

MASTERARBEIT

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

Kaufprozess im Omni Channel für den Schuheinzelhandel am Beispiel von Humanic Österreich

Betreuerin:

Mag (FH) Dr. Katrin Neuböck

Vorgelegt von:

Daniel Macher, BA

1510557010

Graz, 23.06.2017

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, 23.06.2017

.....
Daniel Macher, BA

Zusammenfassung

Diese Masterarbeit beschäftigt sich mit den Möglichkeiten des Omni-Channel-Kaufprozesses im Schuheinzelhandel am Beispiel von Humanic Österreich. In den letzten Jahren haben sich viele Veränderungen in der Handelslandschaft gezeigt. Vor allem jüngere Zielgruppen verändern zusehends ihr Kaufverhalten und den zugehörigen Kaufprozess. Die Welten zwischen stationärem Handel und Online-Handel scheinen immer öfter zu verschwimmen. Des Weiteren wurden im theoretischen Teil verschiedene Möglichkeiten aufgezeigt, die Kundinnen und Kunden in jeder Phase des Kaufprozesses zu begeistern und den Prozess interessant und angenehm zu gestalten. Auch der technische Fortschritt macht vor dem Einzelhandel nicht halt. Die Theorie hat eine Vielzahl an Möglichkeiten hervorgebracht, die Customer Journey der Kundinnen und Kunden besser zu verstehen und ein positives Einkaufserlebnis zu gestalten. Jedoch hat die Theorie auch gezeigt, dass der Online-Handel zwar als wichtiger Teil eines Handelsunternehmens angesehen werden kann, doch der stationäre Teil oft noch der viel wichtigere Kanal eines Unternehmens ist.

Die Erkenntnisse der Theorie wurden in einer quantitativen Marktforschung bei den Kundinnen und Kunden von Humanic Österreich gezielt getestet. Überraschend war, dass vor allem junge Zielgruppen trotz hoher Affinität zu neuen Medien und neuen Kanälen, den Kauf nicht überwiegend online abwickeln, sondern nach der Online-Suche meist den Vertriebskanal wechseln und den stationären Handel aufsuchen. Auch hat sich herausgestellt, dass vor allem das Sortiment ein zentraler Faktor in der Kundenreise ist. Hier ist Humanic Österreich gefordert, diese Verfügbarkeitshürde mit Hilfe technischer Möglichkeiten zu überwinden und das Sortiment wie auch die zugehörige Verfügbarkeit für seine Kundinnen und Kunden zu gewährleisten. Eine Vielzahl an Maßnahmen hat das Unternehmen bereits in Richtung des Omni-Channel-Kaufprozesses gestartet. Vor allem im Online-Bereich funktionieren übergreifende Serviceleistungen bereits gut. Künftig sollten vor allem im stationären Bereich die Aufgaben erledigt werden, um die Wandlung von einem Multi-Channel- zu einem Omni-Channel-Anbieter zu vollziehen.

Abstract

This master thesis focuses on the possibilities of the omnichannel purchasing process in the shoe retail sector, using Humanic Austria as an example. In recent years there have been many changes in the world of commerce, the most important being that younger target groups have altered their purchase behaviour and consequently the corresponding purchase process significantly. The lines between stationary trade and online trade seem to become more and more blurred.

The theoretical part of this paper lines out different strategies how to inspire the customers in every phase of the purchase process, and how to turn this process into an interesting and pleasant experience.

Technical progress has also affected the retail trade. However, research has shown that while online trade is an important part of a trading venture, traditional retail trade often is still of higher importance than other purchasing channels.

This thesis has been tested in a quantitative market research focusing on the customers of Humanic Austria. The outcome shows that although young target groups have a high affinity to new media and new communication channels and thus search for products online, they still make their purchases mainly at retail stores.

Consequently, it has turned out that above all the assortment plays a major role in the customer journey. Therefore, making use of all technical possibilities to ensure optimal availability of all products has to become Humanic Austria's main priority. The company has already taken a variety of measures towards implementing the omnichannel purchase process. In the online sector, especially, general service achievements are already well functioning. The next challenge will be to adapt of-line retailing in a way that transforms it from being a multichannel provider to an omnichannel supplier.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	II
Abstract	III
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	X
Abkürzungsverzeichnis	XI
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation	1
1.2 Herausforderung	2
1.3 Zielsetzung.....	3
1.3.1 Unternehmensziele	3
1.3.2 Ziel der Masterarbeit.....	3
1.3.3 Nicht Ziel.....	3
1.4 Bezugsrahmen und Aufbau der Arbeit	4
2. Online-Handel	5
2.1 Grundlagen des Online-Handels und begriffliche Abgrenzung der Kanäle	5
2.2 Zielgruppen im Online-Handel.....	8
2.3 Kommunikation im Online-Handel	10
2.3.1 Social Media Marketing	11
2.3.2 Retargeting/Remarketing.....	12
2.3.3 Branded Content.....	13
2.3.4 Mobile Marketing	15
2.4 Mobile Commerce und Location Based Service.....	16
2.5 Social Commerce	18
2.6 Augmented und Virtual Reality	19
3. Offline-Handel	21
3.1 Grundlagen des stationären Handels	21
3.2 Zielgruppen nach Sinus-Milieus	23

3.3	Klassische Kommunikationskanäle	25
3.3.1	TV- und Radio-Werbung	26
3.3.2	Printwerbung.....	27
3.3.3	Out-of-Home-Medien	28
3.3.4	Instore-Kommunikation	28
3.4	Einkaufserlebnis im stationären Handel	29
3.5	Digitalisierung am POS	33
3.5.1	Digital Signage am POS	36
3.5.2	Personalisierte Kundenansprache	38
3.5.3	Mobiles Payment und Kassen	39
3.5.4	Sortimentsausweitung durch Omni-Channel-Strukturen.....	40
4.	Kaufprozess im Omni Channel	42
4.1	Kaufverhalten in Omni-Channel-Handel.....	42
4.1.1	Gütereinteilung	43
4.1.2	Kaufentscheidungstypen	43
4.1.3	Limitiertes Kaufverhalten	44
4.1.4	Kaufwürfel nach Schengber.....	45
4.2	Neue Wege im Kaufprozess - Customer Journey	46
4.3	Touchpoints der Customer Journey	49
4.4	Customer-Touchpoint-Organisation in Omni-Channel-Strukturen.....	51
4.5	Big Data im Handel	53
5.	Prozess für eine Customer Journey im Omni-Channel-Handel	56
5.1	Ist Analyse.....	57
5.2	Die Soll-Strategie	58
5.3	Die operative Umsetzung	59
5.4	Monitoring und Optimierung	59
6.	Untersuchungsdesign	62
6.1	Informationsbedarf	62

6.2	Auswahl der Methode.....	63
6.3	Stichprobenauswahl.....	64
6.4	Hypothesen	65
6.5	Erhebungsinstrument und Feldarbeit	67
7.	Situationsanalyse.....	68
7.1	Unternehmensvorstellung	68
7.2	Bestehende Strukturen Humanic	70
7.3	Kundenanalyse von Humanic AT	72
7.4	Markt und Umfeldanalyse.....	74
7.5	Bestehende Strukturen der relevanten Mitbewerber	76
7.6	SWOT Katalog	79
8.	Primärmarktforschung	80
8.1	Grunddaten	80
8.2	Information u. Einkaufsverhalten von Humanic Kundinnen und Kunden	83
8.3	Wichtige Kriterien für Online und Offline-Käufe.....	90
8.4	Möglichkeiten für ein besseres Einkaufserlebnis.....	92
8.5	Net Promoter Score.....	97
8.6	Hypothesen	97
9.	Optimierte Customer Journey im Omni-Channel-Handel für Humanic AT	101
9.1	Die Ist-Analyse	101
9.2	Die Soll-Situation.....	105
9.2.1	Die Homepage und der Online-Store.....	105
9.2.2	Social Media	106
9.2.3	Beratung im Geschäft.....	107
9.2.4	Einkaufserlebnis am Point-of-Sale.....	108
9.2.5	Technik am Point-of-Sale	109
9.2.6	Kundenkarte und Organisation	110
9.3	Die operative Umsetzung – Maßnahmen.....	110

9.3.1	Zielgruppedefinition	111
9.3.2	Kommunikation des Unternehmens.....	111
9.3.3	Online-Store.....	112
9.3.4	Einkaufserlebnisse im stationären Bereich	112
9.3.5	Technik am Point-of-Sale	113
9.3.6	Beratung im Geschäft.....	114
9.3.7	Organisation für Omni-Channel-Handel.....	114
9.3.8	Zusammenfassung der Maßnahmen	115
9.4	Monitoring – Mögliche Kennzahlen zu den Maßnahmen.....	116
10.	Handlungsempfehlungen.....	119
11.	Conclusio	123
12.	Literaturverzeichnis	125
13.	Anhang	134

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezugsrahmen	4
Abbildung 2: E- Commerce Entwicklung	6
Abbildung 3: Beispielhaft Customer Journey online	11
Abbildung 4: Tablet- und Smartphone-Shopping.....	17
Abbildung 5: Beispiel eines virtuellen Stores.....	20
Abbildung 6: Lebenszyklus der Betriebstypen des stationären Handels	22
Abbildung 7: Sinus-Milieus in Österreich.....	23
Abbildung 8: Ausgaben Werbung in Österreich 2015.....	26
Abbildung 9: Relevanz einer angenehmen Atmosphäre und Gestaltung eines Geschäftes	31
Abbildung 10: Faktoren für Einkaufserlebnis	32
Abbildung 11: Interesse an digitalen Services, Ränge 1–12	34
Abbildung 12: POS Technologien 11teamsport Flagship Store Berlin	38
Abbildung 13: Kaufwürfel von Schengber	45
Abbildung 14: Darstellung einer Customer Journey	48
Abb. 15: Old und New Economy Spannungsfeld.....	52
Abbildung 16: Der Touchpoint Management Prozess in 4 Schritten	56
Abbildung 17: Buying Cycle.....	58
Abbildung 18: Marktforschungsprozess	62
Abbildung 19: Umsätze Humanic AT stationär	69
Abbildung 20: Umsätze E-Commerce 2011 - 2015	70
Abbildung 21: Bereits umgesetzte und geplante Maßnahmen Humanic	70
Abbildung 22: Aktuelle Strukturen Humanic nach Kaufphase	71
Abbildung 23: Shopper Generation Humanic Online	72
Abbildung 24: Zielgruppen nach Geschlecht und Bonsumme 2016	73
Abbildung 25: Gesamtmarkt Österreich 2016.....	74
Abbildung 26: Marktanteile Schuheinzelhandel 2015.....	75
Abbildung 27: Analyse Mitbewerber Österreich.....	76
Abbildung 28: Teilnehmer Umfrage nach Shopper Generation	80
Abbildung 29: Geschlecht der TeilnehmerInnen.....	81
Abbildung 30: Höchste abgeschlossene Ausbildung	81
Abbildung 31: Haushaltsgröße BefragungsteilnehmerInnen	82
Abbildung 32: Persönliches Haushaltseinkommen.....	82

Abbildung 33: Wohnsitz der Befragten	83
Abbildung 34: Kaufhäufigkeit von Schuhen im Jahr	84
Abbildung 35: Einkauf pro Jahr bei Humanic?.....	84
Abbildung 36: Kaufhäufigkeit Humanic online	85
Abbildung 37: Einkaufsverhalten Humanic Kundinnen und Kunden nach Vertriebskanal	85
Abbildung 38: Kanalwahl nach Altersgruppen	86
Abbildung 39: Lieblingsschuhgeschäft von Humanic Kundinnen und Kunden	87
Abbildung 40: Informationsquellen der Kundinnen und Kunden.....	88
Abbildung 41: Informationsverhalten u. Kaufverhalten Kundinnen und Kunden...	89
Abbildung 42: Kriterien Wichtigkeit Online-Shop	90
Abbildung 43: Kriterien für den stationären Einkauf	91
Abbildung 44: Mögliche Serviceleistungen bei Humanic	93
Abbildung 45: Interesse an digitalen Service im stationären Geschäft.....	94
Abbildung 46: Preisbereitschaft bei angenehmer Gestaltung und Atmosphäre ..	96
Abbildung 47: Net Promotor Score.....	97
Abbildung 48: Customer Journey der Zielgruppen	102

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Einteilung der Shopper Generation.....	9
Tabelle 2: Vorteile M-Commerce	17
Tabelle 3: Vor- und Nachteile des Sinus-Milieu.....	24
Tabelle 4: Tabelle von Schengbar.....	46
Tabelle 5: Customer Touchpoint Ziele.....	53
Tabelle 6: Zielgruppenstrategie Humanic Offline.....	73
Tabelle 7: SWOT-Katalog.....	79
Tabelle 8: Kreuztabelle Einkäufe* Anzahl der Informationsquellen n=401	98
Tabelle 9: Kreuztabelle Informationsverhalten * Wahl des Einkaufskanals. n=401	99
Tabelle 10: Kreuztabelle Weiterempfehlung * Einkäufe im letzten Jahr n=401 ..	100
Tabelle 11: Maßnahmen	115
Tabelle 12: Zusammenfassung Monitoring	118

Abkürzungsverzeichnis

POS = Point-of-Sale

EBIT = Earnings before interest and taxes

NPS = Net Promotor Score

1. Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Der stationäre Handel befindet sich seit Jahren im Umbruch. Die Möglichkeit, im Internet zu bestellen und zu kaufen, wird immer stärker von den Konsumentinnen und Konsumenten genutzt. Dies führt dazu, dass sich der stationäre Handel immer öfter in einer Drucksituation befindet und sich gegen große Pure Player wie Amazon durchsetzen muss (vgl. Brokelmann 2015, S. 1).

Diese veränderte Situation zeigt sich im lokalen Einzel- wie auch im internationalen Handel. Getätigte Innovationen ‚von gestern‘ sind in einer schnellen Welt in den Köpfen der Kundinnen und Kunden bereits wieder veraltet und austauschbar – einer Welt, in der Smartphones in lediglich zwei Jahren eine Marktdurchdringung erzielt haben, wofür das Fernsehen noch 13 Jahre benötigt hat. Ein sich stetig veränderndes Konsumentenverhalten, bei dem sich die Themen des wachsenden mobilen Shoppings und die Veränderung der Customer Journey, aber auch die enorme Wichtigkeit von Loyalty-Programmen und die stetig wachsende Größe des Social Media beim Einkauf zeigen (vgl. Bovensiepen/Schmaus 2016, S. 5).

Auch der österreichische Schuhhandel kann sich diesem Trend nicht entziehen; vor allem Online-Handel, Monolabelstores und Textildiskonter allokalieren gegenüber dem stationären Schuhhandel zunehmend Marktanteile. Dabei steigt der Anteil für Schuhe in Österreich im Jahre 2015 auf ein Niveau von 1,5 Mrd. Euro in der Branche. Von den 1,5 Mrd. Euro fließen 1,2 Mrd. in den stationären Schuhhandel, der Rest in den Online-Handel (vgl. Hasse 2016).

Dabei zeigt sich jedoch, dass der Online-Umsatz zu mehr als der Hälfte ins Ausland zu Pure-Playern wie Zalando oder anderen Online Shops geht. Damit unterliegt der österreichische Schuhmarkt einem harten Verdrängungswettbewerb und einer stetigen Filialisierung. Dies führt dazu, dass die derzeit etwa 1500 Schuhgeschäfte kontinuierlich in der Zahl abnehmen, während sich zugleich die verbliebenen Einheiten vergrößern (vgl. Regioplan 2015).

1.2 Herausforderung

Die Leder & Schuh AG ist mit ihren aktuellen Vertriebslinien Corti, Jello, Humanic und Shoe4You am österreichischen Markt vertreten. Mit der Marke Humanic ist das Unternehmen an 59 Standorten in Österreich präsent. Der Online Shop der Marke Humanic wurde 2009 gelauncht und seither verschieben sich immer mehr Umsatzanteile vom stationären Handel in Richtung Online-Handel des Unternehmens, jedoch betragen die Anteile des stationären Handels der Firma Humanic 96 % des Umsatzes im Jahre 2015 in Österreich und sind damit noch immer der mit Abstand stärkste Vertriebskanal (vgl. Oswald 2016).

Die Digitalisierung schreitet immer stärker voran und vor allem junge Zielgruppen tendieren dem allgemeinen Vernehmen nach immer mehr dazu, ihre Einkäufe online zu erledigen. Demnach befindet sich die Firma Humanic im Spannungsfeld zwischen einem wachsenden Online-Geschäft und immer schwerer zu generierenden Erfolgsfaktoren im stationären Handel (vgl. Oswald 2016).

Just hierin liegen Potenziale, diese beiden Vertriebswelten optimaler aufeinander abzustimmen und von einem Multi-Channel- zu einem Omni-Channel-Anbieter zu werden und dadurch Differenzierungspotenzial zu den Mitbewerbern zu nutzen. Dennoch scheint dieser Bereich vor allem am POS noch nicht angekommen zu sein und demnach sind die Möglichkeiten hier beinahe grenzenlos. Gleichwohl sollten die Optionen nicht wahllos genutzt, sondern die Investitionen in nutzenstiftenden Themen eingebracht werden.

Daraus ergeben sich potenzielle Fragen dazu, wie das Unternehmen Humanic es schaffen kann, die Vorzüge des Online-Kanals mit den Vorzügen eines Filialnetzes zu kombinieren und dadurch die Einfachheit der Kundinnen und Kunden in ihrer Customer Journey zu optimieren. Der Omni-Channel-Gedanke sollte demnach nicht nur im Verkauf von Produkten liegen, sondern alle Kontaktpunkte eines Unternehmens mit den Kundinnen und Kunden abdecken und die die positiven Wechselwirkungen der Kanäle zum Vorschein bringen.

1.3 Zielsetzung

1.3.1 Unternehmensziele

Das Ziel des Unternehmens Humanic Österreich ist die Steigerung von Verkaufschlüssen in Relation zu Geschäftsbesuchen von Kunden (Kaufquote) von 13 % im Jahr 2015 auf 13,5 % im Jahr 2018.

Ein weiteres Ziel von Humanic Österreich stellt die durchschnittliche Ausgabe pro Einkauf (Bonsumme) von 72,90 € im Jahre 2015 auf 76,50 € im Jahre 2018 dar.

Ziel des Auftraggebers Humanic Österreich ist die Steigerung des Umsatzes in Österreich von 133 Mio. im Jahr 2015 um 4,5 % auf 139 Mio. Euro bis 31.12.2018.

1.3.2 Ziel der Masterarbeit

Ziel der Masterarbeit ist die Erarbeitung konkreter Empfehlungen für einen Kaufprozess im Omni-Channel-Handel am Beispiel des Handelsunternehmens Humanic Österreich.

1.3.3 Nicht Ziel

Kein Ziel der Masterarbeit ist die Umsetzung von Omni-Channel-Maßnahmen.

1.4 Bezugsrahmen und Aufbau der Arbeit

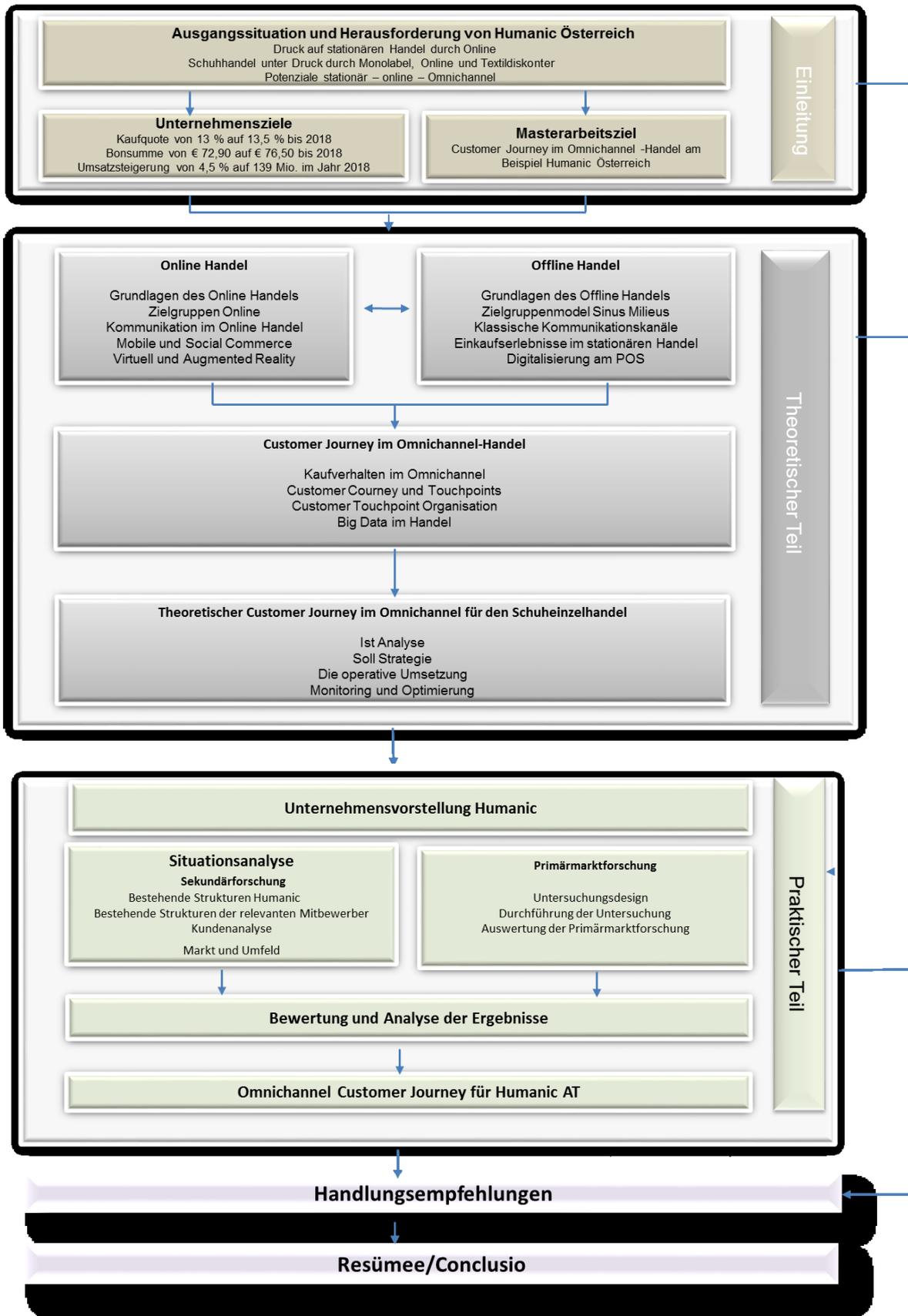


Abbildung 1: Bezugsrahmen (Eigene Darstellung)

2. Online-Handel

Die Möglichkeit, im Internet zu kaufen, hat das Kaufverhalten vieler Konsumenten und Konsumentinnen grundlegend geändert. Wurde in früheren Zeiten vor allem bei Spezialhändlern gekauft, besteht heute die Möglichkeit, alles mit einem Klick online zu bestellen; dies ist zur Selbstverständlichkeit geworden (vgl. Grabs/Sudhoff 2014, S. 17).

Das Internet ist mittlerweile ein fester Bestandteil unserer Gesellschaft geworden. Jegliche Bevölkerungsgruppen und beinahe jede Berufsgruppe können sich dem Internet nicht mehr entziehen. Das Internet ist ein Teil unserer Konsumkultur geworden. Die digitale Welt wird immer mehr zum Grundstein für Werbung, Empfehlungen, Produktinformation und Transaktionen (vgl. Haderlein 2013, S. 15).

2.1 Grundlagen des Online-Handels und begriffliche Abgrenzung der Kanäle

Kaum eine andere Technologie hat die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Strukturen so schnell verändert wie das Internet. Die Digitalisierung zeigt dabei ähnliche Ausmaße wie die industrielle Revolution vor ca. 250 Jahren, jedoch mit weitaus höherer Geschwindigkeit und schnellerer Beschleunigung. Inzwischen nutzen beinahe alle Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchenzugehörigkeit die technischen Möglichkeiten des technologischen Zeitalters aus. Die zugehörige Entwicklung des mobilen Internets und der mobilen Endgeräte wie Tablets und Smartphones fördert die schnelle Entwicklung zusätzlich. Beispiele für diese schnelle Entwicklung sind Unternehmen wie Amazon oder eBay, die bereits 15 Jahre nach Gründung mehr als 50 Milliarden USD Handelsvolumen besitzen. Beide Unternehmen treten weltweit auf, betreiben somit grenzüberschreitenden Handel und beeinflussen auch den nationalen Handel in vielen Ländern (vgl. Heinemann 2013, S. 1).

Online-Umsatz steigt 2016 um elf Prozent



Online-Umsatz in Mrd. Euro

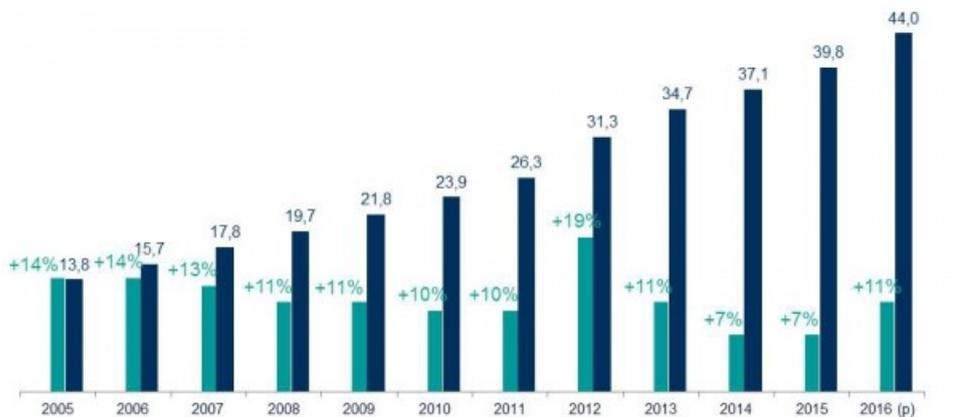


Abbildung 2: E- Commerce Entwicklung (Handelsverband Deutschland 2016)

Wie Abb. 2 zeigt, ist die Entwicklung auch in Deutschland im E-Commerce stetig im Aufschwung. So wurde vom Deutschen Handelsverband für 2016 die Annahme getroffen, dass der Umsatz bereits 44 Mrd. Euro beträgt. Das bedeutet, der E-Commerce Handel ist in den letzten Jahren um 67,3 % gewachsen.

Auch in Österreich wuchs der Online-Umsatz von 2013 zu 2014 um 11,6 % auf 2,1 Mrd. Euro. Somit liegt das Wachstum in Österreich leicht über dem in Deutschland (vgl. Weigl 2015).

Um den aktuellen Entwicklungen im Handel auch sprachlich einen adäquaten Rahmen zu geben, werden die Begriffe Multi Channel, Cross Channel und der durch US-amerikanische Beschreibung geprägte Begriff Omni Channel genauer beleuchtet (vgl. Haderlein 2013, S. 18).

- **Single Channel**

Der Begriff des Single Channeling beschreibt den Vertrieb ausschließlich über einen Kanal. Dieser Weg wird als traditionellster des Vertriebes beschrieben. Das Single Channeling aber beschreibt nicht nur die Form des stationären Einzelhandels, sondern auch den Distanzhandel, hier vor allem den reinen Online-Handel ohne Katalogversand oder Telefonberatung (vgl. Haderlein 2013, S. 19).

- **Multi Channel**

Im Handel ist die Nutzung verschiedener Kanäle keine wirkliche Erneuerung. Schon im 19. Jahrhundert gab es stationäre Händler, die für ihre Kundinnen und Kunden auch die Möglichkeit der Katalogbestellung boten und somit in einem Mehrkanalsystem agierten. Folglich hat der Multi-Channel-Ansatz bereits Tradition, jedoch wird der eigentliche Multi-Channel-Handel als eng mit dem Online-Handel verknüpft gesehen. Ohne die Verwendung eines Online-Kanals kann hiermit nicht von einem ‚modernen‘ Multi-Channel-Vertriebsweg gesprochen werden. Damit obliegt die Eindeutigkeit eines Multi-Channel-Systems der Einführung und Etablierung der Internet-Technologie als neuer und zusätzlicher Vertriebsweg (vgl. Heinemann 2011, S. 1).

- **Cross Channel**

Cross-Channel-Handel wird seit einigen Jahren immer öfter in Handelskongressen, Strategiepapieren und auch in den Medien erwähnt, um die Zukunft des Handels zu skizzieren. Der Gedanke des Cross-Channel-Prinzips beruht darauf, dass Multi-Channel-Anbieter mehrere Absatzkanäle miteinander verknüpfen, damit sich die Kundin und der Kunde mühelos von einem Kanal zum anderen bewegen kann. Kundinnen und Kunden haben sich daran gewöhnt, sich im Internet über Produkte zu informieren, Preise zu vergleichen, Kundenbewertungen abzugeben und zu lesen. Daneben prägt der Online-Handel mit multimedialer Veranschaulichung von Beratungen, Produkten und Dienstleistungen die Erwartungshaltung der Kundin und des Kunden an gutes Kundenservice. Cross Channel kann somit als Antwort der Multi-Channel-Händler auf dem stationären Handel gesehen werden, um auf das rasante Wachstum der Pure Player zu reagieren (vgl. Morschett 2012, S. 2f.).

- **Omni Channel**

Unter Omni Channel wird die erfolgreiche Integration und Interaktion von verschiedenen Prozessen und Entscheidungen eines Unternehmens verstanden. Das bedeutet, egal in welchen Kanal oder Stadium des Kaufprozesses sich die Kundin oder der Kunde gerade befindet. Omni Channel zeichnet sich durch die Verknüpfung aller Kunden-Touchpoints aus. Online, stationär, mit Smartphone oder Tablet – die Aufgabe ist, Kunden und Kundinnen zufriedenzustellen und gleichermaßen zu begeistern (vgl. Haderlein 2013, S. 20).

2.2 Zielgruppen im Online-Handel

Der Online-Handel genießt gegenüber dem stationären Handel einen entscheidenden Vorteil: Der Online-Handel weiß in der Regel mehr über seine Kundin und Kunden als der stationäre Handel. Online-Händler kennen durch gewachsene Kundenhistorie die Kaufgewohnheiten und die Produktaffinitäten ihrer Kundinnen und Kunden; abgerundet wird dieses Wissen durch oftmals gespeicherten Kreditkartendaten die Auskunft geben über die Kaufkraft der Kundinnen und Kunden. Ein weiterer Vorteil, gezielte Informationen über die Zielgruppen zu gewinnen, besteht darin, dass sich Kundinnen und Kunden oftmals im Online Shop anmelden müssen und dadurch die Möglichkeit entsteht, persönliche Daten abzufragen und zu speichern (vgl. Grabs/Sudhoff 2014, S. 31).

Allein die demographische Entwicklung führt dazu, dass die internetaffine Zielgruppe der ‚Pre-Digitals‘ überproportional stark wächst. Diese Zielgruppe kennt die Zeit ohne Internetmöglichkeiten noch genau. Die Pre-Digitals gehen immer stärker in der Zielgruppe der ‚Internet-Analphabeten‘ auf; diese Zielgruppe war noch niemals im Internet. Die mittlere Altersgruppe der Pre-Digitals wird durch das Anwachsen der Digital Natives größer; diese Gruppe ist bereits mit Internet groß geworden. Durch die intensive Internetnutzung der Digital Natives wird in den nächsten Jahren eine Revolution der Informationsgewinnung erwartet (vgl. Heinemann 2011, S. 11).

Die Online-Nutzung und die Frequenz der Online-Bestellungen, aber auch, welche Art der Produkte im Internet nachgefragt werden, ist vom Alter abhängig. Zwar sind mittlerweile fast alle Altersgruppen im E-Commerce aktiv, jedoch unterscheiden sich ältere Generation in der Bestellfrequenz und der Adaptionsgeschwindigkeit. Die Generation ‚Millennium‘ (Geburtsjahre 1981–1999) hat bereits eine hohe Affinität zum Thema Mobile Shopping. Diese Generation unterscheidet auch nicht mehr aktiv zwischen online und offline – beide Welten verschmelzen in deren Wahrnehmung immer mehr (vgl. Brokelmann 2015, S. 6).

Die Studie von PWC Total Retail 2016 kommt zu folgender Einordnung der Zielgruppen im Handel:

Digital Natives	Digital Follower	Digital Immigrants	Silver Surfer
1992–1998	1982–1991	1962–1981	vor 1961
<ul style="list-style-type: none"> • Geringes Einkommen • Noch in Ausbildung 	<ul style="list-style-type: none"> • Mittleres Einkommen/gehobenes Einkommen • Großteil Vollbeschäftigt 	<ul style="list-style-type: none"> • Mittleres Einkommen/gehobenes Einkommen • Großteil vollbeschäftigt 	<ul style="list-style-type: none"> • Mittleres Einkommen/gehobenes Einkommen • Großteil Vollbeschäftigt oder in Rente
<ul style="list-style-type: none"> • Aufgewachsen mit Digitalisierung • Early Adopters • Empfinden Technologien in allen Einkaufsprozessen als wichtig 	<ul style="list-style-type: none"> • Früher Kontakt mit Digitalisierung • Digitalisierung fällt ihnen leicht • Empfinden Technologien in allen Einkaufsprozessen als wichtig 	<ul style="list-style-type: none"> • Aneignung und Kennenlernen digitaler Technologien • Selbstverständlicher Umgang fehlt • Suchen Balance zwischen stationärem und Online-Handel 	<ul style="list-style-type: none"> • Digitale Grundvertrautheit ist sehr gering • Vertrautheit und Interesse an Technologien wächst

Tabelle 1: Einteilung der Shopper-Generationen (in Anlehnung an Bovensiepen/Schmaus 2016, S. 26)

Für die Zielgruppen der Digital Natives und der Digital Followers ist das Smartphone bereits eine absolute Selbstverständlichkeit. Es dient nicht nur zur Suche nach Alternativen im bevorzugten Medium, sondern auch nahezu bei allen Kaufentscheidungen als Einkaufstool. Dieser Trend wird sich in den kommenden Jahren weiter verstärken. Die Gruppen der Digital Immigrants und Silver Surfer sind zur Online-Nutzung stärker auf den PC fixiert. Jedoch ist auch hier davon auszugehen, dass das Smartphone als Einkaufstool an Bedeutung gewinnen wird. Deutsche Konsumentinnen und Konsumenten von 18 bis 24 geben aber auch an, dass der stationäre Handel nicht nur für ältere Generationen wichtig ist, sondern junge Konsumentinnen und Konsumenten zu 61 % lieber im stationären Handel suchen und auch kaufen. Anders ist es bei den Digital Followers: Diese bevorzugen in der Mehrzahl (54 %) den Online-Kanal als Einkaufsweg (vgl. Bovensiepen/Schmaus 2016, S. 28).

2.3 Kommunikation im Online-Handel

Die Welt der Medien verändert sich zunehmend; sie weist eine hohe Dynamik und Komplexität auf. Die Vergangenheit war oft von einer einseitigen Kommunikation in Richtung der Kundinnen und Kunden und ausgehend von den Unternehmungen geprägt. Dieser Weg der Kommunikation wurde durch wechselseitige Kommunikationsströme zwischen Unternehmen und Kundinnen und Kunden ersetzt. Mittlerweile wird eine ganzheitliche und integrierte Kommunikation angestrebt; gleichwohl stellen die einseitigen und monologischen Kommunikationskanäle oft den Einstieg in die Kommunikation zur Kundin und dem Kunden dar. Hierbei wird der Fokus oft auf Reichweite und Bekanntheit gelegt; dennoch liegt er in der Online-Kommunikation vermehrt auf der Einbindung der Kundin und dem Kunden in einen vertiefenden Dialog (vgl. Sievers 2012).

Für die Kundin und den Kunden von heute ist das Internet die erste Anlaufstelle, um sich einen generellen Überblick zu verschaffen. Auf der einen Seite geht es darum, sich über Angebote zu informieren, auf der anderen Seite aber auch, mit Unternehmen Kontakt aufzunehmen. Als Standard gilt hierbei, dass grundlegende Informationen über Öffnungszeiten und Kontaktmöglichkeiten bis hin zum Warenangebot im Internet zu finden sein müssen. Zusätzlich zu den Basics müssen Unternehmen im Internet bzw. über Social Media verschiedene Services anbieten, um auf sich aufmerksam zu machen (vgl. Grabs/Sudhoff 2014, S. 76).

In den ersten Tagen der Online-Kommunikation wurde meist versucht, die Zielgruppe in ähnlichen Werbeträgern wie das eigene Business anzusprechen (z. B. Banking-Kampagnen auf Finanzportalen). Doch diese Ansprache der Zielgruppe blieb ungenau und stellte sich als wenig sinnvoll heraus. Mit der Zeit entwickelten sich immer differenziertere Ansprachemöglichkeiten, etwa die genauere zeitliche bzw. kontextuelle Werbeplatzierung anhand von Inhalten, aber auch Geo-Targeting. Mit Hilfe des sog. Behavioural Targeting wurde zudem eine Möglichkeit geschaffen, mittels statistischer Prognoseverfahren gewünschte Zielgruppen besser einzugrenzen und Werbung noch effizienter zu platzieren (vgl. Schroeter et al. 2013, S. 9).

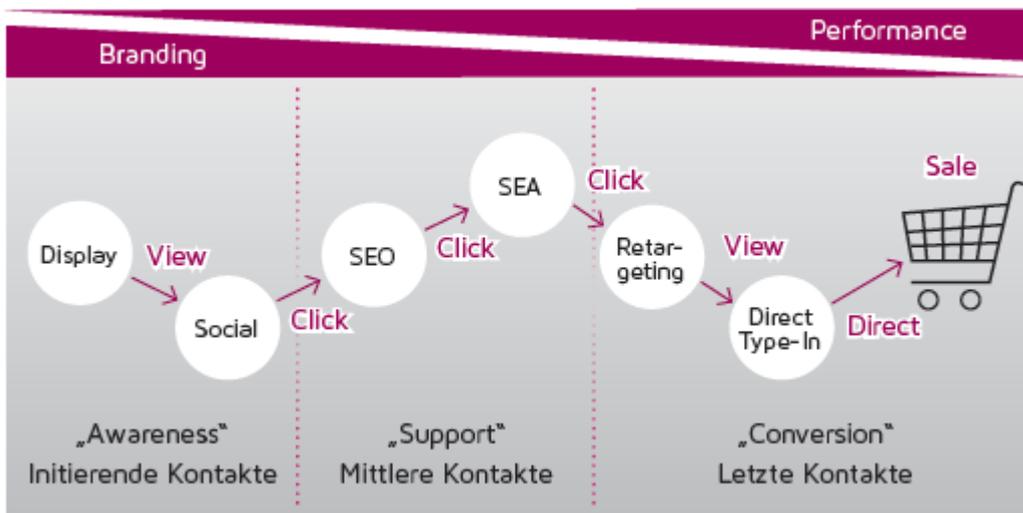


Abbildung 3: Beispielhaft Customer Journey online (Schroeter et al 2013, S. 9)

Obwohl die Messmöglichkeiten im Online-Marketing sehr ausgeprägt sind, herrscht oftmals das Problem der Zuordnung und Bewertung der Maßnahmen und auch der Kanäle. Oftmals stellt sich die Frage, welche Maßnahme welchen Einfluss auf das Erfolgskriterium hatte. Hierbei können sich die Darstellung einer Customer Journey (Abb. 3) und deren Analyse als sehr sinnvoll herausstellen. Im ersten Schritt ist durch Tracking herauszufiltern, welche Kontaktpunkte regelmäßig genutzt werden. Im zweiten Schritt wird versucht, den Beitrag, den jede einzelne Maßnahme in der Reise innehat, näher zu definieren und diesen Kontaktpunkt verursachergerecht zuzuordnen. Diese Aufgabe wird als „Attribution Modelling“ beschrieben und bildet das Fundament für eine sinnvolle Budgetverteilung anhand von Wertbeiträgen (vgl. Schroeter et al 2013, S. 9f.).

2.3.1 Social Media Marketing

Der Begriff Social Media ist heute stark präsent und stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Soziale Medien eröffnen ihren Nutzerinnen und Nutzern eine Stimme und ermöglichen es, dass jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer ohne Probleme Inhalte erstellen und diese öffentlich verbreiten kann. Soziale Netzwerke wie Facebook oder auch Google+ dominieren die Online-Nutzung mit rund 30 % der Zeit. In Minuten bedeutet dies, dass jede Nutzerin und jeder Nutzer ca. 1,06 Stunden pro Tag in sozialen Netzwerken verbringt (vgl. Buchenau/Fürtbauer 2015, S. 21).

Die Hauptaufgabe von Unternehmen stellt somit die Identifikation der richtigen Social-Media-Plattform dar, in der sich die Zielgruppe des Unternehmens bewegt – und auch abhängig davon, ob lediglich das Produkt oder (auch) das Unternehmen in seiner Gesamtheit bekannter werden soll. Um geeignete Plattformen zu identifizieren, sind Trends und Marktstudien genauer zu durchleuchten und hieraus geeignete Maßnahmen abzuleiten (vgl. Buchenau/Fürtbauer 2015, S. 57).

Folgende Möglichkeiten bieten sich für externe Unternehmenskommunikation mittels sozialer Medien an:

- Blogs: z. B. Twitter, eigener Unternehmensblog
 - Videoportale: eigene Unternehmensplattform, YouTube
 - Foren: forumeigene Nachrichtensysteme, Fachforen
 - Communities: Google Maps, Google+, Instagram, Facebook
- (vgl. Ceyp/Juhn 2013)

2.3.2 Retargeting/Remarketing

Eine der bekanntesten Strategien, mögliche Kundinnen und Kunden wieder auf die Webseite eines Anbieters zu bringen, ist das Retargeting bzw. Remarketing, indem ein Unternehmen Werbeeinblendungen für seine Nutzerinnen und Nutzer kauft, die zuvor den eigenen Webshop besucht, aber in diesem nichts gekauft haben. Damit wird versucht, eine Kundin oder einen Kunden wieder in den eigenen Webshop zu navigieren und ihn oder sie zu einem erneuten oder erstmaligen Kauf zu bewegen, da die Kundin oder der Kunde bereits Interesse an einem Produkt gezeigt hat. Dies soll ihn/sie nochmals informieren, da davon ausgegangen werden kann, dass eine Affinität zum Produkt und zum Unternehmen besteht (vgl. Schroeter et al. 2013, S. 26).

Das Retargeting muss definieren, welche Internetnutzerin oder Internetnutzer markiert werden sollen und welche Informationen von Kundinnen und Kunden gespeichert werden. Je nach Einsatzgebiet können drei Wege unterschieden werden:

- **Banner-Retargeting**

Nutzerinnen und Nutzer bekommen auf Webseiten eine Anzeige zu einer anderen Seite angezeigt.

- **E-Mail-Retargeting**

Für diese Form ist die E-Mail- Adresse notwendig. Es besteht die Möglichkeit, nach Besuch des Online Shops eine E-Mail mit den ausgewählten Produkten aus dem Warenkorb zu versenden.

- **Social- Retargeting**

Diese Form unterscheidet sich nicht sehr vom Banner-Retargeting. Der einzige Unterschied besteht darin, dass soziale Kanäle genutzt werden (vgl. Krause 2016).

Retargeting ist eine sehr effektive Möglichkeit, Kundinnen und Kunden zu gewinnen; demnach wird der Kanal sehr gern auch ausgereizt. Diese Werbeform ist kurzfristig sehr effektiv; mittel und langfristig kann sie aber negative Effekte auslösen. Zu empfehlen ist Retargeting, wenn es kurz nach dem Abbruch auf der Webseite zu Maßnahmen kommt. Wichtig ist auch, zu erkennen, welche Produkte wirklich gekauft wurden oder für welche Artikel sich die Kundinnen und Kunden interessiert haben, um nicht mit unpassenden Produkten zu werben oder bei einem Kauf nicht die gleichen Produkte erneut, sondern komplementäre anzuzeigen (vgl. Schroeter et al. 2013, S. 26).

2.3.3 *Branded Content*

In den vergangenen Jahren stellten viele Unternehmen eine digitale Marketingstrategie namens Branded Content in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen. Der Grundgedanke dieser Strategie war es, mithilfe von sozialen und in Verbindung mit klassischen Medien in Kontakt mit den Kundinnen und Kunden zu treten. Echtzeitkommunikation und eine überzeugende Geschichte sind die Eckpunkte, um die Marke für die Verbraucherinnen und Verbraucher zugänglich zu machen. Jedoch gelang es Unternehmen mit wenigen Ausnahmen kaum, mit ihrem Online-Kanal Kundeninteresse zu wecken. Marken sind nur dann erfolgreich, wenn sie einen Platz in der Kultur innehaben. Digitale Technologien haben mächtige soziale Netzwerke erschaffen – aber auch eine Kultur, die der Veränderung unterliegt. Mit dem Einzug neuer Technologien war es Konsumentinnen und Konsumenten mög-

lich, sich der Werbung zu entziehen. Damit wurde es schwerer, die Bekanntheit eines Unternehmens einfach zu erkaufen. Unternehmen standen plötzlich im Wettbewerb mit Unterhaltungsangeboten (vgl. Holt 2016, S. 49f.).

Soziale Medien schaffen es verschiedene Gemeinschaften die geographisch getrennt voneinander agieren zueinander finden zu lassen. Diese verschiedenen Gemeinschaften werden dadurch eng miteinander vernetzt und beeinflussen dadurch die Mainstream-Kulturen. Crowd-Kulturen lassen sich in zwei Bereiche unterteilen. Auf der einen Seite Subkulturen und auf der anderen Seite verschiedene Kunstwelten, die neue Arten der Unterhaltung erschaffen. In den Subkulturen werden Ideen, Normen und Produkte gemeinsam erschaffen. Bei YouTube und Instagram fehlen Marken von Unternehmen in den Top 500 fast gänzlich, dafür finden sich darin Entertainer, von denen die Allgemeinheit meist noch nie etwas gehört hat (vgl. Holt 2016, S. 50f.).

