiter besser. Dies zeigt, wie wichtig es ist, dass die verbale Idee der Marke und die visuelle Umsetzung perfekt aufeinander abgestimmt sind (vgl. Brandtner 2012).

3.5.1 Anforderungsprofil

Das menschliche Gehirn kann durchschnittlich nicht mehr als sieben Dinge auf einmal verarbeiten und stellt somit einen unzureichenden Speicher für die Vielfalt an Marken und Produkten dar. Um dieser Tatsache gerecht zu werden, ist es von großer Bedeutung, dass die Positionierungs-idee möglichst durch ein einziges Wort formuliert wird (vgl. Ries/Trout 2012, S. 26). Erfolgreiche Marken werden daher von einer einfachen, relevanten und klaren Positionierungs-idee begleitet (vgl. Twardawa 2004, S. 70).

Eine erfolgreiche Idee ist an folgenden fünf Kriterien zu erkennen:

1. Differenzierung zum Wettbewerb
2. Einfachheit
3. Repositionierungspotential
4. Dauerhaftigkeit
5. Opferbereitschaft (vgl. Brandtner 2002, S. 1-7)

Differenzierung zum Wettbewerb bedeutet, dass den KundInnen durch eine einzigartige Idee bewusst gemacht wird, warum sie genau dieses Produkt erwerben sollen und nicht das der Konkurrenz. Unter Repositionierungspotential wird verstanden, dass vor der Kommunikation der eigenen neuen Positionierung, die Ideen der Wettbewerber neutralisiert werden müssen. Die Idee muss dauerhaft und regelmäßig an die KonsumentInnen kommuniziert werden, um sich in den Köpfen dieser zu manifestieren. Das fünfte Kriterium, die Opferbereitschaft, bezieht sich auf unvorteilhafte Markenausweitungen und die dadurch verursachte Zerstörung des Markenkerns (vgl. Brandtner 2002, S. 1-7).

3.5.2 Modelle zur Ideenfindung

„Zu Beginn des 21. Jahrhunderts steht der Begriff Kreativität hoch im Kurs und das Schöpferische wird als grundlegend positiver Wert angesehen“ (Holm-Hudalla 2011, S. 7). Wirtschaftlich gesehen ist der Wert extrem wichtig, da durch die Kreativität der Menschen, neue, modifizierte und leistungsstärkere Produkte oder Dienstleistungen geschaffen werden. Diese neuen Ideen können zur Erreichung einer bemerkenswerten Marktposition und höheren Gewinnen beitragen. Beispiele für die Generierung guter Ideen und deren geschickten Umsetzung am Markt sind Unternehmen wie Facebook und Google. Diese Anbieter haben es geschafft, durch eine geniale Idee in einem neuen Markt einen Unternehmenswert in der Höhe von 100 und 200 Milliarden Dollar zu erzielen (vgl. Greive/Seibel/Zschäpitz 2012, S. 20).

Durch die zunehmende Dringlichkeit neue Ideen zu generieren, rücken Modelle der Ideenentwicklung immer mehr in den Fokus. Ziel dieser Methoden ist die Unterstützung bei der Ideenfindung durch konkrete Handlungsanweisungen (vgl. Eichhorst 2014, S.1). In weiterer Folge soll auf die Modelle „Limbische Positionierung“ von Häusel und „Differentiate or die“ von Jack Trout näher eingegangen werden.

3.5.2.1 Limbische Positionierung

Forschungen zeigen, dass im B2B als auch im B2C Sektor über 70% der Kaufentscheidungen auf unbewussten Motiven basieren. Dies beruht auf Erkenntnissen aus der Gehirnforschung, welche ergeben, dass ohne Emotionen keine Entscheidungen möglich sind (vgl. Häusel 2004, S. 6). Das limbische System, welches einen Teil des menschlichen Gehirns darstellt, ist neben der Erfassung negativer und positiver Erfahrungen vor allem für das erfassen komplexer Situationen sowie das Treffen von Entscheidungen zuständig. Dieser Bereich ist auch für Gefühle und Emotionen verantwortlich, welche laut der Gehirnforschung in folgende drei Systeme eingeteilt werden können (Big 3):

- Dominanz (Durchsetzungsvermögen, Kontrolle)
- Stimulanz (Neugierde, Exploration)
- Balance (Sicherheitsverlangen, Stabilitätsbewusstsein) (vgl. Häusel 2002, S. 43-45)

Alle Präferenzen am Markt sowie Kaufentscheidungen der KundInnen sind auf diese drei Motive zurückzuführen. Durch das Bewusstsein über das Bestehen und Wirken dieser Gesetze ist es möglich eine Marke klar zu positionieren und ihr eine eindeutige Philosophie zuzuschreiben. Übersetzt in die Sprache des Marktes sehen die „Big 3“ folgendermaßen aus:

- Dominanz (Wachstumskraft, Expansionsmöglichkeit, Verdrängungsoption)
- Stimulanz (Veränderung)
- Balance (Sicherheit, Qualität, Tradition) (vgl. Häusel 2002, S. 210-216)

Die drei Hauptmotive können wie in Abbildung 9 ersichtlich in einer sogenannten Limbic Map dargestellt werden. Durch Kombination mit den möglichen Zwischenpositionen ergeben sich Basispositionierungen.

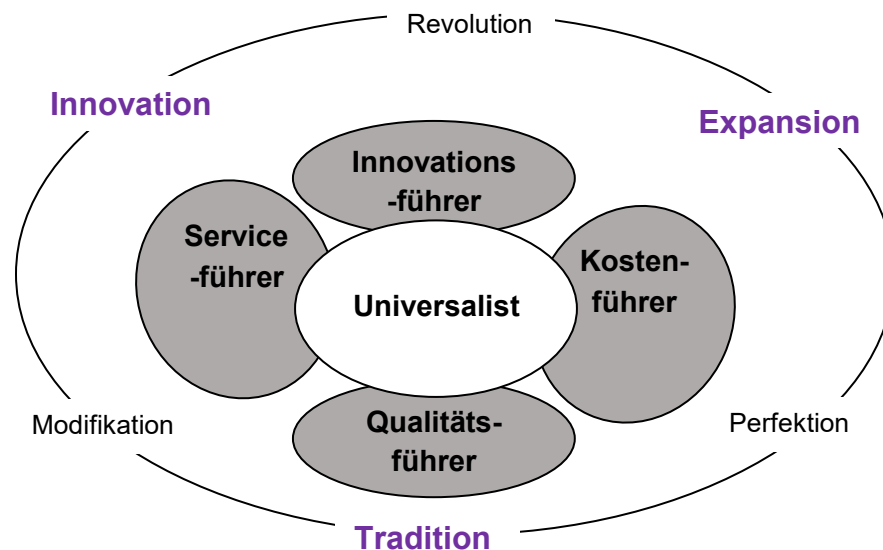


Abbildung 9: Drei Hauptmotive der limbischen Positionierung (in Anlehnung an Häusel 2002, S. 217)

Die Position des Kostenführers wird bedingt durch ein geringes Produktangebot und ein aggressives Marketing. Zu den Stärken eines Kostenführers zählt die hohe Transparenz der Preise, jedoch ist die geringe Flexibilität hinsichtlich Marktveränderungen eine große Schwäche. Der Vorteil des Innovationsführers ist ein hohes Maß an Kreativität, welche sich durch Innovation und Faszination in den

Produkten widerspiegelt, wodurch diese jedoch auch teurer sind. Das Angebot eines Qualitätsführers ist durch eine lange Lebensdauer, hohe Standfestigkeit und lange Haltbarkeit geprägt. Ein Serviceführer hat eine starke Bindung zu seinen KundInnen, welche durch eine individuelle KundInnenansprache bedingt ist. Diese Strategie führt jedoch wieder zu hohen Kosten, was als Schwäche anzusehen ist. Der Universalist kann sich durch die Mittelposition nicht eindeutig profilieren. Durch das breite Angebot wird der Massenmarkt angesprochen, jedoch ohne eindeutigen Wettbewerbsvorteil (vgl. Häusel 2002, S. 216-219).

3.5.2.2 *Differentiate or die*

„*What has changed in business over recent decades is the amazing proliferation of product choices in just about every category*“ (Trout/Rivkin 2008, S. 2). Trout beschreibt in seinem Buch *“differentiate or die”* das stetig steigende Angebot an Produkten und Dienstleistungen, die dadurch wachsende Entscheidungskomplexität der KundInnen, und den steigenden Konkurrenzdruck der Akteure (vgl. Trout/Rivkin 2008, S. 2).

Immer mehr Unternehmen versuchen den KonsumentInnen Produkte in so vielen Variationen wie nur möglich zu bieten und dadurch eine breite Zielgruppe anzusprechen. Trout definiert dies durch *„(...)try to be everything for everybody“* (Trout/Rivkin 2008, S. 8). Die Gefahr dabei besteht darin, seine Einzigartigkeit zu verlieren und zu vergessen, wie sich das eigene Unternehmen vom Wettbewerb differenziert. Kommuniziert ein Anbieter seine Differenzierung nicht, wird dieser immer im Schatten der Konkurrenten versteckt bleiben. Diese Tatsache gilt jedoch nicht nur für Produkte, sondern auch für Marken (vgl. Trout/Rivkin 2008, S. 8-11). Viele Anbieter übersehen, dass KonsumentInnen ein Grund gegeben werden muss, warum sie genau dieses Produkt erwerben sollen, die sogenannte *„Unique Selling Proposition“* (vgl. Trout/Rivkin 2008, S. 22-25).

Werte wie eine ausgezeichnete Qualität und bester Service können heutzutage jedoch nicht mehr als Differenzierungskriterien herangezogen werden, da sie längst als selbstverständlich gelten (vgl. Trout/Rivkin 2008, S. 36). Die Kunst liegt darin, logische Argumente für den bevorzugten Kauf der eigenen Produkte zu finden. Das

Gleiche gilt für die Idee, auch sie muss für die KundInnen logisch und nachvollziehbar sein. Bei der Entwicklung der Differenzierungs-idee ist zu beachten, dass diese nicht auf das Produkt selbst bezogen sein muss (vgl. Trout/Rivkin 2008 S. 76-78).

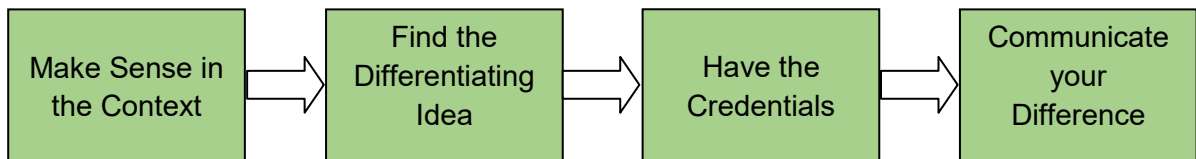


Abbildung 10: Die vier Schritte zur Differenzierung (in Anlehnung an Trout/Rivkin 2008, S. 75-79)

Um eine Differenzierung zu erlangen sollte nach Jack Trout jedes Unternehmen, wie in Abbildung 10 ersichtlich, vier Schritte absolvieren. Zuerst ist es wichtig, dass die Idee, in den Kontext der jeweiligen Branche passt. Dazu müssen die branchenspezifischen Merkmale erhoben und nach Bedeutsamkeit für die KundInnen gereiht werden, sowie Informationen über die aktuelle Marktsituation generiert werden. Der nächste Schritt ist die Entdeckung des Alleinstellungsmerkmals, welches durch die verschiedenen Differenzierungsmöglichkeiten gefunden werden kann (vgl. Trout/Rivkin 2008, S. 75-77).

Hat ein Unternehmen eine Idee entwickelt, ist es wichtig, dass die nötigen Qualifikationen intern vorhanden sind, um das Versprechen gegenüber den KundInnen auch erfüllen zu können. Und schlussendlich muss die gewählte Differenzierung auch an die KonsumentInnen kommuniziert werden. Dabei sollen alle Kommunikationsmittel wie Werbung, Broschüren oder die Homepage, die Differenzierungsstrategie widerspiegeln (vgl. Trout/Rivkin 2008, S. 77-79).

Eine Möglichkeit sich zu differenzieren ist es, die Idee oder das Produkt als Erster in den Köpfen der KundInnen zu positionieren, dann müssen diese erst gar nicht davon überzeugt werden, dass die eigene Idee besser ist als die der Konkurrenz. Das beruht auf der Tatsache, dass Menschen dazu tendieren sich für das bereits Bekannte zu entscheiden, und nicht für Objekte die ihnen neu sind. Weiters vermittelt der Erste mehr Expertise und Originalität (vgl. Trout/Rivkin 2008, S. 93-102).

Die Differenzierung über bestimmte Eigenschaften ist eine weitere Alternative. Dabei ist zu bedenken, dass jedes Produkt je nach Kategorie aus mehreren verschiedenen Merkmalen besteht. Einzigartig wird der Artikel erst, wenn das Produkt aufgrund einer dieser Eigenschaften bekannt ist. Wichtig ist, dass das Merkmal in seiner Kategorie einzigartig ist und nicht lediglich das des Marktführers kopiert wird. Die erfolgreichsten Kennzeichen sind meist sehr einfach und orientieren sich an den Bedürfnissen der KundInnen (vgl. Trout/Rivkin 2008, S. 103-105).

Die Abgrenzung durch Führung in einem Feld, wie Technologie oder Verkauf, ist ebenfalls realistisch. Diese Strategie eignet sich am besten um eine Marke zu differenzieren, da durch die Position als „Führer“ die eigenen Qualifikationen am glaubhaftesten sind. Der größte Player erntet den Respekt, verzeichnet den höchsten Erfolg und besitzt das Wort der Kategorie (vgl. Trout/Rivkin 2008, S. 117-119).

Eine weitere Differenzierungs-idee ist, die Spezialisierung auf ein Produkt oder ein Service. Der Vorteil dieser Methode ist, dass ExpertInnen sich auf ein Produkt, auf einen Vorteil oder eine Message konzentrieren und dadurch bei den KundInnen ein Bild von spezifischem Know-how und höherer Vertrauenswürdigkeit, erzeugen (vgl. Trout/Rivkin 2008, S. 137-140).

Auch die Abgrenzung über Präferenzen ist eine mögliche Variante. Um eine Bevorzugung zu erzeugen ist es wichtig, Produkte anzubieten, von denen Leute denken, dass sie die Richtigen sind. Dies beruht auf der Erkenntnis, dass Menschen Produkte häufig kaufen, weil andere sie ebenfalls kaufen, obwohl sie den Gegenstand gar nicht brauchen. Diese Theorie basiert auf dem Trieb, der Herde zu folgen (vgl. Trout/Rivkin 2008, S. 145-149).

Eine weitere Möglichkeit ist die Positionierung via Tradition, welche darauf beruht, dass eine Marke bzw. ein Unternehmen schon lange existiert und dadurch suggeriert wird, dass sie Erfolg haben muss. Deshalb kann diese Positionierungsalternative als Ersatz für die Leadership-Strategie gewählt werden (vgl. Trout/Rivkin 2008, S. 150-156).

Eine Idee kann auch sein, hervorzuheben wie das Produkt produziert bzw. entwickelt wird. Viele Unternehmen konzentrieren sich nur darauf möglichst viele neue Produkte zu generieren und übersehen das Potential der bereits vorhandenen Prozesse. Um die gewünschten Funktionen zu erfüllen, besitzen Produkte oft spezielle Technologien oder Designs, welche teilweise patentiert sind. Die Marketingabteilung kommuniziert diese jedoch in dem Irrglauben, sie seien zu kompliziert, nicht an die KundInnen (vgl. Trout/Rivkin 2008, S. 155f.).



Abbildung 11: Strategie „differentiate or die“ (in Anlehnung an Trout/Rivkin 2008, S-75-158)

Abbildung 11 stellt zusammenfassend den Prozess der Differenzierung dar. Erst sind alle, in einem bestimmten Markt tätigen Anbieter, sowie ihre Produkte und Marken, in den Augen der KundInnen gleich. Erst durch die erfolgreiche Realisierung der verschiedenen Differenzierungsstrategien schaffen die Unternehmen in den Köpfen der KonsumentInnen eine Idee mit einem Alleinstellungsmerkmal und werden dadurch zur ersten Wahl.

3.5.3 Auswahl und Empfehlung der Idee

Um eine Empfehlung für die Auswahl der besten Idee geben zu können, wird eine Nutzwertanalyse herangezogen, da diese eine Bewertung der verschiedenen Alternativen hinsichtlich mehrerer Zielgrößen ermöglicht. Eine Nutzwertanalyse berücksichtigt neben technischen, psychologischen und sozialen Faktoren, ebenso quantitative, wie qualitative Kriterien. Zuerst wird ein Gesamtziel definiert, um dieses dann in Teilziele zu zerlegen und nach Bedeutung für die übergeordnete Zielsetzung zu gewichten. Im nächsten Schritt werden verschiedene Ideenalternativen entwickelt.

Resultat ist eine Matrix, in deren vertikalen Ebene die verschiedenen Kriterien angeführt sind und auf der horizontalen Achse die möglichen Alternativen. Danach wird jede Möglichkeit bezüglich der einzelnen Bewertungskriterien bewertet und mit der Gewichtung multipliziert. Die optimale Methode ergibt sich aus der Alternative mit der höchsten Punktzahl (vgl. Kühnapfel 2014, S. 5-10).

Wichtig bei der Festlegung der Kriterien ist, dass diese frei von Widersprüchen sind und zur Zielerreichung beitragen. Je nachdem um welches Unternehmen bzw. Produkt es sich handelt, ist eine individuelle Auswahl der möglichen Bewertungskriterien vorzunehmen (vgl. Mehlan 2007, S. 57-61). Zur Analyse der Ideenmöglichkeiten sollen die im Anforderungsprofil (siehe Kapitel 3.5.1) definierten Merkmale herangezogen werden.

3.6 Ausgewählte Instrumente der Positionierung

Eine erfolgreiche Positionierung erfordert nicht nur deren Planung, die Bestimmung der verschiedenen Strategien und die Auswahl der optimalen Methode, sondern auch deren Umsetzung durch Einsatz der vier Marketinginstrumente. Dabei ist eine bestmögliche Kombination, sowie die exzellente Abstimmung der Instrumente für eine gelungene Positionierungsumsetzung von besonderer Bedeutung (vgl. Baumgarth 2004, S. 193). Um den Fokus auf das Segment Vertrieb nicht zu verlieren wird, in weiterer Folge neben dem Faktor Produkt, vor allem dieses Instrument näher erläutert.

Bei der Realisierung einer Positionierung stellen sich grundsätzliche Fragen, die während des Prozesses beantwortet werden sollten:

- Wird die angestrebte Positionierung von der Zielgruppe wie gewünscht wahrgenommen?
- Werden die Instrumente des Marketings gelungen und perfekt aufeinander abgestimmt eingesetzt?
- Trägt die Realisierung über den Marketing-Mix zur Differenzierung gegenüber der Konkurrenz bei? (vgl. Esch/Fischer/Michel 2008, S. 337)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass durch den integrierten Einsatz der Marketinginstrumente die Positionierung einer Marke für die KundInnen erst erkennbar wird. Abbildung 12 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen den einzelnen Marketing-Instrumenten und der Positionierung. Besonders die Beziehung zum Vertrieb während der Positionierungsumsetzung soll tiefergehend betrachtet werden.

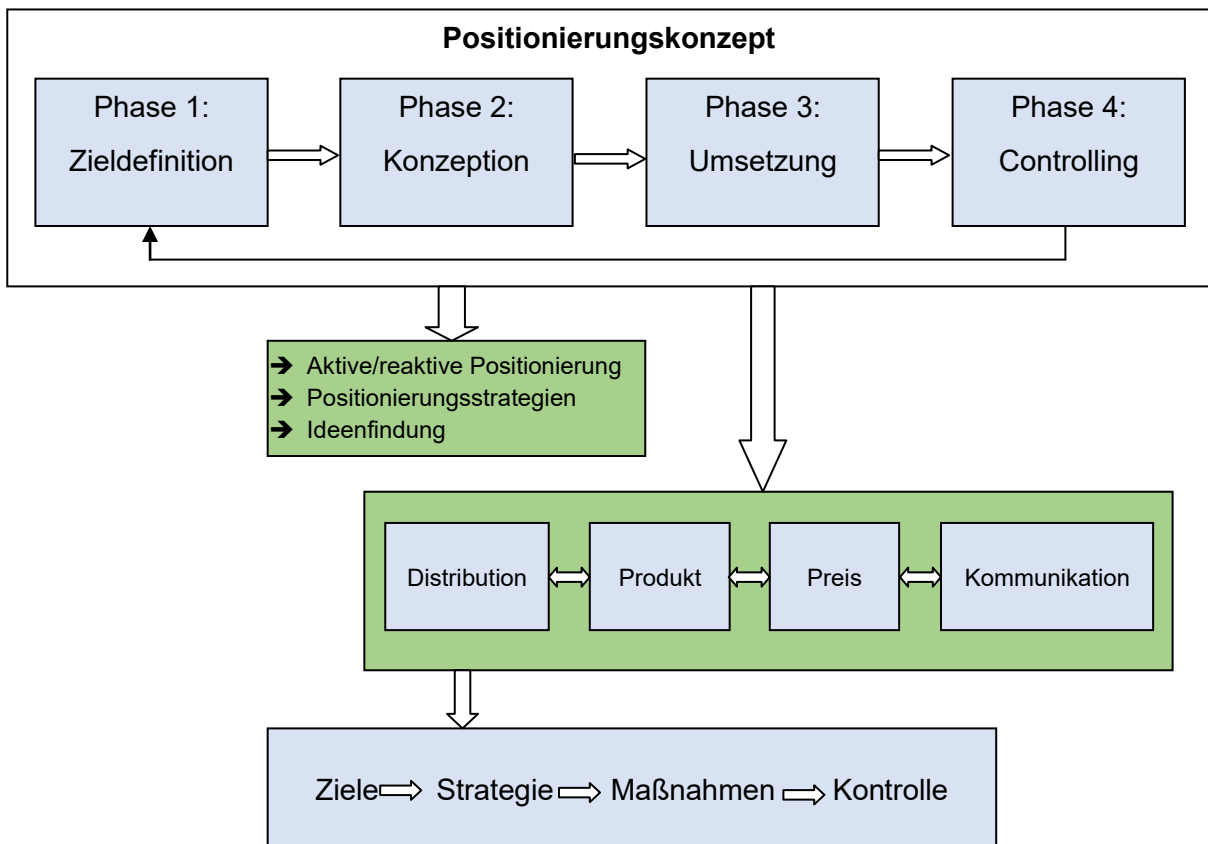


Abbildung 12: Beziehung zwischen Positionierung und Marketinginstrumenten (in Anlehnung an Bruhn 2007, S. 247-249)

Zu Beginn des Positionierungsprozesses werden die Ziele definiert, danach erfolgt die Bestimmung der Zielgruppen, sowie die Auswahl der passenden Strategie und Idee. Die Umsetzung basiert auf den vier Marketinginstrumenten, wobei vor allem der Vertrieb, mit seinen vier Phasen, in dieser Arbeit eine wesentliche Position einnimmt. Zum Schluss erfolgt eine Kontrolle der durchgeführten Maßnahmen und falls erforderlich, eine Anpassung der Ziele.

3.6.1 Produkt

Ziel hinsichtlich der Leistung ist es, eine hohe subjektive Produktqualität zu erreichen. In diesem Hinblick lassen sich die Aufmachung der Sachleistung (Innovationen bzw. Modifikationen), der Zusatzleistungen (Services) und des Marketingkonzeptes unterscheiden (vgl. Baumgarth 2014a, S. 318). Das Produkt betreffend, sind besonders Faktoren wie die Produktleistung, -ausstattung, -haltbarkeit, -zuverlässigkeit, -design und -nutzbarkeit, zu bedenken (vgl. Kotler/Bliemel 2001, S. 478f.).

Zu beachten ist, dass Produkt- und Markenqualität nicht dasselbe sind. Bei der Schaffung einer starken Marke, ist es wichtig, zwischen der tatsächlich vorhandenen Produktqualität und der wahrgenommenen Qualität der Marke zu unterscheiden. Für den Erfolg einer Marke ist daher der von den KundInnen gesehene Wert entscheidend (vgl. Brandtner 2006, S. 31).

Alles in allem hat die Leistungspolitik den größten Einfluss auf den Imageaufbau und den Markenkauf und trägt weniger zur Erhöhung der Markenbekanntheit bei. Grundsätzlich eignen sich alle Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich des Produktes, die Positionierung zu unterstützen. Besondere Bedeutung kommt dabei der Aufmachung von Produkten und Services im Luxus- und Premiummarkensegment zu (vgl. Baumgarth 2014a, S. 320).

3.6.2 Distribution

Bezugnehmend auf die Eigenschaften der Produkte und die gewählte Preispolitik steht eine breite Auswahl an Vertriebskanälen zum Aufbau der Marke zur Verfügung. Wichtig ist es, dass vor der Implementierung eines Vertriebsweges eine Bewertung der Kanäle, hinsichtlich der Effizienz der Erreichung einer gewünschten Zielgruppe, stattfindet (vgl. Schögel 2012, S. 215). Das Distributionsmanagement kann im Zusammenhang mit der Marke zwei verschiedene Gesichtspunkte betreffen. Einerseits beeinflusst die Auswahl der Vertriebskanäle die physische Distribution und zum anderen das Image des Absatzweges, die Kommunikationsgestaltung der Marke am Place of Sale, die Konzeption des Preises sowie das Angebot von Services (vgl. Baumgarth 2014, S. 320).

Die Grundsatzentscheidung liegt bei der Wahl, ob die Produkte direkt oder indirekt vertrieben werden sollen. In den letzten Jahren ist der Trend hin zu unternehmenseigenen Vertriebswegen gestiegen. Eine Folge dieser steigenden Vertikalisierung ist die Auflösung der klassischen Arbeitsteilung zwischen Händlern und Herstellern (vgl. Boston Consulting Group 2005, S. 7).

Luxus- und Premiummarken setzen vermehrt auf den Einsatz von Flagshipstores in Metropolen (z.B. Hugo Boss Shop in Paris) und Erlebniszentren mit integrierten Shops (z.B. Swarovski-Kristallwelten oder Nivea-Haus in Hamburg). Andere Markenhersteller entscheiden sich beispielweise für Franchisesysteme, Lizenzvergaben, eigene Stores oder Kooperationsmodelle wie Shop in Shop-Systeme (vgl. Baumgarth 2014, S. 320). Genauer wird auf das Distributionsmanagement noch im Kapitel 4 dieser Arbeit eingegangen.

3.7 Positionierungscontrolling

Beim Positionierungscontrolling wird die Erreichung der Ziele und des Erfolgs der Positionierung, hinsichtlich Effizienz und Effektivität, überprüft. Das Controlling zeigt, dass der Positionierungserfolg nicht nur von der Erlangung der angestrebten Position (Sollposition) abhängt, sondern auch vorökonomische und ökonomische Kennzahlen einbezieht. Darunter werden qualitative Kenngrößen, wie die Haltung gegenüber der Marke, als auch quantitative, z.B. Umsatz oder Marktanteil, verstanden (vgl. Wiedmann/Ivanov/Klee 2004, S. 4).

Erfolgreiches Positionierungscontrolling stellt die regelmäßige Überwachung der aktuellen Positionierung, hinsichtlich sich ändernden Umwelt- und Marktbedingungen, sicher (vgl. Esch 2005, S. 156f.). Jedes Controlling kann in zwei Ebenen ablaufen, der strategischen und der operativen. Der Unterschied zwischen den Ebenen, sowie strategische und operative Instrumente werden in den nächsten Kapiteln behandelt.

3.7.1 *Strategische Ebene*

Das strategische Controlling hat das Ziel, den langfristigen Erfolg durch Planung und Kontrolle sicherzustellen. Die strategische Ebene setzt sich in erster Linie mit Rahmenbedingungen ökonomischer, sozio-kultureller und rechtlich-politischer Herkunft, auseinander. Änderungen dieser Bedingungen wirken sich auf operative Größen, wie den Umsatz, viel später aus, als auf strategische Kennzahlen. Daher wird das strategische Controlling als Frühindikator bezeichnet (vgl. Meier 2012).

Im Rahmen der Planung wird eine exakte Analyse des Unternehmensumfeldes und der internen Situation, um Chancen und Risiken, sowie die derzeitige Position des Anbieters am Markt, zu erkennen, durchgeführt. Die strategische Kontrolle überprüft, inwieweit die Ziele erreicht werden konnten, bzw. ob weitere Maßnahmen aufgrund zu starker Abweichung erforderlich sind (vgl. Werner 2016).

Das strategische Controlling definiert sich daher ausschließlich über qualitative Zielgrößen. Instrumente des strategischen Controllings sind beispielsweise:

- Gap-Analyse
- Benchmarking
- Stärken-Schwächen-Analyse (vgl. Meier 2012)

Zur strategischen Bewertung der Markenpositionierung können folgende Kennzahlen herangezogen werden:

- Zufriedenheit bzw. Loyalität der KonsumentInnen
- Image der Marke
- Markenbekanntheit
- Bekanntheit der Produkte bzw. des Unternehmens
- Kundenbindung und Weiterempfehlung (vgl. Fleig 2016)

3.7.2 *Operative Ebene*

Das operative Controlling beschäftigt sich in erster Linie mit der internen Situation des Unternehmens. Zahlen und Daten, sogenannte quantifizierbare Kennzahlen die z.B. als Kosten oder Ertrag darstellbar sind, werden auf dieser Ebene zur Analyse

herangezogen. Ausgerichtet ist das operative Controlling auf gegenwarts- bzw. vergangenheitsbasierte Werte (vgl. Werner 2016). Die operative Ebene bezieht sich daher im Vergleich zum strategischen Controlling eher auf kurz- bis mittelfristige Planungs- und Kontrollziele (vgl. Meier 2012).

Prinzipiell soll das Unternehmensziel durch dauerhafte Überprüfung und Analyse von Abweichungen, gesteuert werden. Aufgaben des operativen Controllings umfassen vor allem die Hilfestellung bei Prozessen der Planung und Zielfindung, regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche, Berichte, sowie die Budgetierung und deren Kontrolle (vgl. Werner 2016).

Zu den Instrumenten der operativen Steuerung zählen:

- klassische Soll-Ist-Vergleiche
- Kennzahlensysteme
- Budgetierung (vgl. Meier 2012)

Kennzahlen des operativen Controllings umfassen unter anderem:

- Preisbereitschaft der KundInnen
- Marktanteil
- Monetärer Wert der Marke
- Deckungsbeiträge von Produkten
- Umsatz durch Produktverkauf
- Verkaufsmenge
- Kundenanzahl
- Anteil Neukunden
- Beschwerdeanzahl (vgl. Fleig 2016)

4. Implementierung der Markenpositionierung mit Fokus auf den digitalen Vertrieb

Die Umsetzung der Positionierung erfolgt durch Einsatz des Marketing-Mix: Produkt, Kommunikation, Preis und Distribution (siehe Kapitel 3.6). Dabei ist darauf zu achten, dass die Marketinginstrumente perfekt auf die gewünschte Positionierungsstrategie abgestimmt sind. Zielt ein Unternehmen zum Beispiel auf eine Positionierung im Bereich „höchste Qualität“ ab, müssen alle vier P's auf diesen Faktor ausgerichtet sein. Das bedeutet, dass ein hoher Preis verlangt wird, das Produkt mit bester Qualität produziert wird, die Vertriebspartner Perfektionismus repräsentieren und Werbung in qualitativ hochwertigen Kanälen ausgestrahlt wird (vgl. Kotler et al. 2011, S. 513).

In vielen Unternehmen wird der Vertrieb komplett getrennt vom Markenmanagement behandelt. Dies ist nicht logisch, da der Absatz eines der Werkzeuge darstellt, um die Marken den KundInnen näher zu bringen (vgl. Halek 2009, S. 197). *„Hier treffen Menschen auf Menschen“* (Halek 2009, S. 197). Erst durch den Vertrieb wird der Kontakt zwischen der Marke und den bedeutendsten Stakeholdern, den KundInnen, möglich. Die Marke wird daher im wahrsten Sinne durch das Vertriebssystem verkörpert. Die Verkaufsabteilung stellt somit das Bindeglied zwischen den KonsumentInnen, der Marke und deren Management dar. Nur durch die Wahl passender Vertriebswege und -strategien kann eine erfolgreiche Differenzierung erreicht und dadurch die Alleinstellung der Marke realisiert werden (vgl. Halek 2009, S. 197).

Die wenigsten Unternehmen fungieren am Markt als „Alleinanbieter“. Das bedeutet, dass die meisten Hersteller sich Partner im Handel suchen, welche diese beim Vertrieb ihrer Produkte unterstützen. Der Erfolg eines Herstellers bzw. Anbieters ist daher nicht nur von der eigenen Performance abhängig, sondern auch von der Leistung der integrierten Absatzpartner. Speziell für Hersteller ist es von hoher Wichtigkeit, die benötigten Partner sorgfältig, unter Beachtung der eigenen Positionierung, auszuwählen und eine langfristig positive Beziehung zu diesen aufzubauen (vgl. Kotler et al. 2011, S. 998).

Die Wahl der Absatzkanäle hat Auswirkungen auf alle anderen Beschlüsse des Marketing-Mix. Je nachdem, ob das Produkt in großen Absatzmengen verkauft wird oder nur eine kleine Stückzahl über sehr spezielle Geschäfte vertrieben wird, bestimmt die Preisstrategie (vgl. Kotler et al. 2011, S. 1003). In Bezug auf die Marke ist es besonders wichtig, dass die durch die Vertriebskanäle verkörperten Werte sich mit denen der Marke decken und einen Mehrwert für die KundInnen erzeugen. Die Wahl der passenden Absatzwege ist ein wesentlicher Faktor bezüglich der Markenattraktivität. Zum Beispiel gibt es im Bekleidungsmarkt auch heute noch Marken, die ihre Produkte bewusst nicht über das Internet vertreiben, da es nicht der Markenidentität entsprechen würde (vgl. Halek 2009, S. 197f.).

4.1 Ziele des digitalen Vertriebs aus Positionierungssicht

Durch den digitalen Vertrieb wird es möglich, Marketingaktivitäten und KundInnenbindungsmaßnahmen, welche individuell auf die Bedürfnisse der KundInnen und die einzelnen Segmente abgestimmt sind, durchzuführen (vgl. Hofbauer/Hellwig 2009, S. 83). Wichtig ist, dass die potentiellen Kanäle zwar mit der gewünschten Markenpositionierung übereinstimmen, aber dennoch eine hohe Dichte der Distribution erreicht wird (vgl. Ahlert/Kenning 2007, S. 166f.)

Abhängig von der jeweiligen Positionierung der Marke und den Produkttypen werden verschieden Vertriebsziele definiert:

- Distributionsrate (Produktverbreitung am Markt)
- Aufsicht über die Vertriebskanäle (Kontrolle, Risiko)
- Image der Vertriebswege
- Flexibilität der Kanäle (vgl. Camphausen et al. 2014, S. 150-152)

Das oberste Ziel bei der Wahl der Vertriebskanäle ist es, durch eine Verknüpfung der Werte des Kanals und der Marke einen Mehrwert zu erzeugen. Möglich wird dies durch die Nutzung eines bestimmten Kanals, der bis jetzt für eine spezielle Marke nicht üblich war (vgl. Halek 2009, S. 198-200). Wie in Abbildung 13 dargestellt, entspricht der optimale Vertriebsweg den Werten einer Marke und generiert dadurch einen Mehrwert. Ein weiterer relevanter Punkt ist die Korrelation zwischen den Werten der eingebundenen Vertriebspartner und den eigenen Belangen.

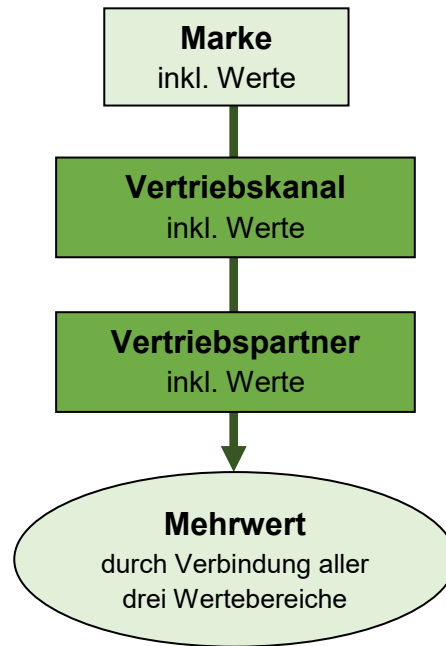


Abbildung 13: Mehrwert durch Kombination von Marke, Vertriebskanal und -partner (in Anlehnung an Halek 2009, S. 198-201)

Für Hersteller sind bei der Kanalwahl die Anforderungen der jeweiligen Zielgruppe von Bedeutung. Ein Vertriebskanalsystem erscheint dann attraktiv, wenn die Leistung des Kanals die Wünsche und Bedürfnisse der KonsumentInnen, erfüllt. Ausschlaggebende Kanaleigenschaften sind hier vor allem die Marktposition des Vertriebsweges, das Marketingpotential der Organe, das Logistikpotential, sowie die Qualifikationen der MitarbeiterInnen des Vertriebs (vgl. Specht 2004, S. 843).

Das Image des Vertriebskanals spielt vor allem beim Vertrieb von Markenartikeln eine wichtige Rolle, da ein hohes Maß an Exklusivität gewährleistet werden soll (vgl. Schürmann 2016, S. 203). Entscheidet sich ein Unternehmen für den Absatz der eigenen Produkte über mehrere Kanäle, besteht das Ziel vor allem darin, eine einwandfreie Abstimmung zwischen den einzelnen Wegen herzustellen und dadurch ein holistisches Gesamtsystem zu schaffen (vgl. Bauer/Eckardt 2010, S. 106).

4.2 Besonderheiten des digitalen Vertriebs

„Das Internet hat uns und unsere Möglichkeiten nachhaltig verändert und wird es zunehmend weiter tun“ (Halek 2009, S. 253). Immer mehr Anbieter vertreiben ihre Produkte online und erschließen dadurch ein Absatzpotential, welches zuvor als unmöglich erachtet wurde. Auch wenn manche Unternehmen zu Vertriebszwecken noch klassische Kanäle bevorzugen, besitzen sie meist eine Homepage, über welche sich die VerbraucherInnen bezüglich des Anbieters und dessen Produkte informieren können (vgl. Elste/Binckebanck 2016, S. 61-64). Dabei stellen eine hohe Sensibilität, hinsichtlich Preis und Promotion die größten Motivatoren für die OnlinekäuferInnen dar (vgl. Pappas et al. 2016, S. 1).

Das Internet eröffnet ganz neue Möglichkeiten hinsichtlich Kommunikation, Transparenz und Dynamik. Bestimmte Zielgruppen können mittlerweile beinahe ausschließlich „online“ erreicht werden. Dabei ist die Onlinepräsenz schon lange kein klassischer Kommunikationskanal mehr, sondern betrifft das gesamte Unternehmen. Jegliche Art von Schwäche, egal ob Identität, Kompetenz oder Positionierung betreffend, werden rasend schnell verbreitet. Letztendlich geht es um das Vorhandensein einer klaren Strategie, sowie einer guten Grundsubstanz der Marke (vgl. Halek 2009, S. 253).

Der Onlinevertrieb ebnet den Weg zur Globalisierung. Unabhängig von der Größe des Anbieters, hat jeder Online annähernd die gleichen Möglichkeiten. Die Kommunikation via Internet ist kostengünstig, räumlich und zeitlich nicht beschränkt und weist sehr geringe Eintrittsbarrieren auf (vgl. Winkelmann 2013, S. 373). Ein weiterer Vorteil des Onlinevertriebs ist die Fähigkeit, Aufträge schneller abzuwickeln. Doch auch die KundInnen ziehen einen zusätzlichen Nutzen aus dem Angebot via Internet. Erst durch das World Wide Web ist es möglich geworden, sich über Produkte zu informieren, sie jederzeit zu bestellen, Produkteigenschaften und Marken einfach zu vergleichen und in direkten Kontakt zum Hersteller zu treten. Außerdem sind die Preise online teilweise geringer als im stationären Handel (vgl. Link/Tiedtke 2000, S. 180-182).

