Darstellung und Analyse des Multi-Channel-Marketing am Beispiel der adidas AG

Jeanette Huep

Matrikelnummer 40584162

Eingereichte Abschlussarbeit
zur
Erlangung des Grades

Master of Business Administration

im Studiengang
„MBA Vertriebsmanagement“

an der
Karl-Scharfenberg-Fakultät
der Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel

Erster Prüfer: Prof. Dr. Ulrich Wicher Eingereicht am: 08. Mai 2008

Zweiter Prüfer: Prof. Dr. Dirk Gunther Trost

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung ... 4
1.1 Einleitung und Fragestellung ... 4
1.2 Aufbau und Gang der Darstellung ... 5
2 Multi-Channel-Marketing – Begriffe und Grundlagen ... 6
2.1 Grundlegende Begriffe: Marketing ... 6
2.2 Grundlegende Begriffe: Marketing-Channel ... 7
2.3 Grundlegende Begriffe: „Multi-Channel-Marketing“ ... 10
2.4 Vertriebsarten und Erscheinungsformen des MCM ... 11
2.4.1 Stationärer Vertrieb ... 12
2.4.2 Versandhandel ... 13
2.4.3 Stationäres Internet und E-Commerce ... 13
2.4.4 Mobiles Internet und M-Commerce ... 14
2.4.5 Call Center ... 14
2.4.6 Fernsehen ... 15
3 Unternehmerische Motive und Rahmenbedingungen des Multi-Channel-Marketing 16
3.1 Motive für das Multi-Channel-Marketing ... 16
3.1.1 Änderungen im Konsumverhalten der Endverbraucher ... 16
3.1.2 Trends im Einzelhandelsbereich ... 22
3.1.3 Key Accounts ... 23
3.1.4 Interne Unternehmensentwicklungen ... 24
3.2 Die allgemeine Entwicklung des Multi-Channel-Marketings ... 24
3.3 Customer Relationship Management ... 27
4 Hintergrund der Einrichtung neuer Marketingkanäle bei der adidas AG ... 28
4.1 Die generelle Unternehmensstrategie der adidas AG ... 28
4.2 Traditionelle Vertriebswege bei der adidas AG ... 34
4.3 Aktuelle Schwerpunkte in der Vertriebsstrategie ... 39
4.3.1 Die derzeitige adidas Vertriebsstruktur in Deutschland ... 39
4.3.2 Stärkung des Vertriebskanals „own retail“ ... 40
4.3.3 Der Internethandel ... 42
5 Anforderungen an ein Multi-Channel-Marketing ... 43
5.1 Ziele des Multi-Channel-Marketing ... 43
5.1.1 Ökonomische Ziele ... 43
5.1.2 Psychografische Ziele ... 44

5.1.3 Spezifische Unternehmensziele der adidas AG 44
5.1.3.1 Händlergeschäft (B2B-Bereich).....44
5.1.3.2 Endkundengeschäft (B2C-Bereich).....45
5.1.4 Zusammenfassende Bewertung.....46
5.2 Anforderungen an das strategische Marketing 47
5.2.1 „Ist“-Analyse 48
5.2.1.1 Unternehmensanalyse 48
5.2.1.2 Umfeldanalyse: Kunden 49
5.2.1.3 Umfeldanalyse: Absatzmittler.....56
5.2.1.4 Verknüpfung von Kunden- und Händleranalyse durch adidas 61
5.2.1.5 Umfeldanalyse: Wettbewerber 68
5.2.2 Marktsegmentierung.....76
5.2.3 Festlegung der Marktbearbeitungsstrategie 78
5.2.4 Konfiguration des Marketingkonzepts bei der adidas AG.....78
5.2.5 Endkundenstrategie 80
5.2.6 Zusammenfassende Bewertung.....80
5.3 Das operative Multi-Channel-Marketing 82
5.3.1 Ausgewählte Bereiche im Multi-Channel-Marketing-Bereich.....82
5.3.2 Das operative Multi-Channel-Marketing in der Marketingstrategie der adidas AG.....86
5.3.3 Zusammenfassende Bewertung.....92
6 Die praktische Umsetzung am Beispiel des adidas Internet-Shops..... 93
6.1 Die Gestaltungsanforderungen.....93
6.2 Die Logistik.....94
6.3 Die Konzeption des neuen adidas Online-Stores 95
6.4 Zusammenfassende Bewertung.....98
7 Controlling im MCM – Grundlagen und Herausforderungen..... 102
7.1 Allg. Anforderungen an das Controlling beim Multi-Channel-Marketing 102
7.2 Beispiel: ePOS-Datenermittlung bei adidas.....104
8 Resümee und Ausblick..... 106

Literaturverzeichnis
Sonstige Quellen
Abbildungsverzeichnis
Tabellenverzeichnis

1 Einführung

1.1 Einleitung und Fragestellung

Ziel des Marketings ist die möglichst effektive Herstellung des Kundenkontakts und des darauf gründenden Absatzes. Die Realisierung dieses Ziels kann auf einem einzigen Weg, z.B. über Einzelhandelsgeschäfte, aber auch auf unterschiedlichen Wegen versucht werden. Kennzeichnend für die heutige Situation ist eine zunehmende Ausweitung der Vertriebswege in allen Marktbereichen. Diese Entwicklung ist die Konsequenz geänderter Rahmenbedingungen, insbesondere eines geänderten Konsumverhaltens und umfassender technologischer Entwicklungen. An erster Stelle ist hier das Internet als alles durchdringende Informations- und Kommunikationstechnologie zu nennen, ein durch die Schaffung der technischen, insbesondere logistischen Voraussetzungen zunehmend globalisierter Markt und immer rasanter verlaufenden Produktentwicklungen. Das Multi-Channel-Marketing ist ein Versuch, auf diese Veränderungen adäquat zu reagieren. Regelmäßig steht dabei in der unternehmerischen Praxis die Ergänzung des oder der tradierten um weitere, innovative Vertriebswege im Vordergrund. Dies führt zu spezifischen Abstimmungsproblemen, die zunächst im Bereich des strategischen, dann aber vornehmlich im operativen Marketing liegen. Die vorliegende Arbeit nimmt sich diesem Generalthema vorrangig nicht unter allgemeinen Aspekten an, sondern analysiert die Problematik Multi-Channel-Marketing vor dem spezifischen Hintergrund des Multi-Channel-Marketing bei der adidas AG. Diese Untersuchung ist besonders interessant, da die adidas AG aktuell vor der Herausforderung steht, den maßgeblichen Marketingkanal der letzten Jahre, den Internet-Vertrieb im Endkunden-Bereich, aufzubauen, der bislang vom Unternehmen nicht mit Nachdruck verfolgt worden ist. Die Gründe für diesen, wenn nicht verspäteten, so doch zumindest verzögerten Einstieg in diesen wichtigen Marketingkanal stellen zugleich die Herausforderungen an die Gestaltung desselben dar.

1.2 Aufbau und Gang der Darstellung

Die Arbeit stellt zunächst zentrale, immer wiederkehrende Begriffe des Themas sowie die gegenwärtig generell zur Verfügung stehenden und für die adidas AG in Betracht kommenden Vertriebswege dar. Im Anschluss daran werden die Gründe für ein Multi-Channel-Marketing allgemein dargestellt und analysiert. Danach erfolgt die Konzentration auf die Besonderheiten der adidas AG, wobei sich eine Grobgliederung in das strategische und operative Marketing sowie den Bereich Controlling ergibt. Im Mittelpunkt stehen aufgrund ihrer Aktualität und ihrer gegenwärtigen und zukünftigen Bedeutung die strategischen und operativen Konzepte und die dabei entstehenden Probleme bei der Implementierung des neuen Vertriebskanals „Internet“ in der adidas AG. Der Betrachtungsraum bei der adidas AG begrenzt sich weitgehend auf Deutschland.

2 Multi-Channel-Marketing – Begriffe und Grundlagen

2.1 Grundlegende Begriffe: Marketing

Der Begriff Multi-Channel-Marketing enthält schon seinem Wortlaut nach eine Zuordnung zum weiten und schillernden Begriffsfeld des Marketing. Ohne an dieser Stelle die unterschiedlichen Definitionen des Begriffs Marketing erschöpfend abhandeln zu wollen, lässt sich in der Literatur gleichwohl eine weitgehend übereinstimmende Bedeutung feststellen, die auch der Arbeit zugrunde gelegt wird. Danach wird Marketing innerhalb der betrieblichen Leistungsprozesse als Form der Unternehmensführung, insbesondere in Bezug auf die Absatzleistung, verstanden, die sich durch ihr konsequent marktorientiertes Entscheidungsverhalten zur Verwirklichung ihrer Unternehmensziele auszeichnet. Marktorientierung bedeutet dabei die Dominanz der Kundenbeziehung und Kundenbefriedigung bei allen relevanten Unternehmensfunktionen und -aktivitäten (vgl. Becker 2006, S.3; Schierenbeck 2003, S. 265; Wirtz 2008, S. 15). Eine marketingorientierte Unternehmensführung ist in einer kapitalistischen Marktwirtschaft allerdings zwingendes Erfordernis jeder unternehmerischen Tätigkeit bzw. die alternativlose Erfüllung des betrieblichen Leistungsprozesses im Sinne seiner Krönung oder seines Abschlusses (vgl. Schierenbeck 2003, S. 265). Interessant und hilfreich ist daher erst die detaillierte Betrachtung verschiedener Marketingstrategien und ihre Analyse. Dazu bedarf es einer weiteren begrifflichen Untergliederung. Die Unternehmensaktivitäten des Marketings werden gemeinhin weiter unterteilt in die Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik (Kotler/Bliemel 2001, S. 150; Wirtz 2008, S. 14f.). Die Ursprünge des Marketings gehen bis zum Anfang des 20. Jahrhunderts zurück, als man sich zunehmend mit der Vermarktung von Produkten befasste und Vertriebsmöglichkeiten zunehmend systematisch untersuchte (vgl. Hellauer, 1910; Hirsch, 1925). Das Marketing wandelte sich in der Folgezeit zu einer primär auf das Verkaufen von Produkten und Dienstleistungen ausgerichteten Disziplin, aus welcher McCathy zu Beginn der sechziger Jahre eine managementorientierte Sicht des Marketing mit der Einführung der 4 P's (product, price, place, promotion, also Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik) entwickelte (McCathy, 1960). Auf diesem Verständnis eines Marketing-Mix als Ansatzpunkt für marktgerichtete Aktivitäten beruht das moderne Marketing nach wie vor (vgl. Meffert, 2000, Becker, 2001). Der Begriff „Marketing-

Mix“ bzw. seine Auslegung geht auf Borden zurück und ist einer der Schlüsselbegriffe im Marketing (vgl. Borden, 1958, 1964; Becker, 2006). Er wird definiert als „…die Kombination aus den Marketinginstrumentarien, die das Unternehmen zur Erreichung seiner Marketingziele auf dem Zielmarkt einsetzt“ (Kotler & Bliemel, 2006 S. 149). Mittlerweile wurde der ursprüngliche Ansatz der 4P’s, der im Konsumgüter-Marketing eingesetzt wird, von verschiedenen Autoren um drei weitere "P´s“ ergänzt: Personnel, Process Management und Physical Facilities (Personal-, Prozess- und Ausstattungspolitik) werden heute in den Marketing-Mix miteinbezogen. Diese finden im Dienstleistungsbereich aufgrund der herausragenden Bedeutung des Service für Dienstleistungsunternehmen Anwendung (vgl. Kühlmann et al, 2003, S.11ff.; Zollondz, 2005, S.106).

Der Begriff Marketing-Mix ist allerdings keine Frühform oder Vorstufe des Multi-Channel-Marketing, sondern bezeichnet lediglich eine Systematisierungsebene hinsichtlich der unterschiedlichen Entscheidungsbereiche unterhalb des allgemeinen Marketingbegriffs. Eine weitere Systematisierung lässt sich unter dem Aspekt marktorientierter Handlungsfelder vornehmen. Dabei lassen sich die Bereiche „Marktsicherung“, „Reaktion auf geänderte Marktbedingungen“, „Markterschließung“ und „Marktausweitung“ unterscheiden (Schierenbeck 2003, S. 265f.). Von überragender Bedeutung und damit für den Begriff Marketing immanent ist ein Verständnis von Marketing als systemisch-geschlossenes Gesamtkonzept in einem Unternehmen (ähnl. Schierenbeck 2003, S. 266).

2.2 Grundlegende Begriffe: Marketing-Channel

Im Gegensatz zum übergeordneten Begriff Marketing ist der Unterbegriff „Marketing-Channel“ vergleichsweise umstritten und unkonturiert. Dabei ist zunächst klarzustellen, dass es sich um einen Begriff aus einer Fülle von Synonymen handelt, die im wesentlichen einunddasselbe Phänomen zu erfassen versuchen: Der Begriff Marketing-Channel wird hier aus Gründen einer gewissen begrifflichen Einheitlichkeit zu den Nachbarbegriffen Marketing und Multi-Channel-Marketing gewählt. Er verdeutlicht die Verbindung, eben den „Channel“, vom Hersteller von Waren und/oder Dienstleistungen, zum Konsumenten/Verbraucher unter dem Fokus des Marketing. Eine genauere Behandlung der allgemeinen Struktur eines Marketing-

Channels ist für die Arbeit von Bedeutung, weil sich daraus wichtige Vorgaben zur Beurteilung von mehrkanaligen Marketingsystemen ableiten lassen, die besondere Anforderungen an das Management hinsichtlich Koordination und Prozessoptimierung stellen (ähnl. Wirtz 2008, S. 41). Die angesprochene Verbindung, der „Channel“ oder „Flow“, zwischen Hersteller und Verbraucher besteht aus spezifischen, kennzeichnenden Elementen – gleichsam einzelnen Kettengliedern - zur Zielerreichung, der regelmäßig endgültigen, bspw. eigentumsrechtlichen Übertragung des Produkts auf den Endkunden. Nachfolgend wird davon ausgegangen, dass jeder Marketing-Channel durch spezifische Ausprägungen dieser Elemente gekennzeichnet ist, die ihn signifikant und damit identifizierbar von anderen Marketing-Channel unterscheiden. Es handelt sich dabei gewissermaßen um konstituierende Elemente: erst bei ihrem Vorliegen kann von einem eigenständigen Marketing-Channel gesprochen werden. Diese Elemente eines Marketing-Channels lassen sich unter verschiedenen Aspekten systematisieren:

- Eine auf die handelnden Subjekte bezogene Klassifizierung (z.B. Großhändler, Einzelhändler, Absatzmittler wie Handelsvertreter, Finanzdienstleister etc.).
- Eine funktional-objektbezogene Klassifizierung (Bestellung, Transport, Lagerung, Auslieferung etc.).
- Eine transaktions(kosten)bezogene Klassifizierung insbesondere hinsichtlich der rechtlichen Beziehungen und Risikoverteilung (Vertragsbeziehungen, Garantien, Haftungs- und Risikotragungsregeln, wettbewerbsrechtliche Vorgaben, Versicherung, Kostentragung etc.)
- Eine technologische Klassifizierung (technische Produktvorgaben, Datenverkehr, Informationsaustausch, Kundenkontakt etc.)

Im klassischen Vertriebskanal mit einer – allerdings eher idealtypischen – Trennung der verschiedenen Ebenen finden sich mit dem Hersteller, dem Großhändler und dem Einzelhändler drei miteinander mehr oder weniger fest verzahnte „Subjektebenen“ zur Zielerreichung. In jeder Subjektebene finden sich typische Funktionen (z.B. Auslieferung durch den Hersteller, umfangreiche Lagerhaltung beim Großhändler, Bestellung beim Einzelhändler etc.). Transaktionen (und damit Transaktionskosten) finden regelmäßig und vorrangig zwischen den jeweils benachbarten Ebenen statt, gleiches gilt für den Informationsaustausch. Jede

Ebene trägt ihr eigenes Risiko und agiert unter spezifischen rechtlichen und tatsächlichen Rahmenbedingungen (so liegen die Risiken des gewählten Standorts allein beim Einzelhändler; er ist dagegen in keiner Weise mit den Vertragsbeziehungen zwischen Hersteller und Großhändler befasst).

Die Distribution, also der Weg des Produkts über u.U. mehrere vertikale (Distributions-) Stufen ist ein erster, zentraler Bestandteil eines Marketing-Channels. Mit dem Güterfluss („Flow“) vom Hersteller zum Endverbraucher ist zunächst der Aspekt der rein physisch-tatsächlichen Distribution angesprochen.

Eine Beschränkung auf diese distributiven Aspekte würde jedoch eine unzulässige Verkürzung bedeuten und den Begriff im Wesentlichen auf einen logistischen Prozess reduzieren (vgl. Kotler/Biemel 2001, S. 1074). In einem umfassenden Sinn verstanden, treten neben das logistisch-distributive auch Informations- und Kommunikationselemente innerhalb eines Channels – zwischen den einzelnen Stufen und stufenübergreifend.

In Abgrenzung zu der von Wirtz (Wirtz 2008, S. 17) entwickelten Definition des Marketingkanals als der „Menge von Akteuren, die den Eigentumstransfer…vom Ort der Herstellung zum Ort der Letztverwendung gewährleisten…“ erscheint es angebracht, den Begriff Eigentumstransfer als zu eng aufzugeben, da bspw. Dienstleistungen nicht im Wege einer Eigentumsübertragung vertrieben werden können. Zudem erscheint die Definition zu herstellerbezogen: eigenständiger Ausgangspunkt eines Marketing-Channels kann mit Einschränkungen jede der oben angesprochenen Ebenen sein. Ein Marketing-Channel lässt sich demnach beschreiben als „der umfassende Prozess funktional kennzeichnender Marketingaktivitäten spezifischer Subjekte (Organisationen/Institutionen) zur Übertragung von Produkten oder Dienstleistungen auf den Endverbraucher“ (ähnl. Meffert 2000, S. 600; Kotler/Biemel 2001, S. 1074, mit den oben genannten Einschränkungen hinsichtlich einer zu stark distributiv-logistisch verengten Perspektive).

2.3 Grundlegende Begriffe: „Multi-Channel-Marketing“

In der Literatur wird der Begriff „Multi-Channel-Marketing“ nicht ausschließlich gebraucht. Synonym verwendet werden mehrkanaliges, mehrgleisiges und vielkanaliges Marketing, Mehrwegsystem, Multilevel-Vertrieb, multiple Distribution, Polydistribution, Multi-Channel-Retailing und Mehrkanalvertrieb bzw. Multi-Channel-Vertrieb. Weitgehend einhellig versteht man unter Multi-Channel den gleichzeitigen Einsatz mehrerer unterschiedlicher Marketing-Channel im obigen Sinn (vgl. Zentes/Schramm-Klein 2001, S.32) für den Vertrieb identischer Produkte oder Produktsegmente. Werden mehrere Kanäle für unterschiedliche Produkte eingesetzt, liegt kein Multi-Channel vor.

Kennzeichnend für den Begriff des Multi-Channel-Marketing ist zudem ein abgestimmtes, die verschiedenen Kanäle synergetisch verknüpfendes Management des Gesamtsystems (vgl. Hurth 2001, S. 464f.; Ahlert/Hesse 2003, S. 17; Winkelmann 2003, S. 468; Wirtz 2002, S. 677; aufgegeben offensichtlich: Wirtz 2008, S. 19f.). Zusätzlich ist nach Hurth (2001, S. 464f.) der koordinierte Vertrieb „…unter einem Markennamen über mehrere Vertriebskanäle…“ kennzeichnend. Dabei seien die Absatzwege miteinander vernetzt und würden das Ziel verfolgen, „…positive Wechselwirkungen zu erzeugen“. Konträr dazu sieht Berman (1996) einen entscheidenden Vorteil des Mehrkanalsystems gerade in der Möglichkeit, die Produkte unter verschiedenen Marken zu vertreiben. Begriffsnotwendig erscheint m.E. keiner der beiden markenbezogenen Aspekte; vielmehr handelt es sich um eine Marketingentscheidung, die anhand strategischer Überlegungen der Markenidentität unabhängig vom Vertriebssystem zu treffen ist.

Bachem (2005) definiert Multi-Channel-Marketing als den „gleichzeitigen Einsatz mehrerer Marketing-Kanäle mit den Zielen der Leistungserbringung sowie des Aufbaus und der Pflege von Kundenbeziehungen. Als Leistungserbringung kann hier die Information zu, Kommunikation über und Vertrieb von Produkten oder Dienstleistungen verstanden werden“. Schultz (2002, S.10) spricht von Multi-Channel-Marketing als „... 21st century terminology for how a marketing organization makes its products and services available to customers and prospects…”, nämlich wie der Anbieter die beste Auswahl an Vertriebskanälen und die zu nutzende Kommunikationsart bestimmt und wie das Unternehmen diese zu einem zusammenhängendem Ganzen vereint. Nach Wirtz (2008, S. 21) soll es sich um

„…den Prozess der Planung, Durchführung und Kontrolle aller Marketingaktivitäten in einem Mehrkanalsystem…“ handeln; „dabei sollen durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse die Unternehmensziele verwirklicht werden.“.

In jedem Fall abzugrenzen ist der Begriff vom „Multiple-Channel-Retailing“ und vom „Multilevel-Marketing“: „Multiple-Channel-Retailing“ meint den rein distributionsbezogenen, nicht marketingmäßig koordinierten Einsatz mehrerer Absatzkanäle, insbesondere ohne Einbeziehung des Informationsflusses. „Multilevel Marketing“ stellt eine Sonderform des Direktverkaufs als eines hierarchischen Vertriebssystems dar, bei dem der Warenaustausch mit der Gewinnung von weiteren Vertriebspartnern durch einen bereits tätigen Verkäufer zusammenhängt.

Zu beachten ist weiterhin, dass sich neue Vertriebsformen, die unter dem Begriff Multi-Channel-Marketing gehandelt werden, oft nur als erweiterte Kommunikationsformen innerhalb eines bereits bestehenden Vertriebskanals darstellen: eröffnet ein Versandhandelsunternehmen die Möglichkeit zur Bestellung via Internet, stellt dies nur eine neuartige Bestellart dar, führt jedoch nicht zur Einrichtung eines weiteren Vertriebskanals.

Der Begriff des Multi-Channel-Marketing umfasst m.E. die dauerhafte, abgestimmte und integrierte Einrichtung von mindestens zwei unterschiedlichen Marketingkanälen sowie die Gesamtheit der darauf bezogenen, aufeinander abgestimmten Marketingaktivitäten (vgl. Ahlert 2004, S. 7f.; Winkelmann 2003, S. 468; Wirtz 2008, S. 21).

2.4 Vertriebsarten und Erscheinungsformen des MCM

Bei der Auseinandersetzung mit dem Thema Multi-Channel-Marketing ist auch der Begriff Vertriebskanal, der außerdem als Vertrieb-, bzw. Absatzweg oder Distributionskanal bezeichnet wird, von Bedeutung. Er stellt das zentrale Bindeglied zwischen Hersteller und Kunden dar und bildet „...die Grundlage für die Entstehung einer Kundenbeziehung und deren Aufrechterhaltung“ (vgl. Kracklauer, A., Wagemann, B. & Voigt, M., 2004, S.128). Allgemein wird unterschieden zwischen medialen Kanälen z.B. TV, Brief, Internet oder Handy und institutionellen Kanälen z.B. Filiale, Call Center oder Außendienst bzw. direkten und indirekten

Vertriebskanälen. Bei direkten Vertriebskanälen erwirbt der Endverbraucher das Produkt/ die Dienstleistung ohne Einschaltung von Absatzmittlern vom Anbieter, während bei indirekten Vertriebskanälen Absatzmittler zwischengeschaltet sind (vgl. Bachem, 2005). Des Weiteren wird oft zwischen Offline- (z.B. Filiale) und Online- (z.B. Internet) Vertriebskanälen unterschieden. Bei der Zusammenfassung der oben genannten Klassifikationen kommt es zu Überlappungen, da ein Online-Vertriebskanal zur selben Zeit auch ein indirekter Distributionskanal sein kann (z.B. Internetauftritt SportScheck) (vgl. Kracklauer et al., 2004).

Ein Kanal kann als Ansprache-, Vertriebs- und Servicekanal dienen bzw. in Presales, Sales und Aftersales aufgegliedert werden. Durch Ansprachekanäle können potenzielle Kunden anhand von Werbung auf Produkte/Dienstleistungen aufmerksam gemacht werden. Dabei kann sich der Interessent auf der einen Seite über das Angebot oder über den Anbieter informieren, z.B. durch surfen auf der Anbieter-Website, und auf der anderen Seite mit diesem in Verbindung treten, wie z.B. durch ein elektronisches Kontaktformular oder per E-Mail. Der Kauf von Produkten wird über Vertriebskanäle abgewickelt, wobei der Erwerb bzw. die Bestellung und die Aushändigung bzw. Lieferung der Ware sich im gleichen Kanal vollziehen kann wie z.B. der Kauf eines MP3-Players im Fachhandel oder das kostenpflichtige Herunterladen von Musik-Dateien aus dem Internet. Im Gegensatz dazu können aber auch zwei Kanäle in Aktion treten, wenn zum Beispiel genannter MP3-Player telefonisch beim Versandhändler oder über das Internet bestellt wird (vgl. Bachem, 2005). Servicekanäle bzw. Aftersales-Services dienen vor allem zur Betreuung des gewonnenen Kunden nach dessen Kauf der Ware etwa zur Ersatzteilversorgung, Wartung, Instandhaltung oder gar bei Reklamation und Retoure des Produktes. So soll die Kundenbindung und -zufriedenheit erhöht werden. Im folgenden Abschnitt sollen die einzelnen Vertriebswege definiert und näher erläutert werden.

2.4.1 Stationärer Vertrieb

Unter dem Begriff stationärer Vertrieb versteht man Institutionen, die der Kunde aufsucht, wenn er Leistungen erwerben möchte (vgl. Ergenzinger & Krulis-Randa 2002, S. 267ff.). Dabei wird zwischen stationärem Direktvertrieb und Handel unterschieden. Zum Direktvertrieb gehören vom Anbieter aufgebaute und betriebene

Shops (z.B. adidas Outlet Shops, Concept Stores); unter Handel versteht man Einrichtungen wie Warenhäuser, welche die Produkte des Herstellers vertreiben (z.B. Karstadt, Sport Scheck, Intersport).

2.4.2 Versandhandel

Der Versandhandel ist eine Betriebsform des Einzelhandels, bei der Waren durch Medien, in seiner klassischen Form vor allem mit Hilfe von gedruckten Katalogen und Prospekten, angeboten und dem Käufer nach elektronischer, schriftlicher oder mündlicher Bestellung durch die Post oder in anderer Art zugestellt werden. Während man im Stationärhandel von Kontaktgeschäften spricht, wird der Versandhandel auch als Distanzgeschäft bezeichnet, da der Kunde beim Kauf des Produkts und/oder der Dienstleistung nicht direkt mit der Ware in Berührung kommt, was sich negativ auf sein spontanes und emotionales Kaufverhalten auswirkt (vgl. Wilke, 2005, S.24).

Der katalogbasierte Versandhandel wie auch der stationäre Vertrieb gehören zu den klassischen Vertriebskanälen und finden sowohl im Direktvertrieb als auch im indirekten Vertrieb Anwendung. Das hängt davon ab, ob der Hersteller den Katalog und die daraus bestellte Ware direkt an den Kunden verschickt z.B. adidas ihren Industriekunden/Behörden oder ob der Katalogversender über ein breit gefächertes Sortiment verfügt und als Zwischenhändler fungiert wie Karstadt Quelle (vgl. Wilke, 2005, S.24).

2.4.3 Stationäres Internet und E-Commerce

Mit der Einführung des Internets Anfang der 90er-Jahre entwickelte sich dieses zu einem neuen Absatzkanal, der wie Stationär- und Versandhandel im Direktvertrieb als auch im indirekten Vertrieb genutzt wird. Durch diesen neueren Vertriebskanal ist es dem Kunden möglich, elektronische Geschäfte jederzeit und von nahezu jedem Ort zu tätigen (vgl. Ambros, 2001, S. 194ff.).

Im engeren Zusammenhang mit dem Internet steht der Begriff des Electronic Commerce (E-Commerce), dem elektronischen Handel, d.h. die „…elektronische Anbahnung, Aushandlung und /oder Abwicklung wirtschaftlicher Transaktionen…“ (Fritz, 2004, S. 126). Darunter versteht man Austauschprozesse, durch die

Leistungs- und Zahlungsverpflichtungen initiiert werden. Es soll jedoch darauf aufmerksam gemacht werden, dass E-Commerce nicht nur über das Internet stattfindet, sondern sich auch auf anderen technischen Plattformen wie z.B. dem Fernsehen (TV-Shopping) abspielt (T-Commerce) (vgl. Wilke, 2005, S.27).

2.4.4 Mobiles Internet und M-Commerce

Durch die zunehmende Nutzung mobiler, internetfähiger Endgeräte wie Mobiltelefone, PDAs (Personal Digital Assisstant), Smartphones (Kombination aus Handy und PDA) oder tragbare Computer entwickelte sich ein neuer, mobiler Vertriebskanal, das Mobile Commerce (M-Commerce). Ähnlich wie bereits das E-Commerce beschreibt das M-Commerce die elektronische Vermarktung und den Handel von Waren und Dienstleistungen. Allerdings erfolgen die Geschäftsprozesse über die für den Mobilfunk aufgebauten elektronischen Netze wie dem in Europa verbreiteten Standard WAP (Wireless Application Protocol) mittels der bereits genannten mobilen elektronischen Geräte. Im Gegensatz zum stationären Internet kann der Kunde mit dieser Technik an fast jedem beliebigen Ort eine Verbindung zum Internet herstellen (vgl. Möhlenbruch & Schmieder, 2002, S. 68, Wirtz, Büttner & Schwarz, 2003, S. 69ff. und Ambros, 2001, S. 192 ff.).

2.4.5 Call Center

Einen weiteren Online-Kommunikations- und Vertriebskanal repräsentiert das Call Center, das dem Anbieter den direkten Kontakt mit dem Kunden ermöglicht. Call Center sind interne oder externe Informations– und Beratungsdienstleistungseinrichtungen im Telemarketing. Dabei unterscheidet man zwischen Inbound Call Center, die primär Kundenanfragen wie Auskünfte, Beschwerden, Internet-Unterstützungen u.a. bearbeiten und Call Center, die Marktforschung betreiben bzw. aktive Verkaufsgespräche führen (Outbound Call Center). Die Telefon-Service-Center dienen daher der Unterstützung der bereits genannten Absatzkanäle. Meist ist der Versandhandel mit einem Call Center verbunden, um Bestellungen aufzunehmen oder dem Kunden beratend zur Seite zu stehen (vgl. Ambros, 2001, S. 192ff., Biesel, 2002, S. 45, Kracklauer et al., 2004, S. 38ff.).