Die Firma Chipotle hat in den USA eine große Kulturlücke für sich verwendet, als Randbewegungen die amerikanische Esskultur durchleuchteten und diese in sozialen Medien infrage stellten. Chipotle stellte sich auf die Seite der Crowd-Kultur und wurde damit eine der meistbeachteten Marken in den USA. Um effektiv in den sozialen Medien zu agieren, können Unternehmen Crowd-Kulturen identifizieren und nutzen, jedoch besteht die Gefahr, dass Unternehmen den gleichen Trends wie viele ihrer Konkurrenten folgen wollen. Erfolgreich werden Marken, die sich zum Sprachrohr einer Kultur machen können, die auch der breiten Masse zugänglich ist. Unternehmen, die sich lediglich der klassischen Marktsegmentierung bedienen und lediglich Trendberichten folgen, werden diese Chancen nicht wahrnehmen können (vgl. Holt 2016, S. 54,59).

Ein gutes Beispiel für Branded Content ist auch das Unternehmen Volvo Trucks. Mit dem Clip „Epic World“ wurde ein Spot kreiert, der zwischen einem normalen Werbespot und Branded Content seinen Platz findet. Der Übergang ist fließend. Auf der einen Seite die bekannten Trucks und auf der anderen Seite eine Kultfigur vieler Action Filme mit Jean-Claude van Damme. Die Lebensgeschichte von van Damme und die Trucks lassen zusammen eine Geschichte entstehen, in der Truckfahren beinahe zur Heldentat stilisiert wird. Dieses Beispiel zeigt aber, dass ein Unternehmen zielgerichteten Content für eine momentane und zukünftige Zielgruppe fokussieren und ggf. höchstpersönlich produzieren kann. Marken und Un-

ternehmen, die lernen, welche Werte und Bedürfnisse ihre Zielgruppen antreiben und als wichtig empfinden, haben die Chance, die Beziehungen mit ihren Kundinnen und Kunden zu stärken (vgl. Berens 2014).

2.3.4 Mobile Marketing

Der Bereich des Mobile Marketing ist mittlerweile ein wichtiger Teil im Kommunikationsmix. In den vergangenen 15 Jahren haben sich viele verschiedene Techniken und Möglichkeiten entwickelt, um Marken, Dienstleistungen oder Produkte mittels Kommunikation an Käuferinnen und Käufer zu übermitteln. In den letzten Jahren gab es Studien, Messen und auch viele Konferenzen, um den komplexen Bereich des mobilen Marketings, den Unternehmen zu vermitteln. Wurde mobiles Marketing in den ersten Jahren noch als Erweiterung des Online-Marketings interpretiert, so sehen Agenturen und Unternehmen dieses Thema immer mehr als eigenständige Disziplin, die als eigener Punkt auch im Kommunikationsbudget so verankert wird (vgl. Wächter 2016, S. 142 - 144).

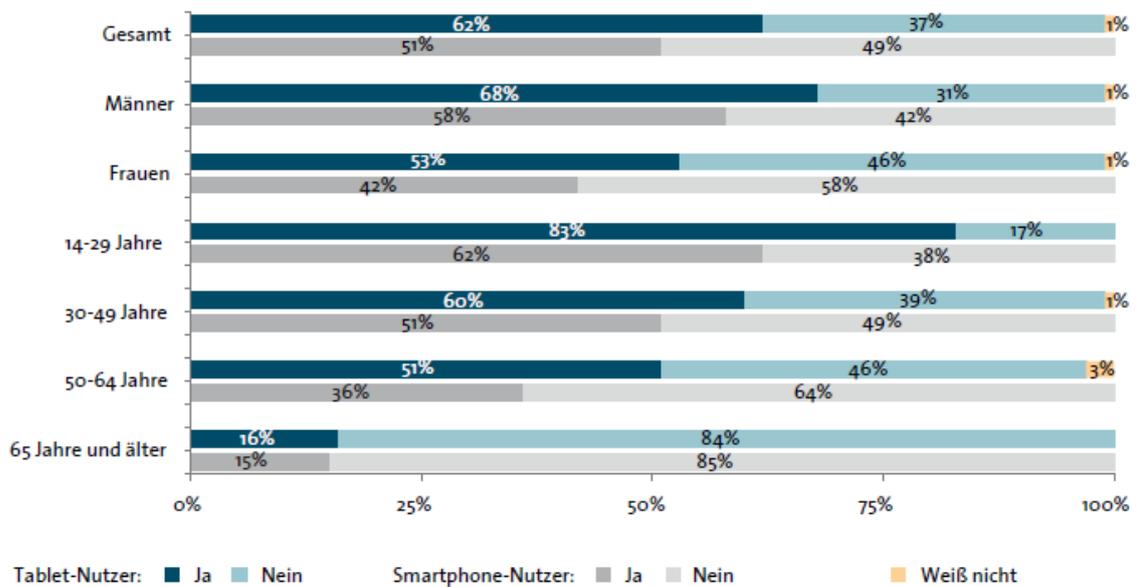
Mobile Marketing ist eine Form des Direktmarketings, gekennzeichnet durch direkte Ansprache der Kundin und des Kunden. Mit Mobile Marketing besteht die Möglichkeit, direkt ins Smartphone der Kunden und Kundinnen zu gelangen. Diese Form der Kommunikation war in der Vergangenheit nicht oder lediglich sehr eingeschränkt möglich. Folgende Auflistung zeigt, welche Möglichkeiten des Mobile Marketings es gibt:

- Mobile Websites
- App Marketing
- Mobile Display Advertisement
- Location Based Services
- Gewinnspiele
- Mobiles E-Mail-Marketing
- SMS/MMS-Marketing
- Mobile Gutscheine
- Augmented Reality (vgl. Leisenberg 2016, S. 67f.).

Bei der Verwendung von mobilen Kommunikationsmöglichkeiten sind einige wichtige Erfolgsfaktoren zu beachten. Von Bedeutung ist der Mehrwert für die Zielgruppe der mobilen Kommunikation; auch die Erwartungen an die Funktionen sind zu erfragen und umzusetzen. Der Aufruf eines Unternehmens, zum Beispiel eine SMS zu schicken, birgt die Gefahr, dass die Zielgruppe der jüngeren Generation dieses Kommunikationsmedium nicht mehr in großer Anzahl nutzt, sondern alternative Tools wie Snapchat, WhatsApp o. Ä. verwendet. Aber auch auf die ergonomische Gestaltung der Anwendung ist achtzugeben. Die notwendige Einfachheit der Bedienung und Lesbarkeit der gesendeten Information muss für eine erfolgreiche Umsetzung beachtet werden. Auch auf bekanntes Nutzungsverhalten der Zielgruppen ist einzugehen, da dies zu einer intuitiven Verwendung führt. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Möglichkeit der Kombination der Kanäle ‚offline‘ und ‚online‘. Auch setzten sich lediglich kreative mobile Kommunikationskampagnen durch. Oft sind kreative Ansätze der Schlüssel zum Erfolg. Alle Möglichkeiten und Werkzeuge, um die Kundinnen und Kunden mobil zu erreichen, müssen auch auf die technischen und rechtlichen Gegebenheiten überprüft werden (vgl. Leisenberg 2016, S. 73f.).

2.4 Mobile Commerce und Location Based Service

Das mobile Internet löste neue Erwartungen und Bedürfnisse im traditionellen Einzelhandeln bei Kundinnen und Kunden aus. Mobile Commerce wird daher eine tragende Rolle im zukünftigen Online-Handel spielen und im Omni Channel eine signifikante Bedeutung innehaben. In erster Linie mit der Verbindung des Internets und der Kamerafunktion am Smartphone entstehen neue Möglichkeiten wie Augmented Reality oder Gamification. Ein weiterer Vorteil des Mobile Commerce liegt darin, dass Produktempfehlungen aufgrund persönlicher Individualisierungen erstellt werden können (vgl. Heinemann/Gaiser 2016, S. 135).



Basis: Tablet- bzw. Smartphone-Nutzer, n=110 (Tablet-Computer) n=439 (Smartphone-Nutzer)

Frage: Haben Sie schon mal per Tablet Computer Waren oder Dienstleistungen gekauft? Bzw. Welche Käufe haben Sie mit Ihrem Smartphone bereits getätigt?

Abbildung 4: Tablet- und Smartphone-Shopping (Bitkom 2013, S. 28)

Die rasante Entwicklung der mobilen Endgeräte wird in der Befragung bezüglich Tablet und Smartphone-Shopping aufgezeigt. Bereits 62 % der Befragten haben online mit Tablet oder Smartphone eingekauft. Besonders ausgeprägt ist dies bei männlichen Befragten, die diese Online-Möglichkeit bereits zu 68 % nutzen. Große Unterschiede gibt es in den Altersgruppen. So liegt der Wert der Zielgruppe von 14 bis 29, die mit Tablet einkauft, bereits bei 83 %. Umgekehrt ist es bei jenen ab 65 Jahren: Hier kaufen etwa 16 % der Befragten mit dem Tablet ein (vgl. Bitkom 2013, S. 28).

Die Vorteile des Mobile Commerce:

Mobilität	Frei bestimmter Ort und Zeit für Kundinnen und Kunden
Erreichbarkeit	Jederzeit und überall erreichbar, synchrone Kommunikation zwischen Usern
Kontextsensitivität	Eingehen auf individuellen Kontext des Kunden
Identifikation	Gerätezuordnung zu Kunden für Identifikation

Tabelle 2: Vorteile M-Commerce (Heinemann/Gaiser 2016, S. 143f.)

Die Möglichkeit für den Handel, die Kundin und den Kunden jederzeit zu erreichen, wird als Location Based Service bezeichnet. Durch die hohe Abdeckung mit mobilen Endgeräten können Kundinnen und Kunden vermehrt entsprechend ihres Aufenthaltsortes adressiert werden. Kundinnen und Kunden können mit dieser Technologie gewünschte Händler auf ihrem Smartphone sehen, die sich in der Nähe befinden; zusätzlich können Sonderangebote oder auch Öffnungszeiten angezeigt werden. Auch können Händler ihren potenziellen Kunden bereits Coupons aufs Mobiltelefon schicken, wenn jene sich in der unmittelbaren Nähe des Geschäftes aufhalten. Für Kundinnen und Kunden bietet sich die Möglichkeit, nach optimalen Produkten in der Umgebung zu suchen oder Preise zu vergleichen. So kann sich die Kundin oder der Kunde beispielsweise anzeigen lassen, ob ihr oder sein gewünschter Fernseher beim stationären Handel in der Nähe oder im Online Shop erhältlich ist (vgl. KPMG 2012, S. 23).

2.5 Social Commerce

Social Commerce hat aus Sicht des Handels zwei positive Effekte. Auf der einen Seite ist die Präsenz der Händler in sozialen Medien wichtig, um die Kundenbindung zu stärken und Service- und Support-Anfragen zu beantworten. Auf der anderen Seite kann mit Hilfe sozialer Netzwerke gezielt auf Aktionen und Angebote hingewiesen werden, um dadurch Umsätze zu erhöhen. Als Beispiel kann ein Gutschein auf Facebook erhältlich sein, um die Kundin oder den Kunden in sein Geschäft zu bringen (vgl. Grabs/Sudhoff 2014, S. 76).

Social Media eignet sich auch, um Produkte direkt zu verkaufen, jedoch ist mittlerweile der Zugang der, das Social Media stärker nutzbar ist hinsichtlich Kundenbindung, Markenbewusstsein und Kundenservice. Im Vordergrund steht das Bemühen, Kundinnen und Kunden zu gewinnen. Über Social Media kann die Kundin und der Kunde direkt angesprochen werden. User-Interaktion, Facebook Games, Kommentarfunktionen, Content und Contests stehen im Zentrum der Aufmerksamkeit der Unternehmen. Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass die Plattformen auch zu Recherche- und Forschungszwecken genutzt werden können. Produktbewertungen sind schon jetzt der Dreh und Angelpunkt im Social Media Bereich. Die Nutzer von sozialen Netzwerken verfolgen Unternehmen via Facebook oder

YouTube, um mehr über die Marke oder ihre Produkte zu erfahren, statt direkt gleich dort zu kaufen (vgl. Weber 2014).

Die Möglichkeiten aus Sicht des Marketings sind auch die Nutzerdaten von Kundinnen und Kunden aus sozialen Netzwerken und den eigenen Daten aus dem Kundenbindungssystem zu verknüpfen. Diese Möglichkeit würde dazu führen, eine genaue Datenlage über die Kundin oder den Kunden und seine oder ihre Bedürfnisse zu erlangen. Rechtlich ist dieser Punkt aber problematisch zu sehen (vgl. Haderlein 2013, S. 97).

Als Ziel des Social Commerce für den Online-Handel kann die Erhöhung der Besucher im Online Shop gesehen werden, zusätzlich kann aber Social Commerce die Kundenbindung stärken und abgewanderte Kunden zurückbringen. Weiters können alle Möglichkeiten der Social-Media-Palette im Online Shop genutzt werden. Bewertungen, Erfahrungsberichte, Verlinkungen, Videoportale und vieles mehr sind einsetzbar (vgl. Grabs/Sudhoff 2014, S. 55).

2.6 Augmented und Virtual Reality

Die Begriffe der Augmented bzw. Virtual Reality werden immer interessanter für die breite Masse. Mit den Begriffen ist die Möglichkeit von virtuellen oder erweiterten Realitäten gemeint. Auf der einen Seite wird der Technologiefortschritt immer schneller, auf der anderen Seite wird auch immer mehr in neue Technologien investiert. Auf jeden Fall ist die technologische Neuerung für Markenhersteller und Händler eine neue Möglichkeit der Vermarktung und Kundenansprache. Digitale Möglichkeiten bieten Hilfestellungen, um Kaufentscheidungen zu treffen, die vielleicht in dieser Form ohne digitale Hilfe nicht stattgefunden hätte, jedoch sollte immer die Grundfrage des Kundennutzes und des Mehrwertes betrachtet werden (vgl. Schäfer 2016, S. 2).

Unbestritten ist, dass der E-Commerce und der digitale Sektor boomen, jedoch mit einer nach wie vor großen Hürde, die das hohe Wachstum bremst: Kundinnen und Kunden haben den Wunsch die Produkte nicht nur zu sehen, sondern auch anzugreifen und zu spüren. Das ist bis jetzt auch noch immer einer der großen Nachteile des Internet-Shoppings und verringert eine Erhöhung der Conversion-Rate. Hierbei können virtuelle Realitäten eine Hilfestellung schaffen. Unternehmen wie

Zalando und Adidas testen bereits virtuelle Umkleidekabinen; darin können Produkte in einer 360-Grad-Ansicht probiert werden, ähnlich einer Anprobe in der stationären Handelslandschaft. Eine weitere Entwicklungsmöglichkeit von Online-Shops sind virtuelle Stores. In diesen virtuellen Welten können User virtuell durch das Geschäft shoppen, wie sie es in einem stationären Geschäft tun würden. Damit erhöhen sich die Chancen des Cross- und Up-Sellings und auch die Möglichkeit, dass die Kundin und der Kunde weitere Produkte finden. Der Möbelhändler Ikea hat bereits ein App auf den Markt gebracht, in dem Kundinnen und Kunden die Möbel bereits in den eigenen Wohnräumen integrieren können (vgl. Melchior 2016).

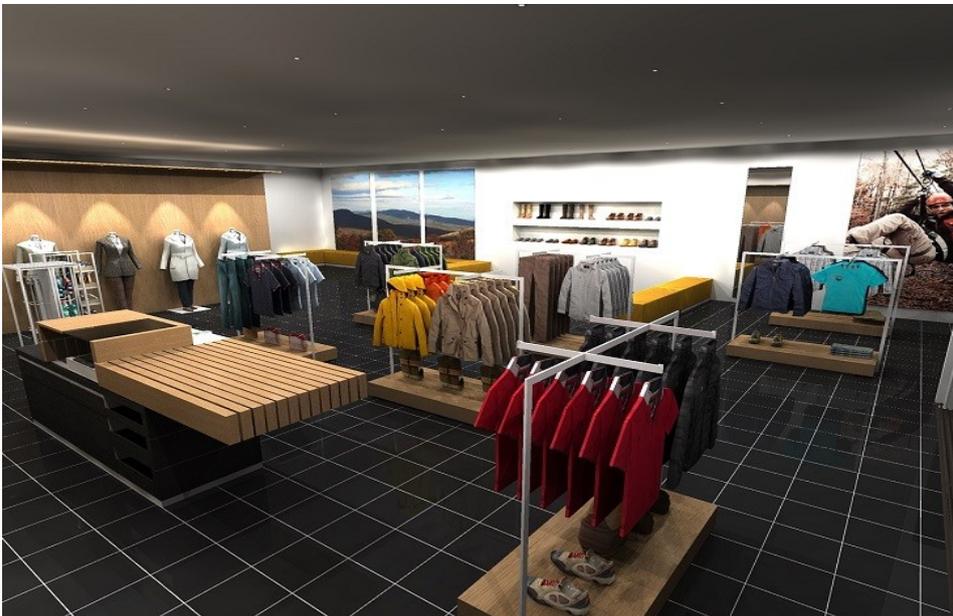


Abbildung 5: Beispiel eines virtuellen Stores (Virtual World 2016)

Wie in Abb. 5 könnte in Zukunft ein virtueller Online Store aussehen, in dem sich Kundinnen und Kunden virtuell bewegen.

In China hat der Online-Lebensmittelhändler Yihaodian bereits etwa eintausend virtuelle Geschäfte eröffnet. Über eine App können die Kundinnen und Kunden die virtuellen Geschäfte besuchen. Diese befinden sich an unterschiedlichen Orten wie Parks, Sehenswürdigkeiten und anderen stark frequentierten Orten; direkt vor Geschäften der Konkurrenz wurden die Stores platziert. Die Lieferung erfolgt innerhalb von 24 Stunden. Dadurch entfallen die üblichen Beschränkungen für stationäre Geschäfte wie Mieten oder Einschränkungen in der Größe der Geschäfte (vgl. Celko/Jánszky 2014, S. 15).

3. Offline-Handel

Der stationäre Einzelhändler der Gegenwart hat eine komplizierte Konstellation gegen sich: Die Kosten werden höher – und die Kundinnen und Kunden werden rarer, dafür aber immer anspruchsvoller. Dabei ist der stationäre Handel das Fundament der Handelslandschaft. Auch wenn Online-Shopping immer beliebter wird, sind es gerade große Einkaufsstraßen und Shopping-Center, die noch immer im Zentrum der Shoppingkultur stehen. Kundinnen und Kunden wollen ihre Bedürfnisse bestmöglich befriedigt sehen. Diese Bedürfnisbefriedigung unterliegt verschiedenen Phasen des Kaufes und anderen begleitenden Aspekten. Es sind die Verkäuferinnen und Verkäufer, die als nett und kompetent empfunden werden, es ist das Geschäft, es ist vielleicht das Sortiment und Auswahl. Passen die Faktoren und werden sie als stimmig wahrgenommen, empfinden Käuferinnen und Käufer Freude und Spaß und lassen ihr Geld im stationären Laden (vgl. Frank 2016, S. 10f.).

In der Tat ist der stationäre Handel noch nicht am Ende. Gerade der Digitalisierung ist es zu verdanken, dass auch der stationäre Handel einige seiner Nachteile leicht ausgleichen kann. Die Breite und Tiefe des Sortiments ist kein Grund mehr, nicht zu kaufen. Sollten die gewünschten Produkte nicht stationär verfügbar sein, kann online nachbestellt werden. Auch mangelnde Kenntnisse des Personals in der persönlichen Beratung können durch interaktive Zugriffe auf Bewertungen und Recherchequellen im Geschäft gemindert werden. Zusätzlich besteht die Herausforderung, mit der hohen Anzahl an Daten bestmöglich umzugehen (vgl. Puscher 2014, S. 21).

3.1 Grundlagen des stationären Handels

„Stationärer“ Handel ist der Sammelbegriff für Handelsformate mit dauerhaftem Standort. Auch der Verkauf von Produkten an den Endverbraucher wird als stationärer Einzelhandel definiert (vgl. Jäger 2016, S. 3).

Stationärer Handel besitzt bereits eine lange Tradition und hat in den letzten 60 Jahren ständig neue Entwicklungen mit sich gebracht. Alleine seit Mitte der 1990er

Jahre müssen sich Unternehmungen aufgrund hoher Kundenanforderungen und Wettbewerbsveränderungen alle 2 bis 4 Jahre neue Konzepte und Ideen einfallen lassen. Mit jeder Veränderung in der Vergangenheit hat immer die Kundin und der Kunde davon profitiert und die Anforderungen an das Unternehmen wurden zwar aufwendiger, aber auch kundenfreundlicher. Das richtige Sortiment, ein guter Preis sowie wichtige und nützliche Dienstleistungen und Services machen die Kundinnen und Kunden zu wichtigen Eckpunkten des wirtschaftlichen Erfolges. Lediglich als Einzelhändler mit einem stabilen Stammkundenanteil und deren ständigen und wiederkehrenden Transaktionen ist der wirtschaftliche Erfolg zu erzielen. Der stationäre Handel hat durch die Begrenztheit seines Einzugsgebietes lediglich die Möglichkeit, die Kundinnen und Kunden durch positive Leistung und durch Mundpropaganda zufriedenzustellen. Auf der anderen Seite ist es gerade der persönliche Kontakt mit den Geschäften und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die versuchen, persönliches Kundenvertrauen aufzubauen, um den größten Nachteil des Online-Handels bestmöglich für sich auszugleichen (vgl. Brokelmann 2015, S. 27).

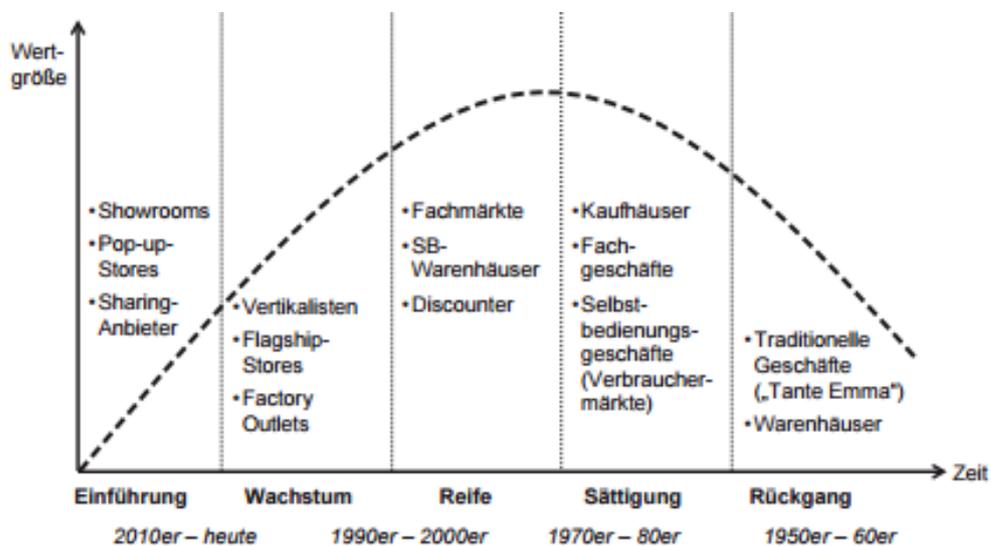


Abbildung 6: Lebenszyklus der Betriebstypen des stationären Handels (Jäger 2016, S. 5)

Der Konsumgütermarkt zeigt immer wieder, wie verschiedene Unternehmungen durch vertikale Integration der vor- oder auch nachgelagerten Betriebsstufe den Versuch starten sich effizienter und unabhängiger zu machen. Auf der einen Seite agieren Hersteller immer mehr als Einzelhändler und eröffnen Standorte, auf der anderen Seite erhöht der Handel die Produktion von eigenen Eigenmarken, um damit mehr Unabhängigkeit von Markenlieferanten zu erlangen. Neue Einzelhan-

delsformate bestimmen zunehmend die Gegenwart und werden künftig immer öfter am Markt auftauchen (vgl. Jäger 2016, S. 6).

Die Spekulationen, dass der stationäre Handel vor dem Ende stehe, ist und bleibt eine übertriebene Aussage. Der stationäre Handel hat weiterhin ganz gute Chancen, wenn er sich den gegenwärtigen Rahmenbedingungen anpasst und sie für sich nutzen kann (vgl. Hell 2015, S. 5).

3.2 Zielgruppen nach Sinus-Milieus

Vorstellungen von Zielgruppen und -definitionen sind in der Marketingwelt zahlreich, von enge bis zu weiten Zielgruppensichten. Die schnellen Entwicklungen in der Gesellschaft und multioptionale Konsumentinnen und Konsumenten führen zu erheblichen Streu- und Effizienzverlusten. Die Sinus-Milieus zeigen eine durchgängige Sichtweise auf Strategie, Positionierung, Kommunikation und Customer Relationship Management. Seit über 25 Jahren gibt die Sinus-Milieu-Studie Aufschluss über sozialwissenschaftliche Forschung. Sie gruppiert Menschen anhand ihrer Lebensauffassung und Lebensweise; außerdem legt sie den Fokus auf den Menschen und sein gesamtes Bezugssystem (vgl. Kalka/Allgayer 2007, S. 13).

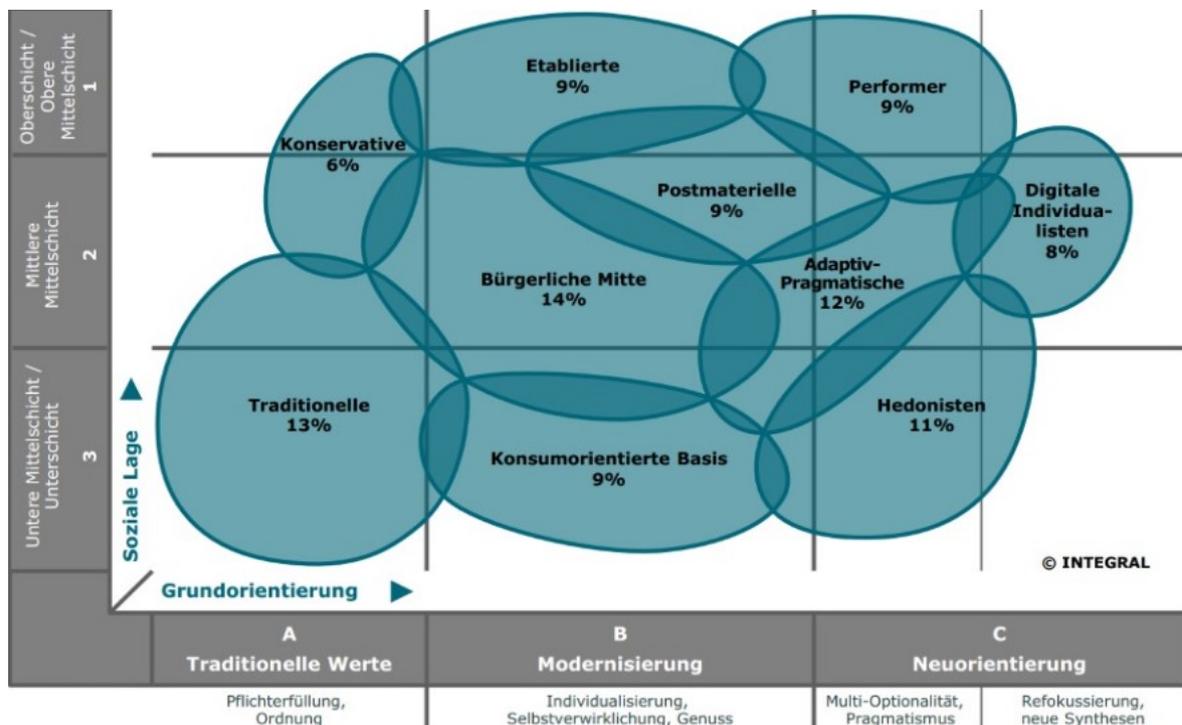


Abbildung 7: Sinus-Milieus in Österreich (Integral Marktforschung 2015)

Gehobene Bildung, hohes Einkommen und die zugehörigen Berufsgruppen des Milieus befinden sich im oberen Bereich der Grafik. Je weiter nach rechts in der Grafik geblickt wird, desto weniger traditionell ist die Grundorientierung. Die Grenzen zwischen den Kategorien des Milieus sind fließend und unterliegen der „Unschärferelation der Alltagswirklichkeit“. Durch gesellschaftliche Veränderungen und Krisen ist das Sinus-Milieu in ständiger Bewegung, obwohl die Werteorientierung der Menschen weniger sprunghaft ist. Jedoch verschieben sich die Anteile der Kategorien von den traditionellen stetig in Richtung der modernen Segmente (vgl. Kalka/Allgayer 2007, S. 14f.).

Die Verwendung der Milieus spielt heute eine wichtige Rolle bei der Zuordnung des Käuferverhaltens und der Formierung von Marktsegmenten. Auf jeden Fall sind die Vor- und Nachteile des Milieus aufzuzeigen und zu verstehen (vgl. Helmke/Scherberich/Uebel 2016 S. 65).

Vorteile	Nachteile
Jährlich Anpassung und Aktualisierung, 30 Jahre Erfahrungsbasis vorhanden	Die Modelle unterliegen kommerziellen Zielen, sie werden häufig im Auftrag von Industrie und Handel erstellt
Das Sinus-Milieu untersucht verschiedenen Menschengruppierungen in der Gesellschaft	Die Methodik der Milieu-Modelle wird als Geschäftsgeheimnis behandelt, daher eignen sie sich im wissenschaftlichen Bereichen weniger, da die wissenschaftliche Kritisierbarkeit und Validität kaum gewährleistet wird
Horizontale und vertikale Gruppierungen werden einbezogen	Begrenzte Erklärungskraft für das tatsächliche Konsumentenverhalten in den jeweiligen sozialen Milieus
Leistungsfähig und praxisnah	Kaum Merkmalberücksichtigung der „kulturellen oder ethischen Herkunft“
Führende Unternehmen verwenden das Modell in ihren Marketing-Management-Prozessen	Fließender Übergang der Milieus, manche Menschen sind in mehreren Milieus eingruppiert

Tabelle 3: Vor- und Nachteile des Sinus-Milieus (in Anlehnung an Helmke/Scherberich/Uebel 2016, S. 65)

3.3 Klassische Kommunikationskanäle

Bei aller Euphorie über neue Kommunikationskanäle und Vertriebswege ist es dennoch von enormer Bedeutung, gerade im Omni-Channel-Ansatz auch die klassischen Wege der Kommunikation nicht zu verlassen, sondern sie mit den stationären Möglichkeiten bestmöglich zu kombinieren. Gerade weil so viele Strömungen aus dem Internet kommen, ist es von Wichtigkeit, auf allen Kommunikationskanälen für die Kundinnen und Kunden sichtbar zu sein. Der stationäre Handel sollte sich nicht zum Ziel machen, die Pure Player mit klassischer Kommunikation zu übertreffen, sondern die Schwächen in deren Kommunikation zu nutzen. Die Pure Player haben durch ihre Nicht-Präsenz im regionalen stationären Ladengeschäft nicht die Möglichkeit, Cross Channel zu nutzen (vgl. Brokelmann 2015, S. 212).

Der Kommunikationsmix beschreibt in seiner Gestaltung die Auswahl und Zusammensetzung der Instrumente, die ein Unternehmen für seine individuelle Aufgabenstellung sieht. Für diese Aufgaben stehen zahlreiche verschiedene Möglichkeiten zu Verfügung – auf der einen Seite klassische, aber nicht weniger dynamische Optionen, auf der anderen Seite neue Medien, um die verschiedenen Zielgruppen eines Unternehmens zu erreichen. Die größte Herausforderung für die Leitung eines Unternehmens besteht darin, sowohl die Effizienz als auch die Effektivität der Instrumente sicherzustellen und die für die individuellen Kommunikationsziele richtigen Möglichkeiten zu wählen (vgl. Fuchs/Unger 2014, S. 157).

Brutto-Werbeausgaben nach Mediengattungen
1–10 2015 vs. 1–10 2014

Brutto-Werbeausgaben in Tsd. EUR	Jan–Okt 2015	Jan–Okt 2014	Verände- rung in %
GESAMT	3.408.889	3.287.418	3,7
Klassische Werbung ges.	2.866.439	2.719.410	5,4
TV Total	805.993	755.432	6,7
TV ORF	228.001	241.287	-5,5
TV Private	577.993	514.145	12,4
Print Total	1.477.123	1.421.226	3,9
Tageszeitungen	851.385	813.584	4,6
Reg. Wochenzeitungen	288.280	273.780	5,3
Illustrierte / Magazine	251.912	248.579	1,3
Fachzeitschriften	85.545	85.284	0,3
Hörfunk Total	165.416	159.582	3,7
Hörfunk ORF	90.912	89.633	1,4
Hörfunk Private	74.504	69.949	6,5
Online*	192.730	183.337	6,9
Außenwerbung	215.260	189.900	13,4
Billboard**	133.063	121.497	9,5
Street Furniture**	40.720	33.502	21,5
Transport**	6.163	6.792	-9,3
Ambient Media**	7.870	7.430	5,9
Digital OOH**	27.444	20.679	32,7
Kino	9.917	9.932	-0,1
Direct Marketing	542.450	568.008	-4,5

Abbildung 8: Ausgaben Werbung in Österreich 2015 (MEC Agentur für Mediaplanung 2015)

Die Werbeausgaben in Österreich betragen im Jahr 2015 ca. 3,409 Mio. Euro. Das ergibt einen Zuwachs von 3,7 % zum Jahr 2014. Die Außenwerbung zeigt einen Zugewinn von 13,4 %. Aber auch das Fernsehen erlebt mit einem Plus von 6,7 % ständiges Wachstum. Auch in Print (3,9 %) und Radio (3,7 %) wurde mehr investiert (vgl. MEC Agentur für Werbeplanung 2015).

3.3.1 TV- und Radio-Werbung

„Thirty seconds in your face“ – damit wurden das Fernsehen und TV-Spots zu einem der größten Werbemedien der Welt. Bis heute fließen große Mengen an finanziellen Ressourcen in TV-Kampagnen. Dabei verliert das Fernsehen durch neue Unterhaltungsanbieter aus dem Internet wie Netflix oder Amazon immer mehr Zuschauerinnen und Zuschauer. Für die Unternehmen und die Werbeindustrie bricht eine ganze Zielgruppe im Fernsehen weg. Ein weiterer Nachteil der TV-Werbung liegt darin, dass der Effekt des Second Screen, also die gleichzeitige Nutzung von Smartphones, die Aufmerksamkeit der Zuschauerinnen und Zuschauer beansprucht. Auch im Netz sind klassische Werbespots nicht beliebt, sondern es ist eher das Gegenteil der Fall. Viele Kampagnen werden einfach aus

dem Format TV ins Netz transportiert. YouTube musste seine Funktion „nach 5 Sekunden wegschalten“ abschaffen, um Nutzerinnen und Nutzer dazu zu bewegen, sich die Werbung anzuschauen. Doch gibt es auch Hoffnung für das Medium TV, indem neue Kreativität entsteht und interessante und emotionale Geschichten kreiert werden, um neue Botschaften an die Fernsehzuschauerinnen und Fernsehzuschauer zu bringen (vgl. Klassen 2015).

Auch das Radio spielt heutzutage durchaus eine Rolle; der Medienwandel ist scheinbar noch nicht beim Medium Radio angekommen. Die Tagesreichweite ist nach wie vor auch in der Zielgruppe der 14 bis 49 sehr stabil. Als einer der stabilen Faktoren für das Radio stellt sich das Internet dar. Vor allem jüngere Zielgruppen tendieren zu Radiohören im Internet, wobei die Mediennutzung zunehmend mit Smartphone, Tablet und Notebook erfolgt. Trotz aller Neuerungen in der Medienlandschaft darf auf Kommunikation im Radio nicht im Kommunikationsmix vergessen werden. Jedoch ist darauf zu achten, Beiträge zu gestalten, die die gewünschte Zielgruppe und ihre Bedürfnisse erreichen (vgl. Mittenzwei 2015).

Klassische Werbekanäle wie TV oder Radio eignen sich demnach gut, um große Reichweite zu erzielen. Damit sind diese Medien bestens geeignet, die Bekanntheit von Marken aufzubauen oder zu steigern. Der Nachteil dieser beiden Kommunikationsformen ist sicher der Streuverlust, jedoch wirkt klassische Werbung am besten in Zusammenarbeit mit digitaler Werbung, um den Kommunikationsmix ausgeglichen zu gestalten (vgl. Schwarz 2016).

3.3.2 Printwerbung

Als Printwerbung wird jene Werbung bezeichnet, die auf Papier erscheint. Zur Gruppe von Printwerbung gehören Anzeigen in Tages- oder Wochenzeitungen, Magazinen und Zeitschriften, aber auch Broschüren oder Flyer. Das Medium der Printwerbung gilt für Kundinnen und Kunden als vertrauenswürdig. Aber auch die Auseinandersetzung mit dem Medium ist größer als mit Anzeigen im Internet. Vor allem ältere Zielgruppen nutzen dieses Medium häufiger, um Angebote zu selektieren und dann im stationären Geschäft einzukaufen. Diese Werbeform ist jedoch mit höheren Kosten verbunden. Sie hängen in der Regel von der Werbefläche und dem Medium ab. Ein weiterer Nachteil ist die hohe Streuwirkung: Die Zielgruppe

von Zeitschriften und Zeitungen ist eine sehr heterogene, in der viele Leserinnen und Leser kaum oder lediglich wenig Interesse an Produkten oder Dienstleistungen zeigen. Ob in Print investiert werden soll, hängt davon ab, welches Budget zur Verfügung steht und welche Zielgruppe erreicht werden soll. Auf jeden Fall ist ein ausgeglichener Mix zwischen Print- und Online-Werbung zu empfehlen (vgl. Finke 2013).

3.3.3 Out-of-Home-Medien

Die Mobilität der Bevölkerung hat dazu geführt, dass Außenwerbung (Out-of-Home-Medien) immer stärker werden. Doch Plakate allein sind nicht mehr der Schlüssel zum Erfolg. Im Jahr 1855 wurden die ersten Nachrichten von einem Ernst Litfaß an Säulen plakatiert. Die Anzahl der Möglichkeiten hat sich heutzutage verändert und bietet von Riesenplakaten, City-Light-Postern, Plakaten auf Transportmedien oder auch Bierdeckeln in Restaurants eine Vielzahl an Alternativen mit Spots oder Gewinnspielen, um die gewünschte Zielgruppe zu erreichen. Einer der Schlüsselfaktoren für Außenwerbung ist die Größe der Werbung. Soll die Zielgruppe erreicht werden, muss Außenwerbung auffallen. Dabei können Plakatgrößen von bis zu 2000 Quadratmetern oder mehr etwa auf einer Außenmauer oder einem Baugerüst auftreten. Auch das Ambient Media nimmt stetig zu. Als Ambient Media wird die Platzierung von Werbung ins Umfeld von Zielgruppen implementiert, z. B. auf Bierdeckeln in der Gastronomie oder bspw. in Pizzaschachteln. Auch die Digitalisierung der Out-of-Home-Medien schreitet voran und bietet zahlreiche Möglichkeiten gezielte Werbung an die Frau oder an den Mann zu bringen (vgl. Gohr 2011, S. 26 - 28).

3.3.4 Instore-Kommunikation

Der POS wird immer mehr als wichtiger Kommunikationskanal genutzt; er kann als Bühne für die Inszenierung und auch als Auslöser von Kaufimpulsen gesehen werden. Die Möglichkeiten sind breit gefächert, von Bildschirmen und Displays bis hin zu interaktiven Medien. Aber auch hier muss berücksichtigt werden, die Maßnahmen in eine gesamtheitliche Kommunikationsstrategie einzubinden (vgl. Frey/Hunstinger/Dräger 2011, S. 209).

Jedoch muss auch das Problem des ‚Information Overflow‘ berücksichtigt werden. Rund 5000 Werbebotschaften pro Einkauf in einem Supermarkt erreichen Kundinnen und Kunden; demnach ist hier Vorsicht geboten, um lediglich wirklich relevante Informationen in die Umgebung des Stores einzubauen (vgl. Frey/Hunstinger/Dräger 2011, S. 192).

Mit dem Einsatz von digitalen POS-Medien wird versucht, größere Chancen für Abverkäufe zu erzielen, etwa durch die nachfolgend genannten Werkzeuge.

- **Theatralischer Auftritt am POS** durch bewegende Bilder und das Hinzufügen von Dynamik am POS
- **Nutzung als Kommunikationsmedium** durch spezifisches Targeting von Inhalten und die Möglichkeit von Aktualisierungen von Katalogen oder Content, aber auch die Herausfilterung von Kommunikationsmaßnahmen durch Kaufbons
- **Kundinnen und Kunden aktivieren** durch mehr Information am Regal von Warengruppen oder Produkten (vgl. Frey/Hunstinger/Dräger 2011, S. 210)

Vor allem die Smartphone-Generation ist mit Internet- und Mediengebrauch am POS zu begeistern. Touchscreen-Wände, Bilder, die auf den Boden projiziert werden, oder auch Spiegelscreens sind denkbar. Jedoch darf der bekannte Werbeaufsteller oder ein altes Regalschild bei aller Euphorie der Möglichkeiten nicht vergessen werden. Denn noch immer ist die Wichtigkeit von traditionellen Aufstellern ungebrochen; sie machen den Großteil des Instore Marketing aus (vgl. Haderlein 2013, S. 71f.).

3.4 Einkaufserlebnis im stationären Handel

In der Welt des Multi- und Cross Sellings wird der stationäre Handel weiterhin eine wichtige und tragende Rolle spielen. Die Vorteile des stationären Handels liegen in der Inszenierung des gesamten Geschäftes und der Produkte, aber auch in der Interaktion mit dem Personal des Geschäftes. Vor allem die direkte Warenerfahrung wird in Zukunft ein großer Vorteil sein. Die Ladengestaltung muss heute wie auch künftig eine hohe Emotionalisierung aufweisen, doch dürfen dabei nicht

die Orientierung und die Einfachheit der Wege und Prozesse wie die Kassenabwicklung vergessen werden (vgl. Häusel 2012, S. 631).

Erstmals sind die Geschäfte für Kundinnen und Kunden ein fremdes und unbekanntes Gebiet. Geschäfte wirken aber nicht ganz so unbekannt und gefährlich, wenn Kundinnen und Kunden bereits durch Auslagen in das Innere des Geschäftes blicken können und damit erkennen können, was sie erwartet. Ein breiter Eingangsbereich, ein heller Raum zu Beginn, eine freundliche Begrüßung und eine stimulierende Einrichtung stellen verschiedene Bezugspunkte dar, um die Neugier gleich am Anfang zu steigern. Haben Kundinnen und Kunden den Laden betreten, beginnt die Inszenierung: das Licht, der Duft, die Musik, die Temperatur – alles führt dazu, dass sie sich wohler fühlen durch gute Düfte oder angenehmes Licht, oder sich schlechter fühlen und gerne weggehen würden. Auch hat ein Geschäft gute Zonen wie auch weniger gut frequentierte Plätze – und dadurch relevantere Umsatzgebiete und weniger wichtige Bereiche. Die umsatzstärkeren Gebiete sind Hauptwege, Außengänge und rechts vom Kundenstrom geführte Verkaufsflächen, aber auch Flächen, auf die Kundinnen und Kunden zugehen und auf die sie automatisch blicken, zu nennen sind auch Kassenzonen und Bereiche, die neben Liften und Rolltreppen liegen. Die schlechten Zonen sind Sackgassen und Mittelwege, Zonen, die rasch überquert werden müssen und links vom Kundenstrom liegende Flächen; auch Zonen hinter der Kasse und über oder unter dem Erdgeschoß liegende Etagenflächen sind nicht besonders beliebt (vgl. Kraigher-Krainer 2014, S. 237f.).

Das Store Design vieler Händler schwankt zwischen hoher Standardisierung und individueller Elemente im Design, indem Händler versuchen, spezielle Nischen in ihren Standorten zu errichten, um gezielt Kundengruppen anzusprechen. Diese Nischen können die Integration von lokalen oder nationalen Spezialsortimenten oder außergewöhnliches und speziell inszeniertes Visual Merchandising sein. Die Zielsetzung des Visual Merchandising liegt in der verkaufsfördernden Inszenierung von Bildern von Angeboten des Unternehmens. Vor allem in der Schönheitsmode und der Sportbranche liefern Dekorationen und Einrichtungsgegenstände geeignete emotionale Grundlagen für Geschichten und Themen, die in den Köpfen der Kunden verfangen. Die Store-Einrichtung und die visuellen Merchandising-Zugänge werden in Zukunft immer öfter ineinandergreifen und bereits die Planung

eines Geschäftes wird zu einem wichtigen Thema werden (vgl. KPMG 2012, S. 26).

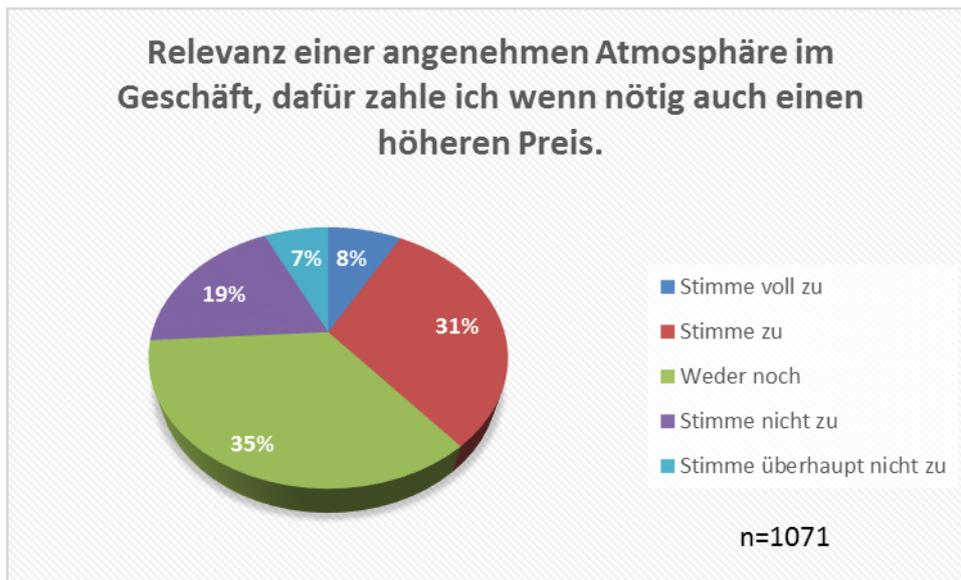


Abbildung 9: Relevanz einer angenehmen Atmosphäre und Gestaltung eines Geschäftes (in Anlehnung an KPMG 2012, S. 26)

Der Trend zu Trading-Up und hohen Ansprüchen der Kundinnen und Kunden hinsichtlich Store Design, Ausstattung und Warenpräsentation ist nach wie vor ungebrochen hoch. Wie in Abb. 9 zu sehen, sind viele Kundinnen und Kunden dazu bereit, einen höheren Preis zu bezahlen, wenn für sie die Atmosphäre angenehm ist. Mit diesem Wissen ist es von enormer Bedeutung für den stationären Handel, Läden und Geschäfte mit einer Atmosphäre gemäß dem Wohlfühlfaktor ‚Zuhause‘ zu schaffen. Die verschiedenen Ladengeschäfte haben die Aufgabe, alle Sinne des Kunden zu erfassen und einen spürbaren Mehrwert zu erzielen. Stores von heute sind nicht nur ein Verkaufsraum mit Ware, sondern bieten Unterhaltung und soziale Interaktion. Unternehmen, die solche Shopping-Konzepte schaffen, werden ihren Kundinnen und Kunden ein Erlebnis verschaffen, das sie im Online-Handel spürbar vermissen. Jedoch muss auf die speziellen Verknüpfungen zwischen dem stationären und dem Online-Handel hingewiesen werden. Neue Herausforderungen wie Abholung oder Rücknahme im Internet bestellter Artikel führen zu neuen Prozessen (vgl. KPMG 2012, S. 26).