Der Vertriebskanal „Online“ stellt jedoch einige Risiken dar:

- Hohe technische Ansprüche an das Unternehmen
- Erweiterter Wettbewerb mit Anbietern aus anderen Branchen
- Enorme Abhängigkeit gegenüber dem globalen Online-Player Google
- Hohe Kosten für den Anbieter bei geringen Bestellmengen
- Datenschutzbedenken seitens der KundInnen
- Das Nichtvorhandensein von Laufkundschaft (vgl. Niemann 2014)

Allerdings eignet sich nicht jedes Produkt bzw. nicht jede Marke um Online vertrieben zu werden. Ein weiteres Problem sind die hohen Anforderungen der KonsumentInnen, wie Rückgabemöglichkeiten, Garantien, Haftungen und günstige sowie schnelle Lieferungen (vgl. Niemann 2014).

Unter Online-Handel, auch als Meta-Betriebsform bezeichnet (vgl. Heinemann 2011, S. 1), wird der digitale Vertrieb von Herstellern, unabhängig vom genauen Vertriebsweg und der Anzahl an Absatzstufen, verstanden. Möglichkeiten sind beispielsweise der direkte Vertrieb über einen eigenen Onlineshop oder der indirekte Absatz über Onlineshops der Fachhändler. Es zählen jedoch auch diverse andere Formen zum Online-Vertrieb, wie der Verkauf über Auktionsseiten wie eBay oder über digitale Plattformen wie Willhaben (vgl. Burmann/Kiefel 2011, S. 43). In dieser Arbeit soll jedoch der Vertrieb über den firmeneigenen Onlineshop forciert werden.

4.2.1 Kooperationen und Konfliktpotential im digitalen Vertrieb

Das altbewährte Beziehungssystem zwischen Herstellern und Händlern funktioniert aufgrund des hohen Wettbewerbs durch vertikale Anbieter nicht mehr. Früher war es üblich, dass der Handel alle paar Monate die gewählte Ware aus der neuen Kollektion der Produzenten erhalten hat und erst nach Abverkauf dieser, ein Feedback an die Hersteller bezüglich Verkaufsintensität abgegeben hat. H&M bringt alle paar Wochen neue Kollektionen in die Stores und weiß per EDI-System, welche Stücke sich gut verkaufen, wodurch eine zielgerechte Nachbestückung möglich wird. Dieses Beispiel zeigt die Bedeutung eines permanenten Informationsaustausches zwischen Produzenten und Zwischenhändlern (vgl. Cook 2013).

Besonders für Hersteller gestaltet sich der Spagat zwischen einem eigenen digitalen Vertriebsweg und der Einbindung von Händlern besonders schwierig. Wichtig ist es in dieser Hinsicht, den Partnern den erwarteten Respekt entgegen zu bringen und diese in die Online-Strategie zu integrieren (vgl. Burmann/Kiefel 2011, S. 43). Der Markenmonitor des E-Commerce-Instituts Köln deutet darauf hin, dass immer mehr Top-Marken auf eine Kombination aus eigenem Onlinehandel und der Einbindung von Händlern setzen. Dabei verweist ein Großteil der Anbieter auf Online-Shops der kooperierenden Händler und neun von zehn Herstellern bieten im Rahmen ihres Onlineauftritts Informationen über die stationären Händler an (vgl. Hell 2015).

Bei vielen Herstellern beginnt die E-Commerce-Strategie durch die Implementierung einer Website mit Produktpräsentationen, ohne die aktive Bewerbung dieser. Hersteller, die als nächsten Schritt direkt an Online-Händler und Plattformen liefern, drohen Konfliktpotentiale mit den bestehenden Fachhändlern. Doch die Verführung ist groß, denn oft wird eine Onlineplattform über Nacht zum wichtigsten Kunden der Hersteller. Amazon ist für viele Hersteller von Sportmarken am Umsatz gemessen der wertvollste Abnehmer. Im Vergleich zu Fachhändlern stellen Konzerne wie Amazon niedrige Bedingungen hinsichtlich Konditionen und verkaufen das gesamte Sortiment des Herstellers (vgl. Hotz 2013).

Ableitend kann gesagt werden, dass der Onlineauftritt eines Herstellers zwei verschiedene Ziele verfolgen kann. Zum einen kann der Kanal rein zu Kommunikationszwecken dienen und andererseits zum Verkauf der Produkte. Je nachdem welches Ziel verfolgt wird, hat dies unterschiedliche Auswirkungen auf die Beziehung zu den anderen Kanälen.

Ein weiteres Konfliktfeld ist, dass Hersteller vermehrt versuchen, den Verkauf ihrer Produkte über Plattformen wie eBay oder Händler-Onlineshops, zu verhindern. Grund dafür ist, dass die Produkte online, meist unter dem gewünschten Preisniveau verkauft werden und keine exklusive Präsentation der Ware stattfindet. Hersteller fürchten, dass dadurch das aufgebaute Image der gesamten Marke geschädigt und den KundInnen eine nicht beabsichtigte Billigstrategie verkauft wird (vgl. Siebert o.J.).

4.2.2 Zielgruppen im Onlinevertrieb

Da jedes Unternehmen über begrenzte Ressourcen verfügt, ist es essentiell herauszufinden, welche Teilzielgruppen den höchsten Erfolg versprechen. Auf diese Zielgruppen sollten die Marketingaktivitäten ausgerichtet werden. Wichtig ist, dass ein Anbieter über die Vorteile der eigenen Ware Bescheid weiß, denn erst dadurch können die Zielgruppen ermittelt werden, für welche dieser Nutzen besonders wertvoll ist. In Hinblick auf den Onlinevertrieb gilt es in erster Linie zu analysieren, ob die vorher bestimmten Zielgruppen, auf diesen Kanal ansprechen (vgl. Herlan 2012).

Obwohl der Online-Vertrieb immer mehr an Bedeutung gewinnt, sollte jedem Unternehmen bewusst sein, dass eine Implementierung keinen Sinn ergibt, wenn die ausgewählte KundInnengruppe kein Interesse an der Nutzung dieses Mediums zeigt (vgl. Schank 2000, S. 52). Die Grundsatzentscheidung bei der Einrichtung eines Onlineshops in Hinsicht auf die Zielgruppe besteht darin, zu definieren, ob sich das Angebot an PrivatkundInnen (B2C) oder an Unternehmenskunden (B2B) richten soll. Laut einer Umfrage in Deutschland sprechen 53% der befragten Unternehmen mit ihrer Online-Präsenz PrivatkundInnen an (vgl. Statista 2017a).

Besonderes Augenmerk sollten Unternehmen beim Vertrieb via Internet auf die „Silver Surfer“ legen, da dies die am schnellsten wachsende KundInnengruppe ist. Dieser Begriff bezeichnet Menschen über 55 Jahre, welche den Online-Handel aktiv nutzen (vgl. Handelsverband Deutschland 2014). Nicht nur die junge Bevölkerung kauft demnach online, sondern stolze zwei Drittel der über 55 Jährigen tätigen mindestens einmal im Monat einen Onlinekauf. Das große Potential kann durch spezifische Angebote genutzt werden (vgl. PriceWaterhouseCoopers 2013).

Grundsätzlich gilt, dass durch das umfangreiche Angebot an Produkten, ermöglicht durch die räumliche, sowie zeitliche Freizügigkeit des Onlinehandels, eine sehr breite Zielgruppe angesprochen werden kann. Onlineanbieter wie Zalando erreichen z.B. durch die Führung vieler verschiedener Marken und die dadurch erzeugte hohe Tiefe und Breite des Produktsortiments, eine Vielzahl an verschiedenen KundInnen (vgl. Andree 2013, S. 69). Dennoch sollte sich ein Unternehmen überlegen, welche

KonsumentInnen es besonders ansprechen möchte und danach das Auftreten des Shops, die Produktpräsentation und die Werbemaßnahmen gestalten. Zielgruppen können aufgrund ausgewählter Merkmale, wie z.B. Alter, Geschlecht, Bildungsstand, Trends, Wohnort oder Preissensibilität bestimmt werden (vgl. Lüppens 2006, S. 86f.).

4.2.3 Besonderheiten und Stellschrauben des digitalen Vertriebs für Sportbekleidung

Die Integration von Technologien (z.B. Sensoren) gewinnt im Sport zunehmend an Bedeutung und wird in der Fachsprache als „wearables“ bezeichnet. Auch in der digitalen Vertriebsstrategie von Sportartikelherstellern wie Under Armour wird dieser Trend aufgenommen und durch Einbindung verschiedener Apps und virtueller Plattformen an die sportbegeisterte Zielgruppe kommuniziert. Jedoch vertrauen nicht alle Anbieter auf diese vielversprechende Strategie. Nike beispielsweise konzentriert sich im digitalen Verkauf eher auf den „Old School“ Aspekt (vgl. Giordan 2016).

Von besonderer Bedeutung ist im Onlinevertrieb von Sportbekleidung die Bereitstellung eines einwandfrei funktionierenden Beratungsservices über die verschiedenen Kanäle hinweg. Ermöglicht wird dies einerseits durch Tools wie Life Chats und andererseits durch die Option die Bekleidung virtuell, auf die eigenen Körpermaße angepasst, anzuprobieren (vgl. Spies 2014, S. 136). Eine weitere Möglichkeit um interessierten KundInnen die Funktionen des Produktes nahezubringen, ist die Option „Demo anfordern“. UserInnen teilen hierbei dem Anbieter über ein Formular mit, dass sie an einem Produkt interessiert sind und erhalten dann weitere Informationen (vgl. Kilian 2016, S. 51).

Nachdem das Kleidungsstück nach Hause geliefert wird, folgt meist eine sofortige Anprobe, passt es nicht, muss der Rückgabeprozess einfach gestaltet sein. Dies beinhaltet ein funktionierendes Service, sowie AnsprechpartnerInnen bei Fragen und eine kostenlose Rücksendemöglichkeit. Obwohl der Onlinevertrieb stetig zunimmt, nutzen KonsumentInnen für den Kauf von Sportbekleidung regelmäßig den stationären Handel. Ein großer Vorteil besteht in dieser Hinsicht für Händler die im Rahmen ihrer Multi-Channel-Strategie, kanalübergreifende Leistungen anbieten (vgl. Andree 2013, S. 159).

4.2.4 Aspekte der Gestaltung eines Onlineshops

Die wichtigsten Anhaltspunkte für eine erfolgreiche Implementierung eines Onlineshops sind:

- Bedienerfreundlichkeit
- Einheitliche Gestaltung
- Sicherheit
- Verfügbarkeit der Produkte
- Einwandfreier Bestell- und Zahlungsprozess
- Attraktive Präsentation der Produkte (vgl. Angeli/Kundler 2009, S. 541-542)

Ein wichtiges Tool stellen Funktionen, welche den Kaufentscheidungsprozess unterstützen, dar. Um den Usern und Userinnen die Evaluation des Angebots zu erleichtern, eignen sich Bewertungen, auf die individuellen Bedürfnisse angepasste Vorschlagslisten und Empfehlungen. Die übersichtliche Gegenüberstellung vergleichbarer Produkte kann ebenfalls als Hilfestellung eingesetzt werden. In der Bekleidungsbranche ist der Einsatz von Konfiguratoren beliebt, um beispielsweise verschiedene Farbkombinationen zusammensetzen (vgl. Bruggmann 2012).

Eine der größten Gefahren des Internets ist es, dass die KundInnen aufgrund des Angebots die Orientierung verlieren. Daher ist es wichtig, Navigationshilfen und Suchfunktionen zur Verfügung zu stellen und durch den Einsatz von Hyperlinks, wie in Abbildung 14 dargestellt, eine klare Vernetzung der einzelnen Seiten zu schaffen. Um die Informationsbereitstellung eines Onlineshops nicht zu stören, sollte das gesamte Layout ein ruhiges Bild vermitteln und nicht zu viele Hervorhebungen und Animationen beinhalten. In Bezug auf die Produktbeschreibung ist es wichtig, dass diese möglichst prägnant gestaltet sind (vgl. Angeli/Kundler 2009, S. 542-548).

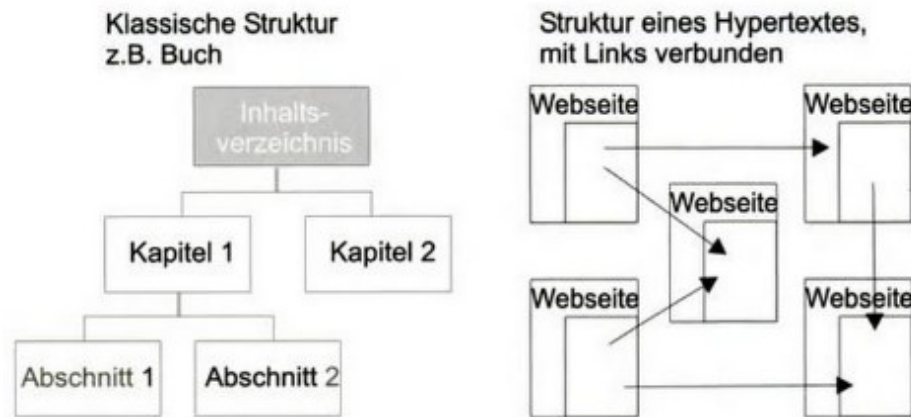


Abbildung 14: Vergleich klassische Struktur und vernetzte Hypertextstruktur (Angeli/Kundler 2009, S. 542)

Da für KonsumentInnen der Sportbekleidungsbranche die persönliche Interaktion mit dem Verkaufspersonal an übergeordneter Stelle steht, sollten zusätzliche soziale Elemente in die Onlinestrategie integriert werden. Eine gute Möglichkeit die Bedürfnisse dieser KundInnen auch online zu erfüllen, ist die Einbindung von Avataren und die Verwendung einer zielgruppenspezifischen Sprache (vgl. Wünschmann/Schwarz/Müller 2008, S. 356).

4.3 Vertriebsspezifische Möglichkeiten der Markenpositionierung

Um im E-Commerce erfolgreich zu sein, ist es eine Grundvoraussetzung, dass eine klare Positionierung gegenüber der Konkurrenz besteht. An erster Stelle steht der Aspekt der Einzigartigkeit des Onlineshops, denn nur dann kaufen die UserInnen online. Erreicht wird dies durch die Verknüpfung einer Vielzahl an Maßnahmen, wie Gestaltung der Kommunikation, des Preises, des Sortiments und der Funktionalitäten. Wichtig ist, dass die Kombination dieser Aktivitäten ein einheitliches Gesamtbild ergibt. Möglichkeiten um sich vom Wettbewerb zu differenzieren sind das Produktangebot, ein Top-Service und besondere Funktionen (vgl. Brugmann 2012).

Vor allem im Multi-Channel-Bereich ist es häufig der Fall, dass einem Kanal mehr Bedeutung zugesprochen wird, als den anderen Vertriebswegen. Zu beachten ist, dass dadurch keine für die KundInnen wahrnehmbaren Qualitätsunterschiede der einzelnen Kanäle entstehen dürfen. In den Köpfen der KonsumentInnen besteht

lediglich ein Versprechen der Marke und danach werden alle Vertriebswege bewertet. Ein ganzheitliches Markenbild kann nur vermittelt werden, wenn das Versprechen über alle Vertriebskanäle hinweg einheitlich ist (vgl. Heinemann 2010, S. 164f.).

Für Hersteller ist es bei der Implementierung eines eigenen Onlineshops besonders wichtig, Kooperationen mit den bestehenden Händlern einzugehen, um dadurch einem Kanalkonflikt vorzubeugen. Eine ausgezeichnete Markenpositionierung am Markt kann nur erreicht werden, wenn Einigkeit seitens der Hersteller und Händler besteht, wo und wann welches Produkt, wem angeboten wird (vgl. Bauer 2015).

Entscheidend ist im digitalen Vertrieb, dass sich die Markenpositionierung in der Sortimentsgestaltung widerspiegelt und dadurch eine glaubhafte Beziehung zum Onlineshop entsteht (vgl. Heinemann 2010, S. 92). In den nächsten Kapiteln werden Möglichkeiten der Sortimentsgestaltung im digitalen Vertrieb und deren Auswirkungen auf die Positionierung näher beschrieben.

4.3.1 Vollsortiment im Onlineshop

Die Verführung in der Grenzenlosigkeit des World Wide Webs, so viel wie nur möglich anzubieten, ohne Rücksicht, ob die Produkte mit der Aussage der Marke übereinstimmen, ist groß. Schlussendlich führt dies jedoch zu einer Verwässerung der Positionierung und das Markenbild, bzw. die kommunizierten Mehrwerte, finden sich in der Strategie des Shops und der Sortimentsgestaltung nicht wieder (vgl. Heinemann 2010, S. 92).

Ein Vollsortiment definiert sich durch das Angebot vieler Produkte einer definierten Kategorie und bedient dadurch eine breite Zielgruppe. Wird das Sortiment so gewählt, dass die einzelnen Produktkategorien nicht stimmig erscheinen, kann dies einen Verlust des Vertrauens in die gesamte Marke zur Folge haben (vgl. Jacob 2015, S. 96). Als Entscheidungshilfe für die Findung der richtigen Sortimentsstrategie sollte jedes Unternehmen folgende Fragen beantworten:

- Welche Zielgruppe/Zielgruppen soll/sollen durch den Onlineshop angesprochen werden?

- Ist am Markt überhaupt Bedarf für das jeweilige Produkt und wie hoch ist das erzielbare Verkaufspotential?
- Welches Maß an Beratung erfordert das Sortiment? (vgl. Jacob 2015, S. 96)

4.3.2 *Sortiment für spezielle Nischen*

Unter einer Nischenstrategie wird die Konzentration auf bestimmte Segmente von KundInnen, Produkten oder Märkten verstanden. Besonders in hart umkämpften Branchen, wie dem Sportbekleidungsmarkt, ergeben sich dadurch große Potentiale. Durch die Bedienung einer Nische kann eine klare Markenpositionierung erreicht werden und ein eindeutiges und ganzheitliches Bild vermittelt werden. Essentiell für Nischenanbieter ist ein lückenloses Wissen über die Bedürfnisse ihrer gewählten Zielgruppe. Nur dadurch kann schnell und zielgerichtet auf Trends und Änderungen des Kaufverhaltens reagiert werden (vgl. De Micheli 2009).

Speziell im E-Commerce ist es einfacher eine Nischenstrategie zu verfolgen, da die breit gestreute KundInnengruppe eines Nischenproduktes durch Einsatz des Onlinekanals leichter und effektiver angesprochen werden kann. Erreicht werden diese KundInnen durch die Optimierung von Suchmaschinen und gezieltes Marketing. Weiters bietet sich die Chance die Aufmerksamkeit von KundInnen aus anderen Ländern einfach und schnell auf die eigenen Produkte zu lenken (vgl. Große Holtforth 2015).

Wie wertvoll die Konzentration auf eine Nische sein kann, zeigt Apple mit dem Produkt iPod. Von einem kleinen Unternehmen entwickelte sich Apple zu einer der wertvollsten Marken im Technologiebereich. Relevant ist hier der aus der Psychologie stammende Heiligenscheineffekt, auch als Halo-Effekt bezeichnet. Dieser gibt an, dass, wenn eine Marke oder Person in einem speziellen Gebiet als sehr gut angesehen wird, sich dies auch auf andere Bereiche übertragen lässt. Versuchen Marken im Gegensatz zu kommunizieren, dass sie in allem gut sind, löst dies ein gewisses Gefühl von Misstrauen bei den KundInnen aus (vgl. Brandtner 2017).

4.3.3 Onlineauftritt zur reinen Informationsvermittlung

Eine weitere Möglichkeit für Hersteller bestimmter Marken ist es, ihren Onlineauftritt zur reinen Informationsverbreitung zu nutzen und nicht zum Verkauf der Produkte. Durch die Bereitstellung von Hinweisen zu den nächstgelegenen stationären Anbietern, werden die Händler optimal in die Onlinestrategie integriert (vgl. Graf 2015).

Häufig verzichtet wird auf einen Onlineshop noch immer im Bereich der Luxusmarken. Viele Anbieter die im Luxussegment tätig sind, betreiben zwar eine Website zur Präsentation ihrer Produkte, meiden jedoch den direkten Vertrieb via Internet. Gründe dafür sind die Bewahrung der Einzigartigkeit der Marke und die Erklärungsbedürftigkeit der Produkte (vgl. Koch 2013).

4.4 Einflussfaktoren auf die Kanal- und Partnerwahl

Ein Kriterium sind die Kosten für die Etablierung bzw. Erhaltung des Kanals, welche sehr unterschiedlich sein können. Die Einführung eines eigenen Filialnetzes ist für das Unternehmen mit höheren Kosten verbunden, als der Aufbau eines reinen Onlinekanals (vgl. Dengl 2008, S. 3). Speziell für Anbieter von exklusiven Markenprodukten ist das Image des Kanals, sowie der Partner wichtig. Der Kanal muss der Strategie gegenüber dem Wettbewerb, sowie der Marke, entsprechen. Besitzt der Kanal ein gewisses Maß an Eigenprestige, hat dies positive Auswirkungen auf die eigene Marke und erhöht möglicherweise ganz von selbst deren Wert (vgl. Schürmann 2016, S. 203).

Die verschiedenen Entwicklungsmöglichkeiten der Kanäle beeinflussen ebenfalls die Wahl des Vertriebssystems. Hier ist besonders die vom Unternehmen definierte Wachstumsstrategie von Bedeutung. Möchte ein Anbieter z.B. zukünftig vermehrt exportieren, ist der Aufbau zusätzlicher Filialen im eigenen Land dekonstruktiv. In diesem Gebiet eröffnet vor allem das Internet große Chancen. Verfügt ein Unternehmen über einen Onlineshop muss lediglich die Sprachauswahl, um die des zukünftigen Exportlandes erweitert werden und schon ist der Absatz in einem neuen Land möglich (vgl. Schürmann 2016, S. 203).

4.5 Bewertung digitaler vertriebsspezifischer Positionierungsoptionen

Um die verschiedenen Möglichkeiten bewerten zu können, müssen im Vorfeld die wichtigsten Kriterien bestimmt und bezüglich der Bedeutung in Bezug auf die Positionierung gewichtet werden. Als Durchführungsinstrument eignet sich die Nutzwertanalyse (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofe 2007, S. 460f.). Eine mögliche Auflistung an Kriterien für die Vertriebs- und Partnerwahl ist in Tabelle 2 dargestellt.

Kundebezogene Faktoren	Umweltbezogene Faktoren
Anzahl KundenInnen	Konjunkturlage der Branche
Einkaufsgewohnheiten	Trends
Kaufhäufigkeit	Kosten pro Mitarbeiter
Ablauf des Kaufes	Kosten Verkauf
Anzahl Wechselkäufer	Gesetzliche Beschränkungen
Anzahl Stammkunden	Unternehmensbezogene Faktoren
Absatzpartnerbezogene Faktoren	Konkurrenzbezogene Faktoren
Anzahl der Partner	Anzahl der Wettbewerber
Standort/Verfügbarkeit	Gestaltung der Konkurrenzprodukte
Fachkompetenz	Marktstellung der Wettbewerber
Profilierungsmöglichkeit	Absatzwege
Image/ Stimmigkeit mit der eigenen Marke	
Konkurrenzartikel im Sortiment	

Tabelle 2: Kriterien für Vertriebskanalbewertung (in Anlehnung an Detroy/Behle/Vom Hofe 2007, S. 461)

Zuerst erfolgt die Auswahl der fünf bis zehn wichtigsten Kriterien und die Gewichtung dieser, welche insgesamt 100 ergeben muss. Danach wird die Bewertung mit der Gewichtung multipliziert und dadurch die am besten geeignetste Form des digitalen Auftritts bestimmt (vgl. Neves/Zuurbie/Campomar 2001, S. 530-532). Nach Auswahl der Strategie ist zu prüfen, ob die Vertriebsziele auch wirklich erreicht werden konnten (vgl. Bruhn 2007, S. 249). Im nächsten Kapitel wird eine Betrachtung möglicher Kontrollfunktionen aufgezeigt.

4.6 Controlling des digitalen Vertriebs

Nach der erfolgreichen Implementierung eines Produktes oder einer Dienstleistung am Markt, muss regelmäßig eine Kontrolle der Effizienz, sowie der Effizienz des Vertriebssystems stattfinden. Werden starke Abweichungen vom geplanten Soll-Zustand festgestellt, müssen Anpassungen durchgeführt werden (vgl. Schögel/Schulten 2006, S. 646). Vor allem aufgrund der Tatsache, dass das Geschehen am Markt, sowie die internen Prozesse im Unternehmen immer komplexer werden, ist es essentiell, Größen wie Umsatz und Kosten, in Bezug auf die strategische Zielsetzung, zu kontrollieren (vgl. Winkelmann 2013, S. 120).

Mögliche Kennzahlen sind beispielsweise:

- Anzahl der NeukundInnen
- Besucherfrequenz Onlineshop
- Umsatz
- Vertriebskosten
- Verkaufsergebnis (vgl. Schögel et al. 2011, S. 590f.)

5. Kontext zwischen Markenpositionierung und Onlineauftritt

Wie bereits erwähnt ist es wichtig, dass die Positionierung der Marke und der digitale Auftritt perfekt aufeinander abgestimmt sind, um Verwirrungen seitens der KundInnen vorzubeugen. Weiters sollte die gesamte Markenpositionierung über alle Kanäle hinweg ident sein, um ein einheitliches Bild zu vermitteln, jedoch ist es durchaus sinnvoll auf die Stärken der einzelnen Vertriebswege einzugehen. Hinsichtlich der Sortimentsgestaltung gibt es verschiedene Ansätze (siehe Kap. 4.3), welche zur jeweiligen Positionierung passen müssen. Werden mehrere Kanäle bedient, ist es durchaus möglich und teilweise auch sinnvoll, eine differenzierte Sortimentsbreite und –tiefe anzubieten. Wichtig ist dabei, dass die Kundin/der Kunde ein gewisses Maß an Konsistenz vorfindet, um beim Wechsel von einem Kanal zum anderen nicht unnötig enttäuscht zu werden (vgl. Morschett 2012, S. 10-12).

Der digitale Auftritt eines Unternehmens kann je nach Qualität verschiedenste Auswirkungen auf die gesamte Positionierung der Marke haben. Dabei kann ein Onlineauftritt die Gesamtpositionierung positiv oder negativ beeinflussen, oder in neutraler Verbindung zu dieser stehen. Weist die Onlinestrategie grobe Fehler auf, kann dies der Marke und deren Image schaden. Ist der Onlineshop gut organisiert und stößt auf große Zufriedenheit seitens der KundInnen, kann dies die Marke stärken (vgl. Ullrich 2012, S. 127-129).

Eine Weiterentwicklung der aus 3.6 präsentierten Grafik soll den Zusammenhang zwischen der Positionierung einer Marke und der Umsetzung mittels den verschiedenen digitalen Möglichkeiten, sowie deren Auswirkungen auf die gesamte Marke näher veranschaulichen.

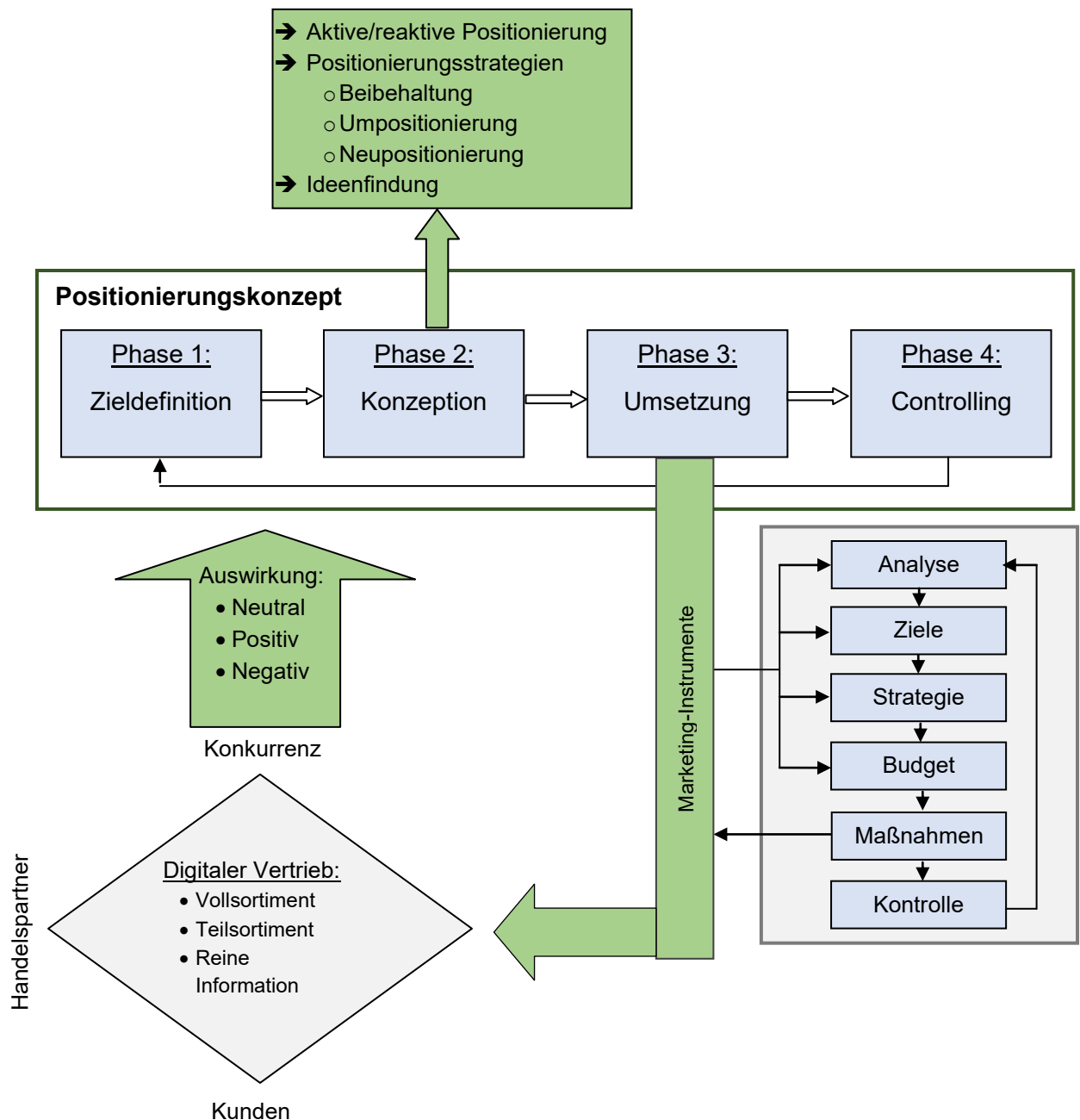


Abbildung 15: Kontext zwischen der Markenpositionierung und dem digitalen Vertrieb (in Anlehnung an Baumgarth 2008, S. 131; Bruhn 2007, S. 247-249)

In Abbildung 15 ist ein vierphasiger Positionierungsprozess dargestellt, welcher mit einer Erhebung des Status Quo durch das Sammeln und Analysieren bestimmter Informationen startet. Dadurch wird eine Abgrenzung des Marktes mit der höchsten Relevanz ermöglicht.

In der Konzeptionsphase werden die einzelnen KundInnensegmente festgelegt und die materielle Positionierung bestimmt. In der nächsten Phase erfolgt die Umsetzung der Positionierung durch distributions- und kommunikationspolitische Maßnahmen des digitalen Vertriebs. Schlussendlich werden die festgelegten Maßnahmen auf ihre Wirkung am Markt kontrolliert und wieder analysiert (vgl. Baumgarth 2008, S. 131).

Der in der Umsetzung zum Tragen kommende vertriebspolitische Planungsprozess besteht aus den folgenden sechs Schritten, welche durch den Marketing-Mix beeinflusst werden. Zu Beginn sind eine situationsspezifische Analyse der gegenwärtigen Vertriebspolitik und eine Annahme der Entwicklungen in der Zukunft durchzuführen. Hierbei werden interne, sowie externe, relevante Veränderungen hinsichtlich der Vertriebspolitik einbezogen (vgl. Bruhn 2007, S. 248).

In Hinsicht auf die vorher gewählte Positionierung und die Unternehmensziele werden vertriebsbezogene Ziele entwickelt. In die Zieldefinition wird nicht nur das eigene Unternehmen integriert, sondern ebenfalls Absatzmittler, wie beispielsweise Einzelhändler. Die Ziele können in ökonomische Ziele (Absatzerhöhung, DB-Sicherung, Kostensenkung, ...), in versorgungsorientierte Ziele (Steigerung Distributionsgrad, Senkung Lieferzeit,...) und in psychologische Ziele (Sicherstellung des Images, Erhöhung der Kooperationen,...) unterteilt werden (vgl. Behle/Detroy/Vo Hofe 2007, S. 57f.).

In der Entwicklungsphase werden passende Vertriebskanäle, sowie die Art der Absatzpartner und die Beziehung zu diesen, gewählt. Basierend auf der Vertriebsstrategie wird das Vertriebsbudget festgelegt, welches den Gestaltungsspielraum der Vertriebsmaßnahmen vorgibt. Nach Definition des Vertriebsbudgets werden im nächsten Schritt Entscheidungen hinsichtlich der Gestaltung der Vertriebssysteme und die Integrierung von diversen Verkaufsorganen getroffen. Die abschließende Kontrollphase prüft inwieweit die operativen und strategischen Ziele erreicht wurden und welche Abweichungen bzw. Anpassungen nötig sind. Durch die Einbindung vertriebsspezifischer Informationssysteme wird eine systematische Kontrolle des Vertriebs ermöglicht (vgl. Bruhn 2007, S. 249).

6. Unternehmensbeschreibung

In diesem Kapitel erfolgt eine Beschreibung des Unternehmens LÖFFLER, sowie eine Analyse der Philosophie, der einzelnen KundInnensegmente und verschiedenen Produktlinien.

6.1 LÖFFLER

Das Unternehmen LÖFFLER produziert seit seiner Gründung im Jahr 1973 innovative Bekleidung für AusdauersportlerInnen. Der ursprünglich auf Feinstrumpfhosen und Damenstrickmode spezialisierte, 1947 gegründete Betrieb, wurde 1973 nach der Übernahme durch den Schiproduzenten Fischer neu ausgerichtet und ist mittlerweile als Hersteller von qualitativ hochwertiger Sportbekleidung über die Grenzen Österreichs hinaus bekannt (vgl. LÖFFLER 2016).

Seit 01. September 2011 leitet Herr Mag. Otto Leodolter das Unternehmen LÖFFLER als Geschäftsführer. Mag. Leodolter war bis zu seinem Engagement bei LÖFFLER Leiter des „Prämeter Bequem- und Sportschuhherzeugers Hartjes“. In der Besetzung dieses Postens durch einen gebürtigen Oberösterreicher spiegelt sich die Philosophie der Österreichbezogenheit und Bodenständigkeit von LÖFFLER wider (vgl. Nachrichten.at 2011).

6.2 Unternehmensprofil

Die Produktlinie von LÖFFLER ist in die Kategorien „Sommer“ und „Winter“ unterteilt und umfasst unter anderem die Sportarten Bike, Running, Skitouring, Mountain und Nordic Sports. Neben funktioneller Sportswear werden die KundInnen von LÖFFLER weiters mit sportiver Underwear ausgestattet. Um die hohe Qualität von LÖFFLER Produkten an bestehende und potentielle KonsumentInnen zu kommunizieren, sind langjährige Sponsor- und Werbeverträge mit Topverbänden innerhalb des D-A-CH-Raumes in der Unternehmensphilosophie verankert. So werden zum Beispiel im österreichischen, deutschen und schweizerischen Skiteam, namhafte SportlerInnen von LÖFFLER unterstützt. Derzeit werden neben Marcel Hirscher, Lara Gut und Nicole Hosp, rund 500 Athletinnen und Athleten mit Produkten von LÖFFLER ausgestattet (vgl. Hetzeneder 2016).

6.3 Leitbild

Globalisierung und Billiglohnländer, gerade in der Textilindustrie, verschärfen den Markt ungemein. Das Motto „fair Sportswear“ ist die Antwort von LÖFFLER auf diese globale Frage. In diesem Zusammenhang legt das Unternehmen besonderen Wert auf Nachhaltigkeit und soziale Gerechtigkeit (vgl. LÖFFLER GmbH 2016). LÖFFLER setzt in dieser Hinsicht vor allem auf umweltfreundliche Prozesse in der Produktion, ein hohes Maß an Sicherheit während der Arbeit und faire Bedingungen für alle MitarbeiterInnen. Zertifiziert wird diese nachhaltige Textilproduktion durch das ÖKO-Tex STeP (vgl. Leodolter 2016).

Anders als viele Mitbewerber hat sich LÖFFLER zu Beginn der 90er Jahre dahingehend entschieden, Österreich als Produktionsstandort zu behalten. 80 Prozent der gesamten Wertschöpfung erfolgt derzeit am Firmensitz in Ried im Innkreis in Oberösterreich. Dieser Standort beinhaltet neben der Produktion auch die hauseigene Strickerei und beschäftigt derzeit rund 200 MitarbeiterInnen. Mehrere Partnerunternehmen im EU-Raum, welche mit LÖFFLER eigenen Maschinen ausgestattet sind und deren Qualitätsstandards den Vorgaben aus der Zentrale entsprechen, unterstützen die Produktion. Somit erfolgt 99% der gesamten Produktion in Europa (vgl. LÖFFLER GmbH 2016).

Die „Marke LÖFFLER“ steht für Innovation mit Funktion, Qualität und Verantwortung, welche durch eine hohe Qualität der Produkte, sowie deren optimale Funktionalität, einem ansprechenden Design, innovativen Stoffen und Prozessen und der Produktion in Europa, gewährleistet werden sollen (siehe Abbildung 16). Die ständige Weiterentwicklung von High-End Stoffen wie zum Beispiel transtex®, hotBOND, TENCEL® und GORE-TEX® ist ein Teil der LÖFFLER Philosophie und bringt dem Unternehmen neben den innovativen Aspekten den nötigen Wettbewerbsvorteil (vgl. Leodolter 2016).

Neben der Produktqualität steht vor allem die soziale Verantwortung hinsichtlich hoher ökologischer Standards, Österreichbezogenheit und einer fairen Produktion im Fokus. Dabei wird auf kurzfristige Erfolge durch Verlagerungen in

Billigproduktionsländer bewusst verzichtet. Auch die aktuelle Kampagne zielt darauf ab, das Bewusstsein bei den AthletInnen und KonsumentInnen hinsichtlich Qualität, Innovation und vor allem Verantwortung zu fördern. „Die mit dem L“ und das bekannte „LÖFFLER-Rot“ stehen seit Jahren für Vitalität und Qualität und sollen nun durch den sozialen Aspekt erweitert werden (vgl. LÖFFLER 2016a).



Abbildung 16: Die Marke LÖFFLER (LÖFFLER 2016a, S. 4)

6.4 Unternehmensanalyse

LÖFFLER-Produkte sind nicht nur in Österreich gefragt, sondern auch in Ländern wie Deutschland, der Schweiz oder Italien. Bestätigt wird dies durch die Umsatzverteilung, welche zeigt, dass der Umsatz zu 60% durch den Export generiert wird und nur 40% auf den Vertrieb im Inland entfallen. Immer bedeutender werden vor allem in den Wintermonaten die Märkte Skandinavien und Russland, welche neue Chancen mit sich bringen (vgl. LÖFFLER 2016).

Die Artikel von LÖFFLER werden über den einschlägigen Fachhandel vertrieben. Im Jahr 2015 wurde ein eigener Onlineshop gestartet und damit ist es den EndkundInnen möglich, die Produkte standortunabhängig direkt beim Hersteller zu beziehen. Im hauseigenen LÖFFLER Shop am Firmensitz in Ried im Innkreis werden aktuelle Kollektionen, sowie Abverkaufware oder zweite Wahl Artikel angeboten. Die kundenorientierte Beratung beim Kauf im Fachhandel spiegelt sich in der Qualität der LÖFFLER Produkte wider (vgl. Leodolter 2016).