2.4.6 Fernsehen

Der bereits in Kapitel 2.4.3 „Stationäres Internet und E-Commerce“ kurz angesprochene elektronische Einkauf im Fernsehen (TV-Shopping), eines der am stärksten genutzten Medien überhaupt, stellt insbesondere seit der Einführung des digitalen TVs einen weiteren eigenständigen Vertriebskanal dar. TV-Shopping gibt es bereits seit mehr als 20 Jahren, aber durch das interaktive digitale TV (iTV) wird Fernsehen und Internet vereint, d.h. über einen Rückkanal können die Eingaben des Nutzers mittels Fernbedienung verarbeitet und persönlich erwünschte Informationen bereitgestellt werden. Im Unterschied zum Internet werden diese Informationen dem Medium Fernsehen entsprechend automatisiert, multimedial aufbereitet und animiert dargestellt. Somit kommen gegenüber dem klassischen Fernsehen einige Eigenschaften mehr hinzu, die sonst nur Kunden mit an das Internet angeschlossenem Computer vorbehalten waren. Das hat zur Folge, dass Internetangebote auch die Kunden erreichen können, die über keinen Internetanschluss verfügen. Die Anbahnung, Unterstützung, Abwicklung und Aufrechterhaltung von Leistungsaustauschprozessen über Breitbandtechnologien und TV-Endgeräte wird mit dem Begriff T-Commerce umschrieben (vgl. Wirtz, 2001, S. 80, und Möhlenbruch & Schmieder, 2002, S. 68ff.).

Nach einer Studie der Berliner Medienberatung Goldmedia mit dem Titel „T-Commerce 2008: Marktpotenziale für transaktionsbasierte Dienste im deutschen TV-Markt“ zur künftigen Bedeutung transaktionsbasierter Geschäftsmodelle auf dem deutschen Fernsehmarkt zählen zum T-Commerce demnach Pay-TV und Pay-per-View, TV-basierte Produktverkäufe (Teleshopping, Direct-Response-TV, TV-basiertes Merchandising & Licensing), Reiseshopping und TV-basierte Telefon-Mehrwertdienste (Call-In-Formate, Teletext-Chats etc.) (vgl. Hans-Bredow-Institut, 2003, S.9ff.).

Folgende Tabelle gibt einen Überblick über die unterschiedlichen Vertriebskanäle und deren Zusammenhang.

	direkter/ indirekter Vertrieb	klassisch/ neu	Online/ Offline	Umgebung des Angebots	Kontaktform
stationäre Vertriebswege	beides	klassisch	Offline	Geschäfte	persönlicher Kontakt
Versandhandel	beides	klassisch	Offline	Katalog/ CD-ROM	Brief/Fax, Telefon
Stationäres Internet	beides	neu	Online	Webseite	Webseite, E-Mail
Mobiles Internet	beides	neu	Online	WAP-Seite	mobile Endgeräte
Call Center	beides	klassisch	Online	Katalog/ Fernsehen	Telefon
Fernsehen	indirekt	klassisch	Online	Fernsehen	Telefon

Tabelle 1: Kategorisierung der Vertriebskanäle (nach Wilke, 2005, S. 27)

3 Unternehmerische Motive und Rahmenbedingungen des Multi-Channel-Marketing

3.1 Motive für das Multi-Channel-Marketing

Die wesentlichen Gründe einer generell, d.h. branchen- und produktunabhängig feststellbaren, qualitativen Entwicklung und quantitativen Ausbreitung des Multi-Channel-Marketing, sollen nachfolgend komprimiert dargestellt werden.

3.1.1 Änderungen im Konsumverhalten der Endverbraucher

Das Konsumverhalten beschreibt die Vorgänge bei der Auswahl, dem Kauf, dem Ge- bzw. Verbrauch bis hin zur eventuellen Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen der Bedürfnisbefriedigung, kurz: das Verhalten hinsichtlich Beschaffung und Verbrauch von kommerzialisierten Gütern (ähnl. Schneider, 2006).

Das Konsumverhalten unterlag in den letzten zwei Jahrzehnten einschneidenden Änderungen, die sich auf gesellschaftliche und ökonomische, aber auch auf technische Entwicklungen zurückführen lassen. Die Änderung verlief von einem konsistenten, d.h. weitgehend eindimensional-stabilen Kaufverhalten (sowohl hinsichtlich Markentreue als auch Vertriebsweg) hin zu einem multioptionalen, d.h. aus Anbietersicht vor allem instabilen, beliebig und schnell wechselnden Kaufverhalten. Der moderne Konsument ist heute „anytime, anywhere und in any way“ am Markt präsent. Typische Erscheinungsformen sind das „Variety Seeking“ (Bedürfnisbefriedigung allein durch ständig wechselnde Marken und Konsumplätze – Erlebniseinkäufe in ansprechendem Ambiente etc.), „Smart Shopping“ (Konsumentscheidung aufgrund hohem, vom Konsumenten selbst erarbeiteten Informationsstand durch Produkt- und Preisvergleich, Tests etc. – der „aufgeklärte Verbraucher“) oder das „Convenience Shopping“ (Reduzierung bzw. Optimierung des zum Konsum eingesetzten Zeitbudgets durch Lösung von Ladenöffnungszeiten und bestimmten fixen Verkaufsstätten). Allen drei genannten Konsumverhalten kann grundsätzlich durch ein Mehrkanalsystem entsprochen werden. Allerdings sind dabei die unterschiedlichen Präferenzen und Motive für die Nutzung durch den Konsumenten zu beachten. Einkauf als Erlebnis oder zeitoptimierter Konsum stehen sich fast diametral gegenüber. Dies zwingt zu entsprechender Optimierung und einem kontinuierlichen Abgleich zwischen den Vertriebskanälen. Ein Reaktion im Sinne eines „everything to everyone everywhere“ weist sicherlich in die falsche Richtung.

a) Soziodemographische Entwicklungen

Auf der soziodemographischen Ebene ist an erster Stelle ein Anstieg der Lebenserwartung festzustellen, der zu einem wachsenden Anteil der Senioren in der Gesamtbevölkerung führt. So wächst das Durchschnittsalter der deutschen Bevölkerung von 40,9 Jahren im Jahr 1999 voraussichtlich bis auf 48,2 Jahren im Jahr 2050 an. Ökonomisch geht damit – trotz ebenfalls beobachtbarer Tendenzen zur Altersarmut - eine Konzentration von Kaufkraft in den älteren Bevölkerungsschichten einher. Die dahinter stehende Kapitalakkumulation kann zu konsumtiven Zwecken verbraucht, aber auch vererbt werden. Die wachsende Bevölkerungsgruppe der Senioren ist bislang in Marketingüberlegungen tendenziell

zu wenig eingebunden worden. Dies gilt in besonderem Maße für ein Sportartikel- und Lifestyle-Unternehmen wie adidas.

Kennzeichnend ist weiterhin die zunehmende Zahl von Single- oder Zwei-Personen-Haushalten, insbesondere der kaufkräftigen „Dinks“ (double-income-no-kids) – eine für jedes Unternehmen zentrale, meist urbane, Konsumentengruppe.

Daneben ist die moderne Industriegesellschaft weltweit - in unterschiedlichen Ausprägungen und Ausmaßen – dauerhaft und nachhaltig migrationsgeprägt. Traditionell oft ausgelöst durch Arbeitskräftemangel in den Zentren, in der heutigen Phase dauerhafter Massenarbeitslosigkeit vermehrt durch das Wohlstandsgefälle zwischen Zentrum und Peripherie bedingt. Die ausländischen Mitbürger stellen eine wichtige, wenn auch keinesfalls homogene Gruppe von Konsumenten mit ganz eigenen Präferenzen und Marktverhalten dar.

Schließlich hat sich die Gesellschaft zu einer offenen Gesellschaft entwickelt, die auf Transparenz, Internationalisierung, tendenzieller Klassenlosigkeit oder zumindest Klassenpermeabilität und kritischem Verbraucherverhalten, begleitet von einer nie zuvor gekannten, den Alltag umfassend durchdringenden Medienpräsenz gründet. Bei allen durchaus erkennbaren gegenläufigen Entwicklungen scheint diese Beobachtung kennzeichnend für eine grundlegende Unterscheidung etwa zu den ersten beiden Nachkriegsjahrzehnten in der Bundesrepublik. Konsequenz für das vorliegende Thema ist das Phänomen des „aufgeklärten“ Verbrauchers, der sich vor dem aufgezeigten Hintergrund aus Unternehmenssicht, bspw. hinsichtlich seiner Markentreue, aber auch der von ihm präferierten Marketing-Channel, als durchaus launischer und kritikfähiger Partner darstellen kann (vgl. Meffert, 2000, S.52ff.).

b) Psychografische Entwicklungen

Auf der psychographischen Ebene spielen folgende Spannungsfelder eine wichtige Rolle: Auf der einen Seite herrscht eine materialistische Gesellschaft vor, auf der anderen Seite gibt es aber auch soziale und ökologische Züge. Einerseits die Genuss liebende, anderseits die gesundheits- und umweltbewusste Gesellschaft. Hier die „High-Tech-“ (z.B. Electronic Shopping) und da die „High-Touch-

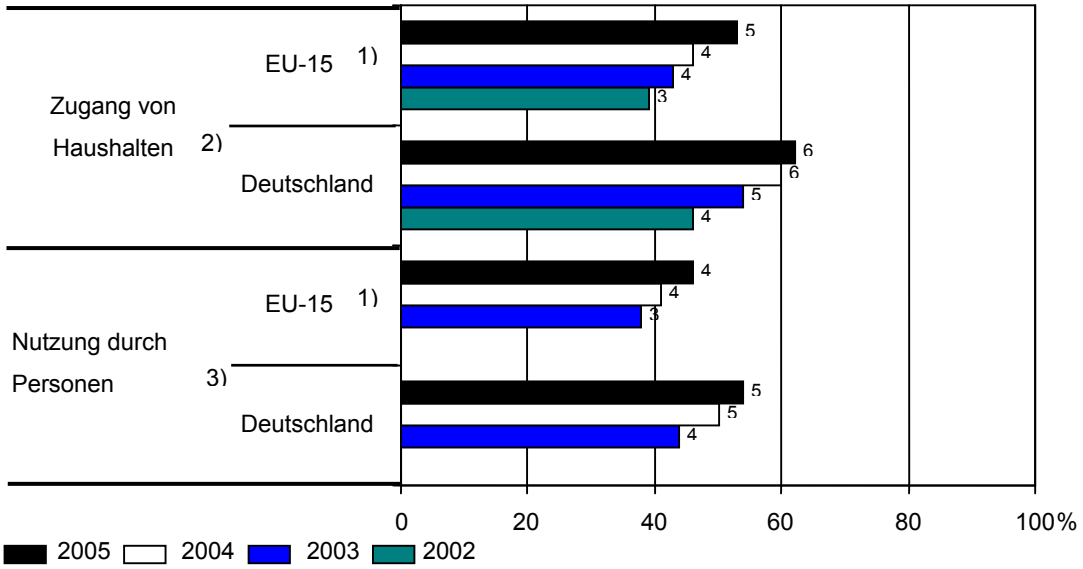
Gesellschaft“ (z.B. Emotionalisierung der Konsumerlebnisse). Ebenso sind hier die Spannungsfelder Convenience versus Freizeit (infolge abnehmender Lebens-/Arbeitszeit), Multi-Optionen gegen Voluntary Simplicity (Konsumverzicht trotz vorhandener finanzieller Mittel) zu nennen. Zuletzt sei noch angefügt, dass sich globale Konsummuster und nationale, regionale und lokale Werte und Geschmacksausprägungen (Erwerb von Produkten, die z.B. aus dem nationalen bzw. regionalen Umfeld stammen) gegenüberstehen (vgl. Meffert, 2000, S.53).

Auf der Ebene des Verbraucherverhaltens geht der Trend dahin, die Marke bzw. den Anbieter zu wechseln. Diese sinkende Loyalität der Verbraucher lässt sich auf folgende Entwicklungen zurückführen: Die zunehmende Mobilität vergrößert das Einkaufsgebiet der Kunden und führt dazu, dass die Zahl der Einkaufsoptionen steigt. Die zunehmende Markttransparenz, hervorgerufen durch Print-Medien, Internet und TV, sorgt dafür, dass der Verbraucher einen immer besseren Überblick gewinnt. Die flexibleren Arbeitszeiten, der daraus resultierende abnehmende Zeitdruck und die zunehmende Freizeit sowie die Ausdehnung der Ladenöffnungszeiten ermöglichen dem Verbraucher, die verschiedenen Angebote miteinander zu vergleichen. Des Weiteren führt die Schnäppchenjagd auch vergleichsweise wohlhabender Verbrauchergruppen (Smart Shoppers) zu einer steigenden Preissensibilität. Dazu tritt eine hybride Konsumstruktur: der Verbraucher orientiert sich bei Gütern des täglichen Bedarfs preisorientiert, beim demonstrativen Konsums dagegen qualitäts- und markenorientiert (vgl. Schneider, 2006, S. 23f.). Zusammenfassend: der multioptionale Konsument verlangt nach Multi-Absatzkanälen (vgl Hurt 2002, S. 7).

Eine neuere Untersuchung zum Multi-Channel-Marketing, die das ECC (E-Commerce-Center) Handel im Auftrag der KarstadtQuelle AG erhoben hat, belegt einige der oben angeführten Entwicklungen dahingehend, dass der Verbraucher die Angebote vergleicht, indem er die verschiedenen Vertriebskanäle als Informationslieferant und gleichzeitig als mögliche Einkaufsstätte nutzt. Dem Internet kommt dabei eine besondere Bedeutung zu: In den letzten Jahren hat die Nutzung des World Wide Web immer mehr zugenommen. Mit 62% der privaten Haushalte (Haushalte mit mindestens einem Haushaltsmitglied unter 75 Jahren) in Deutschland hatten im ersten Quartal 2005 im Vergleich zu 2002 16% mehr Haushalte einen Internetzugang (siehe Abbildung 1). Damit lag der Anteil der Internet nutzenden deutschen Haushalte deutlich höher als im europäischen Durchschnitt (53%). Auch

der Anteil der Personen im Alter von 16 bis 74 Jahren, die regelmäßig das Internet privat oder beruflich nutzen, lag im ersten Quartal 2005 mit 54% weiterhin über dem Durchschnitt der EU-15 (46%) (vgl. ECC Handel, 2006a).

Dabei haben 32% aller Personen zwischen 16 und 74 Jahren im ersten Quartal 2005 im Netz eingekauft, was fast eine Verdopplung gegenüber 2002 darstellt (17%). Kleidung wurde von den Online-Käufern in den vergangenen zwölf Monaten vor der Befragung am zweithäufigsten eingekauft (26%), auf Platz eins waren Printerzeugnisse wie Bücher und Zeitschriften (vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland, 2006).



1) Mittelwert für die Europäische Union mit ehemals 15 Mitgliedstaaten.–

2) Haushalte mit mindestens einem Haushaltsmitglied unter 75 Jahren.–

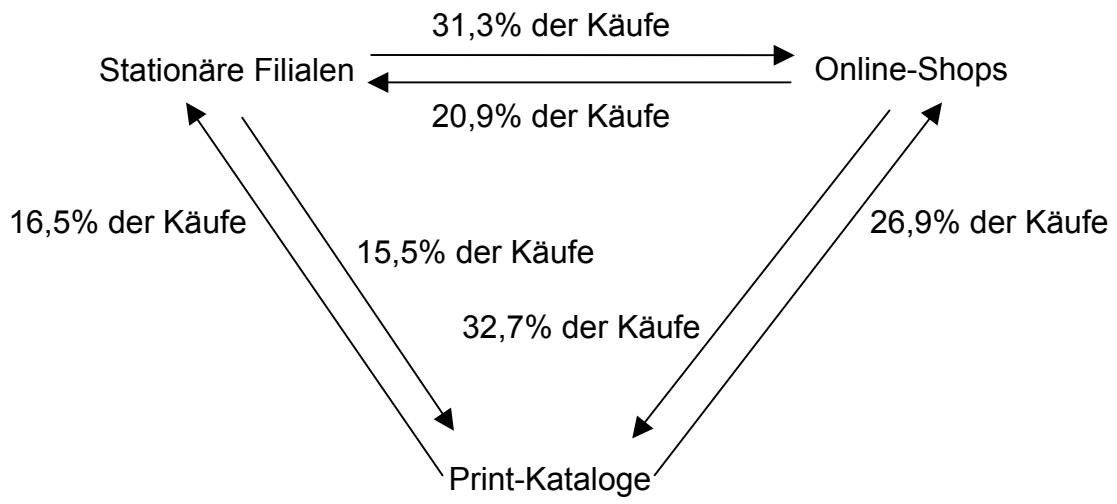
3) Personen im Alter von 16 bis 74 Jahren, die mindestens einmal pro Woche im 1. Quartal das Internet nutzen; für 2002 liegen keine Vergleichsdaten vor.

Abbildung 1: Internetzugang von Haushalten und regelmäßige Nutzung des Internets von Personen in der EU und in Deutschland 2002 bis 2005 in % (Quelle: Statistisches Bundesamt Deutschland, 2006)

Laut genannter ECC-Studie kaufen Verbraucher, die sich online über ein Produkt informieren, dieses vermehrt offline. Diese Kunden bezeichnet man aufgrund ihres Kaufprozesses als „Channel-Hopper“. Diejenigen, die das Internet nutzen, informieren sich bei durchschnittlich jedem fünften Kauf im stationären Handel vorab online im Internet. Bei knapp zehn Prozent der Käufe wurde kaufvorbereitend der Online-Shop des Anbieters, bei dem letztlich in der stationären Filiale gekauft wird,

aufgesucht. Bei über fünf Prozent der Käufe lieferte der Besuch im Online-Shop den tatsächlichen Impuls, diesen Anbieter im stationären Handel aufzusuchen. Eines der zentralen Ergebnisse der Studie ist, dass der Verknüpfung der Vertriebskanäle im Multi-Channel-Retailing eine hohe Bedeutung zukommt: Je stärker die Vertriebskanäle miteinander verknüpft sind, desto zufriedener waren die befragten Konsumenten mit dem Anbieter und desto eher waren sie bereit, ihn weiterzuempfehlen oder wieder bei ihm zu kaufen (vgl. ECC Handel, 2006b).

Ein Ergebnis dieser Studie zeigt folgende Darstellung.



Lesebeispiele: Bei 31,3% der Käufe in Online-Shops wurde vor dem Kauf der stationäre Handel aufgesucht, um weitere Informationen zum Produkt einzuholen. Bei 26,9% der Käufe in Online-Shops wurde vor dem Kauf ein Print-Katalog konsultiert, um weitere Informationen zum Produkt einzuholen.
Grundgesamtheit: Internetnutzer in Deutschland.
Stichprobe: 1.000 Personen, repräsentativ quotiert hinsichtlich Alter, Geschlecht und bisher höchstem Bildungsabschluss.

Abbildung 2: Vertriebskanalübergreifende Informationssuche bei der Kaufvorbereitung (Quelle: ECC Handel, 2006b).

Auch bei Internet-Käufen informieren sich viele Konsumenten vorab in einem anderen Vertriebskanal. So ergab sich, dass sich die Online-Shopper bei knapp 30% ihrer Einkäufe vorher in einem Ladengeschäft informieren. Allerdings erfolgt nur bei 2,6% aller Einkäufe die Information bei dem Händler, bei dem später im Internet gekauft wird. Bei dieser Form des Multi-Channel-Kaufs sind deswegen nur geringe Vorteile von Multi-Channel-Anbietern zu erkennen. Aus Sicht des stationären

Handels sollte folgendes Ergebnis bedenklich stimmen: Bei 25,9% aller Internet-Käufe informieren sich die Kunden vor dem elektronischen Einkauf in Ladengeschäften, ohne dass die stationären Händler dafür in irgendeiner Form entgolten werden. Besonders problematisch ist diese Form des „Free Ridings“ oder Trittbrettfahrens, wenn sich die Kunden sogar von einem Verkäufer persönlich beraten lassen. Dieser Fall ist bei knapp 10% aller Internet-Käufe zu beklagen (vgl. ECC Handel, 2006c).

Problematisch für die Sportartikelindustrie stellt sich insbesondere der bereits skizzierte Trend der immer älter werdenden Gesamtbevölkerung in Deutschland dar. Nicht nur die Tatsache, dass die Mehrheit der Personen der Offliner-Haushalte 65 Jahre und älter sind, sondern vor allem die stetige Verringerung der eigentlichen Zielgruppe, muss in Zukunft berücksichtigt werden.

3.1.2 Trends im Einzelhandelsbereich

Seit Jahren ist der Wirtschaftsbereich Einzelhandel einem enormen Strukturwandel unterworfen, auch gefördert durch konjunkturelle Schwankungen. Die Entwicklungen sind geprägt von Rationalisierungs- und Konzentrationsprozessen, Umsatzrückgang, Personalabbau, steigendem Preiswettbewerb sowie Konsumzurückhaltung der Kunden.

Während aufgrund des starken Preiswettbewerbs die Marktanteile von discountorientierten Betrieben zugenommen haben, schrumpfen die der inhabergeführten Fachgeschäfte und Warenhäuser (vgl. Paulini-Schlottau, 2004, S.152ff.). Es zeigt sich jedoch, dass eine aggressive Preispolitik an ihre Grenzen stößt und in den Einzelhandelsunternehmen zunehmend eine Änderung der Unternehmenspolitik propagiert wird. Der Einzelhandel in seiner Mittlerposition zwischen Endverbraucher, Lieferanten und Produzenten kann nicht beliebig Personal abbauen, sondern benötigt für den Verkauf qualifiziertes Personal, für dessen Rekrutierung und Bestandssicherung er selbst sorgen muss, um erfolgreich am Markt überleben zu können. Die Entwicklungstendenzen zeigen, dass auch bei der Sortimentsgestaltung Veränderungen feststellbar sind: Warenbereiche werden zu neuen Kombinationen und Bedarfsbündeln zusammengefasst bzw. ständig wechselnde Sortimente bestimmen den Marktauftritt des Unternehmens. Es gibt einen starken Trend zur Vertikalisierung. Filialisten wie H & M oder Zara produzieren

das, was sie verkaufen selbst und haben so deutlich mehr Spielraum bei der Preisgestaltung. Sie sind dazu auch deutlich schneller. In nur sechs bis zwölf Wochen kommt eine Kollektion vom Reißbrett in die Läden, manchmal werden sie monatlich aktualisiert. Kleine inhabergeführte Fachgeschäfte können da vor allem in schwierigen Zeiten oft nicht mehr mithalten. Und schließlich hat sich das Einkaufsverhalten der Kunden verändert: „Früher hat sich der Kunde darüber definiert, dass er in bestimmte Fachgeschäfte geht, heute haben diese Läden durch die Shop-in-Shop-Systeme längst ihre Exklusivität verloren, die Marken gibt es vielerorts." (vgl. Bernd Reichhardt, in „Die Welt Online“, 2003).

Auch zeigt sich die Notwendigkeit, Kundenorientierung und -service zu verstärken, besonders in Zeiten, in denen sich ein Einzelhandelsgeschäft vom anderen kaum noch unterscheidet. Hier wird eine Chance gesehen, sich mit dem Fokus auf Kundenorientierung auf dem Markt behaupten zu können. Gleichzeitig treibt der Trend zum Multi-Channeling im Einzelhandel das IT-Geschäft an, da die verschiedenen Systeme als integriertes System funktionieren müssen. So werden Informations- und Kommunikationssysteme und -techniken genutzt, die sämtliche Geschäftsprozesse durchdringen. Der Einsatz von Warenwirtschaftssystemen hat sich umfassend durchgesetzt, auch in kleinen und mittleren Unternehmen (vgl. CIO Online, 2006).

Ein weiterer Trend besteht in der Belebung der unternehmerischen Selbstständigkeit. Die Konzentrationsprozesse haben zwar zugenommen, aber gleichzeitig werden verschiedene Formen von Selbstständigkeit attraktiver, wie der Anschluss an Einkaufsverbünde, -genossenschaften, Franchisekonzepte sowie die Entstehung von Ich-AGs. Aus Sicht der adidas AG bleibt das Risiko eines starken Umsatzrückgangs bei den Geschäften mit einzelnen großen Einzelhändlern ein für den Umsatz und die Profitabilität einzelner Regionen zentrales Problem.

3.1.3 Key Accounts

Eine besondere Bedeutung für die adidas haben weiterhin die sog. Key Accounts, Großkunden. Ein wesentlicher Teil des Gesamtumsatzes hängt vom Absatz über diese wichtigen Kunden ab. Es besteht eine deutliche Abhängigkeit zu und von diesen Kunden mit dementsprechenden Risiken für das Unternehmen: die bestehende Abhängigkeit könnte von diesen Kunden genutzt werden, durch ihre

Verhandlungsmacht Druck auf die Margen auszuüben und so zur Stornierung von Kundenaufträgen führen. Um dieses Risiko zu verringern, verfolgt adidas eine möglichst breit angelegte Vertriebsstrategie. Im Jahr 2006 war der jeweils größte Kunde der Marken adidas, Reebok und TaylorMade für nicht mehr als 10 % der Markenumsätze verantwortlich. Da die Abhängigkeit bei der Marke Reebok anfangs signifikant höher lag, wird versucht, diese Abhängigkeit zu reduzieren, indem der Umsatz in den Vertriebswegen Sportartikeleinzelhandel und Sportfachhandel gestärkt wird.

3.1.4 Interne Unternehmensentwicklungen

Nicht zuletzt spielen auch die internen Entwicklungen von Unternehmen eine große Rolle bei der zunehmenden Vervielfältigung von Absatzkanälen. Grundsätzlich stellt der Einsatz verschiedener Absatzkanäle für viele Unternehmen keine Neuerung dar, denn Mehrkanal-Systeme gibt es schon seit einigen Jahren (vgl. Schoenbachler & Gordon, 2002, S.42).

Allerdings ist die Entwicklung neu, dass Unternehmen Mehrkanal-Systeme als Strategie der Marktdurchdringung nutzen und das Thema somit in Unternehmen höher eingestuft wird. Immer öfter werden vertriebspolitische Entscheidungen zu „general management decisions“, da die wechselseitige Abhängigkeit zu anderen Unternehmensbereichen anwächst (Cespedes, 1998, S.100). Dabei stellen Mehrkanal-Systeme in vielen Unternehmen einen wichtigen Teil moderner Marktbearbeitung im Rahmen eines Customer Relationship Managements (CRM) dar, in dem das Ziel darin besteht, eine verstärkte Kundennähe und –bindung herzustellen. Vertriebskanäle stellen als zentrales Verbindungsstück zwischen Unternehmen und ihren Kunden ein wichtiges, aber auch komplexes Steuerungsinstrument dar, vor allem wenn in vielen Märkten und Branchen die Zahl der Kanäle stetig zunimmt (vgl. Schögel, 2002, S.26).

3.2 Die allgemeine Entwicklung des Multi-Channel-Marketings

Das Marketing hat sich in den letzten 3 Jahrzehnten auf eine beeindruckende Weise in der Praxis entwickelt. Dabei hat sich der Grundgedanke einer

konsequenten, in der ganzen Unternehmung auf den Markt ausgerichteten Unternehmensführung vor dem Hintergrund des Wandels vom Verkäufer- zum Käufermarkt in verschieden Etappen vollzogen (vgl. Meffert, 1989, 1990), die von der Wissenschaft eng begleitet wurden (Zollondz, 2005, S.106). Exemplarisch für die europäische Entwicklung des Multi-Channel-Marketings wird hier nun hauptsächlich die Entwicklung auf dem deutschen Markt beleuchtet.

Während in der Vergangenheit die meisten Anbieter nur an einen Zielmarkt oder an ein Marktsegment verkauften und somit nur einen einzigen Vertriebskanal nutzten, so zeigt sich seit Beginn der 90er Jahre ein Trend zur parallelen Nutzung mehrerer Vertriebskanäle (vgl. Kotler & Bliemel, 2006, Moriarty & Moran, 1990, S. 146). Heute ist ein Mehrkanalvertrieb eher die Regel als die Ausnahme. Im 20. Jahrhundert sprach man auch von Integriertem Marketing bzw. Integrierter Marketing Kommunikation (Integrated marketing communications, kurz IMC) (vgl. Schultz, 2002, S.10).

Vor zwanzig Jahren jedoch standen den Herstellern von spezialisierten, insbesondere technisch hochwertigeren Produkten im Non-Foodbereich (z.B. Fernsehgeräten und HiFi-Anlagen, aber auch hochpreisige Sportschuhe) nur wenige Möglichkeiten offen. Das Geschäft lief entweder über die Fachhändler, SB-Warenhäuser oder über die eigene Ladentheke ab und wer versuchte, neue Wege zu erschließen, wurde schnell zum Außenseiter bzw. bekam Schwierigkeiten mit dem starken Einzelhandel, der um seine Monopolstellung fürchtete. Zwar existieren heute noch ähnlich festgefahrene Strukturen, sie stellen aber eher die Ausnahme dar (Seiwet/ Stippel, 2003, S. 14).

Im Lebensmitteleinzelhandel allerdings wurden schon früh alternative Absatzwege gleichzeitig eingesetzt, um in einer Zeit der Flexibilisierung, Privatisierung und Virtualisierung nicht ins Hintertreffen zu geraten. Dabei entstanden zwar mehr Freiheiten für die Unternehmer, aber auch ein gestiegener Handlungsbedarf, da der Umsatz der klassischen Absatzwege abnimmt. „Die Überlebenden fusionieren zu einkaufsstarken Ketten und diktieren nicht nur die Konditionen und Preise, sondern sie stärken auch die Eigenmarken und drängen selbst prominente Markenartikler ins Abseits“ (Seiwet/Stippel, 2003, S.14). Vor allem dank des rasanten technologischen Fortschritts, des gewandelten Endkundenverhaltens, die Notwendigkeit der Kundenbindung aufgrund gesättigter Märkte, überhaupt deren Wunsch, enger an den Verbraucher heranzutreten,

Werbeausgaben zu sparen und die Marken hautnah vor Ort zu präsentieren, erfreuen sich Multi-Channel-Strategien steigendem Interesse (vgl. Ahlert, Olbrich & Schröder, 2003, S.61ff.).

Dabei ist hervorzuheben, dass sich das Internet als neuer Kommunikations- und Vertriebskanal etabliert hat. Zu Beginn der Interneteuphorie schien es, als könnten reine Internetanbieter aufgrund ihrer Flexibilität und ihrer hohen Wachstumspotentiale zu großen Konkurrenten von stationären Handelsunternehmen werden. Dies stellte sich allerdings als Fehleinschätzung heraus. Tatsächlich sind heute kaum noch reine Internetanbieter am Markt erfolgreich vertreten. Als eine der wenigen Ausnahmen ist hier das Unternehmen Amazon zu nennen, das sich als Vorreiter relativ rasch eine gute Marktposition sichern konnte. Viele der reinen Internetanbieter wurden mittlerweile von großen stationären Einzelhändlern aufgekauft und in deren Multi-Channel-Strategie integriert. Trotzdem öffneten sich durch das Internet sowohl für Unternehmen als auch Kunden neue Türen, miteinander zu kommunizieren, Informationen und vor allem Waren und Dienstleistungen auszutauschen. Dieser Wandel veranlasste viele Händler, ihre jeweiligen Vertriebsstrategien zu überdenken und neue Vertriebswege in ihre Überlegungen einzubeziehen (vgl. Merx 2004, S.126f.).