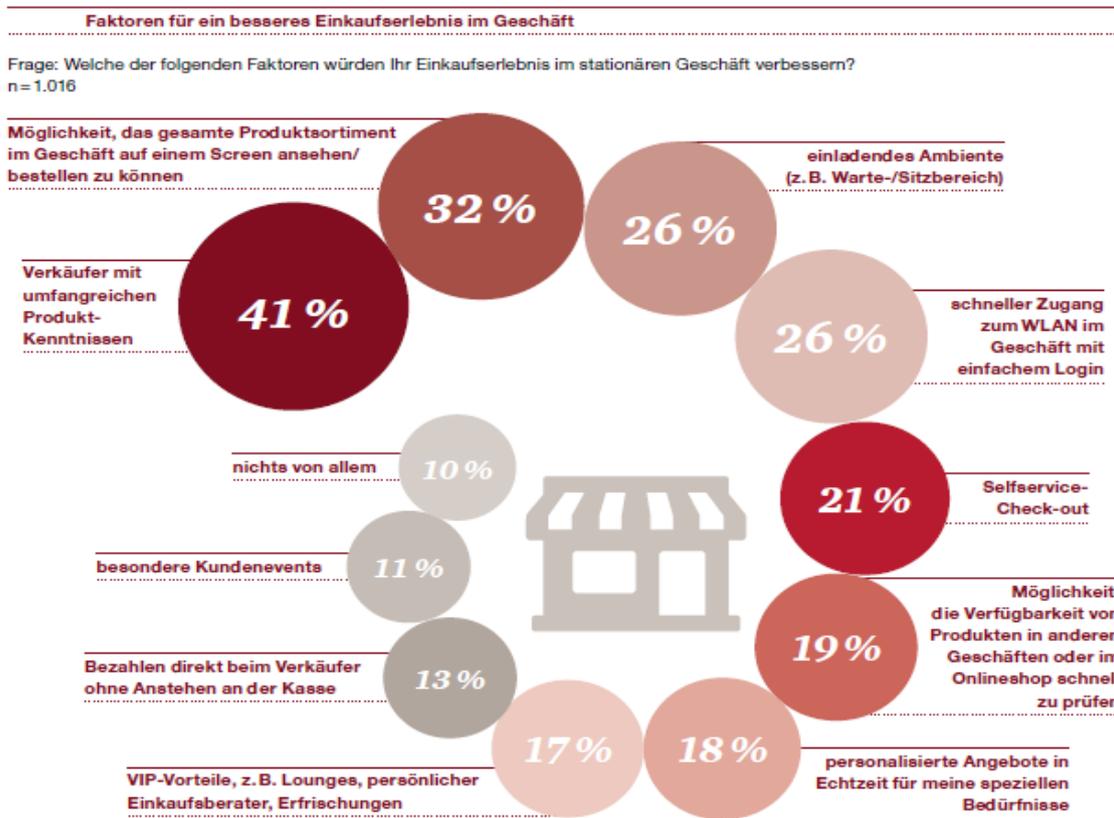


Abbildung 10: Faktoren für Einkaufserlebnis (Bovensiepen/Schmaus 2016, S. 20)

Die Befragung in Abb. 10 zeigt, welchen hohen Stellenwert das Personal und seine Fachkenntnisse nach wie vor innehaben – vor allem in Branchen, bei denen Recherche und Einkauf in einem Geschäft wichtig sind. Dazu zählen Branchen wie der Lebensmittelhandel, Kosmetik, Bekleidung oder auch der Schuhhandel. In diesen Sektoren ist das Verkaufspersonal ein wichtiger Faktor für die Differenzierung. Für 32 % sind das Ansehen und Bestellen mithilfe von technischen Möglichkeiten des Gesamtsortiments eines Händlers ein wichtiger Faktor. Ein angenehmes Ambiente ist noch für 26 % wichtig. Auch wäre es für 18 % eine Erlebnisverbesserung, wenn sie personalisierte Angebote in Echtzeit bekommen würden (vgl. Bovensiepen/Schmaus 2016, S. 20).

Der stationäre Handel bietet Einkaufen als Erlebnis mit hohem Unterhaltungswert. Das Einkaufen ist mehr als lediglich Befriedigung eines speziellen Problems: Es kann auch als Ausdruck von Gefühlen und Genuss des Lebens gesehen werden, wobei spontane Impulse dazu führen, einen Kauf zu tätigen. Der Unterhaltungswert und die Konsumlust, dazu noch eine Vielzahl an verschiedenen Dienstleistungen und Vertrauen, gehören zu den großen Vorteilen des stationären Handels. Viele der Leistungen, die Kundinnen und Kunden am stationären Handel gut fin-

den, haben damit zu tun, dass nach passenden Produkten im Regal gesucht werden kann bzw. gefundene Produkte angefasst und mit anderen Produkten verglichen werden können. Dabei kann mit dem Personal des Geschäftes kommuniziert, Erfahrungen geteilt und das Produkt auch gleich gekauft werden; damit bleibt die Kundin oder der Kunde fast zur Gänze anonym und muss nicht, wie im Online-Handel, viele Daten bekanntgeben. Einkaufen bietet einen Unterhaltungswert, der Freude und Spaß bereiten kann, wenn gerade Zeit und Lust aufkommt (vgl. Brokelmann 2015, S. 46).

Ein gutes Beispiel für Einkaufen und Unterhaltung ist die Kleider-Boutique-Story in New York. Dort werden alle vier bis sechs Wochen neue Themen kreiert und das gesamte Angebot und die Einrichtung dem Thema entsprechend geändert. Das Geschäft orientiert sich dabei an Kunstgalerien und Zeitschriften. Dazu werden aber auch noch regelmäßige Events zum zugehörigen Thema organisiert. Dies können Konzerte, Lesungen, Buchpräsentationen und Filme sein. Das Ziel der Boutique Story ist es, einen Ort der Inspiration für Gleichgesinnte zu schaffen und zum Thema passende Kleidung an die Zielgruppe zu verkaufen. Auch etablierte Marken wie z. B. Burberry gehen neue Wege: In deren Flagship-Store in London etwa treten Musikerinnen und Musiker auf und zusätzlich werden diese Konzerte per Livestream auch in die anderen Burberry-Filialen übertragen. Ferner werden die jungen Musikerinnen und Musiker manchmal als Models für die Kollektion von Burberry eingesetzt. Das ergibt eine Win-Win-Situation für das Unternehmen wie auch für die Musikerinnen und Musiker: Die Musikerinnen und Musiker erlangen Bekanntschaft und das Unternehmen kann sich als moderne, junge Marke in den Köpfen der Kundinnen und Kunden positionieren (vgl. Celko/Jánszky 2014, S. 18f.).

3.5 Digitalisierung am POS

Die Kundinnen und Kunden von heute erwarten von jedem individuell genutzten Kanal eine vergleichbar große Auswahl an Produkten und auch Dienstleistungen. Es spielt dabei keine Rolle, ob sie sich im Online- oder im stationären Bereich bewegen. Durch die Nutzung ausgewählter Applikationen und mobiler Lösungen wird Kundinnen und Kunden die Möglichkeit geboten, unterschiedliche Kanäle zu nut-

zen und die Produktwahl an unterschiedlichen Orten unterschiedlich zu konfigurieren (vgl. Heinemann 2011, S. 58).

Die digitalen Einsatzmöglichkeiten haben in den letzten Jahren starke Neuerungen und Entwicklungen mit sich gebracht. Auf der einen Seite werden immer mehr mobile Geräte verwendet, um am POS Information über Produkte abzurufen und Preise zu vergleichen. Auf der anderen Seite sind auch Händler bestrebt, den Kunden und Kundinnen über neue Technologien Omni-Channel-Angebote am POS zur Verfügung zu stellen. Ein Problemfeld, das im Zusammenhang mit medialer Nutzung am POS häufig genannt wird, ist das Phänomen ‚Showrooming‘. Dabei handelt es sich um das Verhalten der Kundinnen und Kunden, die Produkte im stationären Handel begutachten, diese jedoch später im Online-Handel oft zu günstigeren Preisen bestellen und kaufen. Um Showrooming bestmöglich einzudämmen, wäre es von Vorteil, die Preise schnell und unkompliziert auf Anfrage der Kundinnen und Kunden anzupassen. Ein weiterer Grund betrifft das oft fehlende Home-Delivery-Angebot oder die Umtauschbedingungen der Händler. Wird aber die Bereinigung dieser Problemfelder umgesetzt und bieten die Händler ein gelungenes Käuferlebnis, kann der stationäre Handel den Kampf gegen das Showrooming auch gewinnen (vgl. Celko/Jánszky 2014, S. 36).

Interesse an digitalen Services – Rang 1-12



Abbildung 11: Interesse an digitalen Services, Ränge 1–12 (IFH 2014, S. 13)

Digitale Services bieten einen echten Nutzen für Kundinnen und Kunden. Laut der Umfrage von IFH zur Digitalisierung am POS kommt es auf den erwarteten Kundennutzen des Services an. Die untersuchten Branchen waren Mode, Schuhe, Sport, Möbel, Wellness und Kosmetik. Am beliebtesten waren Serviceleistungen wie der Online-Verfügbarkeitscheck oder auch die freie Nutzung der WLAN-Strukturen in einem Geschäft. Einen hohen Wert erzielten auch die Bestellung bei Nichtverfügbarkeit oder die klassische Sichtweise des Click- und Collect-Prinzips. Generell kann die Aussage getroffen werden, dass die Themen der Verfügbarkeit einen hohen Stellenwert für die Käuferinnen und Käufer ausmachen. Die digitalen Services unterstützen den stationären Handel in Bezug auf Schnelligkeit und Lösungsorientiertheit, müssen aber auch eine Hilfestellung für das Personal im Geschäft sein. Die angestrebten Lösungen können das Personal in der Beratung und in der Problemlösungsfindung der Konsumentinnen und Konsumenten unterstützen (vgl. IFH 2014).

Es ist nicht die Frage, ob die Digitalisierung Marketingaufgaben und den Vertrieb verändert hat oder noch mehr verändern wird. Unternehmen müssen die Lösungen für die Aufgaben der fortschreitenden Digitalisierung finden. Auch Beratungsunternehmen bieten hier Hilfestellungen an. Oft wird dabei die Dringlichkeit der Innovationen herausgearbeitet, um die Schnelligkeit im Wettbewerb nicht zu unterschätzen. Auch die zugehörige Medienlandschaft treibt dieses Thema voran. Dadurch entsteht ein hoher psychischer Druck auf die jeweiligen Entscheidungsträger in den Unternehmungen. Kaum jemand in den Unternehmungen wagt es, sich diesen Trends in Digitalisierung zu entziehen; schnell werden Verweigerer in die Schublade der ‚Generation von gestern‘ gesteckt. Doch die angekündigten Revolutionen blieben in der Vergangenheit aus. Schon vor 20 Jahren wurden papierlose Büros angekündigt; Fernsehen und Print sind seit langem ein Auslaufmodell. Auch der Online-Handel sollte nach Aussagen der E-Commerce-Anhänger alles übernehmen. Doch heute ist der Anteil des stationären Handels noch immer bei ca. 80 %, wenn auch im Sinken begriffen. Genau deswegen sind solche Revolutionen immer genau zu beleuchten und kritisch zu begutachten (vgl. Blinckebanck 2016, S. 10f.).

Dabei bedienen sich sogenannte digitale Avantgarden an möglichen Denkfehlern:

- **Dabei sein ist alles**

Das soziale Verhalten des Schwarmverhaltens beschreibt, wenn alle mitmachen wollen und alle davon begeistert sind. Dabei wird jedoch übersehen, dass Vorbilder nicht generalisierbar für alle Unternehmungen sind.

- **Die Kundin und der Kunde von heute**

Oft wird nicht bemerkt oder bewusst übersehen, dass der Kunde und die Kundin oft kritisch den Neuerungen eingestellt sind. Nicht alle wollen rund um die Uhr über Produkte reden bzw. sie einkaufen oder auch Daten bekannt geben.

- **Alles neu macht die Disruption**

Nicht jeder Anbieter muss in Panik verfallen und sich ständig neu erfinden, sondern selektives Bestimmen der benötigten Faktoren soll das individuelle Ziel sein.

- **Digital ist billig**

Oft ist der Gedanke an Effizienz der Treiber. Jedoch werden oft die Kosten für Service, Pflege und Content-Erstellung unterschätzt.

- **Geschwindigkeit gewinnt**

Die Vergangenheit zeigt, dass eher die beständige Entwicklung von Erfolg gekrönt ist. Viele Technologien und Anwendungen benötigen die kritische Masse, um sich durchzusetzen. Strategische Überlegungen und Systematik sind oft die besseren Faktoren als Geschwindigkeit und modische Erscheinung (vgl. Blinckebanck 2016, S. 13 - 15).

3.5.1 *Digital Signage am POS*

Digitale Signage am POS kann nicht nur als Informationskanal genutzt werden, sondern auch als integriertes System, um Kundinnen und Kunden zielgerichtete Erklärungen über Produkte und Trends zu geben. Ein sehr gutes Beispiel hierfür ist die Einführung einer interaktiven POS-Lösung von L'Oréal im Real Future Store der Metro Gruppe in Tönisvorst. Der Future Store ist eine neue Ausrichtung einer Real Filiale in der POS Technologien getestet werden. In diesem Geschäft hebt sich die Abteilung für „Beauty & more“ besonders hervor. Durch spezielle Farbge-

staltung differenziert sich die Abteilung von den anderen. Damit die Orientierung nicht schwerfällt, ist ein Selbstbedienung-Beratungsservice installiert der eine optimale Pflegeserie aufgrund einer Probe mittels Tupfer und anschließender Einführung ins Gerät, für den Hauttyp und die zugehörigen Pflegeprodukte empfiehlt. Weiters können am POS-Terminal auch noch Fotos gemacht werden und per Touchscreen verschiedene Lippenstifte oder Lidschatten getestet werden. Diese Möglichkeiten zeigen, was Digitalisierung am POS alles möglich machen kann. Mit technischen Möglichkeiten können nicht nur Information gesendet werden, sondern zielgruppengerechte Lösungen und Möglichkeiten gefunden werden, um individuelle Bedürfnisse bestmöglich zu befriedigen (vgl. Frey/Hunstinger/Dräger 2011, S. 227f.).

Ein anderes Beispiel für Digitalisierung am POS ist die Kooperation von 11teamsports und Nike im Berliner Flagship Store. Um der Kundin und dem Kunden eine Verknüpfung zwischen online und offline zu bieten wurde mit Austragung des Champions-League Finale 2015 drei Module im Geschäft installiert, die zum Ziel hatten, die Customer Journey von Online-mobilen Anwendungen und stationären Erlebnissen am POS zu verknüpfen. Diese drei Terminals verknüpfen Informationen aus dem Warenwirtschaftssystem, den Kampagnen und den Social Webstreams.

Am Terminal 1 bietet ein neun Quadratmeter großes Display, Information, Multi-User-Interaktion aus Facebook, Instagram und YouTube. Zwei Kameras erkennen die Nutzerin oder den Nutzer vor den Displays und reagieren mit Bildern und Animation. Die Kundinnen und Kunden können dann die Inhalte auf ihr Smartphone laden und mit ihren Freunden in den sozialen Netzwerken teilen.

Terminal 2 ist ein digitaler Einkaufskiosk für Fußball-Fanartikel. Hier kann das individuelle Paket zusammengestellt werden. Das System vom Store und dem Warenwirtschaftssystem werden kombiniert und der Einkauf ist über Smartphone oder an der Kasse durchführbar.

Terminal 3 ist ein 65 Zoll-Touch-Tisch, der es Kundinnen und Kunden und Verkäufern möglich macht, die vorhandenen Schuhe auf eine neue Weise zu erleben. Die Schuhe werden mittels RFID-Chip erkannt und eine Echtzeit-Verfügbarkeit für Store und Online Shop angezeigt. Auch werden Informationen, Vergleichs-Features und Statistiken angezeigt (vgl. dmodern Digital Agency 2016).



Abbildung 12: POS Technologien 11teamsport Flagship Store Berlin (demodern Digital Agency 2016)

3.5.2 Personalisierte Kundenansprache

Durch die ständige Mobilität und die Möglichkeit permanent jegliche Information abrufen zu können, hat sich auch die Perspektive der Kundenansprache verändert. Die Kundenansprache in der Zukunft wird nicht mehr in anonymen Marketingstrategien liegen, sondern in der persönlichen Ansprache des Kunden. Auch der Einzelhandel wird wieder in einen persönlichen Dialog mit den Kunden treten. Die kundenindividuellen Bewegungen die eine Kundin oder ein Kunde im Internet hinterlässt sind in der heutigen Zeit nicht schwer zu verfolgen und zu analysieren. Der stationäre Handel hat in dieser Thematik noch starken Aufholbedarf, auch wenn die Erfassung von Daten und Kundenströmen sich schwerer gestaltet. In jeder der Phase des Einkaufsprozesses gilt es Daten aufgrund individuellen Verhaltens in Kombination mit Artikelstammdaten zu verknüpfen und für intelligente Assistenzsysteme zur Verfügung zu stellen (vgl. Jung et al. 2013, S. 31f.).

Ein gutes Beispiel für personalisierte Ansprache ist das US-Luxus-Kaufhaus Neiman Marcus. Dieses Kaufhaus hat ein App entwickelt, indem Kundinnen und Kunden und das Personal vom Kaufhaus miteinander sich verbinden können. Die Kundinnen und Kunden können sich ein Profil anlegen und bei Betreten des Kaufhauses, wird auch das Personal via iPad darüber informiert. Das Profil enthält auch ein Foto der Kundin oder des Kunden, um diese oder diesen für das Personal auch erkennbar zu machen. Die Profile der Kundinnen und Kunden beinhalten die letzten Einkäufe, die Wünsche und Vorlieben. Das Personal kann somit jede Beratung individuell gestalten. Die Kundinnen und Kunden haben über die App auch die Möglichkeit, einen Termin mit ihrem Lieblingsverkäufer oder ihrer Lieblingsverkäuferin auszumachen oder auch Nachrichten zu übermitteln. Auch können via App gewünschte Kleidungsstücke reserviert werden, die beim Termin bereitgelegt werden. Zusätzlich können mittels QR Code, verschiedene Informationen über das Produkt abgerufen werden (vgl. Celko/Jánszky 2014, S. 25).

3.5.3 Mobiles Payment und Kassen

Der Bereich der mobilen Bezahlung und auch der mobilen Kassen ist seit Langem ein innovatives Thema. Vor allem für frequenzstarke Sortimentsteile und auch für Händler im Fashionbereich ist es ein wichtiges Feld; insbesondere in Stoßzeiten wie an Weihnachten oder bei saisonalen Schlussverkäufen kann mobiles Payment einiges an Wartezeit und Aufwand im Geschäft minimieren (vgl. Haderlein 2013, S. 140).

Der Bundesverband BITKOM versteht unter Mobile Payment die Nutzung des mobilen Endgerätes von Kundinnen und Kunden für die Bezahlung. Mehr als zehn Jahre wird nun schon über Mobile Payment diskutiert, doch bis heute gibt es keine Nutzung entsprechender Lösungen, die als flächendeckend bezeichnet werden kann. Dabei hat sich die Technologieentwicklung in den letzten Jahren für eine mögliche mobile Zahlung stark verbessert. Mit der Einführung von Smartphones und leistungsfähigen mobilen Computern und Tablets können nun auch komplexe Zahlungsverfahren abgewickelt werden. Außerdem scheint mit der Near-Field-Communication (NFC) eine Technologie zu reifen, die eine rasche und sichere Kommunikation zwischen zwei Geräten ermöglicht. So wird es ggf. nicht mehr sehr lange dauern, bis sich ein großer Teil der Transaktionen über mobile Geräte

etablieren wird. Weniger klar ist die Frage der Geschwindigkeit der Umsetzung. Dies wird davon abhängig sein, wie einfach und schnell sich eine dafür notwendige Infrastruktur bildet und inwiefern die Kundinnen und Kunden darin einen Mehrwert sehen (vgl. BITKOM 2015, S. 18).

Auch das Thema der Self-Checkout-Terminals kann ein interessantes Spielfeld sein, vor allem, wenn nur wenige Produkte auf einmal gekauft werden. Müssen allerdings viele Produkte selbst gescannt werden, wird dies für Kundinnen und Kunden eher mühsam. Auch wurden bereits erste Experimente mit 360° Scanning-Technologien für Self-Checkout-Terminals, um das Bezahlen für die Kundin und den Kunden einfacher und bequemer zu gestalten. Die Kundinnen und Kunden müssen dazu lediglich die Waren auf ein Förderband legen und die Kasse scannt völlig selbstständig, egal wie die Waren auf dem Förderband positioniert wurden. Jedoch sind solche Technologien erst von Wichtigkeit, wenn alle Kernaufgaben erledigt sind. Sind jedoch Warenverfügbarkeit, Preis-Leistungsverhältnis, Service und das Vertrauen der Kundinnen und Kunden gesichert, können flexible Bezahlungsmöglichkeiten ein Wettbewerbsvorteil sein (vgl. Celko/Janszky 2014, S. 38f.).

3.5.4 Sortimentsausweitung durch Omni-Channel-Strukturen

Alle Dinge, die Kundinnen und Kunden im stationären Handel sehen, können sie auch kaufen; was sie nicht sehen, können sie nicht kaufen. Es besteht noch die Möglichkeit das Personal danach zu fragen, jedoch setzt das voraus, dass jede Kundin und jeder Kunde auch weiß, was er oder sie will. Was bei einem Schuhkauf mit den unterschiedlichen Größen noch recht gut funktioniert, funktioniert jedoch bei Modellen nicht mehr. Wenn die Kundin oder der Kunde nach einem Trackingschuh sucht, wird ihnen die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter lediglich die verfügbaren Modelle zeigen. Ist einer davon der richtige Schuh ist der Kaufprozess noch intakt, gefällt keiner, ist wahrscheinlich der Prozess an diesem Punkt beendet. Dieses Problem herrscht oft im stationären Vertrieb: Kundinnen und Kunden können lediglich sehen, dass etwas stationär verfügbar ist, nicht aber das Produktangebot des Händlers in anderen Filialen oder im Online-Kanal. Hier müssen Wege gefunden werden, wie der stationäre Handel die gesamte Produktauswahl der Kundin und dem Kunden zur Verfügung gestellt werden kann. Weiterhin

sollte der Fokus darauf liegen, die stationär verfügbaren Produkte ins Zentrum der Bemühungen zu stellen (vgl. Brokelmann 2015, S. 156).

Das erfordert in Zukunft eine intelligente Zusammenstellung von Sortimenten für den stationären Handel, um damit von einer regalorientierten Präsentation zu einer problemlösungsorientierten Präsentation zu kommen. Damit würde auch die Situation entstehen, dass der stationäre Handel, nicht mehr so große Verkaufsflächen braucht und die Flächen verkleinert werden können. Um trotzdem der Kundin und dem Kunden eine große Auswahl an Produkten, Modellen oder Varianten zu zeigen, müssen virtuelle Möglichkeiten geschaffen werden, um das Angebot zu erweitern. Auch muss berücksichtigt werden, dass damit die Logistikbereiche von Relevanz sind, denn diese Sortimentserweiterung bedingt eine Lieferung direkt zur Kundin oder dem Kunden nach Hause (vgl. Götz 2014).

Händler wie Sport-Scheck oder Interdiscount haben die virtuelle Sortimentserweiterung bereits umgesetzt. Hier haben die Verkäuferinnen und Verkäufer die Möglichkeit im Geschäft über Online-Lösungen auf Produkte zugreifen zu können die nicht im Laden verfügbar sind. Für die Idee des Long Tail sich kann diese Kombination als sehr sinnvoll zeigen: Die Flächenproduktivität steigt und das Sortiment erweitert sich (vgl. Morschett 2012, S. 10).

4. Kaufprozess im Omni Channel

Kundinnen und Kunden beginnen die Reise mit einem Bedürfnis; ggf. ist die Kundin oder der Kunde sich dessen noch nicht bewusst oder die Vorstellung zur Befriedigung liegt noch gar nicht vor. Die Chancen eines Unternehmens liegen nicht nur in der Befriedigung des Bedürfnisses, das das Produkt stiftet, sondern im gesamten Prozessweg der Kundin und des Kunden, um ein Produkt zu kaufen. Je länger der Prozess ist, umso höher sind die Chancen im Prozess für ein Unternehmen. Das Unternehmen hat Einfluss auf Geschwindigkeit und auf die Lenkung in die richtigen Bahnen, damit die Kundin und der Kunde bei ihrem oder seinem richtigen Produkt ankommt. Genau in diesem Prozess liegt mittlerweile der Wettbewerb, in dem Produkte austauschbar sind und ihr Nutzen selten herausragend sich darstellt. Kundenbedürfnisse und aktuelle Schwerpunkte der Kundinnen und Kunden wechseln innerhalb des Prozessweges und nehmen eine differenzierte Ausprägung in jeder möglichen Phase an. Daher liegt die Orientierung an den Befindlichkeiten und den Handlungen, die ein Unternehmen an der jeweiligen Stelle im Prozess für seine Kundinnen und Kunden setzt (vgl. Rutschmann 2017, S. 1f.).

4.1 Kaufverhalten in Omni-Channel-Handel

Unter Käuferverhalten ist das Verhalten von gewerblichen und privaten Haushalten und Personen oder Gruppen in Verbindung mit einem Kauf wie auch dem Ge- bzw. Verbrauch gemeint. Streng definiert ist jeder Kauf lediglich ein Vorgang in einem anhaltenden Prozess des Kaufens und Ge- bzw. Verbrauchens. Der Kauf ist das Resultat einer Informationssuche die im Vorhinein stattfindet, gefolgt von einer mehr oder weniger ausgeprägten Phase des Nachkaufverhalten. Durch ständige Veränderung des Umfeldes, kann das Käuferverhalten lediglich dynamisch verstanden werden. Die Einflüsse hierauf können demnach internen oder externen Faktoren unterliegen. Zudem ist es zweckorientiert zu sehen, indem es auf die Erfüllung von Bedürfnissen abzielt. Damit ist es in unterschiedlichen Situationen stets individuell geprägt und damit schwer berechenbar (vgl. Pepels 2013, S. 33).

4.1.1 Gütereinteilung

Für das Käuferverhalten sind Gütertypen und deren Charakterisierung von Bedeutung. Unterscheidungen können getroffen werden anhand des empfundenen Kaufrisikos und des Budgetanteils bei der Kundin und dem Kunden.

- **Speciality goods** (großer Budgetanteil/großes Kaufrisiko) sind Produkte bei denen es sich um komplexe Güter handelt, die in eher großen Abständen von Kundinnen und Kunden selbst gekauft werden und große Anstrengung bezüglich des Kaufes unternommen werden (z. B. Luxusgüter).
- **Shopping goods** (mittlerer Budgetanteil/mittleres Kaufrisiko) sind Produkte die nicht so oft gekauft werden und bei denen die Kundin oder der Kunde Preis und auch Leistungsvergleiche durchführt (z. B. Möbel, Haushaltsgeräte, modische Kleidung).
- **Convenience goods** (niedriger Budgetanteil/niedriges Kaufrisiko) sind Produkte die von Kundinnen und Kunden häufig und mit wenig Aufwand gekauft werden und meist durch vorprogrammierte Entscheidungen gekauft werden (z. B. Produkte des täglichen Bedarfs) (vgl. Pepels 2013, S. 27).

Auch nach der subjektiven Attraktivität der Produkte kann unterschieden werden.

- **High tech goods** sind Produkte die ein hohes technisches Niveau innehaben. Dazu zählen z. B. Produkte wie Personal Computer, Audio und Videotechnik und Automobile.
- **High touch goods**, darunter werden Produkte verstanden die mit dem Körper in Kontakt kommen. Das sind z. B. Lebensmittel, Schmuck, Uhren, Kleidung und Schuhe (vgl. Pepels 2013, S. 28).

4.1.2 Kaufentscheidungstypen

Um die individuellen Kaufentscheidungen die hohe Komplexität aufweisen können, werden Verhaltensweisen in Abhängigkeit der kognitiven Steuerung gestaltet. Entscheidungen mit starker kognitiver Steuerung und echten Kaufentscheidungsmustern sind:

- Extensives Kaufverhalten
- Limitiertes Kaufverhalten (vereinfachte Entscheidungen)

Alternativen mit weniger kognitiver Steuerung werden unterteilt in

- Habituelles Kaufverhalten (Gewohnheitsverhalten)
- Impulsives Kaufverhalten (rasches Handeln und hohe Aktivierung) (vgl. Forscht/Swoboda 2011, S. 169).

Nach Ansicht des Autors dieser Arbeit können demnach Produkte des modischen Einzelhandels wie Bekleidung oder auch Schuhe den Shopping Goods mit High-touch-Charakter zugeordnet werden. In der Betrachtungsweise der Kaufentscheidungstypen ist der Schuheinkauf im zugehörigen Einzelhandel dem limitierten Kaufverhalten zuzuordnen.

4.1.3 Limitiertes Kaufverhalten

Beim limitierten Kaufverhalten verfügen die Konsumentinnen und Konsumenten bereits über Kauferfahrungen. Diese Erfahrungen kommen aus ähnlichen oder gleichen Käufen die in der Vergangenheit getätigt wurden. Dadurch entstehen bekannt Entscheidungsmuster und grenzen damit die persönlichen Alternativen ein. Damit muss in einer Kaufsituation lediglich mehr nach diesen Kriterien in den bestehenden verfügbaren Alternativen entschieden werden (vgl. Pepels 2013, S. 18).

Bei einer kognitiv vereinfachten Entscheidung wie beim limitierten Kaufverhalten erreicht eine Konsumentin oder ein Konsument eine Stufe, die zwar nicht mehr extensives Verhalten, aber auch noch nicht habitualisiertes Entscheidungsverhalten hat. Die Informationssuche findet auch beim limitierten Kaufverhalten statt, jedoch nicht im gleichen Ausmaß wie beim extensiven Kaufverhalten. Im limitierten Kaufverhalten verfügen die Konsumentinnen und Konsumenten über eine begrenzte Auswahl an Alternativen (Evoked Set), jedoch noch nicht über eine bestimmte Alternative. Auch kennen sie bereits bestimmte Beurteilungen und Bewertungen aus vergangenen Käufen und Prozessen und beenden den Entscheidungsprozess, wenn eine passende Lösung gefunden worden ist (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2015, S. 172).

Das Evoked Set wird definiert als individuelle und spontane Erinnerung an Alternativen in einer möglichen Kaufsituation. Auch besteht zu den Alternativen im Evoked Set eine positive Einstellung. Die Größe des Evoked kann aus zweierlei Sichten von Wichtigkeit sein. Ein kleineres Evoked Set hat die Bedeutung, dass eine einfachere Entscheidung für Alternativen von Konsumentinnen und Konsumenten stattfindet und aus Sicht der Unternehmen ist die Konstellation eine positive, da ein geringerer Wettbewerb stattfindet. Hat ein Unternehmen eine außerordentliche Stellung im Evoked Set von Kundinnen und Kunden, wird von einer Top-of-Mind Position gesprochen (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2015, S. 172).

4.1.4 Kaufwürfel nach Schengber

Kundinnen und Kunden sind heutzutage aufgeklärt, holen sich die notwendigen Kaufinformationen im Vorhinein und lassen sich durch Freunde und Bekannte in ihren Käuferfahrungen beeinflussen. Auch wird online recherchiert, Produkte im stationären Handel verglichen, Preise gleich direkt mit dem Smartphone verglichen und danach dort gekauft wo es ihnen am besten gefällt. Danach werden die gesammelten Erfahrungen im Familien, Bekannten und Freundeskreis im persönlichen Gespräch oder online in sozialen Medien geteilt. Damit entwickelt sich der Kaufprozess mehr zu einem Kaufwürfel hin (vgl. Schengber 2016, S. 79).

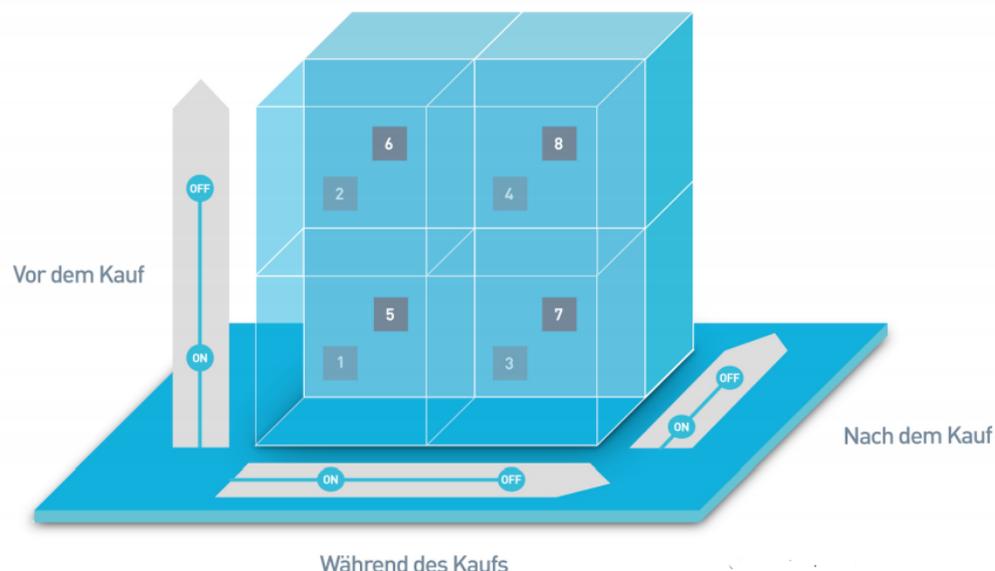


Abbildung 13: Kaufwürfel von Schengber (Schengber 2013, S.28)

Ausgehend von den drei Phasen (vor-während-nach) dem Kauf, ergibt sich in der Betrachtungsweise des modernen Käuferverhaltens eine weitere Dimension hinzu. Die Kundinnen und Kunden können in der jeweiligen Phase zwischen online und

offline aktiv werden. Daraus ergeben sich acht Möglichkeiten bestehend aus drei Phasen und zwei möglichen Alternativen (vgl. Schengber 2016, S. 79f.).

Nr.	Phase	Beschreibung
1	on/on/on	Kompletter Kaufprozess erfolgt online. z. B. Amazon
2	off/on/on	Information im Geschäft. Kauf und Erfahrungen werden online getätigt. Problemfeld für stationären Handel. z. B. Möbelhandel
3	on/off/on	Online-Information, offline Kauf und Erfahrungen geteilt in sozialen Medien. z. B. Reisebüro
4	off/off/on	Die Informationssuche und der Kauf finden stationär statt und die Erfahrungen werden online getätigt. z. B. Restaurantbesuche
5	on/on/off	Recherche und Kauf online, Erfahrungen werden im Freundeskreis besprochen. z. B. Kauf von Kamera
6	off/on/off	Information offline und Kauf danach online, Erfahrungen werden im Freundeskreis diskutiert.
7	on/off/off	Online-Recherche, danach Kauf und Bewertung offline.
8	off/off/off	Alle Phasen werden offline durchgeführt. Der klassische Kaufprozess.

Tabelle 4: Tabelle von Schengber (in Anlehnung an Schengber 2016, S. 89f.)

4.2 Neue Wege im Kaufprozess - Customer Journey

Der Begriff der Customer Journey hat seinen Ursprung aus dem E-Commerce. Beschrieben wird dabei der Weg des Users vom ersten Klick bis zum Kaufabschluss. Jedoch stellt sich die Situation nicht mehr so da, dass Kundinnen und Kunden lediglich im Internet diese Reise beschreiten, sondern vielmehr zwischen den Kontaktpunkten online und offline ständig wechseln. Möglich ist auch, dass eine Kundin oder Kunde erst durch Weiterempfehlung zu einer Entscheidung kommt und bis zum Kaufpunkt an gar keinem Touchpoint involviert war. Kundinnen und Kunden treten in Kontakt mit verschiedenen Geräten aus der Onlinewelt, selten dabei agieren Kundinnen und Kunden in den vorgedachten Strukturen, die unstrukturiert und isoliert auf die Kundin und den Kunden wirken. Jede Kundin und jeder Kunde geht seine individuelle Journey aus Online- und Offline-

Kontaktpunkten. Diese Touchpoints müssen der Ausgang des Unternehmens und seiner Aktivitäten sein (vgl. Schüller 2016, S. 169).

Die Unternehmungen haben geglaubt, dass der bisherige Prozesstreiber die guten CRM-Tools seien. Viele Managerinnen und Manager gingen davon aus, die Kundenprozesse in ihrem Unternehmen zu steuern. Vergleichbar mit einem Riesenrad, Kundinnen und Kunden steigen in eine Gondel ein, gleichzusetzen mit einem Kundengewinn, und am höchsten Punkt mit der besten Aussicht sind die Kundinnen und Kunden überglücklich. Gleichwohl lehnen Kundinnen und Kunden diese Fremdsteuerung ab; sie beenden die Reise und steigen aus und kommen ggf. auch nicht mehr so schnell zurück. Die Wirklichkeit zeigt vielmehr, dass die Kundinnen und Kunden die Prozesssteuerung übernommen haben und hohe Erwartungen an die Unternehmungen stellen. Dabei ist ihnen jeder Kanal recht, lediglich muss der Zugewinn für die Kundin und den Kunden ersichtlich sein. Jede Aktion sollte einen Mehrwert aufweisen; da dies jedoch nicht immer möglich erscheint, sollten kundenorientierte Unternehmen ihre Prozesse aus der Sicht der Kundinnen und Kunden analysieren und optimieren. Zu Beginn sollte die Kundin oder der Kunde als Persona beschrieben werden, danach sollte es leichter fallen, eine Customer Journey zu visualisieren. Es ist dafür notwendig aus Kundensicht ein Blick von außen auf die Prozesse zu haben, um nicht internen Blickwinkel von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Managerinnen und Managern als bestmöglichen Prozess zu unterliegen (vgl. Pufahl 2016).

In den meisten Fällen findet der Kaufprozess in der Customer Journey als „Channel-Hopping“ zwischen Kommunikationskanälen und Einkaufskanälen statt. Das kann die mögliche Ausprägung haben, dass ein Kunde oder eine Kundin über ein Produkt sich im Internet oder per Katalog informiert und danach das stationäre Geschäft aufsucht oder einfach online bestellt. Wird der Kundin oder dem Kunden die Möglichkeit geschaffen sich frei zwischen den Punkten zu bewegen, wirkt sich dies positiv auf das Stammgeschäft aus (vgl. Heinemann/Gaiser 2016, S. 51).

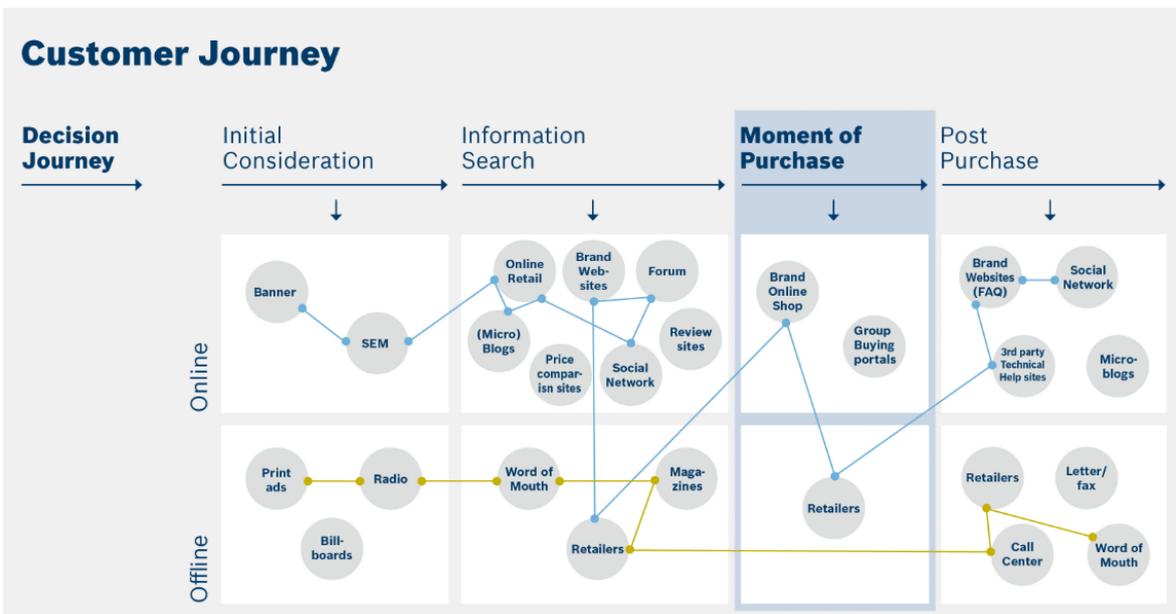


Abbildung 14: Darstellung einer Customer Journey (Robert Bosch GmbH. o.J.)

Entlang der Logik der Kundin und des Kunden ergibt sich jede Kundenbeziehung aus einer zeitlichen Abfolge von Interaktion, die sich von der Vergangenheit in Richtung der Zukunft bewegt. Die lineare Darstellung der Reise der Kundin und des Kunden visualisiert alle möglichen Stopps beim Suchen und Finden von Kaufentscheidungen, Weiterempfehlungen und Mundpropaganda. Die Methode der ‚Touchpoint Journey Map‘ hat sich als praktikabel erwiesen, da die Customer Journey als Landkarte ausgewiesen wird, indem die Kundinnen und Kunden sich von links nach rechts bewegen, obwohl die Reise auch Schleifen beinhalten kann. Entscheidend ist jedoch, dass jede Reise aus annähernd den gleichen Punkten bestehen kann; jedoch ist sie im Detail bei jeder Kundin und jedem Kunden individuell gestaltet (vgl. Schüller 2016, S. 171f.).

Der eigentliche Wettbewerbsvorteil für Multi-Channel-Anbieter liegt darin die verschiedenen Kanäle in allen Situationen und Phasen im Prozess bestmöglich zu verknüpfen um den Kundinnen und Kunden damit einen kanalübergreifenden Prozess anzubieten. Im Omni-Channel-Ansatz bietet ein Unternehmen nicht nur unterschiedliche Kanäle an, sondern verbindet diese. Wo die Informationssuche und der mögliche Kauf stattfinden, ist von der jeweiligen Produktgruppe abhängig. Im modischen Einzelhandel liegt die Quote derjenigen die sich online informieren und offline kaufen bei rund 48 %. Aber auch die Verknüpfung von Kauf und Produktübergabe wird immer wichtiger. Bei vielen Händlern funktioniert schon, die bestellten Waren nicht nur nach Hause schicken zu lassen, sondern auch an an-

dere Lieferorte oder in die gewünschte Filiale liefern zu lassen (vgl. Morschett 2012, S. 9 - 11).

4.3 Touchpoints der Customer Journey

Als Touchpoints werden die Berührungspunkte verstanden die es zwischen einem Unternehmen und den Kundinnen und Kunden gibt. ‚Momente der Wahrheit‘ bzw. ‚Moments of Truth‘ ist als Bezeichnung dafür geläufig. Berührungspunkte beinhalten Nähe, Verständnis, Vertrautheit, ein falsches Wort oder ein falsch verstandener Blick und alle Mühen waren umsonst. In früheren Tag war das geschäftliche Leben eine leichtes: Es gab lediglich wenige Touchpoints, auf die Unternehmungen achten mussten – auf der einen Seite klassische Werbung in Zeitung, Radio oder TV, auf der anderen die persönliche Kommunikation in Form von Telefongesprächen bzw. schriftlichem oder persönlichem Austausch. Mittlerweile sind Touchpoints überall dort, wo auch Kundinnen und Kunden ihre Zeit verbringen – in einem dauernden Wechselspiel zwischen virtueller und physischer Welt. Aufgabe ist es diese Touchpoints bestmöglich zu verknüpfen, um die Reise durch den Kaufprozess den Kundinnen und Kunden möglichst angenehm zu gestalten, damit ein Kauf und die zugehörige Mundpropaganda ausgelöst wird (vgl. Schüller 2014, S. 15f.).