Als Zielgruppe im Bereich Bike spricht LÖFFLER aktuell nicht nur den Spitzensport an, sondern ist auch im Breitensport für jegliche Altersklasse ein Sportbekleidungsanbieter für qualitätsbewusste und moderne KundInnen. Um die sich draus ergebenden sehr unterschiedlichen Bedürfnisse bestmöglich befriedigen zu können, ist die neue Bike-Kollektion in Road Bike, Mountain Bike und Urban Bike unterteilt. Der Hinweis auf die Österreichbezogenheit und nachhaltige Produktion sollen den Kaufentscheid für LÖFFLER-Produkte zusätzlich fördern (vgl. LÖFFLER 2016).

7. Sekundärmarktforschung

Im Rahmen der Marktanalyse soll bereits vorhandenes Wissen zur allgemeinen Situation in der Sportbekleidungsbranche, zu Mitbewerbern, Zielgruppen, Vertriebsmöglichkeiten und Trends dargestellt werden. Der Sportbekleidungsmarkt umfasst innerhalb des DACH-Raumes mehrere Bereiche. Aufgrund des Fokus der Arbeit auf den Bereich Bike, wird in weiterer Folge besonders auf diesen näher eingegangen. Hinsichtlich der Zielgruppen ergeben sich einige Konkurrenten am Markt, die ihre Produkte unter Einbezug verschiedenster Vertriebskanäle an die SportlerInnen vertreiben.

7.1 Analyse des Sportbekleidungsmarktes

Bis auf das Krisenjahr 2009 verzeichnete der Sportartikelmarkt jährlich ein Wachstum. Die steigenden Zahlen im Sportmarkt sind laut dem deutschen Sportfachhandelsverband auf das erhöhte Gesundheitsbewusstsein der Bevölkerung zurückzuführen. Unabhängig ob Mann oder Frau und welche Altersklasse, von Kind bis PensionistIn, ist Sport für viele ein fixer Bestandteil des Alltags. Aufgrund dieser Tatsache wird auch in wirtschaftlich schlechten Situationen viel Geld für Sportbekleidung und –artikel ausgegeben (vgl. Gelfarth 2015).

Laut Statista hat die Bevölkerung in Deutschland 7,3 Milliarden Euro im Jahr 2016 für Sportartikel im deutschen Fachhandel ausgegeben. Der Verlauf der letzten Jahre zeigt jedoch, dass der Umsatz welcher über den Sportfachhandel generiert wird, als stabil bis rückläufig zu bewerten ist (vgl. Statista 2016). Zu beachten ist, dass die Deutschen jährlich 1,3 Milliarden Euro für Sportbekleidung ausgeben und dadurch ein sehr hohes Potential aufweisen (vgl. Statista 2017).

Vor allem die Sportbekleidungsbranche weist ein rasantes Wachstum hinsichtlich des Marktvolumens auf. Wie Abbildung 17 zeigt, wird bereits im Jahr 2017 ein weltweites Marktvolumen von ungefähr 168 Milliarden US-Dollar vorhergesagt, welches bis 2023 auf 212 Milliarden ansteigen soll (vgl. Statista 2017). Dies beruht unter anderem auf der Tatsache, dass immer mehr HobbysportlerInnen sich mit professioneller Bekleidung ausstatten und ihren Sport nicht mehr mit einem gewöhnlichen

Jogginganzug betreiben wollen. So wird beispielsweise für den sonntäglichen Radausflug ein hochwertiges Rennrad und funktionelle Radbekleidung einer Top-Marke herangezogen (vgl. Nufer 2014).

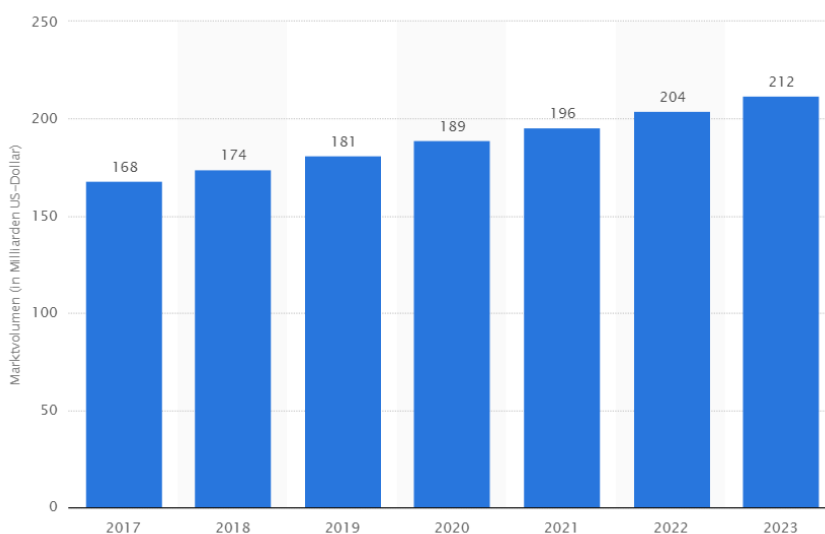


Abbildung 17: Entwicklung Marktvolumen des weltweiten Sportbekleidungsmarktes (Statista 2017)

In Deutschland ist der Umsatz im Fahrradmarkt auf 3,1 Milliarden Euro angewachsen und verzeichnet im Jahr 2015 dadurch ein zweistelliges Wachstum. In der Bikebranche können acht verschiedene Segmente unterschieden werden. Trekking Räder, Mountainbikes, Fahrräder für Kinder, City-Bikes und Down Hill Räder sind Beispiele dafür (vgl. Markenartikel-Magazin 2016).

Im Radmarkt entwickelt sich vor allem das E-Bike Segment dynamisch und stieg in Deutschland von 2009 bis 2015 von 150.000 verkauften Fahrrädern auf über 500.000 Stück an (vgl. E-Bike-Finder 2016). Im Bereich der Fahrradbekleidung wird vermehrt auf hohe Qualität gesetzt. Veranschaulicht wird dies anhand der Tatsache, dass rund 2,2 Milliarden Euro für Fahrräder im Jahr 2015 in Deutschland ausgegeben wurden und 1,8 Milliarden Euro für Bekleidung, Zubehör, Ersatzteile und Reparaturen (vgl. RadMarkt 2015).

Eine Umfrage von 6,4 Millionen ÖsterreicherInnen im Jahr 2015 zeigt, dass Radfahren nach Schwimmen den zweiten Rang der beliebtesten Sportarten belegt (vgl. Marktmeinungsmensch 2016). Eine Befragung von Statista in Deutschland veranschaulicht, dass 19% von 1000 befragten Personen regelmäßig Radfahren und dadurch der Radsport an erster Stelle der regelmäßig betriebenen Sportarten steht (vgl. Statista 2016). In der Schweiz nimmt der Radsport ebenfalls den zweiten Platz ein, beliebter ist nur das Wandern (vgl. Lamprecht/Fischer/Stamm 2015, S. 50).

7.2 Trends im Bike-Markt

Aufgrund neuer Bedürfnisse und Motive Sport auszuüben, entwickeln sich eine Vielzahl neuer Trends in der Sportartikelbranche. Sport wird immer mehr zur Selbstdarstellung und Aufbesserung des eigenen Images betrieben, wodurch unter anderem die Ausgaben für Sportartikel steigen (vgl. Kirig 2016 S. 10-20). Die weiteren Gründe für das Betreiben von Sport sind sehr vielfältig und beziehen beispielweise Freude an Bewegung, Erlebnis in der Natur, Spaß und Abschalten vom Alltagsstress, ein (vgl. Lamprecht/Fischer/Stamm 2015, S. 6).

Einen weiteren Megatrend stellt die Steigerung der Konnektivität dar, welcher vor allem durch den Wunsch, sich virtuell zu vernetzen, gekennzeichnet ist. Dadurch werden soziale Netzwerke und diverse Apps zu einem fixen Bestandteil des Sports und dienen nicht mehr nur zu reinen Werbezwecken (vgl. Kirig 2016 S. 10-20). Under Armour hat den Trend der Digitalisierung beispielsweise erkannt und mittels einer App einwandfrei in die eigene Strategie integriert (vgl. Rudolph/Scharf 2016).

Hinsichtlich der Sportbekleidung ist einer der wohl bedeutendsten Trends die Integration von Sensoren direkt in die Textilien. Die elektronische Kleidung wird als „wearables“ oder smarte Sportkleidung bezeichnet und ermöglicht eine effiziente und einfache Messung verschiedenster Fitnessparameter. Ein Nürnberger Start-up hat beispielsweise ein Sportdress erfunden, in welchem Elektroden eingebunden sind, die durch den Einsatz von Stromimpulsen die Muskeln stimulieren (vgl. Hofer 2015).

Für die KundInnen bedeutet diese Entwicklung eine Erleichterung, da auf die Mitnahme unhandlicher Smartphones, Smartwatches oder Fitness-Tracker verzichtet werden kann. Durch die direkte Einbindung in die Radhose oder das T-Shirt wird auch die Möglichkeit ausgeschlossen, darauf zu vergessen. Ralph Lauren bietet ein Polo an, welches Parameter wie Atmung, Kalorienverbrauch und Herzschlag aufzeichnet und direkt via Bluetooth an ein Mobile Device weiterleitet (vgl. Cancom 2016).

Outdoor-Sportarten wie Mountainbiken und Klettern werden immer beliebter und treiben den Umsatz in die Höhe. Erklärt wird dies durch das zunehmende Bedürfnis der Bevölkerung sich in der freien Natur zu bewegen und diese wiederzuentdecken. In diesem Zusammenhang legen die KundInnen auch immer mehr Wert auf nachhaltig produzierte Kleidung. Hersteller die nach dem Fair-Trade-Prinzip fertigen, werden aufgrund des steigenden Bewusstseins der VerbraucherInnen, als besonders wertvoll angesehen. Bei Sportunterwäsche geht der Trend immer mehr zu Mischgewebe, da Merino-Produkte mittlerweile auch schon bei Diskontern erworben werden können (vgl. Becker 2016).

Im Radmarkt steigt weiter der Trend hin zu E-Bikes, welche in immer mehr Segmente des Radsports integriert werden. Die Spannweite reicht von Rennrädern über Mountainbikes bis hin zu City-Bikes. Stetige Verbesserungen, wie eine Erhöhung der Reichweite und besser versteckte Akkus, unterstützen die Beliebtheit der Elektroräder (vgl. Hommen 2017). Alleine in Deutschland wurden 2015 ungefähr 535.000 elektronisch angetriebene Räder verkauft. Den höchsten Absatz erzielen hierbei City-Bikes (vgl. Statista 2015).

Vor allem bei der jungen Zielgruppe wird es immer wichtiger, dass Sportbekleidung gut aussieht und ein Gefühl von Lifestyle vermittelt. Die Funktionen rücken dabei in den Hintergrund. Immer mehr Marken konzentrieren sich auf das Angebot von Hybridkleidung, die sich nicht nur für sportliche Aktivitäten eignet, sondern auch in der Freizeit getragen werden kann. Multifunktionale Kleidung kann dadurch ebenfalls in verschiedenen Sportarten genutzt werden (vgl. Becker 2016).

Auch der Sportartikelmarkt bleibt nicht verschont von der steigenden Bedeutung des Onlinehandels. Hierbei ist vor allem eine lückenlose Verbindung von Online und Offline- Vertriebswegen im Zuge der Multi-Channel-Strategie unabdingbar. Weiters wird es immer wichtiger, den KundInnen auch Online ein Käuferlebnis zu bieten. Eine Differenzierung ist in diesem Feld durch eine Erweiterung der Produktbeschreibung mittels relevanter Fotos, Texte und Videos möglich. Immer wichtiger werden der Verkauf und die Informationsvermittlung über Smartphones. Eine individuelle KundInnenansprache wird von den KonsumentInnen ebenfalls vorausgesetzt. Augmented Reality Lösungen können diesen Trend unterstützen. KundInnen können beispielsweise durch Datenbrillen einen Rundgang durch den Shop machen und Produkte virtuell anprobieren (vgl. Sport Fachhandel 2014).

7.3 Wettbewerbsanalyse

Am hart umkämpften Bikemarkt ist eine Vielzahl an bekannten Marken und Herstellern zu finden. Dazu zählen unter anderem: Vaude, Gore (Tex), Löffler, Fox, Castelli, Adidas, Asics, Craft, Specialized, 100%, ION und viele mehr (vgl. Profirad 2017). Folgende Marken stellen im Bereich Bike die Hauptkonkurrenten für Löffler dar: Gore Bikewear, Castelli, Assos, Rapha, Vaude und GIRO (vgl. LÖFFLER 2014).

Gore Bikewear

Das Unternehmen W.L. Gore & Associates wurde 1958 in Newark gegründet und beschäftigt zurzeit über 10.000 MitarbeiterInnen. Die sich in Privatbesitz befindliche Firma weist einen Jahresumsatz von 3 Milliarden Dollar auf. Besonders bemerkenswert ist, dass die MitarbeiterInnen von Gore Bikewear durch einen speziellen Aktienplan MiteigentümerInnen des Unternehmens sind. Gore besitzt Standorte in 25 verschiedenen Ländern und teilt sein Sortiment in folgende Produktgruppen: Gore Bike Wear und Gore Running Wear (vgl. Gore 2017).

Laut einer Studie des E-Mountainbike Magazins, bei welcher über 1.500 E-MountainbikerInnen befragt wurden, ist Gore Bike Wear die beliebteste Marke im Fahrradbekleidungssektor und befindet sich daher vor der zweitplatzierten Marke

Vaude und der drittplatzierten Marke Fox an erster Stelle. Durch permanente Weiterentwicklung hat es Gore Bikewear geschafft, die Marktführerschaft im europäischen Raum zu erlangen (vgl. Goreapparel 2016).

Gore Bikewear befindet sich bei Befragungen von EndkundInnen in den Segmenten Road, MTB und Urban, immer unter den beliebtesten drei Marken. Zu den Stärken des Unternehmens zählen vor allem technisch gut durchdachte Produkte, Preisaggressivität in gewissen Bereichen und sehr gute Markenbekanntheit (GORE TEX). Zu den Schwächen gehören das Versäumen von Trends, Fehler in der Distribution und dass Gore nur im Bike- und Laufsegment tätig ist (vgl. LÖFFLER 2014).

Castelli

Der italienische Traditionshersteller Castelli wurde 1876 gegründet und stieg 1910 in den Radsport ein. Farbenfrohe Trikots, wind- und wasserabweisende Materialien und Shorts mit Druck für den Wettkampf, beschreiben die Innovationen des Unternehmens. Neuartige Konzepte, wie die Bodypaint-Technologie, welche eine nahtlose Radhose gewährt, beeindrucken RadsportlerInnen weltweit. Begeistert von dem ansprechenden, italienischen Design und der hohen Qualität, trugen sehr erfolgreiche RadsportlerInnen wie Coppi und Bartali bereits die Produkte von Castelli (vgl. Castelli 2016).

Durch die lange Erfolgsgeschichte von Castelli gehört es zu den Urgesteinen der Radsportbranche und ist seither im Profiradsport vertreten (Garmin Barracuda Team). Technisch hochwertige Produkte, innovative Konzepte, Engagement im Profisegment und dadurch hohe Markenbekanntheit, italienisches Design und ein international starker Auftritt gehören zu den Stärken von Castelli. Schwächen stellen die italienischen Passformen und die gewagten Designs dar (vgl. LÖFFLER 2014).

Assos

Gegründet wurde das Unternehmen 1976 in der Schweiz. Assos gilt im Radsport als Premiummarke, welche es geschafft hat, über die teilweise sehr hohen Preise nicht mit den KundInnen diskutieren zu müssen. Eine Radhose kostet beispielsweise 270 Euro und eine Jacke von Assos 350 Euro und mehr. Die Produkte sind gekennzeichnet durch Schlichtheit und Understatement. Aufgrund der hohen Preislagen, der sehr guten Qualität, der Produktion in Europa und der Schweizer Marke, hebt sich Assos von der Konkurrenz ab (vgl. LÖFFLER 2014).

Großen Wert legt das Unternehmen auf das Thema Nachhaltigkeit und versucht diese nicht nur in der Herstellung der Produkte zu verwirklichen, sondern auch im täglichen Betriebsgeschehen zu verankern. Ein großer Teil der MitarbeiterInnen fährt beispielsweise täglich mit dem Fahrrad zur Arbeit (vgl. Assos o.J.).

Rapha

Der Bikehersteller Rapha wurde 2004 in London gegründet und erzielte im Jahr 2015 einen Umsatz von 48,8 Millionen Pfund (57,5 Millionen Euro). Rapha sticht besonders durch seinen eigenen Cycling-Club und das Sponsoring des britischen Radsport-Teams Sky mit Chris Froome (dreifacher Tour-de-France Gewinner) aus der Masse hervor. Dabei gilt der Rapha-Cycling-Club als der weltweit größte Verein im Radsport.

Der Fokus der Marke gebührt dem Rennradklientel, welches durch die High-Level Produkte und das exklusive Design angesprochen wird. Rapha besitzt weltweit lediglich 14 Shops und legt daher besonderen Wert auf Online-Marketing, wodurch speziell die internetaffine KundInnengruppe erreicht wird (vgl. FashionNetwork 2016).

Vaude

Das 1974 in Tettwang gegründete Familienunternehmen Vaude verzeichnete im Jahr 2014 einen Umsatz in Höhe von 100 Millionen Euro (vgl. Steinkirchner 2015). Vaude gilt als Vollsortimenter für alle Sportarten im Outdoorbereich. 35% des Gesamtumsatzes entfallen dabei auf den Sektor Bike, den größten Anteil nimmt der Bergsport mit 58% ein und an dritter Stelle stehen Packs'n Bags mit 7%. Das

Unternehmen ist besonders in Deutschland stark vertreten und vertreibt seine Produkte rein über den Fachhandel. An Platz zwei und drei der absatzstärksten Länder stehen die Schweiz und Österreich. Die Produkthauptgruppe bildet das Segment Bekleidung mit 63% Umsatzanteil (vgl. Vaude 2016).

Durch die enge Kooperation mit den Fachhändlern kann das Vertriebssystem als stark angesehen werden. Vaude verfolgt eine sehr preisaggressive Strategie und versteht es, das Thema Nachhaltigkeit sehr gut zu vermarkten (vgl. LÖFFLER 2014). Bestätigt wurde dies durch den Titel „Deutschlands nachhaltigste Marke 2015“. Einen gewissen Widerspruch stellt jedoch die Tatsache dar, dass Vaude Teile seines Sortiments in Asien fertigen lässt (vgl. Vaude 2016).

GIRO

Höchstes Ziel von GIRO ist die Kombination von Performance und perfektem Style. Das Unternehmen wurde 1985 in Santa Cruz in den Vereinigten Staaten gegründet. GIRO konzentriert sich dabei auf High-End Produkte für Radrennen, den Action Sport und auf den aktiven Lifestyle. Die Marke gilt als sehr lebendig und in neuen Dimensionen bzw. Wegen denkend (vgl. GIRO 2017).

Das ursprünglich aus dem Helmbereich stammende Unternehmen steigt immer stärker in den Urban-Cycling Trend ein. Zu den Stärken von GIRO zählen die Verwendung von Merinowolle und einzigartigen Designs. GIRO möchte sich durch Innovationen und ständig neue Designs vom Wettbewerb abheben und die Produkte für den täglichen Gebrauch im urbanen Segment bereitstellen (vgl. LÖFFLER 2014).

Sonstige Mitbewerber

Zusätzliche Konkurrenz entsteht durch den Eintritt von ursprünglich reinen Textilhandelsketten in den Sportbekleidungsmarkt. Eine Gefahr stellt dies, aufgrund der billigen Massenproduktion von Konzernriesen wie H&M, vor allem für günstigere Eigenmarken, wie sie beispielsweise von Intersport angeboten werden, dar. H&M geht in dieser Richtung noch einen Schritt weiter und betreibt Sportsponsoring, indem das schwedische Olympia-Team ausgestattet wird (vgl. Bigalke/Ritzer 2014).

Wird bei Google mit dem Begriff „Radbekleidung“ gesucht, kommt als erster Hersteller „Gore“. Danach folgen die Onlineauftritte einiger Händler wie Hervis, Bike-Discout und Sports Direct. Als nächster Anbieter wird dann bereits LÖFFLER gelistet und erst danach folgen die Onlineauftritte von Marken wie CRAFT, usw. Auch bei der Eingabe anderer Suchbegriffe in diesem Bereich steht Gore an erster Stelle.

7.4 Zielgruppenanalyse

Die von LÖFFLER definierte Zielgruppe „AusdauersportlerInnen“ stellt eine sehr breite Auswahl dar. Unterteilt wird diese in die Bereiche Bike, Running, Nordic Sports, Outdoor, Skitouring und Unterwäsche. In erster Linie sollen KundInnen mittleren Alters, unabhängig vom jeweiligen Geschlecht, von LÖFFLER Produkten angesprochen werden. Weiters legt ein Großteil der KundInnen von LÖFFLER Wert auf Nachhaltigkeit und erwartet eine hohe Produktqualität (vgl. LÖFFLER 2016, S. 5).

Im Segment Bike sollen, unabhängig von der Intensität der sportlichen Aktivität, alle SportlerInnen bedient werden. Um den unterschiedlichen Motivationen, von Wettkampf über Fitness bis Freizeit, Rechnung zu tragen, hat das Unternehmen LÖFFLER die Linien PRO, PERFORMANCE und ACTIVE für die verschiedenen Bedürfnisse der Zielgruppen eingeführt. Dadurch wird es LÖFFLER möglich, alle Bereiche von Leistungssport bis zum Lifestyle-Sport zu bedienen. Weiters sollen alle KundInnensegmente, von Mountain-Bike, über Trekking-Bike bis hin zu City-Bike, angesprochen werden. Besonders die wachsende E-Bike Community wird als zukunftssträchtige Zielgruppe ins Auge gefasst (vgl. Leodolter 2016).

Mitbewerber	Angesprochene Zielgruppen
GORE Bikewear	<ul style="list-style-type: none"> • Road Bike • Urban Bike • Mountain Bike • Ambitionierte RadfahrerInnen
Castelli	<ul style="list-style-type: none"> • Road Bike • Leistungsorientierte RadsportlerInnen
Assos	<ul style="list-style-type: none"> • Road Bike • Urban Bike • Mountain Bike • Leistungsorientierte RadsportlerInnen mit höchsten Ansprüchen
Rapha	<ul style="list-style-type: none"> • Road Bike • kleiner Teil City Bike • RennradfahrerInnen • Online affine KundInnen
Vaude	<ul style="list-style-type: none"> • Road Bike • Urban Bike • Mountain Bike • AlltagsradlerInnen • Kinder
GIRO	<ul style="list-style-type: none"> • Road Bike • Urban Bike • Dirt Bike • Leistungsorientierte RadsportlerInnen

Tabelle 3: Wichtigsten Mitbewerber und deren Zielgruppen (Eigene Darstellung)

Tabelle 3 zeigt die sich aus der Analyse der Wettbewerber und Zielgruppen, ergebenden wichtigsten Konkurrenten von LÖFFLER, sowie deren bedeutendsten Zielgruppen. Gore bedient durch das Angebot von Radbekleidung für jegliche Art von Radsport eine sehr breite Zielgruppe, legt den Fokus jedoch auf ambitionierte RadsportlerInnen. Castelli definiert seine KundInnengruppe hingegen durch die spezifische Ansprache von leistungsorientierten Road-Bikerinnen und Bikern, die hohen Wert auf Design und Performance legen, um einiges enger. Assos bietet zwar Radbekleidung für die Bereiche Road, Mountain und Urban Bike an, konzentriert sich hierbei jedoch auf KundInnen mit höchsten Ansprüchen, welche überdurchschnittliche Qualität und hohen Komfort schätzen.

Zu den KundInnen von Rapha zählen in erster Linie RennradfahrerInnen, welche bevorzugt im Onlinekanal kaufen. Vaude ist im Bikebereich ein Vollsortimenter und weist daher eine sehr breite Zielgruppe auf. Durch die teils niedrigen Preislagen werden vor allem AlltagsradlerInnen und Kinder von Vaude angesprochen. GIRO ist vor allem im urbanen Bereich sehr stark, jedoch ist die Zielgruppe durch die hohen Preise sehr eng definiert.

Wie in Abbildung 18 ersichtlich, werden 40% des Umsatzes von LÖFFLER in Österreich erwirtschaftet und 60% durch den Export. An oberster Stelle stehen dabei Deutschland, die Schweiz und Italien (vgl. LÖFFLER 2016, S. 7). Da der Fokus dieser Arbeit auf dem DACH-Raum liegt, werden in weiterer Folge diese drei Länder genauer beleuchtet.

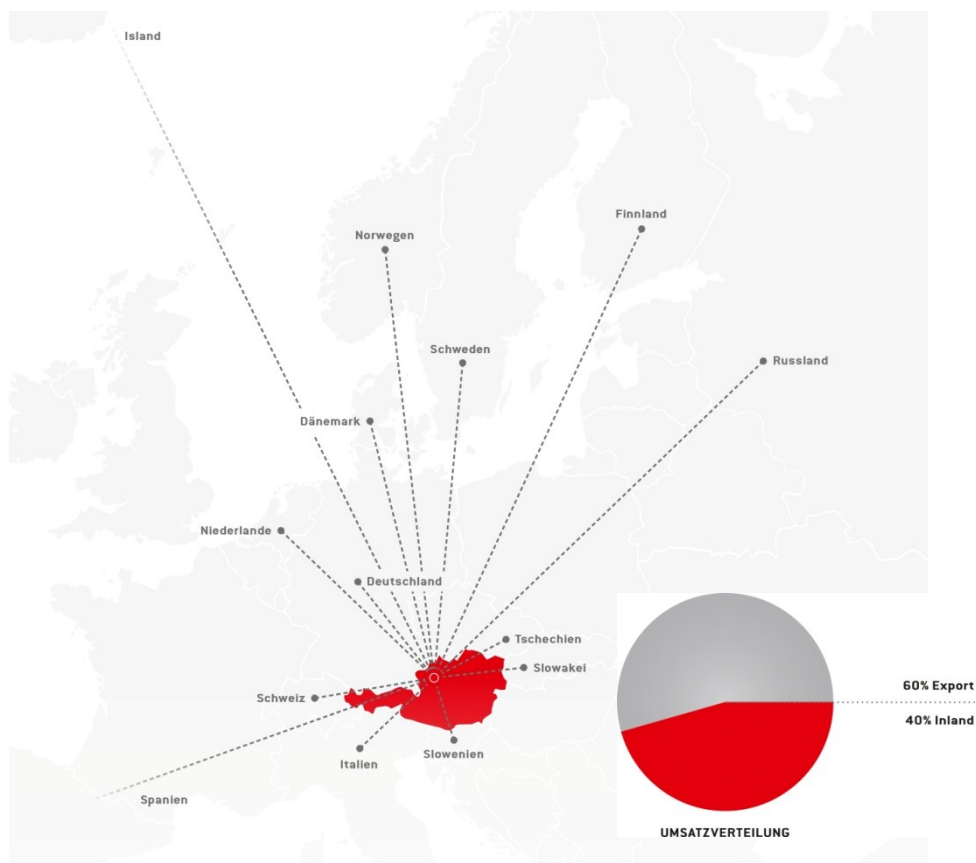


Abbildung 18: Umsatzverteilung nach Ländern von LÖFFLER (LÖFFLER 2016, S. 7)

13% der ÖsterreicherInnen geben bei einer Umfrage des Instituts für Freizeit- und Tourismusforschung an, mindestens einmal pro Woche Radfahren zu gehen, wodurch Biken an erster Stelle der regelmäßig betriebenen Sportarten steht (vgl. Zellmann/Mayrhofer 2014, S. 2). Besonders stark wächst die Anzahl an verkauften E-Bikes, welche im Jahr 2015 auf 77.000 verkaufte Elektroräder in Österreich angestiegen ist und damit ein 50%iges Wachstum zum Vorjahr darstellt. Abbildung 19 zeigt den rasanten Anstieg im E-Bikebereich (vgl. Statista 2016).

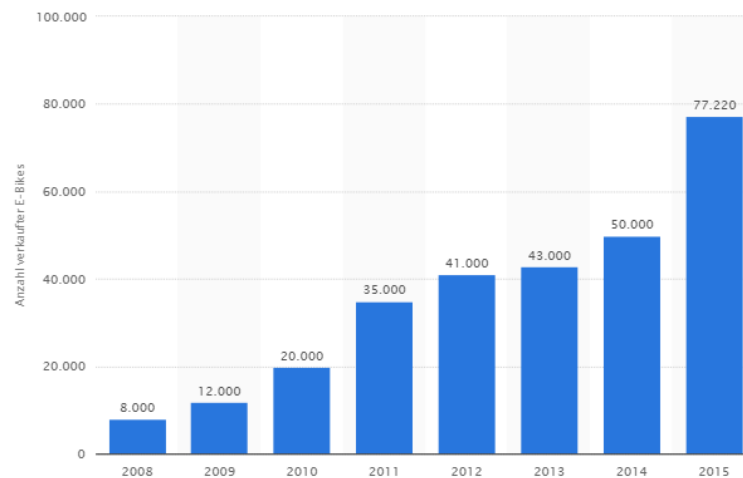


Abbildung 19: Zuwachsraten E-Bike Verkauf in Österreich (Statista 2016)

Laut einer Statistik der Deutschen Gesellschaft für Konsumforschung fahren 27% der Deutschen regelmäßig mit dem Rad und wählen dadurch das Radfahren auf Platz eins der beliebtesten aktiv ausgeübten Sportarten (vgl. Heibel 2010). Im Jahr 2015 gaben 1,94 Millionen Deutsche an, dass sie häufig mit dem Rennrad unterwegs sind (vgl. Statista 2016). Noch höher sind die Zahlen im Mountainbikesektor, 2015 gab 3,29% der deutschsprachigen Bevölkerung an, häufig mit dem Mountainbike unterwegs zu sein (vgl. Statista 2016).

In der Schweiz wurden 2016 insgesamt 324.581 Räder verkauft, wovon 75.665 elektrogetriebene Fahrräder waren. Auch im City Segment sind die Zahlen an verkauften Rädern gestiegen, lediglich im Mountainbike-Segment wurde eine geringere Anzahl abgesetzt (vgl. Velo Suisse 2017). Laut einer Statistik des Observatoriums Sport und Bewegung Schweiz, betreiben 38,3% der SchweizerInnen die Sportart Radfahren (vgl. Lamprecht/Fischer/Stamm 2014, S.19).

7.5 Analyse der Vertriebswege

Der „Branchenfokus Fahrräder“ des IFH Köln und der BBE Handelsberatung zeigt, dass sich in dieser Branche der Fachhandel weiterhin behaupten kann und ein Fünftel des gesamten Fahrradhandels über diesen Kanal läuft. Der größte Absatz wird seitens der Fachhändler im Mittel- und Hochpreissegment erzielt. Für Fahrradzubehör und Radersatzteile suchen KundInnen vermehrt spezielle Rad-Fachanbieter auf. Im Bekleidungsbereich können vor allem Discounter mit Saisonaktionen einen großen Teil des Absatzes für sich beanspruchen (vgl. IFH/BBE Handelsberatung 2016, S. 38-47). 22 Milliarden Euro geben die Deutschen für Sport aus, davon entfallen 7,2 Milliarden Euro auf den Sportfachhandel (vgl. Sportmarkt-Studien 2015a).

Obwohl der Fachhandel nach wie vor eine starke Position einnimmt, gewinnen andere Player auch Marktanteile. Der Onlinevertrieb konnte im Jahr 2015 im Bereich Bike und Zubehör 15% des Gesamtmarktes für sich beanspruchen. Das bedeutet einen Umsatz in Höhe von 633 Millionen Euro und zweistellige Wachstumsraten für diesen Vertriebsweg. Von 2014 bis 2015 sind die Onlineumsätze um mehr als 27% gestiegen, was besonders den Versendern und Online-Pure-Playern zu Gute kommt. Doch auch der Onlineauftritt der stationären Händler konnte zweistellige Steigerungsraten realisieren (vgl. IFH/BBE Handelsberatung 2016, S. 38-47).

In erster Linie dient das Internet als Informations- und Interaktionsmedium. KundInnen suchen beispielsweise Produktdaten online und vergleichen die Preise, um dann online oder im stationären Handel zu kaufen. Zu beachten ist, dass bereits jeder Vierte die Onlinekäufe mittels Smartphone oder Tablet tätigt. Dabei zählen Sportartikel zu den 15 Lieblingswarengruppen die online gekauft werden. Jedes dritte Produkt wird über spezialisierte Sportfachhändler, welche stationäre Kanäle und Onlineshops betreiben, gekauft. Die stärksten Konkurrenten, wie Bekleidungshäuser (H&M), Warenhäuser (Karstadt) und Internet-Pure-Player (Amazon), erlangen jeweils 10% des Umsatzes. Für Sportbekleidung wurde 2014 über den stationären Handel ein Umsatz von 4 Milliarden Euro erzielt und Online 1,6 Milliarden (vgl. Sportmarkt Studien 2015b).

Die Produkte von LÖFFLER werden einerseits über den einschlägigen Fachhandel vertrieben und andererseits über den firmeneigenen Onlineshop. Ziel hinsichtlich des Vertriebs ist es, eine Multi-Channel-Strategie zu forcieren. Einerseits bestehen seitens LÖFFLER Kooperationen mit großen Sporthandelsketten wie Intersport, Hervis, Sport2000, aber auch zu kleinen rein auf Bike spezialisierten Fachhändlern wie Radhaus Raab oder Velosport Fahrradfachgeschäft Erfurt. Vor allem der eigene Onlineshop soll weiter ausgebaut werden (vgl. Leodolter 2016).

Über den Button „Zum Onlineshop“ gelangen die KundInnen von der Website (www.loeffler.at) direkt in den Bestellbereich (www.loeffler-shop.at). Der Onlineshop ist übersichtlich in die einzelnen Sportarten gegliedert und bietet eine Vielzahl an Produktinformationen und Bildern, sowie weitere allgemeine Fakten über das Unternehmen. Der gesamte Bestellvorgang ist sehr logisch und benutzerfreundlich aufgebaut. Der Vertriebskanal Onlineshop stellt jedoch eine gewisse Problematik dar, da keine spezielle Beratung möglich ist. LÖFFLER versucht diesem Problem mittels eines telefonisch erreichbaren KundInnenservices entgegenzutreten. Die Funktion „Händler finden“ ist zwar auf der Homepage gegeben, jedoch nicht im Onlineshop selbst (vgl. LÖFFLER-Onlineshop 2017).

8. Primärmarktforschung

Nach Durchführung der Marktanalyse, basierend auf Sekundärdaten und unter Berücksichtigung der erworbenen theoretischen Erkenntnisse, kann der vertiefende Informationsbedarf für die Primärmarktforschung zur Erstellung eines vertriebsspezifischen Positionierungskonzeptes, für das Unternehmen LÖFFLER abgeleitet werden. Dieses Defizit soll in weiterer Folge durch die Umsetzung des Untersuchungsdesigns abgedeckt werden.

8.1 Abgrenzung des Informationsbedarfs

Zurzeit gibt es wenig Information, welche Position das Unternehmen LÖFFLER innerhalb des DACH-Raumes im Sportbekleidungsmarkt, im Sektor Bike, einnimmt. Außerdem können Informationsdefizite hinsichtlich der Präferenzen und Bedürfnisse der KundInnen des digitalen Vertriebs, in dieser Branche festgestellt werden.

8.2 Untersuchungsdesign der ExpertInneninterviews

Tabelle 4 stellt eine zusammenfassende Übersicht der wichtigsten Punkte des Untersuchungsdesigns dar. Eine detaillierte Beschreibung der Forschungsmethode ist im Anhang, dem Kapitel 1, „Detailliertes Untersuchungsdesign ExpertInneninterviews“, zu entnehmen. Weiters ist im Anhang im Punkt 2 der Gesprächsleitfaden der durchgeführten Befragung genau dargestellt, sowie im Kapitel 4 der detaillierte Projektplan der Marktforschung.

Darstellung des Untersuchungsdesigns	
Ziel der Untersuchung	<ul style="list-style-type: none"> • Erfragung von Hintergrundwissen über Trends, Konkurrenten, Zielgruppen und Vertriebswege in der Sportbekleidungsbranche, um die optimale Positionierungsalternative für den SportbekleidungsHersteller LÖFFLER mit Fokus auf den digitalen Vertrieb und die Implementierung der bestehenden Fachhändler, zu finden
Art der Erhebungsmethode	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitative Methode • ExpertInnen: Personen, die über spezielles Fachwissen verfügen • Verwendung offener Fragestellungen (breiter Spielraum der Antworten) • Verstärkte Interaktion zwischen InterviewerIn und ExpertInnen • Beantwortung eines gemeinsamen Erhebungsziels • Dauer pro Interview beträgt 30 bis 90 Minuten • Ziel: gesamtes Wissen inkl. Einstellungen und Haltungen gegenüber dem Untersuchungsgegenstand zu erfragen
Begründung der Erhebungsmethode	<ul style="list-style-type: none"> • Methode eignet sich zur Generierung des notwendigen Spezialwissens über die Branche, Trends, Zielgruppen, sowie Marketing- und Vertriebsperspektiven (durch quantitative Befragung nicht möglich) • Befragung von ExpertInnen wurde gewählt, da diese vor allem zur Erstellung von Prognosen und der Durchleuchtung von bestimmten Sachverhalten dient (Einzelexplorationen erheben stattdessen Motive und Emotionen)
Auswahl der ExpertInnen	<ul style="list-style-type: none"> • Ziel ist inhaltliche Repräsentativität (Widerspiegelung von Typologien) • Angemessene Stichprobe: Einbeziehung relevanter Personen anhand definierter Kriterien (Tätigkeit in der Sportbranche, aus dem DACH-Raum, usw.) • ExpertInnen verfügen über tiefgreifendes Wissen über ein bestimmtes Feld • Clusterung: SportvertriebsexpertInnen, SportexpertInnen und SportmarketingexpertInnen • Stichprobenumfang: 15 Personen
Gesprächsleitfaden	<ul style="list-style-type: none"> • Ziel: Einhaltung der korrekten Richtung • Bausteine: Marktsituation, Trends, Wettbewerb, Zielgruppen und Vertriebswege • Gestaltungsform: problemzentrierte Fragetechnik (Bearbeitung bestimmter Problemfelder) • Aufbau: allgemeine Fragen (für alle Befragten) sowie Spezialfragen (je nach Fachgebiet)
Durchführungsort und -zeit	<ul style="list-style-type: none"> • Grober zeitlicher Rahmen der Befragung: 25.01. bis 27.02. • Durchführungsort: persönlich bei der Expertin/dem Experten, telefonisch oder via Skype
Vorgehensweise	<ol style="list-style-type: none"> 1. Erstellung Gesprächsleitfaden 2. Durchführung Pretest 3. Bestimmung der ExpertInnen sowie Zeitpunkt und Ort 4. Begrüßung der ExpertInnen 5. Erklärung Untersuchungszweck 6. Beginn des Gesprächs durch allgemeine Fakten 7. Steuerung der Befragung durch Zwischenfragen 8. Ende und Zusammenfassung 9. Unterzeichnung Einverständniserklärung 10. Verabschiedung 11. Transkription 12. Analyse und Bewertung der Ergebnisse
Auswertung der Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Transkription der Interviews • Analyse der Ergebnisse durch qualitative Inhaltsanalyse von Mayring: <ol style="list-style-type: none"> 1. Einteilung der Inhalte in Kategorien 2. Kürzung der einzelnen Bestandteile und Paraphrasierung 3. Reduktion auf wesentliche Aussagen durch Generalisierung 4. Zusammenführung mit Ergebnissen aus der Sekundärmarktforschung

Tabelle 4: Überblick Untersuchungsdesign (Eigene Darstellung)

8.3 Ergebnisse der Marktforschung

Um eine einfache und logische Zusammenführung der Erkenntnisse aus der sekundären Marktanalyse und den Ergebnissen aus der Primärforschung zu gewährleisten, werden die Daten der ExpertInneninterviews in den gleichen Kategorien dargestellt. Zu Beginn soll die aktuelle Situation am Markt aus ExpertInnensicht geschildert werden, danach folgen die wichtigsten Aussagen zu den Trends, Konkurrenten, Zielgruppen und Vertriebskanälen am Sportbekleidungsmarkt.

Vorraussetzung für die Teilnahme an den Interviews war, dass die Angaben der befragten ExpertInnen anonym behandelt werden, daher werden in der Auswertung keine Namen genannt. Die teils grafische Darstellung der Ergebnisse dient lediglich zur besseren Veranschaulichung und soll keine Repräsentativität widerspiegeln.