Multi-Channel-Marketing kann auch als Kundenbindungsstrategie verstanden werden. Die Bedürfnisse eines Kunden können besser und umfassender erfüllt werden, wenn ihm ein bestimmtes Sortiment in verschiedenen Kanälen angeboten wird oder ihm in einem neuen Kanal komplementäre Sortimente für seine Bedürfnisse angeboten werden. In beiden Fällen erhöht sich der „Share of Customer“, den der Händler am Kunden generiert. Darüber hinaus soll eine hohe Kundenbindung bewirkt werden, indem Unternehmen ihre Informationsmaßnahmen im Rahmen der Kommunikation kanalspezifisch einsetzen. Dies liegt darin begründet, dass Unternehmen nur dann einen Vorteil aus dem Angebot mehrerer Absatzkanäle ziehen, wenn der Verbraucher während des Kaufprozesses in den verschiedenen Absatzkanälen eines Unternehmens verbleibt. So ist es für ein Unternehmen nachteilig, wenn sich der Kunde zwar in seinen Kanälen informiert, das Produkt jedoch bei einem anderen Unternehmen kauft. Es ist somit für die Unternehmen notwendig, die Konsumenten mit gezielten Kommunikationsmaßnahmen innerhalb der eigenen Absatzkanäle zu halten. Mittelpunkt sämtlicher Bemühungen im Rahmen des Multi-Channel-Marketings ist

folglich der Konsument. Man kann jedoch erst dann von Multi-Channel-Marketing sprechen, wenn die Nutzung der verschiedenen Kommunikationskanäle eines Unternehmens integriert und koordiniert erfolgt. Das Unternehmen kann beispielsweise in seinen verschiedenen Absatzkanälen bzw. bei den dort eingesetzten Kommunikationsmaßnahmen auf die jeweils anderen Absatzkanäle und die damit verbundenen Vorteile hinweisen. Multi-Channel-Marketing stellt demzufolge die optimal aufeinander abgestimmte Nutzung verschiedener Kommunikations- und Distributionskanäle dar, um neue Kontaktmöglichkeiten zum Kunden zu erschließen, die Absatzwege effizienter zu gestalten und letztendlich auch Kosten zu senken.

Folgende Darstellung zeigt die im Rahmen des Multi-Channel-Marketings möglichen Vertriebskanäle und Kommunikationsmöglichkeiten, wobei der Konsument im Mittelpunkt steht:

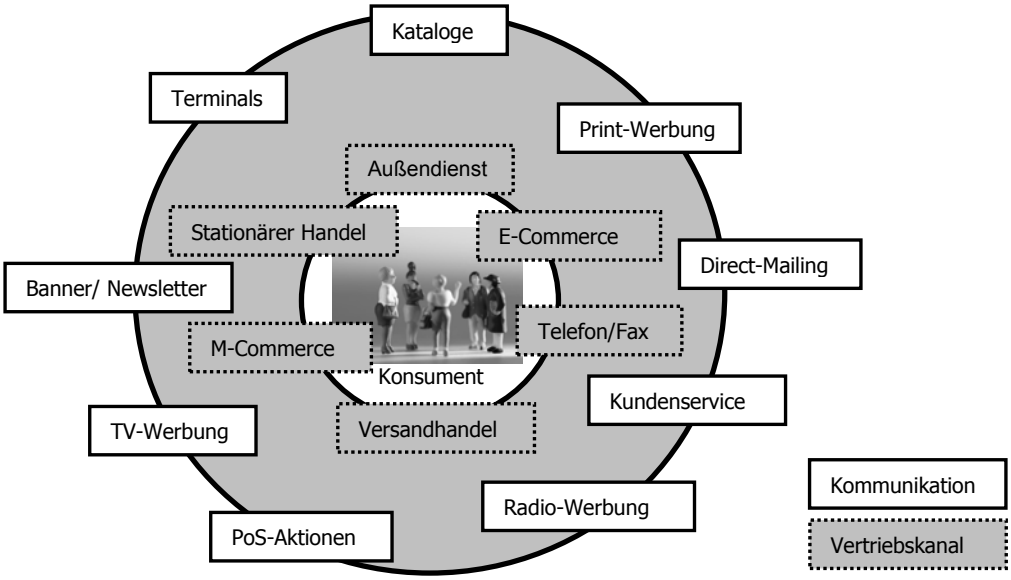


Abbildung 3: Durchgängige Präsenz über alle Kanäle und Kontaktpunkte hinweg (nach Schneider, 2001, S.152)

3.3 Customer Relationship Management

Im Zusammenhang mit Multi-Channel-Marketing kommt der Kundenorientierung eine besondere Rolle zu. Customer Relationship Management (CRM) wird hierbei als Instrument zur Erhöhung dieser eingesetzt und ist heute mit Beziehungs- bzw. Kundenbindungsmanagement gleichzusetzen. CRM verfolgt das

Ziel, alle Beziehungen (Anstrengungen) auf potenzielle und vorhandene Kunden noch effizienter als bisher zu fokussieren. Durch die Verbesserung der Kundenbeziehungen und eine Senkung der Abwanderungsrate kann der Gewinn gesteigert werden. „Man will die Kundenbeziehungen verbessern, die Kundenzufriedenheit erhöhen und die Kundenbindung verstärken, um zu optimalen Kunden-Anbieterbeziehungen zu kommen“ (Weis, 2004, S.110). Dabei kann insbesondere ein erfolgreiches Multi-Channel-Marketing einen wesentlichen Beitrag leisten.

Durch angepasste Maßnahmen wie geeigneter Software, die Kundenprofile erfasst und im Rahmen eines Data Warehouse zusammenführt, werden im CRM die Kunden über alle Kontakt- und Zugangspunkte des Unternehmens entsprechend ihres jeweiligen Kundenwertes individuell und persönlich angesprochen. Sie erhalten Angebote und Leistungen, die ihren Erwartungen entsprechen und im Idealfall entwickelt der Kunde sein gewünschtes Produkt selbst mit. Um CRM erfolgreich durchzuführen, muss es typischerweise im Rahmen des strategischen Marketing mit der richtigen IT-Technologie entwickelt werden (vgl. Weis, 2004, S110f.; Schögel/Sauer, 2002, S.26ff.).

4 Hintergrund der Einrichtung neuer Marketingkanäle bei der adidas AG

Aufbauend auf den vorangegangenen Kapiteln wird in diesem Abschnitt die heutige Entwicklung des Multi-Channel-Marketings des Unternehmens adidas AG dargelegt, bevor im weiteren Verlauf anhand einer Umfeldanalyse aufgezeigt wird, welche Kunden durch welche Channel und mit welcher Strategie angesprochen, gewonnen und schließlich gebunden werden sollen.

4.1 Die generelle Unternehmensstrategie der adidas AG

a) Rahmenbedingungen und allgemeine Grundsätze

Kennzeichnend für die Marktbedingungen, unter den adidas ihr Geschäft betreibt, sind die globale Ausrichtung[1], die Abhängigkeit von aktuellen, schnell wechselnden Trends im Sport- und Lifstylebereich[2] sowie ein hoher Lohnkostenanteil bei der Produktfertigung. Wie jedes moderne Großunternehmen arbeitet die adidas Gruppe laufend an den Stärken ihrer Marken und Produkte, um ihre Wettbewerbsposition und Finanzkraft zu optimieren. Dazu wurden seit 2005 umfassende Maßnahmen zur Neugestaltung des Geschäfts vorgenommen. Ziel soll es sein, die Führungsposition in der Sportartikelindustrie (wieder) zu übernehmen, nachdem diese an den Konkurrenten Nike verloren ging. Dabei baut das Unternehmenskonzept auf sechs strategischen Grundpfeilern[3] auf, um den Markeneinfluss beim Konsumenten zu optimieren und die Profitabilität seiner Marken weiter zu entwickeln. Grundvoraussetzung dafür ist die Fähigkeit, die Wünsche und Bedürfnisse von Konsumenten zu antizipieren und schnell und präzise zu erfüllen. Überzeugende Produkte, die vom Markt angenommen werden, und erstklassiges Marketing sind Voraussetzungen für den Erfolg in der Sportartikelbranche. adidas verfolgt schon seit längerem eine Mehrmarkenstrategie. Jüngstes Ergebnis ist die Übernahme von Reebok. adidas verfügt nach eigener Einschätzung über ein umfangreiches Portfolio an Marken, um damit die jeweils individuelle Konsumentenzielgruppe ansprechen zu können (vgl. Abb. 4, unten). Die adidas AG Gruppe verfügt zudem über eine Konzernstruktur, die ihre Markenwerte gezielt mit den Erwartungen und Wünschen der Konsumenten in Einklang bringt .

---

[1] Dadurch können z.B. Zinsänderungen, Steuerreformen und Wechselkursentwicklungen von Zeit zu Zeit Optimierungschancen bieten, andererseits liegen hier auch nicht unerhebliche und kaum beeinflussbare Risikofaktoren. Besondere Beachtung ist den wachsenden Mittelschichten in den großen Schwellenländern wie China und Indien zu schenken, die zukünftig als ein rasch wachsender Konsumentenmarkt eine herausragende Bedeutung spielen werden.

[2] So ist adidas in verschiedenen Trendsportarten (Gym, Yoga, moderne Kampfkunst-Sportarten, Nordic Walking, freies Laufen und „Trail Running“) unterdurchschnittlich vertreten und sieht hier entsprechende Wachstumschancen.

[3] Leistung als zentraler Wert; Konsequente Ausschöpfung des Erfolgspotenzials aller Marken; Führende Marktposition weltweit; Ausbau der führenden Stellung bei Innovation und Design; Genau abgestimmter Vertrieb; Schaffung von Shareholder Value (vgl. adidas 2008c)

Abbildung 4: Konzernorganigramm (nach adidas Global Human Resources, 2008)

adidas	Sportschuhe, Sportbekleidung und Sportzubehör sowie Taschen und Bälle
Reebok	Schuhe, Bekleidung, Accessories
Rockport	Schuhe
TaylorMade-adidas Golf	Golfausrüstung: Metalwoods, Iron Putters, Golfbälle, Golfschuhe, Bekleidung und Accessories

Tabelle 2: Die vier Kernmarken der adidas Gruppe (vgl. adidas, 2008a)

adidas verfolgt eine Marktpositionierung in Richtung „performance“-orientierter Marken: Marken von hohem Markenimage und spezifischer individueller Zielgruppen prägen das strategische Marketingkonzept. Dementsprechend macht das Unternehmen mit der Marke adidas und ihren zielgruppenspezifischen Divisionen „Sport Performance“, „Sport Heritage“ und „Sport Style“ 69% (5,6 Mrd. €) des Konzernumsatzes mit 7,1 Mrd. € im Jahr 2007 aus, davon die funktionsbezogene

„Sport Performance“ Division 80% und die „Sport Style Division“[4] 20% (1,5 Mrd. €) des Gesamtumsatzes (vgl. adidas, 2008b). Das Unternehmen sieht sich als Player in einem stark fragmentierten Markt mit Kunden, die unterschiedliche Vorlieben und Erwartungen haben. Einer einzelnen Marke sind deshalb gleichsam natürliche Grenzen gesetzt. Auf dieser Einschätzung beruht die grundsätzliche Strategie eines Mehrmarken-Ansatzes bei adidas. Das Unternehmen sieht darin einen deutlichen Wettbewerbsvorteil und erhebliche zusätzliche wirtschaftliche Chancen gegenüber einer Einmarkenstrategie. Die Attraktivität jeder einzelnen Marke kann gezielt ausgebaut werden. Zudem unterstützen sich die Marken gegenseitig durch gezielten Imagetransfer, so dass ein breiteres Spektrum von Konsumentenbedürfnissen, Preispunkten und Käuferschichten abgedeckt werden kann und es in der Summe zu einem weiteren Ausbau von Marktanteilen insgesamt führt.

Daneben treten die Optimierung der logistischen Prozesse (fristgerechte Lieferungen an den Einzelhandel, Qualitätssicherung etc.). Das Hauptaugenmerk gilt dabei vor allem der Verkürzung und Straffung der globalen Beschaffungskette des Unternehmens, dem Einsatz für bestmögliche Sozial- und Umweltstandards, der ständigen Optimierung der Aktivitäten im Bereich des eigenen Einzelhandels zur idealen Präsentation der Marken und Produkte sowie der Verbesserung des Kundenservices. Des Weiteren ist adidas gezwungen, seine internen Prozesse kontinuierlich zu verbessern, effizienter zu werden und in seiner gesamten Organisation Komplexität abzubauen.

Finanzergebnisse wie Umsatz- und Gewinnwachstum sind entscheidende Erfolgsindikatoren. adidas und TaylorMade-adidas Golf haben in den letzten Jahren hervorragende Ergebnisse erzielt und das Unternehmen muss alles daran setzen, die Marke Reebok in punkto Profitabilität auf das gleiche Niveau zu bringen. Eine strikte Kontrolle des kurzfristigen Betriebskapitals sowie die Generierung eines

---

[4] Im Verlauf des Jahres 2007 hat adidas ihr Geschäft in zwei Divisionen neu aufgeteilt. Die Aktivitäten von „Sport Herritage“ (authentische Retro-Lifestyleprodukte) und „Sport Style“ (trendorientiert/hochmodisch) sind nun in der „Sport Style Division“ zusammengefasst, um das Markenimage klarer zu definieren und die Konsumenten im Bereich Sport Lifestyle gezielter anzusprechen (vgl. adidas 2008e).

deutlichen Free Cashflow sind dabei von hoher Priorität, weil dadurch die Finanzverbindlichkeiten des Konzerns reduziert und der Verschuldungsgrad optimiert werden kann. Die diesbezüglichen Fähigkeiten und Entwicklungen werden bei der Integration von Reebok eine wichtige Rolle spielen, die über den Erfolg der Integration insgesamt, insbesondere aber auf dem anspruchsvollen nordamerikanischen Markt entscheiden. Gleichzeitig ist adidas als Aktiengesellschaft wie jede Kapitalgesellschaft dem shareholder-value verpflichtet.

b) Entwicklung des Produktportfolios

adidas verfolgt im wesentlichen das Konzept, den Endkunden über Design und Innovation zu gewinnen und zu binden. Grundannahme dabei ist, dass das Kaufverhalten und Markenbewusstsein bei Sportartikeln maßgeblich von marktführenden, topaktuellen Technologien und innovativem Design bestimmt werden, die den Konsumenten ansprechen und überzeugen. Deshalb entwickelt adidas laufend neue Designs und Technologien. U.a. wird angestrebt, jährlich mindestens eine hervorstechende technologische Innovation oder technische Weiterentwicklung einzuführen und auf den Markt zu bringen.

c) Strategische Partnerschaften

Ein weiterer wichtiger Bestandteil der Unternehmensstrategie sind strategische Partnerschaften. Durch Kooperation wie bspw. mit Stella McCartney, Polar und Porsche Design versucht adidas, den Einfluss ihres Designs und ihrer Innovationen weiter auszubauen (vgl. adidas 2008c). Zudem soll so versucht werden, das gegenseitige Markenimage zu stärken.

d) Vertriebswege

Um das Umsatzwachstum voranzutreiben, ist adidas laufend bemüht, ihre Key Account-Aktivitäten zu intensivieren, den eigenen Einzelhandel auszubauen und den Fokus auf ausgewählte Konsumentengruppen (z.B. Frauen und Jugendliche) zu

verstärken. Aufgrund des Marketingschwerpunkts Fachhändlervertrieb (vgl. adidas 2008c) ergeben sich allerdings immer wieder Konflikte zwischen ungehemmtem Umsatzwachstum und Rücksichtnahme auf den Fachhandel. Das Selbstverständnis als modernes, innovatives Unternehmen zwingt adidas aber letztlich dazu, sich im Internet bestmöglichst zu präsentieren. Das verkörperte Markenimage des Unternehmens würde mittel- und langfristig Schaden nehmen, wenn dieser Präsentation- und Vertriebsweg dauerhaft vernachlässigt werden würde. Dabei lässt sich für den Bereich Image und Selbstdarstellung schon heute feststellen, dass die Internetpräsenz der adidas AG höchsten Ansprüchen genügt.

e) Geografische Ausrichtung

Traditionell setzt das Unternehmen auf den europäischen Markt, auf dem die führende Position gefestigt und weiter ausgebaut werden soll. adidas konzentriert sich dabei auf die wichtigen Bereiche Fußball und Running. In Nordamerika wird das Ziel verfolgt, den Marktanteil und die Profitabilität innerhalb der nächsten drei bis fünf Jahre deutlich zu steigern. Bei der Integration von Reebok wird sich das Konzept beweisen müssen. adidas versucht hier, neben dem eigenen Markenauftritt, die starke Identität, die Reebok bei bestimmten Konsumentengruppen hat, zu nutzen.

In Asien, wo adidas seit 2005 die führende Position auf dem japanischen Markt inne hat, möchte das Unternehmen bis 2008 einen Umsatz von mehr als 2 Mrd. € erzielen (in 2007 1,7 Mrd.€) . In Lateinamerika soll sich das starke Umsatzwachstum in den nächsten drei bis fünf Jahren bei einer gleichzeitigen Verbesserung von Effizienz und Profitabilität weiter fortsetzen (vgl. ebd. adidas, 2008c).

f) Risiken und Risikomanagement

Die adidas AG verfügt über ein abgestuftes Risikomanagement, welches den allgemein üblichen Standards eines Großkonzerns entspricht. Es erfolgt eine laufende Risikoanalyse und –bewertung, um rechtzeitig erkannten Risiken begegnen zu können. Risiken werden vom zentralen Risikomanagement sowie von den

Verantwortlichen auf Markenebene bzw. in den Zentralfunktionen überwacht. Risiken mit einer wahrscheinlichen finanziellen Auswirkung von 1 Mio. € oder mehr auf den erwarteten Ergebnisbeitrag für das Gesamtjahr werden dem zentralen Risikomanagement monatlich angezeigt. Darüber hinaus müssen Risiken mit einer wahrscheinlichen finanziellen Auswirkung von 5 Mio. € oder mehr dem zentralen Risikomanagement sofort nach Identifikation angezeigt werden. Längerfristige Risiken werden durch Szenarioplanung als Teil des strategischen Planungsprozesses einbezogen. Aktuell stehen die Portfoliorisiken aus der Reebok Integration und die Risiken aufgrund des wachsenden eigenen Einzelhandels im Vordergrund. Finanzierungs- und Markenimagerisiken treten dahinter im Vergleich zum Jahr der Reebok-Übernahme zurück (vgl. adidas 2008b).

4.2 Traditionelle Vertriebswege bei der adidas AG

Nachfolgend wird die Entwicklung der Vertriebswege bis in die jüngste Vergangenheit skizziert, bevor dann die gegenwärtige und zukünftige adidas Vertriebsstruktur dargestellt wird. Exemplarisch soll dies auf den Bereich „area central“ (Deutschland, Schweiz, Österreich, mittelosteuropäische Länder) beschränkt bleiben, da diese Länder zu einer Vertriebs- und Marketingeinheit zusammengefasst sind. Es zeigt sich, dass die oben allgemein angesprochenen Probleme typische Schwierigkeiten auch bei der adidas AG darstellen. Ein Unternehmen kann sich aufgrund verfestigter Vertriebsstrukturen nicht ohne weiteres und von heute auf morgen eine neue Mehrkanalstrategie „verpassen“.

Seit ihrer Gründung im Jahr 1949 stellte sich die Vertriebsstruktur der adidas AG sowohl in Deutschland als auch in Europa vergleichsweise einfach und überschaubar dar. Der traditionelle Vertriebskanal war der Schuh- und Sportfachhandel. Dies resultierte zunächst aus keiner klar definierten Strategie, sondern war dem Gründer des Unternehmens geschuldet: das Credo von Adi Dassler - „die besten Schuhe für die besten Sportler“ – stellte gewissermaßen auch das Marketingkonzept dar: Qualitätsprodukte an der Spitze der technologischen Entwicklung, verkauft von den damit erfolgreich ausgerüsteten Spitzensportlern. Das

Unternehmen bediente sich daher zunächst ausschließlich rechtlich unabhängiger Absatzmittler mit regionaler Verantwortung, die auf Provisionsbasis arbeiteten. Sie waren dem Unternehmen in der Mehrzahl durch persönliche Kontakte verbunden. Typischerweise waren es Leistungssportler aus den klassischen Produktbereichen der adidas AG wie ehemalige Fußball-Nationalspieler oder Leichtathleten, die schon während ihrer aktiven Laufbahn mit adidas als Ausrüster und/oder Sponsor in Kontakt kamen.

Aber schon bald kamen vereinzelt die Sportabteilungen der zu dieser Zeit eher seltenen Warenhäuser hinzu. Auch auf der europäischen Ebene wurde das Geschäft bis in die 90er-Jahre durch eigenständige Distributoren abgewickelt (Interne Information Forkel, adidas AG). Für den Vertriebsweg über den Fachhandel waren neben den anfänglich gewissermaßen aufgrund persönlicher Kontakte unsystematisch gewachsenen Strukturen zunehmend strategische Überlegungen der Markenpflege verantwortlich: die Produkte sollten bewusst dem im Verbraucherbewusstsein traditionell mit dem Fachhandel verbundenen Qualitäts- und Beratungsniveau entsprechen und sich von Massenware absetzen, die die Marktbearbeitung über das Konzept einer Preisführerschaft betreiben.

Dieses traditionelle Verständnis prägte das Unternehmen lange Zeit und es ist auch heute noch immer erkennbar. In seiner größten Krise Mitte der achtziger bis zu Beginn der neunziger Jahre war u.a. diese verkrustete Marketingstrategie einer ihrer Ursachen. Noch bis in die Gegenwart stellt es für das Unternehmen eine große Herausforderung dar, seinen traditionellen Vertriebsweg – den Fachhändler – gegenüber anderen, modernen Vertriebswegen zu erhalten und zu schützen. Ein für den Untersuchungsgegenstand verhängnisvolles Ergebnis dieser Vertriebsstrategie war die Ausbildung eines jahrzehntelang gewachsenen Netzes aus persönlichen Kontakten und Interessen der Einzelhändler, welches gleichsam in den Konzern hineingewachsen ist, mit dem Unternehmen stark verwoben ist. Diese Situation erschwert eine konzeptionelle Neuausrichtung und dürfte einer der Gründe für die derzeitig gegenüber den wichtigsten Konkurrenten deutlich verzögerte Ausrichtung insbesondere Richtung Internet und Online-Shopping sein. Zielkonflikte sind hier unvermeidlich. Die erforderliche harmonische Auflösung dieser Kollisionen und natürlichen Konkurrenzen stellt besondere Anforderungen an das „Design“ eines Multi-Channel-Marketing in der adidas AG.

Ende der 80er, Anfang der 90er-Jahre änderte sich die Vertriebsstruktur langsam. Die adidas AG passte sich den wandelnden Marktbedingungen an, ohne dass jedoch bereits von einem deutlich ausdifferenzierten Mehrkanalsystem gesprochen werden könnte. Das Unternehmen konzentrierte sich nicht nur auf den weiterhin wichtigen Sportfachhandel, sondern verlagerte seinen Umsatz zunehmend auf die wachsende Zahl von Kaufhausketten. Auf der europäischen Ebene wurden die selbständigen Distributoren nach und nach durch adidas-Tochtergesellschaften ersetzt. So blieben z.B. in England nur noch einige Großkunden (die Key Accounts) wie „JJD“ übrig, die heute die adidas Vertriebsstruktur in England ausschließlich darstellen. Auch in Frankreich ist der Fachhandel traditionell nicht so breit vertreten wie in Deutschland. Vorherrschend sind dort das Sportkaufhaus „Decathlon“, daneben die „Intersport“-Gruppe und einige wenige „Sport 2000“-Händler (Interne Information Forkel, adidas AG). Insgesamt handelt es sich um zwei Vertriebswege, die sich in ihrer Struktur aus Unternehmenssicht hinsichtlich Logistik etc. aber weitgehend ähneln.

Einen neuen Weg schlug das Unternehmen dann mit der Schaffung der Abteilung „Telemarketing“ ein, die mit den klassischen Aufgaben eines Call Centers betraut wurde (z.B. Verkaufsaufgaben und Kundenbetreuung). Allerdings handelte es dabei noch nicht um einen eigenständigen, d.h. voll ausgebildeten Vertriebskanal, sondern um eine eigenständige Kommunikationsform zwischen Unternehmen und Kunden. Der Bereich Telemarketing bei adidas ist eine spezielle, aktive Form der gezielten und selektiven Kundenansprache der adidas Händler (B2B-Geschäft). An festen Wochenterminen zu festgelegten Uhrzeiten nimmt adidas zum jeweiligen Einzelhändler über ihr Call Center Kontakt auf und fragt Orderwünsche ab, die aufgrund des Umsatzes beim Kunden kurzfristig entstanden sind. In Betracht kommen dabei jedoch nur die Händler, deren Waren- und Lagerverwaltung so gut eingerichtet ist, dass sie vor Ort kurzfristig ihren Bedarf ermitteln und auf Anfrage mitteilen können. Ist ein Kunde dazu wiederholt nicht in der Lage, wird er zukünftig nicht mehr auf diesem Wege kontaktiert, sondern muss in der herkömmlichen Weise bestellen. Letztlich handelte es sich um erste Ansätze einer Diversifizierung im B2B-Bereich, geprägt von dem Bemühen, keinen der Betroffenen zu verärgern.

Ebenso gewann der Vertriebsweg „Own Retail“, also der eigene Einzelhandel, der offiziell Anfang 2000 gegründet wurde, langsam an Bedeutung. Der Fabrikverkauf bzw. Sonderverkauf wurde anfangs von einem am Unternehmenssitz in Herzogenaurach ansässigen Sporthändler in dessen eigenem Betriebsgebäude abgewickelt – auch dies letztlich Ausdruck der „Einzelhändlerdoktrin“, wenn auch faktisch stark verwässert. Erst in den 90er-Jahren wurden schrittweise und zögernd mehrere Factory-Outlets in Deutschland und Europa aufgebaut. Ab 2001 wurden dann weltweit mehr und mehr Flagship-Stores, sogenannte „adidas concept stores“, errichtet, die bis in die Gegenwart als Vorzeige-Geschäfte ein Schaufenster der Marke darstellen. Die eigenen Filialen mit einheitlicher Corporate Identity und angeglichenen Ladenbaukonzepten zeichnen sich durch großzügige Präsentationsflächen und kompetente Mitarbeiter aus, um so vor allem das Image der Marke adidas wiederzuspiegeln und zu stärken. Dabei gibt es zwei verschiedene Arten von „adidas concept stores“: zum einen Ladengeschäfte, die den Bereich „Sport Performance“ präsentieren und zum anderen solche, die den Bereich „Sport Heritage“ vertreiben. Beide unterscheiden sich durch ihre jeweils eigenständige, klar erkennbare Corporate Identity. Insbesondere in Osteuropa arbeitet adidas statt mit Tochtergesellschaften vorwiegend mit Own Retail-Filialen wie z.B. Concept Stores (Interne Information Forkel, adidas AG). In diesen Regionen muss das Unternehmen keine Rücksicht auf ein festgefügtes und über Jahrzehnte gewachsenes Netz von Einzelhändlern und ihre unternehmensinterne Lobby nehmen.

Der Einkauf des Handels und der Versand der Waren wurden bis Anfang 2000 neben dem Hauptlager in Franken auch über die mehr als 14 Außenlager in Deutschland abgewickelt, was sich aus Sicht des Handels aufgrund relativ kurzer Anfahrtswege äußerst bequem darstellte. Vereinzelt erfolgte die Kollektionsvorlage auch in Hotels, da die Kollektion noch nicht den heutigen Umfang hatte. Etwa ab 1991 begann adidas sukzessiv, seine Außenlager zu schließen. Sie stellten zwar selbstständige Unternehmen dar, waren aber aufgrund der hohen Anzahl auf die Dauer zu kostspielig, so dass adidas entschied, nur noch zwei logistisch optimal gelegene Lager beizubehalten. Das bereits in Scheinfeld bestehende Lager wurde zum Hochregallager ausgebaut und ein neues, modernes Lager mit ausgeklügeltem Software-Management in Uffenheim errichtet, welches heute mit über 5 Millionen Artikelstellplätzen das Hauptlager von adidas für Europa (einschließlich Osteuropa)

darstellt. Daneben befindet sich noch ein weiteres unterstützendes Hauptlager in Moerdijk, Holland (Interne Information Forkel, adidas AG).

Ebenso begann adidas in dieser Zeit eigene, gut ausgestattete Verkaufsbüros in ganz Deutschland aufzubauen, in denen der Fachhandel und die Sportabteilungen der Warenhäuser gute Arbeitsbedingungen finden. Die Büros bieten nicht nur den Mitarbeitern angenehme Arbeitsmöglichkeiten, sondern dienen auch dazu, die Kollektion in einem imageadäquaten Rahmen zu präsentieren. Mit dem Aufbau der Büros wurde versucht, dem Fachhandel räumlich wieder etwas entgegenzukommen. Seit Ende 2003 betreibt adidas Verkaufsbüros in den Städten Berlin, Böblingen, Bonn, Breitscheid/Essen, Hamburg, Hannover, Kaiserslautern, Leipzig, München, Nürnberg und Wiesbaden. Des Weiteren ersetzen die Büros die sehr zurückhaltende Messe-Präsenz von adidas. Seit 2001 hat sich adidas aus wirtschaftlichen Gründen schrittweise sowohl von der ISPO (International Trade Show for Sports Equipment and Fashion), die zwei Mal im Jahr in München stattfindet, als auch von der Bread & Butter Tradeshow, Trendmesse in Berlin, zurückgezogen. Die Gründe dafür liegen auf der Hand: Die Messen sind heutzutage durch zu viele Anbieter überlaufen. Außerdem fehlen der Platz und die nötige Ruhe, um die Kollektion umfassend zu präsentieren (Interne Information Forkel, adidas AG).

Rechtzeitig zu den Olympischen Spielen in Sydney im Jahr 2000 versuchte adidas mit einem Pilotprojekt einen neuen Vertriebsweg in Europa zu erschließen: das Internet, das adidas bisher vorwiegend als Informationsportal nutzte. Das von einer Agentur betriebene Internetportal, in dem man europaweit Waren bestellen konnte, bot allerdings nur Artikel aus dem Bereich „Olympic Sports“ an wie „Boxing“ und „Fencing“ und wurde innerhalb kürzester Zeit geschlossen, da es weit unter den Erwartungen blieb. Die Gründe dafür liegen auf der Hand. Einerseits waren die Sportarten, für die Sportartikel angeboten wurden, nicht sehr populär und verbreitet. Zum anderen wurde die Seite zu wenig beworben, weder offline noch online. Aufgrund der sprunghaft gestiegenen Bedeutung und Popularität des Internets, nicht nur als Kommunikations- sondern auch als Vertriebskanal, entschied sich adidas allerdings, einen neuen Versuch zu wagen. Ein vollkommen neu gestaltetes, internetbasiertes Einkaufsportal wird voraussichtlich Ende 2008 einsatzbereit sein. Strategisch geht es dabei dem Unternehmen primär darum, vertiefte Präsenz im

Internet zu zeigen, die Prognosen über den zu erwartenden Umsatz sind eher niedrig angesetzt – der tatsächlich zu generierende Umsatz steht nicht im Vordergrund.

2006 wurde das „Adi Dassler Brand Center“, kurz ADBC, auf dem Firmengelände errichtet. Es wird hauptsächlich zur Präsentation und Ausstellung der gesamten adidas-Kollektion und entsprechender Marketing-Konzepte, aber auch für Besprechungen, Schulungen und der Darstellung der geschichtlichen Entwicklung der Marke und Produkte mit wechselnden Schwerpunktthemen (“Walk of Fame“) genutzt (Interne Information Forkel, adidas AG).