Eine Analyse und Clusterung aus Unternehmenssicht ergibt insgesamt fünf verschiedene Betrachtungsweisen der Touchpoints:

- Earned Touchpoints sind diejenigen die durch gute Unternehmensarbeit verdient werden (Presseberichte, Bewertungen, Weiterempfehlungen)
- Paid Touchpoints werden die Berührungspunkte genannt die ein Unternehmen zukauff (Anzeigen, Bannerwerbung, Plakate usw.)
- Owned Touchpoints sind die Kontaktpunkte die ein Unternehmen selbst besitzt (Ladengeschäft, Online-Store, Firmenwebsite usw.)
- Managed Touchpoints sind nicht im Eigentum des Unternehmens, sondern werden an Dritorten gemanagt (Instagram, Facebook, Twitter usw.)
- Shared Touchpoints sind diejenigen die Kundinnen und Kunden untereinander teilen (Erklärungsvideos, E-Books, Forenbeiträge usw.) (vgl. Schüller 2016, S. 180)

Die Touchpoints der Kategorie Paid, Owned und Managed unterliegt der Gestaltung und Kontrolle des Unternehmens. Jedoch sind die Managed Touchpoints bereits nicht mehr vollständig in der Hand des Unternehmens, sondern können lediglich mehr bedingt kontrolliert werden, da der Betreiber der Plattform jederzeit Regeln und Veränderungen durchführen kann. Bei den Earned Touchpoints stellt sich die Situation grundlegend anders dar. Hier ist die Kontrolle dem Unternehmen voll entzogen und die Leistung muss sich verdient werden. Als Shared Touchpoints werden diejenigen verstanden, in denen sich User mit anderen austauschen können (vgl. Schüller 2016, S. 180f.).

Eine weitere Einteilung kann zwischen **direkten** und **indirekten** und auch zwischen **einseitigen** und **zweiseitigen Kontakt** gemacht werden. Mit direktem Kontakt ist eine direkte Einflussnahme des Unternehmens etwa über ein Gespräch zwischen Kundin oder Kunden und Mitarbeiterin oder Mitarbeiter oder die Verwendung des Produktes gemeint. Bei indirektem Kontakt hat das Unternehmen keinen direkten Einfluss, etwa bei Berichten in Zeitungen oder durch Kundinnen und Kunden in sozialen Medien. Die Betrachtungsweise des einseitigen Kontaktes beschreibt die Unmöglichkeit der Kontaktaufnahmen zwischen Unternehmen und Kundinnen oder Kunden wie z. B. bei Werbung oder auch bei Verpackungen. Der zweiseitige Kontakt erlaubt die Interaktion zwischen Unternehmen und Kundinnen oder Kunden mittels Gespräch – online oder auch offline (vgl. Esch et al. 2010, S. 8).

Die meisten Unternehmen sind sich der hohen Anzahl ihrer Kontaktpunkte in den verschiedenen Zielgruppen nicht bewusst. Die Erfahrungen zeigen, dass ein Unternehmen unabhängig der Branche an die 100 bis 500 Touchpoints aufweist. Da die interne Unternehmenssicht der Touchpoints allein nicht ausreicht, ist eine externe Betrachtung der Touchpoints aus Kundensicht empfehlenswert. Bei der Ausarbeitung und Gestaltung einzelner Touchpoints ist es von enormer Wichtigkeit, die einzelnen Touchpoints nicht isoliert zu betrachten, sondern auf die Interaktion der Touchpoints untereinander acht zu geben. Das Erlebnis der Marke für die Zielgruppe an wichtigen Kontaktpunkten ist von zentraler Bedeutung, jedoch liegt genau darin oft die Schwierigkeit aus interner Unternehmenssicht diese zu bestimmen. Deshalb liegt hier die Wichtigkeit, sich aus Unternehmenssicht die

notwendige Klarheit zu verschaffen, welche Kontaktpunkte die Wichtigsten für die Zielgruppe sind (vgl. Esch 2014, S. 3f.).

4.4 Customer-Touchpoint-Organisation in Omni-Channel-Strukturen

Eine Omni-Channel-Struktur wird nicht von den Kundinnen und Kunden wertgeschätzt deswegen, weil es sie gibt, sondern deswegen, weil diese Struktur wirkliche Vorteile für sie ergeben. Dadurch ergibt sich für die Unternehmen die Herausforderung, diese Strukturen gegenüber dem Wettbewerb zu veranschaulichen und den Mehrwert transparent zu machen. Die Kundin und der Kunde sollten der Mittelpunkt der Aktivitäten eines Handelsunternehmens sein, oft scheitert dieser Ansatz nicht am Willen der Beteiligten, sondern an mangelhaften Prozessen und Strukturen. Die Umwandlung von einem Handelsunternehmen zu einem Omni-Channel-Anbieter benötigt strategisches Vorgehen, die notwendigen Ressourcen und auch genügend Zeit. Auch die Integration des IT-Bereiches stellt einen maßgebenden Erfolgsfaktor dar. Eine erfolgreiche Umsetzung ist gezeichnet von einer stufenweisen Einführung von strukturellen und kulturellen Anpassungen, somit sollte auch die Möglichkeit vorherrschen Analysen und Erfolgsmessungen durchzuführen und ggf. Korrekturen durchzuführen (vgl. Bitkom 2015, S. 5).

Die höchstmögliche Integration der Kommunikations- und Vertriebskanäle benötigt eine frühzeitige Untersuchung und Sicherung der organisatorischen Voraussetzungen. Die Mehrzahl der Multi-Channel-Anbieter weisen noch immer eine differenzierte Sicht bezüglich der Wertigkeiten der einzelnen Kanäle auf, die durch gewachsene Historien entstanden sind. Der fokussierte Kanal der Unternehmen ist meist der ältere oder etablierte Kanal, auch wenn dieser bereits an Bedeutung verloren hat. Die Kundinnen und Kunden nehmen lediglich dann ein konsistentes Bild wahr, wenn auch die notwendigen Investitionen über alle Kanäle in einem ähnlichen Ausmaß getätigt werden. Die notwendigen Investitionen zu tätigen, verlangt von den Unternehmungen ein hohes Maß an Verständnis für neue Kanäle und seine Anforderungen. Die Integration und die angestrebte Homogenität der Kanäle sowie die Minimierung der Komplexität der Prozesse stellen eine massive

gedankliche Anstrengung für das Unternehmen dar (vgl. Heinemann 2013, S. 174f.).

Seit der Einführung des E-Commerce gibt es noch immer einen ausgetragenen Konflikt zwischen New Economy und Old Economy, der nach wie vor zur Folge hat, dass Investitionen oft gegen den Internetkanal getroffen werden. Mit Sicherheit werden noch einige Jahre vergehen bis eine neue Generation die Entscheidungskraft hat und die gedanklichen Barrieren gegenüber technologischen Fortschritt sich langsam in den Unternehmen abbaut. Damit wird auch der Konflikt zwischen Old Economy und New Economy abgebaut sein und die sogenannten „Internet-Analphabeten“ nicht mehr in den Unternehmen tätig sein (vgl. Heinemann 2013, S. 181).

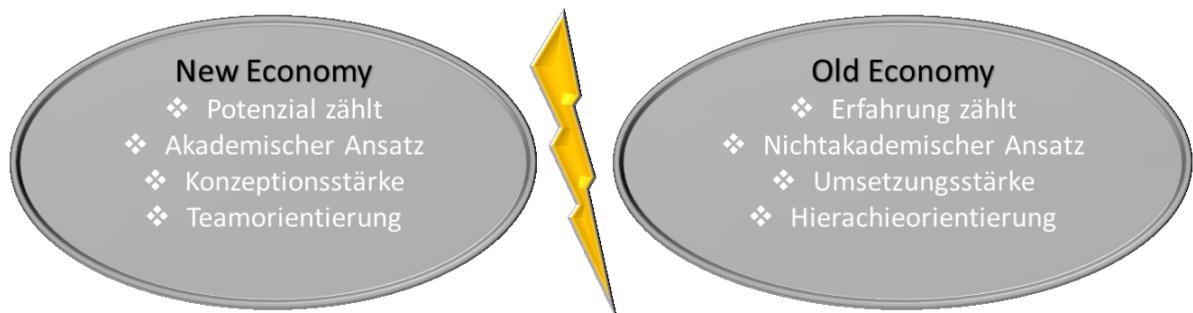


Abb. 15: Old und New Economy Spannungsfeld (in Anlehnung an Heinemann 2013, S. 181)

Die digitalen und nicht digitalen Kontaktpunkte müssen durch abteilungsübergreifendes gemeinsames besser miteinander kombiniert werden. Als Beispiel dazu dient ein Unternehmen, dass bei jeder Online-Bestellung, immer den gleichen Standardflyer im Paket mitgesendet hat. Nach Optimierung des Prozesses bekam jede Kundin und jeder Kunde einen individuellen Flyer mit nicht gekauften, aber angeschauten Produkten, die direkt an den Packstationen gedruckt wurden (vgl. Schüller 2016, S. 155).

Die grundlegende Zielsetzung im Customer Touchpoint Management sieht folgende Einzelziele vor:

Customer Touchpoint Management Zielsetzung	Aufbau von Bekanntheit und Reputation
	Produkt-, Qualitäts-, Prozess und Serviceverbesserungen
	Stärkung von Marke und Preisbereitschaft
	Neukundengewinnung und Wiederkauf
	Koordination der Kundenbeziehungspflege
	Aufbau dauernder Kundenloyalität
	Vorbeugen von Reklamationen
	Erwirtschaften eines höheren Returns on Investment (ROI)
	Ressourcenoptimierung (Zeit, Manpower, Geldmittel)

Tabelle 5: Customer-Touchpoint-Ziele (in Anlehnung an Schüller 2016, S. 156)

4.5 Big Data im Handel

Durch den intensiven Wettbewerb im Handel, versuchen immer mehr Wettbewerber, mit einem immer größer werdenden Sortiment, eine nicht größer werdende Kundengruppe anzusprechen. Dabei hat sich auch durch die Digitalisierung das Verhältnis der Stärke von Kundinnen und Kunden und Unternehmungen in Richtung der Kundinnen und Kunden verlagert. Reagieren die Unternehmungen auf die Veränderungen der Konsumenten und Konsumentinnen, so müssen ihre Anstrengungen in den Bereichen Service, Dienstleistungen und auch in die Individualisierung der Angebote machen. Das Thema Big Data umfasst die Herausforderung, die enormen Datenmengen in gezieltes Wissen zu transformieren, um so Wettbewerbsvorteile zu kreieren und die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber der Konkurrenz zu stärken (vgl. Rudolph/Linzmajer 2014, S. 13).

Vor allem im Einzelhandel fallen durch Mio. von Transaktionen erhebliche Datenmengen an. Gerade deswegen ist es von enormer Bedeutung unter Berücksichtigung des Datenschutzes sehr strukturiert mit den Daten umzugehen. Gelingt es aber, mit den Daten in speziellen Abteilungen umzugehen, steigt die Wahrscheinlichkeit, das Kundenerlebnis hierdurch erheblich zu steigern (vgl. Schwertfeger/Länge 2016, S. 41).

Folgende mögliche interne und externe Datenquellen können identifiziert werden für Big Data:

- Warenwirtschaftssysteme (intern)
- Bonanalyse bei Kauf des Kunden (intern)
- Kundenkarte des Unternehmens (intern)
- Bewegungen der Kundin und des Kunden im Geschäft (intern)
- Kaufabwicklungen in den verschiedenen (online) anderen Kanälen (extern)
- Soziale Netzwerke wie Facebook, Instagram usw. (extern)
- Newsletter (extern)
- Interagierende Kommunikationskanäle mit den Kunden (extern) (vgl. Schwertfeger/Länge 2016, S. 42)

Für den Handel stellen sich diese 3 strategischen Möglichkeiten und Aufgaben mit einer intelligenten Nutzung der Daten.

1. Besseres Einkaufserlebnis durch individuelles Waren und Serviceangebote in unterschiedlichen Vertriebskanälen
2. Aufbau intelligenter Logistikwege und Merchandising durch die Synchronisation der verschiedenen Logistikketten und Prozesse, um den Kunden die gewünschten Produkte zur richtigen Zeit am richtigen Ort zur Verfügung stellen.
3. Verbesserung der internen Geschäftsprozesse wie Finance, Controlling oder Marketing durch Kundendaten in Marketingkampagnen, indem jeder einzelne Kunde und jede Kundin die individuelle Kampagne für sie oder ihn in den richtigen Kanal bekommt (vgl. Zillmann 2012, S. 21).

Die Aufgabe des Unternehmens ist es die großen Datenmengen zu strukturieren und bestmöglich integrieren, um damit die bereits existierenden Datenmengen aus Finanz und Rechnungswesen, den Marketingabteilungen und dem Vertrieb zu verknüpfen um damit wichtige Informationen über die Wirkungsweisen von Marketing und Sales-Aktionen zu erhalten. Folglich besteht dann die Verbesserung der Services für Kundinnen und Kunden und die Verbesserung der Unternehmensführung (vgl. Zillmann 2012, S. 21).

Mit den vielen Daten, die im Einzelhandel gewonnen werden, können nicht nur Kundenfrequenzen gemessen werden, sondern auch Bewegungsmuster im Ladengeschäft oder auch, ob bestimmte Regale stärker oder schwächer frequentiert

sind. Mit diesen Daten können Unternehmen die Kundenwege im Geschäft steuern und optimieren. Jedoch hat jedes Thema nicht nur Vorteile, sondern auch mögliche Gefahren. Bei Big Data ist diese Gefahr der Umgang mit den sensiblen Kundendaten. Die Unternehmungen sollten auf alle Fälle die Privatsphäre ihrer Kundinnen und Kunden schützen und nicht intime Details für Werbung nutzen. Auf jeden Fall ist eine Vielzahl von Daten der Kundinnen und Kunden ein Vorteil für die Unternehmen, wichtig jedoch ist dabei auch die notwendige Qualität der Daten sicherzustellen. Werden Angebote für potenzielle Käuferinnen und Käufer zwar individuell erstellt, aber auf zufällige Art und Weise generiert, kann das Angebot auch an den gewünschten Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden vorbeigehen und als unangenehm aufdringlich bewertet werden. Big Data ist eine große Chance und gleichzeitig ein sensibles Thema für Kundinnen und Kunden wie auch für Händler. Erfolgreiches Big Data Management unterscheidet sich von erfolglosem darin, dass es nicht nur auf Zahlen und Daten abstellt, sondern auch Menschenkenntnis und Respekt einfließen lässt (vgl. Ternes/Towers/Jerusel 2015, S. 22f.).

5. Prozess für eine Customer Journey im Omni-Channel-Handel

Im Praxisteil dieser Arbeit wird ein Prozess für eine optimierte Customer Journey im Omni Channel Schuhhandel erstellt. Der Prozess soll als Hilfestellung gedacht sein, um die unterschiedlichen Touchpoints optimal zu vernetzen und die Kundinnen und Kunden in jeder Kaufphase bestmöglich zu erreichen und zufrieden zu stellen.

Die Arbeit wird im Praxisteil anhand des Customer Touchpoint Management Prozesse erstellt.

Der Prozess im Touchpoint Management wird in vier Stufen unterteilt. Die vier Stufen bestehen aus IST-Analyse, gefolgt von der Soll-Strategie, der nächste Schritt ist die operative Umsetzung und der Prozess endet mit dem Monitoring. Anhand dieses Prozesses sollte es möglich sein, die Kundenperspektive zur Gänze einzunehmen. Durch die „Brille der Kundinnen und Kunden“ sollte es leichter fallen, eine Priorisierung der Touchpoints durchzuführen, die Kundinnen und Kunden wirklich bevorzugen und so zu einer Optimierung der einzelnen Touchpoints führen soll (vgl. Schüller 2016, S. 157).

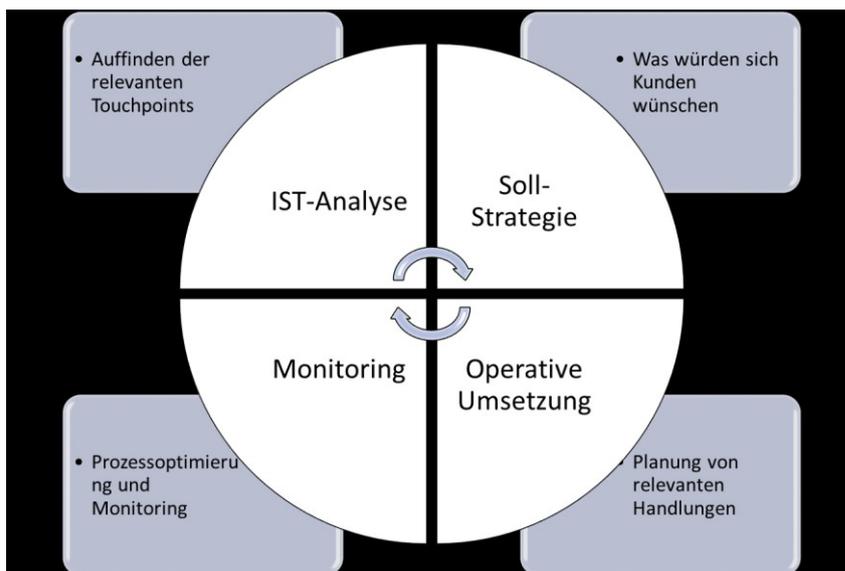


Abbildung 16: Der Touchpoint Management Prozess in 4 Schritten (in Anlehnung an Schüller 2016, S. 158)

In Abb. 16 sind die 4 verschiedenen Stufen des Prozesses in graphischer Darstellung abgebildet und zeigen, welche Schritte benötigt werden, um die Kundenreise bestmöglich zu gestalten.

5.1 Ist Analyse

Die IST-Analyse beschreibt alle Online- und Offline-Kontaktpunkte des Unternehmens. Bestens geeignet dafür ist die Betrachtung anhand des Buying Cycles (Abb. 16). Werden die sechs Punkte betrachtet, wird schnell deutlich, welche Kontaktpunkte die entscheidenden sind. Eine besondere Rolle im Buying Cycle nehmen die „Zero Moments of Truth“ ein. In den Phasen der Information und Evaluation sind die ersten Stationen der Momente der Wahrheit. Dieser Begriff wurde von Google geprägt und beschreibt Momente, von denen das Unternehmen noch nichts weiß, während Kundinnen und Kunden bereits Informationen über das Unternehmen und dessen Produkte sammeln. In den Zeiten der Digitalisierung kann sich jede und jeder über das Internet informieren und Produktvideos oder Berichte in Medien von anderen Kundinnen und Kunden anschauen. Auf diese Kontaktpunkte hat das Unternehmen kaum bis gar keinen Einfluss. In der Kaufphase kommt dann der zweite Moment der Wahrheit: Hier wird die Kaufentscheidung getroffen. Dieser Moment muss aus Unternehmenssicht perfekt gestaltet werden. In der letzten Phase des After-Sales entscheidet sich, welche Erfahrungen die Kundin oder der Kunde mit dem Produkt macht und ob sie oder er wieder beim Unternehmen kaufen werden (vgl. Pufahl/Kirchen 2015, S. 88f.).



Abbildung 17: Buying Cycle (in Anlehnung an Pufahl/Kirchen 2015, S. 90)

5.2 Die Soll-Strategie

In dieser Stufe des Prozesses geht es darum, die Zielsetzung optimal zu bestimmen und die richtige Vorgehensweise für das Unternehmen zu definieren.

In dieser Phase werden die Ziele für die einzelnen Touchpoints beschrieben. Dabei wird auf die positiven wie auch auf die negativen Dinge eingegangen – also auf die Schritte, die umgesetzt werden sollen, aber auch auf jene, die vom Unternehmen verworfen werden, weil sie als unpassend gelten.

Wichtig in dieser Phase ist auch die Zielgruppe für die Kundenreise zu definieren. Es geht nicht immer darum, alles für jeden oder jede zu machen, sondern, das Besondere für Einzelne zu gestalten. Daher muss sichergestellt sein, wer die Zielgruppe ist, mit welchen Kundinnen und Kunden wird Geld verdient und mit welchen nicht (vgl. Schüller 2014, S. 181f.).

In die Phase können zur genaueren Beschreibung auch kundenspezifische Personas entwickelt werden (Schüller 2016, S. 158). Unter Persona wird im Marketing eine typische Vertreterin oder ein typischer Vertreter der Zielgruppe beschrieben. Je genauer dies möglich ist, umso besser die Buyer Persona (vgl. Bredl 2016).

Wichtig in dieser Arbeit ist der Fokus mit knappen Ressourcen und der Blick auf die wichtigsten Customer Touchpoints, die ein Kundenerlebnis am besten ermöglichen und auch damit die Wettbewerbsposition nachhaltig stärkt.

5.3 Die operative Umsetzung

In dieser Phase geht es darum einen geeigneten Maßnahmenplan zu entwickeln. Ausgehend von der IST-Situation zur SOLL-Situation. Von einer guten Planung ist dann zu sprechen, wenn das Best-Case-Szenario beschrieben wird, aber auch Maßnahmen erwogen werden, die im Worst Case greifen würden. Oft aber fehlt bei Planungen sowohl ein Best-Case- als auch ein Worst-Case-Szenario (vgl. Schüller 2014, S. 210).

In dieser Arbeit werden gezielte Handlungsempfehlungen für die operative Umsetzung formuliert und es wird ausgeführt, welche Maßnahmen leichter und mit weniger Aufwand umzusetzen sind bzw. welche größeren Aufwand und auch Kosten nach sich ziehen würden.

Stellen sich sogenannte ‚Quick Wins‘ heraus, also Maßnahmen, die sich leicht und schnell umsetzen lassen, sollten diese ganz oben auf der Prioritätenliste stehen und sofort umgesetzt werden. In der Umsetzungsphase sind zudem jene Kontaktpunkte als erstes umzusetzen, bei denen der höchste Grad des Optimierens herrscht (vgl. Schüller 2014, S. 216).

5.4 Monitoring und Optimierung

Die Möglichkeiten zum Kontrollieren sind vielzählig. Kontrolle kann verdeckt passieren, etwa mittels Mystery Shopping, oder offen durch Qualitätsbeauftragte. Kontrolle ist mit Sicherheit notwendig, wenn auch nicht an jeder Stelle. Ein Zuviel an Kontrolle kann aber auch kontraproduktiv sein und ein Klima der Angst hervorrufen. Für ein funktionierendes Kontrollsystem des Touchpoint Prozesses ist es wichtig auf zwei Faktoren besonders acht zu geben. Einerseits auf die Selbstkontrolle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und andererseits die Kontrolle durch die Kundin oder Kunden. Auf jeden Fall sind der Online Bereich und der Offline Be-

reich gleichermaßen wichtig zu messen, um die Optimierung nicht ins Stocken kommen zu lassen (vgl. Schüller 2014 S. 224f.).

Durch die ständige Änderung der Rahmenbedingungen ändern sich auch die Fragestellungen der Unternehmen. Nicht mehr die spezifische Betrachtungsweise steht im Vordergrund, sondern bereichsübergreifende Marketing und Vertriebssteuerungen (vgl. Puhlmann 2016, S. 313).

Auch für die Optimierung der Customer Touchpoints und der zugehörigen Journey ist es wichtig die Maßnahmen zu messen. Ohne Messung und zugehörigen Kennzahlen kann kein Erfolg und Optimierung sichergestellt werden. Eine gängige Methode die Customer Journey zu messen ist der Net Promoter Score. Dieser sollte regelmäßig mit der gleichbleibenden Methodik erfragt werden, um somit die Veränderung der Kundenzufriedenheit zu messen (vgl. Pufahl/Kirchen 2015, S. 93).

Der Net Promoter Score ist eine Index-Kennzahl, die sich aus den Kundinnen und Kunden errechnet, die eine Weiterempfehlung von 9 oder 10 angeben und die addiert werden (Promotoren). Kundinnen und Kunden, die die Frage der Weiterempfehlung mit 6 oder weniger beantworten, werden ihrerseits addiert. Diese Gruppe wird als Kritikerin oder Kritiker bezeichnet. Die Gruppe der 7,8 gelten als Passiv-Zufriedene und werden bei der Berechnung nicht berücksichtigt. Die Formel demnach ist $\% \text{ Promotoren} - \% \text{ Kritiker} = \text{Net Promoter Score}$. Der NPS liegt dann zwischen -100 % und + 100 %. Je größer der Wert, umso positiver das Ergebnis (vgl. Foerster 2016).

Die Vorteile des Net Promoter Score sind folgende:

- Einfachheit
- Kann leicht erklärt werden und ist verständlich
- Kurze Befragungszeit
- Plausible Annahme, dass Weiterempfehlung und Kundenzufriedenheit korrelieren (Foerster 2016)

Die Nachteile:

- Länder und geschlechterspezifische Unterschiede bei Antworten
- Zusammenhang zwischen NPS und Unternehmenswachstum nicht für alle Branchen und Länder belegt
- Probleme der Datenerhebung z. B. Repräsentativität der Befragten (Foerster 2016)

6. Untersuchungsdesign

Die Marktforschung verbindet auf der einen Seite die Interessen der Unternehmensführungen und auf der anderen Seite die empirisch gestützte Theorienbildung des wissenschaftlichen Arbeitens. Aufgabe der Marktforschung ist es, auf theoretischer Basis des Konsumentenverhaltens die notwendigen Informationen für das Unternehmen zu operationalisieren. Die praktische Aufgabe besteht darin, die Information in gegenwartsnaher Zeit sowie mit adäquaten Aufwand zu Verfügung zu stellen (vgl. Olbrich/Battenfeld/Buhr 2012, S. 3). Das Untersuchungsdesign des Marktforschungsprozesses der vorliegenden Arbeit orientiert sich an folgenden Phasen:



Abbildung 18: Marktforschungsprozess (in Anlehnung an Oberzaucher 2012, S. 5)

6.1 Informationsbedarf

Als erste Station im Marktforschungsprozess geht es darum, den Informationsbedarf zu definieren, sozusagen den Weg des Erfolges darzustellen. Wird in dieser Phase lediglich eine unzutreffende Beschreibung definiert, liegt die Gefahr nahe, am Problem vorbei zu forschen (vgl. Kuß 2012, S. 13).

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurden die einzelnen Phasen und Möglichkeiten einer Customer Journey mit ihren zugehörigen Touchpoints erarbeitet. Auch wurden einige Alternativen von neuen technischen Möglichkeiten im Theorieteil aufgezeigt. Daraus ergibt sich folgende Fragenstellung, um eine Kundenreise im Schuhhandelsunternehmen Humanic AT zu gewährleisten.

Forschungsfrage

- Welche Kontaktpunkte entlang der Kundenreise bieten ein erweitertes Kundenerlebnis im Omni-Channel-Handel und führen zu einer optimierten Customer Journey der Kundinnen und Kunden im Einzelhandelsunternehmen Humanic Österreich?

Unterfragen

- Welche Informationskanäle nutzen Humanic Kundinnen und Kunden?
- Welche Faktoren führen zu einem besseren Einkaufserlebnis am POS?
- Welche digitalen Serviceleistungen wünschen sich Kundinnen und Kunden?

6.2 Auswahl der Methode

Nachdem der Informationsbedarf bestimmt worden ist, liegt nun die Aufgabe vor die Methodenauswahl zu bestimmen. Hier gibt es nun zu prüfen, welche Informationen dem Unternehmen bereits vorliegen und welche noch erfragt werden müssen. Die Differenz zwischen bereits gesammelten Information und noch zu ermittelten Informationen ergibt das Potenzial für die Primärmarktforschung. In der primären Marktforschung werden die noch notwendigen Informationen durch speziell auf die Problemdefinition des Unternehmens gerichtete Erhebungen ermittelt (vgl. Olbrich/Battenfeld/Buhr 2012, S. 3).

Für den spezifischen Informationsbedarf des Unternehmens liegen noch keine ausreichenden Informationen in der notwendigen Qualität vor, daher wird für diese Arbeit eine Methode der Primärmarktforschung verwendet.

Die Primärmarktforschung kann unterschieden werden zwischen qualitativer und quantitativer Marktforschung. Die qualitative Marktforschung zeichnet sich dadurch aus auch Zusammenhänge zu ermitteln und versucht durch Beobachtungen zu interpretieren. Die quantitative Methode versucht, die beobachtete Realität grundlegend zu messen. Die quantitative Marktforschung versucht die ermittelten Zahlen und Daten miteinander in Bezug zu setzen und gestaltet somit eine Entscheidungsgrundlage. Die Befragung ist die Form, die am Häufigsten verwendet wird,

um Primärdaten zu gewinnen. Dabei handelt es sich um Meinungen und Fakten über Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens (vgl. Michel/Oberholzer-Michel 2009, S. 58f.).

Folgende Möglichkeiten zu Befragung sind möglich:

- Telefonische Befragung
- Persönliche Befragung
- Schriftliche Befragung
- Online-Befragung (vgl. Michel/Oberholzer-Michel 2009, S. 60).

Für die Untersuchung würden mehrere Marktforschungsverfahren möglich sein. Jedoch erscheint für das vorliegende Informationsdefizit eine quantitative Befragung die beste Wahl zu sein, um eine hohe Anzahl an Kundinnen und Kunden zu erreichen und dadurch die Aussagekraft der Ergebnisse zu erhöhen. Da lediglich eine begrenzte Zeit für die Untersuchung zur Verfügung steht, wird ein standardisierter Fragebogen mittels Onlinebefragung durchgeführt.

6.3 Stichprobenauswahl

In der Primärforschung geht es darum Daten erstmals zu ermitteln. Die Informationen werden direkt und vor Ort entweder erfragt oder beobachtet. Dadurch muss auch definiert werden, wer befragt werden soll und welche Informationen von Interesse sind. Bei Umfragen ist nicht nur die Frage der Inhalte demnach zu klären, sondern gleichermaßen auch, wer zum Befragten-Pool gehört. Alle relevanten Personen für die Untersuchung werden demnach als Grundgesamtheit bezeichnet (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2006, S. 49).

Genauere Ergebnisse lassen sich demnach lediglich gewinnen, wenn alle infrage kommenden Personen antworten könnten. Ist dieser Personenkreis ein kleiner, wäre Vollständigkeit ein kleines Problem. Ist jedoch der Personenkreis ein Massenmarkt, ist meist durch eine Beschränkung von Zeit und finanzieller Ressourcen eine Vollerhebung nicht möglich. Hier folgt eine Beschränkung auf einen kleineren Kreis (Teilerhebung), der nach ausgewählten statistischen Werten gebildet wird.

Diese Menge wird als Stichprobe (Sample) bezeichnet. Diese Teilmasse ist dann repräsentativ, wenn die Verteilung aller befragten Personen, der Grundgesamtheit in einem verkleinerten Ausmaß entspricht (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2006, S. 51).

Für die Befragung der Humanic Kundinnen und Kunden ergibt sich dadurch folgende Stichprobenauswahl:

- Humanic Kundinnen und Kunden die den Online Bestellprozess gerade beendet haben
- Humanic Fans auf Facebook
- Humanic Zielgruppe zwischen 16 und 55-jährige Kundinnen und Kunden

Es wird eine Samplegröße von mindestens 400 Probandinnen und Probanden angestrebt, um damit aussagekräftige Resultate zu erzielen. Da die Auswahl der Probandinnen und Probanden aus der Unternehmensdatei nicht genau steuerbar ist, handelt es sich hierbei um eine willkürliche Auswahl und demnach ist keine Repräsentativität gewährleistet. Die Befragung wurde mittels Kundenbefragung nach dem Onlinebestellprozess durchgeführt. Da aber diese Methode nur sehr langsam die notwendigen Resultate lieferte, wurde zusätzlich die Umfrage auf der Humanic Facebook-Seite mehrmals geschaltet, um die notwendige Samplegröße zu erreichen.

Bei dieser Befragungsart ist mit einem Rücklauf von 5 bis maximal 20 % zu rechnen (vgl. Theobald 2016, S. 354).

6.4 Hypothesen

Erkenntnisse in der Wissenschaft, aber auch jede andere Ermittlung können als die Suche nach der Wahrheit definiert werden. Aussagen sind als wahr zu werten, wenn sie mit der Realität übereinstimmen. Hypothesen gelten als Annahme von Realitäten. Das Auffinden von Erkenntnissen läuft in drei verschiedenen Stadien ab: Eine Hypothese wird zunächst gebildet, danach empirisch überprüft und zuletzt bezüglich der Ergebnisse falsifiziert oder verifiziert.

In dieser Arbeit werden aufgrund der verschiedenen theoretischen Zusammenhänge drei Null-Hypothesen und die zugehörige Alternativhypothese gebildet.

Da sich im Kapitel 2.3 gezeigt hat, dass die Informationssuche oft nurmehr in online relevanten Medien stattfindet und der Kauf danach online getätigt werden kann, der Weg aber auch in den stationären Handel führt, ergibt sich folgende Hypothese.

H1₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Anzahl der genutzten Informationsquellen und der Kaufhäufigkeit von Humanic Kundinnen und Kunden.

H1₁: Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Quantität der genutzten Informationsquellen und der Kaufhäufigkeit von Humanic Kundinnen und Kunden.

Wie im Kapitel 2.4 erarbeitet, zeigt sich die Wichtigkeit der mobilen Endgeräte sowohl für die Informationssuche als auch für die Kaufentscheidung. Daraus leitet sich die nachfolgende Hypothese ab.

H2₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Informationssuche mittels PC, Smartphones oder im Geschäft und der Wahl des Einkaufskanals von Humanic Österreich.

H2₁: Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Informationssuche mittels PC, Smartphones oder im Geschäft und der Wahl des Einkaufskanals von Humanic Österreich.

Wie im Kapitel 5.4.1 beschrieben, ist die Kennzahl des Net Promotor Score eine wichtige Kennzahl, um die Kundenreise zu messen. Daraus wird folgende Hypothese gebildet:

H3₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Bestellhäufigkeit/Kaufhäufigkeit einer Kundin oder eines Kunden und der Weiterempfehlung des Unternehmens.

H3₁: Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Bestellhäufigkeit/Kaufhäufigkeit einer Kundin oder eines Kunden und der Weiterempfehlung des Unternehmens.

6.5 Erhebungsinstrument und Feldarbeit

Als Erhebungsinstrument für die Primärforschung wurde ein standardisierter Fragebogen gewählt. Dieser Fragebogen hat 18 Fragen beinhaltet und wurde mittels Onlinebefragung direkt nach dem Bestellprozess an die Kundinnen und Kunden von Humanic Österreich geschickt. Da mit einer Rücklaufquote von ca. 5 bis maximal 20 % gerechnet werden kann, wird seitens des Autors ein Gutschein von 10 Euro für die Beantwortung der Fragen empfohlen. Dadurch sollte sich ein Anreiz zur Beantwortung der Fragen erhöhen. Da die Anzahl der Antworten im Bestellprozess nicht ausreichend war, wurde die Umfrage auf der Facebook-Seite von Humanic mehrmals geschaltet. Auch hier bekamen die Kundinnen und Kunden einen 10 Euro Gutschein für die Beantwortung des Fragebogens.

Auch wurden Pretests durchgeführt um die Frage nach dem Zeitaufwand zu beantworten. Geplant wurden hier seitens des Autors, ca. eine Minute pro Frage anzustreben. Das würde ein Gesamtausmaß von ca. 10 – maximal 15 Minuten für die Kundinnen und Kunden bedeuten. Die Pretests bestätigten diesen Zeitrahmen.

Der Fragebogen wurde in der Kalenderwoche 8 in den Bestellprozess integriert und in der Woche 9 zusätzlich auf Facebook gestellt. Die Befragung war über drei Wochen hinweg online verfügbar und wurde von 439 Befragten beantwortet. Da 38 Befragte nicht vollständig antworteten, wurden deren Datensätze in der Auswertung nicht berücksichtigt.

7. Situationsanalyse

Die folgende Analyse soll dazu dienen eine Grundlage für die weitere Vorgehensweise zu finden und relevante Informationen zu eruieren. Dazu wird im ersten Schritt das Unternehmen Humanic kurz vorgestellt. In einem weiteren Schritt werden die bestehenden Strukturen und die Kundinnen und Kunden für einen Omni-Channel-Handel analysiert. Danach werden die bestehenden Mitbewerber und der gegenwärtige österreichische Schuhmarkt analysiert.

7.1 Unternehmensvorstellung

Die Leder & Schuh AG ist ein österreichisches Schuhhandelsunternehmen mit Sitz in Graz. Im Jahr 2015 konnte ein Umsatz von 493 Mio. Euro mit rund 3500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an 390 Standorten in zehn europäischen Staaten erzielt werden (vgl. LSAG 2016).

Die Leder & Schuh AG ist in Österreich mit allen Marken vertreten. In Slowenien und Kroatien mit den Marken Humanic und Jello. In den Ländern Deutschland, Ungarn, Tschechien, Slowakei, Polen, Rumänien und Bulgarien lediglich mit der Marke Humanic. Die unten angeführte Grafik zeigt die verschiedenen Formate der Leder & Schuh AG.

Corti: Young Fashion Konzept mit Fokus auf attraktive Preise in österreichischen Citylagen und Einkaufszentren.

Humanic: Mit der Vertriebslinie Humanic ist die Leder & Schuh AG in zehn europäischen Ländern vertreten. Der Fokus liegt auf großer Auswahl in bester Qualität. Zu finden sind die Shops in Einkaufszentren und 1A Citylagen.

Jello: Diskontkonzept der Leder & Schuh AG mit Filialen in Österreich, Slowenien und Kroatien,

Shoe4You: Markenschuhkonzept mit Fokus auf Fachmarktzentren und Einkaufszentren.

Stiefelkönig: Exklusive Markenschuhe in Österreich für Schuh-Liebhaber (vgl. LSAG 2016).

Die Firma Humanic wurde bereits 1872 gegründet, damals unter dem Namen ‚D. H. Pollak & Co.‘ am heutigen Firmensitz in Graz. Schon damals erstreckte sich das Filialnetz über die Länder der österreichisch-ungarischen Monarchie. Im Jahr 1907 eröffneten die ersten beiden Geschäfte unter der Marke Humanic in Wien. Zerstört im ersten und zweiten Weltkrieg, galt es bis 1950, das Unternehmen wieder aufzubauen. Im Jahre 1990 wurde die Leder & Schuh AG in ihrer derzeitigen Form gegründet; 1994 erfolgten der Ausstieg aus der eigenen Schuhproduktion und die Fokussierung als reines Einzelhandelsunternehmen (vgl. LSAG 2016).

Markteintritte Humanic

1991: Ungarn 1992: Tschechien 2000: Slowenien 2002: Deutschland, Slowakei
 2005: Polen 2008: Rumänien, Schweiz (wieder zurückgezogen)
 2009: Kroatien, Online Shop Humanic AT 2010: Bulgarien (vgl. LSAG 2016)

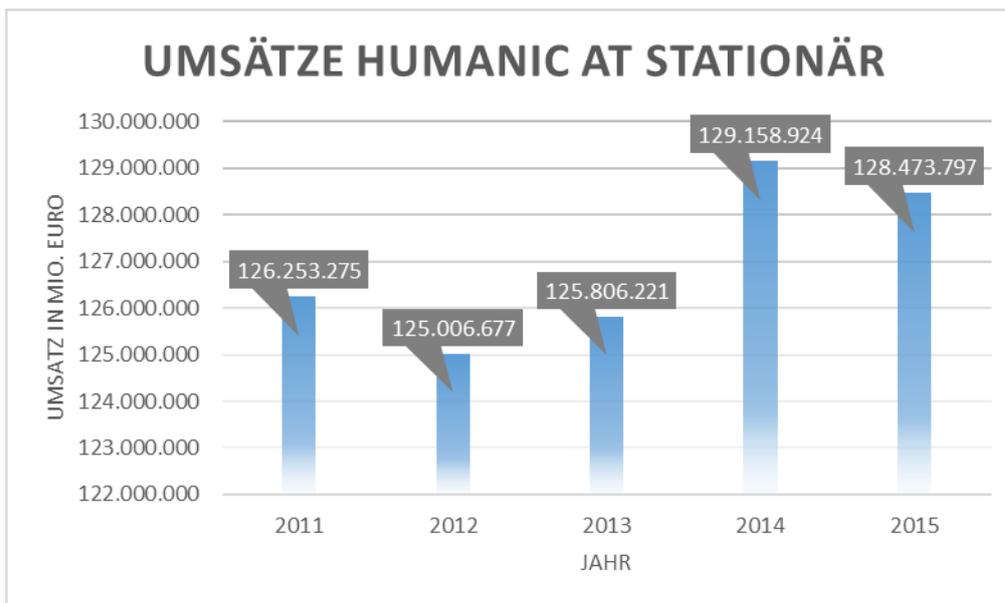


Abbildung 19: Umsätze Humanic AT stationär (In Anlehnung an Trocha 2016)

Die Umsatzentwicklung der Jahre 2011 bis 2013 zeigt ein konstantes Umsatzniveau zwischen 125 und 126 Mio. Im Jahre 2014 stieg dann der Umsatz auf 129 Mio. Im Jahr 2015 verzeichnete das Unternehmen einen Rückgang von 0,5 % auf 128.473.797 Mio. Euro.

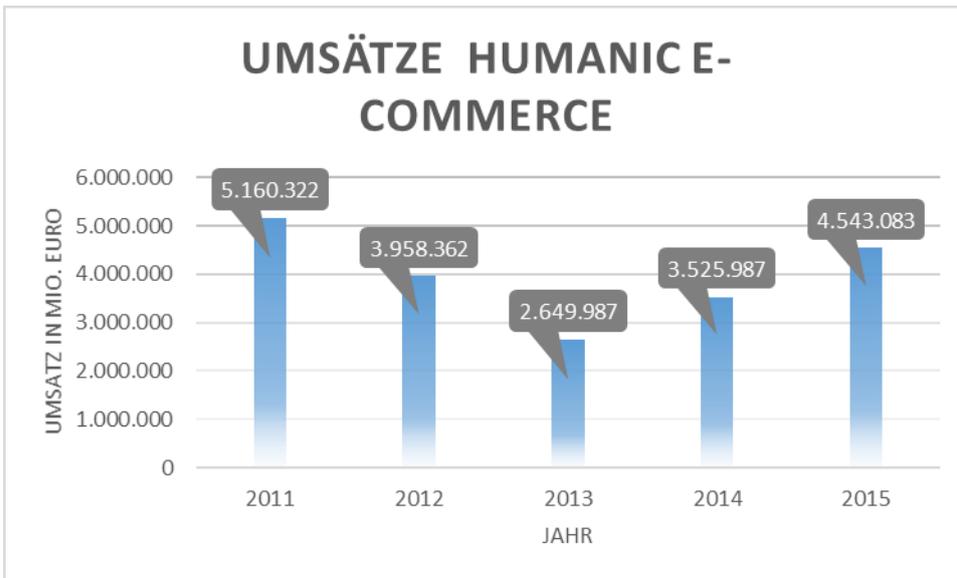


Abbildung 20: Umsätze E-Commerce 2011 - 2015 (In Anlehnung an Trocha 2016)

Der Online Shop des Unternehmens zeigt einen stetigen Aufwärtstrend seit dem Jahr 2014. Die Steigerung von 2013 auf 2014 betrug 33,1 %. Im letzten Jahr konnte abermals eine Umsatzsteigerung von 28,8 % erzielt werden. Hier zeigt sich bereits der Trend zwischen stationärem Geschäft und dem Online-Handel. Der stationäre Handel verzeichnete im Jahr 2015 einen Rückgang von 0,5 %, der Online Vertriebskanal eine Steigerung von 28,8 %.

7.2 Bestehende Strukturen Humanic



Abbildung 21: Bereits umgesetzte und geplante Maßnahmen Humanic (Humanic Omni Channel Workshop 2016)

Die Abb. 21 zeigt die bereits umgesetzten und geplanten Services für die Kundinnen und Kunden der Firma Humanic. Auf der einen Seite ist der stationäre Handel des Unternehmens die beständige Größe im Unternehmen, zusätzlich hat sich der Online Store in den letzten Jahren stetig entwickelt und ist im eigenen Shop unter der Adresse humanic.net für Kundinnen und Kunden zu erreichen. Ein weiterer Kanal ist der eBay Marketplace auf dem das Unternehmen mit seinen Online-Aktivitäten präsent ist.

Auch wurde bereits 2015 ein wichtiger Schritt in Richtung Omni-Channel-Struktur getätigt. Mit der Einführung des Mobile Shops wurde bereits das wichtige Thema des M-Commerce aufgegriffen, um Kundinnen und Kunden selbst entscheiden zu lassen, wann, wie und wo sie einkaufen wollen. Geachtet wurde vor allem auf eine einfache Bedienbarkeit und Navigation. Dadurch soll ein einfacher Kaufprozess in wenigen Schritten gelingen (vgl. Stenger 2015).

Wie auch in der Abb. 21 zu sehen ist, sind einige Vorhaben in Planung. Die Einführung des Kundenklubs ist für das Jahr 2017 geplant und stellt aus Sicht des Autors eine notwendige Basisbedingung für einen funktionierenden Omni-Channel-Kaufprozesses dar. Auch die wichtigen Thematiken von Home Delivery und Send to Store wurden bereits erwogen, aber ohne konkreten Zeithorizont der Umsetzung.

Bestehende Strukturen Humanic Österreich			
Humanic	Information	Kaufphase	Nachkaufphase
	<ul style="list-style-type: none"> • Mobile App • Social Media (Facebook, Twitter, Instagram) • Trendblog • Youtube Kanal • Citylights - Plakate 	<ul style="list-style-type: none"> • Online Store • Mobile App • 63 Filialen in Österreich • Ebay Shop 	<ul style="list-style-type: none"> • Rückgabe von bestellten Artikel per Post oder in der Filiale • 14 Tage Rückgaberecht online

Abbildung 22: Aktuelle Strukturen Humanic nach Kaufphase (Eigene Darstellung)

Wie auch in Abb. 22 zu sehen ist, wurden bereits unterschiedliche Maßnahmen getroffen, um die Kundinnen und Kunden zu erreichen. Der Schwerpunkt der Kommunikation liegt auf der in eigener Hand befindlichen Kommunikationsmedien wie Social-Media-Kanälen und Trendblogs, aber auch auf YouTube. Einkaufen können die Kundinnen und Kunden im Online Store, aber auch auf eBay und in 63 Filialen in Österreich. Auch in der Nachkaufphase wurden bereits erste Schritte in

Richtung Omni-Channel-Strukturen geschaffen. Die Rückgabe von online bestellten Artikeln kann per Post oder auch im stationären Bereich erfolgen. Die mögliche Rücksendung von bestellten Artikeln kann branchenüblich kostenlos erfolgen.

7.3 Kundenanalyse von Humanic AT

Im Kapitel 7.3 wird versucht, die Zielgruppen des Online-Handels von Humanic und des stationären Handels genauer zu analysieren.