8.3.1 Sportbekleidungsbranche aus ExpertInnensicht

Ein Großteil der ExpertInnen beschreibt den Sportbekleidungsmarkt als großen und durchaus gut funktionierenden Markt, der jedoch stark umkämpft ist und in den letzten Jahren beinahe kein Wachstum verzeichnete. Beinahe alle Befragten erwähnten die große Anzahl an unterschiedlichen Playern. Neben den vielen großen und kleinen Herstellern und Händlern in der Sportbekleidungsbranche, nimmt der Anteil an Diskontern (z.B. Hofer,...), die sich im Verkauf von Sportartikeln versuchen, kontinuierlich zu. Doch nicht nur der Lebensmitteleinzelhandel macht den Sportartikelhändlern Konkurrenz, sondern auch große Modeketten wie H&M drängen vermehrt auf den lukrativen Markt.

Die Herausforderung seitens der Markenhersteller und Händler besteht darin, den Mehrwert ihrer Produkte gegenüber den günstigen, aber teilweise ebenso qualitativ hochwertigen Artikeln der Vertikalen, klar zu kommunizieren. Außerdem geben acht der Befragten an, dass der Anteil an Nischenanbietern zunehmend steigt und hinsichtlich der Produkte jede Preisklasse, beginnend bei Low-Budget bis zur High-End-Kategorie, vertreten ist.

Aufgrund der Stagnierung des Marktes ist die Mehrheit der ExpertInnen davon überzeugt, dass Marktanteile ausschließlich durch die Verdrängung des Wettbewerbs gewonnen werden können. Neben den zwei bekannten Marken Adidas und Nike, fällt immer wieder der Name „Under Armour“. Grund dafür ist, dass diese noch relativ junge Marke den Sportbekleidungsmarkt zurzeit stark aufmischt und enorme Summen in den Ausbau des europäischen Marktes investiert.

Die Mehrheit der befragten ExpertInnen ist der Meinung, dass die KundInnen in der Sportbekleidungsbranche markenorientiert kaufen. Ein einwandfreier funktioneller Aspekt wird von den meisten vorausgesetzt und stellt dadurch kein Alleinstellungsmerkmal dar. In erster Linie geht es um die Bekanntheit der Marke, sowie das Image und die dadurch vermittelten Werte. Nur wenn das Branding perfekt organisiert ist und die Marke für Qualität steht und dadurch Sicherheit und Vertrauen vermittelt wird, können hohe Preise erzielt werden.

Das bedeutendste Kennzeichen einer starken Marke stellt laut elf ExpertInnen (siehe Abbildung 20) die Einbindung von Testimonials dar. Durch den Einsatz der richtigen Werbeträger wie bekannten Sportlerinnen und Sportlern wird das Image der Marke positiv aufgeladen und hinterlässt ein eindeutiges Bild in den Köpfen der KundInnen. Werbemaßnahmen mit prominenten SportlernInnen sprechen vor allem den Breitensport besonders an und erhöhen dadurch den Stellenwert des Herstellers. Wichtig ist dabei, dass das Testimonial Sympathie verkörpert und bei der Zielgruppe gut ankommt. Auch das Sponsoring von Sportveranstaltungen ist eine gute Möglichkeit um die Marke zu stärken. Hohe Qualität, edles Design, Logo mit Wiedererkennungswert, Vertrauen, klare Markenphilosophie und ein eindeutiges Image sind weitere genannte Eigenschaften starker Marken.

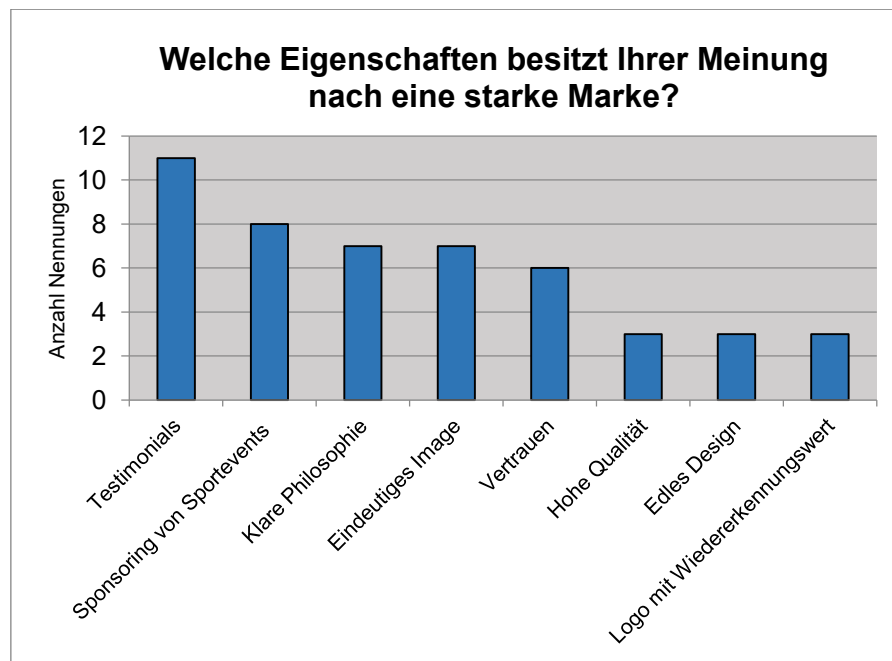


Abbildung 20: Merkmale einer starken Marke (Eigene Darstellung)

In Bezug auf die Strategie erfolgreicher Marken sind acht der interviewten Personen der Meinung, dass das Aufgreifen eines bestimmten Trends, welcher optimal zu den eigenen Produkten passt, das Geheimnis zum Erfolg ist. Sieben denken, dass die Spezialisierung auf eine Nische eine vielversprechende Strategie darstellt. Hat ein Anbieter ein gutes Image in einem Nischensegment, ist es durchaus realistisch, dieses auch auf weitere Bereiche zu transferieren. Wichtig dabei ist jedoch, dass der Fokus nicht aus den Augen verloren wird und dadurch die Glaubwürdigkeit erhalten bleibt.

Immer wieder wird als Strategie „back to the roots“ erwähnt, was bedeutet, dass die Marken sich wieder mehr auf ihre Ursprünge berufen sollen, um eine spitzere Positionierung zu erlangen. Hinsichtlich der Positionierung ist es wichtig, sich klare Ziele zu setzen und durch die konsequente Verfolgung dieser, ein klares Statement zu geben, wer die Zielgruppe ist und für was das Unternehmen stehen möchte.

8.3.2 Trends aus ExpertInnen-sicht

Den größten Trend sehen die ExpertInnen, wie in Abbildung 21 dargestellt, in der Herstellung nachhaltiger Produkte. Zehn der Befragten geben an, dass immer mehr Anbieter sich durch das Thema Nachhaltigkeit von der Konkurrenz differenzieren wollen. Die Modeindustrie macht es dem Sporthandel schon seit einiger Zeit vor und produziert Bekleidung aus recycelbaren Materialien, kontrolliert die Arbeitsbedingungen der Lieferanten und versucht Kinderarbeit und Ausbeutung zu unterbinden. Nachhaltige Sportbekleidung besteht dabei meist aus Naturmaterialien wie Wolle des Merinoschafes und Yak, oder aus verschiedenen Pflanzenfasern.

In dieser Hinsicht ist es möglich sich als Bio bzw. Fairtrade Anbieter zu positionieren. Wichtig ist dabei, dass nicht rein über den Preis verkauft wird und die Zielgruppe Wert auf diesen Aspekt legt. Für Hersteller, die diese Strategie verfolgen, ist es essentiell, dass die nachhaltige Herstellung der Artikel von außenstehenden Stellen zertifiziert wird. Drei der Experten merken an, dass es am Sportartikelmarkt zurzeit noch keine einheitlichen Nachhaltigkeits-Zertifikate gibt. Ziel ist es, einen Standard zu erschaffen, der ähnlich dem Bio-Siegel in der Lebensmittelindustrie, allen KundInnen ein Begriff ist und diese beim Kauf der Produkte ein gutes Gefühl verspüren. Aufgrund der schlechten Arbeitsbedingungen in fernöstlichen Produktionsländern besteht ein Trend, in der Verlagerung der Produktionsstätten nach Europa.

An zweiter Stelle der beliebtesten Trends in der Sportbekleidungsbranche befindet sich die Entwicklung Smarter-Textilien. Neun Befragte sind davon überzeugt, dass die direkte Integration von Sensoren in die Bekleidung eine zukünftige Notwendigkeit in dieser Branche darstellt. Die Textilien sind dadurch in der Lage Vitalfunktionen wie Herzfrequenz, Körpertemperatur, Schweißkonzentration und Atemfrequenz direkt zu messen und diese zeitgleich durch bestimmte Apps, bzw. die Cloud, den SportlernInnen zur Verfügung zu stellen. Dadurch ersparen sich die KundInnen störende Gadgets, wie Brustgurte zur Herzfrequenzmessung oder Uhren zur Pulsmessung.

Sechs ExpertInnen denken, dass professionelle Sportbekleidung immer mehr in der Freizeit genutzt wird und Hersteller aus diesem Grund vermehrt Modetrends beachten sollten. Ähnlich wie bei Modelabels wird es immer wichtiger, eigene Sommer- und Winterkollektionen zu entwerfen. Die Produkte bleiben dabei grundsätzlich dieselben, jedoch ändern sich die Farben und deren Kombinationen. Grund dafür ist, dass Training und Lifestyle immer mehr ineinander übergehen. In dieser Verbindung wird es auch immer wichtiger, multifunktionale Produkte herzustellen, die universell einsetzbar sind. Themen sind hier vor allem Urban Bike/Outdoor und die Kreation funktioneller, aber stylischer Kleidung, die für den städtischen bzw. täglichen Gebrauch geeignet ist.

Als weiterer Trend wird die stark wachsende Gruppe der E-BikefahrerInnen betrachtet, welche laut den Befragten ebenfalls Wert auf gute und hochwertige Bekleidung legen und für diese auch bereit sind viel Geld auszugeben. Zwei ExpertInnen nennen weiters die Beschleunigung verschiedenster Prozesse als zukünftige Herausforderung für Hersteller. Abgeleitet von der allgemeinen Textilbranche, wird es auch im Sportbekleidungsmarkt immer wichtiger, ständig neue Kollektionen herauszubringen. Besonders hinsichtlich der Farbmotive sind in diesem Bereich starke Änderungen wahrzunehmen. Die KundInnen wünschen sich verstärkt ausgefallene und bunte Farbkombinationen für Sportbekleidung.

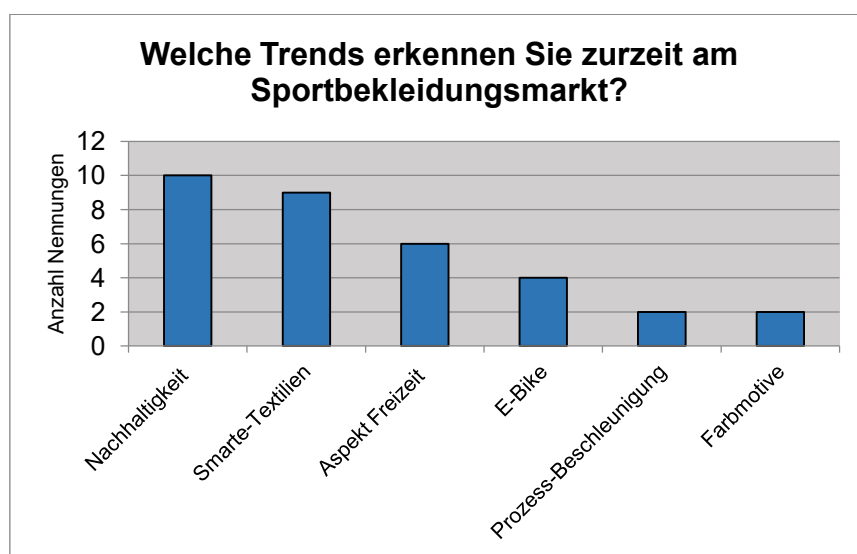


Abbildung 21: Trends in der Sportbekleidungsbranche (Eigene Darstellung)

8.3.3 Wettbewerb aus ExpertInnensicht

Am häufigsten wurde von den Befragten als bedeutende Marke für das Segment Rad der Hersteller „GORE-Bikewear“ genannt (siehe Abbildung 22). Den zweiten Platz beansprucht LÖFFLER und den dritten Rang teilen sich die Marken Scott und Specialized. GORE gilt im Bikebereich als omnipräsente Marke, welche eine breite Zielgruppe anspricht. Zu den KundInnen zählen in erster Linie ambitionierte Freizeit- bzw. HobbyradlerInnen, die eher auf der Straße als im Gelände unterwegs sind.

LÖFFLER wird aus Sicht der ExpertInnen in Bezug auf die angesprochene Zielgruppe gleich wahrgenommen wie GORE. Scott wird als Vollanbieter im Bikesektor gesehen, welcher zurzeit sehr stark ist und das Produktsortiment weiter ausbaut. Specialized gilt ebenfalls als Marke, welche in allen Segmenten von Rennrad bis Downhill vertreten ist.

Die nächste Kategorie betrifft Billigmarken, bzw. No-name-Produkte von Anbietern wie Hofer, Lidl oder Tchibo. Diese werden von den ExpertInnen als relevante Konkurrenz für Sportbekleidungshersteller gesehen, da sie durch die hohen Stückzahlen die Preise sehr billig halten können.

Marken, die von drei Befragten erwähnt wurden, sind, Ion, SkinFit, Vaude, Trek und Assos. Ion ist eher in der Downhill, Enduro und Freestyle Szene unterwegs und spricht vor allem das jüngere Publikum, durch moderne Farben und Schnitte an. Assos bedient das Hochpreissegment und hat es geschafft die KundInnen mit funktional hochwertigen Produkten zu begeistern.

Die großen Marken Adidas und Nike werden von den ExpertInnen im Bikebereich als weniger wichtig wahrgenommen. Eigenmarken von Großhändlern wie Intersport und Hervis wird ebenso wenig Bedeutung im Radmarkt zugeschrieben.

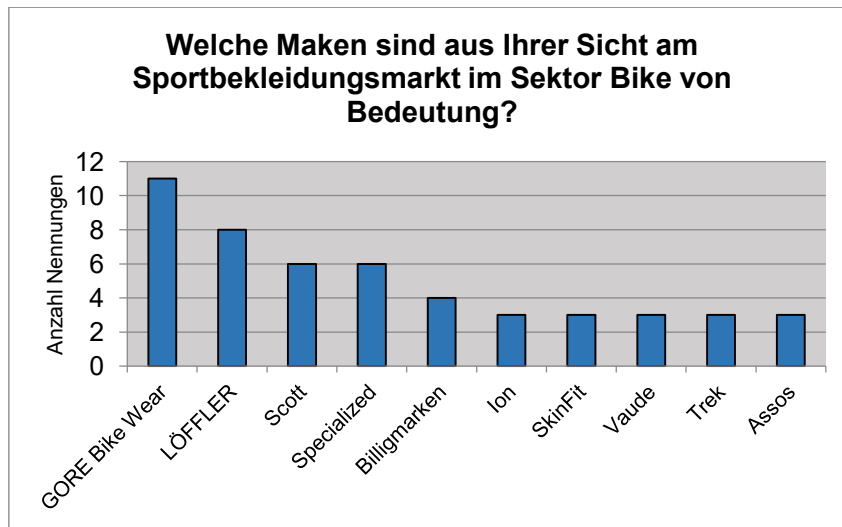


Abbildung 22: Bedeutsame Marken am Bike-Bekleidungsmarkt (Eigene Darstellung)

8.3.4 Zielgruppen aus ExptertInnensicht

In Hinsicht auf die Intensität der sportlichen Betätigung ist sich der Großteil der ExpertInnen einig, dass vor allem HobbysportlerInnen und daher die breite Masse, die wichtigste Zielgruppe darstellt. Die Bedienung einer möglichst breiten Kundenschicht ist zur Erreichung des nötigen Umsatzvolumens von Bedeutung und sichert das Überleben des Unternehmens. Immer relevanter werden in diesem Bereich Familien und Kinder. Vor allem ambitionierte HobbysportlerInnen sind bereit, viel Geld für Bekleidung auszugeben, mit dem Ziel sich sportlich zu verbessern.

Ein Großteil der Befragten schätzt die Zielgruppe der Profi- bzw. LeistungssportlerInnen als zu gering ein, um genügend Umsatz zu erzielen. Außerdem werden den wirklich guten Sportlerinnen und Sportlern die Produkte meist durch Sponsorverträge gratis zur Verfügung gestellt. Um eine Marke gut positionieren zu können, ist diese KundInnengruppe allerdings essentiell. Markenhersteller müssen eine gewisse Anzahl an Leistungssportlerinnen und Leistungssportlern mit ihren Produkten ausstatten, um das eigene Image zu stärken und die Bekanntheit der Marke in der breiten Masse zu erhöhen.

Hinsichtlich des Geschlechts können keine Unterschiede bezüglich des Absatzes festgestellt werden. In Bezug auf das Alter sind die Aussagen der ExpertInnen sehr breit gefächert. Einerseits werden besonders Personen mittleren Alters (30-50 Jahre), aber auch Kinder und Jugendliche, sowie speziell im Bereich der E-Bikes, Senioren (60-80 Jahre) als relevante Zielgruppen angegeben. Zwei ExpertInnen deklarieren besonders die Gruppe zwischen 40 und 50 Jahren als besonders interessant für Hersteller wie LÖFFLER und GORE.

Für Marken wie Ion und Fox sind hingegen eher jüngere KundInnen zwischen 25 und 35 Jahren von Bedeutung. Die höchsten Umsätze können laut den Befragten mit der mittleren bis älteren Zielgruppe erreicht werden, da diese ein höheres Einkommen zur Verfügung haben. Jedoch sollte auch die junge KundInnengruppe nicht unterschätzt werden, da diese besonders viel Geld für ihr Hobby ausgibt.

Der höchste DB kann vor allem mit KundInnen, die den Sport nicht nur hobbymäßig, sondern bereits leistungsorientiert ausüben, erreicht werden. Hierzu zählen einerseits RennradfahrerInnen, die gelegentlich bei Wettkämpfen teilnehmen, aber keine Radprofis sind und andererseits Personen, die in Bikeparks unterwegs sind und großen Wert auf Top-Equipment legen. Diesen Zielgruppen ist eine hohe Produktqualität besonders wichtig und der Markenaspekt steht meist an erster Stelle.

Neun der Interviewten geben als wichtigste Zielgruppe im Bikesektor, die E-Bike KundInnen an. Diese Personengruppe wächst in allen Altersklassen und Radsegmenten (Mountain, Citybike, Downhill, ...) und bezieht daher nicht wie noch vor einigen Jahren nur Senioren ein, sondern teilweise hochsportive Gruppen. Vor allem hinsichtlich des Umsatzes ist dieser Markt sehr begehrt, da die Zielgruppe großen Wert auf gute und komfortable Bekleidung legt. Ein Teil der ExpertInnen sieht in diesem Segment das größte Umsatzpotential.

Bezüglich des Onlinehandels von Sportbekleidung sind vor allem HobbyleistungssportlerInnen zu beachten, da diese viel Geld in die Bekleidung investieren, sich immer wieder informieren und dadurch bereits relativ gut am Markt

zurechtfinden. Die breite Masse der Personen, die weniger Wissen über das bestehende Angebot besitzt, kauft eher im Fachhandel. Weiters sind im Onlinevertrieb besonders preisaffine KundInnen bzw. sogenannte Schnäppchenjäger, die Preise vergleichen und den günstigsten Anbieter suchen, zu finden.

Zurzeit ist vermehrt die jüngere Zielgruppe (15 bis 25 Jahre) im Netz unterwegs. Die Älteren bevorzugen noch eher den stationären Handel, jedoch sind im Onlinehandel bei Senioren immer höhere Zuwachsraten festzustellen. Zu bedenken ist, dass die Zielgruppe die online kauft, andere Bedürfnisse hat als jene, die im stationären Handel ihre Einkäufe tätigt. An erster Stelle steht meist ein hohes Maß an Convenience, sowie der Wunsch nach ausreichender Information. Hersteller müssen sich deshalb überlegen, wer zur Zielgruppe zählt und über welche Kanäle diese bevorzugt kauft.

8.3.5 Vertriebswege aus ExpertInnen­sicht

Genau die Hälfte der Befragten gibt an, dass der klassische Sportfachhandel der bedeutendste Vertriebsweg für Sportbekleidungsmarken ist. Genannte Gründe sind das Bedürfnis die Textilien anzuprobieren, direkt zu kaufen und mitzunehmen. ExpertInnen, die dieser Meinung sind, sehen einen erhöhten Aufwand in der Onlinebestellung von Bekleidung und dem eventuellen Rücksendeprozess für den Fall, dass die Produkte nicht passen. Die anderen 50% der ExpertInnen sehen im Onlinehandel das größte Potential für Sportbekleidung. Motive für den Onlinekauf sind in erster Linie die niedrigeren Preise und der Convenience-Aspekt. Vordergründig wird jedoch nicht auf Hersteller- und Händlerseiten gekauft, sondern bei großen Pure-Playern, wie Amazon und E-Bay. Dabei wächst der Anteil der KundInnen, die sich im Geschäft ausführlich beraten lassen und dann online kaufen.

Der Handel gilt laut allen Befragten jedoch immer noch als Vertriebsweg mit dem größten Umsatz. Einigkeit besteht darüber, dass der Onlinebereich derzeit noch einen sehr kleinen Prozentsatz, gemessen am Umsatz, ausmacht. Auch der stationäre Handel verzeichnet noch Zuwächse, jedoch steigen die Zahlen online viel rasanter. Einem Großteil ist bewusst, dass der stationäre Handel, trotz des

Onlinetrends, auch in Zukunft bestehen wird. Wichtig ist die Positionierung der Händler über den Service, die Beratungsqualität und die Auswahl. Um Online dasselbe Servicelevel wie im Handel anbieten zu können, muss sich technisch noch sehr viel tun. Es bestehen bereits einige Lösungsvorschläge, wie ein Chat oder eine Servicehotline, dies kann aber nicht den persönlichen Austausch und die individuelle Beratung eines gut geschulten Verkäufers ersetzen.

Multi-Channel-Strategie

Multi-Channel-Strategien werden von zehn ExpertInnen als unerlässlich für den Unternehmenserfolg gesehen, da KundInnen vermehrt verschiedene Kanäle nutzen. Lediglich besondere Branchen z.B. Luxusartikelanbieter, können es sich erlauben, die Produkte nicht online anzubieten. Erfolgt der Verkauf der Ware an eine breitere Zielgruppe, ist ein guter Onlineauftritt essentiell. Umso mehr Kanäle bedient werden, umso höher ist die Marktabdeckung und umso mehr Zielgruppen werden bedient.

Voraussetzung ist, dass nicht in den einzelnen Kanälen gedacht wird, sondern ein nahtloser Übergang gegeben ist. KundInnen sollen die Möglichkeit haben, selbst zu wählen, über welchen Kanal sie kaufen wollen und beispielweise im Internet bestellte Ware ohne Probleme im stationären Shop zurück geben können. Ein Nachteil ist, dass die Bedienung mehrerer Kanäle hohe Kosten verursacht und vor allem ein Onlineshop sich für kleine Anbieter häufig nicht rentiert.

Eigener Hersteller-Onlineshop und Konflikt mit anderen Kanälen

Hersteller haben bezüglich des digitalen Vertriebs die Möglichkeit einen eigenen Onlineshop zu installieren, oder über Plattformen wie Zalando oder Amazon zu verkaufen. Oberstes Ziel für die Anbieter ist, dass die eigenen Produkte von den KundInnen so schnell wie möglich gefunden werden. Weiters kann die Verfügbarkeit durch Kooperationen mit Händlern und Plattformen bestmöglich gesteuert werden. Obwohl für den eigenen Onlineshop Pure-Player wie Amazon als Benchmark herangezogen werden müssen, dürfen sich Hersteller nicht mit diesen Internetriesen direkt vergleichen. Die Umsätze des digitalen Handels sind im Vergleich noch relativ gering, jedoch sprechen andere Vorteile, wie die Steigerung der Markenbekanntheit und des Images, für dessen Nutzung.

Beliefert ein Hersteller Fachhändler und betreibt selbst einen Onlineshop, besteht laut Mehrheit der ExpertInnenmeinungen durchaus ein hohes Konfliktpotential. Für den Hersteller bedeutet der zusätzliche Kanal, speziell wegen der höheren Margen, ein hohes Potential. Aufgrund der höheren Gewinnspannen ist es den Herstellern zu Lasten der Händler leichter möglich, Aktionen zu starten und Rabatte zu gewähren. Dadurch wird der Markenhersteller zur Konkurrenz der eigenen Fachhändler. Vor allem in Europa sind die Hersteller stark von den Händlern abhängig, da diese über die nötigen Verkaufsflächen verfügen.

Drei der befragten ExpertInnen sehen den Onlineshop der Hersteller als zusätzliches Marketing für die eigenen Produkte. Aus ihrer Sicht kommt dies dem Sportbekleidungsmarkt zu Gute und eröffnet durchaus zusätzliche Chancen für den Handel. Es gibt teilweise schon sehr gute Modelle, welche eine Beteiligung der Händler am Onlineumsatz der Hersteller ermöglicht. Laut zwei Befragten besteht kein Konflikt, wenn die Hersteller bis zum Abverkauf der aktuellen Kollektion keine Rabatte vergeben und diesen erst im letzten Moment starten.

Geteilt sind die Meinungen darüber, ob der Onlineauftritt eines Herstellers rein zu Informationszwecken, oder auch zum Verkauf genutzt werden sollte. Die Hälfte findet eine reine Informationsvermittlung besser, da dies eine Unterstützung der Händler darstellt und keine weitere Konkurrenz. Laut der anderen Hälfte der Befragten sollten Hersteller die Website zum Verkauf und zur Warenpräsentation nutzen, da sich der Handel durch andere Werte wie Service, Beratung und Kompetenz differenzieren muss.

Sortiments- und Preisgestaltung Onlineshop

Zwölf ExpertInnen sind bezüglich der Sortimentsgestaltung der Meinung, dass ein Sportbekleidungshersteller das gesamte Produktsortiment im eigenen Onlineshop anbieten sollte, da sich die KundInnen bevorzugt online über das Angebot informieren. Vor allem die aktuellen Kollektionen müssen online präsentiert werden. Wichtig ist die einfache Suche nach bestimmten Artikeln oder Kategorien.

Hinsichtlich der Preispolitik sind sich alle ExpertInnen einig, dass die Preise im Onlineshop des Herstellers und in denen der Händler, sowie im stationären Handel gleich sein sollten. Die Gefahr besteht besonders bei günstigeren Preisen im Internet, da dies die KundInnen dazu motiviert, die Produkte im Fachhandel zu probieren und dann online zu bestellen, wodurch das Konfliktpotential zusätzlich erhöht wird. Hinsichtlich der Preislagen ist es am besten, eine stimmige Kombination aus günstigeren Angeboten, aber auch ausgefalleneren Produkten, zu wählen.

Grundelemente des Onlineshops

An die oberste Stelle der wichtigsten Steuerelemente eines Onlineshops wählen die ExpertInnen, wie in Abbildung 23 ersichtlich, eine hohe Convenience. Ein Webshop der diesen Aspekt bestmöglich erfüllt, ist klar strukturiert, übersichtlich, schnell und funktioniert technisch einwandfrei. Eine gute Übersichtlichkeit setzt eine durchdachte Artikeldarstellung und -gliederung des Herstellers voraus.

Außerdem ist eine exakte, jedoch möglichst prägnante Produktbeschreibung ein Muss jedes Onlineshops. Die Erläuterung soll leicht verständlich und nicht zu technisch sein, aber auf jeden Fall Informationen über das verwendete Material und dessen Zusammensetzung enthalten, sowie Passform, Besonderheiten und Funktionalität der Bekleidung. Als weiteres Kriterium wurde der Einsatz von einwandfreiem Fotomaterial genannt, welches das Produkt durch 3D-Effekte umfangreich zur Schau stellt. Der Bestellprozess und die Lieferung sollten ebenfalls problemlos und schnell abzuwickeln sein.

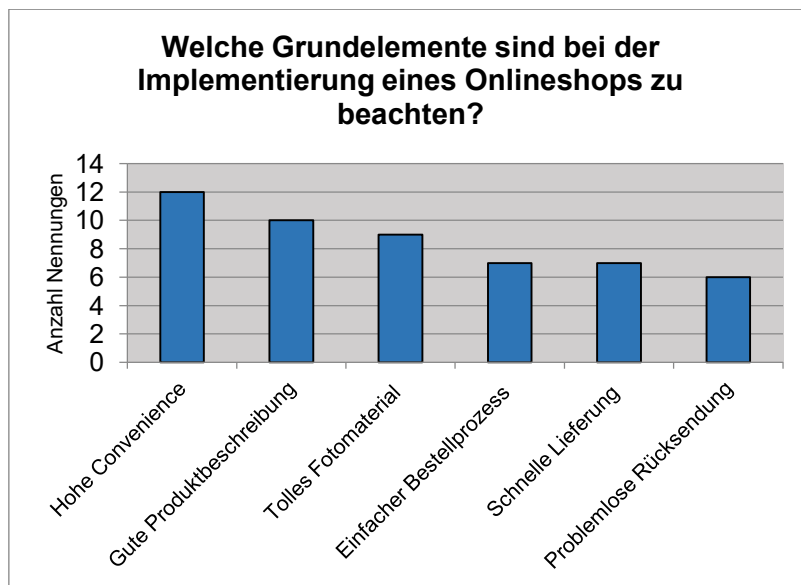


Abbildung 23: Wichtige Steuerelemente eines Onlineshops (Eigene Darstellung)

Aus Sicht der ExpertInnen ist es von großer Wichtigkeit, den Shop ausreichend zu bewerben und die Produkte durch den Einsatz von Testimonials professionell zu vermarkten. Einen weiteren Punkt stellt der angebotene KundInnenservice auf der Website dar, welcher beispielsweise durch ein stationäres Serviceteam telefonisch oder mittels eines 24 h Chats, abgewickelt werden kann. Eine sehr moderne Lösungsvariante hat in diesem Bereich Apple, welches den KundInnen einen persönlichen Berater/eine persönliche Beraterin per Videoübertragung zur Verfügung stellt.

Nutzung sozialer Medien

Bezüglich der Sinnhaftigkeit der Bedienung weiterer Tools wie Facebook, Twitter, Blogs, usw. sind sich zwölf ExpertInnen einig, dass diese durchaus gegeben ist. Vor allem Facebook eignet sich zur Präsentation neuer Kollektionen, sowie als Informationsmedium und ermöglicht die Ansprache mehrerer Millionen Menschen in nur wenigen Sekunden. Laut der ExpertInnen tragen gut organisierte Kampagnen zur Stärkung des Markenimages bei und verankern die Marke in den Köpfen der KundInnen.

Des Weiteren können über diese Kanäle KonsumentInnen angesprochen werden, welche über die anderen Kanäle bis jetzt nicht auf den Anbieter aufmerksam geworden sind. Ein weiteres gutes Tool stellt Instagram dar, weniger begeistert sind SportlerInnen von Blogs. Wichtig ist, dass sich die verschiedenen Kanäle gegenseitig ergänzen und miteinander verbunden sind, beispielsweise durch die Bereitstellung eines Links zur Homepage oder zum Onlineshop auf der Facebook-Seite. Ziel ist es auf allen Medien das gleiche Thema zu behandeln, jedoch nicht immer wieder genau das Selbe zu erzählen und erst durch das Zusammensetzen der einzelnen Elemente ein Gesamtbild zu erzeugen.

Bewiesen wird die Wichtigkeit der Bedienung sozialer Medien durch die Erkenntnis, dass sich KundInnen am liebsten Online über Produkte und Neuheiten informieren. An zweiter Stelle stehen Fachmagazine und erst danach folgen die Fachhändler und spezielle Bikestores. Leistungsorientiertere FahrerInnen besuchen Radrennen, wie die Tour de France, um sich Inputs zu holen und tauschen sich innerhalb der Rad-Community gegenseitig aus.

Fazit

Acht der ExpertInnen sind abschließend der Meinung, dass Sportbekleidungshersteller durchaus selbst einen Onlineshop betreiben sollten, jedoch die bestehenden Fachhändler soweit wie möglich in die Strategie integrieren. Chancen dieses partnerschaftlichen Ansatzes werden darin gesehen, dass insgesamt mehr Absätze erzielt werden und dass durch die zusätzliche Bewerbung der Produkte, sowie eine integrierte Fachhändler-Suche auf der Homepage, vermehrt KundInnen in die stationären Geschäfte kommen. Die große Herausforderung besteht darin, mit mehreren Händlern auf einen gemeinsamen Nenner zu kommen.

9. Implikationen für die Positionierung

Die sekundäre Analyse des Marktes zeigt, dass die Sportbekleidungsbranche ein hohes Wachstum aufweist und vor allem der Bereich Bike hohe Zuwachsraten verzeichnet. Laut den ExpertInnen stagnieren die Umsatzzahlen, bzw. weisen nur ein geringes Wachstum auf. Da ständig neue Anbieter auf den Markt drängen und die Umsätze der bestehenden Unternehmen nicht rückläufig sind, bestätigen sich daher die Zahlen der Sekundärforschung. Die Qualität stellt laut den ExpertInnen keinen Kaufentscheid dar, da diese bei High-End-Anbietern vorausgesetzt wird. In erster Linie wird aufgrund der Marke zu einem Artikel gegriffen. Durch den Einsatz von Testimonials und das Sponsoring von Sportevents werden laut den ExpertInnen eine positive Stärkung des Images der Marke sowie eine Differenzierung vom Wettbewerb möglich. Besonders Augenmerk sollte auf einer klaren Philosophie der Marke liegen, welche nur durch eine spezifische Positionierung möglich wird.

Die Steigerung der Digitalisierung wird in der gesamten Sportartikelbranche als einer der Megatrends gesehen. Dies zeigt sich laut den Analysen durch den steigenden Wunsch der SportlerInnen sich über soziale Netzwerke virtuell zu vernetzen und durch die Herstellung von smarterer Bekleidung. Immer wichtiger wird es daher für Sportbekleidungshersteller, auf sozialen Netzwerken wie Facebook, präsent zu sein, sowie auf die speziellen Bedürfnisse dieser Zielgruppen einzugehen. Des Weiteren sollten laut den ExpertInnen Investitionen in die Entwicklung von „intelligenter Sportbekleidung“ getätigt werden. Eine konsequente Verfolgung dieses Trends und eine Integration in die Positionierung können einen Erfolgsgaranten darstellen.

Die Analysen haben ergeben, dass der Nachhaltigkeitsaspekt immer mehr an Bedeutung gewinnt. KonsumentInnen legen verstärkt Wert, auf nachhaltig produzierte Sportbekleidung, sowie eine nachvollziehbare Herkunft der verwendeten Materialien. Aufgrund des steigenden Bewusstseins werden besonders Hersteller, die nach dem Fair-Trade-Prinzip fertigen, als wertvoll angesehen. Erfolgt eine Positionierung in diesem Bereich ist es laut den ExpertInnen von großer Relevanz, dass die Produkte und deren Nachhaltigkeit durch außenstehende Stellen bestätigt werden. Hierbei geht der Trend vermehrt in die Rückverlagerung der Produktion nach Europa.

Die Unternehmensanalyse zeigt, dass AusdauersportlerInnen mittleren Alters, welche Wert auf Nachhaltigkeit und hohe Produktqualität legen, die Zielgruppe von LÖFFLER sind. Im Segment Bike ist das Unternehmen durch die Ansprache aller Radgruppen sehr breit positioniert. Um den unterschiedlichen Motivationen der KundInnen gerecht zu werden, ist das Sortiment in mehrere Linien unterteilt. Die Meinungen der ExpertInnen zeigen, dass vor allem mit der Zielgruppe „HobbysportlerInnen“ und dadurch der breiten Masse der größte Umsatz zu erwirtschaften ist, da vor allem ambitionierte HobbyradfahrerInnen dazu bereit sind, hohe Investitionen in ihre Bekleidung zu tätigen.

Aus der Marktforschung geht klar hervor, dass die größten Umsätze durch den Fachhandel realisiert werden, der Onlinevertrieb jedoch zunehmend an Bedeutung gewinnt. Wobei die Fachhändler den größten Umsatz im Mittel- und Hochpreissegment erzielen und Online eher niedrigere Preise erwartet werden. Bezüglich Sportbekleidung sind die wahrgenommenen Vorteile der stationären Händler die angebotene Beratung, sowie die Möglichkeit das Produkt vor Ort zu probieren. Chancen des Onlinekanals sind das hohe Maß an Convenience, sowie niedrigere Preise.

Das Internet dient dabei in erster Linie als Informations- und Interaktionsplattform, auf welcher Produktdaten und Preise schnell und einfach verglichen werden können. Vor allem gut organisierte Kampagnen über soziale Netzwerke wie Facebook tragen zur Stärkung des Images bei und verankern die Marke in den Köpfen der KundInnen. Unerlässlich werden laut den ExpertInnenaussagen die Implementierung verschiedener Kanäle sowie die Schaffung eines nahtlosen Übergangs.

Die Marktforschung hat ergeben, dass die Einführung eines herstellereigenen Onlineshops, neben den erhöhten Umsätzen, vor allem eine Steigerung der Markenbekanntheit, sowie des Images, zur Folge hat. Konfliktpotential besteht jedoch mit bereits bestehenden Händlern, da der Hersteller dadurch zur Konkurrenz wird. Der Onlineauftritt der Hersteller eröffnet laut den ExpertInnen durch das zusätzliche Marketing jedoch auch Vorteile für die Händler.

Das Online angebotene Sortiment und dessen Preise wirken sich ebenfalls auf die Positionierung der Marke aus. Wird eine breite Zielgruppe bedient, sollte das Sortiment im Onlineshop ebenfalls breit aufgestellt sein. Hinsichtlich der Preise ist es für Unternehmen, welche im Hochpreissegment positioniert sind, besonders wichtig online keine zu günstigen Preise anzubieten, um dadurch der Positionierung über alle Kanäle hinweg treu zu bleiben.

10. Positionierungskonzept

Das Positionierungskonzept beruht auf der in Kapitel 3.3 beschriebenen aktiven Markenpositionierung, sowie der bereits durchgeführten primären und sekundären Marktforschung. Zu Beginn wird die aktuelle Positionierung der Marke LÖFFLER erhoben, um in weiterer Folge Positionierungsalternativen abzuleiten, zu bewerten und zum Schluss eine Empfehlung bezüglich der besten Option abzugeben.

10.1 Ist-Positionierung

Ausgangspunkt für die weitere Positionierung der Marke LÖFFLER ist die Erhebung der aktuellen Ist-Positionierung. Als Vergleichspunkt werden GORE Bikewear, Castelli, Assos, Rapha, Vaude und GIRO, welche laut den durchgeführten Analysen, die stärksten Konkurrenten von LÖFFLER darstellen, herangezogen.