4.3 Aktuelle Schwerpunkte in der Vertriebsstrategie

4.3.1 Die derzeitige adidas Vertriebsstruktur in Deutschland

Mit dem gewandelten Vertriebsgefüge änderte sich auch die Betreuungsstruktur – freie Handelsvertreter wurden zu adidas Mitarbeitern bzw. Reisenden, Außendienstmitarbeitern und Repräsentanten, die zum Teil immer noch die Warenhäuser betreuen, deren Einkauf aber zentral gesteuert wird. Während also bis Ende der 80iger Jahre ausschließlich Handelsvertreter den Vertrieb von adidas gestalteten, folgte nach und nach die Unterteilung in die Vertriebsbereiche „Feld“, die die Sportfachgeschäfte (z.B. Intersport, internationale Einkaufsgenossenschaft mittelständischer Sportgeschäfte) betreuen, und „Key Account Management“ (KAM), die für die Sportabteilungen der Warenhäuser (z.B. Galeria Kaufhof) und die Versender (Versandhändler wie beispielsweise Otto) verantwortlich sind. adidas betreibt somit, bis auf das adidas Business-to-Business-Geschäft, keinen direkten klassischen Katalogversandhandel, stellt aber einen Online-Katalog für den Endverbraucher zur Verfügung. Anfang des 21. Jahrhunderts wurde der Bereich des eigenen Einzelhandels -„own retail“ erschlossen.
Zur Veranschaulichung: Gewichtet man die Bereiche nach Umsatz, so entfallen auf den Fachhandel ca. 60%, auf die Warenhäuser ca. 30% und auf den eigenen Einzelhandel ca. 10% des adidas Umsatzes in Deutschland im Jahr 2007. Folgende Grafik soll stark vereinfacht einen Überblick über die heutige adidas Vertriebsstruktur in Deutschland vermitteln:

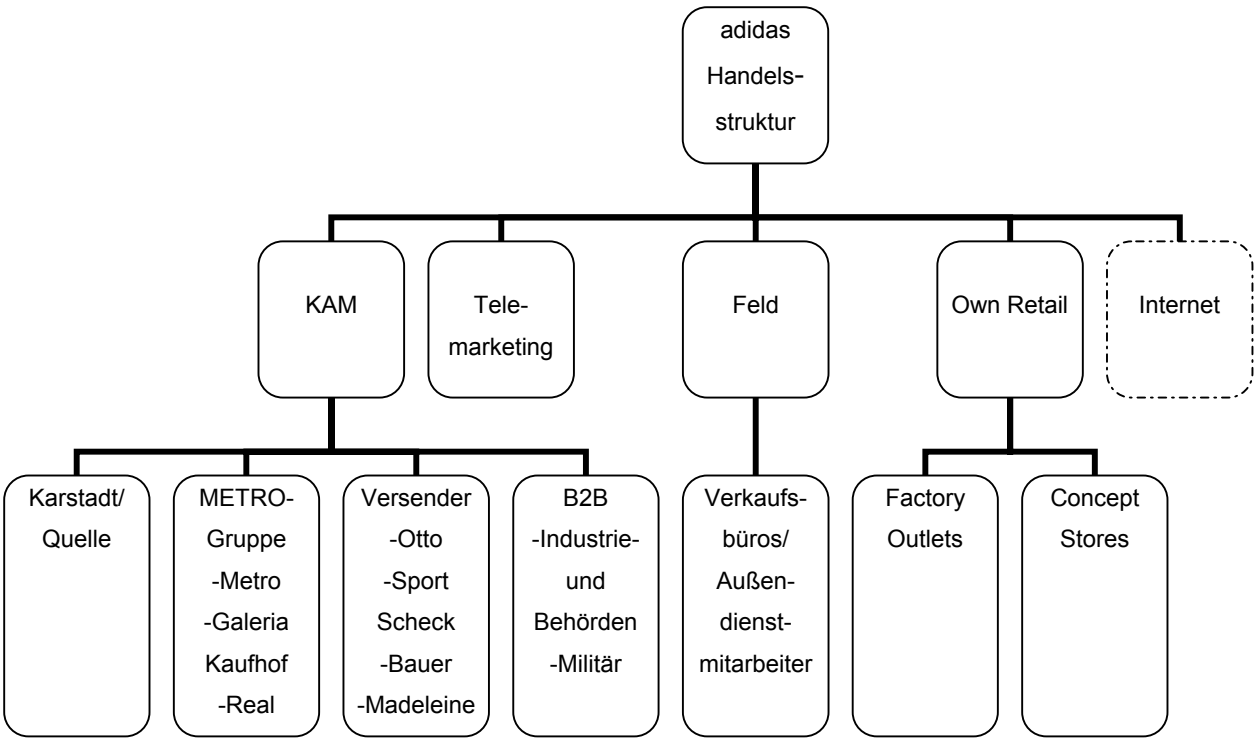


Abbildung 5 : Eigene Darstellung der adidas Vertriebsstruktur in Deutschland

Der Vertrieb und die Distribution der adidas Produkte gliedern sich heute weltweit in die vier Regionen: Europa/Emerging Markets, Asien/Pazifik, Nordamerika und Lateinamerika. 52% der Umsatzerlöse der Marke adidas werden in Europa realisiert, 22% in Asien, 20% in Nordamerika und drei Prozent in Lateinamerika. Dabei werden 45% der Konzernumsatzerlöse mit Sportschuhen, 42% mit Sportbekleidung und 13% mit Sportzubehör erzielt (adidas, 2008b).

4.3.2 Stärkung des Vertriebskanals „own retail“

In wachsendem Maße verlegt sich die adidas AG auch auf eigene Einzelhandelsaktivitäten („own retail“). Insbesondere werden regelmäßig neue Geschäfte der verschiedenen Marken eröffnet. Der Bereich „eigener Einzelhandel“ besteht aus den vier Hauptkomponenten Concept Stores, Factory Outlets, Internetvertrieb und v.a. in Asien Concession Corners. Concept Stores vertreiben „Sport Performance“ und/oder „Sport Heritage“ Produkte in einer eigenständigen Einzelhandelsumgebung direkt an den Verbraucher und bieten adidas eine starke Präsenz in wichtigen Großstädten, aber auch Wachstumschancen in Osteuropa und

Asien, wo der Einzelhandel noch nicht stark entwickelt ist. Ebenso eigenständig sind Factory Outlets, die dazu dienen, Lagerräumungsverkäufe der Marke adidas zu optimieren. Diese neuen Geschäfte erfordern oftmals beträchtliche Investitionen sowohl vorab in Geschäftsausstattung und -einrichtung als auch in die laufende Instandhaltung. Darüber hinaus erfordern eigene Einzelhandelsgeschäfte längerfristige Mietverpflichtungen und beträchtlich mehr Personal in Relation zum Umsatz als der Verkauf über Dritte. Diese vergleichsweise starre Kostenstruktur birgt ein Risiko bei deutlichen, unerwarteten Umsatzeinbußen, da diese nicht sofort durch Kostensenkungen ausgeglichen werden können. Das diesbzgl. Risiko versucht das Unternehmen z.B. durch Mietverträge mit vergleichsweise kurzen Laufzeiten (max. zehn Jahre) zu beherrschen. Darüber hinaus müssen alle Shops ehrgeizige Profitabilitätsziele erreichen, die von Größe, Lage und Investition in das Geschäft abhängen. Bei Nichterreichung sollen umgehend Restrukturierungsmaßnahmen eingeleitet werden, unrentable Standorte sollen wieder geschlossen werden.

Von den 7,1 Mrd. € Umsatz der Kernmarke adidas (69% des Konzernumsatzes) im Jahr 2007 , wurden allein 17% (1,2 Mrd. €) mit den eigenen Einzelhandelsaktivitäten erzielt, die zunehmend an Bedeutung in allen Regionen gewinnen. Zum Vergleich: Im Jahr 2006 waren es 15%, was einem Anstieg um 28% auf währungsbereinigter Basis entspricht (vgl. adidas 2008b). In den Schwellenländern Asiens dienen „Concession Corner“ adidas als Vertriebsstruktur. Zwar entstehen adidas aufgrund des eigenen Einzelhandels zusätzliche operative Aufwendungen wie z.B. Personalkosten, jedoch erzielt adidas durch den eigenen Einzelhandel deutlich höhere Rohertragsmargen als beim herkömmlichen Vertrieb über Einzelhandelspartner. Des Weiteren gewinnt das Unternehmen wertvolle Einblicke in Verbraucherbedürfnisse und Produktpositionierung, welche an deren Kunden aus dem Einzelhandel weitergegeben werden, die oft auch von räumlicher Nähe zu diesen „Concept Stores“ profitieren (vgl. adidas 2008b). Zum Jahresende 2007 betrieb die adidas Gruppe weltweit 542 Concept Stores, 61 Factory Outlets und 142 Concession Corners. Der eigene Einzelhandelsumsatz nach Vertriebskanälen teilte sich 2007 wie folgt auf: 49% wurden in Factory Outlets, 41% in Concept Stores, 4% in Concession Corners und 1% über das Internet umgesetzt (vgl. adidas 2008b).

4.3.3 Der Internethandel

Wie schon aus der Abbildung 5 (Kapitel 4.3.1) ersichtlich, fehlt ein ausgebauter Vertriebsweg „Internet“ in der Vertriebsstruktur der adidas AG bis heute. Zwar ist adidas im Internet mit einem stark ausgebauten Internetauftritt präsent. Der Vertrieb selbst läuft jedoch bislang ausschließlich über andere Kanäle. Ein Internetvertrieb wird derzeit noch allein über Partner des Unternehmens wie z.B. Frontline[5] und All Blacks[6] abgewickelt. In der strategischen Planung des Unternehmen ist dies als Defizit erkannt worden. adidas sieht hier klaren Aufholbedarf. Die Situation hat sich für adidas vergleichsweise dramatisch entwickelt, sprich: die wichtigsten Wettbewerber (Nike und Puma) sind wesentlich weiter in ihren Bemühungen um die Etablierung des Vertriebskanals Internet bzw. haben ihn bereits erfolgreich installiert. adidas hat sich zu lange passiv gegenüber den Entwicklungen in diesem Bereich verhalten und sich hauptsächlich auf die Forderungen ihrer Retail-Partner eingestellt. Diese wiederum hinken der Entwicklung ebenfalls hinterher und konnten deshalb in der Vergangenheit keine entsprechende Impulse für adidas setzen. Dabei geht adidas nach einer internen Studie davon aus, dass schon 2006 über das Internet ein Gesamtumsatz im Markt von Sportartikeln von über € 2,5 Mrd. erzielt wurde und dieser Vertriebskanal bei einem jährlichen Wachstum von 30% bis 2010 auf über € 6 Mrd. anwachsen wird. Der Anteil der Endkunden, die Sportartikel ausschließlich über das Internet einkaufen, soll bis 2010 auf über 10% ansteigen.

---

[5] Es handelt sich um einen deutschen Internetshop, der verschiedene hochwertige Marken vertreibt. Interessanterweise sind dort sowohl adidas als auch Nike mit einem virtuellen, erkennbar abgrenzbaren Online-shop vertreten. Das Angebot beschränkt sich auf den speziellen Bereich „Streetwear“. Kunden sind überwiegend Jugendliche; adidas bietet ausschließlich Produkte aus der Retro-Linie „Originals“ an.

[6] Es handelt sich um den offiziellen Internetauftritt der neuseeländischen Rugby-Nationalmannschaft („All Blacks“) und damit um ein hoch spezialisiertes Internet-Portal, über das ausschließlich Produkte aus dem Bereich Rugby vertrieben werden. adidas bietet als alleiniger Sponsor lediglich die Team-Ausstattung sowie gewisse Merchandising-Artikel an.

5 Anforderungen an ein Multi-Channel-Marketing

Nachdem bislang die Entwicklung und die „Ist“-Situation der adidas AG detailliert dargestellt wurden, sollen nachfolgend die strategischen und operativen Konzepte zur Gestaltung eines passenden Multi-Channel-Marketing-Systems im Unternehmen entwickelt werden. Im nachfolgenden Abschnitt sollen die grundlegenden Anforderungen an das Multi-Channel-Marketing entwickelt werden. Im Anschluss daran erfolgt die Übertragung und Anpassung an die Besonderheiten der adidas AG. In den einzelnen Abschnitten stehen jeweils die allgemeinen und theoretischen Überlegungen am Anfang, bevor diese auf die besondere Konstellation im Unternehmen übertragen werden. Dabei werden die aktuellen Planungen und Entwicklungen im Unternehmen berücksichtigt und kritisch gewürdigt.

5.1 Ziele des Multi-Channel-Marketing

Zu Beginn jeder unternehmerischen Entscheidung sollte Klarheit über deren Ziele bestehen. Nur eine klar an den vorab definierten Zielen ausgerichtete Strategie kann Erfolg haben. Dies gilt auch für die unternehmerische Entscheidung für oder gegen die Entwicklung eines Mehrkanalmarketings. Die unterschiedlichen unternehmerischen Ziele lassen sich in verschiedene Kategorien unterteilen. Eine solche Zuordnung bereitet eine systematische und zielgerichtete Vorgehensweise bei der strategischen Entwicklung und der operativen Umsetzung der unternehmerischen Entscheidung vor.

5.1.1 Ökonomische Ziele

An erster Stelle der Ziele eines Multi-Channel-Marketing sind die vom Unternehmen erwarteten und beabsichtigten ökonomischen Ziele zu nennen. Selbstverständlich muss jedes Multi-Channel-Marketing-Konzept in die übergeordneten, gewissermaßen unspezifischen Unternehmensziele (Umsatz, Gewinn, Return on Investment (RoI), Cash-Flow etc.) eingeordnet werden.

Von besonderem Interesse für die strategische Entscheidung des „Ob“ und des „Wie“ eines Multi-Channel-Marketing-Konzepts sind allerdings eher die konkreteren ökonomischen Parameter wie Optimierung der Betriebskosten und Kostenreduzierung, die Vermeidung von Kannibalisierungseffekten und Preiserosionen (durch die selbstgeschaffene Konkurrenz aufgrund der gesteigerten Zahl von Vertriebswegen) oder die Neukundengewinnung (aber auch Sicherung der bestehenden Kundenbeziehungen!), Cross-Selling und Logistik-Gewinne.

5.1.2 Psychografische Ziele

Ergänzend zu den ökonomischen Zielen rücken auch psychografische Ziele in den Fokus der Multi-Channel-Marketing-Entscheidung. Zu diesen Zielen gehören z.B. Imageaufwertung, Erhöhung der Markenreichweite oder Erhöhung des Kundenzugangs bzw. des Kundennutzen. Dabei ist klarzustellen, dass eine isolierte Betrachtung psychografischer Ziele – losgelöst von den ökonomischen Zielen oben – in jedem Fall fehl am Platze ist: die psychografischen Ziele haben zumindest aus Unternehmensperspektive „dienende“ oder mittelbar ökonomische Relevanz.

5.1.3 Spezifische Unternehmensziele der adidas AG

Grundsätzlich zielt adidas bei der Ausrichtung ihres Marketing auf eine optimale Darstellung und Verbreitung seiner Markenpräsenz sowie auf das Erreichen eines größtmöglichen Marktanteils. Untersucht man die Ziele näher, die adidas mit dem bereits installierten bzw. beabsichtigten Multi-Channel-Marketing-Konzept verfolgt, wird sehr schnell erkennbar, dass zwischen dem Bereich der Absatzmittler und dem Endkundenbereich unterschieden werden muss. Beide Bereich werden daher nachfolgend getrennt angesprochen.

5.1.3.1 Händlergeschäft (B2B-Bereich)

Ziel aller Multi-Channel-Marketing-Ansätze bei der adidas AG im B2B-Bereich sind einerseits die Optimierung des Logistiksystems bei gleichzeitiger

Kostensenkung. Von besonderer logistischer Bedeutung ist die Verkürzung der Lieferzeiten – ohne dabei die Qualität der Logistikleistungen zu beeinträchtigen. Ziel ist es zudem, personalintensive Transaktionsleistungen auf den Händler zu verlagern oder zumindest in größtmöglicher Form zu rationalisieren.

Andererseits sollen passende Online-Angebote herausgestellt werden, über die sich adidas durch ausgewählte Key-Partner vertreten sehen will. Hierfür soll eine Gewichtung der möglichen Vertriebswege und eine Zuordnung der verschiedenen Zwischenhändler in verschiedene Cluster erfolgen, in denen die Händler dann auch standardisiert und gebündelt behandelt werden. Umgekehrt will adidas diese Key-Partner mit eigenem Know-How und finanziellen Mitteln unterstützen, um deren Internetauftritt zu optimieren. Die Key-Partner sollen zudem im Wege eines „Bannertausches“ mit dem Internetauftritt des Unternehmens verlinkt werden.

Der B2B-Bereich soll somit weiter ausdifferenziert werden. Während die Beziehung zum einfachen Fachhändler auch zukünftig in klassischer Weise konzipiert bleibt, werden ausgewählte Großhändler in das Endkunden-Gesamtkonzept eingebunden und die Geschäftsbeziehung hinsichtlich Imagetransfer, Markenpflege und Vertriebsstruktur intensiviert.

5.1.3.2 Endkundengeschäft (B2C-Bereich)

Die Zielsetzung bei der Gestaltung neuer Vertriebswege in der Beziehung zum Endkunden ist natürlich die unmittelbare Umsatzsteigerung im neu konzipierten Vertriebskanal. Damit ist nicht zwingend eine Gesamtumsatzsteigerung verknüpft – eine solche wird sich angesichts zunehmend enger umkämpfter Märkte allerdings dann ergeben, wenn sich herausstellt, dass die Vernachlässigung eines Vertriebswegs in der Vergangenheit Umsatzsteigerungen verhindert hat, weil Kunden, die stark auf diesen Vertriebsweg fokussiert sind, zu besser aufgestellten Konkurrenten abgewandert sind. Daneben zielt adidas in seiner Strategie auf die Stärkung der Kundenloyalität und die starke Identifikation mit den Marken des Unternehmens. Ziel ist es, der Erwartungshaltung des Kunden hinsichtlich der Arten der vorhandenen und nutzbaren Vertriebswege, insbesondere aber des dort jeweils gewählten Zuschnitts (Design, Konsumerlebnis, Kommunikations- und Einkaufsmöglichkeiten), nicht nur zu entsprechen, sondern diese zu übertreffen.

Insbesondere für den hier schwerpunktmäßig behandelten Bereich Internet soll dem Kunden ein Einkaufserlebnis geboten werden, welches eingebettet ist in Produktinformationen und die allgemeine Präsentation der Marken. Zudem soll das Medium als Kommunikationsmöglichkeit im Sinne eines direkten Dialogs zwischen Kunden und Unternehmen dienen, um die Wünsche und Bedürfnisse der Konsumenten besser, da unmittelbarer, kennen zu lernen. Vorrangiges Nahziel ist zunächst die Erhöhung des „Verkehrs“ auf den Webseiten des Unternehmens (Ziel: 18 Mio. einzelne Besucher der Webseiten 2009). Das Umsatzziel ist mit vergleichsweise bescheidenen € 20 Mio angegeben (Information Ruprecht, adidas AG).

Ziel des „Own-Retail-Shop“-Konzepts ist es, neben dem dort unmittelbar generierten Umsatz, Kunden an die ausgewählten Key-Partner heranzuführen, also diesbzgl. Vertriebsunterstützung zu gewährleisten. Zudem dienen diese Shops als Showroom zur Marken- und Imagepflege und zur herausgehobenen Produktpräsentation.

5.1.4 Zusammenfassende Bewertung

Die dargestellten Ziele sollen abschließend bewertet und einer kurzen Risikoanalyse unterzogen werden. Chancen eines erweiterten Marketingkonzepts der hier zu besprechenden Art für adidas bestehen in einer u.U. signifikant erhöhten Marktabdeckung, ergänzt durch eine Neukundengewinnung. Angesichts der erstmaligen Eröffnung eines vollkommen neuen Vertriebskanals Internethandel bestehen Chancen zu einer Gesamtumsatzsteigerung, da neben gewissen internen Umsatzverlagerungen anzunehmen ist, dass den Konkurrenten Marktanteile abgenommen werden können. Daneben kann das Markenimage gepflegt, u.U. sogar weiter verbessert und geschärft werden. Vertriebskosten können über die gesamte Absatzkette optimiert werden.

Die konsequente Verfolgung dieser Ziele birgt aber auch Risiken: es drohen Absatzkanalkonflikte, z.B. durch Kannibalisierungseffekte zu Lasten des Fachhändlervertriebs. Die vermehrte Einrichtung eigner Retailgeschäfte verursacht Kosten, die mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht in allen Standorten gedeckt werden können. Die Schließung solcher Standorte als Reaktion kann zu Imageeinbußen

führen. Die beabsichtigte engmaschigere Kooperation mit den Key-Partnern führt zu einer Komplexitätszunahme, zudem droht ein Kontrollverlust. adidas ist in besonderem Maße auf die Konsistenz seiner Marken angewiesen. Durch nicht beeinflussbare strategische Entscheidungen oder negative Entwicklungen bei den Partnern kann das Markenimage des Unternehmens ebenfalls Schaden nehmen. Unabhängig davon droht eine Überforderung des Kunden. Aus diesem Grund ist im weiteren besonderes Augenmerk auf die Sicherstellung eines „Channelfits“ zu legen, eine abgestimmte, integrierte Kommunikation innerhalb und zwischen den Vertriebswegen muss sichergestellt werden. Durch einheitliche Gestaltungskonzepte und deren umfassende Realisierung sollten möglichst funktionelle Cross-Channel-Bedingungen sowie eine Optimierung der Customer Touch-Points sichergestellt werden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die Einrichtung eines spezifischen Controlling, um Negativentwicklungen frühzeitig erkennen und entgegensteuern zu können. Aufgrund des allgemeinen Umfelds gibt es allerdings keine grundsätzliche Alternative zu diesen Zielsetzungen. Die Ziele der zukünftigen Marketingstrategie sind somit richtig gesteckt.

5.2 Anforderungen an das strategische Marketing

Das strategische Marketing im Bereich des Multi-Channel-Marketing entspricht in seiner theoretischen Grundlegung und seinem Aufbau den Anforderungen an strategisches Marketing generell. Im nachfolgenden Abschnitt sollen die Schwerpunkte und Besonderheiten des strategischen Marketings im Hinblick auf das Multi-Channel-Marketing herausgearbeitet werden. Dabei folgt der Aufbau den bekannten und allgemein anerkannten Systematisierungen (vgl. Homburg/Krohmer 2006, S. 460f.). Am Anfang steht eine „Ist“-Analyse des Unternehmens sowie des Umfelds. Daran schließt sich eine Untersuchung des anvisierten Marktes, insbesondere eine Marktsegmentierung anhand spezifischer Kriterien (Alter, Kaufkraft, Nationalität, Konsumgewohnheiten etc.) an. Darauf basierend wird sodann die Strategie zur Marktbearbeitung festgelegt und die konkrete Konfiguration des Marketingkonzepts bestimmt und umgesetzt.

5.2.1 „Ist“-Analyse

Differenzierung ist ein Schlüsselfaktor am Markt, nicht nur für adidas, sondern auch für seine Handelspartner. Mit dem Multi-Channel-Marketing muss adidas die Strategie verfolgen, durch den Einsatz mehrerer Vertriebskanäle den Kundennutzen zu erhöhen, da Kunden auf diese Art und Weise praktisch jederzeit in den von ihnen derzeit bevorzugten Kanälen bestmöglich bedient und beraten werden können. adidas zielt mit einem sowohl auf Kunden als auch auf den Handel fokussierten Ansatz auf das übergreifende Ziel, die Kundenbindung und das Unternehmenswachstum zu steigern. Unterschiedliche Angebote in den Kanälen bieten adidas zusätzlich die Möglichkeit, auf die verschiedenen Bedürfnisse und Wünsche ihrer Kunden individueller eingehen zu können. Diese Strategie macht es allerdings notwendig, die interne (Mikro-) und externe (Makro-)Umwelt des Unternehmens zu untersuchen. Die Makroumwelt berücksichtigt die externen, nicht beeinflussbaren Marktkräfte wie technologische, natürliche, makroökonomische, soziokulturelle sowie politisch-rechtliche Einflussfaktoren und Trends. Die Mikroumwelt besteht aus internen Marktkräften wie Lieferanten, Absatzhelfern, Konkurrenten und Kunden (vgl. Steinmann/Schreyögg, 2000, S.49). Nachfolgend soll neben einer allgemeiner gehaltenen Unternehmensanalyse speziell auf die Bereiche Kunden, Absatzmittler sowie Wettbewerber der Mikroumwelt des Unternehmens adidas eingegangen werden. Basis der Ausführungen ist eine von adidas durchgeführte grundlegende Umfeldanalyse[7].

5.2.1.1 Unternehmensanalyse

Die Unternehmensanalyse befasst sich mit den Stärken und Schwächen eines Unternehmens – allgemein und umfassend oder fokussiert auf Unternehmensteilbereiche oder bestimmte unternehmerische Aufgabenstellungen. Nachfolgend soll eine kurze Analyse der von adidas im Hinblick auf die weitere Ausgestaltung seiner Marketingkanäle erfolgen. Von besonderer Bedeutung sind

[7] adidas Kunden-Studie 2006, durchgeführt von der Simpson Carpenter GmbH. Einzelheiten siehe Kapitel 5.2.1.2

dabei die Bereiche Marketing und Vertrieb, Distribution und technisches Know-How zur Umsetzung.

Die Marketingabteilung ist für die Eröffnung neuer Vertriebskanäle gerüstet. Zum einen werden die relevanten Themen bereits seit längerem strategisch und operationell geplant. Zudem zeichnen sich alle Abteilungen durch eine offene Kommunikationskultur und flache Hierarchien aus, regelmäßige Workshops, Tagungen u.ä. sorgen für einen kontinuierlichen Informationsfluss und Diskussionen zwischen den einzelnen Abteilungen.

Grundsätzlich verfügt adidas auch über hochentwickeltes technisches Know-How in allen relevanten Bereichen. Zu befürchten sind allerdings dennoch Probleme bei der technischen Umsetzung durch eine weitere Komplexitätszunahme und den erkennbaren Zeitdruck aufgrund der bislang verpassten Möglichkeit zu frühzeitiger Entwicklung der notwendigen Konzepte und der technischen Infrastruktur.

Die Warenlager sind in den letzten Jahren stark zentralisiert worden. In Deutschland existieren nur noch zwei Zentrallager, die voll automatisiert sind. Eine Begleitung und Kontrolle des Warenlaufs ist von der Produktion bis zur Endauslieferung jederzeit sichergestellt.

Insgesamt überwiegen die Stärken hinsichtlich der angestrebten Realisierung einer Vertiefung und Verbreiterung der Vertriebsstruktur. Besonderes Augenmerk ist jedoch auf die Bereitstellung ausreichender technischer Ressourcen zu legen.

5.2.1.2 Umfeldanalyse: Kunden

Wie im vorherigen Abschnitt bereits erwähnt wurde, spielt die Schaffung von Kundenmehrwerten und -vorteilen aufgrund steigender Ansprüche und differenzierter Bedürfnisse der Kunden eine zentrale Rolle des Multi-Channel-Marketings der adidas AG. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, vor allem den eigenen Kundenstamm differenziert zu betrachten und sowohl den Kunden „Endverbraucher“ als auch den Kunden „Handel“ zu gruppieren. Damit verfolgt adidas das Ziel, ein segmentierteres und gezielteres Angebot zu offerieren und schließlich für jede Kundengruppe Vorteile zu schaffen.

Die adidas-Strategie „Win the Consumer“ verfolgt dieses Kernziel. In diesem Zusammenhang wurde die Simpson Carpenter GmbH beauftragt, eine breit

angelegte Kunden-Studie durchzuführen, in der insgesamt 8690 Personen im Alter zwischen 14 und 50 Jahren auf acht europäischen Märkten (s. Abbildung 6 bzw. Tabelle 3) befragt wurden. Ziel der Untersuchung war es, die verschiedenen Kunden-Segmente zu identifizieren und zu analysieren, um darauf aufbauend Hauptcharakteristika sowie Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Einkaufsverhalten herauszufinden. Darüber hinaus wurden die Kundensegmente in den Bereichen Gruppengröße, Alter, Geschlecht, Sportintensität und Sportarten näher untersucht, um schließlich die Ergebnisse für das Multi-Channel-Marketing von adidas bzw. zur Definition und Ausrichtung seiner Marken-, Produkt- und Kommunikationskonzepte zu nutzen. Außerdem zielt das Unternehmen darauf ab, sich in einer einheitlichen Sprache zu verständigen, wenn es um das Thema Kundengruppen geht. Um sicher zu gehen, dass nur die relevanten Kunden angesprochen werden, beinhaltete die Studie nur Personen, die mehr als 150 € im Jahr für Markenartikel im Schuh- und Textilbereich für Sport und Freizeit ausgeben. Damit beinhaltet die Befragung ca. 55% der Zielgruppe in den acht größten und damit wichtigsten europäischen Märkten der Sportartikelbranche. Die Studie wurde zwischen Februar und März 2006 in den Märkten Großbritannien, Frankreich, Italien, Spanien, Deutschland, Schweden, Russland und Türkei durchgeführt (Information Bauer, adidas AG).

Nachfolgend werden die wichtigsten Ergebnisse der Studie, aufgeteilt nach Kundengruppen, skizziert. Dabei wird jedem Kundensegment der entsprechende adidas-Geschäftsbereich, sprich die unterschiedlichen Bereiche wie „Sport Performance“, „Sport Heritage“ und/oder „Sport Style“, zugeordnet. Abschließend werden die Kernaussagen der Untersuchung im Hinblick auf die relevanten Kriterien wie Gruppengröße, Alter, Geschlecht, Sportintensität und Sportarten herausgearbeitet.

Abbildung 6: Karte mit den befragten acht, für adidas bedeutendsten europäischen Märkten (eingekreist) (Quelle: Information Bauer, adidas AG)

Großbritannien	- 1048 Befragte	Deutschland	- 1145 Befragte
	- Online Panel		- Online Panel
Frankreich	- 1029 Befragte	Schweden	- 1000 Befragte
	- Online Panel		- Online Panel
Spanien	- 1024 Befragte	Russland	- 1000 Befragte
	- Online Panel/CATI		- Face-to-face/random
Italien	- 1444 Befragte	Türkei	- 1000 Befragte
	- Online Panel/CATI		- Face-to-face/random

Tabelle 3: Anzahl der Befragten und Befragungsmethode pro befragten Markt (Quelle: Information Bauer, adidas AG)

Im Ergebnis konnten sieben unterschiedliche Kundengruppen identifiziert werden, die sich - entsprechend ihrer Sport- und Freizeitaktivitäten - in ihren Ansprüchen an die Sportbekleidung unterscheiden (s. Abbildung 7).