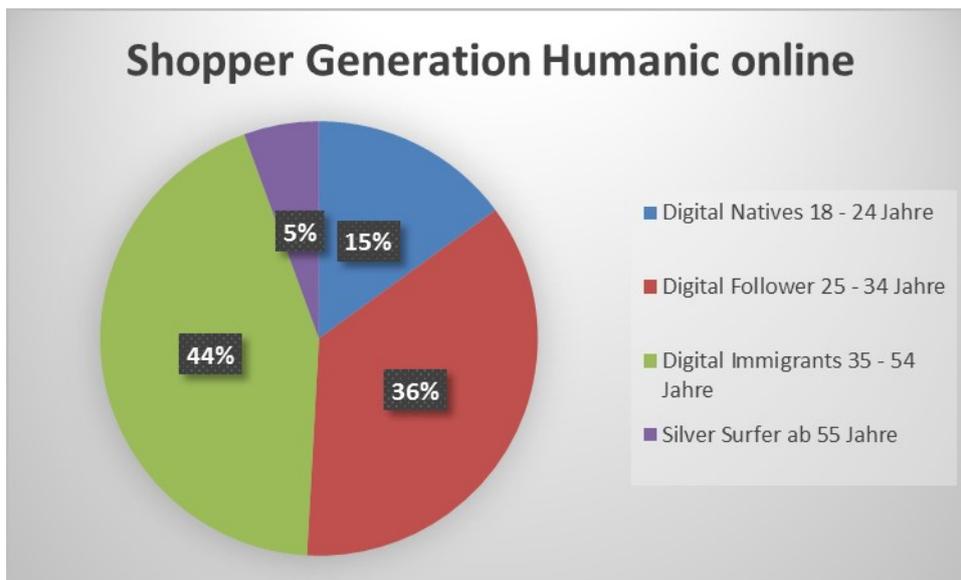


Abbildung 23: Shopper Generation Humanic Online (in Anlehnung an Strunz 2017)

Wie in Abb. 23 zu sehen ist, ist die größte Zielgruppe des Online-Handels die Gruppe der Digital Immigrants mit 44 %. Gefolgt von der zweitgrößten Gruppe der Digital Follower mit 36 %. Das bedeutet, dass 80 % der Kundinnen und Kunden zwischen 25 und 54 Jahre alt sind. Eine eher untergeordnete Rolle spielen aktuell die Kundengruppe der Digital Natives mit lediglich 15 % der Kundinnen und Kunden. Diese Zielgruppe ist aus heutiger Sicht zwar keine große Zielgruppe. Jedoch ist davon auszugehen, dass ebendiese Kundinnen und Kunden die wichtige Zielgruppe von morgen sind. Abgeschlagen ist die Gruppe der Silver Surfers ab 55 Jahre: Sie kauft lediglich zu 5 % im Online-Kanal ein.

Damit bestätigt sich auch, wie im Kapitel 2.2 aufgezeigt, die Studie von PWC Total Retail, dass die Zielgruppe der Digital Follower und Immigrants das Angebot von Online-Kanälen sehr stark nutzt. Die Zielgruppe der Digital Natives beschäftigt sich sehr stark mit Smartphones und Tablets, kauft aber nicht nur online ein.



Abbildung 24: Zielgruppen nach Geschlecht und Bonsumme 2016 (in Anlehnung an Strunz 2017)

Wie in der Abb. 24 zu sehen besteht die Zielgruppe im Online-Kanal aus 75 % Frauen und lediglich zu 25 % aus männlichen Kunden. Auffallend ist der Unterschied zwischen der Bonsumme online und offline. Der Unterschied beträgt 43,6 € bzw. 37,1 %.

		Beschreibung	Sinus Milieu	Kernzielgruppe in der Strategie
Zielkunden	Business-Shopper	Weiblich und Männlich, mit hoher Markenaffinität	Classical/noble style, Mainstream	Ja
	Modern, Independent Performer	Hohe Ansprüche an Stil/Design aber nicht auffallen um jeden Preis	Modern Performer, contemporary	Ja
	Family-Shopper	Kinderkompetenz, weiblich	Mainstream	Ja
	Brandshopper	brand-driven, tendenziell jung männlich,	Street	Ja
	Lover of Shopping	product-driven, tendenziell jung, weiblich	Street, Fashionista	Ja
	Fashion-Follower	springt auf Trends zeitverzögert auf	Mainstream	Ja
	Anlasskäufer	Bedarfskauf im Vordergrund, geringere Modeaffinität	Mainstream/konsumorientierte Basis	optional
	Modern Best-Ager	reifere Kunden mit Modebewusstsein, hohe Kaufkraft	Mainstream/classical	Ja
	Wellness-Shopper	Legt hohen Anspruch an Qualität, Passform	Traditionell, Mainstream	optional

Tabelle 6: Zielgruppenstrategie Humanic Offline (in Anlehnung an Oswald 2016)

Die Tabelle 6 zeigt die gewünschte Zielgruppenansprache des stationären Handels. Als Grundlage diente die Betrachtung anhand des Sinus-Milieu. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die gewünschte Zielgruppe aus modernen,

Business und Brand Shopper besteht, die jung bis mittleren Alters und eher weiblich sind. Auch besteht eine Leidenschaft für Schuhe und Accessoires.

Genauere Analysen zur tatsächlichen Zielgruppe wird das Unternehmen erst mit der Einführung der Kundenkarte erhalten. Mit den Daten kann dann ein Abgleich gemacht werden, zwischen gewünschter Zielgruppe und der tatsächlichen Struktur der Kunden.

7.4 Markt und Umfeldanalyse

Die nachfolgenden Zahlen des Marktes beziehen sich auf die Zahlen von Regio-Data Research und stellen die Situation des Marktes im Jahre 2015 dar. Alle Angaben beziehen sich auf Umsatz (brutto), also inklusive gesetzlicher Mehrwertsteuer. Der Gesamtmarkt wird unterschieden zwischen dem Schuhhandel, dieser besteht unabhängig vom Geschäftstyp also inklusive Lebensmittelhandel, Teilsortimenter, Bekleidungshandel etc. und auch dem reinen Online-Händler. Der Schuheinzelhandel wird mit dem überwiegenden Geschäftszweck des Schuhhandels definiert (vgl. RegioData Research 2016).

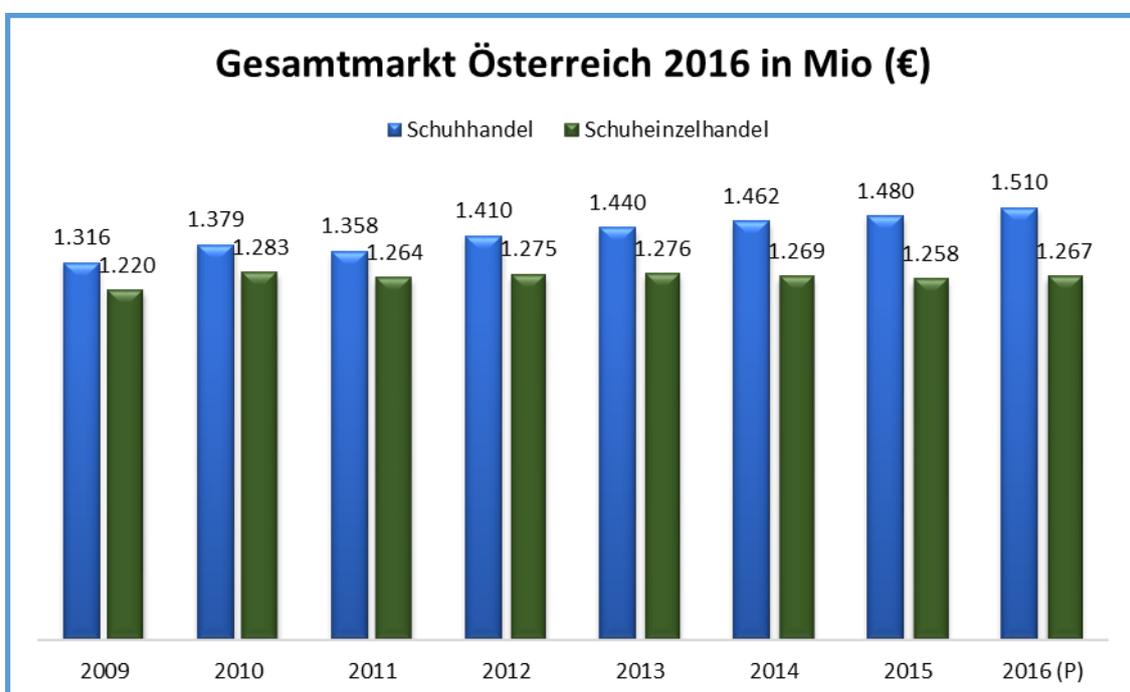


Abbildung 25: Gesamtmarkt Österreich 2016 (in Anlehnung an RegioData Research 2016)

Jährlich werden in Österreich ca. 1,5 Milliarden Euro für Schuhe ausgegeben. Jedoch werden lediglich ca. 1,2 Milliarden in klassischen Schuhgeschäften ausge-

geben. Der Rest fließt in Bekleidungs-, Sportartikel-, (reinen) Online- und Lebensmittelhandel. Obwohl Jahr für Jahr mehr Geld für Schuhe ausgegeben wird, stagniert der klassische Schuheinzelhandel bereits über sieben Jahre (vgl. Regio-Data Research 2016).

Der Online-Handel im Schuhsegment liegt aktuell bei rund 21 %, allerdings haben sich die Wachstumsraten in den letzten zwei Jahren stark verlangsamt. Die starken Onlineplayer sind in Österreich die bekannten Pure Player Zalando und Amazon. Aber auch die bekannten Textilketten wie H&M, Zara und Primark konnten in den letzten Jahren durch stetige Expansion immer höhere Umsätze mit Schuhen erzielen. Aber auch Monolabel Stores wie Geox, Tamaris usw. erhöhen ihre Umsätze in Österreich und machen es damit den klassischen Schuheinzelhandel immer schwerer (vgl. RegioData Research 2016).

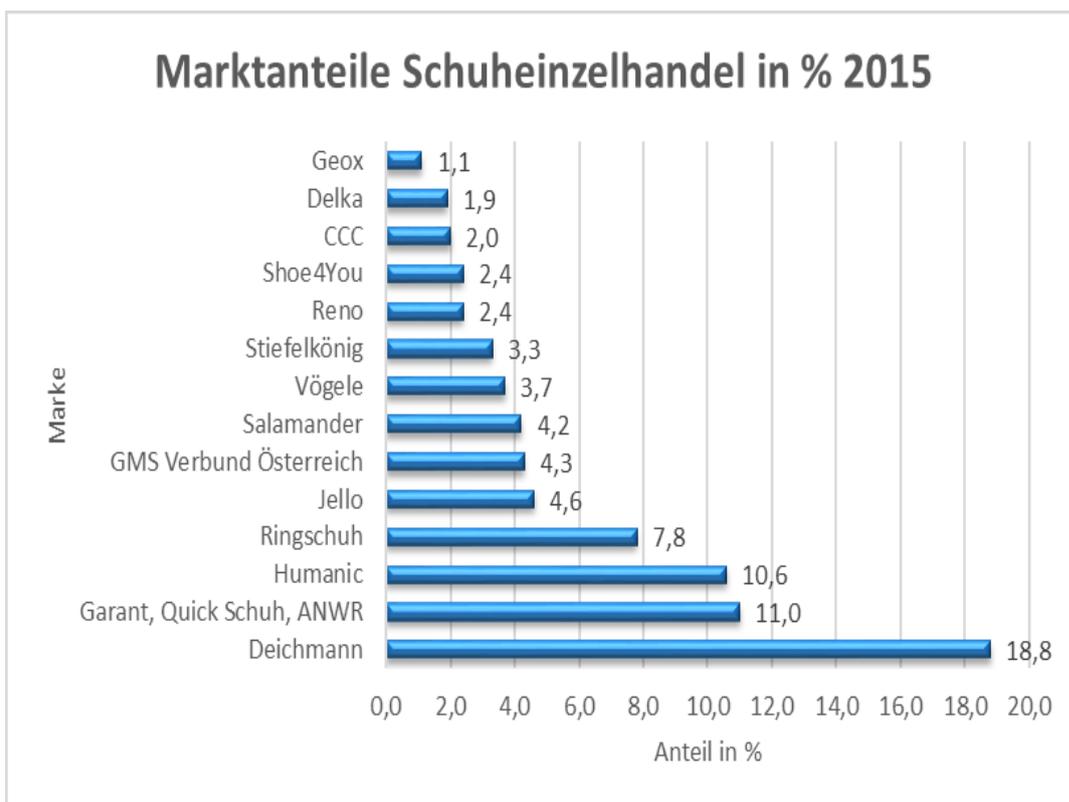


Abbildung 26: Marktanteile Schuheinzelhandel 2015 (in Anlehnung an RegioData Research 2016)

Wie in Abb. 26 zu sehen ist, ist die Firma Deichmann mit 18,8 % Marktführer in Österreich, gefolgt von der Garant-, Quick Schuh- und ANWR-Gruppe mit 11 %. An dritter Stelle steht eine Marke der Leder & Schuh AG mit dem Format Humanic. Würden die verschiedenen Marken der Leder & Schuh AG konsolidiert darge-

stellt, wäre die AG (Humanic, Jello, Shoe4You, Stiefelkönig, Corti, Dominici) mit 21,6 % Marktführer in Österreich sein.

7.5 Bestehende Strukturen der relevanten Mitbewerber

Im Analyseteil der bestehenden Strukturen der Mitbewerber wurden, ausgehend vom bestehenden Marktanteil der Marktteilnehmer, die Marken Deichmann, Zalando, Salamander und CCC genauer betrachtet. Die Firma Deichmann wurde aufgrund der Marktführerschaft in Österreich ausgewählt, die Firma Zalando als Pure Player Größe im modischen Einzelhandel, die Marke Salamander aufgrund Marktposition und ähnlicher Kundenzielgruppe und Preispositionierung wie die Marke Humanic und abschließend das polnische Schuhhandelsunternehmen CCC aufgrund des Markteintritts 2014 und der schnellen Expansion in Österreich.

Bestehende Strukturen Mitbewerber Österreich			
Mitbewerber	Information	Kaufphase	Nachkaufphase
	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenkarte • Mobile App • Social Media (Facebook, Twitter, Instagram) • Trendblog • Youtube Kanal • Sponsoring • Prospekt- Fernsehwerbung, Zeitungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Online Store • Mobile App • 170 Filialen in Österreich • Ebay Shop 	<ul style="list-style-type: none"> • Gutschein 30 Tage für preisgeänderte Artikel • Rückgabe von bestellten Artikel per Post oder in der Filiale • 14 Tage Rückgaberecht online
	<ul style="list-style-type: none"> • Homepage • Zalando Blog • Mobile App • Social Media (Facebook, Twitter, Instagram) • Youtube Kanal • Fernsehwerbung • City Lights 	<ul style="list-style-type: none"> • Online Store • Mobile App 	<ul style="list-style-type: none"> • 30 Tage Rückgaberecht online
	<ul style="list-style-type: none"> • Klubkarte • Homepage • Fashion-Flyer online • Social Media (Facebook) 	<ul style="list-style-type: none"> • 38 Filialen Österreich • Nur Store Pick-up in Österreich • Home Delivery für Klubkartenbesitzer 	<ul style="list-style-type: none"> • 14 Tage Rückgaberecht online
	<ul style="list-style-type: none"> • Homepage • Klubkarte • Social Media (Facebook, Instagram, Youtube) 	<ul style="list-style-type: none"> • 38 Filialen Österreich • Schuhe.de online • (Versandkosten 12 € Österreich, 5-7 Tage Lfzt.) 	<ul style="list-style-type: none"> • 14 Tage Rückgaberecht online (Kosten muss Kunden bezahlen)

Abbildung 27: Analyse Mitbewerber Österreich (Eigene Darstellung)

Das Unternehmen *Deichmann* ist nicht nur Marktführer in Österreich, sondern weist auch die am stärksten ausgeprägte Struktur an Kontaktpunkten nach außen auf. Deichmann konzentriert sich nicht nur auf Online-Kanäle oder neue Medien in der Kommunikation, sondern vergisst auch nicht klassische Kommunikationskanäle wie Fernsehen, Zeitungen usw. Auch in der Kaufphase ist das Unternehmen mit dem Online Store präsent und verfügt außerdem mit ca. 170 Standorten über das dichteste stationäre Filialnetz in Österreich. Auch verfügt Deichmann über eine mobile App und nutzt damit auch neue Informations- und Kaufkanäle. Deichmann verfügt auch über eine Kundenkarte und bietet den Kundinnen und Kunden verschieden Services an. Eines davon ist die 30-tägige Rückerstattung der Differenz des aktuellen Preises zum gezahlten Preis, sollte der gekaufte Artikel in diesem Zeitraum preisgeändert werden.

Auch hat Deichmann erste Strukturen zu einem Omni-Channel-Anbieter vollzogen, indem Retouren sowohl online als auch in den Filialen retourniert werden können. Generell kann gesagt werden, dass die Firma Deichmann erste Strukturen des Omni Channel Gedanken geschaffen hat, dennoch auch weit entfernt, dass von einem Omni-Channel-Anbieter gesprochen werden kann.

Auch beim Pure Player *Zalando* kann nicht von einem Omni-Channel-Anbieter ausgegangen werden. Das Unternehmen ist bis auf ein stationäres Outlet in Köln als reiner Pure Player zu kategorisieren. Dennoch versteht Zalando perfekt die gewünschte Zielgruppe mit einem perfekten Mix aus klassischer und digitaler Kommunikation anzusprechen. Ein Vorteil ist auch der Produktmix aus großer Schuhauswahl gepaart mit Kompetenz im textilen Modemarkt. Eine Unterscheidung im Rückgaberecht zu den anderen Marktteilnehmern bietet Zalando an, indem die Frist 30 Tage gilt. Jedoch stellt auch die Firma *Zalando* für den Autor eine Gefahr für den stationären Bereich der Firma Humanic dar. Wie in Medien immer öfter zu entnehmen ist, interessiert sich die Firma Zalando immer mehr für den stationären Handel.

Auch die Marktteilnehmer *Salamander* und *CCC* weisen keine Strukturen in Richtung Omni-Channel-Anbieter auf. Die Firma Salamander verfügt über keinen Online Store in Österreich, hat aber einen Service für Klubkartenbesitzer, den andere Anbieter in Österreich nicht anbieten. Home Delivery für Artikel, die nicht in der Filiale verfügbar sind, ist für Kartenbesitzer bereits möglich. Die polnische Schuh-

handelskette CCC verfügt seit Kurzem über einen Webshop unter dem Namen ESCHUHE.de, doch dieser weist extreme Nachteile mit hohen Versandkosten und Retourkosten auf. Zusätzlich beträgt die Lieferzeit zwischen fünf und sieben Tagen auf. Der Standard in der Schuhbranche ist Versandkostenfrei für Lieferung und Retouren und Lieferzeiten zwischen zwei und drei Tagen.

Der österreichische Schuheinzelhandel weist aus Sicht des Autors keine nennenswerten Omni-Channel-Strukturen auf. Obwohl die Firma Deichmann hier am stärksten als stationärer Einzelhändler zu nennen ist und demnach auch das Potenzial hätte, Strukturen dafür zu schaffen. Vor allem die hohe Anzahl an Filialen in Österreich und die zugehörigen Onlinestrukturen würden dafürsprechen. Die Analyse hat gezeigt, dass sich im österreichischen Schuheinzelhandel momentan niemand außer der Firma Deichmann für den Omni-Channel-Ansatzes interessiert. Jedoch kann sich das jederzeit verändern. Auch geht von den starken Playern aus dem modischen Einzelhandel (Inditex, H&M, Primark) jederzeit eine gewisse Gefahr für den Schuheinzelhandel aus.

7.6 SWOT Katalog

Der SWOT-Katalog soll dazu dienen, die gegenwärtigen und möglichen zukünftigen Einflüsse der Umwelt mit den unternehmensinternen Stärken und Schwächen zu vergleichen. Daraus kann abgeleitet werden, ob für das Unternehmen hierdurch Chancen entstehen, die genutzt werden können, oder auch Gefahren, die für das Unternehmen zu Problemen führen können.

SWOT-Katalog							
Einflüsse	trifft bei Humanic auf eine Stärke/Schwäche				und bedeutet eine Chance/Gefahr		
			Stärke/Schwäche	Ursache			Chance/Gefahr
Verschiebung der Umsatzanteile vom stationären Handel in Richtung Online-Handel	1		Beide Kanäle vorhanden	Frühes Erkennen der Wichtigkeit	1		Chance Omni-Channel-Strukturen auszubauen
Technologien im stationären Handel werden wichtiger		2	Noch wenig Wissen darüber	Keine Priorisierung im Unternehmen		2	Zu langsame Entwicklung und hoher finanzieller Aufwand
Wichtigkeit von Kundendaten im Einzelhandel		3	Bis dato keine Kundenkarte	Wichtigkeit unterschätzt		3	Fehlendes Wissen über Kaufprozess einzelner Zielgruppen
Schuheinzelhandel stagniert in Österreich	2		Gute Marktposition in Österreich	Flächendeckendes Filialnetz in wichtigen Lagen	2		Chance Marktanteile zu gewinnen von anderen Schuheinzelhändlern
Textilketten werden immer öfter zum modischen Vollanbieter		3	Keine strategische Ausrichtung in diese Richtung	Klassischer Schuheinzelhändler		3	Verlust von Marktanteilen in Richtung der Vollanbieter
Markteintritt neuer Händler	1		Präsenz an den wichtigsten Lagen in Österreich	Flächendeckendes Filialnetz in wichtigen Lagen	1		Möglichkeit potenzielle Marktteilnehmer die Lage in Österreich zu erschweren



= Stärken bzw. Chancen



= Schwächen bzw. Gefahren

Ausprägungen 1 = niedrig

2 = mittel 3 = hoch

Tabelle 7: SWOT-Katalog (Eigene Darstellung)

Der SWOT Katalog zeigt die Einflüsse die auf das Unternehmen wirken. Die Einflüsse wurden in der Situationsanalyse gewonnen. Ob sie mit einer Schwäche oder einer Stärke im Unternehmen in Verbindung zu bringen sind, wurde – ebenso wie die Ausprägung der Zahlen 1 bis 3 – vom Autor gemeinsam mit der Geschäftsführung von Humanic Österreich besprochen und definiert.

8. Primärmarktforschung

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der primären Marktforschung ausgewertet und für relevante Themenstellungen analysiert und interpretiert. Auch werden die aufgestellten Hypothesen überprüft.

Bei der primären Marktforschung wurden 439 Fragebogen beantwortet. Jedoch haben alle 19 Fragen lediglich 401 Personen vollständig ausgefüllt. Daher wurden lediglich Ergebnisse herangezogen die alle Fragen beantwortet haben. Daraus resultiert eine Samplegröße von 401. Die folgenden Auswertungen wurden mit Hilfe des Online-Programmes easy Feedback, MS Excel und dem Statistikprogramm SPSS erstellt.

8.1 Grunddaten

Im folgenden Kapitel werden die Strukturdaten analysiert und interpretiert.

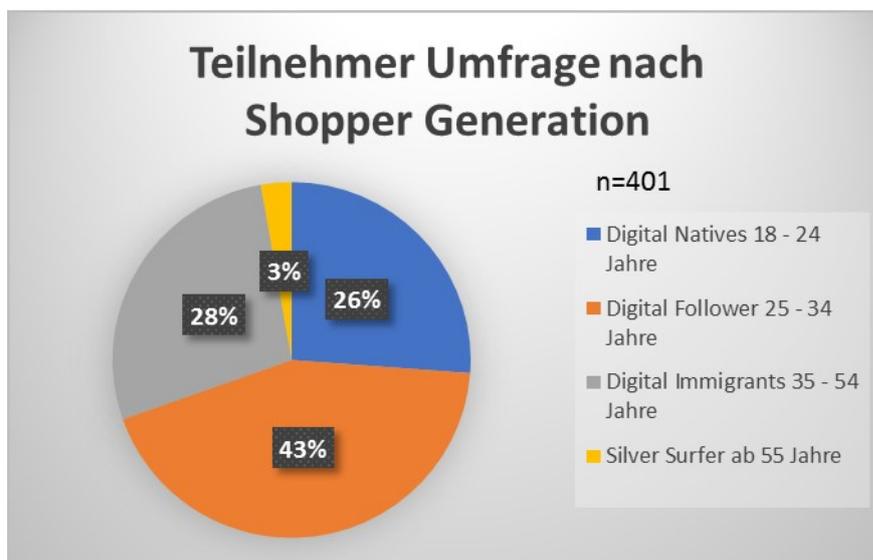


Abbildung 28: Teilnehmer Umfrage nach Shopper Generation (Eigene Darstellung)

Die größte Gruppe der Umfrage bilden die Digital Followers mit 43 % gefolgt von den Digital Immigrants mit 28 %. Die Digital Natives machen 26 % der Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus. Mit lediglich 3 % liegen die Silver Surfer am Ende. Im Vergleich zur Online-Kundengruppe von Humanic Österreich gibt es Unterschiede in den Gruppen der Natives und Followers. An der Umfrage nahmen 11,2 % mehr aus der Gruppe der Natives und 7,5 % aus der Kundengruppe der Followers teil als bei einer Betrachtung über ein Jahr im Online-Shop. Dagegen ist die Gruppe

der Immigrants um 15,9 % kleiner als die Zielgruppe des Online-Shops. Der Unterschied ergibt sich vor allem im Zeitraum der Umfrage. Die Monate Februar und Anfang März sind vor allem geprägt durch Einkäufe von jüngeren Zielgruppen und sehr modisch orientierten Käuferinnen und Käufer. Die Zielgruppen der Silver Surfer spielen im Online-Bereich keine große Rolle in der Zielgruppe des Online-Shops und auch nicht in der Umfrage mit lediglich 3 %.

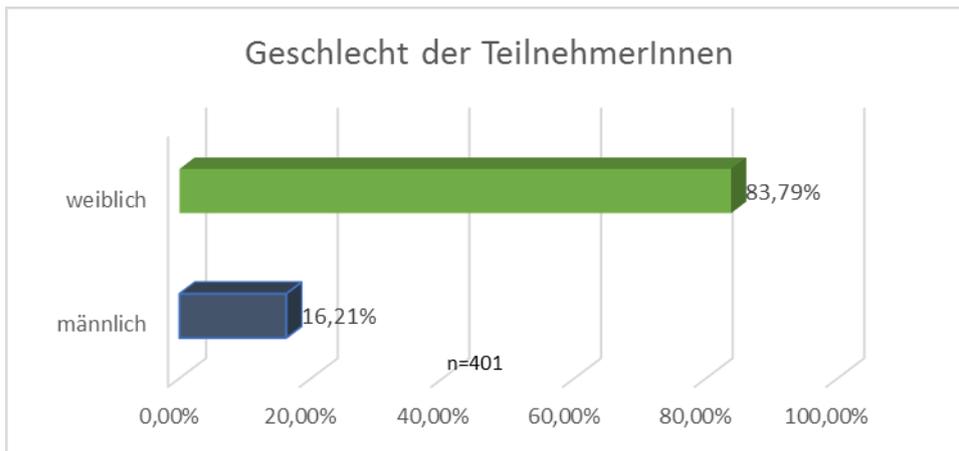


Abbildung 29: Geschlecht der TeilnehmerInnen (Eigene Darstellung)

Wie in der Abb. 29 zu sehen ist, haben an der Umfrage 84,4 % Frauen teilgenommen und lediglich 15,7 % Männer. Auch hier gibt es eine Abweichung zur jährlichen Käuferschicht des Online Shops. Dort ergibt sich über ein Jahr die Verteilung von 75 % Frauen und 25 % Männer.

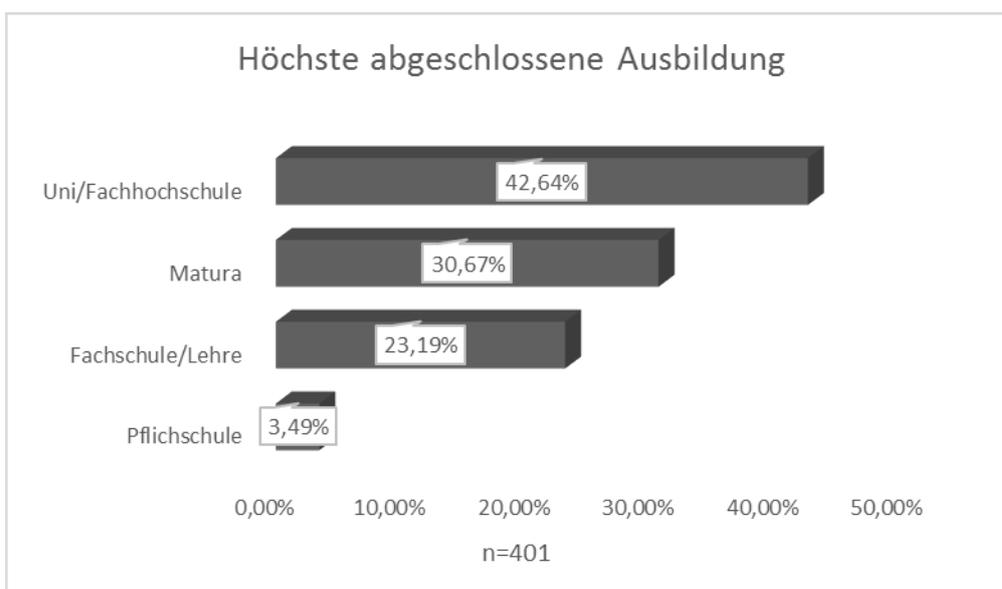


Abbildung 30: Höchste abgeschlossene Ausbildung (Eigene Darstellung)

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben zu 42,64 % einen Hochschulabschluss von einer Universität oder Fachhochschule. Die zweitgrößte Teilnehmer-Gruppe hat mit einer Matura abgeschlossen, gefolgt von 23,19 % mit einer Lehre oder einem Fachschultitel und 3,49 % mit einem Pflichtschulabschluss.

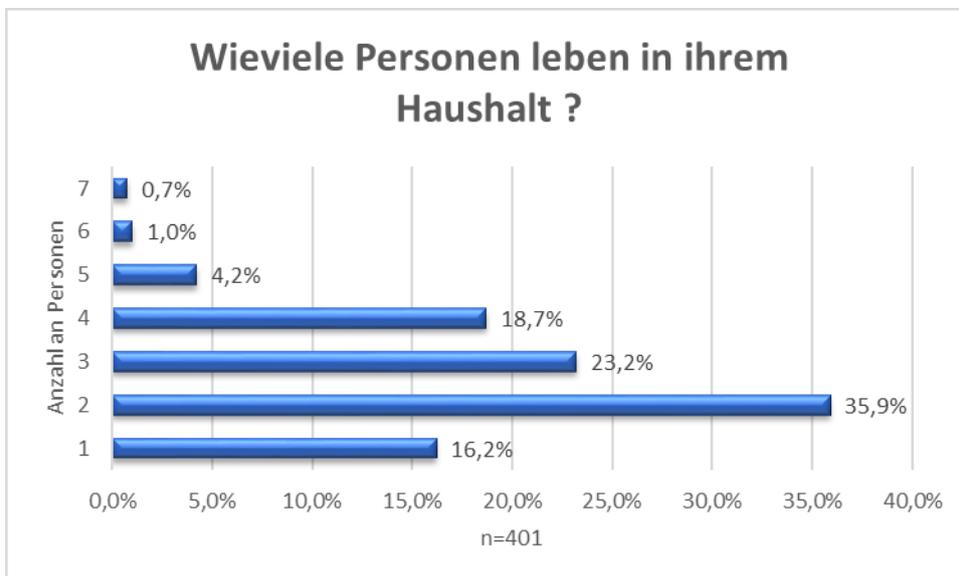


Abbildung 31: Haushaltsgröße BefragungsteilnehmerInnen (Eigene Darstellung)

Die größte Gruppe der Befragten mit 35,9 % ist die mit zwei Personen im Haushalt. Gefolgt von der Gruppe mit drei Personen im Haushalt (23,2 %) und vier Personen mit 18,7 %. Befragte mit einem Single-Haushalt machen 16,2 % aus und nehmen in dieser Befragung lediglich den vierten Rang ein. Haushalte mit 5 – 7 Personen (5,9 %) sind hier die kleinste Gruppe der Befragten.

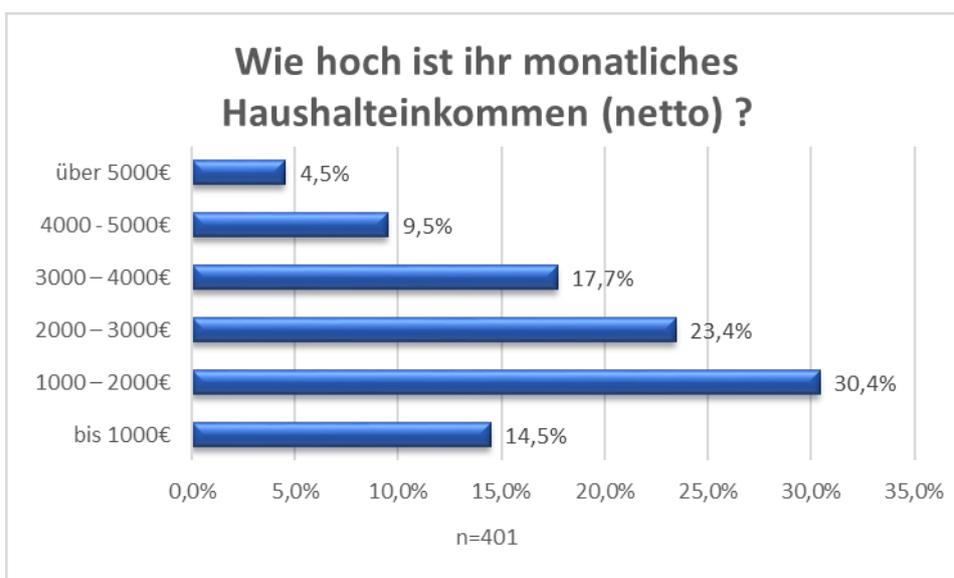


Abbildung 32: Persönliches Haushaltseinkommen (Eigene Darstellung)

Die größte Gruppe (30,4 %) der Befragten hat ein Einkommen zwischen 1000 und 2000 Euro netto pro Monat. 23,4 % verdienen zwischen 2000 und 3000 netto gefolgt von 17,7 % mit 3000 bis 4000 Euro. Weiters verdienen 14,5 % der Befragten 1000 Euro oder weniger. Als Besserverdienerin oder Besserverdiener können die Befragten mit 4000 bis 5000 Euro pro Monat (9,5 %) und 4,5 % über 5000 Euro bezeichnet werden.

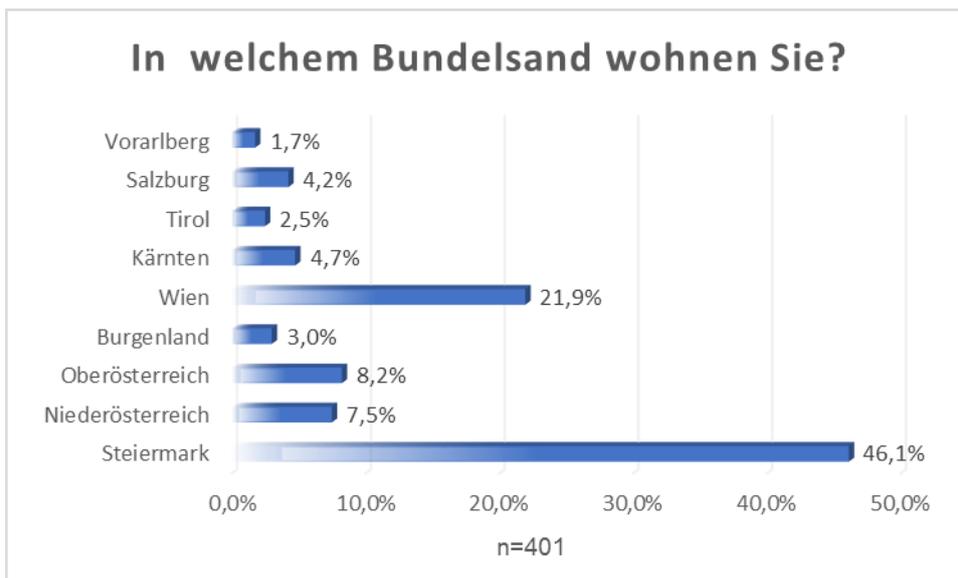


Abbildung 33: Wohnsitz der Befragten (Eigene Darstellung)

Wie in Abb. 33 zu sehen ist, kommen 46,1 % der Befragten aus der Steiermark. An zweiter Stelle liegt das Bundesland Wien mit 21,9 % und an dritter Stelle liegt das Bundesland Oberösterreich mit 8,2 % der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

8.2 Information u. Einkaufsverhalten von Humanic Kundinnen und Kunden

In den folgenden Seiten wird das Information und Einkaufsverhalten der Kundinnen und Kunden analysiert und interpretiert. Es zeigt auf, wie oft eingekauft wird, aber auch, welche Unternehmen in den Köpfen der Kundinnen und Kunden ist. Danach wird die wichtige Frage nach dem Informationsverhalten gestellt und welche Informationssuche zum Kauf führt.

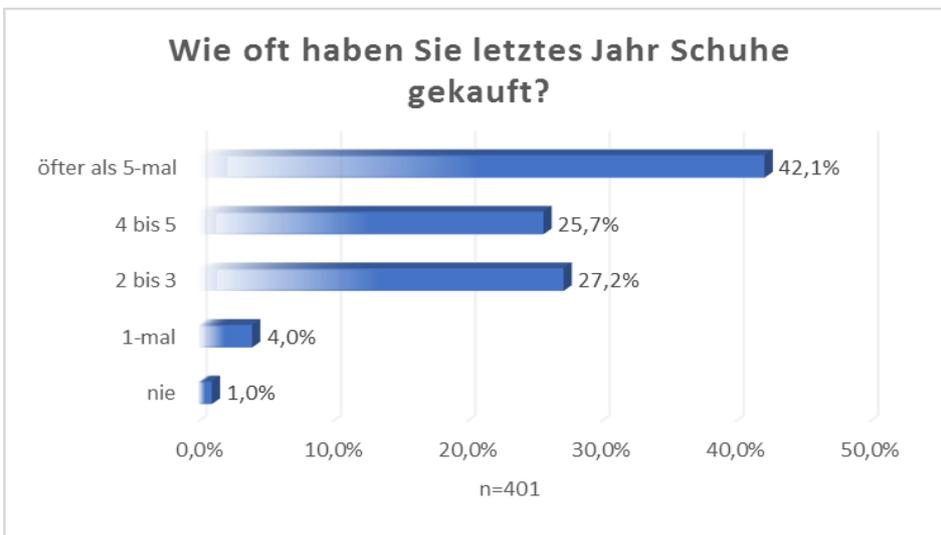


Abbildung 34: Kaufhäufigkeit von Schuhen im Jahr (Eigene Darstellung)

Wie in Abb. 34 zu sehen ist, kaufen die 401 Befragten zu 42,1 % öfter als 5-mal pro Jahr Schuhe ein. 25,7 % der Befragten gehen 4-5-mal Schuhe einkaufen. Kundinnen und Kunden die 2-3-mal Jährlich Schuhe einkaufen gehen, machen 27,2 % aus. Diejenigen, die lediglich einmalig oder niemals Schuhe einkaufen, machen 5 % aus. Die Anzahl der durchschnittlichen gekauften Paaranzahl an Schuhe liegt bei 6 Paar (vgl. derStandard.at 2016) pro Österreicherin und Österreicher.

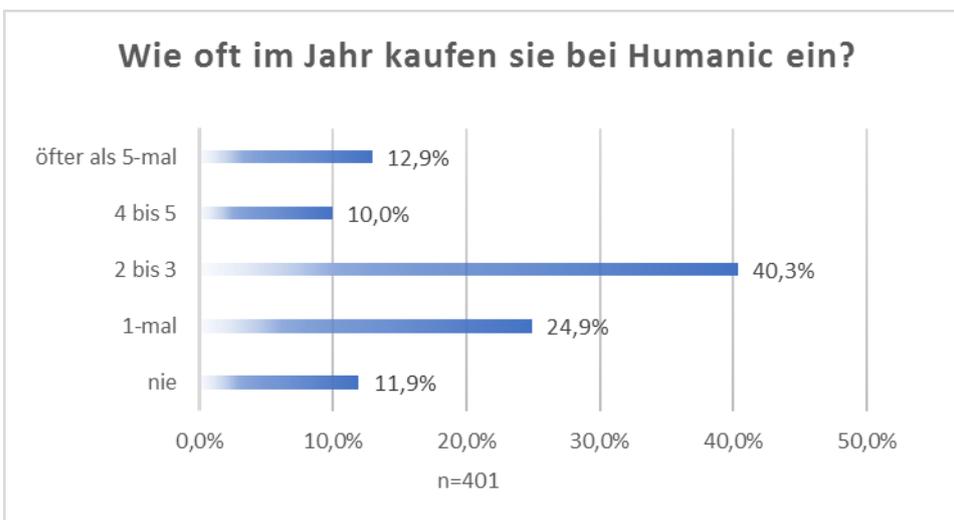


Abbildung 35: Einkauf pro Jahr bei Humanic? (Eigene Darstellung)

In dieser Abb. ist auffällig, dass obwohl die Umfrage nach dem Onlinekaufprozess und unter den Humanic Facebook-Fans stattgefunden hat, dennoch 11,9 % der Befragten nie im Jahr bei Humanic einkaufen. Zu mindestens einmal im Jahr kau-

fen 24,9 % der Befragten im Unternehmen Humanic ein. Die größte Gruppe der Befragten (40,3 %), kauft 2-3-mal ein. 10 % der Befragten gaben an 4-5-mal einzukaufen, und 12,9 % öfter als 5-mal pro Jahr.

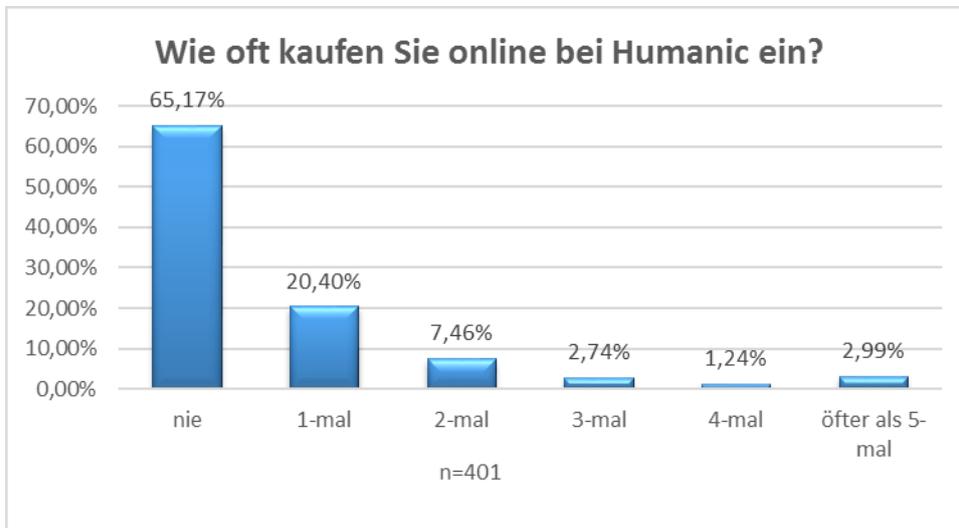


Abbildung 36: Kaufhäufigkeit Humanic online (Eigene Darstellung)

In dieser Grafik wird schon erst mal sichtbar, wie stark die Dominanz des stationären Kanals der Firma Humanic ist. Von 401 Befragten kaufen 65,2 % nicht online ein. 20,4 % kaufen 1-mal im Jahr im Online Shop ein. 2-mal im Jahr wird lediglich mehr von 7,46 % der Befragten angegeben. 3-mal kaufen 2,74 % und 4-mal lediglich mehr 1,24 % der Befragten ein. Öfter als 5-mal im Jahr kaufen 2,99 % der Kunden ein.



Abbildung 37: Einkaufsverhalten Humanic Kundinnen und Kunden nach Vertriebskanal (Eigene Darstellung)

Noch stärker kommt die Dominanz des stationären Vertriebskanals in dieser Frage heraus. Mit 73 % und deutlicher Mehrheit gaben Kundinnen und Kunden an, lieber im stationären Geschäft einzukaufen. Lediglich 8 % der Befragten gaben an lieber online einzukaufen. Für 18 % der Befragten kommt der Kauf sowohl online wie auch stationär in Frage.

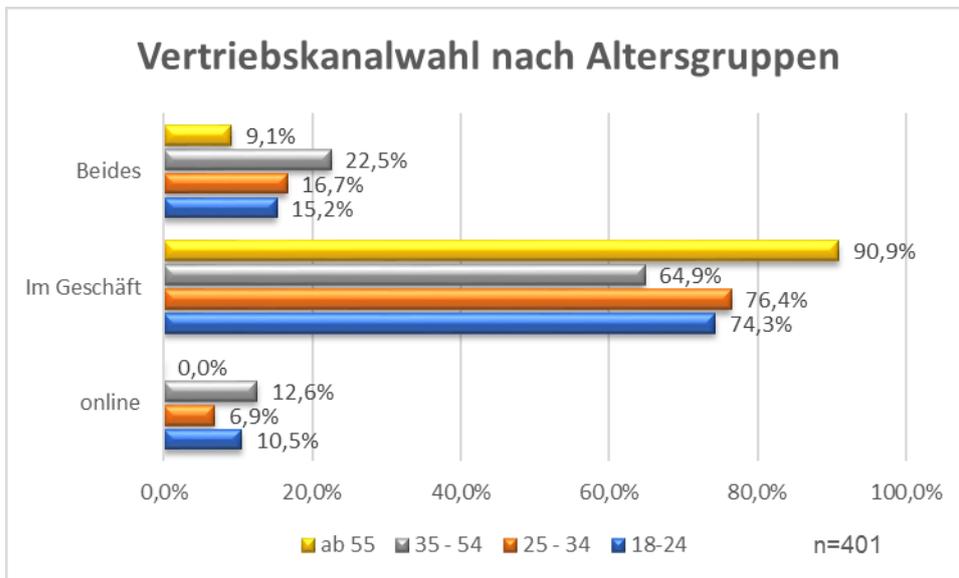


Abbildung 38: Kanalwahl nach Altersgruppen (Eigene Darstellung)

Wie in Abb. 38 zu sehen ist, favorisiert am ehesten noch die Zielgruppe der 35- bis 54-Jährigen den Online-Kanal mit 12,6 %. Auch in der Wahl von beiden Vertriebskanälen liegt die Kundengruppe der Digital Immigrants mit 22,5 % vorne. Die Zielgruppen der Digital Natives (74,3 %) wie auch der Digital Followers (76,4 %) bevorzugen den stationären Bereich. Damit widerspiegelt dieses Ergebnis auch, wie in Kapitel 2.2 beschrieben, dass junge Zielgruppen zwar eine hohe Affinität zu neuen Medien und neuen Kaufverhalten haben, aber dennoch den stationären Handel bevorzugen. Erwartungsgemäß spielt der Online-Kanal bei der Zielgruppe ab 55 Jahren so gut wie keine Rolle.