Mitbewerber	Stärken	Schwächen	Chancen für LÖFFLER
GORE Bike Wear	<ul style="list-style-type: none"> • Extrem gute Markenbekanntheit • Technisch gut durchdachte Produkte • Preisaggressiv 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehler in der B2C-Distribution • Versäumnis von Trends 	<ul style="list-style-type: none"> • Made in Austria/Europa • Fachhandelstreue
Castelli	<ul style="list-style-type: none"> • Technisch hochwertige Produkte • Hohes Maß an Innovation • Nischenstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> • Passformen sehr sportlich • Gewagtes Design 	<ul style="list-style-type: none"> • Schnitte für breiteres Zielpublikum • Breite Kollektionsausrichtung
Assos	<ul style="list-style-type: none"> • Swiss-Cross Imageträger • Schweizer Marke 	<ul style="list-style-type: none"> • Sehr enge Schnitte • Für breite Masse zu teuer 	<ul style="list-style-type: none"> • Breiteres Zielpublikum • Günstigere Preislagen
Rapha	<ul style="list-style-type: none"> • Einzigartiges Design • High-Level-Produkte 	<ul style="list-style-type: none"> • Extreme Preislagen • Nur Rennrad affin 	<ul style="list-style-type: none"> • Breiteres Zielpublikum • Innovativere Stoffe
Vaude	<ul style="list-style-type: none"> • Vollsortiment-Anbieter • Starker Vertrieb • Günstige Preislagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Made in Asien • Schlechte Qualität 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovativere Stoffe • Made in Austria
GIRO	<ul style="list-style-type: none"> • High-Level-Produkte • Einzigartiges Design • Einsatz von Merinowolle 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Preislagen • Nur Rennrad affin 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovativere Stoffe • Breiteres Zielpublikum

Tabelle 5: Stärken und Schwächen der Mitbewerber, sowie Chancen für LÖFFLER (in Anlehnung an LÖFFLER 2014)

In Tabelle 5 werden die Stärken und Schwächen der Konkurrenten, sowie die sich daraus ergebenden Chancen für LÖFFLER dargestellt. Daraus ist ersichtlich, dass LÖFFLER sich zurzeit, im Vergleich zu den stärksten Mitbewerbern am Bike-Bekleidungsmarkt, vor allem über Nachhaltigkeit bzw. „Made in Austria“, Innovation und über die Ansprache eines breiten Zielpublikums positioniert. Hinsichtlich der Qualität und dem Preis sind keine signifikanten Unterschiede zum Großteil der Konkurrenten zu erkennen, da beinahe alle Anbieter hochqualitative Produkte liefern und im Hochpreissegment angesiedelt sind.

Durchgeführt wurde diese Analyse vom Produktmanagement des Unternehmens LÖFFLER, welches für die regelmäßige Beobachtung des Marktes, sowie der Mitbewerber, verantwortlich ist. Durch die Teilnahme des Produktmanagers bei allen wesentlichen Messen und Kollektionsvorlagen bei Großkunden, erhält der Betrieb qualifiziertes Feedback über die aktuellen Kollektionen sowie die Wahrnehmung der Marke, im Vergleich zu den Konkurrenten. Abgerundet wird diese Analyse durch die Ansichten des Außendienstes. Die Summe der Eindrücke des Produktmanagements und des Außendienstes, dient als wichtige Leitlinie für die aktuelle und zukünftige Positionierung (vgl. Huber-Reiter 2017).

10.2 Positionierungsziel im digitalen Vertrieb

Unabhängig davon, ob die Position eines Unternehmens beibehalten oder geändert werden soll, ist für den Erfolg einer Positionierung, wie in Kapitel 3.2 beschrieben, die Formulierung eines klaren Zieles eine Grundvoraussetzung. Eine Positionierung ist nur dann erfolgreich, wenn das Unternehmen in den Köpfen der KundInnen mit einem eindeutigen Attribute in Verbindung gebracht wird. Ziel ist daher die attraktive Darstellung der Marke durch die Kommunikation einer Unique Selling Proposition.

Die Analysen haben ergeben, dass LÖFFLER im Vergleich zu den Konkurrenten, kein eindeutig wahrgenommenes Alleinstellungsmerkmal aufweist. Da im Bewusstsein der EndkundInnen emotionale und trendorientierte Aspekte immer mehr in den Vordergrund rücken, ist es sinnvoll, sich durch ein solches Attribut vom Wettbewerb zu differenzieren.

Das übergeordnete Ziel lautet:

- Die Marke LÖFFLER soll im Bereich Bike von den KundInnen im digitalen Vertrieb als Anbieter für High-End-Produkte, mit dem höchsten Bekanntheitsgrad im DACH-Raum, wahrgenommen werden.

Um dieses Hauptziel zu erreichen, ist die Verwirklichung folgender Teilziele nötig:

- Der Marke LÖFFLER muss eine eindeutige Unique Selling Proposition und dadurch ein Wort in den Köpfen der KundInnen zugeschrieben werden.
- Dieses Alleinstellungsmerkmal muss in die digitale Vertriebsstrategie implementiert werden.
- Um eine nachhaltige Nutzung der Marke LÖFFLER zu gewähren, darf das bereits gute Image der Marke durch die Maßnahmen nicht negativ beeinflusst werden. Stattdessen sollte eine Erhöhung des Images der Marke, durch die Durchführung der Maßnahmen, im digitalen Auftritt bewirkt werden.

10.3 Bewertung der möglichen Positionierungsstrategien

Nach Bestimmung der Ist-Positionierung und Definition der Positionierungsziele erfolgt nun die Bewertung der möglichen Strategie um die gewünschte Soll-Position zu erreichen. Die zur Auswahl stehenden Positionierungsstrategien sind, wie in Kapitel 3.4 beschrieben, eine völlige Neupositionierung, eine Umpositionierung, sowie die Beibehaltung der aktuellen Position. Da die Analysen ergeben haben, dass das Unternehmen LÖFFLER bereits eine hohe Marktpräsenz aufweist und in den Augen der KundInnen ein gutes Markenimage besitzt, wird von einer kompletten Neupositionierung von vornherein Abstand genommen.

Im weiteren Verlauf der Arbeit wird untersucht, inwieweit die Idealvorstellungen der Zielgruppe bereits mit der derzeitigen Positionierung korrespondieren. In diesem Fall ist die Ist-Positionierung beizubehalten. Weichen die Vorstellungen der KundInnen zu weit von den vermittelten Werten von LÖFFLER ab oder ist keine klare Differenzierung vom Wettbewerb zu erkennen, sollte eine Anpassung der derzeit verfolgten Strategie stattfinden. In weiterer Folge wird ein Anforderungsprofil für die zukünftige Position der Marke erstellt.

10.4 Anforderungsprofil der zukünftigen Positionierung

Aus der sekundären Marktforschung, den ExpertInnenbefragungen und der Unternehmensanalyse ergeben sich nachstehende Faktoren, die bei der Positionierungsgestaltung von LÖFFLER zu berücksichtigen sind. Des Weiteren wurden diese Kriterien bereits in Kapitel 3.5.1 näher beschrieben und für die Bewertung der Alternativen empfohlen.

Differenzierung zum Wettbewerb

In der Sportbekleidungsbranche ist laut der Marktforschung eine Abgrenzung vom Wettbewerb durch qualitativ hochwertigere Produkte beinahe nicht möglich, da eine gute Qualität von den KundInnen vorausgesetzt wird. Eine Differenzierung ist daher nur durch die Schaffung einer einzigartigen Idee zu erreichen. Wichtig ist, dass sich diese Idee von den Konkurrenten unterscheidet und sich die Marke LÖFFLER damit identifizieren kann. Den KundInnen soll dadurch bewusst gemacht werden, warum sie genau dieses Produkt kaufen.

Einfachheit

Der Einfachheitsaspekt bezieht sich darauf, dass die Idee mit der LÖFFLER in Zukunft in Verbindung gebracht und als erste Wahl in den Köpfen der KundInnen positioniert wird. Im Idealfall wird LÖFFLER auf ein einziges aussagekräftiges Wort oder einen kurzen Satz reduziert und mit diesem von den KonsumentInnen assoziiert.

Repositionierungspotential

In diesem Zusammenhang ist es für LÖFFLER von Bedeutung, zuerst die Hauptaussage der wichtigsten Wettbewerber, in erster Linie von GORE, zu neutralisieren, um eine erfolgreiche Kommunikation der eigenen neuen Positionierung zu ermöglichen.

Dauerhaftigkeit

Um die neue Idee, mit der LÖFFLER zukünftig positioniert werden soll, in den Köpfen der NachfragerInnen zu verankern, muss diese regelmäßig und konsequent an die KundInnen kommuniziert werden. Ziel ist es, einerseits neue SportlerInnen auf das Angebot von LÖFFLER aufmerksam zu machen und andererseits die bestehenden KundInnen in ihrer Kaufentscheidung zu bekräftigen.

Opferbereitschaft

Für LÖFFLER bedeutet dies, dass die neue Positionierung keine negativen Auswirkungen auf den Markenkern zur Folge haben darf. Prinzipiell geht es darum, die eigenen Stärken durch Einsatz finanzieller und zeitlicher Mittel zu stärken und die Positionierung dadurch mit den vorhandenen Ressourcen bestmöglich zu gestalten.

Nach Erhebung der Ist-Positionierung von LÖFFLER, der Definition des Positionierungsziels und der Anforderungen an die zukünftige Positionierung, werden durch Einsatz des Ideenfindungsmodells „Differentiate or Die“ mögliche Positionierungsalternativen für die Marke und deren digitalen Auftritt abgeleitet.

10.5 Mögliche Positionierungsalternativen für den Onlineauftritt

Für die Positionierung einer Marke gibt es, wie in Kapitel 3.5.2 beschrieben, verschiedene Alternativen. Aufgrund der Ergebnisse der Analysen eignet sich laut der Autorin das Modell von Jack Trout am besten. Für LÖFFLER kommen, anhand der Marktforschung sowie der Analyse des Unternehmens die Positionierungsalternativen Differenzierung durch „Bevorzugung“, Differenzierung durch den „Produktionsprozess“, Differenzierung durch ein „Attribut“, Differenzierung via „Tradition“ oder die Beibehaltung der aktuellen Position für den digitalen Auftritt in Frage.

10.5.1 Positionierung durch Bevorzugung im Onlinekanal

Aufgrund der Tatsache, dass LÖFFLER bereits Beziehungen zu Spitzensportlerinnen und Spitzensportlern pflegt und der Trend, laut den ExpertInnen sowie den Sekundärdaten, vermehrt in die Richtung geht, dass Testimonials und das Sponsoring von Events für den Kauf der Produkte immer wichtiger werden, kann sich

die Marke vermehrt durch die Bildung von Präferenzen abgrenzen. Die Sponsor- und Werbeverträge mit Profisportlerinnen und Profisportlern suggerieren den KonsumentInnen, dass die Artikel von LÖFFLER besonders gut sein müssen, da diese ansonsten den harten Wettkampfbedingungen nicht standhalten würden. Außerdem agieren ProfisportlerInnen wie Marcel Hirscher als Vorbilder, wodurch seitens der KundInnen eine Bevorzugung für die von ihren Idolen getragene Kleidung, erzeugt wird. Die Tabellen 6 und 7 stellen die, aus den Analysen abgeleiteten, Vor- und Nachteile dieser Positionierungsalternative für den digitalen Vertrieb von LÖFFLER dar.

Vorteile der Alternative für den digitalen Vertrieb:
<ul style="list-style-type: none"> • LÖFFLER ist bereits Ausstatter des ÖSV Teams und hat bestehende Verträge mit einigen Profisportlerinnen und Profisportlern.
<ul style="list-style-type: none"> • Durch den Einsatz bekannter Persönlichkeiten zu Werbezwecken im digitalen Vertrieb kann die Bekanntheit von LÖFFLER weiter gesteigert werden.
<ul style="list-style-type: none"> • Bedacht ausgewählte Testimonials die zur Philosophie des Unternehmens passen, können das Image der Marke stärken.
<ul style="list-style-type: none"> • Vor allem im Radsport wird seitens GORE und diverser anderer Konkurrenten online noch relativ wenig Sponsoring betrieben, wodurch LÖFFLER sich differenzieren könnte.
<ul style="list-style-type: none"> • Durch die vermehrte Einbindung von Testimonials und das Sponsoring von Events können über den Onlinekanal neue Zielgruppen angesprochen werden bzw. bestehende verstärkt erreicht werden.
<ul style="list-style-type: none"> • Testimonials und das Sponsoring von Events werden bereits ansatzweise in den digitalen Vertrieb integriert.
<ul style="list-style-type: none"> • Diese Positionierungsalternative könnte einfach und kosteneffizient in den Onlineauftritt integriert werden.

Tabelle 6: Vorteile der Positionierung über Bevorzugung (Eigene Darstellung)

Nachteile der Alternative für den digitalen Vertrieb:

- Derzeit hat LÖFFLER im Bereich Bike noch wenige bis keine SpitzensportlerInnen unter Vertrag und vermarktet diese beinahe nicht über den Onlinekanal.
- Das Unternehmen betreibt zurzeit relativ wenig Sponsoring im Bereich von Sportveranstaltungen und integriert diese kaum in den Onlineauftritt.
- Sponsoring und Verträge mit Spitzensportlerinnen und Spitzensportlern sind für LÖFFLER mit teilweise hohen finanziellen Kosten verbunden.
- Die Auswahl der richtigen SportlerInnen kann sich als sehr schwierig und zeitaufwendig erweisen.
- Skandale, welche durch die gesponserten ProfisportlerInnen verursacht werden, können negative Auswirkungen auf das Image der Marke haben und sich rasend schnell über soziale Medien verbreiten.

Tabelle 7: Nachteile der Positionierung über Bevorzugung (Eigene Darstellung)

Die Differenzierung durch die Integration von Testimonials und das Sponsoring von Sportevents soll in erster Linie die Bekanntheit der Marke LÖFFLER im digitalen Vertrieb erhöhen und zu einer weiteren Stärkung des guten Images des Unternehmens beitragen.

10.5.2 Positionierung über Produktionsprozess im digitalen Auftritt

Eine weitere Möglichkeit für LÖFFLER sich vom Wettbewerb zu differenzieren bietet, anhand der Marktforschung und der Unternehmensanalyse, das verstärkte Hervorheben des Produktionsprozesses im Onlinekanal. Im Fall von LÖFFLER geht es in diesem Zusammenhang in erster Linie um die nachhaltige Produktion der Bekleidung. „Made in Austria“ ist ein Merkmal, das die Marke besonders auszeichnet und einen Mehrwert für die KundInnen darstellt.

LÖFFLER verzichtet dabei im Vergleich zu vielen anderen Anbietern auf Produktionsstätten in Billiglohnländern und fertigt einen Großteil der verwendeten Stoffe in der hauseigenen Strickerei in Ried im Innkreis. Von der Entwicklung bis zur

Endfertigung der Produkte bleiben dadurch 80% der Wertschöpfung in Österreich. Die unabhängige Organisation ÖKO-TEX STeP bestätigt die fairen und sozialen Bedingungen für die MitarbeiterInnen, sowie die Verwendung schadstofffreier Materialien und die Nachhaltigkeit der eingesetzten Produktionsverfahren. Die Tabellen 8 und 9 stellen die, aus den Analysen abgeleiteten, Vor- und Nachteile dieser Positionierungsalternative für den digitalen Vertrieb von LÖFFLER dar.

Vorteile der Alternative für den digitalen Vertrieb:
<ul style="list-style-type: none"> • Der von LÖFFLER gewählte Produktionsstandort Österreich und dessen bereits bestehende digitale Vermarktung.
<ul style="list-style-type: none"> • Die Einhaltung höchster ökologischer und sozialer Standards.
<ul style="list-style-type: none"> • Steigender Trend der KonsumentInnen auch online nachhaltig hergestellte Produkte zu erwerben und dadurch zielgerichtete digitale Ansprache dieser KundInnengruppe.
<ul style="list-style-type: none"> • Nachhaltigkeitsaspekt stellt für die KundInnen im digitalen Vertrieb einen gewissen Mehrwert dar.
<ul style="list-style-type: none"> • Gewährleistung hoher Qualität durch die Produktion in Österreich und einfach digitale Hervorhebung dieses Vorteils.
<ul style="list-style-type: none"> • Nachweis der Nachhaltigkeit durch ÖKO-TEX STeP Zertifizierung und Integration dieses Aspektes in den Onlineauftritt.
<ul style="list-style-type: none"> • Der Nachhaltigkeitsaspekt kann einfach in den digitalen Kanal integriert werden.
<ul style="list-style-type: none"> • Durch die vermehrte digitale Vermarktung können KundInnen in ihrem Kaufentscheid bestärkt werden.

Tabelle 8: Vorteile der Positionierung über den Produktionsprozess (Eigene Darstellung)

Nachteile der Alternative für den digitalen Vertrieb:

- Im Vergleich zur Konkurrenz teure Produktion der Produkte und dadurch höhere Preis für die EndkundInnen. Dies ist vor allem im digitalen Vertrieb schwierig, da die KundInnen hier vermehrt auf den Preis achten.
- Kein Mehrwert für digitale Zielgruppen, denen der Nachhaltigkeitsaspekt nicht wichtig ist.
- Teure Zertifizierungen werden in der Sportbekleidungsbranche als nicht einheitlich angesehen und erzielen dadurch nicht den gewünschten Vorteil.
- Durchaus schwierig über diesen Aspekt über den Onlinekanal neue KundInnen anzusprechen, da andere Werte im digitalen Vertrieb im Vordergrund stehen.

Tabelle 9: Nachteile der Positionierung über den Produktionsprozess (Eigene Darstellung)

Durch die Nachhaltigkeitsstrategie von LÖFFLER und die Produktion in Österreich, sollen vor allem digitale Zielgruppen, denen diese Aspekte wichtig sind, angesprochen werden. Das Differenzierungsmerkmal „Nachhaltigkeit“ soll im Onlineauftritt gegenüber den KonsumentInnen verstärkt hervorgehoben werden und dadurch eine Abgrenzung vom Wettbewerb ermöglichen.

10.5.3 Positionierung über das Attribut „innovativ“ im Onlinevertrieb

Die Analyse des Unternehmens LÖFFLER hat ergeben, dass dieses bereits über einen hohen Innovationsgrad verfügt und die Produkte durch die enge Zusammenarbeit mit Spitzensportlerinnen und Spitzensportlern ständig weiterentwickelt werden. Die sekundäre Analyse des Marktes, sowie die ExpertInnenbefragung haben gezeigt, dass Innovation ein wichtiger Aspekt für Sportbekleidungshersteller ist. Daher bietet sich das Attribut „innovativ“ im digitalen Vertrieb als Differenzierungsmerkmal an, jedoch muss LÖFFLER sich in diesem Bereich vor allem vermehrt auf die Entwicklung smarterer Textilien konzentrieren. Die Tabellen 10 und 11 stellen die, aus den Analysen abgeleiteten, Vor- und Nachteile dieser Positionierungsalternative für den digitalen Vertrieb von LÖFFLER dar.

Vorteile der Alternative für den digitalen Vertrieb:

- LÖFFLER weist bereits einen hohen Level an Innovation hinsichtlich der Weiterentwicklung der Herstellungsverfahren und Verbesserung der verwendeten Materialien auf und präsentiert dies teilweise im Onlineauftritt.
- Durch die Konzentration auf ein einzigartiges Attribut ist eine klare Differenzierung von der Konkurrenz im digitalen Kanal möglich.
- Die wichtigsten Wettbewerber haben im Bereich Bike ebenfalls noch keine überzeugenden Lösungen für smarte Textilien entwickelt.
- Eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung am Firmensitz in Ried im Innkreis.
- Einfache und kostengünstige Integration dieses Aspektes in den digitalen Vertrieb.
- Die Positionierung über Innovation kann vor allem durch den Onlineauftritt gut verkörpert werden und neue KundInnengruppen ansprechen.

Tabelle 10: Vorteile der Positionierung über ein Attribut (Eigene Darstellung)

Nachteile der Alternative für den digitalen Vertrieb:

- Der größte Trend in diesem Zusammenhang, die Einbindung von Sensoren direkt in die Kleidung, bezeichnet als „smarte Textilien“, wird von LÖFFLER bislang wenig bis gar nicht verfolgt.
- Die Mitbewerber weisen teilweise ebenfalls einen hohen Innovationsgrad auf und haben diesen bereits gut in die digitale Strategie integriert.
- Es bestehen wenige Kooperationen zwischen LÖFFLER und Spitzenradsportlerinnen und Spitzensportlern, welche einen wesentlichen Beitrag zur Verwirklichung von Innovationen beitragen können.
- Der Zusammenhang zu anderen Eigenschaften ist nicht klar. Möglich wäre, dass durch diese Strategie andere Merkmale (z.B. Tradition) leiden.
- Durch die Positionierung über Innovation im Onlinekanal besteht die Gefahr, dass vor allem jüngere Personen angesprochen werden und weniger die Zielgruppe mittleren Alters.

Tabelle 11: Nachteile der Positionierung über ein Attribut (Eigene Darstellung)

Das beschriebene Attribut wird bislang laut der Konkurrenzanalyse von keinem der Mitbewerber eindeutig für sich beansprucht und kann daher herangezogen werden, um in den Köpfen der KundInnen eine klare Botschaft zu hinterlassen. Durch die verstärkte Orientierung zur Entwicklung von smarten Textilien und deren Integration in den digitalen Auftritt, kann LÖFFLER dem steigenden Digitalisierungstrend in der Sportbekleidungsbranche gerecht werden.

10.5.4 Positionierung via Tradition im Onlineauftritt

Die Unternehmensanalyse hat gezeigt, dass LÖFFLER seit über 35 Jahren Bekleidung am Bikemarkt anbietet und daher als sehr traditionsreiches Unternehmen wahrgenommen wird. Durch das lange Bestehen der Marke wird seitens der KundInnen suggeriert, dass diese erfolgreich sein muss und dem Anbieter hinsichtlich der angebotenen Produktlösungen vertraut werden kann.

Da ein besonders wichtiges Kriterium einer starken Marke das Vertrauen in diese ist, kann sich LÖFFLER durch seine Tradition, die gesammelten Erfahrungen und das dadurch von den KonsumentInnen entgegengebrachte Vertrauen im digitalen Vertrieb, von der Konkurrenz abgrenzen. Die Tabellen 12 und 13 stellen die, aus den Analysen abgeleiteten, Vor- und Nachteile dieser Positionierungsalternative für den digitalen Vertrieb von LÖFFLER dar.

Vorteile der Alternative für den digitalen Vertrieb:

- LÖFFLER gilt seit über 35 Jahren als qualitativ hochwertiger Anbieter von Bikebekleidung. Und diese Eigenschaft ist bereits Bestandteil der digitalen Strategie.
- Durch die lange Unternehmensgeschichte konnte LÖFFLER in diesem Segment wertvolle Erfahrungen sammeln und viel Wissen generieren und dieses den KundInnen im Onlinekanal einfach veranschaulichen.
- Im Vergleich zu Konkurrenten, die erst seit ein paar Jahren am Markt tätig sind, hat LÖFFLER ein weitaus höheres Vertrauen gegenüber den KundInnen vorzuweisen.
- Das lange Bestehen des Unternehmens bestätigt in den Augen der NachfragerInnen die hohe Qualität der Produkte, sowie den Erfolg der Marke.

Tabelle 12: Vorteile der Positionierung via Tradition (Eigene Darstellung)

Nachteile der Alternative für den digitalen Vertrieb:

- Ein Teil der Konkurrenten besteht gleich lange oder länger als LÖFFLER und vermarktet dies ebenfalls gut über den digitalen Kanal.
- Sehr traditionsreiche Unternehmen werden vor allem von online affinen KundInnen oft als wenig innovativ wahrgenommen.
- Es besteht die Gefahr, dass den KundInnen die Online kaufen, der Traditionsaspekt eher weniger wichtig erscheint und andere Werte den Kaufentscheid beeinflussen.
- Schwierig durch dieses Merkmal neue KundInnen im Onlinekanal für die Marke zu gewinnen.

Tabelle 13: Nachteile der Positionierung via Tradition (Eigene Darstellung)

Die Differenzierung durch Tradition soll durch das lange Bestehen des Unternehmens und die gesammelten Erfahrungen, besonders gegenüber neuen Mitbewerben am Markt, einen laut den Analysen wichtigen Vertrauensvorteil seitens der KonsumentInnen im digitalen Vertrieb bedingen.

10.5.5 Beibehaltung der Position

Da LÖFFLER, anhand der Marktforschung ersichtlich, in den 35 Jahren seines Bestehens eine große Markenbekanntheit aufgebaut hat und sich auch immer wieder an Trends angepasst hat, sollte die Beibehaltung der Positionierung nicht ganz ausgeschlossen werden. Die Tabellen 14 und 15 zeigen die Vor- und Nachteile bei der Beibehaltung der derzeitigen Positionierung.

Vorteile der Alternative für den digitalen Vertrieb:
<ul style="list-style-type: none">• Derzeitige Positionierung ist den MitarbeiterInnen und KundInnen bereits bekannt und muss daher nicht neu kommuniziert werden. Weiters ist sie aktuelle Position gut in den digitalen Auftritt eingearbeitet.
<ul style="list-style-type: none">• Schonung zeitlicher sowie finanzieller Ressourcen, da keine Maßnahmen durchgeführt werden müssen.

Tabelle 14: Vorteile der Beibehaltung der Positionierung (Eigene Darstellung)

Nachteile der Alternative für den digitalen Vertrieb:
<ul style="list-style-type: none">• Keine klare Differenzierung von den Mitbewerbern im Onlinekanal.
<ul style="list-style-type: none">• Übereinstimmung der Idealvorstellungen der digitalen Zielgruppen und den verkörperten Werten der Marke nicht eindeutig gegeben.

Tabelle 15: Nachteile der Beibehaltung der Positionierung (Eigene Darstellung)

Im nächsten Kapitel werden die fünf möglichen Positionierungsalternativen mittels einer Nutzwertanalyse bewertet, um dadurch die für LÖFFLER am besten geeignete Option bestimmen zu können.

10.6 Auswahl der optimalen Positionierung

Die Analysen des Marktes und des Unternehmens, sowie die Interviews mit den ExpertInnen haben ergeben, dass LÖFFLER viel Potential vorzuweisen hat und nach GORE Bikewear die höchste Bekanntheit aufweist. Allerdings ist es der Marke noch nicht gelungen, die eigenen Stärken so an die KundInnen zu kommunizieren, dass

diese in den Köpfen der NachfragerInnen verankert und dadurch richtig wahrgenommen werden. Um die entwickelten Positionierungsalternativen zu bewerten, wurde in weiterer Folge gemeinsam mit dem Unternehmen eine Nutzwertanalyse durchgeführt. In Tabelle 16 sind die zur Bewertung herangezogenen Kriterien, sowie deren Gewichtung und die Punktevergabe für die einzelnen Alternativen ersichtlich.

Bewertungskriterien	Punkte	Gewichtung in Prozent	Positionierungsalternativen im digitalen Vertrieb									
			Positionierung durch Bevorzugung		Positionierung über Produktionsprozess		Positionierung auf ein Attribut		Positionierung via Tradition		Beibehaltung der Position	
			Punkte	Punkte x Gewicht	Punkte	Punkte x Gewicht	Punkte	Punkte x Gewicht	Punkte	Punkte x Gewicht	Punkte	Punkte x Gewicht
Dauerhaftigkeit der Wettbewerbsvorteile im digitalen Vertrieb	20	16	2	32	3	48	2	32	2	32	2	32
Fähigkeit der Umsetzung der Alternative in Marketinginstrumente (Distribution, ...)	5	4	3	12	3	12	3	12	1	4	3	12
Betriebswirtschaftliche Erfolgsaussichten im digitalen Vertrieb	5	4	2	8	2	8	3	12	2	8	3	12
Erzielung einer hohen Differenzierung zum Wettbewerb im Onlineauftritt	20	16	2	32	2	32	2	32	1	16	2	32
Finanzielle und zeitliche Umsetzbarkeit im digitalen Vertrieb	5	4	3	12	2	8	2	8	2	8	3	12
Spezifische Ansprache der online affinen Zielgruppen	10	8	3	24	2	16	1	8	1	8	1	8
Assoziation mit der Marke LÖFFLER	5	4	2	8	3	12	1	4	3	12	3	12
Kompatibilität mit den Werten der Marke	20	16	2	32	3	48	2	32	3	48	3	48
Fokussierung auf relevante digitale KundInnensegmente	10	8	3	24	2	16	2	16	0	0	1	8
Integration in den digitalen Vertrieb	15	12	3	36	3	36	2	24	2	24	2	24
Gewinnung von NeukundInnen im digitalen Vertrieb	10	8	3	24	2	16	2	16	1	8,00	2	16
Summe absolut	125	100	28		27		22		18		25	
Summe gewichtet				244		252		196		168		216

Tabelle 16: Bewertung der Positionierungsalternativen für den Onlinekanal (Eigene Darstellung)

Auf die elf für das Unternehmen LÖFFLER wichtigsten Bewertungskriterien wurden in Abstimmung mit der Geschäftsführung, dem Marketingleiter und der kaufmännischen Leitung, insgesamt 100% verteilt. Die Gewichtung der einzelnen Kriterien beruht auf dem subjektiven Empfinden der am Prozess beteiligten Personen.

Dazu wurde folgendermaßen vorgegangen: Eine mögliche Bewertung der Wichtigkeit der Kriterien wurde in 5 Punkte (niedrige Bedeutung), 10 Punkte (durchschnittliche Bedeutung), 15 Punkte (hohe Bedeutung) und 20 Punkte (besonders hohe Bedeutung), unterteilt. Entsprechend der Gesamtanzahl der vergebenen Punkte, wurden die Kriterien so gewichtet, dass diese in Summe 100% ergeben. Danach wurden die einzelnen Alternativen mit Punkten zwischen 0 (Erfüllung des Kriteriums durch diese Alternative gar nicht möglich), 1 (kaum möglich), 2 (teilweise möglich) und 3 (möglich) bewertet.

Die Auswahl der Kriterien, erfolgte ebenfalls nach Rücksprache mit dem Unternehmen, wobei eine Reihe möglicher Merkmale vorgegeben wurde und die teilnehmenden Personen in weiterer Folge die Aufgabe hatten ungefähr zehn Bewertungskriterien auszuwählen, bzw. die Liste um fehlende, aber Ihrer Ansicht nach wichtiger Punkte, zu ergänzen. Des Weiteren wurde darauf geachtet, dass sich die gewählten Kriterien auf den digitalen Vertrieb beziehen, um den Fokus der Arbeit beizubehalten, sowie die Erreichung der anfangs definierten Ziele sicher zu stellen.

10.7 Empfehlung der Positionierung

Da LÖFFLER bereits eine gute Position am Sportbekleidungsmarkt besitzt, konnte eine radikale Umpositionierung von vornherein ausgeschlossen werden. Aufgrund der aktuellen Ist-Positionierung, der Marktforschungsanalysen sowie den Ergebnissen der Positionierungsbewertung wird empfohlen, den Fokus verstärkt auf eine Kombination zwischen einer Positionierung über den Produktionsprozess unterstützt durch die Positionierung durch Bevorzugung zu legen.

Positionierung über den Produktionsprozess unterstützt durch Bevorzugung

Das Motto von LÖFFLER „Made for better“ beinhaltet auf der einen Seite den Nachhaltigkeitsaspekt, sowie die durch LÖFFLER Produkte gesteigerte sportliche Leistung. In Zukunft sollte das Unternehmen darauf achten, dass jegliche Werbemaßnahmen, speziell im digitalen Medium das Thema Nachhaltigkeit in irgendeiner Form beinhaltet. Die KundInnen sollen mit gutem Gewissen zu Produkten der Marke LÖFFLER greifen. „Made in Austria“, menschliche Arbeitsbedingungen

und naturnahe Stoffe, sowie umweltschonende Herstellungsverfahren sollen LÖFFLER als Präferenz-Marke am Markt durch den Wert „Verantwortung“ positionieren.

Als Unterstützung wird die Positionierung durch Bevorzugung herangezogen. LÖFFLER arbeitet im Bereich des nordischen Wintersports bereits seit einigen Jahren eng mit Spitzensportlerinnen und Spitzensportlern zusammen und erzielte dadurch ein hohes Image, sowie eine gute Markenbekanntheit. Durch die Fokussierung der Alternative sich mittels Bevorzugung zu positionieren wird vorgeschlagen, dass LÖFFLER vor allem im Bereich Bike vermehrt Kooperationen mit Profisportlerinnen und Profisportlern eingeht.

Die Wahl des Testimonials stellt hierbei ein besonders Kriterium dar, da sich neben der sportlichen Erfolge, der Nachhaltigkeitsaspekt in deren Lebensweise wiederfinden sollte. Als mögliche Testimonials eignen sich beispielsweise Rennradfahrer wie Matthias Brändle, Tony Martin und Fabian Cancellara. Es sollten bevorzugt bekannte RadsportlerInnen aus dem DACH-Raum gewählt werden, welche bereits Siege bei großen Rennen verzeichnen konnten. Der Einsatz von Spitzensportlerinnen und Spitzensportlern aus dem Radsport wird, obwohl diese der Allgemeinheit eher unbekannt sind, empfohlen. Grund dafür ist, dass die Zielgruppe „Bike“ ihre Idole sehr wohl kennt und durch diese besonders angesprochen werden kann.

Eine weitere Möglichkeit in dieser Hinsicht ist das vermehrte Sponsoring von Radveranstaltungen bzw. –rennen. Mögliche Events sind beispielsweise die Tour de Kärnten, der Boa-Nachwuchscup oder der Imster Radmarathon. Auch im Bereich des Eventsponsoring sollte darauf geachtet werden, dass die Veranstaltungen hauptsächlich im DACH-Raum stattfinden. Tabelle 17 fasst die Chancen und Risiken der empfohlenen Positionierungsalternative zusammen.

Chancen	Gefahren
<ul style="list-style-type: none"> • Vermehrte Ansprache bestehender Zielgruppen • Ansprache neuer Zielgruppen • Integration des zunehmenden Nachhaltigkeitstrends • Erzeugung eines Mehrwertes für die KundInnen • Einfache Integration in den digitalen Vertrieb möglich • Differenzierung vom Wettbewerb • Verstärkte Bindung zum Einzelhandel 	<ul style="list-style-type: none"> • Überbewertung des Nachhaltigkeitstrends • Differenzierung über Nachhaltigkeit nicht gegeben • Digitale Zielgruppen eher preisorientiert • Schädigung des Images durch Einsatz falscher Testimonials • Konzentration auf wenig gewinnbringende Zielgruppe • Abneigung der Fachhändler gegenüber digitalen Maßnahmen • Produktion in Österreich langfristig zu teuer

Tabelle 17: Chancen und Risiken der empfohlenen Positionierungsalternative (Eigene Darstellung)

11. Umsetzung der Positionierung mit Schwerpunkt digitalen Vertrieb

In diesem Kapitel erfolgt zuerst eine Beschreibung der Ist-Situation des digitalen Vertriebs hinsichtlich der empfohlenen Positionierungsalternative, danach eine Definition der vertriebsspezifischen Umsetzungsziele der Positionierung, eine Erläuterung der verschiedenen vertriebsspezifischen Positionierungsmöglichkeiten, sowie eine Empfehlung der besten Alternative. Daraus werden in weiterer Folge Handlungsempfehlungen für den digitalen Auftritt abgeleitet. Abschließend wird ein Maßnahmenkatalog inklusive Budgetplanung für die Realisierung dieser erstellt.

11.1 Ist-Situation des digitalen Auftritts

Der Onlineauftritt (Website und Onlineshop) von LÖFFLER ist, hinsichtlich der vorhandenen und gewünschten Features, größtenteils gut gestaltet. Jedoch unterscheidet sich die digitale Präsenz kaum bis gar nicht von denen der Konkurrenten. Die Aspekte der empfohlenen Positionierung, durch den Produktionsprozess unterstützt durch Bevorzugung, müssen hier noch viel klarer herausgearbeitet werden, um den KundInnen ein eindeutiges Bild zu vermitteln, für welche Werte die Marke LÖFFLER steht.

Unter dem Punkt „Die Produktion“ wird zwar beschrieben, dass die Herstellung der Bekleidung in Österreich, unter Rücksichtnahme auf ökologische Standards, geschieht, der dahinterliegende Wert wird dabei aber viel zu wenig in den Vordergrund gestellt. Dasselbe Problem ergibt sich hinsichtlich des Einsatzes von Testimonials. Unter der Rubrik „Spitzensport“ ist zwar eine Auflistung diverser WintersportlerInnen, jedoch sind die Website und der Onlineshop nicht durch die Implementierung von Testimonials geprägt. Die wenigen Informationen zu den gesponserten Personen werden eher hintergründig erwähnt, aber nicht konkret in der digitalen Strategie fokussiert.

Außerdem bindet der Onlineshop von LÖFFLER die stationären Händler nicht direkt in die Onlinestrategie ein. Auf der Website ist lediglich am Seitenende ein Button „Händler finden“ anzutreffen, welcher die Suche nach den nächstgelegenen

Fachhändlern möglich macht. Wichtig ist hierbei, dass vermehrt Kooperationen mit Händlern angestrebt werden und der Nachhaltigkeitsaspekt in diese integriert wird. Derzeit werden die KundInnengruppen Urban Bike, Road Bike und Mountain Bike gleichermaßen angesprochen und keine spezielle Zielgruppe fokussiert.

11.2 Vertriebsspezifische Positionierungsziele

Das übergeordnete Ziel ist es den digitalen Auftritt von LÖFFLER so zu gestalten, dass das Positionierungskonzept der Nachhaltigkeit und Österreichbezogenheit für die KundInnen auf jeder einzelnen Seite klar ersichtlich ist. Die Testimonials sollen in diesem Zusammenhang zur Bildung von Präferenzen und zur zusätzlichen Bewusstseinsstärkung des Nachhaltigkeitsgedankens bei den KonsumentInnen eingesetzt werden.

Gleichzeitig soll die B2B Beziehung zu vorhandenen Händlern gestärkt werden. Ziel ist es, das bestehende Händlernetz in die digitale Vertriebsstrategie einzubinden und dadurch den stationären Verkauf seitens LÖFFLER aktiv zu unterstützen. Der Nachhaltigkeitsaspekt soll hier beispielsweise als Beweggrund dienen, dass KundInnen einen Kauf der online initiiert wurde offline beim Händler in der Nähe abschließen.

11.3 Vertriebsspezifische Positionierungsalternativen

Die gewählte Positionierung kann im digitalen Vertrieb über mehrere Varianten umgesetzt werden. Wie bereits in Kapitel 4.3 beschrieben, kann die Positionierung für das gesamte Sortiment des Onlineauftritts eingesetzt oder eine spezielle Zielgruppe fokussiert werden. Die dritte Möglichkeit besteht darin lediglich eine herstellereigene Homepage mit Produktinformationen bereitzustellen und auf den Verkauf über den Onlinekanal zu verzichten. Des Weiteren besteht die Möglichkeit die bestehenden Händler in die Strategie zu integrieren oder diese völlig auszuschließen. In den nächsten Kapiteln werden die verschiedenen Möglichkeiten näher betrachtet, sowie Empfehlungen für Alternativen dargestellt.

11.3.1 Umsetzung der Positionierung über gesamtes Onlinesortiment vs. Teilsortiment

Eine Strategie ist die empfohlene Positionierung über alle Zielgruppen hinweg und für das gesamte Sortiment auf einmal umzusetzen. Der Vorteil liegt darin, dass eine Verwirrung der KundInnen vermieden wird und der digitale Auftritt in den Augen der KonsumentInnen ein einheitliches Bild ergibt. Einen großen Nachteil stellt jedoch die Tatsache dar, dass auftretende Fehler bei der radikalen Implementierung im Nachhinein nur schwer zu beheben sind und dadurch das Vertrauen in die Marke negativ beeinflusst werden kann.

Eine andere Herangehensweise orientiert sich an dem Start der Positionierungsrealisierung in einer spezifischen Zielgruppe. Erst wenn die Umsetzung in der gewählten KundInnengruppe erfolgreich ist, erfolgt eine sukzessive Erweiterung auf die anderen Segmente. Eine mögliche Auswahl kann im Fall von LÖFFLER aufgrund der Unterteilung in die drei großen Gruppen, Road-, Urban- und Mountain-Bike, getroffen werden. Der Vorteil dieser Methode ist, dass das Unternehmen durch die schrittweise Implementierung aus möglichen Fehlern lernen kann und den Heiligenscheineffekt für die sukzessive Erweiterung der Positionierung nutzen kann. Der Nachteil besteht darin, dass eine Verwirrung der KundInnen möglich ist.

Die dritte Möglichkeit zielt darauf ab, dass der Onlineauftritt lediglich zu Informationszwecken genutzt wird und kein eigener digitaler Verkauf der Produkte von LÖFFLER stattfindet. Dies bedeutet für die Hersteller insofern einen Nachteil, da im herstellereigenen Onlineshop viel höhere Margen erzielt werden können und potentielle KundInnen durch die Außerachtlassung dieses Vertriebsweges an die Konkurrenz verloren werden. Einen Vorteil stellt die Strategie in Bezug auf die Kooperation zu den bestehenden Händlern dar. Dadurch wird der Hersteller nicht zur Konkurrenz, sondern fördert durch das zusätzliche Marketing die stationären Absatzzahlen.