Als erste Gruppe ist hier der „sportliche stilbewusste Kunde“ (Übersetzung aus dem Englischen „**Athletic Stylite**“) zu nennen, der funktionelle Sportbekleidung mit Style verbindet. Dieser Typ ist sportlich aktiv, fit und steckt voller Energie. Er geht gerne Risiken ein, hebt sich von der Menge ab und kennt die neusten Trends in der Branche. Außerdem geht er gerne Einkaufen, besucht somit häufig Shops und erkennt Neues. Sport und Shopping ist für ihn Lebensstil. Des Weiteren ist er sozial aktiv und geht gerne in Fitnesscenter, Clubs und in Einkaufsläden. Er ist interessiert an technischen Innovationen und Spielereien und stets auf der Suche nach Produkten, die Funktionalität mit Style mischen. Er möchte sich gerne gut fühlen und aussehen und ist somit sexy, verführerisch, perfekt und zu Höchstleistungen bereit. Dieser Gruppe wird die Division Performance zugeteilt (Information Bauer, adidas AG).

Das zweite Segment stellt der reine (Leistungs-)Sportler dar (sinngemäße Übersetzung aus dem Englischen „**Pure Performance**“), dem Sport wesentlicher Lebensinhalt ist. Er ist ebenfalls beständig auf der Suche nach den neuesten technologischen Entwicklungen und Innovationen, allerdings mit dem primären Ziel der Leistungsverbesserung. Seine Kaufentscheidung basiert auf dem intensiven Studium umfangreicher Produkt-Vergleiche und Tests. Das gewählte Produkt muss für ihn vorrangig rationale Vorteile aufweisen: leicht, unterstützend und spezialisiert. Seine Motivation entspringt der selbst gestellten sportlichen Herausforderung. Die Gruppe besteht aus Leistungssportlern im Amateurbereich, die leistungsbereit und –fähig sind, dabei oft dominant und durchweg äußerst diszipliniert. Sie kauft bevorzugt im speziellen Sportfachhandel und erwartet kompetente und individuelle Beratung durch geschultes Personal. Die Gruppenangehörigen halten sich gerne in Fitnessstudios, Sportvereinen und an der Sportstätte selbst auf. Dieser Typ passt in den leistungs- und funktionsorientierten Geschäftsbereich Performance (Information Bauer, adidas AG).

Der dritte Typ ist der klassische Sportler (sinngemäße Übersetzung aus dem Englischen „**Athletic Classic**“), der sich aktiv für seine Fitness, Wohlbefinden und Sozialleben einsetzt. Er ist in allen Dingen praktisch, vernünftig, zuverlässig, ausdauernd und komfortorientiert. Der klassische Sportler schätzt Marken, die vielseitig einsetzbare, qualitativ hochwertige Produkte liefern, die dazu ein klassisches Design aufweisen. Er konsumiert eher weniger, aber ist bereit, mehr für Funktion und Qualität auszugeben. Dieser Typ bevorzugt keine besondere Marke auf gleichem Qualitätsniveau und sieht die Marke nicht als Imageträger. Er ist des Weiteren nicht an Modetrends interessiert, jedoch selbstüberzeugt, locker und zwanglos, eher etwas älter und reifer. Meist sind es Menschen, die abgenutzte Bekleidung durch neue ersetzen, eine neue Sportart beginnen oder Dinge konsumieren, die ihnen von Nutzen sind. Dieser Typ bewegt sich im Geschäftsbereich „Sport Performance“ (Information Bauer, adidas AG).

Die vierte Gruppe wird charakterisiert durch den markenfixierten Typ (sinngemäße Übersetzung aus dem Englischen „**Brand Driven**“), der sich mit der Marke zeigen möchte, um so seinen persönlichen Style auszudrücken. Marke und Farbe ist ihnen wichtiger als das Aussehen bzw. die Funktionalität. Sie sind allenfalls Freizeitsportler, die sich jedoch stark mit Vorbildern identifizieren. Dazu können Spitzensportler, sonstige Identifikationsfiguren des Sports sowie erstklassige Mannschaften gehören. Sie sind jung, tatkräftig und leben in einem zumeist urbanen Netzwerk von Gleichaltrigen und ihrer Familie. Werbung und das soziale Umfeld, in dem sie gerne Zuhause oder in der Öffentlichkeit, insbesondere zu Konsumzwecken ihre Zeit verbringen, beeinflussen das Einkaufsverhalten maßgeblich. Sie kaufen Marken, die in ihren Augen „cool“ sind, über ein sehr gutes Image verfügen und unter ihren Freunden als „in“ betrachtet werden. Die Gruppe kann den Bereichen „Performance“ und „Heritage“ zugeteilt werden (Information Bauer, adidas AG).

Die fünfte Gruppe der Sportbegeisterten (sinngemäße Übersetzung aus dem Englischen „**Sport Inspired**“) lieben ihr sportliches Aussehen. Ihre Mode wird vom Sport gegeben. Man kann sie mit den Eigenschaften sehr dynamisch, sozial, unkonventionell, zwanglos, Spaß liebend und lässig beschreiben. Sie begehren Marken, die ein sportliches, dynamisches, gesundes und freizügiges Aussehen aufweisen. Des Weiteren schätzt diese Gruppe Design, Farbe, Style, Mode und

Komfort. Es sind spontane Durchschnittskonsumenten, die impulsiv einkaufen, nämlich wenn ihnen etwas gefällt, ins Auge sticht. Sie sind sozial veranlagt, genießen den „Wohlfühl-Faktor“ und verbringen gerne Zeit mit Freunden in Cafés und Zuhause. Sie sind dem Trend nicht voraus, sondern durchleben diesen im „mainstream“. In dieser Gruppe kann zusätzlich noch zwischen dem klassischen und dem Premiumsport begeisterten Typ unterschieden werden. Der klassische bevorzugt locker-lässige und preisgünstige Sportbekleidung, während der Premium-Typ sehr auf stylisches bzw. modisches Aussehen achtet. Das Segment hält sich in den Bereichen „Performance“ und „Heritage“ auf (Information Bauer, adidas AG).

Die sechste Gruppe der modisch dominierten Kunden (sinngemäße Übersetzung aus dem Englischen „**Style Adopter**“) sehnen sich nach Mode, unter dem Motto: Style ist alles und wichtiger als die Marke. Wie die Bezeichnung schon sagt, nehmen sie früh neue Trends auf und passen sich an. Sie suchen das Design und die Designer, die ihren individuellen Sinn für Mode ausdrücken. Außerdem sind sie bereit, Risiken einzugehen, indem sie hochmodernes kombiniert mit weniger modernem tragen, weil sie überzeugt sind, dass sie einen guten Geschmack haben. Diese Gruppe kauft in teuren Läden ein und gibt dafür natürlich auch dementsprechend viel aus. Dieser Typ, der in der Stadt lebt, wird durch Trend-Medien beeinflusst und ist Teil einer zumeist urbanen „community“. Er liebt den Konsum, und verhält sich spontan, um sich immer wieder auf Neues einzulassen und zu entdecken. Dem „Style Adopter“ kann die Division „Heritage“ zugeordnet werden (Information Bauer, adidas AG).

Nicht zuletzt gibt es noch die siebte Gruppe der avantgardistischen „Trend- bzw. **Style-Setter**“, die sich als gesellschaftliche Randgruppe begreift und definiert. Die Gruppe verhält sich offen und greift scheinbar beliebig Elemente unterschiedlichster Bereiche auf, um diese zu mischen und neu zusammenzusetzen. Angehörige dieser Gruppe streben nach Vielfalt, Selbstverwirklichung, Experimentieren, Design und Kreativität. Diese Gruppe, die in aufkommenden, schicken Stadtvierteln lebt, konsumiert in Boutiquen sowie trendigen Geschäften und liebt es, die Welt der Mode und Kultur zu ergründen. Sie ist aktiv und kreativ und stellt in den unterschiedlichsten Bereichen das dar, was gemeinhin unter dem Begriff „Szene“ erfasst wird. In ihrem Konsumverhalten steht dementsprechend im

Vordergrund, die oder der erste zu sein – Exklusivität, Neuheiten und Sonderserien, sogenannte „Limited Editions“, spielen die Hauptrolle. Dieser Typ versucht, seinen eigenen unverwechselbaren Style zu kreieren. Dazu passt die Konzeption der Bereiche „Sport Heritage“ und „Sport Style“ (Information Bauer, adidas AG).

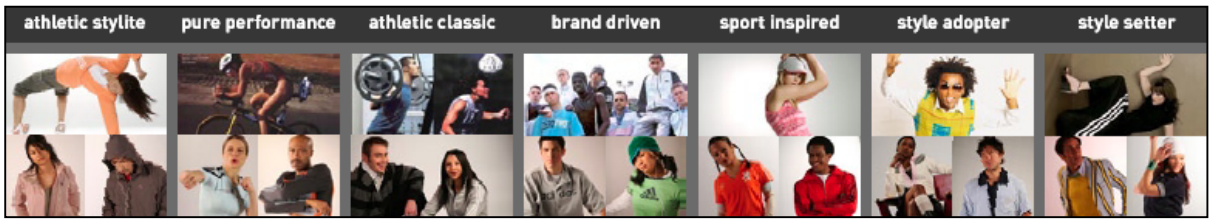


Abbildung 7: Die sieben unterschiedlichen Kundengruppen (Quelle: Information Bauer, adidas AG)

Hinsichtlich der Untersuchungen der verschiedenen Gruppen in Gruppengröße, Alter, Geschlecht, Sportintensität, ausübende Sportarten und Konsum- bzw. Ausgabeverhalten können folgende Hauptauffälligkeiten festgehalten werden:

In Bezug auf die Gruppengröße können den beiden Segmenten „Athletic Classic“ und „Sport Inspired“ über alle acht Länder hinweg die Mehrzahl der Befragten zugeordnet werden, sowohl hinsichtlich der Menge als auch deren jährlicher Ausgaben (Information Bauer, adidas AG).

Bei der Verteilung des Alters fällt auf, dass die Segmente „Athletic Stylite“ und „Brand Driven“ die jüngsten Teilnehmer aufweist, wohingegen die Gruppen „Sport Inspired“ und „Athletic Classic“ die ältesten Befragten beinhaltet (Information Bauer, adidas AG).

Die Untersuchung des Geschlechts hat ergeben, dass die „Pure Performer“ den mit Abstand höchsten Männer-Anteil besitzt und die Gruppe „Style Setter“ das einzige Frauen-dominierte Segment darstellt.

Man stellte fest, dass die Gruppe „Pure Performer“, wie zu erwarten, den wettbewerbsfähigsten Athleten stellt und im Gegensatz dazu das Segment „Sport Inspired“ den unathletischsten Typ beinhaltet. Zur Gruppe „Athletic Classic“ gehören die typischen Freizeitsportler.

Die Studie zeigt ferner, dass alle Segmente ähnliche Sportarten ausüben. In der Gruppe „Athletic Classic“ befinden sich die meisten Schwimmer und Jogger, in der Gruppe „Pure Performance“ hingegen die wenigsten. Die Sportarten Fußball und

Basketball wird von der Gruppe der markenfixierten Typen („Brand Driven“) am meisten ausgeübt (Information Bauer, adidas AG).

Das Einkaufsverhalten der Segmente zeigt folgende Auffälligkeiten: Die beiden Gruppen „Sport Inspired“ und „Athletic Classic“ geben am wenigsten für Sportbekleidung und -schuhe aus, wohingegen die Segmente „Athletic Stylite“ und „Style Setter“ die meisten jährlichen Ausgaben vorweisen. Differenziert man zwischen Schuhen und Bekleidung, so ist hervorzuheben, dass die Gruppen „Pure Performer“ und „Sport Inspired“ einen höheren prozentualen Anteil an Ausgaben für Schuhe haben im Vergleich zu den Segmenten „Brand Driven“ und „Sport Inspired“, die jährlich mehr für Bekleidung bezahlen. Unterscheidet man zuletzt noch zwischen Sportschuhen für sportliche Aktivitäten und Freizeit, ist festzuhalten, dass die Gruppen „Athletic Stylite“, „Style Adopter“ und „Style Setter“ die höchsten durchschnittlichen Ausgaben, wohingegen die Segmente „Sport Inspired“ und „Brand Driven“ die geringsten Ausgaben für Schuhe für den Freizeitbereich tätigen (Information Bauer, adidas AG).

Bei allen Überlegungen hinsichtlich der Kundensegmentierung ist zu beachten, dass es nicht den idealtypischen Kunden gibt, der ausschließlich einer Gruppe zugeordnet werden kann. Kunden haben unterschiedliche Ansprüche, die von ihrer Stimmung und/oder Ereignissen abhängig sind. Vielfach bewegen und verhalten sich Kunden gleichsam in „Mischbereichen“ aus den angeführten sieben Gruppen.

5.2.1.3 Umfeldanalyse: Absatzmittler

Wie schon im ersten Kapitel dieser Arbeit angesprochen, kommt dem Handel im Konsumgüter- und somit vor allem auch im Sportartikelmarkt eine große Bedeutung zu, da der Großteil des Umsatzes über den Handel erwirtschaftet wird. Dies wird durch die adidas Umsatzaufteilung belegt. Um mit einer Multi-Channel-Marketing-Strategie den bestmöglichen Erfolg zu erzielen, müssen spezielle, für die Kundengruppe zugeschnittene Produktangebote in den jeweils geeigneten Vertriebskanälen positioniert werden. Dies erfordert neben einer detaillierten Kundenanalyse auch eine Untersuchung der Händler. adidas hat mit seiner Strategie „Win the Consumer“, aufbauend auf den Ergebnissen der Kunden-Studie, auch

diesen Aspekt berücksichtigt und eine entsprechende Segmentierung seiner Handelspartner anhand einer Befragung mittels Fragebogen durchgeführt. Mit dieser Handelsanalyse erlangt adidas durch das Sammeln von objektiven und vergleichbaren Daten ein besseres Verständnis für die einzelnen Handelskanäle, welches das Unternehmen im Rahmen seines Multi-Channel-Marketings sowohl für überlegene strategische als auch operative Maßnahmen für seine Kunden und Handelspartner einbringen kann. Anhand dieser Informationen können Marketing-Konzepte, differenzierte Warensortimente und angepasste Merchandising-Pakete entwickelt und eingesetzt werden. Des Weiteren können Verkaufsrepräsentanten, Personal für Merchandising sowie Schulungen der Angestellten des jeweiligen Händlers bestimmt werden. Außerdem können einzelne Sortimentskonzepte nach der Wichtigkeit des Handelspartners, der Kunden und der Geschäftsformate angepasst werden. Nicht zuletzt hilft diese Analyse den strategischen Account- und Marketing-Plänen durch z.B. das Setzen von sogenannten Benchmarks.

Anhand dieser Analyse hat adidas sieben verschiedene Ausrichtungen im Handel definiert, die nun im Einzelnen näher skizziert werden. Dabei werden jeweils für jede Gruppe die Bereiche Positionierung/Kernkompetenz, geführte Marken, Service, Verbreitung sowie das jeweils geführte adidas Warensortiment beschrieben und anhand eines Händlers (z.B. Intersport) der Praxisbezug hergestellt.

Die erste von den sieben Gruppen wird von adidas als den vielseitigen Sportspezialisten (sinngemäße Übersetzung aus dem Englischen „**Sport Multispecialist**“) oder auch das Sporthaus („House of Sports“) bezeichnet. Diese Gruppe steht dem Kunden, angefangen von funktionellen bis hin zu modischen Aspekten der Sportartikel der beliebtesten Sportarten kompetent zur Seite. Die vielseitigen Sportspezialisten sind die Hauptanlaufstelle für sportlich aktive Konsumenten und decken sämtliche Bereiche wie Sportschuhe, Bekleidung und Accessoires sowie Hardware (Taschen, Bälle, Zubehör) ab. Ein großer Teil der adidas Partner fällt in diese Gruppe wie beispielsweise viele Intersport-Händler. In deren Sortiment befinden sich vor allem Top-Marken der Sportartikelindustrie sowie Handelsmarken der gesamten Gruppe. Der Fokus liegt auf saisonalem Angebot bzw. Verkauf. Die Geschäfte bieten aufgrund von geschultem Personal einen guten Service und eine ansprechende Präsentation der Ware. Das Warensortiment erstreckt sich über alle technischen Ebenen, von gut bis professionell, und deckt die

meisten von adidas ausgerüsteten Sportarten ab. Die Gruppe erthält sowohl adidas Sportswear-Elemente wie adidas Canvas Schuhe und Baumwoll-Linien als auch führende Konzepte wie Stella McCartney. Aufgrund der unterschiedlichen Preissegmente, Sortimentstiefe und Verkaufsfläche hat adidas diese Gruppe in eine gehobene und eine preisgünstigere Kategorie unterteilt. Damit wird sowohl der aktive Sportler, der bereit ist für qualitativ anspruchsvolle Sportartikel mehr auszugeben, als auch der preisbewusste Freizeitsportler zufrieden gestellt. Beispiele für Händler in den beiden Kategorien „up-market“ bzw. „price-driven“ sind SportScheck bzw. Decathlon (Information Bauer, adidas AG).

Die Sportspezialisten (sinngemäße Übersetzung aus dem Englischen „**Sport Specialist**“) sind wie ihr Name vermuten lässt auf eine oder einige wenige Sportarten spezialisiert und stellen somit den perfekten Kanal für adidas Top-Performance Produkte dar. Diese Gruppe erzielt mindestens 50% ihres Umsatzes durch Sportartikel einer einzigen Sportart. Als Beispiel ist hier jeder x-beliebige meist privat geführte Sportfachhändler zu nennen, der sich beispielsweise auf Laufschuhe konzentriert hat. Diese Geschäfte, die meist nicht sehr groß sind, bieten einen sehr guten Service, da sie über sachkundiges Personal verfügen und z.B. genaue Fuß-Analysen durchführen können. Sie pflegen meist Beziehungen zu Athleten und Sportvereinen. Ihr Sortiment enthält Produkte aus den mittleren bis hohen qualitativ anspruchsvollen Kategorien, die sehr hohen technischen Anforderungen genügen und somit auch Beratung benötigen. Der Anteil an exklusiven Produkten ist allerdings gering (Information Bauer, adidas AG).

Die Gruppe der Sport Generalisten („**Sport Generalist**“) ist aufgrund ihrer Kombination von günstigem Preis und Markenprodukt vor allem für Familien attraktiv. Diese Kombination lockt sehr viele Interessenten in die Geschäfte, so dass der Laufverkehr hoch ist. Ihr Fokus liegt auf Produkten in mittlerer bis niedriger Preislage d.h. eher weniger technisch anspruchsvollen und funktionalen Sportartikeln, die sie aber in großer Menge bereitstellen. Ihre Warenpräsentation fällt eher rational und schlicht als inspirierend aus. Bei dieser Gruppe ist es wichtig, zwischen besseren und eher weniger guten Geschäften zu unterscheiden, wie Sports World und Geschäfte der Metro Gruppe. Meist sind es Filialen, in denen man sich selbst bedient, da sie nur über sehr wenig Personal verfügen. Diese Geschäfte sind oft in

Haupteinkaufsstraßen und Einkaufszentren lokalisiert und ihr Sortiment enthält Produkte des adidas Sport Performance- und Lifestyle-Bereichs, die preisgünstig und nicht erklärungsbedürftig sind, wie z.B. den Freizeitschuh Barracks TR7. adidas hat auch diese Gruppe in 2 Untergruppen aufgesplittet, nämlich in eine gehobene und eine günstige Preisklasse. Die gehobene Kategorie soll vor allem aktive und Sport begeisterte Konsumenten ansprechen, die eine gute Auswahl aus einigen adidas Sortimenten und dazu einen ansprechenden Service erhalten sollen. Die 2. Untergruppe bietet sehr günstige und preisermäßigte Angebote, allerdings soll den Kunden weniger Personal zur Verfügung stehen (Information Bauer, adidas AG).

Der direktionale Sportfachhandel (sinngemäße Übersetzung aus dem Englischen „**Directional Sport**“) bietet das „coolste“ Angebot der Sportartikelmarken. Dabei handelt es sich um die führende Adresse für die neusten Trends sportlicher Outfits. Zu dieser Gruppe gehören die „lifestyle- und modeorientierten“ Sportfachhändler, die meist Schuhe und Produkte der beliebtesten Sportarten wie Basketball, Laufsport, Fußball und Outdoor in ihrem Sortiment anbieten (beispielsweise Foot Locker und JD). Sie werben mit ausgefallenen, sichtbaren und einfach zu verstehenden Technologien und Designs wie der adidas Schuh a³ Hyperride II und verknüpfen Markenhistorie und einzelne Geschichten mit den Produkten. Sie sind sehr Marken-fixiert und bieten auch nur eine selektierte Auswahl an. Ihr Personal ist jung und gut geschult. Diese Händler sind beliebte Treffpunkte nach Schulschluss und befinden sich meist in Haupteinkaufsstraßen und Einkaufszentren (Shopping Malls). Vereinzelt nehmen sie auch Bestellungen per Post entgegen. Beim Sortiment spielt die Sportbegeisterung und Glaubwürdigkeit eine wichtige Rolle, da wie bereits angesprochen mit eingebundenen Geschichten Merchandising betrieben wird. Das Sortiment ist relativ exklusiv, sowohl was die Konzepte als auch die Produkte anbelangt. Neben den Konzepten wird auch der Produktlebenszyklus genau beobachtet. Das Sortiment konzentriert sich auf die jeweilige Saison bzw. das Quartal und kann je nach Ereignis, wie etwa Weihnachtsvorverkauf oder speziellen Aktionen monatlich angepasst bzw. verändert werden (Information Bauer, adidas AG).

Der dem Lifestyle angepasste (Sport)Fachhandel (sinngemäße Übersetzung aus dem Englischen „**Lifestyle Directional**“) stellt die Formel 1 der Sport-Mode dar

(z.B. JJB und RunnersPoint). Sie konzentrieren sich hauptsächlich auf Straßen- und Sportbekleidung („Street & Sports Wear“). Kommerz über die Marke steht im Vordergrund, der ab und zu mit aggressiver Verkaufsförderung erzwungen werden soll. Diese Geschäfte feiern geradezu den Verkauf und sind die Meister der Laden-Identität (sinngemäße Übersetzung aus dem Englischen „store identity“), die schnell wechselt. Sie versuchen mit allen Mitteln, den Konsumenten anzusprechen und mit ihm zu kommunizieren. Zum Beispiel soll mit Staub auf den Waren das Alter des Produktes oder verblasste Schaufensterdekoration und –Poster veraltete Mode symbolisiert werden. Sie führen ausgereifte Marken oder Linien von Marken mit einer hohen Streuung von Sport- und Straßenbekleidung bis hin zu Sneakers und Jeans. Sie verfügen nur über eine geringe Anzahl von Verkaufsmitarbeitern, hauptsächlich sind es Verkaufsförderungsexperten. Filialen dieses Typs findet man in Haupteinkaufsstrassen, in vielen Einkaufszentren und Warenhäusern sowie in großen Jeans-, Sneakers- und Lifestyle-Geschäften. Das Sortiment umfasst sowohl Street- als auch Sportswear sowie Marken bekannter Jeans-Hersteller und wechselt saisonal bzw. pro Quartal (Information Bauer, adidas AG).

Die Gruppe der exklusiven Sportfachhändler (sinngemäße Übersetzung aus dem Englischen „**Select**“) konzentriert sich ausschließlich auf die Sport-Mode und bietet nur auserlesene Produkte an. Sie spricht daher nur eine ganz bestimmte Zielgruppe an. Ihre Kernkompetenz liegt in der Mode, die sie inspirativ und fortgeschritten präsentiert. Ihr Warenangebot umfasst exklusive Marken, die saisonal angeboten werden. Häufig kommen auch neue Produkte hinzu. Das Service-Personal ist perfekt gekleidet und stellt ebenfalls eine gute Produktdarstellung dar. Es lässt den Kunden Raum, sich umzusehen und steht gleichzeitig bei Fragen zur Verfügung. Diese Filialen wie z.B. kanvas sind in Haupteinkaufsstraßen und in Einkaufszentren angesiedelt. Ihr Sortiment besteht aus sportlichen und Mode inspirierten Produkten und Konzepten der obersten Kategorie, die hundertprozentige Exklusivität versprechen (Information Bauer, adidas AG).

Die Sportfachhändler der Gruppe „**Trend**“, deren Ziel es ist, diesem zu folgen, feiern geradezu die Marken unter dem Motto: „What comes next“ und „What is out“! Sie sind noch Mode-verrückter und ausgefallener als die Gruppe „Select“. Im Mittelpunkt stehen Style und Qualität, wobei dem Preis nach oben keine Grenzen

gesetzt sind. Die Filialen sind zwar klein, aber sehr „pfiffig“ und intelligent arrangiert. Sie betreiben unerwartete und kreative Verkaufsförderung. Außerdem verhalten sie sich sehr wählerisch und „picken nur die Rosinen einer Marke“ heraus, die in geringen Stückzahlen angeboten werden. Ebenso ist die Zahl der Marken sehr gering und konzentriert sich hauptsächlich auf die Bereiche „Streetwear“ und Sneakers. Diese Geschäfte, wie beispielsweise Nitty Gritty, bieten den Außenseitern bzw. Neulingen (sinngemäße Übersetzung aus dem Englischen „Newcomers“) eine optimale Plattform, sich zu verwirklichen. Selbst die Angestellten sind Teil dieser Szene und kennen sich bestens aus. Man findet diese exklusiven Sportfachhändler nicht unbedingt in Stadtzentren, sondern eher in einem bestimmten Umfeld und Stadtvierteln sowie in Kunstgalerien und Bars. Ihr Sortiment besteht aus luxuriösen „Sport Style“-Produkten und Konzepten der obersten Preisklasse. Auch sie bieten hundertprozentige Exklusivität, jedoch in sehr geringen Stückzahlen. Hervorzuheben ist die hervorragende Qualität (sehr gute Verarbeitung und nur ausgewählte Materialien der Textilwaren) und die eins-zu-eins Nacharbeitungen und Wiedereinführungen von Originalen (Information Bauer, adidas AG).

Ganz im Gegenteil dazu ist hier abschließend die Gruppe „**Spot**“ zu nennen, die Händler repräsentiert, die im Wesentlichen keine Sport- oder Lifestyleartikel anbieten. Diese Gruppe komplettiert die Segmentierung, stellt allerdings keinesfalls eine eigene Zielgruppe dar. Diese Unternehmen verkaufen große Mengen durch ungleichmäßige, hohe Werbemaßnahmen wie z.B. Discounter oder Do-it-yourself-Filialen (Beispielsweise die Heimwerkermarktkette „OBI“) (Information Bauer, adidas AG).

5.2.1.4 Verknüpfung von Kunden- und Händleranalyse durch adidas

Nachdem im vorherigen Kapitel sowohl die einzelnen Kunden- als auch Händlergruppen detailliert beschrieben und differenziert wurden, folgt in diesem Abschnitt die Zuordnung der einzelnen Gruppen mit dem finalen Ziel, das richtige Produkt, für den richtigen Kunden am richtigen Ort anzubieten. Da sich dieser Verknüpfungsprozess erst noch in der Entwicklung befindet, sollen folgende Beispiele Ansätze von Zuordnungsmöglichkeiten skizzieren. In der Kundensegmentierung wurde eine Vorstellung von bevorzugten Einkaufsstätten der

Endverbraucher angedeutet, während die Händleranalyse Aufschluss über deren Charakteristik und Zugehörigkeit in den Kundengruppen sowie adidas Ansprachemöglichkeiten der Kunden in den jeweiligen Filialen gab.

a) Zuordnung der Kunden- und Händlergruppen

Wie bereits erwähnt, lässt sich nicht jeder Kunde genau einer Gruppe zuordnen, was folgende Abbildung (Abb. 8) darstellt. Während sich die Kundengruppen „Pure Performance“, „Brand-Driven“ und „Style Setter“ genau einer Händlergruppe zuordnen lassen, kommt es bei den restlichen Gruppierungen zu Überschneidungen mit mehreren Händlergruppen.

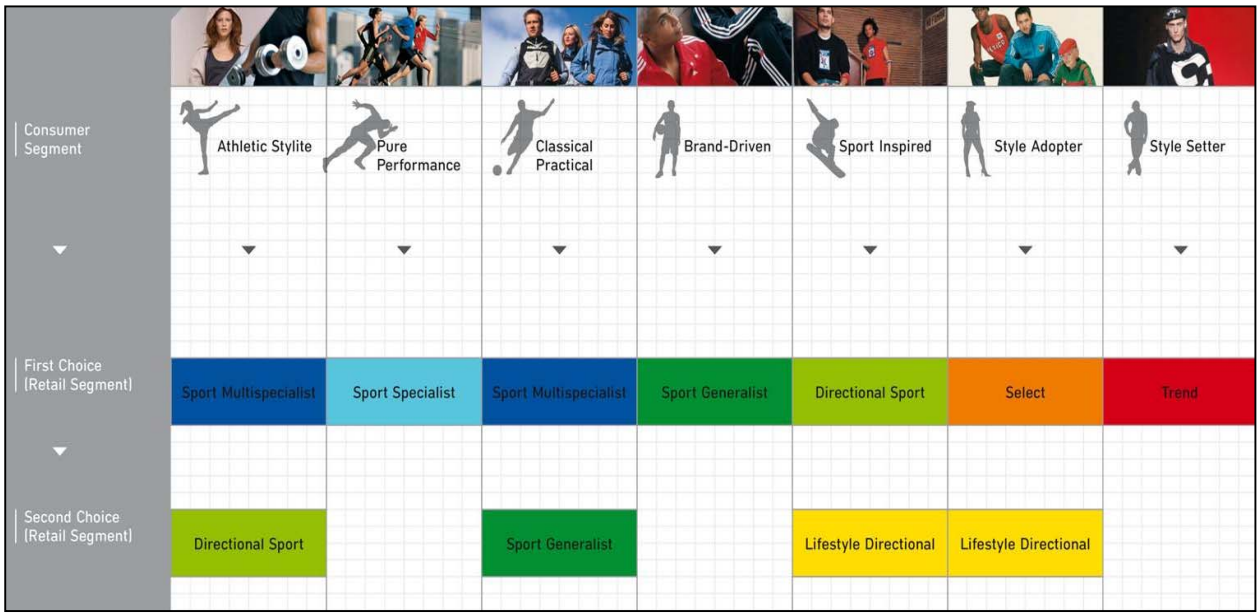


Abbildung 8: Zuordnung der Kunden (Consumer)- und Händlergruppen (Retail Segments) (Quelle: Information Bauer, adidas AG).

b) Zuordnungsbeispiele

adidas Sport Performance: Running

Die adidas Division „Sport Performance“ ist ausgerichtet auf den leistungsorientierten Sportler in den wichtigsten Kategorien Running, Fußball und Basketball. Der Produktbereich konzentriert sich auf Schuhe und Funktionsbekleidung. „adidas Running“ (Laufsport) als Segment der Division ist

wiederum untergliedert in „adistar“, die „Ultimate“-Kategorie“, „Supernova“, die Premium-Kategorie, und „Response“, die Essential- bzw. Basis-Kategorie. Je nach Kategorie kommen unterschiedlich aufwendige, funktionale Produkte und Technologien zum Einsatz[8].