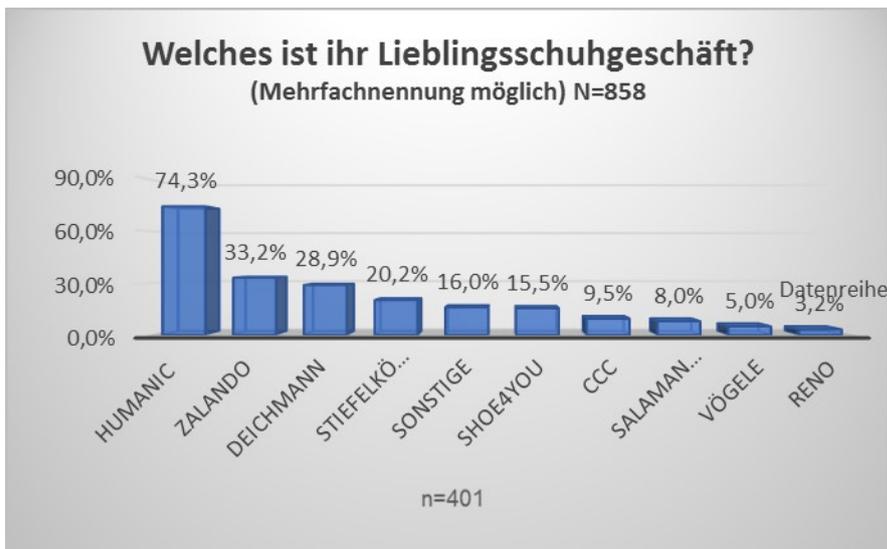


Abbildung 39: Lieblingsschuhgeschäft von Humanic Kundinnen und Kunden (Eigene Darstellung)

Erwartungsgemäß unter Berücksichtigung der Umfragemethodik haben die Kundinnen und Kunden als Lieblingsmarke das Unternehmen Humanic mit 74,3 % ausgewählt. Dennoch spiegeln sich auch die Marktverhältnisse am österreichischen Schuhmarkt in den Ergebnissen. Das Unternehmen Zalando erreicht mit 33,2 % einen guten Wert unter Humanic Kundinnen und Kunden. Genauso der Marktführer nach Marken, das Unternehmen Deichmann mit 28,9 %, gefolgt von der Leder & Schuh AG Vertriebslinie Stiefelkönig.

Auch einen guten Wert hat bereits die Marke CCC. Obgleich erst seit Kurzem am österreichischen Markt tätig, entfielen bereits 9,5 % der Antworten auf das polnische Unternehmen. Es ist beachtlich, dass das Unternehmen bereits über diese relativ hohe Bekanntheit verfügt. Auch die Gruppe der sonstigen Unternehmen landet an fünfter Stelle (16 %) der beliebtesten Marken. Hier wurden vor allem Modeketten wie H&M und Zara genannt, aber auch Sportmarken wie Nike und Adidas bzw. Sportketten wie Foot Locker oder Snipes.

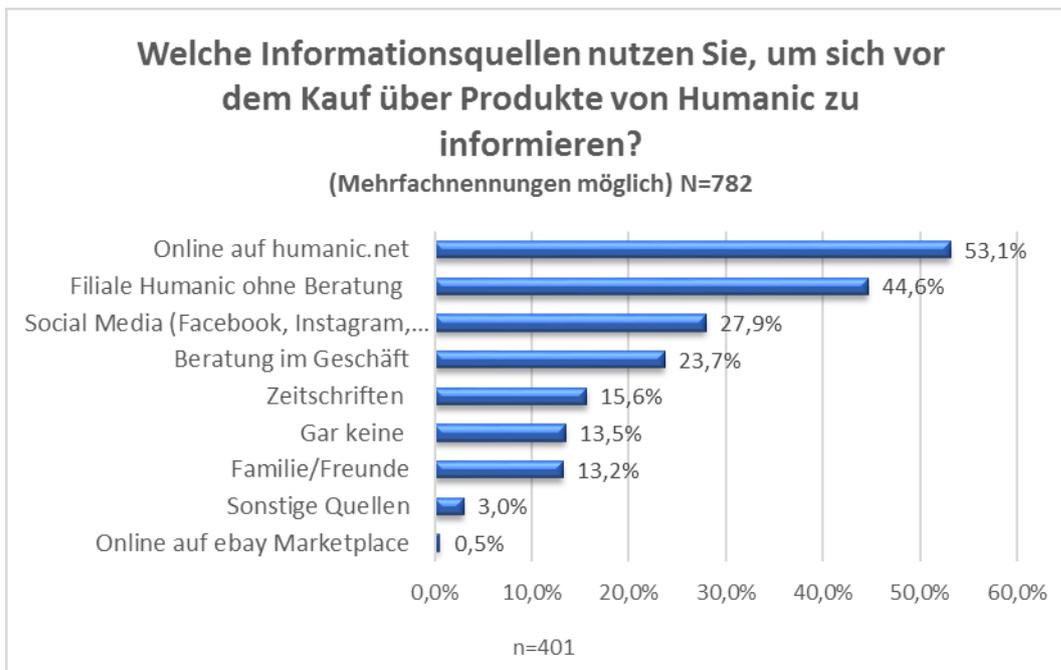


Abbildung 40: Informationsquellen der Kundinnen und Kunden (Eigene Darstellung)

Wie in Abb. 40 ersichtlich, ist der Online-Kanal der Firma Humanic nicht die erste Wahl, um zu kaufen, erweist sich aber als umso wichtiger für die Informationssuche der Kundinnen und Kunden. So antworteten 53,1 % der Befragten, dass die Informationssuche mithilfe der Homepage und des integrierten Online Stores ihnen am wichtigsten ist. Die zweitmeisten Antworten (44,6 %) entfielen auf den stationären Bereich, also die selbstständige Informationssuche über Produkte in den Geschäften ohne die Hilfe des Personales. Auf die Möglichkeit die Hilfe des Personales in Anspruch zu nehmen entfielen 23,7 % der Antworten. Wie wichtig ein professioneller Auftritt in den sozialen Medien ist, zeigt der Wert von 27,9 % und somit die drittwichtigste Quelle von Kundinnen und Kunden sich über Produkte zu informieren.

Auch der Auftritt in zielgruppenrelevanten Zeitschriften (15,6 %) zeigt seine Wichtigkeit in der Umfrage. 13,5 % der Befragten nutzen gar keine Informationssuche, um bei Humanic einzukaufen. Auch die Familie und Freunde sind keine große Bezugsgruppe (13,2 %) für die Informationssuche für Produkte von Humanic. Die Möglichkeit sich auch auf eBay zu informieren wird so gut wie gar nicht genutzt (0,5 %). Die restlichen 2,99 % entfielen auf die sonstigen Quellen.



Abbildung 41: Informationsverhalten u. Kaufverhalten Kundinnen und Kunden (Eigene Darstellung)

In dieser Frage wurde ermittelt, welches Informationsverhalten und anschließendes Kaufverhalten bei den Kundinnen und Kunden vorliegt. Aufgrund der vorigen Fragen und Antworten ist auch dieses Ergebnis wenig überraschend. Für 28,4 % der Befragten ist das stationäre Geschäft die Informationsquelle, um auch anschließend dort den Kauf zu tätigen. Aber auch das Medium Smartphone/Tablet hat im Kaufverhalten einen hohen Stellenwert (21,2 %), noch vor der PC und Laptop (18,2 %); gleichwohl findet auch hier der Kauf im stationären Geschäft statt. Das hat zum Ergebnis, dass 67,8 % der Befragten zwar unterschiedliche Online- und Offline-Kanäle für die Informationssuche benutzen, aber danach den Weg ins Geschäft finden. Lediglich 13,7 % der Befragten informieren sich online mittels PC/Laptop und kaufen danach auch online ein. Noch 10,2 % benutzen das Smartphone oder Tablet zum Suchen, um danach mittels mobilem Gerät auch einzukaufen. Auch der in der Theorie beschriebene Faktor des Showroomings spielt unter den Kundinnen und Kunden der Firma Humanic keine große Rolle. Lediglich 2,0 % informieren sich im Geschäft, um danach per PC einzukaufen, und lediglich 1,5 %, um nach der Informationssuche per Smartphone oder Tablet einzukaufen. In dieser Fragestellung spiegeln sich zwei Dinge, die bereits in der Theorie erarbeitet wurden: auf der einen Seite die Wichtigkeit von Smartphones und Tablets als mobile Handsets und auf der anderen Seite die Bedeutung von stationären Geschäften im Mode-Einzelhandel.

8.3 Wichtige Kriterien für Online und Offline-Käufe

Auf den folgenden Seiten wird erarbeitet, welche Kriterien für Kundinnen und Kunden in derzeitigen Online- und stationären Kanälen als wichtig erachtet werden.



Abbildung 42: Kriterien Wichtigkeit Online-Shop (Eigene Darstellung)

In Abb. 42 sind die wichtigen Kriterien für Kundinnen und Kunden im Online-Kanal einzukaufen zu sehen. An erster Stelle und damit am wichtigsten ist die Sicherheit beim Bezahlen. Für 87 % ist die Sicherheit beim Bezahlen sehr wichtig. Auch die Einfachheit des Bezahlens wurde von 82,3 % als sehr wichtig erachtet. Auch der branchenübliche kostenfreie Rücktransport von Waren wird als wichtig gesehen (86 %). Die Größe des Sortiments ist für 66,8 % sehr wichtig und für 25,7 % wichtig. Auch die einfache Bedienbarkeit des Online Shops ist für 65,3 % sehr wichtig und für 26,2 % wichtig. Der Umfang der Zahlungsmöglichkeit ist für 63,1 % sehr wichtig und auch für 29,4 % wichtig. Einen niedrigeren Wert der sehr wichtigen Kriterien hat die Antwortmöglichkeit das Shopping ohne Wartezeiten mit 52,6 % und für 30,1 % und für 11,7 % interessant noch uninteressant.

Auch wurde eine hohe Informationsquantität von lediglich 41,7 % als sehr wichtig definiert, weitere 42,1 % schätzen es als wichtiges Kriterium ein. Für 10,7 % ist es

nicht wichtig oder unwichtig. Für 3,7 % ist es eher unwichtig und für 1,8 % unwichtig. Die Möglichkeit, im Online Store zu bestellen und im stationären Geschäft zurückzugeben, wird lediglich von 38,7 % als sehr wichtig gesehen, von 25,7 % als wichtig. Für 14,7 % ist es weder wichtig noch unwichtig, für 12,5 % eher unwichtig und für 8,5 % unwichtig. Auch der in der Literatur und in der Praxis häufig diskutierte schnelle Service am gleichen Tag ist lediglich für 15,2 % sehr wichtig, für 21,5 % wichtig und für 26,7 % weder wichtig noch unwichtig. Für 26 % ist dieser Service eher unwichtig und für 10,7 % unwichtig.

Hier kann angemerkt werden, dass vor allem die Möglichkeiten des kanalübergreifenden Service des Umtausches oder der Rückgabe am POS nach einem Onlinekauf kein großer Wunsch der Kundinnen und Kunden ist. Auch das Same-day-delivery-Konzept scheint im modischen Schuheinzelhandel noch keine große Bedeutung zu haben.

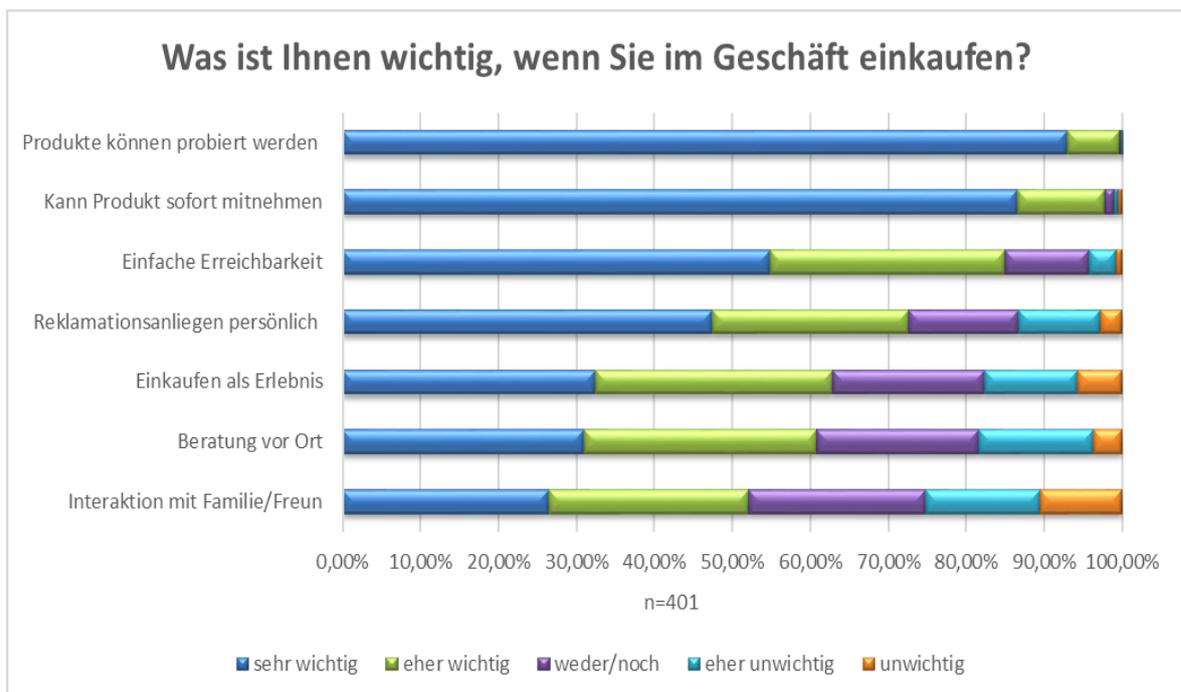


Abbildung 43: Kriterien für den stationären Einkauf (Eigene Darstellung)

In Abb. 43 ist die Wichtigkeit der Kriterien des stationären Handels zu sehen. Für 92,8 % ist es sehr wichtig und ausschlaggebend im stationären Handel zu kaufen, dass die Produkte probiert werden können. Für weitere 6,4 % ist es wichtig. Auch das Produkte sofort mitgenommen werden können, finden 86,5 % als sehr wichtig, 11,2 % haben angegeben es als wichtig zu empfinden. Die einfache Erreichbarkeit

der Geschäfte haben 54,9 % als sehr wichtig angegeben und 30,2 % als wichtig. Für 10,7 % ist es weder wichtig noch unwichtig. Das Kundinnen und Kunden ihre Reklamationsanliegen persönlich in der Filiale klären können, ist lediglich mehr für 47,4 % sehr wichtig und für 25,2 % wichtig. Für 14,2 % ist es weder wichtig noch unwichtig. Für 10,8 % ist es nicht wichtig und für 2,7 % unwichtig.

Auch die Möglichkeit Einkaufen als Erlebnis zu sehen finden lediglich 32,4 % als sehr wichtig und 30,4 % als wichtig. Für weitere 19,5 % ist es weder wichtig noch unwichtig. 12 % empfinden es eher unwichtig und 5,7 % als unwichtig. Das Beratung in Anspruch genommen werden kann empfinden 30,9 % als sehr wichtig und 29,9 % als wichtig. Für 20,7 % ist es weder wichtig noch unwichtig. Für 14,7 % der Befragten ist Beratung unwichtig und für 3,7 % sehr unwichtig. Auch die soziale Interaktion beim Einkaufen mit Freunden oder der Familie empfinden lediglich 26,4 % der Befragten als wichtige Eigenschaft, weitere 25,7 % sehen es als wichtig an. Für 22,7 % kommt sehen es weder als wichtig noch unwichtig an und für 14,7 % ist es unwichtig und für die restlichen 10,5 % als unwichtig.

Abschließend kann zu dieser Auswertung gesagt werden, dass die soziale Interaktion mit Verkäuferinnen und Verkäufern, aber auch mit Freunden und der Familien in dieser Fragestellung im Verhältnis zu den anderen Antwortmöglichkeiten eine überraschend geringe Rolle spielt.

8.4 Möglichkeiten für ein besseres Einkaufserlebnis

Im folgenden Kapitel wird geklärt, welche Faktoren das Einkaufserlebnis für Kundinnen und Kunden verbessern würden. Weiters wird ermittelt, welche digitalen Services das Unternehmen Humanic in Zukunft wünscht oder welche es als vorstellbar einschätzt. Ausgehend hierbei waren die interessanten Erkenntnisse der Theorie und die Überprüfung, ob die Ergebnisse aus der Theorie auch für Kundinnen und Kunden von Humanic Österreich von Interesse sind.

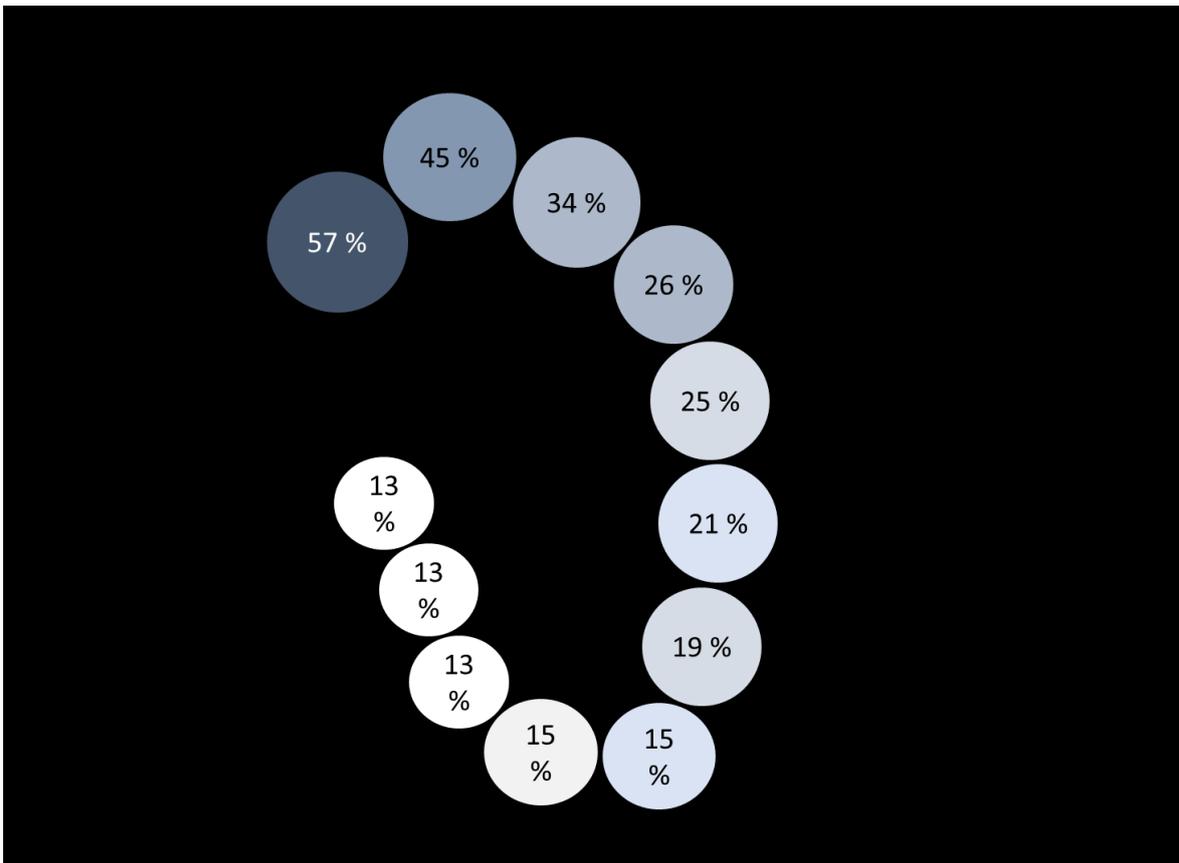


Abbildung 44: Mögliche Serviceleistungen bei Humanic (Eigene Darstellung)

In Abb. 44 ist zu sehen, dass sich Kundinnen und Kunden die möglichen Faktoren, um das Einkaufserlebnis zu steigern, anders vorstellen als im theoretischen Teil im Kapitel 3.4 beschrieben. Als wichtigstes Einkaufserlebnis sehen die Kundinnen und Kunden die Möglichkeit die Prüfung der Verfügbarkeit von Produkten (57 %) in anderen Stores oder online schnell durchzuführen. Als zweitwichtigstes Kriterium wurde mit 45 % das Ambiente und mögliche Warte und Sitzbereiche als wichtiges Kriterium genannt. In der Studie von Bovensiepen/Schmaus als wichtigstes Kriterium genannt, liegt dieses Kriterium in dieser Umfrage lediglich an dritter Stelle. Lediglich für 34 % ist die bessere Beratung und höhere Produktkenntnis von seitens der Verkäuferinnen und Verkäufern wichtig.

Auf die Möglichkeit direkt bei der Verkäuferin oder dem Verkäufer zu bezahlen, entfielen 26 % der Antworten, wobei die Möglichkeit Self-Scan Kassen zu benutzen lediglich 13 % der Befragten als Verbesserung sehen. Das gesamte Sortiment des Handelsunternehmens auf Tablets oder Screens zu sehen, ist für 25 % interessant; 19 % würden als Verbesserung sehen, wenn das Unternehmen die gewünschten Produkte nach Hause liefern würde. Dieser noch nicht sehr ausgeprägte Wunsch sich die Produkte nach Hause liefern zu lassen, kann auch damit zu-

sammenhängen das Kundinnen und Kunden dieses Service in der jetzigen Struktur noch nicht für sehr relevant halten. Sollten sich im Handel aber Omni-Channel-Strukturen durchsetzen und die Verfügbarkeitshürde überwunden werden, ist auch anzunehmen, dass der Wunsch nach Home Delivery zunimmt. Für 21 % wäre eine personalisierte Behandlung für VIP-Kunden wünschenswert. Lediglich für 13 % wären personalisierte Angebote in Echtzeit eine Verbesserung des Einkaufes.

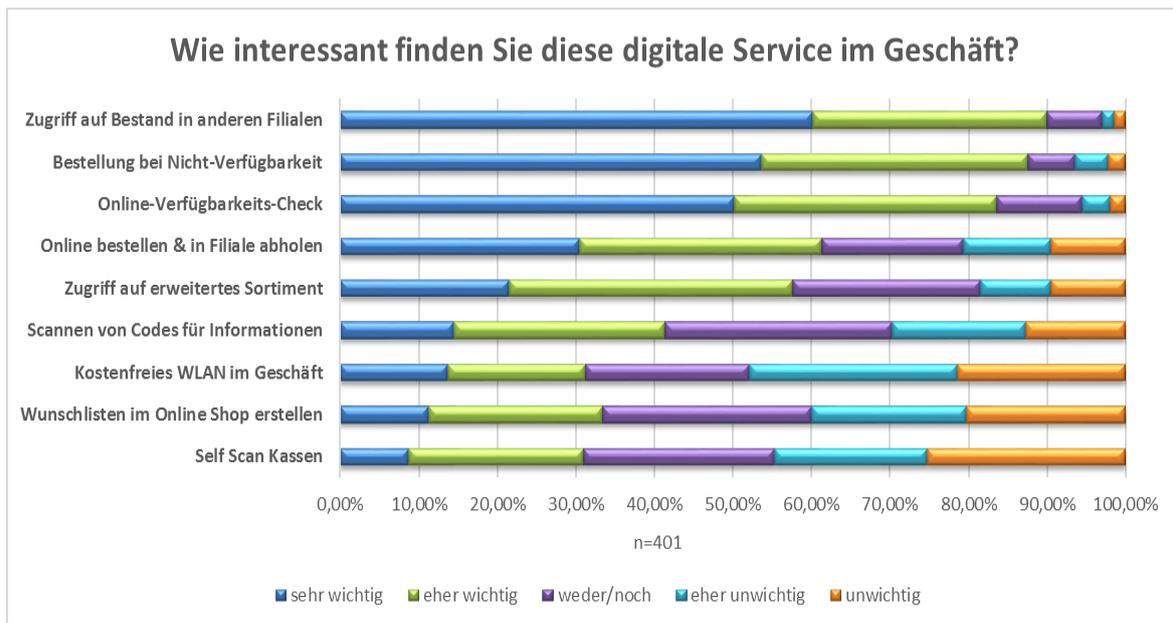


Abbildung 45: Interesse an digitalen Service im stationären Geschäft (Eigene Darstellung)

Wie bereits in Abb. 43 zu sehen war, ist nun auch in dieser Fragestellung vor allem das Sortiment und die zugehörige Verfügbarkeit ein zentrales Thema. Das Kundinnen und Kunden auf den Bestand in anderen Filialen zugreifen können, finden 60,1 % als sehr wichtig und weiter 29,9 % als wichtig. Auch die zugehörige Bestellung bei etwaiger Nicht-Verfügbarkeit ist für 53,3 % sehr wichtig und für 33,9 % wichtig. Wäre der Bestand in Echtzeit und online gleich zu überprüfen, würden das 50,1 % als sehr wichtig erachten und weiter 33,4 % wichtig. Die wichtigsten Kriterien der Digitalisierung im stationären Bereich betreffen das Sortiment und die zugehörige Verfügbarkeit.

Das bekannte Prinzip des Click & Collect, indem online bestellt wird und stationär abgeholt werden kann, finden lediglich 30,4 % als sehr wichtig und weiter 30,9 % als wichtige Serviceleistung. Auch die Ausweitung des Sortiments mit Hilfe von technisches Hilfsmittel finden lediglich 21,5 % als sehr wichtig und weiter 36,2 als

wichtig. Für 23,9 % ist es weder wichtig noch unwichtig. Für 9 % ist es eher unwichtig und für 9,5 % sehr unwichtig.

Auch das Scannen mit technischen Geräten, um zusätzlich Information über Produkte zu generieren, empfinden lediglich 15 % als sehr wichtige und 26,9 % als wichtige Serviceleistung. Für 28,9 % ist es weder wichtig noch unwichtig. Die restlichen 17 % sehen diese Leistung als unwichtig und die verbliebenen 12,7 % als sehr unwichtig. Auch in diesem Punkt ist anzunehmen, dass das selbst scannen von Informationen im jetzigen Kaufprozess keine hohe Wichtigkeit einnimmt. Aber auch hier ist davon auszugehen, dass bei Omni Channel Maßnahmen am POS zusätzliche Maßnahmen erforderlich sind, um an Informationen von Produkten zu kommen.

Auch die Möglichkeit im Geschäft kostenfrei WLAN zu benutzen ist lediglich für 13,7 % sehr wichtig und für weitere 17,5 % wichtig. Für 47,8 % der Befragten ist es unwichtig oder sehr unwichtig. Dies ist sicher auf die Möglichkeit mit dem eigenen Smartphone im eigenen Netz einfach und kostengünstig zu surfen zurückzuführen.

Auch die Möglichkeit eigene Wunschlisten im Online Shop zu erstellen finden lediglich 11,2 % als sehr wichtig und weitere 22,2 % als wichtig. Analog zur Fragestellung zuvor finden lediglich 8,8 % Self-Scan-Kassen sehr wichtig und 22,2 % wichtig. Für weitere 26,88 % ist es weder wichtig noch unwichtig. Der Großteil der Befragten findet diese Serviceleistungen eher unwichtig oder ist gegenüber dieser Thematik neutral eingestellt.

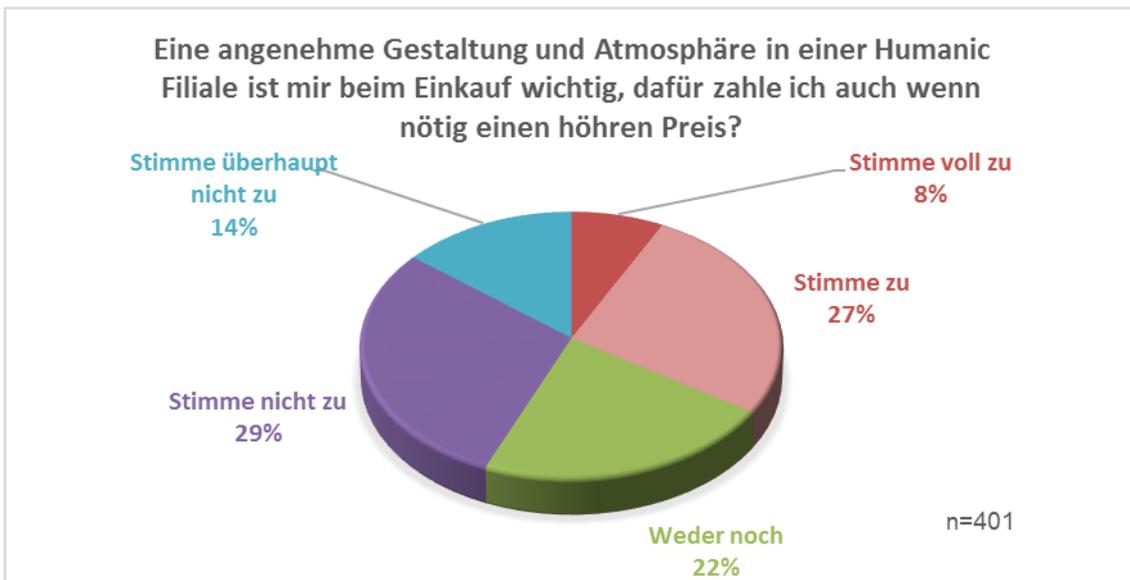


Abbildung 46: Preisbereitschaft bei angenehmer Gestaltung und Atmosphäre (Eigene Darstellung)

Wie bereits in der Theorie in Kapitel 3.4 zu sehen war, ist auch den Kundinnen und Kunden von Humanic eine angenehme Atmosphäre wichtig. In der Fragestellung würden die Kundinnen und Kunden auch einen höheren Preis dafür bezahlen. 8 % haben voll zugestimmt und weitere 27 % stimmen zu. 22 % stimmen weder zu noch stimmten sie dagegen. Für 29 % der Befragten kommt es eher nicht in Betracht und 14 % lehnen es dezidiert ab, mehr zu zahlen für eine ansprechende Gestaltung. Dennoch kann gesagt werden, dass für 35 % der Kundinnen und Kunden es vorstellbar ist, bei entsprechender Gestaltung und Atmosphäre auch einen höheren Preis für Produkte zu bezahlen.

Auch in der theoretischen Betrachtung im Kapitel 3.4 haben 39 % dieser Fragestellung zugestimmt. Hier kann durchaus interpretiert werden, dass eine entsprechende Gestaltung eines Geschäftes auch einen höheren Preis durchsetzen lässt.

8.5 Net Promoter Score

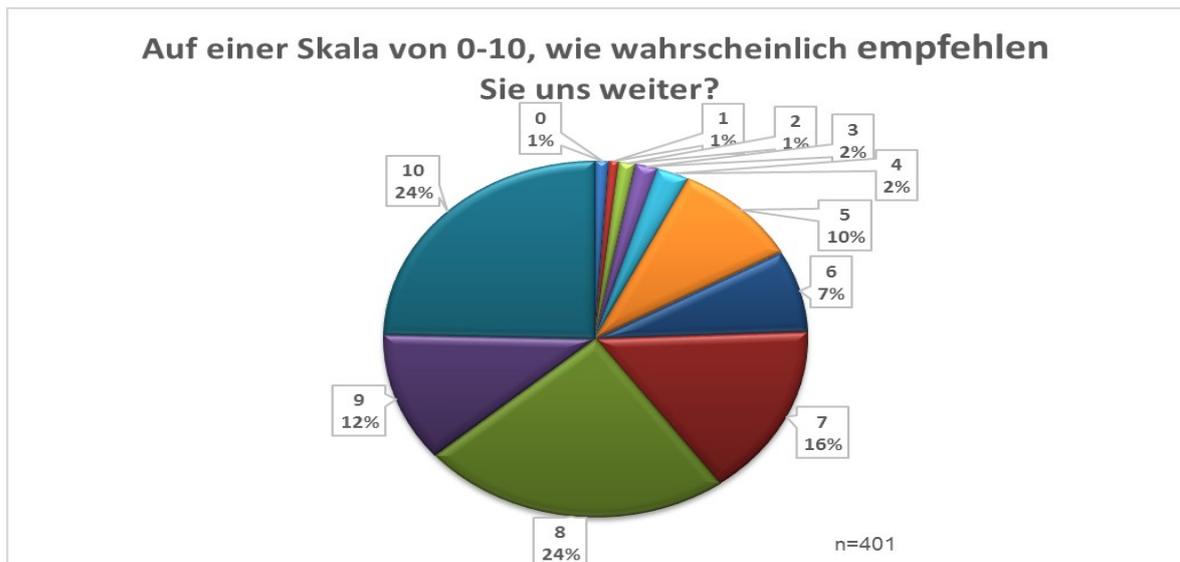


Abbildung 47: Net Promotor Score (Eigene Darstellung)

In dieser Fragestellung wurden Kundinnen und Kunden gefragt, wie wahrscheinlich die Weiterempfehlung des Unternehmens an Freunde und Familien ist. Die wichtige Bewertung von 10 und 9 für den NPS wurde von 36 % angegeben. Die neutrale Bewertung von 8 und 7 wurde von 40 % ausgewählt. Die restlichen negativen Werte von 6 bis 0 wurde von 24 % vergeben. Das ergibt eine durchschnittliche Bewertung von 7,62 %. Der daraus ermittelte Net Promotor Score liegt demnach bei 11,72 % und liegt damit in einem positiven Bereich. Um das Ergebnis besser interpretieren zu können, müsste auch Werte der Mitbewerber ermittelt werden. Damit könnte ein Branchenschnitt ermittelt werden und der eigene Wert würde besser interpretierbar sein.

8.6 Hypothesen

Aufgrund der theoretischen Erkenntnisse im ersten Teil der Arbeit und der Forschungsfrage wurden drei Hypothesen erstellt, deren Gültigkeit in diesem Kapitel überprüft wird.

Die erste Hypothese lautet:

H1₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Anzahl der genutzten Informationsquellen und der Kaufhäufigkeit von Humanic Kundinnen und Kunden.

			Einkäufe im ltz. Jahr			Gesamt
			nie bis 1	2 bis 3	4 und öfter	
Anzahl der Informationsquellen	0 bis 1-mal	Anzahl	84	53	37	174
		Erwartete Anzahl	64,2	69,9	39,9	174,0
	2 bis 3-mal	Anzahl	57	96	46	199
		Erwartete Anzahl	73,4	79,9	45,7	199,0
	4 und mehr	Anzahl	7	12	9	28
		Erwartete Anzahl	10,3	11,2	6,4	28,0
Gesamt	Anzahl	148	161	92	401	
	Erwartete Anzahl	148,0	161,0	92,0	401,0	

Tabelle 8: Kreuztabelle Einkäufe* Anzahl der Informationsquellen n=401 (Eigene Darstellung)

Die Ergebnisse der beiden Fragestellungen wurden in Gruppen zusammengefasst, um damit zu gewährleisten, dass die erwartete Häufigkeit von mindestens 5 gegeben ist. Keines der Felder hat eine erwartete Häufigkeit unter 5, die minimale erwartete Häufigkeit ist 6,42. Damit sind die Kriterien erfüllt und die Voraussetzung für das Verfahren erfüllt. Bereits in der Kreuztabelle zeigt sich, dass die erwarteten Häufigkeiten von den tatsächlich gemessenen unterscheiden. Der Chi-Quadrat liegt bei 19,46 und die asymptotische Signifikanz liegt bei 0,001. Der Kontingenzkoeffizient liegt bei 0,215. Da ab einem Kontingenzkoeffizienten von 0,5 von einem mittleren Zusammenhang geredet werden kann, wird hiermit auch bestätigt, dass es einen leichten Zusammenhang gibt.

Da der Zusammenhang statistisch ausreichend ist, um die Null-Hypothese zu verwerfen, ist die Null-Hypothese damit verworfen und die Hypothese, dass es einen leichten bis mittleren Zusammenhang zwischen der Anzahl der genutzten Informationsquellen und der Kaufhäufigkeit im letzten Jahr besteht, wird bestätigt.

Die zweite Null-Hypothese lautet wie folgt:

H2₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Informationssuche mittels PC, Smartphones oder im Geschäft und der Wahl des Einkaufskanals von Humanic Österreich.

Hier wurde vom Autor dieser Arbeit davon ausgegangen, dass sich die Informationssuche auch auf die Wahl des Einkaufskanals auswirkt. Für diese Interpretation wurde die Informationssuche in drei Gruppen (PC, Smartphone, im Geschäft) zusammengefasst. In der nachfolgenden Kreuztabelle wurde die Wahl der Informationssuche und die Wahl des Einkaufskanals verglichen.

			13 Frage: 13.Wie kaufen Sie am liebsten bei HUMANIC ein?			Gesamt
			Online	Im Geschäft	Online und im Geschäft	
Informationsverhalten	Information mit PC	Anzahl	21	84	30	135
		Erwartete Anzahl	12,5	98,3	24,2	135,0
	Information mit Smartphone	Anzahl	14	94	30	138
		Erwartete Anzahl	12,7	100,5	24,8	138,0
	Information im Geschäft	Anzahl	2	114	12	128
		Erwartete Anzahl	11,8	93,2	23,0	128,0
Gesamt	Anzahl	37	292	72	401	
	Erwartete Anzahl	37,0	292,0	72,0	401,0	

Tabelle 9: Kreuztabelle Informationsverhalten * Wahl des Einkaufskanals. n=401 (Eigene Darstellung)

Die Ergebnisse wurden in Gruppen zusammengefasst, um damit zu gewährleisten, dass die erwartete Häufigkeit von mindestens 5 gegeben ist. Keines der Felder hat eine erwartete Häufigkeit unter 5, die minimale erwartete Häufigkeit ist 11,8. Damit sind die Kriterien erfüllt und die Voraussetzung für das Verfahren erfüllt. Auch hier lässt sich ein geringer Unterschied zwischen erwarteter Anzahl und tatsächlicher Anzahl erkennen. Der Chi-Quadrat Test nach Pearson weist einen Wert von 28,99 und die asymptotische Signifikanz liegt bei 0,000. Der Kontingenzkoeffizient weist einen Wert von 0,260 auf. Auch hier lässt sich darauf schließen, dass es einen Zusammenhang zwischen dem Informationsverhalten und der Wahl des Einkaufskanals gibt. Hiermit ist auch die zweite Null-Hypothese verworfen und die Alternative-Hypothese wird bestätigt. Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Informationsverhalten und der Wahl des Kanals.

Die dritte Hypothese lautet wie folgt:

H3₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Bestellhäufigkeit/Kaufhäufigkeit einer Kundin oder eines Kunden und der Weiterempfehlung des Unternehmens.

In dieser Arbeit kann davon ausgegangen werden, dass die Weiterempfehlung des Unternehmens Humanic eine Auswirkung auf die Kaufhäufigkeit der Kundinnen und Kunden hat. Sowohl die Weiterempfehlung als auch die Einkäufe im letzten Jahr wurden in Gruppen zusammengefasst und mittels Kreuztabelle ausgewertet und interpretiert.

			Weiterempfehlung			Gesamt
			Keine Weiterempfehlung	neutral	Weiterempfehlung	
Einkäufe im ltz. Jahr	nie bis 1	Anzahl	20	83	45	148
		Erwartete Anzahl	9,6	49,8	88,6	148,0
	2 bis 3	Anzahl	5	39	117	161
		Erwartete Anzahl	10,4	54,2	96,4	161,0
	4 und öfter	Anzahl	1	13	78	92
		Erwartete Anzahl	6,0	31,0	55,1	92,0
Gesamt	Anzahl	26	135	240	401	
	Erwartete Anzahl	26,0	135,0	240,0	401,0	

Tabelle 10: Kreuztabelle Weiterempfehlung * Einkäufe im letzten Jahr n=401 (Eigene Darstellung)

Die Ergebnisse der beiden Fragestellungen wurden in Gruppen zusammengefasst, um damit zu gewährleisten, dass die erwartete Häufigkeit von mindestens 5 gegeben ist. Keines der Felder hat eine erwartete Häufigkeit unter 5, die minimale erwartete Häufigkeit ist 6,0. Damit sind die Kriterien erfüllt und die Voraussetzung für das Verfahren erfüllt. In der Kreuztabelle ist bereits der Unterschied zwischen erwarteter Anzahl und tatsächlicher Anzahl ersichtlich. Auch der Chi-Quadrat nach Pearson bestätigt diesen Eindruck mit einem Wert von 90,444 und einer asymptotischen Signifikanz von 0,000. Auch der Kontingenzkoeffizient von 0,429 weist einen mittleren Zusammenhang zwischen den Merkmalen auf.

Damit muss die Null-Hypothese verworfen werden. Die Gegen-Hypothese ist damit bestätigt. Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Kaufhäufigkeit von Humanic Kundinnen und Kunden und deren Weiterempfehlung des Unternehmens.

9. Optimierte Customer Journey im Omni-Channel-Handel für Humanic AT

Ausgehend vom theoretischen Teil der Arbeit und der Onlinebefragung von Kundinnen und Kunden wird in diesem Kapitel die Customer Journey von Humanic analysiert und ein Fokus auf Verbesserungen gelegt. Anhand des vier Stufen Prozesses des Customer Touchpoint Management in Kapitel 5 wird die IST-Analyse durchgeführt, gefolgt von einer Sollstrategie und deren operativen Umsetzung. Abschließend wird auf die Möglichkeiten des Monitorings hingewiesen.

9.1 Die Ist-Analyse

In der Ist-Analyse ist es für das Unternehmen von Bedeutung, die wichtigsten Kontaktpunkte in jeder Phase zu analysieren und zu verstehen, wie die Reise der Kundinnen und Kunden aussehen kann bzw. auf welche Kontaktpunkte der Reise der Schwerpunkt gelegt werden soll. Wichtig aus Sicht des Unternehmens ist es, die richtigen Fragestellungen in der Betrachtungsweise des Omni-Channel-Zugangs zu haben. Diese könnten sein:

- Welche Kontaktpunkte werden am meisten frequentiert?
- Welche Kontaktpunkte stehen in keinem Verhältnis zu den Kosten?
- Gibt es Touchpoints, die den Kundinnen oder Kunden fehlen oder von Seiten des Unternehmens unterschätzt werden?
- Sind die Übergänge von ‚online‘ in Richtung ‚stationäres Geschäft‘ und umgekehrt in jeder Phase des Kaufprozesses möglich?

In der Ist-Analyse wird der Autor anhand der Zielgruppen die Wege der Kundinnen und Kunden in der derzeitigen Customer Journey aufzeigen. Als erstes Beispiel dient die durchschnittliche 18- bis 24-jährige Kundin und der zugehörige Kunde der Zielgruppe Digital Natives. Als zweites Beispiel dienen die durchschnittliche 25 – 34-jährigen Kundinnen und Kunden der Kategorie Digital Follower, gefolgt von der Zielgruppe der digital Immigrants von 35- bis 54-Jährigen.

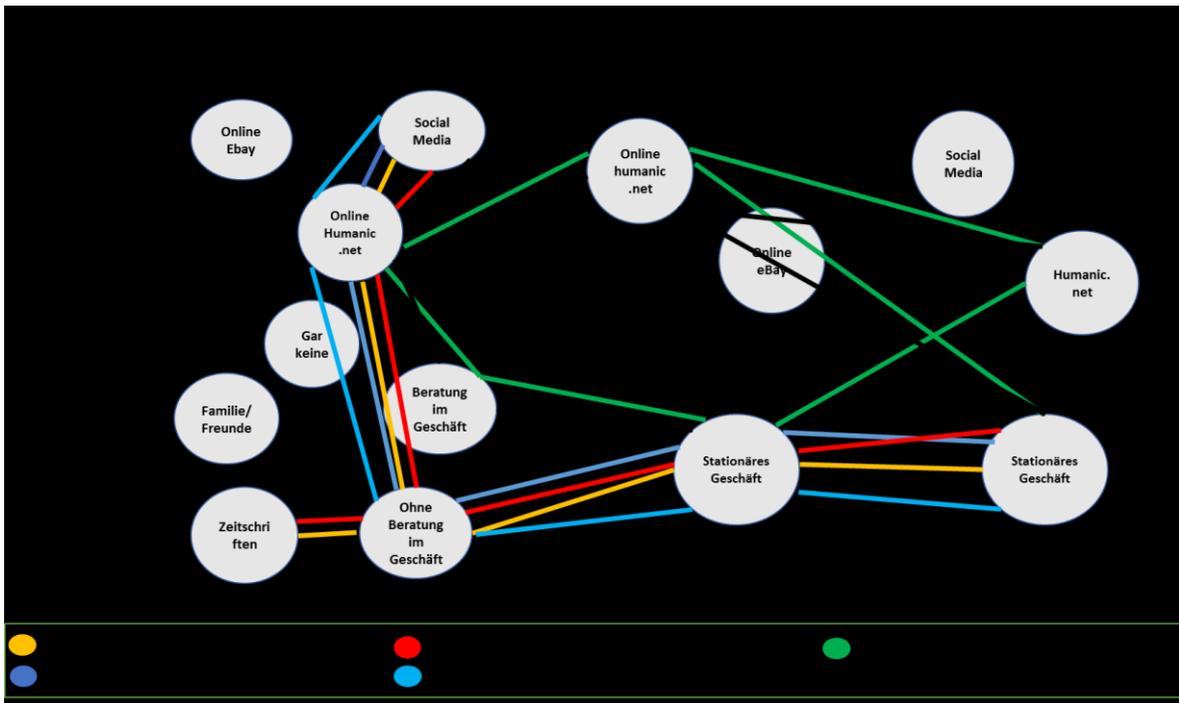


Abbildung 48: Customer Journey der Zielgruppen (Eigene Darstellung)

Wie in der Abb. 48 zu sehen ist, wurde von Seiten des Autors versucht, die Hauptwege und die wichtigsten Touchpoints der Kundinnen und Kunden zu identifizieren. Hiermit soll aber auf keinen Fall eine Unterschätzung der restlichen Kontaktpunkte entstehen. Vielmehr sollte es dazu dienen die favorisierten Wege der verschiedenen Zielgruppen zu skizzieren. Die Definition der Wege und favorisierten Kontaktpunkte der einzelnen Kundengruppen entspricht der Rangfolge der Anzahl an Antworten in der Befragung in der Informationssuche und in der Kaufphase. So wurde als Beispiel in der weiblichen Zielgruppe von 18 – 24 angegeben, dass der Weg für Informationen der Online Shop ist gefolgt von Social-Media-Kanälen und Zeitschriften. Da aber der Weg nicht in einer Rangfolge abgefragt wurde, kann nicht definiert werden, welcher Kontaktpunkt der erste ist und welche Kontaktpunkte danach folgen. So könnte der Weg in den sozialen Medien beginnen und im Geschäft fortgesetzt werden – oder umgekehrt. Jedoch spielt die Betrachtung dessen, welche Kontaktpunkte als erstes und welche zweites besucht werden, in dieser Betrachtung keine Rolle, da jeder Weg individuell von den Kundinnen und Kunden gegangen wird.