11.3.2 Integration vs. Ausschluss bestehender Partner

Eine weitere wichtige Entscheidung stellt die Frage dar, inwieweit die langjährigen Partner von LÖFFLER in die digitale Strategie integriert werden sollen. Wird die digitale Positionierung in Kooperation mit den Fachhändlern durchgeführt, muss zu Beginn die Definition von Maßnahmen erfolgen, sowie eine regelmäßige Erfolgskontrolle. Wichtig ist weiters, dass den KundInnen ein einheitliches Bild über alle Kanäle hinweg vermittelt wird, um dadurch eine unnötige Verwirrung zu vermeiden.

Ein Vorteil der gemeinschaftlichen Umsetzung der Positionierung im herstellereigenen Onlineshop besteht darin, dass dadurch eine Erhöhung der gesamten Absätze möglich wird und durch die gegenseitige Unterstützung neue KundInnen gewonnen werden können. Schließt ein Hersteller stattdessen seine Partner völlig aus dem digitalen Vertrieb aus, wird dieser zur Konkurrenz der eigenen Händler, wodurch ein hohes Konfliktpotential bedingt wird.

11.3.3 Empfehlung der besten Alternative

Basierend auf den Erkenntnissen der Sekundär- und Primäranalyse wird LÖFFLER empfohlen, mit einer bestimmten Zielgruppe zu starten und die neue Positionierung erst schrittweise auf die weiteren Gruppen auszudehnen. Ziel sollte es jedoch sein, alle KundInnensegmente so bald wie möglich in die Strategie zu aufnehmen. Da laut den befragten ExpertInnen, sowie diverser Studien aus der Literatur, die Urban-BikerInnen verstärkt wachsen, wird empfohlen, mit diesem Produktsortiment zu beginnen. Die Analysen zeigen, dass dieser Gruppe der Nachhaltigkeitsaspekt, aufgrund der hohen umweltschädigenden Belastungen in den Städten, besonders wichtig ist. Außerdem legt diese Zielgruppe hohen Wert auf das eigene Image und stylische, aber dennoch funktionale Bekleidung und ist bereit dafür viel Geld auszugeben.

Bevor das Unternehmen sich auf eine konkrete Zielgruppe festlegt, wäre es jedoch sinnvoll, zusätzlich zur qualitativen Marktforschung der vorliegenden Arbeit, selbst eine quantitative Erhebung durchzuführen.

Da laut den durchgeführten Marktanalysen für die KundInnen der nahtlose Übergang zwischen den einzelnen Kanälen immer wichtiger ist, wird LÖFFLER empfohlen die bestehenden Fachhändler so gut wie möglich in den eigenen digitalen Auftritt zu integrieren. Ziel soll sein, KundInnen für die Marke LÖFFLER zu gewinnen und nicht für einen speziellen Vertriebsweg.

Zur Überprüfung der Auswahl der richtigen vertriebsspezifischen Umsetzungsalternative wäre es durchaus sinnvoll, eine Nutzwertanalyse durchzuführen, da diese den Rahmen der Arbeit überschreiten würde.

11.4 Handlungsempfehlungen für den digitalen Vertrieb

Die folgenden Handlungsempfehlungen stützen sich auf die Aussagen der interviewten ExpertInnen, sowie auf die Erkenntnisse aus der sekundären Analyse und der Unternehmensanalyse. Des Weiteren werden die aktuelle Situation, sowie die empfohlenen Alternativen berücksichtigt. Ziel der Empfehlungen ist es dem Unternehmen LÖFFLER einen konkreten Leitfaden für die operative Umsetzung der Positionierungsstrategie im digitalen Vertrieb zu geben. Besonders Augenmerk wird auf Maßnahmen gelegt, welche die Integration der bestehenden Partner fördern sollen, da dieser Aspekt laut den Analysen besonders wichtig ist für LÖFFLER.

Abbildung 24 stellt die grobe Vorgehensweise, zur Realisierung des Positionierungskonzeptes im digitalen Vertrieb, dar. Im ersten Schritt muss das Unternehmen festlegen welche Zielgruppe es im Onlinekanal durch die Positionierung besonders ansprechen möchte. Ist eine KundInnengruppe gewählt, betrifft der nächste Punkt die auf die Bedürfnisse der KundInnen und die Positionierung abgestimmte Gestaltung des Sortiments- sowie der Preispolitik im digitalen Vertrieb.

Die weiteren Überlegungen beziehen sich darauf, wie die empfohlene Positionierungsstrategie optimal in den digitalen Vertrieb integriert werden kann. Ziel sollte es sein, dass sich der Nachhaltigkeitsaspekt sowie die gewählten Testimonials aus dem Radsport in jeder digitalen Aktivität widerspiegeln.

Ist der eigene Onlineauftritt gut aufbereitet, betrifft der nächste Schritt die nachhaltige Integration der bestehenden Händler in den herstellereigenen Shop. Der letzte Punkt beschäftigt sich mit der Kommunikation der Positionierung im Onlinekanal, sowie der durchgeführten Maßnahmen, über digitale Medien.

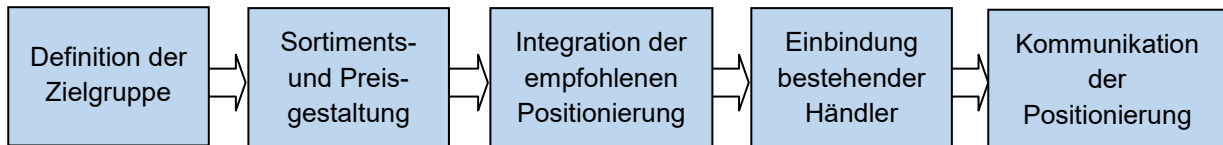


Abbildung 24: Leitfaden für die Umsetzung der Positionierung im Onlinevertrieb (Eigene Darstellung)

In den folgenden Kapiteln werden die einzelnen Schritte genauer erläutert und konkrete Beispiele genannt. Auf diese Empfehlungen aufbauend wird in weiterer Folge ein Maßnahmenplan erstellt, welcher die notwendigen Maßnahmen, sowie eine zeitliche und kostenbezogene Planung, beinhaltet.

11.4.1 Zielgruppenwahl im Onlinekanal

Die erste Maßnahme legt fest, welche Zielgruppe über den Onlinekanal und die gewählte Positionierung erreicht bzw. angesprochen werden soll. Wie die Analysen zeigen lassen sich RadsportkundInnen grob in Hobby- und LeistungssportlerInnen unterteilen. Die Ergebnisse der Marktforschung haben klar ergeben, dass durch die Zielgruppe der LeistungssportlerInnen zu wenig Umsatz generiert werden kann. Daher sollte LÖFFLER sich auf die breitere KundInnengruppe der HobbysportlerInnen und ambitionierten FreizeitsportlerInnen fokussieren.

Eine Abgrenzung zwischen Hobby- und LeistungssportlerInnen kann dahingehend festgelegt werden, dass der Leistungssport darauf abzielt das höchstmögliche Potential an Leistung zu erreichen und dieses durch Platzierungen in Wettkämpfen zu bestätigen. HobbybikerInnen hingegen betreiben das Radfahren in erster Linie zum Ausgleich bzw. um die eigene Gesundheit zu erhöhen. Natürlich kann diese KundInnengruppe ebenfalls in gewissem Maße leistungsorientiert trainieren, jedoch ist der Druck zur Erzielung einer perfekten Leistung untergeordneter Natur.

Die Werte der gewünschten Zielgruppe sollten sich im gesamten Onlineauftritt wiederfinden, um dadurch eine spezifische Ansprache der KonsumentInnen zu ermöglichen. Obwohl LÖFFLER mit seinem Angebot eine sehr breite Zielgruppe bedienen will, wird dennoch empfohlen, zu Beginn der Positionierungsumsetzung, eine bestimmte Zielgruppe online anzusprechen und das Angebot dann sukzessive zu erweitern. Eine KundInnengruppe die sich laut den Aussagen der ExpertInnen besonders eignen würde, ist die stark wachsende Community der Urban-BikerInnen. Dieser Gruppe legt verstärkt Wert auf stylische, multifunktionale Bekleidung und ist bereit zur Erhöhung des eigenen Prestiges viel Geld auszugeben. Außerdem ist dieser Zielgruppe aufgrund der hohen Umweltbelastungen des städtischen Raumes der Nachhaltigkeitsaspekt besonders wichtig.

Eine weitere Zielgruppe die anhand der Analysen als interessant erscheint ist das Segment Mountain-Bike, da auch diese vermehrt Wert auf nachhaltige Produkte legen. Um die beste Zielgruppe auszuwählen, wird LÖFFLER empfohlen vor Beginn der Umsetzung eine quantitative Marktforschung durchzuführen. Das Endziel, hinsichtlich der Zielgruppen, soll es sein, dass über die Positionierung im digitalen Vertrieb alle von LÖFFLER ins Auge gefassten KundInnen, von City-Bike bis Rennrad, erreicht werden. Der Fokus auf HobbysportlerInnen und ambitionierte FreizeitsportlerInnen mittleren Alters soll jedoch beibehalten werden.

11.4.2 Digitale Sortiments- und Preisgestaltung

Die anfangs empfohlene spitze Positionierung auf eine bestimmte Zielgruppe muss auch in der Sortimentsgestaltung des Onlineshops wieder zu finden sein. Da die Autorin den Start der Umsetzung der Positionierung in der Urban Bike Gruppe vorschlägt, erweist es sich als sinnvoll sich vermehrt auf Produkte dieser Kategorie zu spezialisieren. Wichtig ist, dass im Sinne der gewählten Positionierung eine Erweiterung der online angebotenen Produkte um Bekleidung aus naturnahen Stoffen stattfindet. Weiters sollte ein Teil der Produkte in konkreten Bezug zu den Testimonials gebracht werden, indem z.B. die Namen der SpitzensportlerInnen in die Produktbezeichnungen integriert werden.

In weiterer Folge soll die Sortimentsgestaltung schrittweise um weitere Kategorien wie Road Bike und Mountain Bike, erweitert werden. Die Aussagen der ExpertInnen zeigen klar, dass im Onlinekanal ein möglichst großes Angebot an Produkten aus dem die KundInnen selbst wählen können zur Verfügung stehen soll. Für LÖFFLER bedeutet dies, dass im Endeffekt online das gesamte Produktsortiment dargestellt werden soll. Wichtig ist jedoch, dass eine klare Übersichtlichkeit und Strukturiertheit durch Einteilung in verschiedene Kategorien (z.B. Bike-Hosen, -Jacken, -Shirts,...) gegeben ist.

Hinsichtlich des Preises ist es für LÖFFLER, als hochqualitativer Anbieter, besonders wichtig, einen Preisverriss durch die Gewährung zu hoher Rabatte im digitalen Vertrieb, zu verhindern. Die Werte der Marke müssen sich auch in der Online-Preisstrategie widerspiegeln. Eine nachhaltige Positionierungsstrategie wird von den KundInnen nur als glaubhaft angesehen, wenn diese in jeder Hinsicht vom Unternehmen gelebt wird.

Die Analysen haben ergeben, dass vor allem die Urban Bike Gruppe bereit ist, für nachhaltige Produkte und einen hohen Imagefaktor, mehr Geld auszugeben. Aufgrund dieser Tatsache empfiehlt es sich die Preise der Bike-Produkte mit Nachhaltigkeitsaspekt an die höheren Rohstoffpreise anzupassen. Auch für Bekleidung mit direktem Bezug zu den Testimonials können die Preise aufgrund des zusätzlichen Imagefaktors leicht erhöht werden. Die Preiserhöhungen sollten jedoch nicht zu hoch angesetzt werden, da LÖFFLER bereits als sehr hochpreisig wahrgenommen wird.

Eine Herabsetzung der Preise wird jedoch keineswegs ins Auge gefasst da dies seitens der KundInnen negative Rückschlüsse auf die Qualität hervorrufen könnte. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass LÖFFLER die Produkte im eigenen Onlineshop zu den gleichen Preisen anbietet, wie die Fachhändler und mit dem Abverkauf der aktuellen Kollektion bis zum letzten Augenblick wartet, um den Konflikt zu den Händlern möglichst gering zu halten.

11.4.3 Integration der gewählten Positionierung in den digitalen Vertrieb

Wie die Marktforschung gezeigt hat, holen immer mehr KundInnen über digitale Medien Informationen zu Produkten ein. Aufgrund der zunehmenden Bedeutung des Onlinevertriebs wird dem Unternehmen LÖFFLER auf jeden Fall empfohlen die Onlinestrategie weiter auszubauen und vermehrt zu forcieren. Dabei ist jedoch stets darauf zu achten, dass die verfolgte Positionierungsstrategie sich in jeglicher digitalen Aktivität widerspiegelt.

Vor allem die Gestaltung des Onlineshops, sowie der Website muss auf die Positionierung hin ausgerichtet werden und auf einen Blick klar zu erkennen geben, für welche Werte das Unternehmen steht. Durch aussagekräftiges und emotionales Bild- sowie Textmaterial, welches vom Unternehmen bereits jetzt gut eingesetzt wird, soll die Botschaft die hinter der Marke LÖFFLER steht zu den KundInnen transportiert und zusätzlich verstärkt werden .

Da laut den ExpertInnen vor allem das Vertrauen der KundInnen in die Marke wichtig ist, könnte der Nachhaltigkeitsaspekt beispielsweise durch die Einbindung eines von LÖFFLER gedrehten Videos, welches die nachhaltige Produktion der Produkte zeigt dargestellt werden. Dabei haben die KundInnen die Möglichkeit sich die Entstehung eines Bike-Shirts beginnend von der Entwicklung bis zum versandfertigen Produkt anzusehen und dadurch die verkörperte Nachhaltigkeit mit eigenen Augen wahrzunehmen. Durch die Offenlegung der Herstellung der eigenen Produkte und die dadurch vermittelte Transparenz der Marke, wird gegenüber den KundInnen ein Gefühl von Glaubwürdigkeit erzeugt und das Vertrauen in das Unternehmen gestärkt.

Vermehrter Einsatz von Testimonials und Eventsponsoring im Bereich Bike

Die Marktforschung hat gezeigt, dass vor allem KundInnen denen der Imageaspekt wichtig ist durch den Einsatz von Testimonials angesprochen werden können. Um die Zielgruppe der Urban BikerInnen vermehrt anzusprechen sollten die ProfisportlerInnen vermehrt zur Bewerbung des Onlineshops herangezogen werden. Besondere Bedeutung gebührt hierbei der Auswahl der Testimonials, da diese die Positionierungsstrategie in ihrem Handeln widerspiegeln sollen.

Aufgrund der Tatsache, dass die SpitzensportlerInnen als Vorbilder fungieren sollen, ist es neben den sportlichen Erfolgen wichtig, dass das Thema Nachhaltigkeit auch in ihrem Privatleben eine Rolle spielt. Zu bevorzugen sind berühmte SportlerInnen die diese Werte verkörpern und bereit sind Ausschnitte daraus LÖFFLER zu Werbezwecken zur Verfügung zu stellen. Auf der Website von LÖFFLER könnte zum Beispiel jedes Testimonial einen eigenen Eintrag mit einer kurzen Beschreibung über die Person, sowie ein Statement auf welche Art und Weise Nachhaltigkeit von ihnen gelebt wird, erhalten.

Eine weitere Möglichkeit den Aspekt der Positionierung über Bevorzugung in den digitalen Vertrieb zu integrieren, ist das Sponsoring von diversen Sportveranstaltungen, sowie die Präsentation dieser über den Onlinekanal. Laut den Analysen gewinnt das Sponsoring von Sportveranstaltungen für das Image einer Marke an Bedeutung. Um eine zielgruppenspezifische Ansprache zu ermöglichen, sollten vor allem Veranstaltungen des Radsports vermehrt gesponsert werden. In diesem Zusammenhang muss jedoch darauf geachtet werden, dass der Nachhaltigkeitsaspekt nicht negativ durch die Events beeinflusst wird. Grundvoraussetzung ist eine gut überlegt Auswahl, sowie eine geregelte Anzahl der Veranstaltungen.

Implementierung von Tools auf der Homepage

Eine weitere Möglichkeit den Nachhaltigkeitsaspekt zunehmend in den Onlineauftritt zu integrieren, ist die Zurverfügungstellung eines eigens programmierten Nachhaltigkeitsrechners. Dadurch wird der sich in den Analysen als bedeutsam erweisende Digitalisierungstrend aufgenommen. Das Programm errechnet beispielsweise, durch Eingabe der mit dem Rad zurückgelegten Kilometer und Höhendifferenzen, die dadurch vermiedene Umweltbelastung im Vergleich zu einem Privat-Pkw. Diese App spiegelt die Philosophie des Unternehmens wider und nachhaltigkeitsbewusste KundInnen können ihren Beitrag zum Umweltschutz errechnen. Da laut den ExpertInnen die Verwendung von Smart-Phones zu Informationszwecken steigt, sollte der Rechner auch als App verfügbar sein.

In Verbindung mit den Testimonials können ebenfalls verschiedene Tools für die KundInnen bereit gestellt werden. Ein Vergleichsrechner wäre eine interessante Ergänzung zum Thema Nachhaltigkeit. Dieser Rechner beantwortet nach Eingabe verschiedener Parameter die Frage: „Wie nachhaltig lebe ich im Vergleich zu meinem berühmten Vorbild?“ Dieses Tool verbindet einerseits die beiden empfohlenen Positionierungsstrategien miteinander und erhöht die Aufmerksamkeit der KundInnen für die digitale Präsenz von LÖFFLER. Hierbei wird der zunehmende Digitalisierungsaspekt über die Nachhaltigkeit in die Positionierungsstrategie integriert.

Vertrauenssteigerung durch digitalen KundInnenservice und Teamvorstellung

Einen wesentlichen Punkt für die Zufriedenheit der KundInnen stellt laut den ExpertInnenmeinungen die Bereitstellung eines guten KundInnenservices für Käufe im Onlineshop dar. LÖFFLER löst dies bereits sehr professionell durch die Einbindung eines stationären Serviceteams, welches telefonisch zu erreichen ist. In dieser Hinsicht ist es wichtig, dass die ServicemitarbeiterInnen nicht nur über die Produkte Bescheid wissen, sondern dass von diesen ebenfalls die Positionierung des Unternehmens klar vertreten wird.

Für die KundInnen die online kaufen sind diese MitarbeiterInnen der einzige Kontaktpunkt zur Marke. Durch interne Workshops soll sichergestellt werden, dass die Differenzierungsmerkmale nicht nur in den Köpfen der KonsumentInnen verankert werden, sondern auch in denen der MitarbeiterInnen. Weiters sollten in diesem Zusammenhang ebenfalls Schulungen für die Vertriebspartner (Händler, Verkaufspersonal der Fachhändler, usw). von LÖFFLER angeboten werden, um die Positionierung über diese Zwischenmittler zu den KundInnen zu transferieren.

Für den Kauf im Onlineshop ist vor allem das vermittelte Vertrauen des Anbieters von besonderer Bedeutung. LÖFFLER hat zwar einige Bilder der MitarbeiterInnen im Onlineshop implementiert, jedoch fehlt eine klare Beschreibung des gesamten Teams. Um den Vertrauensaspekt noch weiter zu stärken, sowie einen persönlicheren Eindruck zu vermitteln, wird LÖFFLER empfohlen eine eigene

Kategorie mit Fotos des gesamten Teams, sowie einer kurzen Beschreibung (eventuell wie Nachhaltigkeit gelebt wird), zu integrieren. Des Weiteren sollten die ServicemitarbeiterInnen im Onlineshop noch einmal extra vorgestellt werden, um den KundInnen ein Bild zu vermitteln, wen sie bei Anfragen, Beschwerden, etc. kontaktieren.

Integration der Nachhaltigkeit in den Versand von Onlinebestellungen

Neben einer schnellen und funktionierenden Lieferung, ist es für LÖFFLER auch in dieser Hinsicht wichtig, den Faktor „Nachhaltigkeit“ so gut wie möglich zu integrieren. Um nicht nur die Produktion nachhaltig zu gestalten, sondern auch den Lieferprozess, sollte LÖFFLER in Zukunft auf recyclebare Verpackungsmaterialien setzen. Außerdem sollte bei der Suche nach Lieferanten, ebenfalls Wert darauf gelegt werden, dass diese den Nachhaltigkeitsaspekt in ihrer Unternehmensphilosophie verankert haben. Nur wenn der gesamte Prozess von der Herstellung der Materialien bis zur Lieferung zu den KundInnen das Thema Nachhaltigkeit beinhaltet, wird die Strategie seitens der KonsumentInnen als glaubwürdig angesehen und für nachvollziehbar empfunden.

11.4.4 Konzepte zur Einbindung der Händler in die digitale Strategie

Im nächsten Schritt soll eine Einbindung der vorhandenen Fachhändler in die digitale Strategie ins Auge gefasst werden. Obwohl der Onlinevertrieb zunehmend an Bedeutung gewinnt, zeigen die Analysen, dass der Fachhandel in der Sportbekleidungsbranche nach wie vor eine große Rolle spielt. Grund dafür ist laut den ExpertInnen in erster Linie das Bedürfnis der KundInnen nach persönlichem Austausch, sowie der Wunsch das Produkt vor dem Kauf anzuprobieren.

Obwohl laut einer Mehrzahl der befragten ExpertInnen ein Herstelleronlineshop großes Konfliktpotential gegenüber den belieferten Fachhändlern darstellt, sieht ein Großteil die Verfolgung von Multi-Channel-Strategien mit Integration des Onlinekanals in Zukunft als unerlässlich. Daher gewinnt die Einbindung der Händler in die eigene Onlinestrategie zunehmend an Bedeutung. Zu bedenken ist, dass auch in der Kooperation mit Händlern nicht auf die Positionierung vergessen werden darf.

Das Ziel sollte es sein, durch das übergeordnete Marketing seitens des Herstellers, KonsumentInnen für die Marke LÖFFLER zu gewinnen und nicht für einzelne Vertriebskanäle. Dabei sollen die Händler durch das Setzen von gezielten Vertriebsmaßnahmen vermehrt in den digitalen Auftritt eingebaut werden. Der Mehrwert für das Unternehmen besteht darin, dass die KundInnen dadurch bevorzugt zu LÖFFLER Produkten greifen und in weiterer Folge die Bestellquote der Fachhändler erhöht wird.

Die Marktforschung hat gezeigt, dass der nahtlose Übergang zwischen den einzelnen Kanälen immer wichtiger wird. Eine mögliche Variante könnte daher sein, dass wenn sich die KundInnen im Onlineshop des Herstellers für ein Produkt entscheiden, diese vor der Bezahlung die Wahl haben, sich die Ware direkt nach Hause schicken zu lassen oder beim nächstgelegenen Händler abzuholen. Wird die zweite Option gewählt, erhalten die KonsumentInnen zusätzlich ein kleines Goody.

Die Argumentation der Nachhaltigkeit basiert hierbei auf der zusammengefassten und vereinfachten Lieferung der Ware zum Händler. Als Dankeschön und Anreiz für den nachhaltigen Kauf bekommt die KundInnen das „Extra“. Der Nutzen für den Händler besteht darin, dass durch den Herstellershop neue KundInnen ins Geschäft kommen und dadurch die Möglichkeit eines Zusatzkaufes bzw. Beratungsgespräches besteht. LÖFFLER stärkt dadurch die Beziehung zum Handel und lebt die Positionierung über Nachhaltigkeit im digitalen Vertrieb. Die NachfragerInnen erhalten ein Geschenk, können bei Bedarf persönliche Beratung in Anspruch nehmen und haben das Gefühl bewusst gehandelt zu haben.

11.4.5 Nutzung digitaler Medien zur Kommunikation der Positionierung

Anhand der ExpertInnen Aussagen ist erkennbar, dass die digitale Kommunikation immer wichtiger wird. In dieser Hinsicht kann in Kooperation mit den Händlern ein automatischer Newsletter an die KundInnen verschickt werden, welcher Berichte über Nachhaltigkeit und Testimonials beinhaltet. Als weniger wichtig seitens der ExpertInnen wurde die Bereitstellung von diversen Blogs eingestuft, daher soll dieses Medium in Zukunft weniger stark forciert werden.

Da laut der Marktforschung vor allem soziale Medien zunehmend an Bedeutung gewinnen sollte auf Facebook eine Nachhaltigkeitskampagne mit Hinweisen zur Website bzw. zum Onlineshop von LÖFFLER gestartet werden. Diese Maßnahme kann positive Auswirkungen auf das Image der Marke haben und es werden innerhalb weniger Sekunden mehrere Millionen Menschen erreicht. Der Facebook-Auftritt von LÖFFLER ist prinzipiell nicht schlecht organisiert, allerdings sollten auch in diesem Medium vermehrt Testimonials aus dem Bikebereich eingesetzt werden. Zusätzlich wird empfohlen die geposteten Beiträge anhand der Anzahl an Kommentaren bzw. „Gefällt mir“-Angaben zu evaluieren.

Eine weitere gute Option hinsichtlich der Nutzung sozialer Medien stellt Instagram dar. LÖFFLER wird hierbei jedoch empfohlen sich vorerst vermehrt auf den Facebook-Auftritt zu fokussieren und erst schrittweise andere Tools hinzu zu ziehen. Ziel ist, dass alle genutzten Medien nahtlos ineinander übergehen und im Grunde das gleiche Thema behandeln, jedoch erst durch das Zusammensetzen der einzelnen Teile, das Gesamtbild zum Vorschein kommt.

11.5 Maßnahmenkatalog zur Erreichung der Positionierung inklusive Budgetplanung

Um eine erfolgreiche Umsetzung der Positionierung in Zukunft zu gewährleisten, wurde, anhand der Analysen und Handlungsempfehlungen, ein Maßnahmenkatalog für den digitalen Vertrieb erstellt. Neben den Aktivitäten, soll Tabelle 18 eine Abschätzung des Zeitaufwandes, sowie einen Kostenvorschlag für die Durchführung darstellen. Der Maßnahmenkatalog wurde auf Basis der Budgetvorgaben von LÖFFLER gestaltet.

Der Maßnahmenplan ist grob in die beiden Phasen „Vorbereitende Maßnahmen“ und „Kontinuierliche Maßnahmen“ unterteilt. Die drei definierten Meilensteine, „Start der Maßnahmendurchführung“, „Launch der neuen Homepage“ und „Kontrolle der Maßnahmen“, sollen weitere Anhaltspunkte für eine erfolgreiche Umsetzung darstellen. Die Umsetzung der Maßnahmen startet, aufgrund der empfohlenen Durchführung einer weiteren Analyse zur Bestimmung der exakten Zielgruppe, sowie der besten vertriebsspezifischen Umsetzungsalternative (siehe Kapitel 11.3), am 01.10.2017.

Danach folgt Phase 1, welche Aktivitäten, die vor dem Launch des neuen Webauftretts am 01.04.2017, absolviert werden müssen, darstellt. Phase 2 beinhaltet Maßnahmen die kontinuierlich nach Veröffentlichung der neuen Homepage, sowie des Webshops, durchgeführt werden. Ein Jahr nach Beginn der Umsetzung erfolgt die Kontrolle, ob die anfangs definierten Ziele erreicht werden konnten.

Die dargestellten Kosten der einzelnen Maßnahmen sind in interne und externe Kostenpunkte unterteilt. Die internen Ausgaben sind in Form von Stundensätzen, welche sich je nach Zuständigkeit der Arbeitskraft richten, angegeben. Die verschiedenen Maßnahmen werden je nach Qualifikationsanforderung von StudentInnen (20€/h), von MitarbeiterInnen des Marketings (29€/h) oder von Führungskräften (56€/h), durchgeführt. Die Kostensätze inkludieren Lohnnebenkosten und Nichtleistungszeiten (z.B. Urlaub, Krankenstände, Feiertage, UE, WR). Bei den externen Kosten muss bedacht werden, dass diese prinzipiell

jeweils einmalig durchgeführt werden. Dem Unternehmen wird jedoch empfohlen einzelne Maßnahme, welche durch die Dauer „kontinuierlich“ gekennzeichnet sind, auch in den darauffolgenden Jahren zu wiederholen, um die gewählte Positionierung konsequent zu verteidigen.

Maßnahmen	Dauer	Zieltermin	Externe Kosten	Interne Kosten 1. Jahr
Start der Maßnahmendurchführung		01.10.2017		
Phase 1: Vorbereitende Maßnahmen				
Integration der Option "Direkt beim Händler abholen (plus Goody)" in den Bestellprozess des Onlineshops einbauen	14 Tage	14.10.2017	€ 2.000,00	
Überarbeitung Sortiment des Onlineshops hinsichtlich Anzahl der angebotenen Produkte, Einteilung in Kategorien und Einführung einer eigenen Rubrik für City-Biker	14 Tage	14.10.2017		€ 580,00
Vorstellung des Teams auf der Website	14 Tage	14.10.2017		€ 400,00
Vorstellung der Servicemitarbeiter im Onlineshop	14 Tage	14.10.2017		€ 200,00
Preissgestaltung im Onlineshop (ident zu den Preisen im Handel, keine zu hohen Rabatte)	3 Wochen Vorbereitung, danach kontinuierlich	21.10.2017		€ 1.160,00
Video "Nachhaltige Herstellung der Produkte" drehen und in den Onlineauftritt integrieren	3 Wochen	21.10.2017	€ 25.000,00	
Verwendung recyclebarer Verpackungsmaterialien mit Hinweis auf der Verpackung und Beschreibung im Onlinekanal	3 Wochen	21.10.2017		€ 2.900,00
Nachhaltigkeitsrechner "Umweltschonung durch gefahrene Kilometer mit Rad" auf Homepage installieren	1-2 Monate	01.12.2017	€ 10.000,00	
Nachhaltigkeitsrechner als App für Smart-Phone zur Verfügung stellen	1-2 Monate	01.12.2017	€ 5.000,00	
Vergleichsrechner "Wie nachhaltig lebe ich im Vergleich zu meinem berühmten Vorbild?" in die Website integrieren	1-2 Monate	01.12.2017	€ 10.000,00	
Vergleichsrechner als App zur Verfügung stellen	1-2 Monate	01.12.2017	€ 5.000,00	
Auswahl geeigneter Testimonials im Bereich Bike	2-3 Monate, danach kontinuierlich	01.01.2018		€ 1.160,00
Erstellung von Profilen für die Testimonials auf der Website	2-3 Monate, danach kontinuierlich	01.01.2018		€ 400,00
Einbindung von Bike-Testimonials	kontinuierlich	01.01.2018	€ 50.000,00	
Stärkung der Kooperation zu bestehenden Händlern	4-5 Monate danach kontinuierlich	01.03.2018		€ 2.320,00
Bestehende Händler von Kooperationsvarianten überzeugen	4-5 Monate	01.03.2018		€ 2.320,00
Durchführung interner Schulungen/Trainings zur Sicherstellung der Positionierungsverankerung in den Köpfen der MitarbeiterInnen - interne TrainerInnen	2-3 Tage, zweimal pro Jahr	01.04.2018		€ 2.240,00
Durchführung interner Schulungen/Trainings zur Sicherstellung der Positionierungsverankerung in den Köpfen der MitarbeiterInnen - externe TrainerInnen	2-3 Tage, zweimal pro Jahr	01.04.2018	€ 8.000,00	
Schulungen für die Vertriebspartner - interne TrainerInnen	2-3 Tage, zweimal pro Jahr	01.04.2018		€ 5.600,00
Schulungen für die Vertriebspartner - externe TrainerInnen	2-3 Tage, zweimal pro Jahr	01.04.2018	€ 8.000,00	
Launch der neuen Homepage		01.04.2018		

Launch der neuen Homepage		01.04.2018		
Phase 2: Kontinuierliche Maßnahmen				
Newsletter an KundInnen verschicken in Kooperation mit den Fachhändlern und Berichte über Nachhaltigkeit und SpitzensportlerInnen	Erster 2 Wochen nach Launch, danach mehrmals pro Jahr	14.04.2018		€ 580,00
Nachhaltigkeitskampagne über Facebook starten	3 Wochen Vorbereitung	21.04.2018		€ 400,00
Vermehrter Einsatz von Testimonials aus dem Bikebereich auf der LÖFFLER Facebook-Seite	kontinuierlich	21.04.2018		€ 600,00
Evaluation von Facebook-Beiträgen	2 Wochen nach Kampagnen-Start, kontinuierlich	07.05.2018		€ 800,00
Auswahl Veranstaltungen (Sportevents) die gesponsert werden sollen	Erstes 2 Monat nach Launch, danach kontinuierlich	01.06.2018		€ 870,00
Sponsoring von Sportevents	Erstes 2 Monat nach Launch, danach kontinuierlich	01.06.2018	€ 35.000,00	
Kommunikation der Positionierung über Instagram	4 Monate nach Launch, danach kontinuierlich	01.08.2018		€ 600,00
Durchführung interner Schulungen/Trainings zur Sicherstellung der Positionierungsverankerung in den Köpfen der MitarbeiterInnen - interne TrainerInnen	2-3 Tage, zweimal pro Jahr	01.10.2018		€ 2.240,00
Durchführung interner Schulungen/Trainings zur Sicherstellung der Positionierungsverankerung in den Köpfen der MitarbeiterInnen - externe TrainerInnen	2-3 Tage, zweimal pro Jahr	01.10.2018	€ 8.000,00	
Schulungen für die Vertriebspartner - interne TrainerInnen	2-3 Tage, zweimal pro Jahr	01.10.2018		€ 5.600,00
Schulungen für die Vertriebspartner - externe TrainerInnen	2-3 Tage, zweimal pro Jahr	01.10.2018	€ 8.000,00	
Kontrolle der Maßnahmen		01.10.2019		
Summe externer Kosten			€ 174.000,00	
Summe interner Kosten				€ 30.970,00
Gesamtkosten			€ 204.970,00	

Tabelle 18: Maßnahmenkatalog zur Umsetzung der Positionierung (Eigene Darstellung)

12. Positionierungscontrolling

Zur Überprüfung der erfolgreichen Differenzierung von LÖFFLER, durch die Positionierung über den vermehrten Fokus auf den Aspekt Nachhaltigkeit und den unterstützenden Einsatz von Testimonials, ist es erforderlich die Position laufend zu kontrollieren. Vor allem Verbesserungen hinsichtlich einer Steigerung der Bekanntheit einer Marke erfordern viel Zeit. Daher sollte die Positionierung anhand qualitativer, sowie quantitativer Größen beurteilt werden.

12.1 Strategisches Controlling

Da LÖFFLER als attraktivster Anbieter für High-End Lösungen im Segment Bike wahrgenommen werden soll, stellt die strategische Kontrolle ein wichtiges Instrument zur Realsierung des Ziels dar. Durch die verstärkte Positionierung über den Produktionsprozess unterstützend durch die Bevorzugung, sollen vor allem die Bekanntheit des Unternehmens, sowie das Image der Marke positiv beeinflusst werden. Um einen Anhaltspunkt zu erlangen, wie sich das Image von LÖFFLER, durch die Anpassung der Positionierung, verändert hat, sollte ein Jahr nach Umsetzung der Maßnahmen wieder eine Stärken und Schwächen-Analyse im Vergleich zu den stärksten Konkurrenten durchgeführt werden.

Um die Auswirkungen der gewählten Positionierungsalternative auf den Faktor Bekanntheit zu überprüfen, eignet sich eine KundInnenbefragung, welche ebenfalls in einem Jahr praktiziert werden sollte. Bei dieser Befragung bietet es sich weiters an, die KonsumentInnen hinsichtlich der Zufriedenheit mit dem digitalen Auftritt der Marke, sowie den online angebotenen Produkten, zu befragen.

12.2 Operatives Controlling

Um die kurz- bis mittelfristigen Auswirkungen der Maßnahmen feststellen zu können, müssen die operativen Kennzahlen in regelmäßigen Abständen kontrolliert werden. Da das Ziel des Unternehmens eine 15% Umsatzsteigerung im Segment Bike bis 01.08.2019 ist, muss die Kennzahl „Umsatz“ auf jeden Fall zur Überprüfung der Maßnahmen herangezogen werden. Weiters soll durch die neue Positionierung im digitalen Vertrieb die Besucherfrequenz des Onlineshops um 10% erhöht werden,

daher gilt es diese Kennzahl ebenso zu kontrollieren. Weitere operative Größen, die sich zur Beurteilung der erfolgreichen Implementierung der Positionierungsstrategie eignen, sind der Marktanteil, Anteil an Neukunden im Onlinekanal, sowie die Anzahl der Beschwerden über den digitalen Kanal.

Zeigen die quantitativen Zahlen nicht sofort den gewünschten Erfolg, sollten die Maßnahmen dennoch weiterhin umgesetzt werden, da eine Positionierung einen längeren Prozess darstellt. Die operativen Kennzahlen geben jedoch Aufschluss darüber, ob sich die aufgewendeten Kosten in Relation zum dadurch erwirtschafteten Ertrag in einem annehmbaren Rahmen befinden.

13. Resümee und Ausblick

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit dem Thema, die Sportbekleidungsmarke LÖFFLER erfolgreich im digitalen Vertrieb zu positionieren. Durch den starken Verdrängungswettbewerb am Sportartikelmarkt, wird die Differenzierung vom Wettbewerb in Zukunft noch mehr an Relevanz gewinnen. Nur durch eine eindeutige Positionierung ist es für ein Unternehmen möglich, erfolgreich am Markt zu bestehen und das eigene Image, sowie die Bekanntheit zu steigern. Eine Anpassung der empfohlenen Maßnahmen ist, aufgrund der sich schnell ändernden Trends am Sportbekleidungsmarkt, zu erwarten. Außerdem müssen von LÖFFLER geeignete Maßnahmen für den stationären Vertrieb definiert werden, da diese nicht Teil der vorliegenden Arbeit sind.

Da die Marke LÖFFLER bereits seit vielen Jahren am Markt besteht und bei den KonsumentInnen ein hohes Maß an Bekanntheit erlangt hat, werden nur Adaptierungen der aktuellen Positionierung empfohlen. Der Fokus soll vermehrt auf den Aspekt der Nachhaltigkeit gelegt werden und unterstützend durch den Einsatz von Testimonials aus dem Bike Bereich an die KundInnen kommuniziert werden. Um die Positionierung im digitalen Vertrieb zu verankern, wurde ein Maßnahmenkatalog für das Unternehmen erstellt, welche von LÖFFLER kurz- bis mittelfristig umzusetzen sind, da sonst das Risiko besteht, dass die Differenzierungsmerkmale von Mitbewerbern besetzt werden. Eine Erfolgsmessung des Positionierungskonzepts soll ein Jahr nach Umsetzung mittels einer neuerlichen Marktforschung erfolgen.

Diese Arbeit stellte aufgrund der Tatsache, dass ich bis dato kein spezifisches Wissen über die Sportbranche besaß, eine große Herausforderung für mich dar. Nach dem Kick-Off Meeting mit dem Geschäftsführer, Vertriebs- und Marketingleiter und den daraus gewonnenen Informationen, stellte sich die Sportartikelbranche für mich als sehr interessant heraus. Durch die intensive Beschäftigung während der Verfassung der Arbeit konnte ich tiefe Einblicke in diesen Markt gewinnen. Aufgrund meines persönlichen Einsatzes und die Inhalte meines Studiums an der FH Campus 02 bin ich davon überzeugt, dass sich LÖFFLER durch die empfohlene Positionierung noch erfolgreicher am Sportbekleidungsmarkt behaupten wird.