Abbildung 9 (v.l.n.r.): adistar Control, a³ Microride syn., Bounce Artillery II (Quelle: Information Bauer, adidas AG)

Eine zusätzliche Produktlinie ist die speziell für Frauen aufgelegte Kollektion Adilibra mit hochwertigen Sport Performance Produkten, die gezielt auf die Anforderungen weiblicher Kunden eingeht und versucht, Funktion (Performance) und Design zu verbinden. adidas entwickelt ständig für jeden seiner Sportbereiche wie auch für das Segment „Running“ umfassende Go-to-Market-Strategien. Die entsprechenden Konzepte unterteilen den Markt nach verschiedenen Kriterien, die letztlich die differenzierte Marktbearbeitungsstrategie des Unternehmens verkörpern: Kunden- und Händlergruppen, der eigene Einzelhandel, Sportbereiche (Leistungs-Sport und Freizeit), Kommunikations- bzw. Marketingmaßnahmen sowie die adidas Produktkonzepte (adistar, Supernova, Response u.v.m.). Dabei berücksichtigt adidas neben den Anforderungen der einzelnen Kunden auch die individuelle Leistung und Charakteristik jedes einzelnen Handelspartners (z.B. Sortimentsabdeckung, Einkaufsverhalten, Mitarbeiterzahl und –qualität, Produktpräsentation, Abverkaufszahlen etc.) und ordnet dementsprechend seine Produktkonzepte zu.

---

[8] Technologien bzw. Produkte sind dabei *adidas_1*, Laufschuh mit intelligenter Dämpfung, *a³*®, Laufschuh mit neuartiger Wabentechnologie, *Bounce*®, Basketballschuh mit Energierückgabe, *FORMOTION*™ und *Clima265*™, funktionelles Bekleidungskonzept von Sportkleidung.

Ferner entscheidet das Unternehmen, welche Produktkonzepte für welche Händlergruppe in unbegrenztem Umfang und welche nur bestimmten Filialen in der Gruppe zur Verfügung stehen. Einzelne Konzepte werden exklusiv nur für eine Händlergruppe bzw. Filiale offeriert.

Die folgende Abbildung 10 zeigt die Zusammenhänge zwischen Produktlinien, Kunden- und Händlergruppen in der Marktbearbeitungsstrategie von adidas.

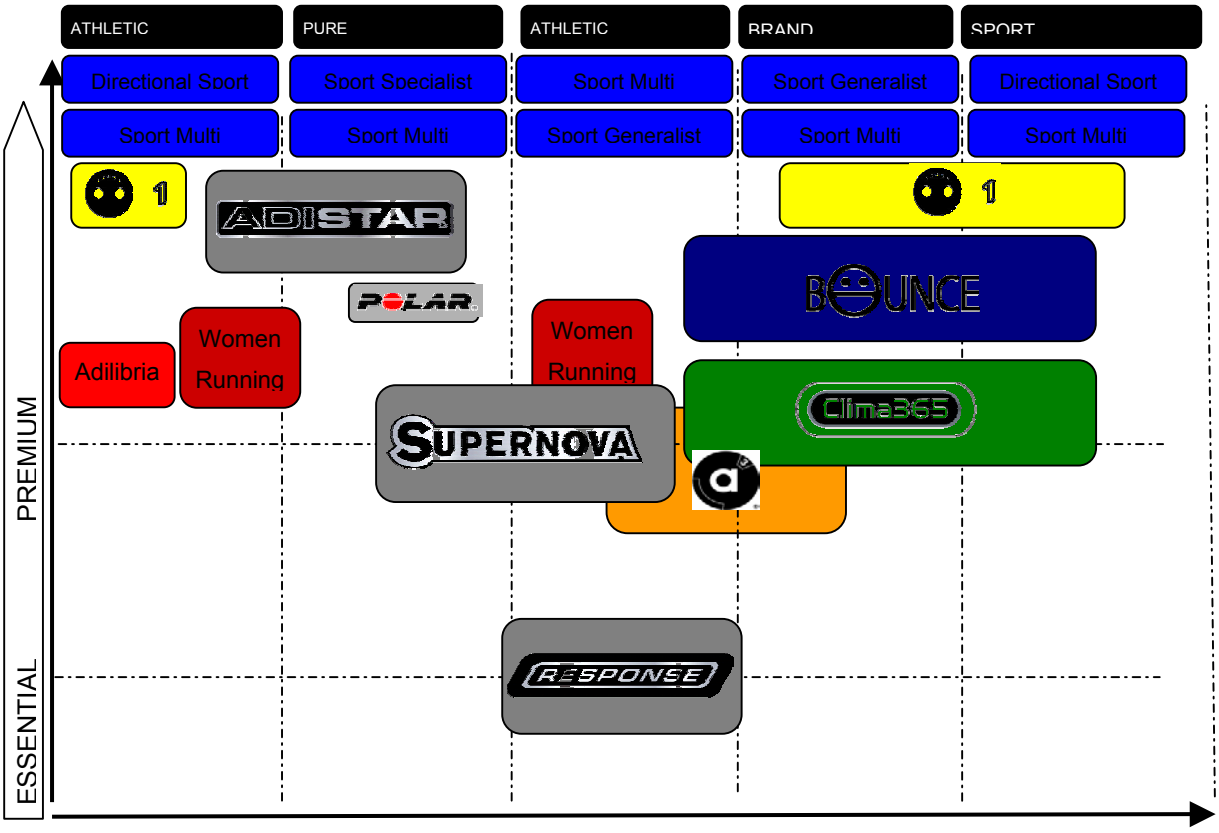


Abbildung 10: Segmentierung im Bereich Running im Frühjahr/Sommer 2007 (Quelle: Information Bauer, adidas AG).

Lesebeispiel: der Laufschuh „adidas1“ wird gezielt den Kundengruppen „Athletic Stylite“, „Brand-Driven“ und „Sport Inspired“ über die Händlergruppen „Sport Multispecialist“, „Sport Generalist“ und „Directional Sport“ angeboten.

adidas Sport Heritage: „Originals“

Die von dieser Division entwickelten und vertriebenen Produktlinien nutzen das Image der langen Tradition der Marke und des Unternehmens und die damit

verbundenen sportlichen Erfolge. Die Bekleidungsartikel und Schuhe dieses Bereichs sind optisch unverkennbar mit dem jeweiligen Sport und seiner Historie verbunden, sind jedoch für das Lifestyle- und Streetwear-Segment bestimmt. Ein Beispiel stellt der Bereich „Footwear – Court“ mit den „Stan Smith“-Modellen dar, die sich die in adidas Tennisschuhen errungenen Erfolge des Tennisspielers Stanley Smith in den fünfziger und sechziger Jahre zunutze machen. Um in diesem Bereich dauerhaft zukunftsfähig zu bleiben und den Lifestyle-Anforderungen der Kunden zu entsprechen, werden die ursprünglichen Modelle durch gleichzeitige Modellvarianten und -erweiterungen, den Einsatz neuer Farb- und Materialkombinationen und der Schaffung neuer Silhouetten attraktiv gehalten. Des Weiteren sollen die gewachsenen Ansprüche der Konsumenten durch zeitgemäße Designs befriedigt werden. Produktbeispiele sind „CG Court“ und „Bora2“ (s. Abbildungen 11 und 12) (Interview Bauer, adidas AG).

Abbildungen 11 und 12: Neue Originals-Schuhe *CG Court* und *Bora2 (*Quelle*:* Information Bauer, adidas AG)

Im Bereich „Footwear – Mobility“ z.B. sollen die Themen „Porsche“ und „Goodyear“ weiter vorangetrieben werden und die neue Modelle das Angebot für die „Directional Sport“ komplettieren (s. Abbildungen 13, 14 und 15).

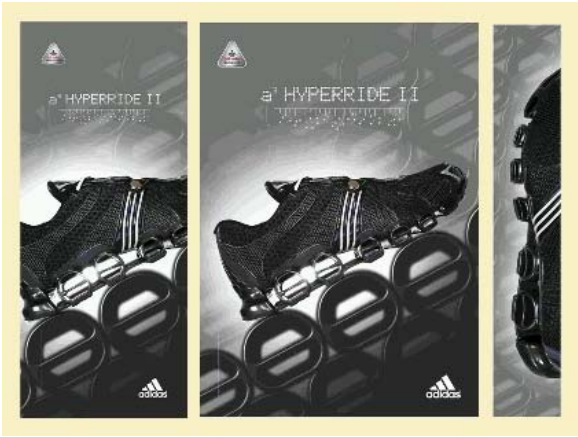
Abbildungen 13, 14 und 15: Neue Originals-Schuhe mit dem Thema „Goodyear“ und Porsche Design (Quelle: Information Bauer, adidas AG)

Die außergewöhnliche Sportkollektion „Porsche Design“, die Verbindung von Design und Sportfunktionalität, soll in Zukunft mit individuellen Kollektionen und in geringer Auflage den exklusiveren Händlern zur Verfügung gestellt werden.

c) adidas Sportfachhändler am Beispiel „Foot Locker“

Abschließend soll der Vertriebskanal „Sportfachhändler“ am Beispiel eines der größten und wichtigsten Sportfachhändler, der „Foot Locker“-Kette vorgestellt werden. „Foot Locker“ ist eine Tochtergesellschaft der Einzelhandelskette Woolworth mit Hauptsitz in New York, USA. „Foot Locker“ verkauft seit 1974 Sportbekleidung, vor allem Trendschuhe in mittlerweile über 4000 Filialen in über 20 Ländern weltweit, dabei in über 500 Sneaker Stores in 17 europäischen Ländern (Zahlen ermittelt über Wikipedia, 2008). Das Besondere an „Foot Locker“ ist, dass das Unternehmen laut adidas über 55% seiner Schuhe im Preissegment von über 100.- € verkauft. Das Ziel von adidas ist es, die „Foot Locker“-Konsumentengruppe (v.a. „Sport Inspired High“ und „Style Adopter“) durch Entwicklung herausragender Markenkonzepte und Produkte zu gewinnen. „Foot Locker“’s Hauptgeschäft (ca. 80%) besteht aus dem Verkauf von Sport- und Trendschuhen, dabei stellt der Großteil die Bereiche „Running“ und so genannte „Specials“ (Sneakers und Fußballschuhe) dar. Der Kundenkreis, der über „Foot Locker“ erreicht wird, entspricht somit dem idealen adidas-Kunden in hohem Maße. Diese Tatsache und die, absolut gesehen, hohen

Umsatzzahlen veranlassen adidas, diesem Sportfachhändler umfassende und teils exklusive Marketingunterstützung zu bieten. Nachfolgend sind einige dieser Exklusivkonzepte für „Foot Locker“ vorgestellt (s. Abbildungen 16, 17, 18 und 19) (Quelle: adidas intern).



Abbildungen 16 und 17: adidas *Velo* und *S-Master* bzw. adidas *a³*-Konzept *Hyperride II* (Quelle: adidas intern)

Abbildungen 18 und 19: adidas *adicolor*-Konzept „New York City“ (Quelle: adidas intern)

Es handelt sich damit um ein Paradebeispiel differenzierter Marktbearbeitung – hinsichtlich des eingeschalteten Absatzmittlers als auch des Kunden- und Produktbereichs.

5.2.1.5 Umfeldanalyse: Wettbewerber

Neben der Untersuchung von Kunden und Absatzmittlern ist die Beobachtung und Analyse der aktuellen und potenziellen Wettbewerber von großer Bedeutung, da die langfristige Marktpositionierung des Unternehmens u.a. von der Marktmacht seiner Konkurrenten und der Wahrscheinlichkeit des Markteintritts neuer Wettbewerber abhängt. Aufgrund fortschreitender Globalisierung und Technisierung, kürzeren Produktlebenszyklen, der Verbreitung des Internets und gestiegenen Kundenanforderungen sieht sich adidas mit immer schärferen Wettbewerbsbedingungen konfrontiert. Zu den Hauptkonkurrenten von adidas in der Sportartikelbranche gehören, neben der 1949 gegründeten japanischen Sportschuh- und -bekleidungsmarke Asics, vor allem der 1972 entstandene US-Konzern und Weltmarktführer Nike und das 1948 von Adi Dasslers Bruder Rudolph gegründete Unternehmen Puma. Nike und Puma werden mittlerweile auch in der Unternehmensführung von adidas als die beiden Hauptwettbewerber identifiziert, nachdem Puma lange Zeit aufgrund der deutlich hinter adidas liegenden Umsatzzahlen für nicht maßgeblich gehalten wurde. Dies änderte sich in den letzten Jahren aufgrund der überdurchschnittlichen Umsatzsteigerungen, die Puma erzielen konnte. Der folgende Abschnitt soll einen Überblick über die Umsatzverteilung und den Einsatz der Vertriebskanäle, im Besonderen der des Internets, der beiden Hauptwettbewerber Nike und Puma geben. Abschließend wird das Unternehmen Nike aufgrund der dominierenden Marktstellung einer detaillierteren Analyse unterzogen.

a) Umsatz der Wettbewerber

Vergleicht man den Umsatz im Jahr 2007 der beiden Hauptwettbewerber mit dem von adidas (vgl. Tabelle 4), fällt auf, dass Nike mit 12,2 Mrd. € Umsatz im Jahr 2007 (Geschäftsjahr bis 31.Mai 2007) als Branchenprimus feststeht. Nike hat es mit innovativer Werbung, ansprechenden Designs und einem ausgeprägten Gespür für kommende Trends geschafft, adidas beim Umsatz - insbesondere in den USA - deutlich zu distanzieren. Die Akquisition von Reebok zu Beginn 2006 ist ein Versuch, auf dem nordamerikanischen Markt umsatzbezogen zu Nike aufzuschließen. Reebok

setzte zum Vergleich im Jahr 2007 umgerechnet 2,3 Mrd. € um (vgl. adidas, 2008b). In Europa dagegen ist adidas weiterhin Marktführer – einen deutlichen Schub brachte hier als Einzelereignis die WM 2006 in Deutschland. Beide Ereignisse schraubten den Umsatz der adidas AG über 6,6 Mrd. € 2005 auf 10,3 Mrd € 2007 – während Nike zwischen 2005 und 2007 nur eine Umsatzsteigerung von ca. 0,5 Mrd. € erzielen konnte.

Puma liegt bezogen auf die reinen Umsatzzahlen mit knapp 2,4 Mrd. € 2007 zwar noch immer deutlich hinter den beiden Wettbewerbern zurück; dies erklärt sich z.T. aus der unterschiedlichen Unternehmensstrategie. Seit seiner Krise Mitte der neunziger Jahre setzt Puma neben klassischen Sportprodukten konsequent auf Mode- und Lifestyleprodukte und spricht dadurch insbesondere junge Menschen an. Ziel des Unternehmens ist es, eine der führenden „Multicategory"-Sportlifestylemarken zu werden (vgl. Puma 2007).

<table>
<tr><th></th><th>Nike</th><th>adidas AG</th><th>Puma</th></tr>
<tr><td>Umsatz 2007</td><td>16,3 Mrd US $
(12,2 Mrd. €)</td><td>Konzernumsatz: 10,3 Mrd. €
davon adidas 7,1 Mrd. €,
Reebok 2,3 Mrd. €,
Taylormade 0,8 Mrd. €</td><td>2,4 Mrd. €</td></tr>
<tr><td rowspan="5">Umsatz 2007 nach Absatzmärkten</td><td>USA: 37%</td><td>Nordamerika:
adidas: 18%
Reebok: 53%
Taylormade: 52%</td><td>USA: 25%</td></tr>
<tr><td>Europa: 29%</td><td>Europa:
adidas: 50%
Reebok: 32%
Taylormade: 12%</td><td>Europa mit Afrika/Mittlerer Osten: 53%</td></tr>
<tr><td>Asien/Pazifik: 14%</td><td>Asien:
adidas: 24%
Reebok: 11%
Taylormade: 35%</td><td rowspan="3">Asien: 22%</td></tr>
<tr><td>Lateinamerika: 6%</td><td rowspan="2">Lateinamerika:
adidas: 8%
Reebok: 4%
Taylormade: 1%</td></tr>
<tr><td>andere Geschäfte[9]:14,1%</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Umsatz 2007 nach Produkten</td><td>Schuhe: 53%</td><td>Schuhe: 47%</td><td>Schuhe: 58%</td></tr>
<tr><td>Textilien: 29%</td><td>Textilien: 41%</td><td>Textilien: 35%</td></tr>
<tr><td>Accessoires: 6%</td><td>Accessoires: 12%</td><td>Accessoires: 7%</td></tr>
<tr><td>Sonstiges: 12%</td><td></td><td></td></tr>
</table>

Tabelle 4: Umsatzstrukturen 2007 von Nike, adidas und Puma (vgl. adidas 2008b, Puma 2008; www.fashionunited.de/news/nike)

b) Struktur der Vertriebskanäle der Wettbewerber

Ein Vergleich des Multi-Channel-Marketings der beiden Hauptwettbewerber bzw. des Einsatzes der Vertriebskanäle lässt auf den ersten Blick kaum Unterschiede erkennen. Nike und Puma nutzen ebenfalls vorwiegend den Sportfachhandel und die

[9] weitere Marken den Konzerns (z.B. Converse)

Sportabteilungen der Warenhäuser sowie den externen Versandhandel als Hauptvertriebskanal. Daneben betreiben beide Konkurrenten Call Center und einen Direktverkauf über ihren eigenen Einzelhandel („Nike Towns“, „Nike Stores“, „Nike Factory Stores“, „Puma Concept Stores“, „Puma Stores“ und Fabrikverkäufe). Im Gegensatz zu den beiden Wettbewerbern fehlt adidas aber der eigene Internet-Direktvertrieb. Puma eröffnete seinen eigenen Online-Shop für Europa im Januar 2005, der „Nikestore.com“ für den europäischen Markt existiert seit Januar 2006, in den USA sogar schon seit Anfang 2000 (Information Ruprecht, adidas AG).

c) Gezielte Wettbewerberanalyse des Unternehmens Nike

In der Auseinandersetzung mit Nike um die Weltmarktführerschaft in der Sportartikelbranche ist eine detaillierte Analyse der Multi-Channel-Marketing-Aktivitäten des schärfsten Konkurrenten besonders wichtig. Diese Analyse stellt für adidas eine wichtige Basis zur Anpassung und Weiterentwicklung seiner eigenen Strategie dar. Nachfolgend werden die wichtigsten Eckpunkte des Multi-Channel-Marketings von Nike dargestellt. Die Analyse basiert auf einer im Auftrag von der adidas AG erstellten Untersuchung durch das englische Marktforschungsunternehmen Simpson Carpenter.

Kunden des Unternehmens Nike

Der durchschnittliche Nike-Kunde ist mit etwa 20 Jahren im Vergleich zum Gesamtmarkt „Sportartikel“ deutlich jünger und überwiegend männlich (Information Ruprecht, adidas AG). Nike weist dabei in allen Produktbereichen einen weltweit konstanten Marktanteil auf. Gleiches gilt im benachbarten Bereich „Freizeitbekleidung“. Nike hat in allen Segmenten in etwa gleich große Anteile (Information Ruprecht, adidas AG). Die adidas Kundensegmentierung unterscheidet sich davon aufgrund größerer Anteilsschwankungen signifikant: das Unternehmen führt im Bereich „Pure Performance“ hinsichtlich der Kundenzahl, fällt jedoch im Segment „Style Setter“ deutlich ab. Auch in der Kundenstruktur sind Unterschiede erkennbar: Nike spricht in höherem Maße und in den beiden Bereichen „Sportartikel“ und „Freizeitbekleidung“ im Vergleich zu adidas mehr „A“- und „B“-

Kunden an[10]. Ähnliches kann im Ausgabeverhalten für sportliche Freizeitschuhe festgestellt werden (Information Ruprecht, adidas AG).

Kampagnen des Unternehmens Nike

Nike fährt zahlreiche, sehr durchdachte und erfolgreiche Marketing-Kampagnen, die wesentlichen Anteil am Erfolg der Marke haben. Vermehrt setzt das Unternehmen dabei auf emotionale Aspekte der sportlichen Leistung als solcher (Kampf, Anstrengung, Ausdauer, Grenzüberschreitung, Schmerz), während die Präsentation von Erfolgen selbst (Siege, Medaillen, Meisterschaften etc.) in den Hintergrund tritt. Diese Strategie erhöht die Identifikationsmöglichkeiten des Kunden mit den das Unternehmen repräsentierenden Sportstars[11]. Daneben treten Kampagnen, die gezielt einzelne Kundenkreise ansprechen wie „Nike Pro“[12], die technikorientierte „Nike+“-Werbung[13], die Fußball-Kampagne „joga bonita“[14] oder nur die einzelne Spitzensportler mit besonderem Image präsentieren[15] (Quelle: adidas intern).

---

[10] „A“-Kunden geben jährlich durchschnittlich ca. 228 €, „B“-Kunden ca. 95 € und „C“-Kunden ca. 39 € für Sportschuhe aus.

[11] Exemplarisch genannt seien der Fußballstar Ronaldinho, der frühere amerikanische Profi-Radrennfahrer und siebenmalige Tour-de-France-Sieger Lance Armstrong, der amerikanische NBA-Star Lebron James, der neuseeländischen Gewichtheber Mark Spooner und die britische Langstreckenläuferin und Marathon-Weltrekordhalterin Paula Radcliffe.

[12] Print-Werbung mit dem Slogan “An Athlete‘s Secret Weapon“, wirbt für Nike Pro Sportkleidung und zeigt Sport-Stars, z.B. Miroslav Klose oder Rafael Nadal.

[13] Präsentiert wird die Partnerschaft der Computerfirma Apple, mit der für Nike Sportschuhe und den Apple iPod geworben wird. Beide Produkte lassen sich mittels kabelloser Technik miteinander verbinden, so dass der tragbare Musikspieler während des Sporttreibens nicht nur Daten wie Zeit, Entfernung, verbrannte Kalorien und Geschwindigkeit anzeigt und speichert, sondern nebenbei noch die Lieblingsmusik abspielt (Nike, 2008a).

[14] „Joga Bonita“ lief vor der Fußball-WM 2006 mit Print-Anzeigen und im Internet. Fußballbegeisterte Jugendliche hatten die Möglichkeit, „Mitglied“ einer interaktiven Fußball-Gemeinschaft zu werden (Quelle: adidas intern).

[15] Die Werbekampagne um die russische Tennisspielerin und Model Maria Scharapova soll vor allem junge Frauen ansprechen, um den Verkauf im Damenbereich weiter zu erhöhen.

Neueste Nike-Produkte

Die verschiedenen Produktlinien sind auf die Marketing-Kampagnen abgestimmt. Neben Klassikern wie die jeweils neueste Version des Laufschuhs „Nike Air“ und „Nike Air 360“, gibt es bspw. im Tennis- und Laufbereich eine durch die Werbung mit der Tennisspielerin Scharapowa publizierte neue Kollektion, bestehend aus Tennis- und Laufkleidung sowie Schuhen und Unterwäsche. Trendorientierte Produktlinien werden schnell auf den Markt geworfen[16]. Passend zur „Nike+“-Kampagne präsentiert das Unternehmen Produkte für den Laufsport, die die Technik integriert haben, um sie mit dem Apple iPod zu verbinden (vgl. Nike, 2006a). Die Sportbekleidungslinie „Nike Pro“ beinhaltet Sportkleidung in den Bereichen „Men’s Pro Vent Tight“, „Women’s Pro Vent Tight“ und „Special Edition Pro Vent Tight“ und bietet Temperaturkontrolle, Feuchtigkeitstransport und eine nahtlose Webtechnik (Nike, 2006b). Des Weiteren bietet Nike mit „Total 90“, „Tiempo Legend“ und „Mercurial Vapor“ drei verschiede Fußballschuh-Linien an, jede mit klar umrissener Charakteristik. Die sind auch Linien im Textilbereich präsent (vgl. Nike, 2006b). Zum ersten Mal gibt es mit der „Ronaldinho-Kollektion“ Fußball- und Modeprodukte, die in Zusammenarbeit mit einem einzelnen Athleten entstanden (vgl. Nike, 2006c).

d) Werbung und Kommunikation im Unternehmensvergleich adidas und Nike

Nachfolgend wird die grundsätzliche Werbe- und Kommunikationsleistung der beiden Wettbewerber gegenüber gestellt[17]. Die Werbeausgaben beliefen sich in den Ländern Deutschland, Frankreich, Spanien, Italien und Großbritannien von Januar bis Ende Oktober 2006 bei Nike auf insgesamt ca. 72,6 Mio. €, während adidas 52,3 Mio. € ausgab (Quelle: adidas intern). Beide Unternehmen investierten den größten Teil ihres Budgets (61,5% bzw. 68%) in Fernsehwerbung. Nike legte im Vergleich zu

[16] Für den weltweiten Tanz-Wettbewerb „Dance to LA“ fertigte Nike innerhalb kürzester Zeit spezielle sportliche Tanzbekleidung und -schuhe an, um seine Anstrengungen im Damenbereich weiter zu forcieren (Quelle: adidas intern).

[17] Die Ergebnisse beruhen Untersuchungen der von adidas beauftragten Medienagentur CARAT (Quelle: adidas intern).

adidas mehr Wert auf digitale Werbung, adidas zog es vor, mehr in Print-Werbung zu investieren (s. Abbildung 20) (Quelle: adidas intern).

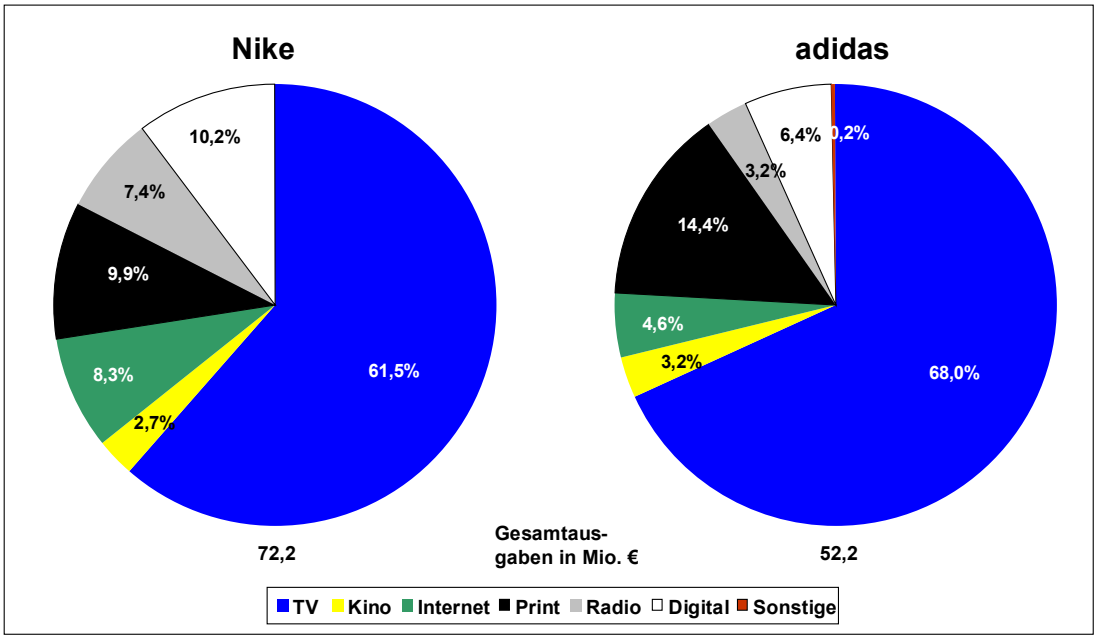


Abbildung 20: Werbeausgaben (prozentualer Anteil) von Nike und adidas in den einzelnen Werbekanälen von Januar bis Ende Oktober 2006 (Quelle: eigene Darstellung nach adidas internen Informationen)

Im Bezug auf die Werbewahrnehmung der beiden Marken in den genannten Ländern ist Nike insgesamt dominierend. Dies gilt sowohl bei der Markenwiedererkennung als auch bei der richtigen Zuordnung der Marke und der einzelnen Produktlinien zum Unternehmen. Besonders wichtig erscheint, dass Nike gegenüber adidas in den Bereichen „Sympathie“ bzw. „Beliebtheit“ sowie der Marken- und Werbewahrnehmung insgesamt in fast allen untersuchten Ländern besser abschneidet. Einzige Ausnahme ist Deutschland, wo die Markeneinprägsamkeit annähernd ausgeglichen ist, adidas aber in der Wahrnehmung durch die Werbung vorne lag (Quelle: adidas intern).

e) Einsatz der Vertriebskanäle des Unternehmens Nike – Schwerpunkt E-Commerce

Wie bereits erwähnt nutzt auch Nike dieselben Vertriebskanäle wie adidas, allerdings mit einer bedeutenden Ausnahme: Nike betreibt im Gegensatz zu adidas

seit dem Jahr 2000 in den USA und seit 1. Januar 2007 in Europa einen eigenen Internet-Direktvertrieb, bei dem Waren aus den Kollektionen für den Fachhandel direkt im eigenen Online-Store „nikestore.com“ vertrieben werden (Quelle: adidas intern). In diesem Bereich sieht adidas derzeit den entscheidenden marktstrategischen Wettbewerbsnachteil. Der Nike-Online-Store startete mit rund 1000 verschiedenen Styles in 13 europäischen Ländern, darunter in Deutschland und Österreich. Nike verkauft größtenteils zu den regulären Einzelhandelspreisen, jedoch laufen viermal jährlich zweiwöchige Sonderpostenaktionen, bei denen bis zu 5% der angebotenen Kollektion mit einem Abschlag von 30% verkauft werden (vgl. SAZ Sport, 2006, S.6). Der Marketingmix des Online-Stores stellt sich wie folgt dar: produktbezogen bietet er neben der regulären Kollektion auch exklusive Produktlinien. Die Verkaufsmodalitäten entsprechen den gängigen Praktiken: das Produkt kann innerhalb von 30 Tagen nach Kauf ohne Angabe von Gründen zurückgeschickt werden. Der Online-Preis der Ware entspricht den Händlerpreisen. Die bestellte Ware kann mittels Kreditkarte, Kundenkarte oder via Banküberweisung (Vorausbezahlung) erworben werden. Es werden ca. viermal im Jahr Warenüberhänge bis zu 30% billiger verkauft. Die Ware wird ab einem Warenwert von 200 € kostenlos versendet, darunter für 6,95 €. Die Lieferzeit beträgt ein bis sechs Arbeitstage, allerdings kann auch ein aufschlagpflichtiger Express-Versand gewählt werden. Um Waren bestellen zu können, ist eine Anmeldung bzw. ein Kundenkonto erforderlich. Beworben wird der Store ausschließlich durch auffällige Hinweise, die in die Nike Internetseite integriert wurden. Auf Werbung über Schlüsselwörter bei Suchmaschinen wurde verzichtet (vgl. SAZ Sport, 2006, S.6).

Aufgrund der eigenen Planungen, einen Online-Store aufzubauen, ist für adidas eine SWOT-Analyse der Wettbewerber-Seite enorm wichtig. Im Folgenden wird das Ergebnis der Untersuchung kurz dargestellt. Die Stärken des Nike-Online-Verkaufs liegen in der Breite der angebotenen Kollektion, der einfachen Bedienbarkeit der Internetseite und der einfach und flexibel zu handhabenden Individualisierung von Produkten. Negativ fällt auf, dass Rabattaktionen selten sind und keine Such- und Filterfunktionen zur schnelleren Produktan- und -auswahl angeboten wird. Der Nike Online-Shop bietet aufgrund optimierter Menüführung im Vergleich zur bisherigen adidas-Internetseite wesentlich schnellere Navigationsmöglichkeiten – er ist damit nutzerfreundlicher gestaltet. Angeboten werden zudem der schnelle Zugang zum Kooperationspartner „Apple“. Beide

Unternehmen versuchen so, Cross-Marketing-Möglichkeiten zu nutzen. Abgerundet wird das Nike-Internetportal durch CRM-Tools wie die zwingende Anmeldung bei der Warenbestellung. Auffallend ist, dass der stationäre Fachhandel bzw. Hinweise zur Auffindung von nahegelegenen Händlern der jeweiligen Region kaum aufgenommen worden sind.