Die Zielgruppe der Digital Natives ist gar nicht so digital, wie es der Name vermuten lässt. Schon die theoretischen Erkenntnisse zeigten, dass zwar eine hohe Affinität besteht und ein selbstverständlicher Umgang mit neuen Medien sich zeigt,

dennoch bestätigte sich auch in der Umfrage, dass vor allem diese Zielgruppe eine hohe Affinität zum stationären Handel hat. Der weibliche Weg zum Kauf führt die 18- bis 24-Jährigen von einem Interesse in Zeitschriften und Social-Media-Kanälen zur Informationssuche auf die Homepage des Unternehmens. Hier zeigt sich auch der hohe Anteil der Smartphone- oder Tablet-Nutzung. Jedoch führt der Weg nach der Informationssuche die meisten Kundinnen nicht in den Kaufprozess des Online-Kanals, sondern in den stationären Handel. Dieses Verhalten zeigte auch die Theorie. Auch die männlichen Kunden in dieser Altersgruppe weisen einen ähnlichen Kaufprozess auf. Von den Männern wird die Informationssuche in Zeitschriften nicht genutzt. Hier liegt der Schwerpunkt der Informationssuche in Social-Media-Kanälen und dem Online Shop. Beide Geschlechter bevorzugen es, in der Filiale keine Beratung in Anspruch zu nehmen, um sich zusätzlich Informationen zu beschaffen. Für diese Zielgruppe ist der Online-Bereich die favorisierte Möglichkeit der Informationssuche, jedoch ist der stationäre Bereich in dieser Zielgruppe von extremer Bedeutung.

Für die Zielgruppe der Digital Follower gilt Ähnliches wie für jene der Natives. Auch findet hier die generelle Informationssuche über Mode und zugehörige modische Trends in Zeitschriften statt, denn nach diesen Begriffskomplexen wird in Social-Media-Kanälen wie Facebook oder Instagram gezielter gesucht; der weitere Weg führt diese Zielgruppe in den Online Store. Aber auch diese Zielgruppe bevorzugt den Kauf im stationären Geschäft der Firma Humanic. Auch für diese Zielgruppe ist die Verwendung von verschiedenen Technologien eine Selbstverständlichkeit und ein absolutes Muss.

Wesentlich unterscheiden sich die Digital Immigrants von den beiden anderen Zielgruppen. Aber auch hier ist Bedeutung der Social-Media-Kanäle nicht zu übersehen. Die Digital Immigrants informieren sich ebenso wie die beiden jüngeren Zielgruppen im Online Store. Lediglich die weibliche Zielgruppe verwendet nicht mehr so häufig Zeitschriften, um sich zu informieren, wie die jüngeren weiblichen Zielgruppen. Jedoch die stärkste Unterscheidung macht hier der Weg nach der Informationssuche aus. Diese Zielgruppe weist die höchste Affinität auf, nach der Informationssuche nicht den Kanal zu wechseln und zugleich im Online Store nicht nur zu suchen, sondern auch den Kauf durchzuführen. Auch hier wurde die Theorie bestätigt, dass zwar der Umgang mit Technologie oft ein schwieriger Prozess

ist, aber der Umgang mit klassischen Online-Kanälen wie Facebook oder auch der Online-Kaufprozess kein Problem darstellt und stärker genutzt wird, um wie die jüngeren Zielgruppen zu kaufen.

Die Firma Humanic bietet Kundinnen und Kunden in der Informationssuche eine Vielzahl an Möglichkeiten und verschiedenen Wege, sich über Produkte und neue Trends zu informieren. So gibt es Social-Media-Kanäle auf allen gängigen und wichtigen Plattformen, etwa Facebook, Twitter und Instagram. Zusätzlich gibt es ein eigenes Magazin (online wie auch offline) mit dem Namen ‚Trendsylvaia‘, das viermal im Jahr erscheint und Kundinnen und Kunden mit Mode-Informationen versorgt. Im Bereich der Kommunikation ist das Unternehmen in den neuen Kanälen adäquat vertreten. Jedoch scheint dem Autor, dass der Schwerpunkt der Kommunikationsmaßnahmen lediglich in diese Richtung zielt. Die klassischen Kommunikationskanäle hingegen werden kaum oder gar nicht genutzt. Das kann insbesondere vor dem Hintergrund der Zielgruppen von Humanic Österreich eine einseitige Betrachtung der Kommunikationsmaßnahmen bedeuten und zu einer Unterschätzung der klassischen Kommunikation führen.

Auch die einzelnen Maßnahmen und Touchpoints von Seiten des Unternehmens sind in der Kaufphase für die Branche überdurchschnittlich. Es gibt in Österreich ein flächendeckendes Filialnetz in den Toplagen der Städte und auch in den größten Einkaufszentren. Zudem ist der Online Shop gut ausgebaut und seit Jahren in Verwendung bzw. auf sämtlichen Endgeräten kompatibel und gut verwendbar. Ferner führen verschieden Wege in den Online Shop. Auf der einen Seite der direkte Aufruf über die Web-Adresse. Auf der anderen Seite sind auch die wichtigen Kanäle von Facebook und Instagram direkt mit dem Online Store verbunden. Mit verbunden ist hier gemeint: Sollten sich Kundinnen oder Kunden für ein beworbenes Produkt interessieren, besteht die Möglichkeit, direkt in den Online Store auf das Produkt weitergeleitet zu werden. Das bedeutet, diese Kanäle sind bereits verbunden und weisen damit ein Merkmal des Omni-Channel-Handels auf.

Auch die letzte Phase im Kaufprozess weist bereits Omni-Channel-Strukturen auf. Produkte, die online gekauft wurden, können per Post zurückgeschickt oder auch in der nächsten Filiale zurückgegeben werden. Ein großes Manko – mit Sicherheit auch unter Berücksichtigung der Konkurrenz – betrifft die nach wie vor fehlende

Kundenkarte und den zugehörigen Kundenklub. Hier nimmt sich das Unternehmen die Chance, wichtige Daten über Verhalten und Kaufpräferenzen nicht nur zu sammeln, sondern diese aktiv zu nutzen und wichtige Entscheidungen davon ableiten zu können.

Die Ist-Situation, um ein vollständiger Omni-Channel-Anbieter zu werden, ist mit Sicherheit vorhanden. Auch sind die einzelnen Touchpoints gut vertreten und professionell gestaltet.

9.2 Die Soll-Situation

Auf den folgenden Seiten wird versucht aufzuzeigen welche Möglichkeiten das Unternehmen Humanic hätte, um den Omni-Channel-Handel weiter voranzutreiben. Wie sich in der Arbeit gezeigt hat, wird eine Vielzahl von verschiedenen Möglichkeiten im theoretischen Kontext diskutiert. Die Umsetzung ist derweil eine ungleich schwierigere Aufgabe und muss mit einer begrenzten Anzahl an Ressourcen erfolgen. Dazu diente die quantitative Umfrage von Kundinnen und Kunden, um die theoretischen Erkenntnisse auf ihre momentane Sinnhaftigkeit zu untersuchen. In den folgenden Seiten werden mögliche Trends die auch seitens der Kundinnen und Kunden den nötigen Anklang gefunden haben zusammengefasst.

9.2.1 Die Homepage und der Online-Store

Wie sich in der Umfrage gezeigt hat, ist der Online Store die bevorzugte Anlaufstelle für Kundinnen und Kunden. Auch wurde bereits in der Theorie erarbeitet, welche Stellung der Auftritt im Web vor allem für junge Zielgruppen ist. Aber nicht nur für die jüngste Zielgruppe ist dieser Informationskanal wichtig, sondern auch für alle anderen Zielgruppen (ausgenommen Silver Surfer) ist es die erste Informationsquelle. Ausgehend von dieser wichtigen Quelle führt dann der Weg des Kunden nicht zwingend in den Kaufprozess des Online Stores, sondern tendenziell in den Kaufprozess des stationären Handels.

Hier ist jedoch bereits sehr gute Arbeit des Unternehmens aus Sicht des Autors vollbracht worden. Der Online Store ist einfach zu finden im Web und bietet eine einfache Navigierung in der Menüführung. Auch wenn der Online Store nicht der

bevorzugte Kanal zum Kaufen im Unternehmen ist, so ist er mit Sicherheit für die Informationsbeschaffung der Kundinnen und Kunden maßgeblich – und somit ebenso wichtig wie das stationäre Geschäft als erste Wahl des Kaufortes.

Auch die Möglichkeit aus Sicht des Online-Bereichs mit Augmented Reality in Zukunft zu arbeiten, erscheint in der momentanen Zeit des Handels nicht die oberste Priorität zu haben, dennoch ist dieser Bereich seitens des Unternehmens für zukünftige Maßnahmen nicht aus den Augen zu verlieren und eine Möglichkeit des Online Stores die Problemzone der physischen Anforderungen der Kundinnen und Kunden zu überwinden. Noch scheinen die erste Versuche der Virtuell Reality auf Spiele und die Unterhaltungsindustrie sich zu reduzieren. Jedoch wird auch hier die Entwicklung nicht im Einzelhandel Halt machen und es werden sich auch hier Möglichkeiten für zukünftige Chancen ergeben. Vor allem der Möbelhandel beschäftigt sich schon mit möglichen Anwendungsgebieten die Wirklichkeit mit der virtuellen Reality zu verbinden und neue Möglichkeiten zu schaffen.

Die Lieferbezeichnung ‚Same Day Delivery‘, dessen Service bereits z. B. von Amazon in großen Städten angeboten wird, spielt für die Kundinnen und Kunden eher keine bedeutende Rolle. Aber auch hier gilt, die Branche im Auge zu behalten und die durchschnittliche Lieferdauer der Konkurrenz zu beobachten. In der derzeitigen Situation scheint es nicht notwendig, sich des Themas anzunehmen.

Die wichtigsten Themen des Online-Kanals aus Sicht der Kundin und dem Kunden sind die Bezahlung und die entsprechende Sicherheit. Aber auch hier ist das Unternehmen Humanic bereits sehr gut aufgestellt und bietet eine Vielzahl der gängigen Zahlungsmöglichkeiten an. Auch das Thema der Sicherheit wird ernst genommen und mit verschiedenen Sicherheitszertifizierungen belegt.

9.2.2 Social Media

Auch bei den Social-Media-Kanälen hat sich in der Befragung gezeigt, welchen hohen Stellenwert die Kanäle in der Informationsbeschaffung haben. Vor allem die jüngeren Zielgruppen verwenden Social-Media-Kanäle, um sich zu informieren. Vor allem aber sind Social-Media-Kanäle keine Einbahnstraße der Kommunikation. Das heißt, Content von Seiten des Unternehmens ist wichtig, aber auch die

Interaktion mit den Kundinnen und Kunden bleibt möglich. Auch die Content-Generierung seitens der Kundinnen und Kunden ist erwünscht.

Auch hier hat das Unternehmen bereits gute Arbeit geleistet: Es ist in sämtlichen Kanälen präsent. Von den Kanälen kommen die Kundinnen und Kunden direkt in den Online Store und können ihr favorisiertes Produkt kaufen oder im gewünschten Geschäft in ihrer Größe reservieren lassen.

Möglichkeiten der Verbesserung gibt es im Bereich des Remarketing. Kundenge-rechtes Remarketing wäre erstrebenswert. Auch eine Ausweitung nicht nur per Banner die gewünschten Kundinnen und Kunden zu erreichen, sondern auch per E-Mail Retargeting nochmals zu erreichen, wäre eine mögliche Erweiterung.

9.2.3 Beratung im Geschäft

Die Beratung ist zweifelsfrei ein wichtiger Bestandteil des stationären Handels. Auch in der Theorie wurde die Wichtigkeit skizziert. Insofern überraschte, dass die Kundinnen und Kunden in der Befragung diesen Bereich lediglich als wichtig, nicht aber als sehr wichtig einstufen. Dies spiegelt sich etwa in der Informationsbeschaf-fung. Hier wird die alleinige Informationssuche gegenüber der Beratung vor Ort bevorzugt. Daraus lässt sich ableiten, dass die Orientierung in den Humanic-Geschäften eine einfache ist und den Kunden die Möglichkeit bietet, sich allein zu orientieren.

Ein wenig anders stellt sich die Situation der Produktkenntnisse dar. Hier befan-den 34 % der Befragten, dass es das Einkaufserlebnis steigern würde, wenn hier ein umfangreiches Wissen über Produkte vorhanden wäre. Vor allem mit dem Hin-tergrund der Themen der Nachhaltigkeit und menschenwürdigen Produktionsme-chanismen in der modischen Bekleidungs- und Schuhindustrie. Hier würde es für das Unternehmen verschiedene Möglichkeiten geben sich von der Konkurrenz zu unterscheiden und hier für Transparenz zu sorgen.

Auf alle Fälle nimmt das Personal eine wichtige Rolle ein, bei der Verwendung neuer Technologien in den stationären Geschäften. Erklärungsbedürftige Neue-rungen im technischen Bereich sind für Kundinnen und Kunden, aber auch für das

Personal eine Neuheit und bedürfen einer besonderen Schulung, um damit professionell umgehen zu können.

9.2.4 *Einkaufserlebnis am Point-of-Sale*

Als wichtigstes Kriterium des Omni-Channel-Ansatzes im Kaufprozess mit Fokus auf den Schuheinzelhandel kann das Sortiment genannt werden. Als Schwäche des stationären Schuhhandels kann hier die begrenzte Sortimentsauswahl und die Nichtverfügbarkeit der gewünschten Artikel genannt werden. Die begrenzte Sortimentsauswahl resultiert oft aus flächenmäßigen Unterschieden der einzelnen Standorte, aber auch die Umsatzstärke der einzelnen Geschäfte wirkt sich auf die Sortimentszusammenstellung aus. Die Nichtverfügbarkeit resultiert daraus, dass die gewünschten Größen oft nicht verfügbar sind.

Gerade der Omni-Channel-Ansatz könnte hier diese Problemstellungen überwinden und den Kundinnen und den Kunden die gesamte Produktvielfalt des Unternehmens präsentieren. Auch in der Befragung war das meist gewünschte Kriterium die Verfügbarkeit von Produkten in anderen Filialen oder im Online Shop zu prüfen. Hier sollte die technische Umsetzung ein geringeres Problem darstellen; nicht mehr die Einschränkung des einzelnen Standortes zu haben, sollte indessen ein echter Wettbewerbsvorteil sein. Des Weiteren könnten daraus neue Wege der Lieferung entstehen. Zwar wurde der Versand von bestellten Artikeln nach Hause nicht als große Hilfestellung im Erlebnis angegeben, doch sollte sich die Möglichkeit bieten, umfassend auf das gesamte Sortiment zuzugreifen, kann dieser Wunsch durchaus aufkommen.

Ein weiterer Punkt des Erlebnisses ist die Bequemlichkeit des Einkaufes. Die Errichtung von angenehmem Ambiente vor allem hinsichtlich der Warte-/Sitzbereiche ist ein bedeutender Faktor – etwa in Bezug darauf, dass die derzeitige Situation der Bequemlichkeit in den Filialen als nicht optimal gesehen wird. Hier sollte das Unternehmen überprüfen, ob genügend Sitz- und Wartemöglichkeiten bestehen, aber auch auf selbstverständliche Dinge wie genügend Spiegel oder ausreichend Platz in den Gängen achten.

Ferner gaben fast 35 % der Befragten an, sie würden auch einen höheren Preis zahlen, wenn die Atmosphäre und Gestaltung angenehm erscheint. Das Ergebnis

wurde auch in der Theorie bestätigt und zeigt die Wichtigkeit der Gestaltung von Geschäften.

9.2.5 *Technik am Point-of-Sale*

In dieser Arbeit wurden im theoretischen Teil verschiedene Möglichkeiten dazu dargestellt, wie Technik am POS eingesetzt werden kann. Jedoch scheinen viele Möglichkeiten bei den Kundinnen und Kunden nicht den beabsichtigten Nutzen zu erreichen. Zudem hat die Befragung gezeigt, dass vor allem Investitionen in die Verbesserung der Verfügbarkeit ins Sortiment seitens der Kunden geschätzt werden. Das führt zwangsläufig zur Frage: Wie vermittelt und visualisiert das Unternehmen einen Sortimentsteil, der am jeweiligen Standort nicht verfügbar ist?

Hier könnten Tablets ein Lösungsansatz sein. Für Tablets würde sprechen, dass sie kostengünstig und einfach zu bedienen sind. Dieses Kriterium ist wichtig für Kunden und auch für das Personal vor Ort. Mit Tablets könnte das Unternehmen seine Produktvielfalt unabhängig vom Standort präsentieren und den Kunden sein ganzes Sortiment in Echtzeit zeigen. Auch könnten in diesem Prozess Bezahlssysteme integriert werden.

In Verbindung mit einer Kundenkarte könnte auch vorab eine Kundenqualifizierung stattfinden. Sehr häufig kaufende Kundinnen und Kunden könnte ein erweitertes Sortiment angeboten werden und diese können auf Bestände von anderen Ländern, in denen es Humanic Standorte gibt zugreifen. Kundinnen und Kunden die diese Kaufhäufigkeit nicht aufweisen, haben andere Kriterien der Bestellung. Damit könnte das Unternehmen den Wunsch der Kunden die Verfügbarkeit des Sortiments zu erhöhen entsprechen. Mit diesem Ansatz wären auch Kosteneinsparungen fürs Unternehmen verbunden. Derzeit stattfindende Verlegung von Sortimentsteilen von Filiale A nach B würden damit reduziert werden.

Das Potenzial von technischen Möglichkeiten insbesondere die Vernetzung des Sortiments ist aus Sicht des Autors eine große Chance im Omni-Channel-Ansatz. Dieser Ansatz gehört im Detail noch ausgearbeitet. Diese Arbeit bietet leider keinen Platz sich tiefer mit dieser Thematik zu beschäftigen und einen detaillierten Prozess abzubilden.

Eine weitere technische Möglichkeit wäre das direkte Bezahlen bei der Verkäuferin oder beim Verkäufer bzw. an den Self-Scan-Kassen. Die Möglichkeit, direkt bei der Verkäuferin oder dem Verkäufer zu bezahlen, wäre eine Option, die Wartezeit an der Kasse zu überwinden. Self-Scan-Kassen fanden die meisten Befragten nicht sehr hilfreich. Unmittelbar bei der Verkäuferin oder beim Verkäufer zu bezahlen, braucht indessen selbständige Lösungsansätze und erscheint in der momentanen Situation für das Unternehmen nicht hoch priorisiert zu sein. Jedoch könnte es sich in einiger Zeit zu einem größer werdenden Thema entwickeln und sollte demnach verfolgt werden.

9.2.6 Kundenkarte und Organisation

Wie in der Theorie im Kapitel der Organisation beschrieben, wäre es ratsam, das Thema des Omni-Channel-Ansatzes nicht aus einer einzelnen Sicht des Marketings bzw. der Vertriebskanäle ‚Online‘ oder ‚Offline‘ zu sehen, sondern eine ganzheitliche Perspektive entlang des Kaufprozesses einzunehmen. Der Vorteil aus Sicht des Autors liegt darin, das ganzheitliche Bild und die Vorteile und Nachteile jedes Kanals in den unterschiedlichen Phasen des Prozesses zu erkennen. Wie weit es hier zu organisatorischen Änderungen in der Struktur des Unternehmens kommt, ist eine Frage des Managements der Firma Humanic.

Jedoch stellt sich als Basis von Wissen im Einzelhandel über Kundinnen und Kunden die Kundenkarte mit entsprechender Qualität heraus. Ohne zugehörige Daten über Zielgruppen und Präferenzen in der jeweiligen Kaufphase ist die Überlegung eines Omni-Channel-Ansatzes eine schwierige und höchstwahrscheinlich nicht sinnstiftend umsetzbar.

9.3 Die operative Umsetzung – Maßnahmen

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Erkenntnisse dieser Arbeit in Maßnahmen aufgezeigt. Es wird ein Fokus auf Umsetzbarkeit gelegt und auch eine Priorisierung vorgenommen. Diese wird in einer tabellarischen Zusammenfassung am Ende dieses Kapitel stattfinden. Auch wird wo es dem Autor möglich ist, eine grobe Kostenschätzung geben. Jedoch ist bereits hier zu erwähnen, dass einige Maßnahmen im Detail vom Unternehmen zu erarbeiten sind und daher auch keine seriöse Kostenschätzung stattfinden kann.

9.3.1 Zielgruppendefinition

Als Basis der Umsetzung von Omni-Channel-Maßnahmen kann die Definition der Zielgruppe genannt werden. Nach erfolgreicher Einführung der Kundenkarte, könnten bereits nach kurzer Zeit statistische Daten zur Verfügung stehen, um einen genaueren und wichtigen Blick auf die Kundinnen und Kunden zu werfen. Ob das derzeit verwendete Sinus-Milieu, aussagekräftig genug ist, muss das Unternehmen selbst definieren. Auch Sicht des Autors empfiehlt sich die Zielgruppendefinition nach der Shopper Generation von Bovensiepen/Schmaus, um die jeweilige Zielgruppe und ihr Verhalten besser zu verstehen. Ergänzt um die Sichtweise des Sinus-Milieu könnte daraus ein zielführendes Verständnis der Zielgruppen entstehen.

Diese Maßnahme kann als Basis für den Kaufprozess verstanden werden und ist für jede Phase des Prozesses maßgeblich und hilfreich.

9.3.2 Kommunikation des Unternehmens

Aus Sicht des Autors sind vor allem die bereits verwendeten Kommunikationskanäle im Online-Bereich sehr gut ausgebaut und über den Branchendurchschnitt im österreichischen Schuheinzelhandel. Das Unternehmen ist auf allen gängigen Kanälen wie Facebook, Instagram, Twitter und Pinterest vorhanden. Als mögliche Maßnahme kann hier noch genannt werden, sich wie im Kapitel zum Branded Content beschrieben, eine besondere Zielgruppe zu suchen und eine dazu passende Story in Bild und Ton umzusetzen.

Anders verhält es sich bei den klassischen Kommunikationskanälen wie Radio und Fernsehen. Gerade das Unternehmen Humanic hat eine lange Tradition in Bezug auf attraktive und unkonventionelle Fernsehwerbung. Als Maßnahmen in der Kommunikation kann dadurch verstanden werden, sich das Kommunikationsbudget aus Sicht des Omni-Channels-Ansatzes zu durchleuchten und ggf. auch Umschichtungen in Richtung klassischer Fernsehwerbung oder des Radios vorzunehmen. Gerade aus Sicht der Zielgruppen wäre es voreilig davon auszugehen, dass als Informationsbeschaffung lediglich Online-Kanäle dienen.

9.3.3 *Online-Store*

Auch wie schon in den Kapitel IST und Soll Beschreibung festgestellt worden ist, ist der Online Store in seiner Übersicht und Bedienbarkeit einfach und zielführend zu bedienen. Auch die gängigen und verschiedenen wichtigen Zahlungsmöglichkeiten sind bereits in Verwendung. Auch die Sicherheit wurde mit verschiedenen Zertifikaten bestätigt. Was jedoch die Häufigkeit der Verwendung des Online Stores als Kaufkanal betrifft, gibt es dennoch ein hohes Potenzial. Zweifelsohne ist der Online Store der bevorzugte Informationskanal bei den Kundinnen und Kunden, jedoch wechseln viele, danach den Kanal und kaufen im stationären Handel ein. Aus Sicht des Omni-Channel-Handels scheint dies kein Problem darzustellen, jedoch besteht die Möglichkeit, dass die Informationssuche im Online-Kanal stattfindet und die Kunden danach nicht in das stationäre Geschäft wechseln, sondern zur Konkurrenz in der Zwischenzeit wechseln. Aus dieser Gefahr heraus, ist es wichtig die Conversion-Rate stetig zu erhöhen und die Kundinnen und Kunden im Online-Kaufprozess bestmöglich zu halten.

Zwar zeigt sich die Wichtigkeit des stationären Bereiches der Firma Humanic in der Umfrage deutlich, jedoch gerade mit dem Hintergrund des Kaufverhaltens der jüngeren Generationen ist die Bedeutung des Online-Kanals absolut wichtig und ein Schlüsselfaktor für den wirtschaftlichen Erfolg eines modischen Einzelhändlers. Gerade deswegen, sollte auch die Allokationsfrage zwischen Online und Offline Ressourcen diskutiert werden, damit auch der Online-Bereich stetig wachsen kann.

Wenn die Maßnahme nach Allokationsüberlegungen stattfinden, würden keine neuen Kosten entstehen.

9.3.4 *Einkaufserlebnisse im stationären Bereich*

Wie bereits in der Soll-Analyse sich herausstellte, ist die Produktauswahl ein zentraler Faktor des Omni-Channel-Ansatzes. Jedoch möchte der Autor auch die Möglichkeit von Events zur Stärkung von Kundenzufriedenheit skizzieren.

Vorstellbar wäre zu Testzwecken in einer der Megastores des Unternehmens in Wien, Graz oder Linz ein Konzert oder eine Modenschau zu organisieren. Dieser

Ansatz wäre ein interessanter und kommt im modischen Einzelhandel nicht sehr oft vor. Das Konzert könnte via Facebook live an Kundinnen und Kunden übertragen werden.

Diese Maßnahme hat zwar keine hohe Priorität, doch kann sie dazu beitragen, das Unternehmen in die Medien zu bringen bzw. Aufsehen bei den Kunden zu erreichen und die Marke zu stärken.

Die wichtigste Maßnahme aber betrifft zwingend den Omni-Channel-Ansatz: Die Verfügbarkeit in der Filiale des gesamten Sortiments – unabhängig davon, ob dies der Online- oder der Offline-Kanal ist. Diese Maßnahme würde bedeuten, dass in Echtzeit und unabhängig vom jeweiligen Standort das Sortiment in seiner Ausprägung und Verfügbarkeit abrufbar ist. Hier müssen vor allem IT-technische Lösungen und Ansätze erarbeitet werden. Diese Zusammenführung der Daten ist mit Sicherheit ein großer organisatorischer und finanzieller Aufwand, dennoch ein maßgeblicher im Omni-Channel-Handel.

Eine weitere mögliche Maßnahme besteht darin, die vorhandenen Geschäfte dahin zu überprüfen, ob genügend Sitzmöglichkeiten vorhanden sind. Diese Maßnahme erfordert auch keinen großen finanziellen Aufwand und fördert das Einkaufserlebnis der Kundinnen und Kunden.

9.3.5 Technik am Point-of-Sale

Bei der Technik am Point-of-Sale steht im Vordergrund, dass diese Überlegungen wirtschaftlich tragbar sind und einen hohen Nutzen für Kundinnen und Kunden, aber auch für das Unternehmen aufweisen.

Die technische Aufrüstung mit Tablets oder ähnlichen Geräten wäre zwar kostenintensiv, ließe jedoch auch die Schranken zwischen den Kanälen oder Standorten verschwinden. Jedoch ist davon auszugehen, dass jede Filiale abhängig von ihrer Größe zwischen 3 und 10 Tablets sowie die zugehörigen Standorte und die standortbezogenen Adaptierungen brauchen würde. Alternativ könnten auch, wie im theoretischen Kapitel beschrieben, größere bedienbare Infoscreens dazu dienen. Hier aber betragen die Investitionskosten ein Vielfaches gegenüber Tablets.

Die Vorteile sind jedoch nicht zu übersehen. Gerade der Fall, dass beim gewünschten Artikel die gebrauchte Größe nicht verfügbar ist, ist ein durchaus üblicher Vorfall im Einzelhandel. Mit einer selbstständigen Suche über Tablets und selbstständiger Bestellung könnte dieses Problem überwunden werden. Genauso verhält es sich mit der Größe der Artikelauswahl an kleineren Standorten, die bezüglich Sortimentsauswahl einen Nachteil gegenüber flächenmäßig größeren Standorten haben.

Alternativ könnte auch das Smartphone der Kundinnen und Kunden diese Aufgaben erfüllen, indem sich diese im hauseigenen WLAN im Standort einwählen und auf ihrem eigenen Gerät navigieren. Diese Funktion könnte in der derzeitigen App erweitert werden und per QR Code auf Schachtel könnten die notwendigen Daten abgerufen werden. Wie technisch anspruchsvoll diese Methode ist, kann hier nicht weiter beantwortet werden.

9.3.6 Beratung im Geschäft

Gerade dieser Punkt in Verbindung mit Einführung technischer Hilfsmittel im Omni-Channel-Ansatzes ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Die Beratung bezieht sich demnach nicht nur den Kundinnen und Kunden die Produkte näher zu bringen und Hilfestellung zu bieten, sondern auch die technischen Geräte bedienen und verstehen zu können.

Hier werden umfassende Schulungen notwendig sein, um diese Hilfsmittel als Chance für den Standort wahrzunehmen und nicht als Hindernis im Verkaufen. Auch muss nicht nur die Verwendung sichergestellt werden, sondern auch den Kundinnen und Kunden erklärt werden.

Als sinnvolle Maßnahme könnte sich herausstellen nicht in allen Standorten gleichzeitig mit dieser Maßnahme zu beginnen, sondern eine Testfiliale zu bestimmen, die auch zu Trainingszwecken dienen kann, um sich mit den Systemen vertraut zu machen.

9.3.7 Organisation für Omni-Channel-Handel

Wie bereits in der in der Solldarstellung ausgeführt wurde, wird es auch Maßnahmen in der Organisation geben müssen. Wie weit der Omni-Channel-Handel neue

Strukturen braucht, muss das Unternehmen Humanic selbst für sich entscheiden. Jedoch eine eigenständige Fokussierung dieses komplizierten Themas auch auf organisatorischer Ebene ist seitens des Autors dringend zu empfehlen und hat auch für eine erfolgreiche Umsetzung die höchste Priorität.

9.3.8 Zusammenfassung der Maßnahmen

In der folgenden Tabelle wird versucht alle vorgeschlagenen Maßnahmen übersichtlich darzustellen.

Maßnahme	Priorität	Geschätzte Kosten
Zielgruppendefinition nach Einführung der Kundenkarte (Kunden-App)	1	Keine zusätzlichen Kosten
Änderung in der Organisation	1	Bei Neueinstellung Personalkosten ca. 50.000 Euro
Zusammenführung des Sortiments	1	Keine Schätzung möglich
Tablets oder Screens + Installation	2	ca. 200 € pro Tablet, Bei 5 Tablets im Schnitt 63.000 Euro + Installationskosten
Integration der Sortimentsfunktion im Humanic App	2	Ca. 15.000 Euro
QR-Codes für Schachtel	2	Keine Schätzung möglich
Schulungen für Tablets und App	2	Keine Schätzung möglich
Retargeting Maßnahmen verbessern	3	Keine Schätzung möglich
Event für Kundebindung	3	Ca. 15.000 Euro pro Veranstaltung

Tabelle 11: Maßnahmen (Eigene Darstellung)

Zu erwähnen ist hier, dass es grundsätzlich um eine Zusammenfassung mit dem Ziel geht, die Übersichtlichkeit der Maßnahmen zu verdeutlichen. Die Kosten können seitens des Autors nur rudimentär angegeben werden, denn die meisten Maßnahmen setzen weitere Prozessschritte voraus, die in ihrer Größe und vor allem im Aufwand einen größeren finanziellen Aufwand für das Unternehmen bedeutet.

9.4 Monitoring – Mögliche Kennzahlen zu den Maßnahmen

In diesem Kapitel sollen einige Möglichkeiten dargestellt werden, um die im vorigen Kapitel ausgeführten Maßnahmen auch zu messen und deren Erfolg sicherzustellen.

Die Überprüfung der Zielgruppe sollte mit einer intakten Kundenkarte und Kundenclub keine große Schwierigkeit darstellen. Nach Einführung der Karte wird es einige Monate dauern, bis sich der Neuzuwachs an Kundinnen und Kunden nicht mehr in Verschiebungen der Zielgruppe bemerkbar macht. Dennoch kann auch der Neukundenanteil danach erstmals bestimmt werden. Auch die Einkaufshäufigkeit ist mit dieser Maßnahme leicht zu ermitteln. Demnach bietet die Kundenkarte eine Vielzahl an Möglichkeiten messbare Aktivitäten der aktuellen und verlorenen Kundinnen und Kunden zu messen.

Die Änderung der Organisation und Einführung eines neuen Aufgabenbereiches für die Implementierung einer Omni-Channel-Struktur ist auf direktem Weg lediglich schwer oder gar nicht zu messen. Jedoch muss hier zwingend ein Projektplan mit fixen Meilensteinen gestaltet werden. Daran kann auch eine eventuelle Messung der Umsetzung der geplanten Maßnahmen erfolgen. Auch die Messung der eingesetzten finanziellen Ressourcen im Verhältnis der geplanten Ressourcen kann hier eine Messgröße darstellen.

Auch die Messung für die Zusammenführung des Sortiments ist nicht leicht zu erfassen. Deswegen sollte hier eine andere Ebene der Messung stattfinden. Die Zusammenführung ist die Grundvoraussetzung, um den wichtigen Bereich des Sortiments für den Omni-Channel-Ansatzes zu gewährleisten. Hier könnte die Messung und Erfolgskontrolle auf die Aktivitäten und Wahl des Kanals maßgeblich sein. Dies würde bedeuten, die Messung beinhaltet in welchem Kanal war der Erstkontakt und in welchem Kanal wurde am Ende der Einkauf getätigt. Damit würden für das Unternehmen die Kundenströme innerhalb der Customer Journey sichtbar.

Einen direkten Einfluss der Sortimentsfreischaltung hätte es auf die Transportkosten von der Filiale oder vom Lager an die Kundinnen und Kunden. Dies würde bei

entsprechender Nutzung die Servicequalität steigern. Diese Steigerung könnte in Relation zu Kaufquoten betrachtet werden und korreliert damit auch mit dem Unternehmensziel in dieser Masterarbeit. Demnach müssten diese Maßnahmen auch zu einer Umsatzsteigerung führen. Ein weiterer Effekt dessen könnte sein, dass durch diese Maßnahmen auch die Kosten zur Sortimentsrotation innerhalb des Filialnetzes sinken beginnen. Damit könnte der Aufwand in den Filialen minimiert werden und ein direkter Umsatz mit der Verschickung der Artikel erzielt werden.

Sollte das Unternehmen sich dafür entscheiden, um das Sortiment oder die Größen in anderen Filialen via Tablet oder ähnlichen Devices sichtbar zu machen, kann die Messung gleich direkt stattfinden. Das würde bedeuten, jede Transaktion mit Tablet würde gemessen. Damit könnte auch gemessen werden, wie viel Umsatz in einer Filiale mit Tablets/Devices gemacht worden ist. Somit würde auch die Nutzung der Tablets sichtbar und wie viel der Umsatzanteil von Tablet-Bestellung in jeder einzelnen Filiale ausmacht. Für die Schulungen sollte es wieder einen Projektplan geben. Damit wäre die Messung möglich, wie viele Schulungen in einem Zeitraum wollte das Unternehmen durchführen und wie viele wurden tatsächlich durchgeführt.

Bei den Maßnahmen, um das Retargeting zu verbessern oder auszubauen, kann das Unternehmen auf bestehende Messungen und Kennzahlen zurückgreifen. Das können Besucherzahlen nach Clicks auf Banner oder auch die Suche im Internet nach dem Unternehmen Humanic im Anschluss an Banner-E-Mail-Sendungen sein.

Die Erfolgsmessung kann direkt in Bezug zum Event hergestellt werden. Zum einen könnte sie zeigen, wie viele Menschen sich für das Event interessieren aber auch, wie viele Interessenten zu einem Event des Unternehmens kommen. Das Unternehmen kann auch messen, inwiefern das Event in den sozialen Medien und Netzwerken den gewünschten Anklang findet. Des Weiteren kann damit auch gemessen werden, wie sich Events auf die Bekanntheit des Unternehmens auswirken.

Um den ganzen Prozess der Customer Journey zu messen, empfiehlt sich wie in der Theorie beschrieben, die Analyse des Net Promoter Score. In der Befragung

für diese Arbeit wurde ein Wert von 11,72 % angegeben. Die durchschnittliche Bewertung lag bei 7,62. Dieser ermittelte Wert liegt im positiven Bereich, dadurch kann das Ergebnis aus Sicht des Unternehmens durchaus positiv zu sehen sein. Jedoch ist auch noch genügend Spielraum nach oben möglich. Natürlich muss dieses Ergebnis als derzeitiger Stand angesehen werden. Die Empfehlung seitens des Autors ist diesen Wert regelmäßig zu überprüfen und den Verlauf richtig zu interpretieren. Auch kann in Zukunft bei quantitativen Marktforschungen des Unternehmens auch der NPS von Konkurrenzunternehmen erfragt werden, um einen Vergleich auch in der Branche herzustellen, wie zufrieden Kundinnen und Kunden mit dem Unternehmen Humanic im Vergleich zur Konkurrenz sind.

Welche Kennzahlen aber wirklich von nötiger Relevanz sind, muss das Unternehmen Humanic selbst definieren. Generell kann hier gesagt werden, dass die Messung der Customer Journey ein Baustein unter vielen Einzelmaßnahmen ist, die alle funktionieren müssen bzw. in einer generellen Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden münden sollen und dadurch die Kaufquote wie auch den Umsatz des Unternehmens langfristig erhöhen.

Maßnahme	Monitoring
Kundenkarte	<ul style="list-style-type: none"> • Einkaufshäufigkeit • Neukundenanteil • Aktive Kunden/Passive Kunden
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Projektplan • Umsetzung und Kosten der Umsetzung
Sortiment	<ul style="list-style-type: none"> • Erstkontakt und Kanal des Kaufes
Logistik	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung der Transportkosten • Entwicklung von Kosten der Sortiment-Rotation
Nutzung App	<ul style="list-style-type: none"> • Transaktionen mit dem App
Nutzung Tablet	<ul style="list-style-type: none"> • Transaktionen mit dem Tablet in der Filiale
NPS	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung eigener NPS • Entwicklung NPS von Mitbewerbern

Tabelle 12: Zusammenfassung Monitoring (Eigene Darstellung)

Die Tabelle zeigt nochmals den Überblick der vorgeschlagenen Maßnahmen und die Möglichkeit diese zu überprüfen.

10. Handlungsempfehlungen

Die folgenden Handlungsempfehlungen bauen auf die vorherige Soll-Analyse und die daraus resultierenden Maßnahmen auf und werden auf die drei Kaufphasen der Customer Journey hin gebildet.

Informationsphase

Bereits die Theorie zeigte wie wichtig für Handelsunternehmen es ist auf zielgruppengerechten Informationskanälen mit den Kundinnen und Kunden zu interagieren. Auch in der empirischen Untersuchung in dieser Arbeit hat es sich gezeigt, welchen Stellenwert Social-Media-Kanäle mittlerweile für Kundinnen und Kunden hat und das zielgruppenübergreifend. Das Social Media lediglich von jüngeren Zielgruppen verwendet wird ist demnach nicht richtig. Hier konnte jedoch in der Analyse festgestellt werden, dass die bereits installierten Kanäle zur Informationswiedergabe sehr gut ausgebaut sind und auch genutzt werden.

Als Empfehlung kann hier verstanden werden, die neuen Medien und vor allem die jungen Zielgruppen im Auge zu behalten. Da gerade in dieser Zielgruppe der heutigen unter 20-Jährigen eine hohe Dynamik des Informationsverhalten vorliegt. Liegt heute vor allem Instagram und YouTube im Trend dieser Zielgruppe kann dies in naher Zukunft sich wieder komplett different darstellen.

Dadurch wird im Kommunikationsverhalten wichtig, die richtigen Kanäle für die richtige Zielgruppe zu verwenden. Sogar wenn der Content der gleiche ist, kann sich die Botschaft ändern. Beispielsweise kann für Facebook mehr Text vorhanden sein, ansprechende Bilder für Instagram und ein kurzes Video für YouTube.

Ferner hat sich herausgestellt, dass Werbung im TV und Radio, aber auch Plakate in unterschiedlicher Form noch immer ein sehr starkes Medium darstellen. Auch hier gilt die Empfehlung die Kommunikation in diesen Medien einer Prüfung zu unterziehen, ob nicht vor allem die Zielgruppe der Digital Immigrants auch über diese Kanäle zu erreichen ist.

Auch spielen nach wie vor modische Zeitschriften eine Rolle in der Informationssuche. Auch hier gilt das momentane Angebot am Markt zu prüfen und welche Zeitschriften für welche Kundinnen am besten geeignet wäre.

Auch funktioniert die kanalübergreifende Vernetzung aus Facebook bzw. Instagram in den Online Store einwandfrei.

Kaufphase

Gerade in dieser Phase bestehen die größten Chancen die Umsätze und die Kaufquote zu steigern. Wie schon in dem Kapitel davor beschrieben ist die Vernetzung des Sortiments und die Echtzeitdarstellung die höchste Priorität. Gerade in dieser Phase ist das Vermögen, von Kanal zu Kanal springen zu können, ein maßgeblicher Faktor, um kanalübergreifende Angebote zu schaffen. Auch ist dieser Punkt aus Unternehmenssicht der Aufwendigste in der Umsetzung. Sehr wohl aus der Sicht der zeitlichen und finanziellen Ressource. Jedoch hat der Wunsch der Kundinnen und Kunden in der Umfrage genau hier die aktuelle Schwäche der beiden Kanäle hervorgebracht. Die isolierte Sicht des Multi-Channel-Konzeptes sollte damit überlegt werden und die Chance des Omni-Channel-Anbieters genutzt werden.

Technisch kann diese Überbrückung der Kanäle mittels Tablet oder ähnlichen Geräten erfolgen. Auch halten sich die Kosten im Verhältnis zum Nutzen in Grenzen. Gerade solche technologischen Ansätze werden aus Sicht des Autors den stationären Handel der nächsten Jahre prägen.

Eine weitere Möglichkeit die Technik in den Kaufprozess zu integrieren, wäre nicht nur auf Tablets im stationären Bereich zurückzugreifen, sondern die Sortimentserweiterung und die Verfügbarkeit in der App-Funktion für das Mobiltelefon zu entwickeln, indem die Kundinnen und Kunden selbständig auf das volle Sortiment des Unternehmens zugreifen können und damit würde ebenso die Sortimentshürde wie auch die Verfügbarkeitshürde überwunden werden. Das würde dazu führen, dass die Kundinnen und Kunden per Smartphone/Tablet oder Laptop das komplette für sie mögliche Sortiment sehen können. Für das Unternehmen stellt sich aber die Frage, welche Sortimentsteile für Interessenten ersichtlich sind.

Für die Funktion mit APP und Smartphone muss jedoch auch bedacht werden, dass die Informationssuche über Produkte am POS erfolgen muss. Diese Hürde könnte zum Beispiel mit QR-Codes auf der Schachtel überwunden werden. Die Kundinnen und Kunden könnten damit die gewünschten Informationen über das nicht verfügbare Produkt erhalten und direkt im APP durch den Kaufprozess geführt werden und das gewünschte Produkt gleich bestellen. Alternativ können auch andere Farben des Produktes oder ähnliche Produkte vorgeschlagen werden.

Empfohlen wird seitens des Autors, eine Projektgruppe aus verschiedenen Teilbereichen des Unternehmens (IT, Einkauf, Vertrieb, Logistik) zu installieren und diese Frage genauer zu durchleuchten und schnellstmöglich in die Umsetzung zu kommen. Ferner ist empfehlenswert, hier eine Projektmanagerin oder einen Projektmanager einzusetzen, der vornehmlich Omni-Channel-Strukturen installiert und im Unternehmen voranbringt.

Auch ist eine Empfehlung des Autors das Personal am Point-of-Sale auf die Zukunft einzustellen und den Umgang mit neuen Technologien intensiv zu schulen und zu trainieren. Die Beratung nimmt noch immer einen hohen Stellenwert in der Informationssuche, aber vor allem in der Kaufphase ein und wird damit auch in Zukunft eine Schlüsselrolle des stationären Handels spielen. Eine weitere Empfehlung ist nach erfolgreicher Vernetzung des Sortiments auch die Testphase des Projektes. Hier empfiehlt es sich, an einzelnen Standorten eine Testung durchzuführen bzw. die vorhandenen Probleme und Schwachstellen des Prozesses aufzuzeigen und für eine größere Dimension der Ausrollung zu optimieren.

Eine weitere Empfehlung in diesem Bereich besteht darin, die Logistikwege und Kosten dahingehend zu prüfen, welche potenziellen Transportwege damit zusätzlich zu absolvieren sind. Die Option für Kundinnen und Kunden, die gewählten Produkte nicht gleich mitzunehmen, sondern sich diese per Home Delivery von einem Standort nach Hause liefern zu lassen, stellt damit auch eine Herausforderung dar und erfordert einen Fokus auf die Transportwege und die zugehörigen Logistikkosten.