14. Literaturverzeichnis

Bücher

Aaker, David/Joachimsthaler, Erich (2012): Brand Leadership, New York: Simon und Schuster Verlag

Adjouri, Nicholas/Stastny, Petr (2015): Sport-Branding. Mit Sport-Sponsoring zum Markenerfolg, Wiesbaden: Springer Fachmedien Verlag

Adjouri, Nicholas (2004): Alles was sie über Marken wissen müssen – Leitfaden für das erfolgreiche Management von Marken, Wiesbaden: Gabler Verlag

Ahlert, Dieter/Kenning, Peter (2007): Handelsmarketing – Grundlagen der markenorientierte Führung von Handelsbetrieben, Wiesbaden: Springer Fachmedien Verlag

Ahlert, Dieter/Kenning, Peter/Schneider, Dirk (2000): Markenmanagement im Handel: Von der Handelsmarkenführung zum integrierten Markenmanagement in Distributionsnetzen: Strategien – Konzepte – Praxisbeispiele, Wiesbaden: Gabler Verlag

Andree, Philipp (2013): Marktsegmente im Onlinehandel der Bekleidungsbranche: Entwicklung eines Marketingkonzeptes für den Onlinehandel stationärer Mehrmarkenhändler der Bekleidungsbranche in Deutschland zur Erschließung von Marktpotentialen online-affiner Kundengruppen, München: Rainer Hampp Verlag

Angeli, Susanne/Kundler, Wolfgang (2009): Der Online Shop – Handbuch für Existenzgründer – Businessplan, eShop-Systeme, Google-Marketing, Behörden, Online-Recht u.v.m., München: Markt+Technik Verlag

Bagusat, Ariane/Hermanns, Arnold (2011): E-Marketing Management: Grundlagen und Prozesse für Business-to-Consumer Märkte, München: Franz Vahlen Verlag

Baumgarth, Carsten (2014): Markenpolitik. Markenwirkungen – Markenführung – Markencontrolling, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Baumgarth, Carsten (2014a): Markenpolitik. Markentheorien, Markenwirkungen, Markenführung, Markencontrolling, Markenkontexte, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Baumgarth, Carsten (2008): Markenpolitik. Markenwirkungen – Markenführung – Markencontrolling, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Baumgarth, Carsten (2004): Markenpolitik. Markenwirkungen – Markenführung – Markencontrolling, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Berentzen, Johannes (2010): Handelsmarkenmanagement: Solution Selling in vertikalen Wertschöpfungsnetzwerken, Wiesbaden: Gabler Verlag

Birgelen, Dominik (2013): Alles was Sie über das Verkaufen wissen müssen: Der Verkaufsprozess: Mehr Kunden, mehr Know-how, mehr Abschlüsse, Wiesbaden: Springer Fachmedien Verlag

Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, Berlin-Heidelberg: Springer Verlag

Brandtner, Michael (2006): Brandtner on branding. Entdecken Sie die 11 Naturgesetze der Markenführung und ihre strategischen Konsequenzen, Gratkorn: Styria Print GmbH

Bruhn, Manfred (2007): Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis, 8. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag

Bruhn, Manfred (2004): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement: Strategien – Instrumente – Erfahrungen, Wiesbaden: Gabler Verlag

Camphausen, Bernd/Vollmer, Theo/Jandt, Jürgen/Levin, Frank/Eichler, Bernd (2014): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre- Bachelor Kompaktwissen, 3. Aufl., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Dengl, Gerhard (2008): Vertriebskanäle. Welche Bedeutung hat die Filiale heute noch?, München: GENIOS Verlag

Detroy, Erich-Norbert/Behle, Christine/Vom Hofe, Renate (2007): Handbuch Vertriebsmanagement: Vertriebsstrategie, Distribution und Kundenmanagement, Mitarbeitersuche, Motivation und Förderung, Profitsteigerung, Effizienzerhöhung und Controlling, Landsberg am Lech: mi-Fachverlag

Dudzik, Thade (2006): Die Werbewirkung von Sportsponsoring, Wiesbaden: Gabler Verlag

Eichhorst, Ingo (2014): Neurowissenschaft der Ideenentwicklung: Beitrag der Gehirnforschung zur Entwicklung von Geschäftsidee, Hamburg: Diplomica Verlag

Elste, Rainer/Binckebanck, Lars (2016): Digitalisierung im Vertrieb, Wiesbaden: Springer Verlag

Emrich, Christin (2009): Multichannel-Management: Gestaltung einer multioptionalen Medienkommunikation, Stuttgart: Kohlhammer.

Enzlmüller, Manfred (2013): Die Bedeutung der strategischen Markenführung für den Erfolg österreichischer Unternehmen: Studie 01/2013, o.O.: Epubli GmbH

Esch, Franz Rudolf (2012): Strategie und Technik der Markenführung, 7. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen

Esch, Franz Rudolf (2011): Strategie und Technik der Markenführung, 6. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen

Esch, Franz-Rudolf (2008): Strategie und Technik der Markenführung, 5. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen

Feldmann, Sandra (2007): Bewertung von Sportmarken: Messung und Wirkungen der Markenstärke von Fußballbundesligavereinen, Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag

Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 4. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Görge, Frank (2005): Kommunikationspsychologie in der Wirtschaftspraxis, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH

Graf, Alexander/Schneider, Holger (2015): Das E-Commerce Buch: Marktanalysen – Geschäftsmodelle – Strategien, Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag GmbH

Greive, Martin/Seibel, Karsten/Zschäpitz, Holger (2012): Der Fall Facebook, Berlin: epubli GmbH

Großklaus, Rainer (2015): Positionierung und USP: Wie Sie eine Alleinstellung für Ihre Produkte finden und umsetzen, Wiesbaden Springer Gabler Verlag

Größing, Stefan/Prohl, Robert/Röthig, Peter/Scheid, Volker (2009): Sport und Gesellschaft, 6. Aufl., Wiebelsheim: Limpert

Haedrich, Günther/Tomczak, Torsten/Kaetzke, Philomela (2003): Strategische Markenführung: Planung und Realisierung von Marketingstrategien für eingeführte Produkte, 3. Aufl., Stuttgart: Haupt Verlag

Halek, Patrick (2009): Die Marke lebt! Das All-Brand-Concept. Die Marke als Kern nachhaltiger Organisationsführung, Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG

Haller, Peter/Twardawa, Wolfgang (2014): Die Zukunft der Marke. Handlungsempfehlungen für eine neue Markenführung, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Häusel, Hans-Georg (2002): Limbic Success – So beherrschen Sie die unbewussten Regeln des Erfolgs – die besten Strategien für Sieger, München: Rudolf-Haufe-Verlag

Heidel, Bernhard/Brüne, Klaus/Czech-Winkelmann, Susanne/Weinberg, Jakob (2008): Lexikon Konsumentenverhalten und Marktforschung, Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag GmbH

Heinemann, Gerrit (2011): Cross-Channel-Management: Integrationserfordernisse im Multi-Channel-Handel, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag

Heinemann, Gerrit (2010): Der neue Online-Handel – Erfolgsfaktoren und Best Practices, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien

Hofbauer, Günter/Hellwig, Claudia (2009): Professionelles Vertriebsmanagement – Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, Erlangen: Publicis Publishing

Holm-Hudalla, Rainer (2011): Kreativität zwischen Schöpfung und Zerstörung, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH

Horch, Heinz-Dieter/Schubert, Manfred/Walzel, Stefan (2014): Besonderheiten der Sportbetriebslehre, Berlin-Heidelberg: Springer Verlag

Jobber, David (2007): Principles and Practice of Marketing, 5. Aufl., Berkshire: McGraw-Hill Education

Keller, Kevin Lane (2013): Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity, 4. Aufl., Harlow: Pearson Education Limited

Kilian, Mirski (2016): Digital Selling – Erfolgreiche Strategien und Werkzeuge für B2B-Marketing und Vertrieb, Wien: Linde Verlag

Kepper, Gabi (1996): Qualitative Marktforschung: Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag

Kotler, Philip/Armstrong, Gary/Wong, Veronica/Saunders, John (2011): Grundlagen des Marketing, 5. Aufl., Hallbergmoos: Pearson Deutschland GmbH

Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm (2001): Marketing-Management, 9. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

Kroeber-Riel, Werner/Weinberg, Peter (1999): Konsumentenverhalten, 7. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen

Kühnapfel, Jörg (2014): Nutzwertanalysen in Marketing und Vertrieb, Wiesbaden: Gabler Verlag

Kuß, Alfred (2004): Marktforschung, Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, Wiesbaden: Gabler Verlag

Lamnek, Siegfried (2005): Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch, Weinheim: Beltz PVU Verlag

Langmack, Frauke (2006): Premiummarken – Begriffsbestimmung, Typologisierung und Implikationen für das Management, München: FGM-Verlag

Lauper, Patricia (2011): Zur Wirksamkeit von Testimonial Endorsed Cause-Related Marketing. Fundraising-Instrument für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden: Gabler Verlag

Liebmann, Hans-Peter/Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard (2012): Handelsmanagement, 3. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen

Link, Jörg/Tiedtke, Daniela (2000): Wettbewerbsvorteile durch Online Marketing: Die strategischen Perspektiven, Berlin-Heidelberg: Springer Verlag

Lüppens, Marcus (2006): Der Markendiamant: Marken richtig vermarkten. Mit Fallbeispielen: Bosch, Maurice Lacroix, Nestle, Opel, Sparkassen Finanzgruppe, Tetra Pak, Wiesbaden: Gabler Verlag

Macharzina, Klaus/Wolf, Joachim (2008): Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen: Konzepte – Methoden – Praxis, 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag

Maloney, Philip (2007): Absatzmittlergerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement, Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH

Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (2008): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 10. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag

Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/Koers, Martin (2005): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden: Gabler Verlag

Mehlan, Alex (2007): Praxishilfen Controlling: Die besten Controlling-Instrumente mit Excel, München: Rudolf Haufe Verlag

Mellerowicz, Konrad (1963): Markenartikel – Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, 2.Aufl., München : C.H. Beck Verlag

Mullin, Bernard/Hardy, Stephen/Sutton, William (2007): Sport Marketing, 3. Aufl., Champaign: Human Kinetics

Porter, Michael (2013): Wettbewerbsstrategien: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 12. Aufl., Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH

Preuß, Holger/Huber, Frank/Schunk, Holger/Könecke, Thomas (2014): Marken und Sport – Aktuelle Aspekte der Markenführung mit Sport und im Sport, Wiesbaden: Springer Fachmedien

Preuß, Holger/ Alfs, Christian/Ahlert, Gerd (2012): Sport als Wirtschaftsbranche. Der Sportkonsum privater Haushalte in Deutschland, Wiesbaden: Gabler Verlag

Riesenbeck, Hajo/Perrey, Jesko (2009): Power Brands: Measuring, Making, Managing Brand Success, Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co KG

Ries, Al/Trout, Jack (2012): Positioning: Wie Marken und Unternehmen in übersättigten Märkten überleben, München: Franz Vahlen Verlag

Ries, Al/Trout, Jack (2001): Positioning: The battle for your mind. How to be seen and heard in the overcrowded marketplace, o.O.: McGraw.Hill

Rittinger, Sebastian (2014): Multi-Channel Retailing, Wiesbaden: Springer Verlag

Rivkin, Steve/Trout, Jack/Wied, Lorenz (2009): Differenzierung im Hyperwettbewerb: Der Schlüssel für das Überleben von Marken, München: mi-Wirtschaftsbuch

Sattler, Henrik/Völckner, Franziska (2013): Markenpolitik, 3. Aufl., Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag

Schaaf, Daniela (2010): Testimonialwerbung mit Sportprominenz. Eine institutionenökonomische und kommunikationsempirische Analyse, Köln: Herbert von Halem Verlag

Schäfer, Martina (2014): Erfolgsfaktor Alleinstellungsmerkmal: Das Fundament für eine starke Kanzleimarke, Wiesbaden: Springer Fachmedien

Schierl, Thomas/Schaaf, Daniela (2011): Sport und Werbung (Sportkommunikation), Köln: Herbert von Halem Verlag

Schögel, Marcus (2012): Distributionsmanagement: Das Management der Absatzkanäle, München: Verlag Franz Vahlen

Schögel, Marcus (1997): Mehrkanalsysteme in der Distribution, Wiesbaden: Gabler Verlag

Schürmann, Mathias (2016): Marketing. In vier Schritten zum eigenen Marketingkonzept, 3. Aufl., Zürich: vdf Hochschulverlag AG

Schwießelmann, Jürgen (2014): Instandhaltung – Strategiefindung: Möglichkeiten, Auswahl und Einführung an einem Praxisbeispiel, Hamburg: disserta Verlag

Shank, Matthew (2009): Sports Marketing: A Strategic Perspective, 4. Aufl., Upper Saddle River (NJ): Pearson Prentice Hall

Ströbel, Tim (2012): Die Einflussfaktoren der Markenbewertung im Sport. Eine empirische Analyse der Zusammenhänge bei Klubmarken, Wiesbaden: Gabler Verlag

ter Hofte-Frankhauser, Kathrin/Wälty, Hans (2011): Marktforschung – Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Antworten und Glossar, 3. Aufl., Zürich: Compendio Bildungsmedien

Tomczak, Torsten/Kuß, Alfred/Reinecke, Sven (2009): Marketingplanung: Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag

Trout, Jack/Rivkin, Steve (2008): Differentiate or die: Survival in Our Era of Killer Competition, New Jersey: John Wiley & Sons

Ullrich, Sebastian (2012): Markenbindung durch personalisierte Internetauftritte, Wiesbaden: Springer Fachmedien

Weber, Matthias (2010): Starke Marke: Verbindung von betriebswirtschaftlichen und psychologischen Faktoren als Erfolgsgarant, Hamburg: disserta Verlag

Weinberg, Tamar (2010): Social Media Marketing: Strategien für Twitter, Facebook & Co, Köln: O'Reilly Verlag GmbH

Weis, Christian Hans (2012): Marketing, Olfert, Klaus (Hrsg.), 16. Aufl., Herne: NWB Verlag

Wiedmann, Klaus/Ivanov, Denis/Klee, Alexander (2004): Die Brand Scorecard als Instrument des Markencontrolling im Finanzdienstleistungssektor: Das Anwendungsbeispiel Bausparkassen, Hannover: Marketing und Management Universität Hannover

Winkelmann, Peter (2013): Marketing und Vertrieb. Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung, 8. Aufl., München: Oldenbourg Verlag

Wünschmann, Stefan/Schwarz, Ute/Müller, Stefan (2008): Webseiten-Gestaltung – Erfolgsfaktoren und Kontrolle, Heidelberg: REDLINE GmbH

Beiträge aus Fachzeitschriften, Journals und Studien

Ailawadi, Kusum/Harlam, Bari (2004): An empirical analysis of the determinants of retail margins: The role of store brand share, in: Journal of Marketing, Jg. 68, Nr. 1, S. 147 - 166

Bächle, Michael (2006): Social Software, in: Informatik-Spektrum, Jg. 29, Nr. 2, S. 121-124

Burmann, Christoph/Boch, Sonja (2010): Implikationen neuroökonomischer Forschungsergebnisse für die identitätsbasierte Führung von FMCG-Premiummarken, Arbeitspapier Nr. 42, Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM) der Universität Bremen <http://www.lim.uni->

[bremen.de/files/burmann/publikationen/LiM-AP-42-Identitaetsbasierte Markenfuehrung von FMCG-Premiummarken.pdf](http://www.lim.uni-bremen.de/files/burmann/publikationen/LiM-AP-42-Identitaetsbasierte_Markenfuehrung_von_FMCG-Premiummarken.pdf)

Burmann, Christoph/Blinda, Lars/Nitschke, Axel (2003): Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements, Arbeitspapier Nr. 1, Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM) der Universität Bremen <http://www.lim.uni-bremen.de/files/burmann/publikationen/LiM-AP-01-Identitaetsbasiertes-Markenmanagement.pdf>

Burmann, Christoph/Kiefel, Nicola (2011): Online-Handel und digitales Marketing – eine strategische Option für die Markenhersteller zur Verringerung der Verhandlungsmacht des Einzelhandels, Arbeitspapier Nr. 51, Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM) der Universität Bremen <http://www.lim.uni-bremen.de/files/burmann/publikationen/LiM-Ap-51-Online-Handel%20und%20digitales%20Marketing.pdf>

Duncker, Christian/Röseler, Ute/Fichtl, Lukas (2015): Marken-Positionierung: Auf der Suche nach verlässlichen Instrumenten, in: Absatzwirtschaft, Dezember 2015, S. 76 - 79

Fendt, Jochen/Oerder, Karl (2016): Branchen-Spiegel 2016 Fahrräder, in: Marketmedia, Juli/August 2016, S. 1 - 14

Fendt, Jochen/Rothkirch, Christoph (2016): Branchen-Report 2016 Sport, in: Marketmedia, Juli 2016, S. 1 - 47

Gomez-Arias, Tomas/Bello-Acebron, Laurentino (2008): Why do leading brand manufacturers supply private labels?, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 23, Nr. 4, S. 273 – 278

Grupe, Ommo (2003): Über den gewandelten Sinn des Sports und neue Aufgaben in der Sportmedizin, in: Deutsche Zeitschrift für Sportmedizin, Jg. 54, Nr. 1, S. 6 - 11

Haas, Alexander (2000): Premiummarke – Quo vadis?, in: Markenartikel, Jg. 3, S. 36 – 42

Häusel, Hans-Georg (2004): Direkt ins Hirn – Ohne Emotionen keine Entscheidungen, in: Marketingjournal, Heft 9, S. 6-10

IFH/BBE Handelsberatung (2016): Branchenfokus Fahrräder – Jahrgang 2016, Köln: Institut für Handelsforschung

Lamprecht, Markus/Fischer, Adrian/Stamm, Hanspeter (2015): Sport Schweiz 2014 – Factsheets Sportarten, Magglingen: Bundesamt für Sport BASPO

Lamprecht, Markus/Fischer, Adrian/Stamm, Hanspeter (2014): Sport Schweiz 2014 – Sportaktivitäten und Sportinteresse der Schweizer Bevölkerung, Magglingen: Bundesamt für Sport BASPO

Morschett, Dirk (2012): Echte Verknüpfung der Vertriebskanäle ist die hohe Kunst der nächsten Jahre, in: media spectrum, Jg. 32, Nr. 3, S. 9-11.

Musiol, Karl Georg (2005): So „tickt“ der Verbraucher, Was passiert bei begehrten Marken im Gehirn?, in: Marketing Journal, Jg. 38, Sonderausgabe/2005, S. 12 – 15

Neves, Marcos F./Zuurbier, Peter/Campomar, Marcos C. (2001): A model of the distribution channels planning process, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 16,Nr. 7, S. 518 -532

Nufer, Gerd/Heider, Catrina (2012): Testimonialwerbung mit prominenten Sportlern – eine empirische Untersuchung, Working Paper, Hochschule Reutlingen https://publikationen.uni-tuebingen.de/xmlui/bitstream/handle/10900/44132/pdf/Reutlinger_Diskussionsbeitrag_2012_6.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pappas, Ilias O./Kourouthanassis, Panos E./Giannakos, Michail N./Lekakos, George (2016): The interplay of online shopping motivations and experiential factors on personalized e-commerce: a complexity theory approach, in: Telematics and Informatics, o. Jg., 6/2016

Prox, Christoph (2011): Markenführung 2020: Wie die Neuen Medien die Mechanismen der Marktführung ändern, in: transfer – Werbeforschung und Praxis, o. Jg., 2/2011, S. 24 – 30

Sattler, Henrik/Shehu, Edlira/Clement, Michel/Völckner, Franziska (2012): What consumers believe about the source of supply for private labels and how national brand manufacturer should react, Working Paper, Universität Hamburg

Schögel, Marcus/Tomczak, Torsten (2006): Wertorientiertes Channel Management, in: Marketing Review St. Gallen, Jg. 23, Nr. 4, S. 1

Twardawa, Wolfgang (2004): Eigenmarken haben Wachstumszenit noch nicht überschritten, in: Lebensmittel Zeitung, Nr. 16, S. 68 - 70

Beiträge aus Sammelwerken

Bachem, Christian (2002): Anforderungen an ein erfolgreiches Multi-Channel-Management, in: Schögel, Marcus/Schmidt, Inga (Hrsg.): eCRM – mit Informationstechnologien Kundenpotenziale nutzen, Düsseldorf: Symposium Publishing GmbH, S. 491 - 509

Bauer, Hans H./Eckardt, Sabine (2010): Integration als Erfolgsfaktor im Multichannel-Retailing, in: Ahlert, Dieter/Kenning, Peter/Olbrich, Rainer/Schröder, Hendrik (Hrsg.): Multichannel-Management: Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement 2010/2011, Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, S. 105 - 122

Dastani, Parsis (1998): Online Mining, in: Link, Jörg (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile durch Online Marketing, Berlin: Springer, S. 219 - 242

Esch, Franz-Rudolf/Wicke, Andreas/Rempel, Erich (2005): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung – Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 3 – 61

Esch, Franz-Rudolf/Fischer, Alexandra/Michel, Manuela (2008): Die Ideenumsetzung im Rahmen der Marktpositionierung, in: Freiling, Jörg/Kollmann, Tobias (Hrsg.): Entrepreneurial Marketing: Besonderheiten, Aufgaben und Lösungsansätze für Gründungsunternehmen, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 324 - 340

Esch, Franz-Rudolf (2005): Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung – Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 131 – 163

Flick, Uwe (2004): Triangulation. Eine Einführung, in: Bohnsack, Ralf/Lüders, Christian/Reichert, Jo (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung, Bd. 12, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 134 - 139

Hitzler, Roland (1994): Wissen und Wesen des Experten. Ein Annäherungsversuch – zur Einleitung, in: Hitzler, Roland/Honer, Anne/Maeder, Christoph (Hrsg.): Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 13 - 30

Kapferer, Jean-Noel (2000): Luxusmarken, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung – Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 165 - 184

Schank, Cecilie (2000): Kundengewinnung als Startpunkt des CLV-M, in: Hofmann, Markus/Mertiens, Markus (Hrsg.): Customer-Lifetime-Value-Management: Kundenwert schaffen und erhöhen: Konzepte, Strategien, Praxisbeispiele, Wiesbaden: Gabler Verlag

Schögel, Marcus/Binder, Jochen/Sauer, Archim/Schmidt, Inga (2011): Multi-Channel Management im CRM, in: Hippner, Hajo/Hubrich, Beate/Wilde, Klaus (Hrsg.): Grundlagen des CRM: Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 559 - 597

Schögel, Marcus/Schulten, Matthias (2006): Controlling der Distribution, in: Reineke, Sven/Tomczak, Torsten (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 641 - 668

Schögel, Marcus/Sauer, Archim/Schmidt, Inga (2004): Multichannel-Management: Vielfalt in der Distribution, in: Merx, Oliver/Bachem, Christian (Hrsg.): Multichannel-Marketing-Handbuch, Berlin Heidelberg: Springer Verlag, S. 1 - 27

Specht, Günther (2004): Distributionsmanagement bei Industriegütern, in: Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (Hrsg.): Handbuch Industriegüter-Marketing: Strategien – Instrumente – Anwendungen, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 825 – 862

Spies, Marco (2014): Good Times for a Change – Markenführung an der Schwelle zum Transformationszeitalter, in: Dänzler, Stefanie/Heum, Thomas (Hrsg.): Marke und digitale Medien: Der Wandel des Markenkonzeptes im 21. Jahrhundert, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 133 - 156

Woratschek, Herbert/Beier, Klaus (2001): Sportmarketing, in: Tscheulin, Dieter/Helmig, Bernd (Hrsg.): Branchenspezifisches Marketing: Grundlagen – Besonderheiten - Gemeinsamkeiten, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 203 - 235

Zentes, Joachim/Neidhart, Michael (2006): Secured and Controlled Distribution – Die Industrie als Einzelhändler, in: Zentes, Joachim (Hrsg.): Handbuch Handel, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 275-298

Persönliche Gespräche

Hetzeneder, Reinhard, Prokurist, Leitung Marketing und Vertrieb, LÖFFLER GmbH, [06.06.2016]

Huber-Reiter, Prokurist, kaufmännische Leitung, LÖFFLER GmbH [04.05.2017]

Leodolter, Otto, Mag., Geschäftsführer, LÖFFLER GmbH, [06.06.2016]

Firmeninterne Unterlagen

LÖFFLER (2016): BRAND BOOK. Premium Sportswear since 1973 [unveröffentlichte Quelle]

LÖFFLER (2016a): Die Marke LÖFFLER. Ried im Innkreis, 06.Juni 2016 [unveröffentlichte Quelle]

LÖFFLER (2014): Konkurrenzvergleich. Ried im Innkreis, 07.August 2014 [unveröffentlichte Quelle]

Internetquellen

Abiodun, Oladunni Roselyn (2010): The Significance of Sponsorship as a Marketing Tool in Sport Events [online] https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/24945/Student_Abiodun_Oladunni.pdf [04.12.2016]

Assos (o.J.): Nachhaltigkeit [online] <http://www.assos-onlineshop.de/Nachhaltigkeit> [11.03.2017]

Bauer, Andreas (18.05.2015): Handel und Hersteller brauchen eine gemeinsame Strategie [online] <https://ixtenso.com/de/story/19939-handel-hersteller-brauchen-eine-gemeinsame-strategie.html> [24.02.2017]

Becker, Lars (31.05.2016): Die neuen Outdoor-Trends finden Indoor statt – Outdoor-Trends im Sommer: Klettersteig, Bouldern, E-Bike [online] http://www.ispo.com/trends/id_77940120/trends-im-handel-wenn-aus-outdoor-indoor-wird.html [06.03.2017]

Bigalke, Silke/Ritzer, Uwe (14.01.2014): H&M steigt groß in den Sportbekleidungsmarkt ein [online] <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/neue-konkurrenz-fuer-adidas-nike-und-co-hm-steigt-gross-in-den-sportbekleidungsmarkt-ein-1.1860435> [16.03.2014]

Boschung, Yvan (2005): Multichannel Management [online] [http://diuf.unifr.ch/is/studentprojects/pdf/reports/CRM_SS05_Multichannel_Management_\(YvanBoschung\).pdf](http://diuf.unifr.ch/is/studentprojects/pdf/reports/CRM_SS05_Multichannel_Management_(YvanBoschung).pdf) [14.12.2016]

Brandtner, Michael (05.03.2017): Der Leadprodukt-Effekt oder was man aktuell von der SPD und Nokia lernen kann [online] <https://brandtneronbranding.com/2017/03/05/der-leadprodukt-effekt-oder-was-man-aktuell-von-der-spd-und-nokia-lernen-kann/> [07.03.2017]

Brandtner, Michael (14.12.2015): Das übersehene Positionierungsziel oder die wichtigste Aufgabe im Branding [online] <https://brandtneronbranding.com/2015/12/14/das-bersehene-positionierungsziel-oder-die-wichtigste-aufgabe-im-branding/> [03.12.2016]

Brandtner, Michael (22.06.2015a): Positioning ist keine Formel, Positioning ist ein strukturierter Denkprozess [online] <https://brandtneronbranding.com/2015/06/22/positioning-ist-keine-formel-positioning-ist-ein-strukturierter-denkprozess/> [12.12.2016]

Brandtner, Michael (19.03.2012): Die Zukunft der Markenpositionierung: Hämmern Sie Ihre Idee mit dem richtigen visuellen Hammer [online] <https://brandtneronbranding.com/2012/03/19/die-zukunft-der-markenpositionierung-hammern-sie-ihre-idee-mit-dem-richtigen-visuellen-hammer/> [12.12.2016]

Brandtner, Michael (2002): Brandtner on Branding – Die 7 Schlüssel zur Markenpositionierung [online] http://www.markenlexikon.com/d_texte/brandtner_on_branding.pdf [06.12.2016]

Bruggmann, Peter (2015): Leistungsbericht ASMAS 2014 [online] http://www.sportbiz.ch/sites/default/files/content/sportbiz/ASMAS/Branche/leistungsbericht_asmas_2014.pdf [07.12.2016]

Bruggmann, Nicolas (09.05.2012): Was Manager wissen müssen – Teil 3: Erfolgsfaktoren im E-Commerce [online] <http://www.zweiblog.com/2012/05/was-manager-wissen-muessen-teil-3-erfolgsfaktoren-im-e-commerce/> [02.02.2017]

Cancom (03.03.2016): Smarte Sportbekleidung ist keine Zukunftsmusik mehr [online] <https://www.cancom.info/video-post/generation-smart/> [06.03.2017]

Castelli (2016): Geschichte [online] <https://www.castelli-cycling.com/history> [09.03.2017]

Cook, Steven (23.09.2013): Zukunft des Handels, Teil 3: Kooperation [online] <https://www.edenspiekermann.com/magazine/zukunft-des-handels-teil-3-kooperation/> [18.12.2016]

Demetz, Manuel (08.04.2014): Radtourismus in Südtirol – Erfolgsfaktoren im Blickfeld [online] <http://regdev-blog.eurac.edu/radtourismus-in-sudtirol-erfolgsfaktoren-im-blickfeld/> [20.01.2017]

De Micheli, Marco (03.03.2009): Nischenstrategie - Der Kluge wählt die Nische [online] <http://www.business-wissen.de/artikel/nischenstrategie-der-kluge-waehlt-die-nische/> [23.02.2017]

Dittmer, Diana (03.07.2014): Ausbeutung hat System – Die unsauberen Methoden der Textilbranche [online] <http://www.n-tv.de/wirtschaft/Die-unsauberen-Methoden-der-Textilbranche-article13141261.html> [23.12.2016]

E-Bike-Finder (31.08.2016): E-Bike Studie – Whitepaper zum Angebotsmarkt 2016 [online] <http://www.e-bike-finder.com/ebike-studie> [06.03.2017]

ESA (2010): Sponsorship and the Funding of Grassroots Sport [online] http://ec.europa.eu/internal_market/services/docs/sport/conference20100216/7-contribution_of_sponsors_and_trends_in_sponsorship_en.pdf [05.12.2016]

FashionNetwork (28.11.2016): LVMH in Übernahmegesprächen mit Rapha [online] <http://de.fashionnetwork.com/news/LVMH-in-Übernahmegesprachen-mit-Rapha,758021.html> [14.03.2017]

Finanz-Reporter (01.06.2016): Sport-Sponsoring fürs Marketing – So profitieren Unternehmen davon [online] <http://www.finanz-reporter.de/sport-sponsoring-fuers-marketing-so-profitieren-unternehmen-davon/> [12.12.2016]

Fleig, Jürgen (15.07.2016): Marketing-Controlling – Mit Kennzahlen den Marketingerfolg messen [online] <http://www.business-wissen.de/artikel/marketing-controlling-mit-kennzahlen-den-marketingerfolg-messen/> [23.01.2017]

Fleig, Jürgen (o.J.): Multi.Channel-Marketing – Vertrieb mit Multi-Channel-Marketing umsetzen [online] <http://www.business-wissen.de/hb/vertrieb-mit-multi-channel-marketing-umsetzen/> [23.01.2017]

Gelfarth, Volker (18.02.2015): Der Sportartikelmarkt wächst [online] <http://www.gevestor.de/news/der-sportartikelmarkt-waechst-733027.html> [02.03.2017]

Giordan, Daniel (04.05.2016): Nike's Digital Strategy: A User-Focused Model We Can All Learn From [online] <http://digitalmarketingmagazine.co.uk/articles/nike-s-digital-strategy-a-user-focused-model-we-can-all-learn-from/3328> [31.03.2017]

GIRO (2017): The Giro Story [online] http://www.giro.com/at_de/thegirostory/ [09.03.2017]

Goreapparel (18.04.2016): Ausgezeichnet: E-Mountainbike Leser wählen Gore Bike Wear zur beliebtesten Bekleidungsmarke [online] <http://inspiration.goreapparel.de/pressrelease/ausgezeichnet-e-mountainbike-leser-waehlen-gore-bike-wear-zur-beliebtesten-bekleidungsmarke/> [11.03.2017]

Gore (2017): Gore auf einen Blick [online] <https://www.gore.de/ueber-gore/gore-auf-einen-blick> [10.03.2017]

Graf, Alexander (06.07.2015): Wer braucht eigentlich noch einen Onlineshop? [online] <https://upload-magazin.de/blog/11147-wer-braucht-eigentlich-noch-einen-onlineshop/> [20.12.2016]

Grant, Maria (22.11.2013): The Evolution of Intelligent Communications [online] <https://www.slideshare.net/oxygen8/the-evolution-of-intelligent-communications> [21.01.2017]

Handelsverband Deutschland (16.07.2014): Online-Handel: Silver Surfer als wichtige Zielgruppe [online] <http://www.einzelhandel.de/index.php/themeninhalte/e-commerce/item/124378-online-handel-silver-surfer-als-wichtige-zielgruppe> [20.12.2016]

Handelsverband (2013): Der interaktive Handel im DACH-Raum in Zahlen [online] https://www.handelsverband.at/fileadmin/content/pdf/InteraktiverHandelDACH_2010-2013_Info-Grafiken.pdf [07.12.2016]

Heibel, Marco (15.10.2010): Die beliebtesten Sportarten der Deutschen [online] <http://www.netzathleten.de/lifestyle/sports-inside/item/1731-die-beliebtesten-sportarten-der-deutschen> [09.03.2017]

Hell, Matthias (03.07.2015): CE-Hersteller erhalten gute Noten für Online-Strategie [online] <http://www.channelpartner.de/a/ce-hersteller-erhalten-gute-noten-fuer-online-strategie,3045828> [12.11.2016]

Herlan, Christian (06.11.2012): Wie man zielgruppenspezifische Marketing- und Vertriebsstrategien entwirft [online] <http://www.elektroniknet.de/markt->

[technik/karriere/wie-man-zielgruppenspezifische-marketing-und-vertriebsstrategien-entwirft-92626.html](#) [18.12.2016]

Hofer, Joachim (10.03.2015): Smarte Sportkleidung – Taktgeber im T-Shirt [online] <http://www.handelsblatt.com/technik/it-internet/cebit2017/smart-sportkleidung-taktgeber-im-t-shirt/11476964.html> [06.03.2017]

Hommen, Mario (05.01.2017): Die allerneuesten Trends bei E-Bikes [online] <https://www.welt.de/motor/article160871579/Die-allerneuesten-Trends-bei-E-Bikes.html> [09.03.017]

Hotz, Adrian (03.06.2013): E-Commerce Strategie: Die Evolution von Markenherstellern im E-Commerce [online] <http://www.insideecommerce.de/2013/06/03/markenhersteller/> [16.12.2016]

Immediate Future (04.02.2008): The top brands in social media [online] <http://immediatefuture.co.uk/the-top-brands-in-social-media-report-2008> [06.12.2016]

Kirig, Anja (2016): Wie neue Bedürfnisse die Sportkultur verändern [online] <http://www.ooe-zukunftsakademie.at/Wie-neue-Beduerfnisse-die-Sportkultur-veraendern-final2016.pdf> [20.01.2017]

Koch, Klaus-Dieter (03.04.2013): Luxusmarken im Online-Vertrieb – kann das funktionieren? [online] <http://www.brand-trust.de/de/artikel/2013/Luxus-Marken-E-Commerce.php> [14.12.2016]

Koob, Clemens/Bollinger, Kerstin/Lohmüller, Stefan (2010): Markenmanagement: Tugenden und die Herausforderungen [online] http://www.zehnvier.ch/data/1272030754_m+k_be_10.pdf [07.12.2016]

LÖFFLER GmbH (2016): Daten und Fakten. LÖFFLER Sportmode aus Österreich, [online] <https://www.loeffler.at/de-at/die-welt-von-loeffler/daten-fakten/> [02.10.2016]

LÖFFLER-Onlineshop (2017): Onlineshop [online] <https://www.loeffler-shop.at> [12.03.2017]

Logistik KnowHow (24.06.2013): Der Multichannel-Handel – Chancen und Risiken [online] <https://logistikknowhow.com/der-multichannel-handel-chancen-und-risiken/> [18.12.2016]

Markenartikel-Magazin (13.05.2016): Umsatz mit Fahrrädern steigt auf 1,3 Milliarden Euro [online] http://www.markenartikel-magazin.de/no_cache/unternehmen-marken/artikel/details/10014519-umsatz-mit-fahraedern-steigt-auf-31-milliarden-euro/?print=98 [06.03.2017]

Marktmeinungsmensch (01.08.2016): Die beliebtesten Sportarten der Österreicher 2015 [online] <http://www.marktmeinungsmensch.at/studien/die-beliebtesten-sportarten-der-oesterreicher-2015/> [06.03.2017]

Meier, Sylvia (04.12.2012): Zusammenspiel von strategischen und operativen Controlling [online] <https://www.springerprofessional.de/controlling/zusammenspiel-von-strategischen-und-operativen-controlling/6601462> [11.12.2016]

Morschett, Dirk (2012): Cross-Channel-Retailing – Die Zukunft des Handels [online] https://www.unifr.ch/intman/assets/files/Publications/Whitepaper_CrossChannelRetailing.pdf [23.02.2017]

Nachrichten.at (01.04.2011): Otto Leodolter von Hartjes zu LÖFFLER. [online] <http://www.nachrichten.at/nachrichten/wirtschaft/wirtschaftsraumooe/Otto-Leodolter-von-Hartjes-zu-Loeffler;art467,586904> [29.09.2016]

Niemann, Susanne (24.03.2014): Online-Handel birgt sowohl Chancen als auch Risiken [online] <https://www.springerprofessional.de/vertriebskanale/handel/online-handel-birgt-sowohl-chancen-als-auch-risiken/6604604> [17.12.2016]

NPD Group (01.05.2016): Deutscher Sportartikelmarkt wächst auf über 13 Milliarden Euro, angetrieben von trendbewussten Frauen [online] <https://www.npdgroup.de/wps/portal/npd/de/neuigkeiten/pressemitteilungen/deutscher-sportartikelmarkt-wachst-auf-uber-13-milliarden-euro-angetrieben-von-trendbewussten-frauen/> [02.12.2016]

Nufer, Gerd (14.11.2014): Wieso Fußballfans alles vom Lieblingsverein kaufen [online] http://www.focus.de/sport/experten/nufer/boomender-sportartikelmarkt-wieso-fussballfans-alles-vom-liebblingsverein-kaufen_id_4275681.html [20.01.2017]

Pavel, Ferdinand/Schlippenbach, Vanessa/Beyer, Mila (24.06.2010): Zunehmende Nachfragemacht des Einzelhandels – Eine Studie für den Markenverband [online] <http://www.markenverband.de/publikationen/studien/Nachfragemacht> [11.11.2016]

Penselin, Elisabeth/Penselin, Rene (12.11.2012): Was sind Testimonials? Was macht Kundenstimmen so wirkungsvoll? [online] <http://www.kundengewinnung-im-internet.com/was-sind-testimonials/> [22.01.2017]

PricewaterhouseCoopers AG (2013): Silver Surfer sind beim Online-Shopping auf Augenhöhe [online] <http://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/silver-surfer-sind-beim-online-shopping-auf-augenhoehe.html> [16.12.2016]

PricewaterhouseCoopers AG (2012): Markenstudie 2012 [online] <http://www.markenverband.de/publikationen/studien/Markenstudie2012.pdf> [06.12.2016]

Profirad (2017): Fahrradbekleidung Vergleich und Test 2017 – Aktuelle Fahrradbekleidung im Test [online] <https://www.profirad.de/fahrradbekleidung/> [06.03.2017]

RadMarkt (26.08.2015): VDZ: Handelsumsatz stabil auf hohem Niveau [online] <http://www.radmarkt.de/nachrichten/vdz-handelsumsatz-stabil-hohem-niveau> [05.03.2017]

Raimann, Florian Dominik (2008): Erfolgsfaktoren im Multi Channel Management – Gegenüberstellung von Theorie und Praxis mittels qualitativer Interviews [online] http://othes.univie.ac.at/557/1/04-23-2008_0005839.pdf [14.12.2016]

RegioData Research (03.05.2016): Großbaustelle Sportartikelhandel [online] <http://www.regiodata.eu/de/pressemeldungen/987-grossbaustelle-sportartikelhandel> [09.12.2016]

Roth, Philipp (02.04.2012): Facebook Nutzerzahlen im April 2012 – 23,2 Millionen aktive Facebook Nutzer in Deutschland [online] http://allfacebook.de/zahlen_fakten/nutzerzahlen-april-2012 [06.12.2016]

Rudolph, Alexander/Scharf, Stephan (12.04.2016): Schlauer Schlappen: Under Amours Laufschuh-Revolution [online] <http://www.msn.com/de-ch/gesundheit/fitness/schlauer-schlappen-under-armours-laufschuh-revolution/ar-BBrBNDJ> [09.03.2017]

Siebert, Sören (o.J.): E-Commerce: Können Hersteller den Verkauf von Markenware über eBay und Onlineshops verbieten? [online] <https://www.e-recht24.de/artikel/ecommerce/5981-markenware-onlineshops-vertriebsverbot.html> [18.12.2016]

Siekmann, Irene (2006): Premiummarken als Erfolgsstrategie [online] <http://printarchiv.absatzwirtschaft.de/pdf/sf/siekmann.pdf> [07.12.2016]