5.2.2 Marktsegmentierung

Die Marktsegmentierung soll Entscheidungskriterien für die strategische Ausrichtung des Multi-Channel-Marketing durch eine Aufteilung des insgesamt zu bearbeitenden Marktes in verschiedene Gruppen von Marktteilnehmern und eine darauf beruhende Analyse des Kundenverhaltens liefern. Für diese Aufteilung sind nun selbst wieder bestimmte Kriterien erforderlich, um sinnvolle Gruppenbildungen zu erreichen und damit zu aussagekräftige Ergebnissen zu gelangen. Aus der Vielzahl der in der Literatur angebotenen Kriterien zur Marktsegmentierung werden nachfolgend vier besonders geeignet erscheinende Kriterien herangezogen. Es handelt sich um die „verhaltensorientierte“, die „nutzenorientierte“, die „psychografische“ und die „soziodemografische“ Marktsegmentierung. (vgl. Wirtz 2008, S. 133ff.; Meffert 2000, S. 185ff.; Homburg/Krohmen 2006, S.485ff.).

a) Verhaltensorientierte Marktsegmentierung

Die verhaltensorientierte Marktsegmentierung konzentriert sich auf Entscheidungsparameter, die am tatsächlichen Konsumverhalten der Kunden anknüpfen. Dies ist gerade in Bezug auf Entscheidungen im Multi-Channel-Marketing-Marketing bedeutsam, weil sich so Kundengruppen mit unterschiedlichem Konsumverhalten identifizieren lassen, die dann schwerpunktmäßig unterschiedlichen Marketingkanälen zugeordnet werden können. Einzelne Kriterien für die Segmentierung sind Produktsuch- und Kaufverhalten, Informations- und Kommunikationsverhalten, produktbezogenes Verhalten und die Einkaufsstättenwahl (vgl. Wirtz 2008, S. 138; Meffert 2000, S.208f.).

b) Nutzenorientierte Marktsegmentierung

Die nutzenorientierte Marktsegmentierung unterteilt die Kunden im Hinblick auf die mit dem Produkt, aber etwa auch mit dem jeweiligen Vertriebskanal verbundenen Nutzen. Damit gibt diese Segmentierung gleichzeitig wichtige Hinweise für das Design eines Vertriebskanals, um die Nutzenerwartung des Kunden optimal zu befriedigen. In betracht kommen Kriterien wie Preis-, Qualitäts-, Service- oder Imagenutzen (Wirtz 2008, S. 142; Meffert 2000, S. 205f.).

c) Psychografische Marktsegmentierung

Die psychografische Marktsegmentierung knüpft an eher mittelbar beobachtbaren Kriterien, gleichsam „inneren“ Tatsachen an, die bei richtiger Ermittlung gleichwohl von erheblicher Relevanz sind. Es sind dies die inneren Einstellungen, die gesamte Persönlichkeit sowie der daraus resultierende persönliche Lebensstil, Normen und Wertvorstellungen, Gruppenzugehörigkeitsgefühle und biografischer Hintergrund. Für die Zuordnung der Kundengruppen werden dabei insbesondere die darauf gründende Einstellung zum Produkt, konsumrelevante Persönlichkeitsmerkmale wie Kontaktfreudigkeit, Neugier und Aufgeschlossenheit, technisches oder künstlerisches Interesse sowie der Lebensstil insgesamt herangezogen (nach Wirtz 2008, S. 139; Meffert 2000, S. 196ff.).

d) Soziodemografische Marktsegmentierung

Die Markteinteilung wird in diesem letzten Bereich anhand von demografischen und sozioökonomischen Kriterien vorgenommen. Es handelt sich um objektive und zumeist leicht zu ermittelnde Kriterien, die allerdings in vielen Fällen keine unmittelbare Aussage über das Konsumverhalten zulassen. Zu diesen Merkmalen gehören Alter, Geschlecht, Familienstand und Haushaltsgröße, Ausbildungsstand, Beruf, Einkommen, Wohnort, Konfession, Hobbys, gesellschaftliche Aktivitäten, Anzahl der vorhandenen Konsumgüter etc. Beliebt sind die Verknüpfung von Kriterien wie Alter, Geschlecht und Ausbildungsstand einerseits mit dem zu Konsumzwecken verfügbaren Einkommen andererseits, um so Aussagen

zu verschiedenen Marketingbereichen wie Produktgestaltung und Preisgestaltung, treffen zu können, aber eben auch der Zuordnung zu bestimmten – etwa preislich unterschiedlichen - Vertriebskanälen vorzunehmen (vgl. Homburg/Krohmer 2006, S.486; Meffert 2000, S.194f.).

5.2.3 Festlegung der Marktbearbeitungsstrategie

Basierend auf den Ergebnissen der Marktsegmentierung und ergänzenden strategischen Überlegungen ist nachfolgend die grundsätzliche Marktbearbeitungsstrategie festzulegen.

Marktbearbeitungsstrategien lassen sich grundsätzlich unterscheiden nach undifferenzierten und differenzierten Ansätzen. Die Differenzierung kann sich dabei beziehen auf die Art der angebotenen Produkte, die Preisgestaltung, die Art der Kommunikation mit dem Kunden, Lieferungs- und Zahlungsmodalitäten etc. in Abhängigkeit vom jeweiligen Marketingkanal. Bei einer undifferenzierten Strategie erfolgt eine Marktbearbeitung auf der Grundlage eines übergreifend einheitlichen Marketingkonzepts. Zwischen den einzelnen Marketingkanälen wird nicht unterschieden (vgl. Wirtz 2008, S. 144f; Meffert 2000, S. 216f.).

Dagegen passt die differenzierte Marktbearbeitung die Auswahl und den Einsatz der verschiedenen Marketinginstrumente dem jeweiligen Kanal spezifisch an. Es wird kein einheitliches, sondern ein marktkanalangepasstes Marketingkonzept verfolgt. Die Vorteile dieses Ansatzes liegen in der Möglichkeit, unterschiedliche Produkte differenziert zu vertreiben und dabei ein breit gestreutes, inhomogenes Kundenspektrum optimal zu bedienen (vgl. Wirtz 2008, S. 147).

5.2.4 Konfiguration des Marketingkonzepts bei der adidas AG

Die Konfiguration des Marketingkonzepts bei der adidas AG orientiert sich wiederum an der Unterscheidung zwischen Absatzmittlern, den Händlern, und den Endkunden. Beide Gruppen unterscheiden sich grundsätzlich hinsichtlich ihrer Bedürfnisse und ihren Erwartungen an das Unternehmen. Dennoch sollen vorab bestimmte Grundprinzipien dargestellt werden, die das Marketingkonzept der adidas

AG übergreifend charakterisieren. Grundsätzlich sieht sich die adidas Gruppe in einem Marktumfeld, welches stark vom Preis und einem Mangel an Differenzierung geprägt ist. adidas ist daher – da es keine Preisführerschaft anstrebt – in erhöhtem Maße gezwungen, über das Markenimage Kundenansprache zu erreichen. Generell möchte sich das Unternehmen – konform zum kommunizierten Image technologie- und innovationsorientierter Sport- und Lifestyleprodukte – auch in seinen Kundenbeziehungen entsprechend aufgestellt wissen. Dazu kommt das Bestreben nach stärker individualisierten Kundenkontakten und –beziehungen. Vorrangig bedeutet dies im Endkundenbereich die Schaffung intensiverer Kundenbindung am Point-of-Sale: hier besteht aus Unternehmenssicht nach wie vor Potenzial, die Präsentation der Marken am Verkaufsort (Point-of-Sale) zu verbessern. Die damit bezweckte gesteigerte Kundenbindung soll mittelbar auch die Effizienz und die Profitabilität der Einzelhandelspartner erhöhen. adidas versucht durch eine enge Zusammenarbeit mit den Händlern, die Produktwahrnehmung vor Ort zu verbessern. Dabei sieht sich das Unternehmen bei der Nutzung dieser Potenziale bereits in einer führenden Position. Dies gilt sowohl für „Shop-in-Shop“-Konzepte (z. B . mit „JJB“ und „Dick’s Sporting Goods“) als auch für Partnerschaften mit dem Einzelhandel (z. B mit Intersport).

Das strategische Ziel: durch derartige Initiativen soll die Produktpräsentation innovativer gestaltet werden, um gezielt Vorstellungen und Botschaften der Marken zu vermitteln. Ein Beispiel ist ein 2006 vorgestelltes interaktives Konzept für den Einzelhandel: das adidas „mi Innovation Center“. Es handelt sich dabei um eine Art interaktiver Plattform zur individuellen Konfiguration von Sportschuhen. Durch den Einsatz von modernster Technologie sollen darüber Schuhe angeboten werden, die Spitzeninnovationen mit den individuellen Anforderungen an Passform und Leistungsfähigkeit der Konsumenten vereinen und gleichzeitig dem Verbraucher ein besonderes Einkaufserlebnis bietet. Das Konzept hat sich allerdings nicht im gewünschten Ausmaß entwickelt. Entgegen den Planungen gibt es derzeit weltweit nur zwei dieser besonderen „touchpoints“. Die weitere Entwicklung und Umsetzung dieses Konzepts ist noch völlig offen.

Im Bereich Internet ist die Strategie stark konkurrenzbezogen. Aus der Einsicht, dass die Hauptkonkurrenten Puma und Nike einen jahrelangen deutlichen Vorsprung in diesem Segment besitzen, versucht adidas nunmehr, Anschluss zu

finden. Das Unternehmen ist allerdings derzeit noch nicht in der Lage, sich in diesem Bereich als „benchmark“ zu präsentieren.

5.2.5 Endkundenstrategie

Kundenorientierung und –bindung spielt eine ganz entscheidende Rolle im Multi-Channel-Marketing des Unternehmens adidas im Verhältnis zum Endkunden. Die Verbesserung der Kundenzufriedenheit führt zu Umsatzsteigerungen und Kostensenkungen und hat somit erheblichen Einfluss auf den Geschäftserfolg des Unternehmens. Um eine höhere Kundenzufriedenheit zu erreichen, kommt beim Multi-Channel-Marketing von adidas dem Aufbau und der Pflege von individuellen Kundenbeziehungen eine besondere Bedeutung zu. Dem Kunden sollen mehr und flexibel nutzbare Kanäle zur Verfügung stehen. Selbst wenn der Kunde versucht ist, den Kanal zu wechseln, kann er so besser gebunden werden. Auch wenn die Kosten zur Gewinnung eines neuen Kunden im Vergleich zu den Kosten der Kundenbindung deutlich höher sind, so bleibt die Neukundengewinnung eines der Hauptziele der Multi-Channel-Marketing-Strategie des Unternehmens adidas. Beim Vertrieb von adidas Produkten steht aus Sicht des Unternehmens natürlich die Umsatzgenerierung und –steigerung mit an erster Stelle. Durch das Multi-Channel-Marketing von adidas ist es möglich, einerseits durch umfangreiche und unterschiedliche Werbemaßnahmen, andererseits durch spezielle Multi-Channel-Angebote in den unterschiedlichsten Kommunikations- und Vertriebskanälen unterschiedliche Kundengruppen anzusprechen und den Kundenansprüchen an Convenience und Schnelligkeit besser gerecht zu werden.

5.2.6 Zusammenfassende Bewertung

Im Gegensatz zur Distribution über einen einzigen Absatzkanal sieht sich adidas beim Einsatz mehrerer Kanäle nicht nur der Herausforderung gegenüber, die einzelnen Absatzkanäle zu gestalten und zu steuern, sondern auch diese Kanäle voneinander abzugrenzen. adidas’ Multi-Channel-Marketing muss als ein Prozess verstanden werden, der ständig an Marktbedingungen, Kundenbedürfnisse und

technologische Entwicklungen anzupassen ist. Diese Prozesskoordination ist mit einem hohen Aufwand verbunden und kann bei mangelnder Integration und Synchronisation zu Imageschäden bzw. zum Verlust von Kunden führen. Ebenso ist in diesem Zusammenhang das Produktmanagement gefragt, neue Produkte, Konzepte und Technologien zu entwickeln, die gezielt die verschiedenen Kundengruppen des Unternehmens ansprechen und die in den relevanten Absatzkanälen angeboten werden.

Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass adidas ihre Kunden in Anbetracht der Vielfalt unterschiedlicher Kanäle nicht verwirren darf, da ihnen aufgrund zahlreicher unübersichtlicher Angebote und Möglichkeiten an vorteilhaften Alternativen der Überblick verloren gehen kann. Des Weiteren ist es für adidas wichtig, Konflikte zwischen den Kanälen weitestgehend zu vermeiden. Kanalkonflikte entstehen, wenn es zu Überschneidungen von z.B. von Produktangeboten der Kanäle kommt. Meist wird durch das Internet die Befürchtung hervorgerufen, dass es klassischen Kanälen wie dem Handel Kunden entzieht und letzter an Bedeutung verliert. Solche so genannte Kannibalisierungseffekte lassen sich nicht vollständig vermeiden und müssen von adidas und ihren Partnern in gewissem Umfang in Kauf genommen werden. adidas wird beispielsweise bewusst eine geringe Auswahl seines Sortiments zum gleichen Preis online anbieten, um nur eine ganz bestimmte Kundengruppe zu erreichen und nicht das Kerngeschäft zu schädigen. Differenzierung spielt dabei also eine wichtige Rolle.

Damit das Multi-Channel-Marketing von adidas erfolgreich genutzt werden kann, muss versucht werden, einerseits den direkten Vertrieb optimal zu gestalten, anderseits vor allem erfolgreich mit den Absatzmittlern bzw. Händlern zusammenzuarbeiten. Eine Gefahr besteht darin, dass das Unternehmen zur Vereinfachung allgemein gültige Ansätze zur Gestaltung und Steuerung aller Kanäle anwendet und dadurch spezielle Vorteile einzelner Kanäle kaum nutzt. Daher ist es wichtig, dass jede Kundengruppe bzw. die Händler des jeweiligen Kanals getrennt betrachtet werden. Dies stellt eine enorme Aufgabe dar, die sich nur mit sehr hohem Aufwand umsetzen lässt.

5.3 Das operative Multi-Channel-Marketing

Das operative Marketing basiert auf den Grundentscheidungen des strategischen Marketings und soll die dort gefundenen Konzepte umsetzen. Darunter fallen unterschiedlichste Bereiche wie die Produkt- und Preispolitik, die Kommunikationspolitik oder der Distributionspolitik.

5.3.1 Ausgewählte Bereiche im Multi-Channel-Marketing-Bereich

a) Preispolitik

Die Preispolitik betrifft die Festlegung des vom Kunden für das jeweilige Produkt zu entrichtende Entgelt (vgl. zum Folgenden Homburg/Krohmer 2006, S. 669f.; Meffert 2000, S. 482ff.) Von besonderer Bedeutung sind dabei die Preisbestimmung bei Neueinführung des Produkts und ihre Veränderungen im Produktlebenszyklus. Wichtig ist weiterhin die „Einbettung“ in das Produktumfeld, sprich in ein eventuell bestehendes Produktprogramm oder die Gesamtproduktpalette eines Unternehmens. Produkte von überragender technischer oder designbezogener Innovation, generell alle Premiumprodukte, werden bei ihrer Markteinführung möglichst hochpreisig angesetzt, um damit den Imagenutzen für die Kunden weiter zu befördern und die diesbzgl. Kaufbereitschaft zu nutzen. Diese Vorgehensweise trifft in starkem Maße für Neuprodukte von adidas zu, die regelmäßig als Vorreiter technologischer Innovation vermarktet werden[18].

Diese Preisbestimmung kann im Multi-Channel-Marketing eine spezifische Funktion zur Kennzeichnung verschiedener Vertriebskanäle haben. So können eventuelle, durch die Wahl des Vertriebswegs entstehende, Transaktionskostengewinne an den Kunden weitergegeben werden und dieser so gezielt in bestimmte Vertriebskanäle geführt werden. Andererseits ist sorgfältig auf eine Abstimmung innerhalb des Gesamtgefüges zu achten. Die verschiedenen

[18] Bspw. Produkte wie Datensammlungen per im Laufschuh integriertem Chip oder die in Kooperation mit Polar entwickelten Pulsmesser, die ohne Brustgurt auskommen, sondern in die Bekleidung integriert sind.

Vertriebskanäle müssen untereinander abgestimmt werden (sog. horizontale Koordination). Auch wenn bspw. im Direktvertrieb an sich eine wesentlich flexiblere Preispolitik möglich wäre, kann es erforderlich sein, auf diese kanalspezifischen Vorteile zu verzichten, um die Beteiligten in den anderen Vertriebswegen (Groß- und Einzelhändler) nicht zu demotivieren oder zu verlieren. Dennoch sollte die Möglichkeit von Preisdifferenzierungen im Multi-Channel-Marketing moderat genutzt werden, sofern nicht übergeordnete Gesichtspunkte (z.B. hinsichtlich der Premiumproduktlinien) dagegen sprechen.

b) Produktpolitik

Die Produktpolitik betrifft die Gestaltung der einzelnen Produkte, aber auch der verschiedenen Produktreihen und des Gesamtproduktprogramms eines Unternehmens. Die Produktpolitik sollte sich an der Maximierung der Nutzenbefriedigung des Kunden orientieren, um so den Unternehmenserfolg zu gewährleisten. Um Letzteres sicherzustellen, muss die Produktpolitik letztlich sicherstellen, dass sich die Art und Weise der Produktgestaltung für den Kunden als Vorteil gegenüber den Konkurrenzangeboten darstellt und er deshalb seine Kaufentscheidung im Sinne des Unternehmens trifft. Die der Produktpolitik zuzuordnenden Aufgaben sind vielfältig. Sie umfassen die eigentliche Produktentwicklung, die Verpackungsgestaltung, den After-Sales-Bereich (insbes. Serviceangebote), die Markenpolitik, letztlich das gesamte Management des Produkts im Laufe eines Produktlebenszyklus. Dazu tritt die Koordination der gesamten Produktpalette eines Unternehmens (vgl. zum Ganzen Meffert 2000, S. 327ff.; Wirtz 2008, S.219ff.).

Die Produkte müssen im Multi-Channel-Marketing-Bereich auf die unterschiedlichen Funktionen und Möglichkeiten der einzelnen Kanäle abgestimmt sein. Typischerweise werden bestimmte Produktlebenszyklen bestimmten Vertriebswegen zugeordnet. Die neu eingeführten Premiumprodukte bspw. werden nur in ausgewählten eigenen oder Fachhandelsgeschäften, die „poor dogs“ dagegen bevorzugt über „Outlet-Stores“ vertrieben. Auch stellen die verschiedenen Vertriebswege unterschiedliche Anforderungen an die Verpackung (Kaufanreiz oder transportgeeignet). Von besonderer Bedeutung ist die Markenführung im Multi-

Channel-Marketing. Dabei ist die grundlegende Entscheidung zu treffen, ob eine einheitliche, kanalübergreifende oder eine differenzierte, kanalspezifische Markenführung gewählt werden soll. Die Antwort wird sich regelmäßig aus der Entscheidung über die Marktbearbeitungsstrategie ergeben. Über eine differenzierte Markenführung lassen sich z.B. Kannibalisierungseffekte eher vermeiden oder ein unterschiedliches Serviceniveau rechtfertigen (vgl. Meffert 2000, S. 327ff.; Wirtz 2008, S.219ff.).

c) Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik dient der ziel- und zweckgerichten Weitergabe von relevanten Informationen an die Absatzmittler und Endverbraucher eines Unternehmens. Der zentrale Zweck ist die Steuerung der Adressaten hinsichtlich ihrer Erwartungen, Einstellungen und Verhaltensweisen gegenüber dem Unternehmen insgesamt, den Produkten im Einzelnen und dem darauf bezogenen Konsumverhalten (vgl. zum Ganzen Homburg/Krohmer 2006, S. 763ff.; Wirtz 2008, S. 238ff.). Dabei ist zwischen der Kommunikation gegenüber den Absatzmittlern und den Endkunden zu unterscheiden. Die endkundenbezogenen Ziele werden gemeinhin mit der „AIDA-Formel“ erfasst: Ziele sind die Erreichung von „**A**ttention“ (die Aufmerksamkeit des Kunden erhalten), „**I**nterest“ (das Interesse des Kunden wecken), „**D**esire“ (den Wunsch nach Besitz des Produkts wecken) und „**A**ction“ (die diesbzgl. Konsumhandlung vornehmen, z.B. durch Kauf des Produkts) (vgl. Homburg/Krohmer 2006, S. 766.; Wirtz 2008, S. 242f.). Demgegenüber ist der Absatzmittler durch die Kommunikation zur Aufnahme des Produkts in sein Angebot zu bewegen sowie zu eigenen Marketingmaßnahmen zu motivieren (u.U. im Verbund mit dem unterstützend auftretenden Unternehmen). Letzteres erfordert die Vermittlung der wesentlichen Markeninhalte (z.B. durch Schulungen, Produktpräsentationen, aber auch gemeinsamen Veranstaltungen), damit der Absatzmittler diese überzeugend und einheitlich dem Endverbraucher kommuniziert.

Zu den Instrumenten der Kommunikationspolitik gehören die Werbung, der Bereich „Public Relation“, das Sponsoring und Event-Marketing, die Präsentation auf Messen und sonstigen Ausstellungen sowie die direkte, u.U. auch interaktive oder individualisierte Kundenansprache.

Im Bereich Multi-Channel-Marketing besteht die wesentliche Aufgabe in einer koordinierten Kommunikation, die die Vermittlung der gewünschten Informationen über alle Kanäle mit gleichem Erfolg anstrebt. Auch insoweit ist eine grundsätzliche Entscheidung über eine einheitliche oder eine differenzierte Kommunikationspolitik zu treffen (Wirtz 2008, S. 247f.).

d) Distributionspolitik

Die Distributionspolitik dient der Optimierung der Auftragsabwicklung vom Eingang des Auftrags über die Auslieferung beim Kunden bis zur Sicherung eventueller After-Sales-Verpflichtungen des Unternehmens. Im Kern handelt es sich um den Bereich Logistik. Die Distributionspolitik umfasst daher die organisatorisch-administrative Auftragsverwaltung, vor allem im Sinne einer begleitenden Führung des Auftrags über alle Stadien der Abwicklung. Bzgl. der faktischen Umsetzung des Auftrags in seinen verschiedenen Stadien sind die Bereiche Lagerhaltung, Kommissionierung und Verpackung sowie Transport betroffen (vgl. Wirtz 2008, 256f.). Es ist offensichtlich, dass der Distributionspolitik im Hinblick auf die Kundenzufriedenheit größte Aufmerksamkeit zu schenken ist. Ziel muss es sein, das Produkt mit größtmöglicher Schnelligkeit zum Kunden zu bringen, ohne dabei Einbußen in anderen Bereichen hinnehmen zu müssen wie Beschädigungen, Falschlieferungen etc.. Zu dieser Optimierung des Bestellabwicklungszyklus gehört auch eine möglichst transparente und strukturierte Informations- und Kommunikationsorganisation im Dreiecksverhältnis Produzent, Händler und Endkunde.

Die Distributionspolitik im Allgemeinen ist abhängig von den verschiedensten Faktoren wie insbesondere der Qualität und den Kosten externer Logistikdienstleister (Speditionen) sowie der Produktart (Größe, Haltbarkeit, Verderblichkeit, Individualität etc.). Im Bereich des Multi-Channel-Marketing treten weitere Besonderheiten hinzu. Es geht um die Gestaltung und Sicherung des Warendurchlaufs in den einzelnen Kanälen, aber auch um die kanalübergreifende Vernetzung der Logistikleistungen, um die Vertriebskosten durch größtmögliche Standardisierung des gesamten logistischen Systems zu minimieren. Dabei müssen die Besonderheiten und Anforderungen der verschiedenen Vertriebskanäle berücksichtigt werden. So kann

ein Direktvertriebskanal zu umfangreicherer Lagerhaltung zwingen, da weniger periodische und damit kalkulierbare Warenabrufe erfolgen als bei der Einschaltung von Warenabsatzmittlern. So ist zu entscheiden, ob zentrale Warenlager für alle Kanäle betrieben werden können, ob die Verpackung einheitlich erfolgen kann, um in diesen Bereichen Größeneffekte zu nutzen (oder besondere Vorkehrungen z.B. für den Versandhandel erforderlich sind), welche Anforderungen jeder Vertriebskanal an den Warentransport stellt und an welcher Stelle der Transportkette diesbzgl. eine neue Transportschiene eröffnet werden muss. U.U. ist auch die Wahl der Transportmittel (Straße, Wasser, Schiene) in Abhängigkeit vom Vertriebskanal zu treffen. So kann es bei einem Multi-Channel-Marketing-System eher geboten erscheinen, den Transportbereich auszulagern, um die hier entstehenden Komplexitätsproblem in externe Verantwortung zu überführen. Schließlich stellt die Erhöhung der Vertriebskanäle auch erhöhte Anforderungen an das Informations- und Kommunikationssystem des Unternehmens hinsichtlich der Verarbeitung der verschiedenen Auftragsdaten und den jeweils vorzunehmenden Auftragsbearbeitungsschritten (vgl. zum Ganzen Wirtz 2008, S. 266f., m.w.N.).

5.3.2 Das operative Multi-Channel-Marketing in der Marketingstrategie der adidas AG

Wie oben bereits mehrfach erwähnt, spielt vor allem das veränderte Kundenverhalten eine bedeutende Rolle in der Entwicklung des Multi-Channel-Marketings. Dabei steht der Kunde im Mittelpunkt sämtlicher Aktivitäten. adidas als einer der weltweit führenden Anbieter der Sportartikelindustrie orientiert sich am Kunden und ist zum einen durch ständige Verbesserungen der Qualität, des Designs und Images seiner Produkte und zum anderen auch durch seine organisatorischen Strukturen bestrebt, die Erwartungen, Ansprüche und Wünsche des Konsumenten zu erfüllen. Zu dieser konsumentenorientierten Struktur gehört neben der Grobaufteilung der Marke adidas in die Gruppen „Leistungsorientierte Sportler“, „Lifestyle- und modebewusste Konsumenten“ auch die Diversifikation der Vertriebs- und Kommunikationskanäle, um in den verschiedenen Kanälen unterschiedliche Zielgruppen zu erreichen. Wie bereits erwähnt, stehen im Multi-Channel-Marketing

neben der Leistungserbringung auch der Aufbau und die Pflege von Kundenbeziehungen im Vordergrund.

a) Preispolitik adidas

adidas verfolgt eine Marken- und Vertriebspolitik, die ihren konsequenten Ausdruck in der Preispolitik findet. Das Unternehmen setzt auf Innovation, Design und technischen Vorsprung, um sich so von seinen Konkurrenten am Markt abzusetzen. Der überwiegende Teil der Produktpalette bewegt sich in höher- bis hochpreisigen Marktsegmenten. Die adidas Gruppe versucht daher nicht, Märkte über eine Preisführerschaft zu erschließen und vermeidet fast völlig mögliche Preisdifferenzierungen. adidas geht davon aus, das die Kaufentscheidung zumindest des Endkunden anhand der Verfügbarkeit der Produkte, des Einkaufskomfort und Produktqualität und –vielfalt getroffen wird, nicht jedoch anhand des Preises. Die Einhaltung der vorgegebenen Preisempfehlungen daher werden vom Unternehmen streng und konsequent überwacht. So werden bspw. Aufträge im Industriekunden- und Behördengeschäft abgelehnt, wenn diese nur auf Kosten von Preisabschlägen zustande kommen könnten. Die Geschäftsbeziehungen zu Händlern, die wiederholt von den Vorgaben des Unternehmens abweichen, werden abgebrochen. Dies bedeutet, dass auch die Preispolitik in den einzelnen Vertriebskanälen sich nicht sehr gravierend unterscheiden darf, um den Markeneindruck nicht zu verwässern. Ein weiterer Grund ist die angestrebte hohe Verschränkung der verschiedenen Vertriebskanäle, die einer starken Preisdifferenzierung konzeptionell entgegensteht. Aus diesem Grund ist auch die Preispolitik im Direktvertrieb wie dem eigenen Internet-Shop nicht auf die verbreitete Weitergabe von Kosteneinsparungen in Form von Preisvorteilen für den Endkunden geprägt. Das Preisniveau wird sich zwischen den Vertriebskanälen nicht unterscheiden.

Eine nur scheinbare Ausnahme zu dieser strikten Preispolitik stellen die eigenen Outlet-Shops mit ihrem deutlich abgesenkten Preisniveau dar: durch die Angebotsbeschränkung auf nicht mehr aktuelle Ware kann hier ein deutlicher Preisabschlag gerechtfertigt werden, ohne dadurch der Marke insgesamt zu schaden.

b) adidas Produktpolitik

Wesentlich differenzierter stellt sich die Produktpolitik der adidas AG dar. Das Unternehmen hat in den letzten Jahren mit einem zunehmenden „Channeling“ ihrer Produkte begonnen. Ziel ist es zunächst, eine umfassende Marktabdeckung zu erreichen. Darüber hinaus sind die derzeitigen Ansätze von dem Bemühen geprägt, die verschiedenen Kanäle so miteinander zu verschränken, dass der Endkunde seine Kaufentscheidung kanalübergreifend „entwickeln“ und jederzeit realisieren kann. So soll die Vorinformation über das gewünschte Produkt im Internet erfolgen können und bspw. eine Anprobe bei einem regionalen Händler erfolgen können, um dann dort das Produkt zu erwerben oder wieder im Internet oder einem unernehmensgeführten Retail-Shop. Dies erfordert eine komplexe Verschränkung der Vertriebskanäle und deshalb ein besonders anspruchvolles Design des Multi-Channel-Marketing.

Gleichzeitig sollen die verschiedenen Vertriebskanäle – in der hier entwickelten Terminologie – selbst wieder in ihrem Produktangebot stark differenziert werden. adidas spricht auch insoweit vom „Channeling“. Konkret gemeint ist eine Unterteilung im Bereich der klassischen Absatzmittler, sprich Kaufhäusern und dem Einzelhandel. Bestimmte Produktbereiche bleiben dabei bestimmten „Teilkanälen“ vorbehalten. Ziel ist es, die Basisartikel und die Premiumprodukte auch hinsichtlich der Vertriebswege stärker zu trennen und damit die Produktgruppen schärfer zu profilieren, als dies über eine allein am Produkt anknüpfende Unterscheidung mit einheitlichem Vertriebsweg möglich wäre. Der grundständige Vertriebskanal “INLINE“ stellt dabei das Fundament an Produkten dar, die in fast allen Händlergeschäften – sowohl im Key Account-Bereich als auch bei den mittleren und kleineren Einzelhändlern vertreten sein sollen und für die ein einheitlicher Kompaktservice geboten wird. Es sind die Hauptproduktlinien für das wichtige Massengeschäft. Das Produktangebot richtet sich an den durchschnittlichen, nicht weiter spezialisierten Kunden.