Auch die Möglichkeit, sofort bei Verkäufer und Verkäuferinnen zu bezahlen, kann ein interessanter Zusatzservice sein. Hier ist aus Sicht des Autors abzuwarten, welche technischen Möglichkeiten die Zukunft bringt und welche Lösungen wirklich für Kundinnen und Kunden sowie für das Personal hilfreich sind bzw. den jetzigen Prozess des Bezahlens verbessern.

Nachkaufphase

In der Nachkaufphase spielt vor allem die Einführung der Kundenkarte und des Kundenklubs eine wichtige Rolle. Jedoch kann die Kundenkarte auch als der Beginn der Reise gesehen werden. Von genauer Zielgruppendefinition über Wissen und Kaufgewohnheiten über unterschiedliche Serviceleistungen für jede einzelne Kundin und Kunden ist die Kundenkarte ein wertvolles Instrument.

Auch die wichtige Frage der Rückgabemöglichkeiten wurde bereits im Unternehmen geklärt. Egal, in welchem Kanal gekauft wird, ist es auch dem Kunden überlassen bei etwaiger Rückgabe auch den Kanal zu wählen und das kostenfrei. Auch Anfragen oder Beschwerden können via Social-Media-Kanälen stattfinden bzw. in der Wunschfiliale erfolgen.

Als Maßnahme der Kundenbindung im Kaufprozess kann die Empfehlung der Veranstaltung von Events gesehen werden. Mit entsprechenden Veranstaltungen könnten auch potenzielle Kundinnen und Kunden angesprochen werden.

Eine weitere Empfehlung ist den Net Promoter Score regelmäßig zu überprüfen und damit auch zu identifizieren, welche Schwachstellen aus Sicht der Kundinnen und Kunden vorliegt. Auch können die Werte anderer Anbieter erfragt werden und zeigen die momentane Position der Zufriedenheit und Weiterempfehlung der Unternehmungen.

11. Conclusio

„Handel ist Wandel“, dieser gängige Spruch ist im Einzelhandel immer wieder zu vernehmen. Auch wenn dieser Slogan lediglich aus drei Wörtern besteht, ist der dennoch mehr wie je zuvor in seiner Aussage gültig. Zu keiner Zeit war der Einzelhandel von solcher Dynamik geprägt. Auf der einen Seite ständig verändertes Kaufverhalten. Junge, dynamische und neue Kundengruppen und eine Vielzahl an Möglichkeiten diese zu erreichen. Auf der anderen Seite, starke Konkurrenz aus dem Internet und auch ständige Konsolidierung der Märkte. Große Player wie Amazon oder Zalando geben oft die Richtung vor. Dennoch bieten sich auch genügend Chancen für kleinere Unternehmungen in ihrem Markt erfolgreich zu agieren.

Bereits im theoretischen Teil wurde die Wichtigkeit gezielter Kundenansprache erarbeitet. Auch stellte sich bereits in der Theorie heraus, dass zwar jüngere Zielgruppen eine sehr hohe Affinität zu Online-Kanälen haben, dennoch den stationären Handel und dessen Vorzüge schätzen. In der Informationsphase der Customer Journey hat sich bereits die Wichtigkeit der Social-Media-Kanäle gezeigt und dies über sämtliche Zielgruppen. Auch zeigt die Theorie eine Vielzahl an Möglichkeiten auf, die Reise vor allem in der Kaufphase zu optimieren. Hier ist Vorsicht geboten: Nicht jede ‚coole‘ Idee der Gegenwart ist auch eine wirkliche Hilfestellung für Kundinnen und Kunden; für die Unternehmen kann dies zu großem Aufwand ohne relevanten Ertrag führen.

Das zeigte sich auch im praktischen Teil der Arbeit für Humanic Österreich. Die gegenwärtige Wichtigkeit zeigte noch immer, dass vor allem technische Hilfeleistungen bezüglich der Sortimentstiefe und der Breite zu einem besseren Service bei Kundinnen und Kunden führt. Diese Hürde im Omni-Channel-Prozess wird das Unternehmen zwingend in Angriff nehmen müssen, wenn Humanic sich als Omni-Channel-Anbieter verstehen möchte. In der Informationsphase hat das Unternehmen bereits sehr gute Arbeit geleistet. Auch funktionieren Prozesse des Social und auch Mobile-Commerce bereits gut und sind für Kundinnen und Kunden verfügbar. Das sind bereits die ersten Maßnahmen, um ein Omni-Channel-Anbieter zu sein. Schafft das Unternehmen jetzt auch noch die Verbindung zwischen den Filialen und dem Online Shop, ist die Verwandlung von Multi hin zu Omni erfolgt.

Schafft das Unternehmen diese Maßnahmen umzusetzen, ist die Marktposition in Österreich aktuell gefestigt und bietet Chancen weiter zu wachsen, da eine klare Servicedifferenzierung zu den anderen Anbietern gegeben ist.

„Handel ist Wandel“, bleibt das Motto. Die nächsten Jahre werden eine Herausforderung für den stationären Handel darstellen. Schafft Humanic diese Herausforderungen, diesen Wandel stetig mitzugehen und ihre Kundinnen und Kunden zu verstehen, ihre Kaufprozesse zu kennen und Serviceleistungen optimal darauf abzustimmen wird die Firma Humanic weiterhin eine starke Marke am österreichischen Schuhmarkt sein.

12. Literaturverzeichnis

Bücher

Berekoven, Ludwig/Eckert, Werner/Ellenrieder, Peter (2006): Marktforschung, Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 11. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Brokelmann, Dominik (2015): Der vernetzte Laden, Wie der stationäre Handel den Kampf der Kanäle gewinnen kann, Beiersdorf: Content Card AG

Fuchs, Wolfgang/Unger, Fritz (2014): Management der Marketing-Kommunikation, 5. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer Gabler

Foscht, Thomas/Swoboda, Bernhard (2011): Käuferverhalten, Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Frank, Hannes (2016): Wie rette ich meinem stationären Handel digital den Arsch?, Norderstedt: BoD – Books on Demand

Frey, Ulrich-Dirk/Hunstiger, Gabriele/Dräger, Peter (2011): Shopper-Marketing, Mit Shopper Insights zu effektiver Markenführung bis an den POS, Wiesbaden: Springer Gabler

Grabs, Anna/Sudhoff, Jan (2014): Empfehlungsmarketing im Social Web, Kunden gewinnen und Kunden binden, Bonn: Galileo Press

Helmke, Stefan/Scherberich, John Uwe/Uebel, Matthias (2016): LOHAS-Marketing, Wiesbaden: Springer Gabler

Jäger, Reingard (2016): Multi-Channel im stationären Einzelhandel, Wiesbaden: Springer Gabler

Haderlein, Andreas (2013): Die digitale Zukunft des stationären Handels, Auf allen Kanälen zum Kunden, 2. Aufl., München: by mi-Wirtschaftsbuch

Heinemann, Gerrit/Gaiser, Christian W. (2016): SoLoMo – Always on im Handel, Die soziale, lokale und mobile Zukunft des Omni Channel-Shopping, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Heil, Matthias (2015): Local Heroes 2.0, Neues von den digitalen Vorreitern im Einzelhandel: epuli GmbH.

Kraigher-Krainer, Jörg (2014): Güterdämmerung, Graz: Gotthard-Verlag

Michel, Stefan/Oberholzer-Michel, Karin (2009): Marketing, Eine praxisorientierte Einführung mit zahlreichen Beispielen, 4. Aufl., Zürich: Compendio Bildungsmedien AG

Pepels, Werner (2013): Käuferverhalten, Basiswissen für Kaufentscheidungen von Konsumenten und Organisationen, 2. Aufl., Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG

Schüller, Anne M. (2016): Touchpoint Sieg, Kommunikation in Zeiten der digitalen Transformation, Offenbach: Gabal Verlag

Schüller, Anne M. (2014): Touchpoints, Auf Tuchfühlung mit den Kunden von heute, 5. Aufl., Offenbach: Gabal Verlag

Ternes, Anabel/Jerusel, Marc/Towers, Ian (2015): Konsumentenverhalten im Zeitalter der Digitalisierung, Wiesbaden: Springer Gabler

Theobald, Axel (2016): Praxis Online Marktforschung, Grundlagen- Anwendungsbereiche – Durchführung, Wiesbaden: Springer Gabler

Oberzaucher, Astrid (2012): Marktforschung für praktische Anwendung, Wien: Linde Verlag

E-Books

Buchenau, Peter/Fürtbauer, Dominik (2015): Chefsache Social Media Marketing, Wiesbaden: Springer Gabler [online] https://static-content.springer.com/pdf/chp %3A10.1007 %2F978-3-658-07508-8_2.pdf?token=1479733096065--fd753ea59de7fd8355327df8e905f6a3666cea235e966caa76590e62fb7effb0bcbcaf0516db4e31cdf1b1375cd4af50fe917d8a3687be4dfe1f32e25729602 [21.11.2016]

Ceyp, Michael/Juhn-Petter, Scupin (2013): Erfolgreiches Marketing Social Media Marketing, Wiesbaden: Springer Gabler [online] https://static-content.springer.com/pdf/chp %3A10.1007 %2F978-3-658-00035-6_3.pdf?token=1479733951866--681dd785074786c3222754daa408e6c4bcaf5d08f37283a5163bffd41cc1d2faac58952e4efab64dfac35681c6bfaec6570961cae4723e362947c240c4c16bc3 [21.11.2016]

Foscht, Thomas/Swoboda, Bernhard/Schramm-Klein, Hanna (2015): Käuferverhalten, Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen, 5. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
<https://www.springerprofessional.de/kaeuferverhalten/4333270?searchBackButton=true&abEvent=detailLink#TOC> [18.12.2016]

Heinemann, Gerrit (2013): No-Line-Handel, Höchste Evolutionsstufe im Multi-Channeling, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <http://download.springer.com/static/pdf/350/bok %253A978-3-658-00851-2.pdf?originUrl=http %3A %2F %2Flink.springer.com %2Fbook %2F10.1007 %2F978-3-658-00851-2&token2=exp=1475083525~acl= %2Fstatic %2Fpdf %2F350 %2Fbok %25253A978-3-658-00851-2.pdf %3ForiginUrl %3Dhttp %253A %252F %252Flink.springer.com %252Fbook %252F10.1007 %252F978-3-658-00851->

2*~hmac=be52f4615887cb56aec54a9b8666092710c1e98636eb4858679d559a417f2346 [20.09.2016]

Heinemann, Gerrit (2011): Cross-Channel-Management, Integrationserfordernisse im Multi-Channel-Handel, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] http://download.springer.com/static/pdf/482/bok_%253A978-3-8349-6484-7.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Fbook%2F10.1007%2F978-3-8349-6484-7&token2=exp=1475148615~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F482%2Fbok%25253A978-3-8349-6484-7.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Fbook%252F10.1007%252F978-3-8349-6484-7*~hmac=e431ac2eb4142c4d3ae45133749c960f9b797d06b2c78a74d6b7291d2e1dd6ff [29.09.2016]

Kuß, Alfred (2012): Marktforschung, Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] http://download.springer.com/static/pdf/188/bok_%253A978-3-8349-3853-4.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Fbook%2F10.1007%2F978-3-8349-3853-4&token2=exp=1482846873~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F188%2Fbok%25253A978-3-8349-3853-4.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Fbook%252F10.1007%252F978-3-8349-3853-4*~hmac=8af7ba7e622c73a3422d46446b93959dd1cfc6ab27407ce09ffb1e8b8aee a8fe [27.12.2016]

Kreutzer, Ralf T. (2016): Online-Marketing, Wiesbaden: Springer Gabler [online] https://static-content.springer.com/pdf/chp_%3A10.1007%2F978-3-658-12287-4_3.pdf?token=1481209881260--c7d44d5cc33b1626a1cf454619bf1db00d64142d3c1e61cc451d9f4c1f505399002069cd64b63bd12fcaaae1b67fd6d00abb72e0684472a5fe3c09bb6d316ca2 [08.12.2016]

Lang, Ewald (2012): Die Vertriebs-Offensive, Erfolgsstrategien für umkämpfte Märkte, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] http://download.springer.com/static/pdf/780/bok_%253A978-3-8349-7181-4.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Fbook%2F10.1007%2F978-3-8349-7181-4&token2=exp=1477842061~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F780%2Fbok%25253A978-3-8349-7181-4.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Fbook%252F10.1007%252F978-3-8349-7181-4*~hmac=a8c72fbb7764e8c13bec9e252d4236733a63b795e250e8c4f0f616a70157211f [30.10.2016]

Rutschmann, Marc (2017): Kunden ans Kaufen heranführen, Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] <https://www.springerprofessional.de/kunden-ans-kaufen-heranfuehren/11036706#TOC> [23.11.2016]

Olbrich, Rainer/Battenfeld, Dirk/Buhr, Carl-Christian (2012): Marktforschung, Ein einführendes Lehr- und Übungsbuch [online]

http://download.springer.com/static/pdf/250/bok_%253A978-3-642-24345-5.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Fbook%2F10.1007%2F978-3-642-24345-5&token2=exp=1482839482~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F250%2Fbok%25253A978-3-642-24345-5.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Fbook%252F10.1007%252F978-3-642-24345-5*~hmac=de640eed0d9f2435affce6a7885fe91dee40b86164ab05ee58d4be98f6c03290 [27.12.2016]

Schroeter, Andreas/Westermayer, Philipp/Müller, Christian/Schlottke Tobias/Wendels, Christopher (2013): Real Time Advertising, Funktionsweise – Akteure – Strategien, 2.Aufl., Hamburg: metrigo GmbH. [online] <http://rtb-buch.de/real-time-advertising-rtb.pdf> [03.01.2017]

Wächter, Marc (2016): Mobile Strategy, Marken- und Unternehmensführung im Angesicht des Mobile Tsunami, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://www.springerprofessional.de/cebit/mobile-strategy/6658044> [17.12.2016]

Sammenlwerke

Kalke, Jochen/Florian, Allgayer (2007): Der Kunde im Fokus, Die wichtigsten Zielgruppen im Überblick- Milieus, Lebenswelten, Konsumenten: in Kalke, Jochen/Florian, Allgayer (Hrsg.): Heidelberg: Redline Wirtschaft, Redline GmbH.

Häusel, Hans-Georg (2012): Ladengestaltung; Wie man emotionale POS Welten inszeniert, in: Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk/Schramm-Klein, Hanna (Hrsg.): Handbuch Handel, Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, S. 631 - 644

Puhlmann, Axel (2016): Messung und Controlling der Touchpoints mit der Marke, in: Esch, Franz-Rudolf/Langner, Tobias/Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Controlling der Kommunikation, Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 2.Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, S. 311 – 327

Leisenberg, Manfred (2016): Die Werkzeuge des Mobile Marketing, in: Barton, Thomas/Müller, Christian/Seel, Christian (Hrsg.): Mobile Anwendungen in Unternehmen, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 65 - 77

Journals und Fachzeitschriften

Binckebanck, Lars (2016): Digitalisierung – Raus aus der Trendfalle! in: Verkaufen, Jg. 16., Nr. 2. S. 10 -15

Bindl, Thomas (2015): The new dimension, in: *acquisa*, Jg. 15., Nr. 9, S. 26 – 27

Esch, Franz Rudolf/Brunner, Christian/Gawlowski, Dominika/Knörle, Christian/Krieger, Kai Harald (2010): Customer Touchpoints marken- und kundenspezifisch managen, in: *Marketing Review* St. Gallen Jg. 10, Nr. 2, S. 8-9, [online] <https://static->

content.springer.com/pdf/art %3A10.1007 %2Fs11621-010-0039-0.pdf?token=1480438369871--e0a58ea2b8fd4290b7b08cc4fbd07f2b4eac7afd3f4ea5fc08ee27c6bbf0cd18fcc1dde6d9cc6cb003780965915cf58391e6cc99824d87f0862352ca244da276
[29.11.2016]

Gohr, Steffanie (2011): Außenwerbung steuert in eine digitale Zukunft, in: Media Spectrum, Jg. 11, Nr. 3, S. 26 – 28 [online] <https://www.springerprofessional.de/aussenwerbung-steuert-in-eine-digitale-zukunft/6415000?searchBackButton=true> [08.12.2016]

Hermes, Vera (2015): Was die Digitalisierung mit uns macht, in: Absatzwirtschaft, Jg. 15., Nr. Sonderausgabe 2015, S. 44 – 47

Holt, Douglas (2016): Marketing im Zeitalter von Social Media, in: Harvard Business manager, Jg. 16., Nr. 7, S. 48 – 59

Jung, Ralf/Krüger, Antonio/Kahl, Gerrit/Löchtfeld, Markus (2013): Personalisierte Kundenansprache im Einzelhandel von Morgen, in: IM-io Fachzeitschrift für Innovation, Organisation und Management, Jg. 13., Nr. 4, S. 30 - 37

Pufahl, Mario/Kirchen, Sabine (2015): Die Reise des Kunden gezielt steuern, in: Sales Management Review, Jg. 15., Nr. 4, S. 86 – 93

Puscher, Frank (2014): Offline verschwindet, in: Absatzwirtschaft, Jg. 14., Nr. Sonderausgabe 2014, S. 20 – 23

Rudolph, Thomas/Linzmajer, Marc (2014): Big Data im Einzelhandel, in: Marketing Review St. Gallen, Jg. 14., Nr. 1, S. 12 -24

Schengber, Ralf (2016): Modernes Kaufverhalten – von der Performancefalle zum Kaufwürfel, in: Marketing Review St. Gallen, Jg. 16., Nr. 1, S. 78 – 83

Schwertfeger, Marko/Länge, Stephan (2016): Customer Insights als Inspirationsquelle für den stationären Handel, in: Marketing Review St. Gallen, Jg. 16., Nr. 3, S. 40 – 47

Zunke, Carsten (2015): Die neue Freiheit des Handels, in: acquisa, Jg. 16., Nr. 7-8, S. 18 – 21

Beiträge aus Internetquellen

Berens, Andreas (02.11.2014): Wie Marketing zum Service wird [online] <http://www.brand-management-review.com/ger/Collected-Edition/Ausgabe-2-November-2014/Wie-Marketing-zum-Service-wird/> [26.01.2017]

Bitkom (2013): Trends im E-Commerce, Konsumverhalten beim Online-Shopping [online] <https://www.bitkom.org/noindex/Publikationen/2013/Studien/Trends-im-ECommerce/BITKOM-E-Commerce-Studienbericht.pdf> [22.11.2016]

Bitkom (2015): Cross-Channel-Commerce – Strategien und Technologien für erfolgreiche Digitalisierung im Handel [online] <https://www.bitkom.org/noindex/Publikationen/2015/Leitfaden/Cross-Channel-Commerce/150216-Cross-Channel-Commerce-LF2015.pdf> [30.11.2016]

Bosch GmbH (o.J.): Bosch Service Solutions [online] http://www.boschservicesolutions.com/de/service_solutions/solutions/customer_interaction_services/customer_interaction_services_1.html [24.11.2016]

Bovensiepen, Gerd/Schmaus, Benedikt (2016): Total Retail 2016- der Wettlauf um Relevanz [online] http://digital.pwc-tools.de/total-retail-2016//wp-content/uploads/sites/26/2016/08/Studie_Total_Retail_2016.pdf#page=5 [18.09.2016]

Bredl, Samuel (08.09.2016): Buyer Persona: Die praktische Anleitung [online] <https://www.takeoffpr.com/blog/buyer-persona> [12.12.2016]

Celko, Max/Jánszky, Sven Gabor (2014): Die Zukunft des stationären Handels [online] http://2bahead.com/fileadmin/content/janszky/pdf/Trendstudie_Die_Zukunft_des_stationaeren_Handels_klein.pdf [24.09.2016]

Deloitte LLP (2014): Die Chance Omni-Channel, Eine Studie für eBay [online] <http://www.zukunftdeshandels.de/sites/all/themes/feed/img/Omni-Channel-Report.pdf> [28.09.2016]

Dmodern Digital Agency (2016): Nike, Digital Retail Experience [online] <http://demodern.de/projekte/nike-digital-retail-experience> [02.01.2017]

derStandard.at (28.06.2016): 24 Milliarden Paar Schuhe pro Jahr: Kurzlebige Modelle als Sondermüll [online] <http://derstandard.at/2000039974463/Die-Menschheit-entsorgt-jaehrlich-24-Milliarden-Paar-Schuhe> [07.03.2017]

ECC Köln Online Experts (2015): Einkaufserlebnisse über alle Kanäle, Erfolgskriterien und Auswirkungen [online] <http://www.coremedia.com/linkableblob/view/-/39596/data/7/-/14jkkw5/-/White-Paper-Erlebnis-im-Handel.pdf> [20.09.2016]

Esch, Franz-Rudolf (2014): Customer Journey – die Reise des Kunden verstehen [online] <http://www.esch-brand.com/wp-content/uploads/2014/06/2014-I-ESCH-Marken-Insights-12.pdf> [24.11.2016]

Etailment map (2016): Trends und Analysen im E-Commerce [online] <http://etailment.de/news/media/2/etailment-map-2016-14209.pdf> [09.10.2016]

Finke, Matthias (15.08.2013): Online- oder Printwerbung [online] <http://www.lindbaum.de/online-marketing/online-oder-printwerbung> [08.12.2016]

Foerster, Bastian (24.05.2016): Der Net Promoter Score, Die Kennzahl für Kundenzufriedenheit [online] <https://www.marketinginstitut.biz/blog/net-promoter-score/> [12.12.2016]

Götze, Sabine (11.07.2014): Stationärer Handel: Beratungs- und Sortimentskompetenz stärken [online] <http://www.elaboratum.de/stationaerer-handel-beratungs-und-sortimentskompetenz-staerken/> [15.12.2016]

Hasse, Susan (13.07.2016): Schuhhandel in Österreich stagniert [online] <http://www.cash.at/archiv/schuhhandel-in-oesterreich-stagniert/> [19.09.2016]

HDE Deutscher Handelsverband (2016): Online-Handel, E-Commerce Umsätze [online] <http://www.einzelhandel.de/index.php/presse/zahlenfaktengrafiken/item/110185-e-commerce-umsaetze> [16.11.2016]

IFH Institut für Handelsforschung GmbH (2014): Digitalisierung des Point-of-Sale – was sich Konsumenten wünschen [online] https://digitalcologne.de/wp-content/uploads/160404_Mittelstand-4.0-Agentur-Handel-Digitalisierung-des-Point-of-Sale_Hellhake-Handout.pdf [11.12.2016]

IFH Institut für Handelsforschung GmbH (2014): Der Point-of-Sale wird digital – Cross-Channel-Services im Fokus [online] http://www.ifhkoeln.de/fileadmin/pressreleases/2014/140219_Der_Point_of_Sale_wird_digital_Cross-Channel-Services_im_Fokus.pdf [11.12.2016]

Integral Marktforschung (2015): Die Sinus-Milieus in Österreich [online] <http://www.integral.co.at/de/sinus/milieus.php> [06.12.2016]

Klassen, Ralf (08.2015): Die Zukunft des TV-Spots [online] <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/tup-digital/02-the-end-of-marketing/ausgestrahlt-die-zukunft-des-tv-spots/> [07.12.2016]

Koch, Tonia (03.04.2016): Konkurrenz war gestern [online] http://www.xing-news.com/reader/news/articles/242497?newsletter_id=12261&xng_share_origin=email [18.08.2016]

Krause, Lena (14.06.2016): Erfolg mit Retargeting [online] <http://www.dixeno.de/retargeting/#gref> [03.01.2017]

Mittenzwei, Heike (31.08.2015): Radio meets Internet: Ist Hörfunk-Kommunikation noch Zeitgemäß [online] <https://www.flutlicht.biz/2015/08/radio-meets-internet-ist-hoerfunk-kommunikation-noch-zeitgemaess/> [08.12.2016]

MEC Agentur für Medienplanung GmbH (2015): Der österreichische Werbemarkt 2015 & 2016 [online] <http://www.mecglobal.at/assets/MEC-Austria/Newsletter/Der-osterreichische-Werbemarkt-2015-2016.pdf> [08.12.2016]

Melchior, Laura (04.04.2016): Virtual Reality: Die Potenziale für den Online- Handel [online] http://www.xing-news.com/reader/news/articles/243772?newsletter_id=12296&xng_share_origin=email [28.09.2016]

Morschett, Dirk (2012): Cross-Channel-Retailing, Die Zukunft des Handels [online] https://www.unifr.ch/intman/assets/files/Publications/Whitepaper_CrossChannelRetailing.pdf [16.11.2016]

- Pufahl, Mario (09.03.2016): Customer Journey – Riesenrad oder Achterbahn? [online] <https://www.springerprofessional.de/crm/kundenzufriedenheit/customer-journey-riesenrad-oder-achterbahn-/7483164> [29.11.2016]
- RegioData Research (2016): Schuheinzelhandel tritt auf der Stelle [online] http://www.regiodata.eu/images/attachments/article/1013/PRA_Schuhhandel_in_Oesterreich_12.07.2016.pdf [16.02.2017]
- Regioplan (2015): Der österreichische Schuhhandel im Transformationsprozess [online] <http://www.regioplan.eu/de/insights/handel-konsumenten/der-oesterreichische-schuhhandel-im-transformationsprozess> [25.09.2016]
- Schäfer, Stefan (2016): Augmented und Virtual Reality im Handel <http://zukunftdeseinkaufens.de/wp-content/uploads/2016/08/Augmented-Virtual-Reality-im-Handel.pdf> [01.12.2016]
- Schengber, Ralf (2013): Wie soziale Medien den Kundenkontakt verändern? [online] https://ipassets.s3.amazonaws.com/public/testiico24993613/b61d978ad457d1bd/7f9d4ff0892adfaed07d71f9d2b929df/Prof_Schengber_SozialeMedienKundenkontakt.pdf [28.11.2016]
- Schwarz, Melanie (09.03.2016): Warum klassische Werbung wirkt. Noch immer [online] <https://www.marketinginwestfalen.de/blog/warum-klassische-werbung-wirkt.-noch-immer> [08.12.2016]
- Stenger, Manuel (18.06.2015): Shopping on the road, Humanic launcht neuen Mobile Shop [online] <http://www.cash.at/amp/shopping-road-humanic-launcht-neuen-mobile-shop/> [07.02.2016]
- KPMG (2012): Consumer Markets, Trends im Handel 2020 [online] <https://www.kpmg.de/docs/20120418-Trends-im-Handel-2020.pdf> [17.08.2016]
- Virtual World (2016): [online] <http://www.virtualworlds.co.uk/storePlanning.php> [01.12.2015]
- Weber, Nils (14.02.2014): Händler nutzen Social Media nicht zum Verkaufen, sondern zum Präsentieren [online] <https://onlinemarketing.de/news/haendler-nutzen-social-media-nicht-zum-verkaufen-sondern-zum-praesentieren> [22.11.2016]
- Weigl, Andreas (2015): Zweistelliges Wachstum im Online-Handel der Alpenländer [online] https://www.handelsverband.at/fileadmin/content/Presse_Publikationen/presseaussendungen/PA_E-Commerce.pdf / [16.11.2016]
- Zillmann, Mario (2012): Big Data im Handel, Chancen und Herausforderung [online] http://lunenendonk-shop.de/out/pictures/0/lue_trendpapier_handel_sas_f090712_fl.pdf [16.11.2016]

Sonstige Quellen

Humanic (2016): Humanic Omni Channel Workshop [unveröffentlichte Quelle]

LSAG (2008-2016): <http://www.lsag.com/>, [07.10.2016]

RegioData Research (2016): Branchenkenzahlen österreichischer Schuhhandel 2016, [16.02.2016]

Strunz, Alexandra, MA., Kaufmännische Leitung eCommerce & Online-Marketing, Leder & Schuh AG, [13.02.2017]

Trocha, Rene (2016): Projektmanagement Produkt, Leder & Schuh AG, [10.10.2016]

Oswald, Josef, Mag. (FH), Geschäftsführer Humanic, Leder & Schuh AG, [09.06.2015]

13. Anhang

Anhang - Inhaltsverzeichnis

Anhang - Inhaltsverzeichnis.....	1
Anhang - Tabellenverzeichnis.....	2
1. Marktforschungsfragebogen.....	3
2. Projektplan.....	7

Anhang - Tabellenverzeichnis

Tab. A1: Projektplan tabellarisch	9
---	---

1. Marktforschungsfragebogen

Fragebogen Humanic Österreich

Einleitung:

Wir bedanken uns bereits jetzt für ihre Mithilfe ihren Einkauf in unserem Unternehmen in Zukunft noch besser gestalten zu können und ihnen damit ein noch umfangreicheres Angebot bieten zu können. Die Befragung wird maximal 10 Minuten in Anspruch nehmen.

Selbstverständlich garantieren wir ihnen, dass ihre Angaben anonym und streng vertraulich behandelt werden. Als Dankeschön erhalten Sie dafür einen 10 € Gutschein für den Humanic Online Shop.

Zu Beginn möchten wir ihnen gerne ein paar Fragen zu ihrer Person stellen:

1. Wie alt sind Sie?

• Alter: _____

2. Geschlecht: männlich weiblich

3. Höchste abgeschlossene Schulbildung?

-
- | | | | |
|------------------------------|------------------|------------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> 3.1 | Pflichtschule | <input type="checkbox"/> 3.3 | Matura |
| <input type="checkbox"/> 3.2 | Fachschule/Lehre | <input type="checkbox"/> 3.4 | Uni/Fachhochschule |

4. Wie viele Personen leben in ihrem Haushalt?

Personen: _____

5. Wie hoch ist ihr monatliches Haushaltseinkommen(netto)?

-
- | | | | |
|------------------------------|---------------|------------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> 5.1 | bis 1000 € | <input type="checkbox"/> 5.2 | 1000 – 2000 € |
| <input type="checkbox"/> 5.3 | 2000 – 3000 € | <input type="checkbox"/> 5.4 | 3000 – 4000 € |
| <input type="checkbox"/> 5.5 | 4000 - 5000 € | <input type="checkbox"/> 5.6 | über 5000 € |

6. In welchem Bundesland wohnen Sie?

- | | | | |
|------------------------------|----------------|------------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> 6.1 | Steiermark | <input type="checkbox"/> 6.2 | Niederösterreich |
| <input type="checkbox"/> 6.3 | Oberösterreich | <input type="checkbox"/> 6.4 | Burgenland |
| <input type="checkbox"/> 6.5 | Wien | <input type="checkbox"/> 6.6 | Kärnten |
| <input type="checkbox"/> 6.7 | Tirol | <input type="checkbox"/> 6.8 | Salzburg |
| <input type="checkbox"/> 6.9 | Vorarlberg | | |

7. Wie oft haben Sie im letzten Jahr Schuhe gekauft?

- | | | | |
|------------------------------|-----------------|------------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> 7.1 | nie | <input type="checkbox"/> 7.2 | 1-mal |
| <input type="checkbox"/> 7.3 | 2 bis 3 | <input type="checkbox"/> 7.4 | 4 bis 5 |
| <input type="checkbox"/> 7.5 | öfter als 5-mal | | |

8. Wie oft im Jahr kaufen Sie bei Humanic ihre Schuhe oder Accessoires?

- | | |
|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 8.1 nie | <input type="checkbox"/> 8.2 1-mal |
| <input type="checkbox"/> 8.3 2 bis 3 | <input type="checkbox"/> 8.4 4 bis 5 |
| <input type="checkbox"/> 8.5 öfter als 5-mal | |

9 Wie oft davon online?

- | | |
|--|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 8.1 1-mal | <input type="checkbox"/> 8.22-mal |
| <input type="checkbox"/> 8.3 3-mal | <input type="checkbox"/> 8.44-mal |
| <input type="checkbox"/> 8.5 öfter als 5-mal | |

9. Welches ist ihr Liebling-Schuhgeschäft (Mehrfachnennung möglich)?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 9.1 Humanic | <input type="checkbox"/> 9.2 Shoe4You |
| <input type="checkbox"/> 9.3 Stiefelkönig | <input type="checkbox"/> 9.4 Deichmann |
| <input type="checkbox"/> 9.5 Quick-Schuh | <input type="checkbox"/> 9.6 Salamander |
| <input type="checkbox"/> 9.7 Vögele | <input type="checkbox"/> 9.8 Reno |
| <input type="checkbox"/> 9.9 CCC | <input type="checkbox"/> 9.10 Zalando |
| <input type="checkbox"/> 9.11 Anderes (bitte nennen) _____ | |

10. Welche Informationsquellen nutzen Sie, um sich vor dem Kauf über Produkte von Humanic zu informieren (Mehrfachnennung möglich)?

•

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 10.1 Online auf humanic.net | <input type="checkbox"/> 10.2 Online auf ebay Marketplace |
| <input type="checkbox"/> 10.3 Familie/Freunde | <input type="checkbox"/> 10.4 Beratung im Geschäft |
| <input type="checkbox"/> 10.5 Filiale Humanic ohne Beratung | <input type="checkbox"/> 10.6 Zeitschriften |
| <input type="checkbox"/> 10.6 Gar keine | |

11. Welches Verhalten trifft auf Sie am besten zu?

- 11.1 Information mit PC/Laptop – Kauf mit PC/Laptop
- 11.2 Information mit PC/Laptop – Kauf im Geschäft
- 11.3 Information mit PC/Laptop – Kauf Smartphone/Tablet
- 11.4 Information mit Smartphone/Tablet – Kauf mit PC/Laptop
- 11.5 Information mit Smartphone/Tablet – Kauf mit Smartphone/Tablet
- 11.6 Information mit Smartphone/Tablet – Kauf Geschäft
- 11.7 Information im Geschäft – Kauf auf PC/Laptop
- 11.8 Information im Geschäft – Kauf im Geschäft
- 11.9 Information im Geschäft – Kauf mit Smartphone/Tablet

12. Wie kaufen Sie am liebsten bei Humanic ein?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 12.1 Online | <input type="checkbox"/> 12.2 Im Geschäft |
| <input type="checkbox"/> 12.3 Online und im Geschäft | |

13. Was ist Ihnen wichtig, wenn Sie im Online Shop einkaufen?

		sehr wichtig		überhaupt nicht wichtig	
13.1	Große Auswahl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.2	Einfaches Bezahlen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.3	Kostenfrei retournieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.4	Die Möglichkeit Onlineeinkäufe im Geschäft zurückzugeben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.5	Viele Informationen über das Produkt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.6	Sicherheit beim Bezahlen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.7	Shopping ohne Wartezeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.8	Einfache Bedienbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.9	Wahl der Zahlungsmöglichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.10	Same day delivery	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Was ist Ihnen wichtig, wenn Sie im Geschäft einkaufen?

		sehr wichtig		überhaupt nicht wichtig	
14.1	Beratung vor Ort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.2	Kann Artikel sofort mitnehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.3	Produkte können probiert werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.4	Einkaufen als Erlebnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.5	Reklamationsanliegen persönlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.6	Einfache Erreichbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.7	Interaktion mit Familie/Freunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Welche der folgenden Faktoren würden Ihr Einkaufserlebnis im stationären Geschäft bei Humanic verbessern? (Mehrfachnennung möglich)

- 15.1 VerkäuferInnen mit umfangreichen Produktkenntnissen
- 15.2 Gesamtes Produktsortiment auf einem Screen/Tablet ansehen
- 15.3 Produkte im Geschäft bestellen und nach Hause liefern lassen
- 15.4 Angenehme Ambiente (Warte-/Sitzbereiche)
- 15.5 Schneller Zugang zum WLAN im Geschäft mit einfachem Login
- 15.6 Selfservice Check-out
- 15.7 Verfügbarkeit von Produkten in anderen Filialen/im Online Shop einfach prüfen
- 15.8 Personalisierte Angebote in Echtzeit für spezielle Bedürfnisse
- 15.9 VIP Vorteile z. B. persönlicher Einkaufsberater, Erfrischungen, persönliche Vorteile
- 15.10 Bezahlen direkt beim Verkäufer ohne Anstehen an der Kasse
- 15.11 Besondere Kundenevents z. B. Modeschauen, Konzerte im Geschäft, Lesungen
- 15.12 Nichts von allem

16. Wie interessant finden Sie diese digitalen Services im Geschäft?

		sehr wichtig		überhaupt nicht wichtig	
16.1	Kostenfreies WLAN im Geschäft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.2	Bestellung bei Nicht-Verfügbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.3	Online-Verfügbarkeits-Check	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.4	Zugriff auf Bestand in anderen Filialen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.5	Online bestellen & in Filiale abholen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.6	Scannen von Codes für Informationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.7	Self-Scan-Kassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.9	Wunschlisten im Online Shop erstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.10	Zugriff auf erweitertes Sortiment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Eine angenehme Gestaltung und Atmosphäre in einer Humanic Filiale ist mir beim Einkauf wichtig, dafür zahle ich wenn nötig auch einen höheren Preis.

Stimme voll zu Stimme zu Weder noch Stimme nicht zu Stimme überhaupt nicht zu

18. Auf einer Skala von 0-10, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie unser Unternehmen an einen Freund oder Kollegen weiterempfehlen? (0 sehr unwahrscheinlich 10 sehr wahrscheinlich)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Projektplan

Nummer	Vorgangsname	Dauer	Anfang	Ende
1	Durchführung der Diplomarbeit	220 Tage	05.09.16	07.07.17
1.1	Organisation der Masterarbeit	404 Tage	12.12.15	30.06.17
1.1.1	Projektstart	1 Tag	12.12.15	12.12.15
1.1.2	Themenfindung	1 Tag	13.12.15	13.12.15
1.1.3	Inhaltsverzeichnis/Bezugsrahmen erstellen	1 Tag	26.09.16	26.09.16
1.1.4	Bezugsrahmen erstellen	1 Tag	26.09.16	26.09.16
1.1.5	Masterarbeitsvereinbarung unterschreiben lassen	1 Tag	25.11.16	25.11.16
1.1.6	Masterarbeitsvereinbarung abgeben	1 Tag	25.10.16	25.10.16
1.1.7	Theorieteil für Plagiatschek abgeben	1 Tag?	25.05.17	25.05.17
1.1.8	Ungebundene Masterarbeit abgeben	0 Tage	12.05.17	12.05.17
1.1.9	Gebundene Masterarbeit abgeben	0 Tage	30.06.17	30.06.17
1.1.10	Projekt abgeschlossen	0 Tage	30.06.17	30.06.17
1.2	Grobkonzept	28 Tage	09.09.16	18.10.16
1.2.1	Bekanntgabe der Betreuerin	1 Tag	09.09.16	09.09.16
1.2.2	Mit Betreuerin Kontakt aufnehmen	1 Tag	19.09.16	19.09.16
1.2.3	Termin für Erstgespräch vereinbaren	1 Tag	19.09.16	19.09.16
1.2.4	Unterlagen für Erstgespräch vorbereiten	2 Tage	22.09.16	23.09.16
1.2.5	Unterlagen für Erstgespräch an Betreuerin senden	1 Tag	24.09.16	24.09.16
1.2.6	Agenda an Betreuerin schicken	1 Tag	24.09.16	24.09.16
1.2.7	Erstgespräch mit Betreuerin durchgeführt	0 Tage	04.10.16	04.10.16
1.2.8	Feedback vom Erstgespräch einarbeiten	3 Tage	05.10.16	07.10.16
1.2.9	Kick-Off Termin vorbereiten	3 Tage	10.10.16	12.10.16
1.2.10	Agenda für Kick-Off Termin senden	1 Tag	12.10.16	12.10.16
1.2.11	Kick-Off Termin durchgeführt	0 Tage	14.10.16	14.10.16
1.3	DS1	45 Tage	19.09.16	18.11.16
1.3.1	Ausgangssituation für DS1 erstellen	1 Tag	10.10.16	10.10.16
1.3.2	Problemstellung und Ziele definieren	1 Tag	11.10.16	11.10.16
1.3.3	Literaturliste erstellen	1 Tag	12.10.16	12.10.16
1.3.4	Projektplan erstellen	1 Tag	13.10.16	13.10.16
1.3.5	Unterlagen für DS1 an Betreuerin senden	1 Tag	12.10.16	12.10.16
1.3.6	Feedback von Betreuerin einarbeiten	1 Tag	13.10.16	13.10.16
1.3.7	Unterlagen für DS1 fertigstellen	4 Tage	13.09.16	16.09.16
1.3.8	Unterlagen für DS1 abgegeben	0 Tage	14.10.16	14.10.16
1.3.9	DS1 absolviert	0 Tage	19.10.16	19.10.16
1.3.10	Feedback aus DS1 einarbeiten	3 Tage	20.10.16	24.10.16
1.3.11	Unterlagen für DS1 zweiter Antritt an Betreuerin senden	1 Tag	27.10.16	27.10.16
1.3.12	Feedback von Betreuerin einarbeiten	1 Tag	01.11.16	01.11.16
1.3.13	Unterlagen für DS1 zweiter Antritt fertigstellen	1 Tag	02.11.16	02.11.16
1.3.14	Unterlagen für DS1 zweiter Antritt abgegeben	0 Tage	04.11.16	04.11.16
1.3.15	DS1 zweiter Antritt absolviert	0 Tage	08.11.16	08.11.16

1.3.16	Feedback aus DS1 zweiter Antritt einarbeiten	2 Tage	11.11.16	12.11.16
1.4	Erstellung des Theorieteils	103 Tage	05.09.16	25.01.17
1.4.1	Literaturrecherche	92 Tage	05.09.16	10.01.17
1.4.2	Kapitel 2 "Online-Handel" schreiben	8 Tage	10.11.16	20.11.16
1.4.3	Kapitel 3 "Kaufprozess im Omni-Channel" schreiben	9 Tage	21.11.16	01.12.16
1.4.4	Kapitel 4 "Offline-Handel" schreiben	9 Tage	02.12.16	14.12.16
1.4.5	Kapitel 5 "Prozess für eine Customer Journey im Omni-Channel-Handel" schreiben	4 Tage	15.12.16	20.12.16
1.4.6	IST-Stand an Betreuerin senden	1 Tag	20.12.16	20.12.16
1.4.7	Einarbeitung des Feedbacks	13 Tage	22.12.16	07.01.17
1.4.8	Theorieteil abgeschlossen	0 Tage	07.01.17	07.01.17
1.5	DS2	13 Tage	09.01.17	25.01.17
1.5.1	Unterlagen für DS2 erstellen	3 Tage	09.01.17	11.01.17
1.5.2	Unterlagen für DS2 an Betreuerin senden	1 Tag	08.01.17	08.01.17
1.5.3	Feedback von Betreuerin einarbeiten	2 Tage	10.01.17	11.01.17
1.5.4	Unterlagen für DS2 abgegeben	0 Tage	13.01.17	13.01.17
1.5.5	DS2 absolviert	0 Tage	16.01.17	16.01.17
1.5.6	Feedback aus DS2 einarbeiten	6 Tage	17.01.17	24.01.17
1.6	Marktforschung	57 Tage	27.12.16	15.03.17
1.6.1	Untersuchungsdesign erstellen	4 Tage	27.12.16	30.12.16
1.6.2	Fragebogen für Primärmarktforschung erstellen	2 Tage	24.01.17	25.01.17
1.6.3	Feedback von Coach und Unternehmen erhalten	4 Tage	25.01.17	30.01.17
1.6.4	Korrekturen einarbeiten	1 Tag	01.02.17	01.02.17
1.6.5	Fragebogen Pretest	2 Tage	03.02.17	05.02.17
1.6.6	Korrekturen einarbeiten	1 Tag	05.02.17	05.02.17
1.6.7	Aussenden Fragebogen	14 Tage	06.02.17	23.02.17
1.6.8	Fragebogen Daten zurückerhalten	1 Tag	27.02.17	27.02.17
1.6.9	Fragebogen mit SPSS auswerten	11 Tage	28.02.17	14.03.17
1.6.10	Marktforschungsergebnisse zusammenfassen	2 Tage	10.03.17	11.03.17
1.6.11	Marktforschung abgeschlossen	1 Tag	15.03.17	15.03.17
1.7	Erstellung des Praxisteils	118 Tage	06.10.16	20.03.17
1.7.1	Unternehmensvorstellung schreiben	1 Tag	06.10.16	06.10.16
1.7.2	Kapitel "Situationsanalyse" schreiben	11 Tage	23.01.17	05.02.17
1.7.3	Kapitel "Omni Channel Customer Journey" schreiben	10 Tage	16.03.17	29.03.17
1.7.4	IST-Stand an Betreuerin senden	1 Tag	30.03.17	30.03.17
1.7.5	Feedback einarbeiten	2 Tage	01.04.17	03.04.17
1.7.6	Kapitel "Handlungsempfehlungen" schreiben	9 Tage	05.03.17	15.03.17
1.7.7	IST-Stand an Betreuerin senden	1 Tag	16.03.17	16.03.17
1.7.8	Feedback einarbeiten	2 Tage	17.03.17	20.03.17
1.7.9	Praxisteil abgeschlossen	0 Tage	20.03.17	20.03.17
1.8	DS3	21 Tage	31.03.17	28.04.17
1.8.1	Unterlagen für DS3 erstellen	6 Tage	31.03.17	07.04.17
1.8.2	Unterlagen für DS3 an Betreuerin senden	1 Tag	08.04.17	08.04.17
1.8.3	Feedback von Betreuerin einarbeiten	3 Tage	10.04.17	12.04.17
1.8.4	Unterlagen für DS3 abgegeben	0 Tage	13.04.17	13.04.17

1.8.5	DS3 absolviert	0 Tage	22.04.17	22.04.17
1.8.6	Feedback aus DS3 einarbeiten	4 Tage	25.04.17	28.04.17
1.9	Abschlussphase	54 Tage	25.04.17	07.07.17
1.9.1	Arbeit selbst korrigieren	6 Tage	25.04.17	02.05.17
1.9.2	Arbeit von Lektor korrigieren lassen	4 Tage	03.05.17	07.05.17
1.9.3	Feedback einarbeiten	2 Tage	08.05.17	09.05.17
1.9.4	Ungebundene Masterarbeit abgegeben	0 Tage	12.05.17	12.05.17
1.9.5	Masterarbeit wird beurteilt	27 Tage	12.05.17	18.06.17
1.9.6	Masterarbeit kontrollieren	6 Tage	19.06.17	25.06.17
1.9.7	Masterarbeit drucken und binden lassen	4 Tage	26.06.17	29.06.17
1.9.8	Gebundene Masterarbeit abgegeben	0 Tage	30.06.17	30.06.17

Tab. A1: Projektplan tabellarisch (Eigene Darstellung)