Speck, Anette (14.08.2013): Werbung mit Sport: Marken setzen auf Imagetransfer [online] <https://www.springerprofessional.de/kommunikation/sponsoring/werbung-mit-sport-marken-setzen-auf-imagetransfer/6597870> [12.11.2016]

Sportaktiv (14.10.2014): E-Mountainbike im Test: von Skepsis und Begeisterung [online] <http://www.sportaktiv.com/de/news/e-mountainbike-im-test-von-skepsis-und-begeisterung> [21.01.2017]

Sport Fachhandel (01.12.2014): E-Commerce-Trends für 2015 [online] <http://www.sport-fachhandel.com/de/de/fachhandel/onlinehandel/e-commerce-trends-fuer-2015,article00005882@1.html> [06.03.2017]

Sportmarkt Studien (05.03.2015a): Zahlen zum Verkauf von Sportartikeln [online] <http://www.sportmarkt-studien.de/artikel/marktinfo/zahlen-zum-verkauf-von->

[sportartikeln.html?no_cache=1&cHash=ef02eef2fcdb6029f56911abc2d25025](http://www.sportmarkt-studien.de/artikel/marktinfo/offline-vs-online-kauf-von-sportartikeln.html?no_cache=1&cHash=ef02eef2fcdb6029f56911abc2d25025)
[10.03.2017]

Sportmarkt Studien (2015b): Offline vs. Online Kauf von Sportartikeln [online]
http://www.sportmarkt-studien.de/artikel/marktinfo/offline-vs-online-kauf-von-sportartikeln.html?no_cache=1&cHash=c71379c8e57320aae378931e37c7192d
[10.03.2017]

Sportmarkt Studien (22.07.2015c): Internethandel in den Big 5 Sportmärkten [online]
http://www.sportmarkt-studien.de/artikel/marktinfo/internethandel-in-den-big-5-sportmaerkten-eu.html?no_cache=1&cHash=8eb99c90f3fc67918ad282e4df44cfdb
[10.03.2017]

Statista (2017): Umsatz durch E-Commerce (B2C) in Deutschland in den Jahren 1999 bis 2015 sowie eine Prognose für 2016 (in Milliarden Euro) [online]
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/3979/umfrage/e-commerce-umsatz-in-deutschland-seit-1999/> [15.12.2016]

Statista (2017a): An welche Kundengruppen richtet sich das Angebot Ihres Online-Handels hauptsächlich? [online]
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/4287/umfrage/zielgruppen-von-online-haendlern/> [19.12.2016]

Statista (2017b): Prognose zur Entwicklung des weltweiten Sportbekleidungsmarktes in den Jahren 2017 bis 2023 (in Milliarden US-Dollar) [online]
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/254455/umfrage/prognose-zur-entwicklung-des-weltweiten-marktes-fuer-sportbekleidung/> [02.03.2017]

Statista (2016): Prognose zur Entwicklung des weltweiten Sportbekleidungsmarktes in den Jahren 2016 bis 2022 (in Milliarden US-Dollar) [online]
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/254455/umfrage/prognose-zur-entwicklung-des-weltweiten-marktes-fuer-sportbekleidung/> [29.09.2016]

Statista (2016a): Monatliche Umsatzveränderung im Einzelhandel in den DACH-Ländern von Januar 2014 bis Januar 2016 (gegenüber dem Vorjahresmonat) [online]
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/215017/umfrage/deflationierter-umsatz-fuer-den-einzelhandel-in-den-dach-laendern/> [08.12.2016]

Statista (2016b): Umsatz der führenden Sportartikelhersteller weltweit im Jahr 2015 (in Milliarden Euro) [online]
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/150745/umfrage/groessten-sportartikelhersteller-nach-umsatz/> [29.11.2016]

Statista (2016c): Anzahl verkaufter Elektro-Fahrräder in Österreich von 2008 bis 2015 [online]
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/435607/umfrage/absatz-von-e-bikes-in-oesterreich/> [10.03.2017]

Statista (2016d): Anzahl der Personen in Deutschland, die in der Freizeit Mountainbike fahren, nach Häufigkeit von 2012 bis 2016 (in Millionen) [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/171142/umfrage/haeufigkeit-von-mountainbike-fahren-in-der-freizeit/> [09.03.2016]

Statista (2016e): Anzahl der Personen in Deutschland, die in der Freizeit Rennrad fahren, nach Alter im Jahr 2016 (in Millionen) [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/272501/umfrage/rennrad-fahrer-in-deutschland-nach-alter/> [09.03.2017]

Statista (2016f): Anzahl der Personen in Deutschland, die in der Freizeit Rennrad fahren, nach Häufigkeit von 2012 bis 2016 (in Millionen) [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/171141/umfrage/haeufigkeit-von-rennrad-fahren-in-der-freizeit/> [09.03.2017]

Statista (2016g): Umsatz im deutschen Sportfachhandel in den Jahren 2000 bis 2016 (in Milliarden Euro) [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/6460/umfrage/entwicklung-des-umsatz-der-sportartikel-und--bekleidung-seit-2000/> [02.03.2017]

Statista (2016h): Welche Sportarten betrieben Sie regelmäßig [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/38153/umfrage/beliebteste-sportarten/> [06.03.2017]

Statista (2015): Aktuelle Informationen und Daten zu Fahrrad und Fahrradindustrie [online] <https://de.statista.com/themen/173/fahrrad/> [08.03.2017]

Statista (2014): Statistiken und Studien zu Sportsponsoring [online] <https://de.statista.com/themen/1084/sportsponsoring/> [01.12.2016]

Steinkirchner, Peter (07.02.2015): Vaude macht mehr Umsatz [online] <http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/outdoor-ausruester-vaude-macht-mehr-umsatz/11338748.html> [15.03.2017]

Vaude (2016): Nachhaltigkeitsbericht 2015 [online] <http://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/vaude/unsere-maerkte.php> [10.03.2017]

Velo Suisse (03.03.2017): Veloneuverkäufe 2016 – Ungebrochener E-Bike Boom [online] http://www.velosuisse.ch/de/statistik_aktuell.html [10.03.2017]

Werner, Anna (28.01.2016): Strategisches vs. Operatives Controlling [online] <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Strategisches-vs.-operatives-Controlling.html> [10.12.2016]

Zellmann, Peter/Mayerhofer, Sonja (2014): Sportmonitor 2014: Österreich wird sportlicher, ist aber kein „Land der Sportler“ [online] http://www.freizeitforschung.at/data/forschungsarchiv/2014/134.%20FT%2011-2014_Sport.pdf [08.12.2016]

15. Anhang

Der Anhang beinhaltet das detaillierte Untersuchungsdesign der Experteninterviews, ergänzende Grafiken aus der Primärmarktforschung, sowie den genauen Marktforschungs- und Projektplan.

Inhaltsverzeichnis

1	Detailliertes Untersuchungsdesign ExpertInneninterviews.....	A-3
2	Gesprächsleitfaden ExpertInneninterviews.....	A-11
3	Projektplan.....	A-16
4	Detaillierter Projektplan-MAFO.....	A-18

Tabellenverzeichnis

Tabelle A1: Grober Zeitplan der Primärmarktforschung.....	A-10
---	------

1. Detailliertes Untersuchungsdesign ExpertInnen- interviews

Nach der abgeschlossenen Durchführung der Marktanalyse, mit Einbeziehung der gewonnenen Erkenntnisse aus der Theorie, muss als nächster Schritt eine Abgrenzung des Informationsbedarfs für die Erarbeitung eines Positionierungskonzeptes, sowie die Entwicklung eines passenden Untersuchungsdesigns, durchgeführt werden. Es folgt eine Beschreibung der Vorgehensweise bei ExpertInneninterviews, welche die gewählte Untersuchungsmethode repräsentieren. Zuerst wird das Ziel der Untersuchung festgelegt, dann die Erhebungsart begründet, die Wahl der Zielgruppe erläutert, der grobe Gesprächsleitfaden vorgestellt, Durchführungsort und –zeit bestimmt, die Auswertungsart definiert und ein Zeitplan für die Untersuchung erstellt.

1.1 Abgrenzung des Informationsbedarfs

Zurzeit gibt es wenig Information darüber welche Position das Unternehmen LÖFFLER innerhalb des DACH-Raumes im Sportbekleidungsmarkt im Sektor Bike einnimmt. Weiters können Informationsdefizite hinsichtlich der Präferenzen und Bedürfnisse der KundInnen hinsichtlich des digitalen Vertriebs in dieser Branche, festgehalten werden.

1.2 Ziel der Untersuchung

Ziel der Erhebungsmethode ist es Hintergrundwissen über den Sportartikelmarkt, die Trends, die bestehenden Konkurrenten und die genutzten Vertriebswege zu erfragen. Weiters sollen durch die ExpertInneninterviews und deren Spezialwissen, bereits fokussierte, sowie potentielle Zielgruppen, definiert werden. Die Ergebnisse sollen einerseits zur Orientierung für die Positionierung der Marke dienen und andererseits die Wahl der Vertriebskanäle und –partner unterstützen.

1.3 Definition der Erhebungsmethode

Die ExpertInnengespräche dienen in der vorliegenden Arbeit zur qualitativen Analyse, wobei ExpertInnen „Personen darstellen, die aufgrund ihres Fachwissens eine bestimmte fachliche Autorität besitzen“ (Kepper 1996, S. 157). Die qualitative

Befragung zählt zu den qualitativen Methoden der Empirie und arbeitet weitgehend mit offenen Fragestellungen, dadurch wird ein sehr breiter Spielraum der Antworten definiert. Ein weiterer wichtiger Punkt dieser Befragungsform ist die Förderung der Interaktion zwischen der Interviewerin/dem Interviewer und den befragten ExpertInnen. Als zusätzliche Informationen können Mimik und Gestik der Befragten dienen (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 309).

Obwohl explorative Einzelinterviews größtenteils nicht standardisiert sind, dienen sie zur Beantwortung eines gemeinsamen Erhebungsziels und ermöglichen es der Interviewerin/dem Interviewer näher auf die Gesprächspartnerin/den Gesprächspartner einzugehen. Die Dauer pro Interview beträgt 30 bis 90 Minuten, wobei der grobe Ablauf sowie die zu besprechenden Inhalte in einem Leitfaden zusammengefasst werden. Ziel der Fragenstellung sollte es sein, das gesamte Wissen inkl. Einstellungen und Haltungen gegenüber dem Untersuchungsgegenstand zu erfragen (vgl. Kuß 2004, S. 111).

Diese qualitative Erhebungsmethode dient als Instrument zur Generierung von Spezialwissen definierter Märkte, sowie zur Ableitung der Planung, Implementierung und Kontrolle von Lösungen für bestimmte Problembereiche (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 12). Weiters können erst durch qualitative Methoden Zusammenhänge erfasst, und Ideen oder Hypothesen, ein Thema betreffend, erreicht werden (vgl. Kuß 2004, S. 136).

1.4 Begründung der Erhebungsmethode

Da das Ziel der Untersuchung die Generierung von Spezialwissen darstellt, welches durch eine quantitative Marktforschung nicht zu erheben ist, hat die Autorin sich für das ExpertInneninterview entschieden. Durch die Befragung soll eine übergeordnete Sicht ermöglicht und Strategien erfragt und nicht das Kaufverhalten aus Sicht der EndkundInnen erhoben werden. Daher wäre eine quantitative Befragung der KundInnen in diesem Fall wenig sinnführend, da diese sich meist selbst nicht über ihre Bedürfnisse bzw. Präferenzen im Klaren sind und dazu neigen so viel wie möglich zu fordern, obwohl dies teilweise gar nicht von Bedeutung ist.

Weiters können KundInnen keine Auskunft über zukünftige Entwicklungen geben. Nur durch ExpertInneninterviews ist es möglich Insiderwissen über Märkte, Trends, Zielgruppen, sowie Marketing- und Vertriebsperspektiven zu erhalten. Weiters wird die ExpertInnenbefragung gewählt, da diese besonders zur Erstellung von Prognosen und der Durchleuchtung von bestimmten Sachverhalten dient. Einzelexplorationen hingegen erheben Motive, Emotionen oder Werte verschiedener Personen, von dieser Methode wurde Abstand genommen, da eine Erfüllung des Ziels dadurch nicht gegeben wäre (vgl. ter Hofte-Frankhauser/Wälty 2011, S. 73f.). Die Durchführung der ExpertInneninterviews hilft das Marktwissen so weit zu vertiefen, dass Empfehlungen bezüglich der Positionierung und der Vertriebskanalwahl gegeben werden können.

1.5 Auswahl der ExpertInnen

Bei qualitativen Untersuchungen ist nicht die statistische Repräsentativität das Ziel, sondern die inhaltliche Repräsentativität, welche die Definition von Typologien, widerspiegelt (vgl. Lamnek 2005, S. 386). Die Zusammenstellung der Stichprobe soll angemessen sein, das bedeutet, dass Personen, die für die Untersuchung relevant sind, einbezogen werden. Die Bestimmung der InterviewpartnerInnen erfolgt nicht zufällig, sondern nach vorher definierten Kriterien. Das Erkennen von bestimmten Strukturen und Zusammenhängen soll gewährleistet sein, jedoch ohne die Beschreibung der quantitativen Ausprägung dieser Faktoren (vgl. Lamnek 2005, S. 193).

Oberstes Kriterium um relevante Daten zu erhalten, ist die Auswahl der richtigen ExpertInnen. Diese verfügen über tiefgreifendes, sowie umfangreiches Wissen über ein bestimmtes Feld und können dank dieses Spezialwissensbestands Problemlösungen ableiten und einzelne Fragen spezifisch beantworten (vgl. Hitzler 1994, S. 26).

Die Stichprobe der ExpertInnen wird anhand folgender Kriterien ausgewählt:

- Erkennbarer beruflicher Bezug zum Thema Sport
- Personen mit mindestens 3 Jahren Erfahrung in ihrem Berufsfeld
- Personen aus der Praxis, sowie aus der Wissenschaft
- Sprecher der Erzeugerseite, der Zwischenhändlerseite, der Händlerseite und der Konsumentenseite
- Personen aus den Bereichen Marketing, Vertrieb, Markenmanagement und Presse
- Personen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz

In weiterer Folge wird eine Clusterung der potentiellen ExpertInnen vorgenommen:

- SportexpertInnen
 - Redakteur/In eines Sportmagazins
 - SportwissenschaftlerInnen

- VertriebsexpertInnen
 - Multichannel-Expertin/Experte
 - VertriebsleiterIn eines Mitbewerbers/Herstellers
 - VertriebsleiterIn eines Großhändlers (z.B. Intersport)
 - VertriebsleiterIn eines Einzelhandelskette (z.B. Giga-Sport)
 - VertriebsleiterIn eines kleinen Fachhandels
 - VertriebsleiterIn eines reinen Internetanbieters

- SportmarketingexpertInnen bzw. GeschäftsführerInnen
 - MarketingleiterIn eines Mitbewerbers/Herstellers
 - MarketingleiterIn eines Großhändlers (z.B. Intersport)
 - MarketingleiterIn eines Einzelhandelskette (z.B. Giga-Sport)
 - MarketingleiterIn eines kleinen Fachhandels
 - MarketingleiterIn eines reinen Internetanbieters
 - Marken- bzw. Werbeagentur spezialisiert auf Sport

Insgesamt werden für die Vertiefung des Wissens über den Markt mind. 15 Personen aus diesen Kategorien befragt. Die Anzahl der befragten Personen soll gleichmäßig

auf die drei Länder Deutschland, Österreich und Schweiz sowie die drei Bereiche SportexpertInnen, VertriebsexperInnen und SportmarketingexpertInnen aufgeteilt werden. Die Clusterung erfolgt in erster Linie um das spezielle Fachwissen der einzelnen ExpertInnen abfragen zu können. Daher erfolgt auch im Gesprächsleitfaden eine Spezialisierung auf die einzelnen Gebiete der befragten Personen. Dies wird im nächsten Kapitel noch näher erläutert.

1.6 Fragenmethode und Gesprächsleitfaden

Um den Fluss des leitfadengesteuerten Interviews und die Einhaltung der korrekten Richtung zu gewähren wird im Vorfeld ein Gesprächsleitfaden erstellt. Dieser Leitfaden beinhaltet Bausteine zu folgenden Themen: zur Marktsituation, zu Trends, zum Wettbewerb, zur Zielgruppe und zu bereits verwendeten/potentiellen Vertriebswegen.

Als Gestaltungsform für die Interviews wird die problemzentrierte Fragetechnik gewählt. Dies ist eine abgeleitete Form des narrativen Interviews und verfolgt auch dasselbe Ziel, die Interviewerin/der Interviewer nimmt jedoch eine aktivere Rolle ein. Prinzipiell gilt wie bei der narrativen Befragung, dass die Expertin/der Experte frei erzählen soll, besteht jedoch seitens der Interviewerin/des Interviewers erweiterter Nachfragebedarf bzw. passieren während der Erzählung zu weite Abschweifungen, können Fragen eingeworfen werden. Dies ermöglicht das genauere Eingehen auf bestimmte Problemfelder (vgl. Flick 2004, S. 134-139).

Der Gesprächsleitfaden enthält einerseits allgemeine Fragen, die allen Befragten gestellt werden und weiters, je nach dem aus welchem Gebiet die Expertin/der Experte kommt, Spezialfragen. Behandelt werden innerhalb des Leitfadens Fragen aus folgenden Themenblöcken:

- Allgemeine Situation am Sportartikelmarkt
- Aktuelle und zukünftige Trends
- Wettbewerbssituation
- Zielgruppe
- Bestehende und potentielle Vertriebsmöglichkeiten

Zur Erfassung von allgemeinen Daten der ExpertInnen wird um den Gesprächsfluss nicht zu stören, nach dem Interview ein kurzer Fragebogen mit folgendem Inhalt ausgehändigt:

- Genaues Betätigungsfeld
- In der Branche seit Jahren tätig
- Selbst sportlich aktiv ja/nein
- Einverständniserklärung bitte unterzeichnen

1.7 Durchführungsort, -zeit und Vorgehensweise

Die Interviews werden nach individueller Absprache durchgeführt, wobei der grobe zeitliche Rahmen für die Befragung von 25.01. bis 27.02. angesetzt wird. Der Ort der Durchführung wird ja nach Wunsch und Niederlassung der ExpertInnen spontan vereinbart. Die Befragungen finden vorzugsweise persönlich oder via Skype statt, nur auf besonderen Wunsch der ExpertInnen können die Gespräche auch per Telefon oder E-Mail, abgehalten werden. Vor der Durchführung der wirklichen Interviews, wird ein Pretest mit einer Person aus dem Bereich Sport absolviert, um die tatsächliche Dauer der Befragung zu eruieren, sowie eine Überprüfung der korrekten und eindeutigen Fragestellungen sicher zu stellen. Weiters hilft ein Pretest der Interviewerin sich auf die Situation und Methode einzustellen.

Grundsätzlich gilt bei Expertenbefragungen, dass den Interviewten die Möglichkeit gegeben werden soll ihr gesamtes Wissen zu offenbaren. Daher sollen keine standardisierten Fragebögen angefertigt werden, aber dennoch lässt sich der Befragungsprozess in einzelne grobe Schritte gliedern (vgl. Kuß 2004, S. 13):

1. Erstellung des Gesprächsleitfadens
2. Durchführung eines Pretests
3. Bestimmung der ExpertInnen sowie Zeitpunkt und Ort der Durchführung
4. Begrüßung durch die Interviewerin/den Interviewer
5. Erklärung des Untersuchungszweckes und der Aufzeichnung des Gesprächs
6. Beginn des Gesprächs durch allgemeine Fakten über den Sportartikelmarkt
7. Steuerung der Befragung durch Stellung von Zwischenfragen
8. Ende und Zusammenfassung durch die Interviewerin/den Interviewer

9. Unterzeichnung der Einverständniserklärung
10. Verabschiedung
11. Transkription des Interviews
12. Analyse und Bewertung der Ergebnisse

Um einen einwandfreien Gesprächsablauf zu gewährleisten, werden, ein Raum in dem die Expertin/der Experte in Ruhe und ohne Störung befragt werden kann, ein Aufzeichnungsgerät, Schreibmaterial, sowie eine Einverständniserklärung benötigt.

1.8 Auswertung der Interviews

Nach Durchführung der einzelnen Interviews erfolgt die Transkription, dabei werden die Aufzeichnungen unter Beachtung von Gestik, Mimik und nonverbalen Hinweisen, schriftlich niedergeschrieben.

Danach erfolgt eine Analyse der Ergebnisse mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse von Mayring. Der erste Schritt ist die Einteilung der Inhalte in die Kategorien: allgemeine Situation am Sportartikelmarkt, Trends, Konkurrenz, Zielgruppen und Vertriebswege. Danach geschieht eine Kürzung, der einzelnen Bestandteile des Interviews, sowie deren Paraphrasierung. Die paraphrasierten Inhalte werden durch eine Generalisierung auf das Wesentliche reduziert, wodurch ein Vergleich der einzelnen relevanten Aussagen der Interviews möglich wird.

Die Experteninterviews werden einerseits einzeln analysiert, um besondere Reaktionen und Entwicklungen während der Gespräche aufzuzeigen und andererseits wird eine Gesamtanalyse durchgeführt, um die Häufigkeiten spezieller Aussagen zu präsentieren. Das Ergebnis der Primärmarktforschung soll in der gleichen Reihenfolge wie die Sekundäranalyse dargestellt werden. Dadurch können die sekundären und primären Informationen leichter miteinander verglichen werden.

1.9 Zeitplan für die Untersuchung

In Abbildung 1, wird der Zeitplan der Primärmarktforschung, hinsichtlich Vorbereitung, Durchführung und Auswertung, sowie deren einzelne Schritte, visualisiert.

	Kalenderwoche															
	KW-50	KW-51	KW-52	KW-01	KW-02	KW-03	KW-04	KW-05	KW-06	KW-07	KW-08	KW-09	KW-10	KW-11	KW-12	
Experteninterview																
Vorbereitung																
Untersuchungsdesign erstellen																
Entwurf an Coach senden																
Untersuchungsdesign überarbeiten																
Gesprächsleitfaden entwerfen																
Gesprächsleitfaden Coach senden																
Überarbeitung Leitfaden																
Experten aquirieren																
Durchführung																
Pretest durchführen																
Interviews abhalten																
Auswertung																
Transkription der Interviews																
Ergebnisse Paraphrasieren																
Paraphrasierte Inhalte selektieren																
Aussagen vergleichen																
Zusammenfassen der Analyseergebnisse																
Vergleich Sekundär- und Primärmarktforschung																

Tabelle A1: Grober Zeitplan der Primärmarktforschung (Eigene Darstellung)

2. Gesprächsleitfaden ExpertInneninterviews

Guten Tag Frau/Herr X, mein Name ist Tanja Ramsauer und ich bin Studentin der Fachhochschule Campus 02 in Graz im Masterstudium „Sales Management“. Zu Beginn möchte ich mich recht herzlich dafür bedanken, dass Sie sich dazu bereit erklärt haben, ein Interview zum Thema Positionierung von Sportbekleidungsmarken, durchzuführen.

Ich bitte Sie, die im Zuge dieser Marktforschung gestellten Fragen nach Ihrem subjektiven Empfinden zu beantworten. Alle Aussagen werden natürlich vertraulich behandelt und die Auswertung findet in anonymer Form ohne Angaben von Namen oder Unternehmen statt. Wenn Sie einverstanden sind, dann zeichne ich das Gespräch auf, um später die Transkription durchführen zu können. Das Interview wird ca. 35 – 40 Minuten dauern.

Block 1: Sportartikelmarkt – Einstiegsfragen und allgemeine Fragen zum Thema Sportartikelmarkt im DACH-Raum

1.1. Wie schätzen Sie die aktuelle Situation am Sportbekleidungsmarkt im DACH-Raum ein?

(z.B. Wettbewerbssituation, hohe/niedrige Anzahl an Herstellern/Händlern, hohe/niedrige Produktvielfalt, Image von österreichischen Sportbekleidungsherstellern, Nachfrager-Anbieter Beziehung, Marktregeln,...)

1.2. Was sind Ihrer Meinung nach, die wichtigsten Trends am Sportbekleidungsmarkt im DACH-Raum? Wie wird sich der Markt entwickeln?

1.3. Worin sehen Sie hinsichtlich der Trends die größten Herausforderungen für SportbekleidungsHersteller im DACH-Raum?

1.4. Welche Zielgruppen hinsichtlich Sportart, Alter und Intensität (Hobby- vs. Extremsportler) sind am Sportbekleidungsmarkt besonders wichtig und warum?

Block 2: Positionierung

- 2.1. Inwieweit ist Ihrer Meinung nach eine starke Marke (Image, Akzeptanz, Präsenz) für Sportbekleidungshersteller von Bedeutung? Sind KundInnen in diesem Segment eher markenorientiert oder produktorientiert?
- 2.2. Was kennzeichnet aus Ihrer Sicht eine starke Marke bzw. welche Eigenschaften muss eine Marke besitzen, um am Sportbekleidungsmarkt langfristig zu bestehen?
- 2.3. Welche Strategien verfolgten erfolgreiche Sportbekleidungshersteller, um den Markt zu erobern? Welche Alleinstellungsmerkmale zeichnen diese aus? Und welche Werte werden in Zukunft an Bedeutung gewinnen?

(z.B. besonders starker Markenauftritt, besondere Vertriebskanäle/-netzwerke, besonders starke Marketingaktivitäten, Image wird besonders positiv empfunden, ...)

Block 3: Bike/Radmarkt

- 3.1. Welche Hersteller- und Händlermarken für Sportbekleidung sind aus Ihrer Sicht im Bereich Bike/Rad von besonderer Bedeutung?
- 3.2. Welche Zielgruppen hinsichtlich Alter und Intensität (Hobby- vs. Extremsportler) denken Sie, sind zurzeit im Segment Bike/Rad wichtig und welche werden in Zukunft an Bedeutung gewinnen?
- 3.3. Mit welchen der vorher genannten Zielgruppen kann der höchste Umsatz bzw. Deckungsbeitrag (DB) erzielt werden?
- 3.4. Wo und wie informieren sich Ihrer Meinung die KundInnen im Segment Bike/Rad über Produkte und Neuheiten?

Block 4: Vertriebsbezogene strategische Fragen

- 4.1. Welche Vertriebswege sind aus Ihrer Sicht zurzeit für den Sportbekleidungsmarkt mit Fokus auf Bike/Rad besonders wichtig und warum? Welche Vertriebskanäle werden in Zukunft an Bedeutung gewinnen?
- 4.2. Was denken Sie bezüglich Multichannelstrategien in dieser Branche? Welche Chancen und Risiken bringt diese Strategie Ihrer Meinung nach mit sich?
- 4.3. Welche Vertriebskanäle nutzen Sie für den Verkauf Ihrer Marken/Produkte?
- 4.4. Welches Ziel/welche Ziele standen bei der Auswahl der Kanäle im Fokus und nach welchen Kriterien haben Sie die Vertriebswege gewählt?
- 4.5. Welche Bedeutung haben der Online-Vertrieb bzw. Onlineshops für Sportbekleidungshersteller bzw. –händler? Und wie wird sich dieser Kanal in Zukunft entwickeln?
(z.B. Vorteile/Nachteile, sinnvoll oder nicht zu empfehlen)
- 4.6. Inwieweit sehen Sie einen Konflikt darin, wenn ein Hersteller seine Ware über Fachhändler vertreibt und selbst einen eigenen Onlineshop betreibt?
- 4.7. Welche Kundengruppen sind im Bike/Radsegment am internetaffinsten?

Block 5: Vertriebsbezogene operative Fragen

- 5.1. Welche Grundelemente müssen aus Ihrer Sicht bei der Implementierung eines Onlineshops für Markenartikel bedacht werden?
- 5.2. Sollte Ihrer Meinung nach, das im Onlineshop eines Herstellers angebotene Sortiment, ident oder nicht ident zu dem des Handels sein?
- 5.3. Sollte aus Ihrer Sicht ein Hersteller in seinem Onlineshop im Bereich Bike/Rad a) das gesamte Sortiment, b) nur das Sortiment für eine spezielle Zielgruppe oder c) nur Artikel die im Handel beinahe nicht verkauft werden, anbieten und warum?
- 5.4. Sollte die Preispolitik im Onlineshop ident zu der verfolgten Strategie im stationären Handel sein und warum bzw. warum nicht?
- 5.5. Denken Sie, dass die Website von Herstellern mehr zu Verkaufszwecken oder zu reinen Informationszwecken genutzt werden sollte und warum?
- 5.6. Welche Informationen sind Ihrer Meinung SportlerInnen auf der Homepage von Sportbekleidungsanbietern im Kaufentscheidungsprozess besonders wichtig?
- 5.7. Ist es aus Ihrer Sicht sinnvoll zusätzlich zur Website bzw. zum Onlineshop zur weiteren Informationsvermittlung einen Blog bzw. sonstige Tools (z.B. Facebook) zu bedienen?

Block 6: Abschließende Frage und weitere Anmerkungen

6.1. Was halten Sie aufgrund Ihrer Erfahrung für am sinnvollsten?

- a) Ein Sportbekleidungshersteller hat einen eigenen Onlineshop, obwohl auch Fachhändler beliefert werden. Diese Fachhändler werden jedoch nicht in die Onlinestrategie eingebunden
- b) Die bestehenden Fachhändler werden soweit wie möglich in den Onlineauftritt integriert
- c) Ein Hersteller besitzt zwar eine Homepage zur Informationsvermittlung, jedoch keinen eigenen Onlineshop

Antwort: A B C

Begründung:

6.2. Gibt es zum Schluss aus Ihrer Sicht noch Ergänzungen, die das Thema Sportbekleidungsmarken bzw. deren Vertrieb betreffen und wichtig für die Erstellung dieser Arbeit sein könnten?

Ich bedanke mich recht herzlich für das ausführliche Gespräch und Ihre aufgewandte Zeit und wünsche noch einen schönen Tag.

3. Projektplan

	Dauer in Tagen	Start	Ende	Meilenstein	Feb.16	Mär.16	Apr.16	Mai.16	Jun.16	Aug.16	Sep.16	Okt.16	Nov.16	Dez.16	Jan. 2017	Feb.17	Mär.17	Apr.17	Mai.17	Jun.17
Eigener Urlaub															3Tage			4T		
Urlaub MA-Betreuer														1 Woche				1W		
Urlaub U-Betreuer														2 W				5T		
MA-Themenfindung und Antragseinreichung	191	12.12.2015	20.06.2016																	
MA-Themenfindung	80	12.12.2015	01.03.2016																	
MA-Antrag erstellen	52	01.03.2016	22.04.2016																	
MA-Antrag einreichen				20.04.2016																
MA-Antrag Feedback				30.05.2016																
Erstes Treffen mit MA-Betreuer und U-Betreuer				06.06.2016																
Neuverfassung MA-Antrag	14	06.06.2016	20.06.2016																	
MA-Antrag 2 x einreichen				20.06.2016																
Kick-Off Phase durchführen	73	01.08.2016	13.10.2016																	
Vorbereitung für MA-Betreuer Erstgespräch	72	01.08.2016	12.10.2016																	
MA-Betreuer Erstgespräch				13.10.2016																
Vorbereitung für Kick-Off Meeting	41	01.09.2016	12.10.2016																	
Kick-Off Meeting				13.10.2016																
DS1 absolvieren	79	01.08.2016	19.10.2016																	
Unternehmensbeschreibung erarbeiten	5	25.09.2016	30.09.2016																	
Aufgabenstellung, Problem, Ziele überarbeiten	70	01.08.2016	10.10.2016																	
Inhaltsverzeichnis, Bezugsrahmen erstellen	19	24.09.2016	13.10.2016																	
Projektplan erstellen	12	01.10.2016	13.10.2016																	
Literatur Recherche für DS1	73	01.08.2016	13.10.2016																	
Literaturliste erstellen	73	01.08.2016	13.10.2016																	
Präsentation für DS1 erstellen	5	09.10.2016	14.10.2016																	
Unterlagen für DS1 kontrollieren	2	12.10.2016	14.10.2016																	
Abgabe der DS1 Unterlagen				14.10.2016																
Präsentation für DS1 vorbereiten	5	14.10.2016	19.10.2016																	
DiplomantenInnenseminar 1				19.10.2016																
DS2 absolvieren	125	15.09.2016	18.01.2017																	
Literaturrecherche verfeinern	84	20.10.2016	12.01.2017																	
Feedback des DS1 einarbeiten	5	20.10.2016	25.10.2016																	
Erarbeitung MA-Vereinbarung	3	15.11.2016	18.11.2016																	
Abgabe MA-Vereinbarung				18.11.2016																
Theoretischen Teil erstellen	75	25.10.2016	08.01.2017																	
Kapitel Markenmanagement erstellen	21	25.10.2016	15.11.2016																	
An Coach reporten				15.11.2016																
Kapitel Positionierung von Handelsunternehmen	34	01.11.2016	05.12.2016																	
An Coach reporten				05.12.2016																
Kapitel Vertrieb im Handelssektor	43	15.11.2016	28.12.2016																	
Theorieteil Korrektur lesen	2	28.12.2016	30.12.2016																	
Erstversion für DS 2 an Coach und LÖFFLER senden				30.12.2016																
Weitere Unterlagen für DS2 vorbereiten	84	20.10.2016	12.01.2017																	
Untersuchungsdesign	111	15.09.2016	04.01.2017																	
Projektplan modifizieren	4	05.01.2017	09.01.2017																	
DS2 Präsentation erstellen	7	05.01.2017	12.01.2017																	
Feedback des Coaches einarbeiten	6	02.01.2017	08.01.2017																	
Abschluss des theoretischen Teils				08.01.2017																
Unterlagen für DS2 korrigieren	4	08.01.2017	12.01.2017																	
Abgabe der DS2 Unterlagen				13.01.2017																
Präsentation für DS2 vorbereiten	5	13.01.2017	18.01.2017																	
DiplomantenInnenseminar 2				18.01.2017																

- Legende:
- ◆ Meilenstein
 - Prozess eines gesamten Abschnitts
 - Teilprozess eines Abschnitts

	Dauer in Tagen	Start	Ende	Meilenstein	Feb.16	Mär.16	Apr.16	Mai.16	Jun.16	Aug.16	Sep.16	Okt.16	Nov.16	Dez.16	Jan. 2017	Feb.17	Mär.17	Apr.17	Mai.17	Jun.17
DS3 absolvieren	128	15.12.2016	22.04.2017																	
Feedback aus DS2 einarbeiten	5	20.01.2017	25.01.2017	25.01.2017																
Meeting mit LÖFFLER und Coach				25.01.2017																
Unternehmensvorstellung überarbeiten	5	25.01.2017	30.01.2017																	
Marktanalyse durchführen	48	29.12.2016	15.02.2017																	
Primäre Marktforschung durchführen	100	15.12.2016	25.03.2017																	
Gesprächsleitfaden erstellen	5	15.12.2016	20.12.2016																	
Entwurf an Coach senden				20.12.2016																
Gesprächsleitfaden adaptieren	10	20.12.2016	30.12.2016																	
Geeignete Experten finden	31	15.12.2016	15.01.2017																	
Experteninterviews durchführen	33	25.01.2017	27.02.2017																	
Transkription der Interviews	6	27.02.2017	05.03.2017																	
Ergebnisse der Experteninterviews	5	05.03.2017	10.03.2017																	
Ergebnisse der Mafo zusammenfassen	5	10.03.2017	15.03.2017																	
Meeting mit LÖFFLER und Coach				15.03.2017																
Positionierungskonzept	21	01.03.2017	22.03.2017																	
An Coach reporten				22.03.2017																
Positionierungskonzept Vertrieb	30	01.03.2017	31.03.2017																	
An Coach reporten				31.03.2017																
Erstellung eines Budgetplan + Controlling	18	15.03.2017	02.04.2017																	
Resumee und Korrektur lesen	2	02.04.2017	04.04.2017																	
Erstversion für DS3 an Coach senden				04.04.2017																
Feedback von Coach einarbeiten	4	04.04.2017	08.04.2017																	
Masterarbeit überarbeiten und korrigieren	6	04.04.2017	10.04.2017																	
DS3 Version an Coach senden				10.04.2017																
Feedback einarbeiten	3	10.04.2017	13.04.2017																	
Präsentation für DS3 erstellen	9	04.04.2017	13.04.2017																	
Abgabe der DS3 Unterlagen				13.04.2017																
Präsentation für DS3 vorbereiten	7	15.04.2017	22.04.2017																	
DiplomantenInnenseminar 3				22.04.2017																
Masterarbeit abschließen	69	22.04.2017	30.06.2017																	
Feedback aus DS3 einarbeiten	8	22.04.2017	30.04.2017																	
Unternehmenspräsentation bei LÖFFLER				25.04.2017																
Vorbereitung der Präsentation	3	22.04.2017	25.04.2017																	
Masterarbeit selber korrigieren und Korrektur lesen lassen	10	25.04.2017	05.05.2017																	
Projektplan adaptieren	12	25.04.2017	07.05.2017																	
An Coach reporten				07.05.2017																
Abgabe der ungebundenen Masterarbeit				12.05.2017																
Masterarbeit Endkorrektur	15	15.05.2017	30.05.2017																	
Reinschrift der Masterarbeit erstellen	11	30.05.2017	10.06.2017																	
Masterarbeit drucken und binden	10	10.06.2017	20.06.2017																	
Abgabe der gebundenen Masterarbeit				30.06.2017																

Legende:																				
◆ Meilenstein																				
■ Prozess eines gesamten Abschnitts																				
■ Teilprozess eines Abschnitts																				

4. Detaillierter Projektplan-MAFO

	Involvierte Personen	Start	Ende	Kalenderwoche																							
				KW-44	KW-45	KW-46	KW-47	KW-48	KW-49	KW-50	KW-51	KW-52	KW-01	KW-02	KW-03	KW-04	KW-05	KW-06	KW-07	KW-08	KW-09	KW-10	KW-11	KW-12			
MAFO - Experteninterviews																											
Vorbereitung																											
Laufende Abstimmung mit Unternehmen bzgl. MAFO	S, UB	31.10.2016	29.01.2017																								
Finden der geeignetsten MAFO-Methode	S, B, UB	31.10.2016	20.11.2017																								
Expertensuche	S, B, UB	21.11.2016	25.01.2017																								
Experten kontaktieren und Termine vereinbaren	S	21.11.2016	25.01.2017																								
Untersuchungsdesign erstellen	S	21.11.2016	04.01.2017																								
Entwurf mit Coach besprechen	S, B	04.01.2017	06.01.2017																								
Untersuchungsdesign überarbeiten	S	06.01.2017	08.01.2017																								
Gesprächsleitfaden entwerfen	S	06.01.2017	15.01.2017																								
Gesprächsleitfaden mit Coach und UB besprechen	S, B, UB	15.01.2017	18.01.2017																								
Überarbeitung Leitfaden	S	18.01.2017	22.01.2017																								
Feedback DS2 einarbeiten und nachbesprechen	S, B	19.01.2017	23.01.2017																								
Überarbeitete Unterlagen an B & UB senden	S	20.01.2017	20.01.2017																								
Finale Leitfadenerstellung	S	20.01.2017	22.01.2017																								
Durchführung																											
Pretest durchführen + Anpassungen (falls erforderlich)	S	22.01.2017	25.01.2017																								
Interviews mit ExpertInnen abhalten	S	25.01.2017	27.02.2017																								
Auswertung																											
Transkription der Interviews	S	25.01.2017	05.03.2017																								
Ergebnisse Paraphrasieren	S	05.03.2017	10.03.2017																								
Paraphrasierte Inhalte selektieren	S	10.03.2017	13.03.2017																								
Aussagen vergleichen	S	10.03.2017	13.03.2017																								
Zusammenfassen der Analyseergebnisse	S	10.03.2017	15.03.2017																								
Gemeinsamkeiten/Unterschiede dokumentieren	S	10.03.2017	15.03.2017																								
Ergebnisse der Interviews mit B und UB besprechen	S, B, UB	15.03.2017	17.03.2017																								
Sekundärmarktforschung als Ergänzung	S	29.12.2016	15.02.2017																								
Vergleich Sekundär- und Primärmarktforschung	S	15.03.2017	21.03.2017																								
Anforderungen für restl. Praxisteil erfragen	S, B, UB	15.03.2017	21.03.2017																								

Legende:
 S.....Studentin
 B.....Betreuer
 UB....Unternehmensbetreuer