Darauf aufbauend wird ein produkt- und kundenspezifisches Channeling angestrebt, welches auf der oben entwickelten Kundensegmentierung basiert. Es wendet sich an Verbraucher mit besonderen Wünschen und Erwartungen – auch hinsichtlich Beratung und Service. Die Produktbeschränkung zielt auf Exklusivität, die auch durch großzügigere Flächennutzung in den Shops demonstriert werden soll. So

werden in den „specialty accounts“ stark kundengruppendifferenzierte Produkte angeboten wie bspw. für den Lauf-, Tennis- oder Schwimmsport. Ergänzt wird das Angebot u.U. durch ausgewählte Produkte passender Partner (bspw. POLAR-Pulsmessgeräte etc.). Die Vertriebskanäle sind ausgewählte Großkunden (KARSTADT) und wenige, thematisch spezialisierte Einzelhändler.

Eine weitere Differenzierung soll über kundengruppenspezifische Vertriebskanäle erreicht werden, die am Alter oder am Geschlecht der Kunden ansetzen. So sollen zukünftig vermehrt Vertriebswege über ausgewählte Händler gewählt werden, die zu diesen Kundengruppen eine besondere Affinität aufweisen (dazu gehören z.B. Kinderfachgeschäfte oder hochwertige Damenbekleidungsgeschäfte für die Damenproduktlinie „STELLA“ oder „EQUILIBRA“).

Eine größere Aufteilung in verschiedene Kanäle soll auch im nach wie vor wichtigen Produktbereich Schuhe erfolgen. Ein komplettes Produktangebot soll nur noch bei einigen wenigen ausgewählten Vertriebspartnern an insgesamt nicht mehr als ca. 50 Verkaufspunkten verfügbar sein.

Ein weiteres „Channeling“ verfolgt adidas hinsichtlich der so bezeichneten „theme accounts“. Darunter werden spezialisierte Partnerunternehmen verstanden, die in einer Kooperation ihre Produkte mit der Marke und den Produkten von adidas verbinden. Exemplarisch seien hier die Verbindung mit ***LEGO*** und ***hotwheels*** genannt. Den Produkten des einen Unternehmens werden passende oder benachbarte Produkte des anderen Unternehmens als „add-on“ beigegeben. Eine Kombination könnte z.B. aus Bausteinen und Kindersportschuhen bestehen.

Die bislang angesprochenen Entwicklungen betreffen zunächst nur Differenzierungen innerhalb eines Kanals bzw. eines Absatzmittlers. In einem weiteren Schritt sollen nachfolgend die verschiedenen Kanäle im Konzept der Produktpolitik des Unternehmens dargestellt werden. Die bedeutenden Vertriebs- und Marketingkanäle in der aktuellen und zukünftigen Strategie sind der traditionelle Handel, der Eigenvertrieb und der Internethandel. Kennzeichnend ist, dass den verschiedenen Kanälen unterschiedliche Schwerpunkt-Funktionen zugedacht sind. Während der klassische Handel dem Warenumsatz dient, kommen den beiden anderen genannten Marketingkanälen vorrangig die Aufgabe eines repräsentativen Schaufensters zu sein, um Markeninhalte und –aussagen sowie die generelle

Leistungsfähigkeit und das Image des Unternehmens zu kommunizieren. Insbesondere vom Internet verspricht sich adidas kurz- und mittelfristig keine nachhaltige Umsatzsteigerung, sondern möchte vorrangig die Kundenbindung steigern. Für die Produktpolitik bedeutete dies, dass im Internet-Shop nicht unbedingt alle Produkte und Produktvarianten verfügbar sein müssen. adidas möchte vielmehr über das Internet das Kundeninteresse in andere Vertriebskanäle wie den Vor-Ort-Handel der großen Vertriebspartnern (Karstadt, INTERSPORT, Sport-Scheck, Otto-Versand etc.) bzw. deren eigene Internet-Shops leiten. Ähnliches gilt für die eigenen Retail-Shops. Auch hier sollen vorrangig ausgewählte Produkte großzügig präsentiert werden, keinesfalls findet sich in den eigenen Stores die gesamte Produktpalette.

c) Distributionspolitik adidas

Entsprechend der oben beschriebenen Produktpolitik ist auch die Distributionspolitik des Unternehmens mittlerweile stark ausdifferenziert. Die Distributionspolitik bei adidas betrifft vorrangig das Verhältnis zu den Absatzmittlern. Grundsätzliches Ziel ist es, dass jeder Händler so viel Ware bekommt, wie er braucht um zufrieden zu sein und seinen Handel vernünftig ausführen zu können. Es hat sich ein Mix aus Katalogversand, Telefonservice, Mustershow, händlereigenem Erfassen der Aufträge (oftmals mit telefonischer oder elektronischer Nachbestellung) entwickelt. Unterschiedliche Channels werden für unterschiedliche Bedürfnisse zu unterschiedlichen Zeiten verwendet. Der klassische – wenn auch oft virtuell eingestellte Katalog dient der Vorabinformation über die Produktpalette. Die Mustershow bereitet die endgültige Order-Entscheidung vor. Eine Scannertechnik dient der Auftragseingabe und der organisatorischen Abwicklung. Mail, B2B-Portal, Fax, Anruf, Brief sind die verschiedenen und typischen Wege zur Nachorder. Es hat sich gezeigt, dass bei den größeren Einzelhandelskunden die telefonische Betreuung oftmals nicht mehr ausgereicht hat, daher wurden bspw. die Verkaufsbüros wieder wichtiger.

Im Ergebnis bedeutet die Produktpolitik im B2B-Bereich in erster Linie eine logistische Bevorzugung der Key Accounts. Seit Jahren arbeitet adidas hier an einem System einer Online-Lager und –Transportsteuerung, die auf einem unmittelbaren Informations- und Datenfluss vom Händler zum Hersteller basiert. Die jeweiligen

Umsätze eines Key accounts werden unmittelbar bei adidas selbst erfasst und lösen entsprechende Nachlieferungen aus. Es gilt zumindest für eine Reihe von Basisprodukten das Prinzip des „never out of stock“: kein Key Account Händler soll zu irgendeinem Zeitpunkt Lieferschwierigkeiten haben oder gar ausverkauft sein.

Ein Beispiel für die B2B-Distributionspolitik ist die Händlerkette „INTERSPORT“, ein Einkaufsverband von ca. 1000 Einzelhändlern. Intersporthändler können über das speziell zugeschnittene „Intersportportal“ Bestellungen tätigen. Das Intersportportal ist eine Ausstellung und ein virtuelles Portal im Internet, auf das die Hersteller wie z.B. adidas ihre Kataloge mit Bestellmöglichkeit aufspielen können. Der Händler schaut die Kollektion in einer Ausstellung bei Intersport in Heilbronn an und gibt seinen Auftrag ein, der aber erst durch aktives Entsperren zur Bestellung wird. Er kann so seine Aufträge für alle Marken zuerst erfassen und dann auch wieder ändern. Zum Schluss können die Aufträge freigeschaltet werden. Daten haben der Händler, die Intersport und die jeweiligen Hersteller. Der Händler kann seine Limitberechnung leichter durchführen und adidas erhält von der Intersport die Information, welche Aufträge vorläufig im System stehen.

Im „adidas-Compactservice“ dagegen sind ca. 2200 kleinere Händler zusammengefasst, die keine persönliche Betreuung durch Außendienstler mehr erhalten und somit auch keine indiviuelle Kollektionsvorlage. Die Betreuung läuft über Telefon und ein CRM-Programm von SAP (alle Kontakte, Bestellungen, Abmachungen und interne Vermerke über die Kunden werden gespeichert und bei Aufrufen der Kundennummer als „Historienaufstellung“ gezeigt). Größere Compact-Service-Händler werden in Gruppen in die Verkaufsbüros eingeladen, können dort die Kollektion anschauen, erhalten ein Laptop und können mit einer Scannertechnik ihre Aufträge selbst erfassen. Sie können die Ware vor Ort sehen und anfassen, erhalten aber keine weitere Einzelbetreuung.

Im Endkundengeschäft treten neben die herkömmlichen Formen des dreistufigen Distributionswegs Hersteller – Absatzmittler – Endkunde vermehrt Formen von Verschränkungen zwischen Absatzmittler und adidas als Hersteller. Geplant und in Ansätzen bereits verwirklicht sind Distributionsdienstleistungen von adidas für den Absatzmittler. Die Hauptabsatzmittler können über ihre Kataloge oder Internet-Shops eigenständig Produkte vertreiben, deren logistische Abwicklung dann

ausschließlich von adidas durchgeführt wird. Der Absatzmittler muss die Produkte nicht selbst erwerben und benötigt keine Lagerhaltung. adidas fungiert als eigenständiger Logistikpartner und bekommt dafür vom Absatzmittler eine Kommission gezahlt.

5.3.3 Zusammenfassende Bewertung

Das operative Mehrkanalmarketing von adidas ist gekennzeichnet durch hohe Komplexität. Die verschiedenen Vertriebskanäle sind z.T. sehr stark verschränkt. Dies stellt hohe Anforderungen an das Management der Gesamtstruktur, die dadurch schwerfällig und fehleranfällig wird. Das Konzept bildet die zugrunde liegende Unternehmensstrategie ab, die sich nach wie vor am herkömmlichen Vertriebsweg (Fach-)Einzelhandel und Kaufhäuser orientiert, eine Strategie, die wiederum der Markenpflege geschuldet ist. So erscheint im derzeitigen Konzept der Aufbau eines kompletten Vertriebskanals im Internet eher als notwendiges Übel aufgrund des externen Wettbewerbdrucks denn als offensiv betriebene Vertriebsstrategie. Obwohl adidas beim Aufbau neuer Vertriebskanäle seit längerem Defizite erkannt hat, erscheinen die Lösungsversuche insgesamt eher zögerlich. Bestes Beispiel ist der seit Jahren projektierte und derzeit (Anfang 2008) immer noch nicht vollständig ausgebaute Vertriebskanal Internet-Shop.

Darüber hinaus muss adidas darauf achten, seine Mitarbeiter hinsichtlich des Aufbaus neuer Kanäle wie dem des Internets nicht zu überfordern, sondern sie rechtzeitig zu informieren und gegebenenfalls Schulungen anzubieten (z.B. für Mitarbeiter im Call Center). So sollte die Unternehmenseinheit Internetabteilung im Idealfall nicht nur für das World Wide Web zuständig sein, sondern mit neuen Impulsen das Abteilungsdenken aufbrechen und mit anderen relevanten Abteilungen kommunizieren und sich austauschen.

6 Die praktische Umsetzung am Beispiel des adidas Internet-Shops

Hinsichtlich des geplanten bzw. im Aufbau befindlichen Internet-Shops stellen sich die in der Arbeit angesprochenen spezifischen Herausforderungen eines Mehrkanalmarketings dar, die nachfolgend beispielhaft im Hinblick auf die zentralen Probleme untersucht werden sollen.

6.1 Die Gestaltungsanforderungen

Das Webdesign bzw. die Usability sollte sich am Kundeninteresse orientieren. Dem Kundenwunsch nach umfassenden, aktuellen und für ihn relevanten Informationen muss daher nachgekommen werden. Dabei spielen Transparenz und Bedienbarkeit der Website-Elemente eine nicht zu vernachlässigende Rolle. So sollte beispielsweise die Überschaubarkeit von eventuell zusätzlichen zum Produktpreis entstehenden Bestellkosten wie Porto, Verpackung und Versicherung gegeben sein. Ferner ist auf die Präsentationsform zu achten. Zweidimensionale Abbildungen können nur einen unvollständigen Eindruck über die Beschaffenheit eines Laufschuhs vermitteln, während 360°Grad Rundumsichten oder sogar Video-Trailer und Animationen optimale Möglichkeiten bieten, das Produkt und/oder seine Funktionsweise (z.B. FORMOTION™) darzustellen. Diese Techniken sind zwar sehr aufwendig und mit hohen Kosten verbunden, doch gerade bei hochpreisigen Produkten sinnvoll. Vor allem muss adidas bei der Darstellung dieser Produkte auf die einfache Bedienung der Elemente wie Benutzerführung und Navigation sowie die zu verwendenden adidas Terminologien und die zur Nutzung des Online-Stores evtl. vorausgesetzte Software, so genannte Plug-ins wie etwa Flash, achten. Gleiches gilt auch für die Bestellabwicklung, die für den Anwender so einfach und unkompliziert wie möglich ablaufen sollte. Dabei ist es heutzutage üblich, dem Kunden die Möglichkeit zur Wahl einer bevorzugten Zahlungsart wie beispielsweise Bankeinzug, -überweisung, Nachnahme sowie Kreditkartenzahlung zu geben. Die mit der Transaktion über das Internet einhergehenden Sicherheitsaspekte hinsichtlich dieser elektronischen Zahlungssysteme und dem Datentransfer zwischen dem Kunden und

adidas sind einzuhalten. Zusätzlich sind natürlich auch entsprechende Maßnahmen zum Schutz der unternehmensinternen Daten vor unberechtigtem Zugriff über das Internet zu treffen. Nicht zuletzt muss adidas auf dem schrittweise in Europa eingeführten Online-Store die verschiedenen Sprachen zur Verfügung stellen.

6.2 Die Logistik

Eine der bedeutendsten Herausforderungen stellt aber die mit dem Kundenservice zusammenhängende Logistikleistung von adidas dar, da der Trend im Onlinehandel hin zu einer steigenden Lieferqualität geht, die sich in den logistischen Leistungen Lieferzeit, Lieferzuverlässigkeit und Lieferflexibilität widerspiegelt. Darüber hinaus ist das Konsumentenverhalten von Sportartikelkunden vom „haptischen“ Einkaufserlebnis geprägt, d.h. der Kunde probiert die Schuhe oder Textilien gerne vor der eigentlichen Kaufentscheidung an. Da dies durch den Online-Kauf nicht möglich ist, wird der Konsument zwangsläufig mehrere Größen bestellen, um die Schuhe oder Textilien Zuhause zu testen und die richtige Größe zu bestimmen. Erschwerend kommt hierbei noch hinzu, dass adidas aufgrund seiner in der Regel eine 2/3-Größe kleiner ausfallenden Schuhe, unbedingt seine Kunden darauf hinweisen muss wie beispielsweise durch einen von adidas umgelegten Größenschlüssel und/oder Angabe von Produktmaßen. Vereinzelt trifft dieser Sachverhalt auch bei Textilien der Divisions „Sport Performance“ und „Sport Heritage“ zu, die zum Teil Größenunterschiede in demselben Größengang aufweisen. adidas muss sich deshalb zwangsläufig darauf einstellen, dass bestellte Ware häufig zurückgesandt und umgetauscht wird. Daraus ergeben sich nicht nur hohe Ausgaben, sondern auch eine gewaltige logistische Herausforderung. Ferner wird auch der Kundenservice von Bedeutung sein, nicht nur bei offenen Fragen rund ums Produkt (z.B. Beratung), sondern auch über den Versand bzw. den Lieferstatus. Aufgabe von adidas wird es daher sein, ein Verfolgungs- bzw. Reportingsystem einzurichten, das dem Kunden Auskunft über den Stand bzw. Standort der (Aus-) Lieferung gibt.

6.3 Die Konzeption des neuen adidas Online-Stores

Das Konzept des neuen adidas Online-Stores für Europa sieht vor, nur ca. 400 Sportartikel für Damen und Herren aus den Premium- bzw. höherpreisigen Bereichen von adidas „Sport Performance“ und „Heritage“ (Originals) anzubieten wie z.B. aus der „Performance“-Division das Premium-Segment des Running-Bereichs „adistar“ sowie für Damen „Stella McCartney“ und aus dem Fußball-Bereich die Premium-Fußballschuhe „+F50 Tunit“ und „PREDITOR®“ (s. Abbildung 22). Aus der Division adidas „Sport Heritage“ werden verstärkt die Konzepte „Missy Elliot“ sowie „adicolor“ angeboten. adidas spricht daher bewusst eine ganz bestimmte Zielgruppe an wie z.B. „Athletic Stylite“, um nicht nur dem Trend zu folgen, sondern vor allem auch, um seine wichtigen Händler nicht gegen sich aufzubringen. Diese Produkte, die zum Verkaufspreis (exkl. Versandkosten) angeboten werden, sind nur in ausgewählten Sportfachgeschäften erhältlich. Mit der Funktion „Store-Finder“ auf der Internetseite soll nicht nur die Suche nach ausgewählten Sportfachgeschäften erleichtert werden, sondern auch auf die Händlerfilialen allgemein hingewiesen werden. Außerdem wird es keine Sonderverkaufsaktionen mit vergünstigten Preisen geben, jedoch soll monatlich ein neues Produkt vorgestellt und in das Sortiment aufgenommen werden. Ein weiterer Grund, warum adidas zunächst dieses Konzept verfolgt, ist die Tatsache, dass in diesem Bereich zunächst einmal Erfahrungswerte gesammelt werden sollen, um entscheiden zu können, ob der Store weiter ausgebaut und optimiert wird. Fester Bestandteil dieser Strategie ist dabei, dass die Produkte im Vordergrund stehen. Darüber hinaus wird mit „mi adidas“ in beiden Divisions „Performance“ und „Heritage“ ein Customization-Konzept zum Einsatz kommen. Mit diesem Konzept, der Mass Customization, zu Deutsch kundenindividuelle Massenproduktion, ermöglicht adidas ihren Konsumenten, einen individuellen Schuh zu kreieren. Jeder Fuß ist einzigartig und stellt besondere Anforderungen. „mi adidas“ hilft dabei, die Schuhe so zu gestalten, dass sie wirklich die einzelnen Bedürfnisse erfüllen, auch bei „Problemfüßen“, die z.B. besonders breit sind oder ein hohes Fußgewölbe haben. Dabei gibt es drei verschiedene Formen von „mi adidas“: „mi fit“ misst die Füße und ermittelt die Besonderheiten, „mi performance“ ermittelt durch einen dynamischen Scan-Process exakt die Druckverteilung der Füße beim Laufen und mit „mi design“ kann Farbe, Aussehen und sogar Stickerei gewählt werden. Damit erhält der Kunde nicht nur einen visuellen einzigartigen, sondern auch

nach Wunsch für ihn zugeschnittenen Sportschuh mit perfekter Passform (Vermessung durch (dynamischen) Scan-Prozess des Fußes erfolgt auf zahlreichen mi adidas- Events in vielen europäischen Ländern) (Interview van der Holst, adidas AG).

Die geplante Markteinführung des adidas Online-Stores soll sich hauptsächlich nach dem E-Commerce-Potenzial in Europa richten, so dass der „Roll-Out“ des adidas Internet-Direktvertriebs zunächst in Großbritannien starten soll (s. Abbildung 21). Allerdings hinkt die Umsetzung bereits ca. sechs Monate hinter den geplanten Terminen her (Interview van der Holst, adidas AG).

	Anteil des E-Commerce in West-Europa in Prozent	2007 Q4			2008 Q1			2008 Q2			2008 Q3			2008 Q4			
		Okt	Nov	Dez	Jan	Feb	Mar	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	
Land	Kum.	39	39	39	52	60	84	88	94	98	99	100	-	-	-	-	Website-Sprache
GBR	39																
FRA	13																
ITA	4																
NLD	4																
CHE	1																
DEU	23																
AUT	2																
ESP	3																
BEL	3																
SWE	3																
DNK	1																
NOR	2																
FIN	2																
IRL	0																
LUX	0																
PRT	0																
CZE	-																
POL	-																
HUN	-																
SVN	-																
SVK	-																

Markteinführung

Abbildung 21: Geplante Markteinführung des adidas Online-Stores in den jeweiligen europäischen Ländern (Quelle: von van der Holst, adidas AG)

Beworben werden soll der Online-Shop vor allem durch Search Engine Marketing (Keyword-Marketing), um Top-Positionen in den führenden Suchmaschinen zu erlangen. Des Weiteren sind zweimal monatlich Newsletter vorgesehen, die dank des geplanten One-to-One Marketings von adidas individuell zugeschnitten werden können. Aufgrund des Registrierungsprozesses bei der Bestellung von Waren des adidas Online-Stores und der dabei gewonnenen

Informationen über den Kunden und sein Einkaufsverhalten, kann eine gezielte Analyse der Kundendaten erfolgen. Dabei ist durch das Abfragen der Personendatenbank des adidas Onlineshops nicht nur eine weitere Kundensegmentierung möglich, sondern auch eine personalisierte Korrespondenz. Des Weiteren wird adidas mit verschiedenen Online-Werbemaßnahmen versuchen, auf seinen Online-Store aufmerksam zu machen soll (Information van der Holst, adidas AG).

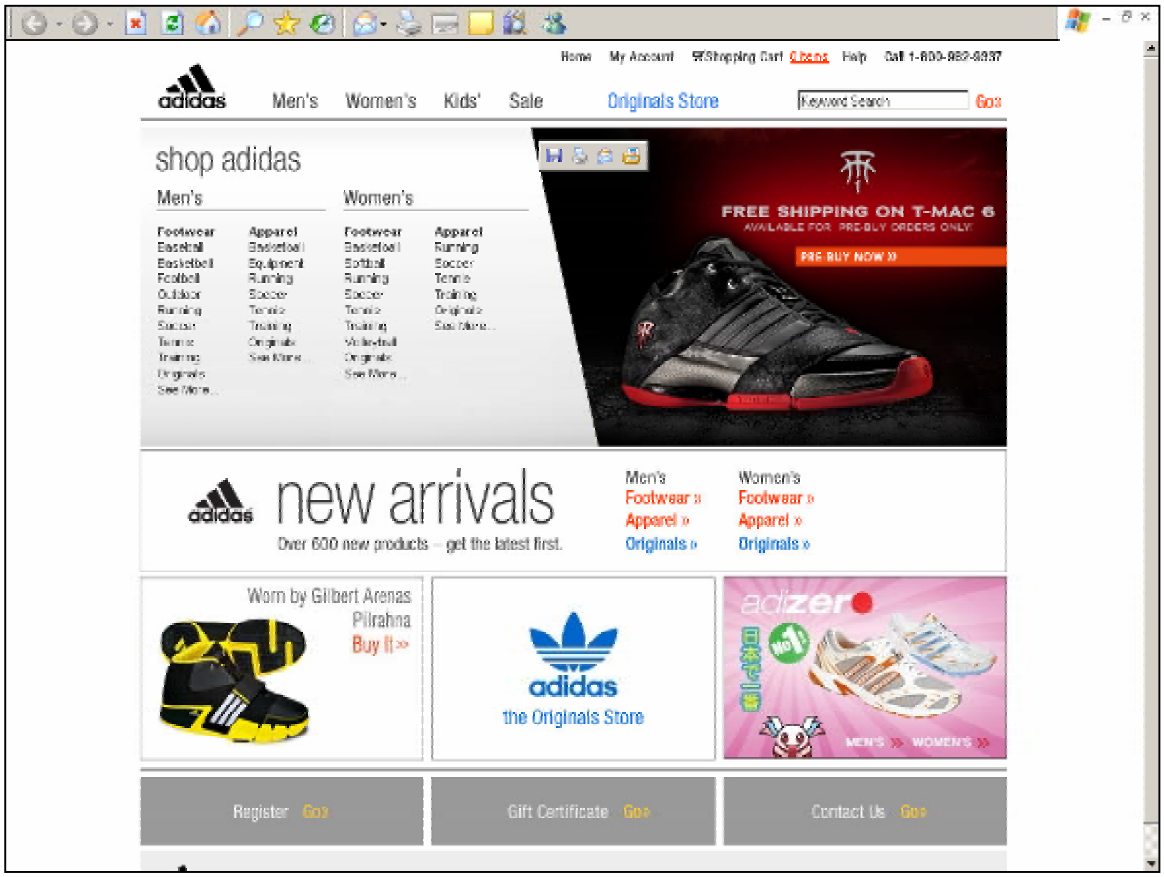


Abbildung 22: Konzeptseite des adidas Online-Stores (Information von van der Holst, adidas AG)

6.4 Zusammenfassende Bewertung

Neben den positiven Folgeerscheinungen durch die Verfolgung der Ziele Kundenorientierung und Erreichen von Kostenvorteilen, wie durch Bestellungen über den Online-Store, ergeben sich zahlreiche weitere Chancen des Multi-Channel-

Marketings von adidas. Die parallele Nutzung mehrerer Ansprache-, Vertriebs- und Servicekanäle bietet adidas die Möglichkeit, eine höhere Marktabdeckung und –präsenz zu erreichen. Vor allem kann adidas, durch die Integration des Internets als neuen Vertriebskanal in sein klassisches Instrumentarium, Kunden ansprechen, die das Unternehmen vorher in dieser Art nicht erreichen konnte und sich somit neue Marktsegmente erschließen. Auch wenn mit dem geplanten online offerierten Sortiment nur eine bestimmte Zielgruppe angesprochen werden wird, so besteht immerhin die Chance, das Online-Angebot anzupassen oder gar zu erweitern. Dabei wirken sich die Kostenvorteile nicht nur bei der Kundengewinnung und –pflege vorteilhaft aus. Wenn es adidas gelingt, seinen Online-Store inhaltlich und funktional klar zu strukturieren und nicht nur ansprechend, sondern auch benutzerfreundlich zu gestalten (z.B. überschaubares Gesamtangebot, Verwendung einer Sitemap, integrierte Suchfunktion), kann das Unternehmen differenziert und fokussiert die spezifischen Ansprüche und Erwartungen seiner Nutzer und Kunden adressieren. Inwieweit mi adidas dazu beitragen kann, bleibt abzuwarten, ist aber in Anbetracht der bisher gemachten Erfahrungen tendenziell kritisch zu sehen. Zudem können zusätzliche Online-Funktionen wie etwa FAQs (Frequently Asked Questions), Bestsellerlisten und Vorschlagoptionen sowie eine Weiterempfehlungsfunktion des Angebots bzw. einzelner Seiteninhalte per E-Mail zum Erfolg des Multi-Channel-Marketings von adidas beitragen.

Durch eine einheitliche und abgestimmte Kommunikation mit dem Kunden ergibt sich für adidas die Chance, auf einzelne Kanäle hinzuweisen und auf die damit verbundenen Vorteile aufmerksam zu machen. Das gilt vor allem im Zusammenhang mit der Einführung des neuen Online-Stores und dessen Angebote. Die Kommunikation kann dabei durch gegenseitiges Bewerben in den Kanälen vollzogen werden, indem beispielsweise im Online-Store durch die Funktion „Store-Finder“ auf Adressen nahegelegener Händler und adidas Stores, im Katalog auf Service-Kontaktmöglichkeiten oder in einer Filiale auf den Besuch der Unternehmens-Website hingewiesen wird.

Ein weiterer Vorteil des Multi-Channel-Marketings besteht für adidas darin, dass das Unternehmen seine Sortimente kundenspezifisch anpasst bzw. entwickelt. Durch sein Category Management kann adidas ihre Sortimente auf der Basis der gewonnenen, präziseren Marktforschungsdaten und des Marketing-Know-how erstellen. Dabei muss adidas das Ziel haben, unterscheidbare und eigenständige

Warengruppen zu entwickeln, die wiederum die spezifischen Bedürfnisse seiner verschiedenen Kundengruppen befriedigen. Die Kriterien der Warengruppenzusammenstellung unterscheiden sich dabei in der Bedürfnisorientierung wie beispielsweise Sportunterwäsche, der Orientierung nach Erlebnisbereichen wie z.B. Joggen und der Orientierung an Zielgruppen, Beispiel „Pure Performance“. Als Beispiel für die Warengruppe ist hier das neue Segment „TechFit™“ zu nennen.

Schließlich birgt das Multi-Channel-Marketing von adidas auch für ihre Marktforschungstätigkeiten neue Potenziale. Die Integration des neuen Absatzkanals Internet wird adidas differenzierte Möglichkeiten zur Erstellung von Kundenprofilen bieten und somit die Tür zum One-to-One Marketing öffnen. Die Interaktivität des Mediums zusammen mit neuen Informationstechnologien machen es möglich, dass adidas in einen Dialog mit ihren Kunden eintritt, die sowohl als Sender als auch Empfänger von Informationen fungieren. Der Kunde kann somit von Anfang an in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens integriert und zum Koproduzenten der Leistung werden. Durch das Speichern von Kundenwissen ist der Weg frei zu individueller Kommunikation, personalisierter Angebote und schließlich zur persönlichen Behandlung jedes einzelnen Kunden. Dies würde für adidas einen enormen Schritt in Richtung gesteigerter Kundenbindung bedeuten.

Ferner bestehen weitere Erfolgschancen für adidas darin, die wachsende Zielgruppe der kaufkraftstarken und konsumfreudigen „Generation 50+“, die das Internet mehr und mehr für sich entdeckt, noch besser zu erschließen. Dabei spielt für Senioren oder auch Golden- bzw. Best-Age-Generation genannt, neben Gesundheit und Wellness vor allem Fitness bzw. Sport eine wichtige Rolle. Sportarten wie Golf und Nordic Walking, also vor allem der Outdoor-Bereich, werden immer populärer. Auch wenn der Sportfachhandel aufgrund seiner individuellen Beratungskompetenz die bevorzugte Einkaufsstätte der „Generation 50+“ darstellt, so ergeben sich auch im Onlinehandel wachsende Potenziale. Erfolgsfaktoren sind dabei neben der entsprechend für die Freizeit (Outdoor) konzipierten Bekleidung und Schuhe die für die Altersgruppe entsprechend durchzuführenden Anpassungen wie z.B. Übersichtlichkeit des Sortiments, Zahlungsform per Rechnung, leicht bedienbare Sortierfunktion nach Preis und Funktionalität, deutliche Farbkontraste und eine größere Schrift. Dabei sollte adidas auch den Bedürfnissen nach Sicherheit beim

Onlinekauf und Lebensqualität entgegen kommen (z.B. zugeschnittene Marketing-Maßnahmen).

Nicht zuletzt wird aber der Kundenservice und die Lieferqualität, Herausforderung und Erfolgsfaktor zugleich, entscheidend zum Erfolg des adidas Onlineshops beitragen. Nur wenn es adidas gelingt, ihre Kunden durch Einhaltung von Lieferterminen, Flexibilität in Bezug auf Bestelländerungen und Retouren sowie Informationsbereitschaft hinsichtlich Reportingsysteme zufrieden zu stellen, ist eine gesteigerte Kundenbindung und ein Wachstum an Umsatz und Marktanteil zu realisieren.

7 Controlling im MCM – Grundlagen und Herausforderungen

7.1 Allgemeine Anforderungen an das Controlling beim Multi-Channel-Marketing

Abschließend sollen die Anforderungen an das erforderliche Controlling im Bereich Vertrieb mit dem Schwerpunkt Mehrkanalmarketing dargestellt werden. Controlling meint die Planung und Steuerung der verschiedenen Bereiche eines Unternehmens, gerichtet auf den Unternehmenserfolg. Dazu analysiert das Controlling die verschiedenen Abteilungen und die Unternehmensprozesse. Grundlage dafür wiederum sind möglichst umfassende Information, insbesondere Zahlen, und die Festlegung bzw. Orientierung an der Unternehmensstrategie. Dem Vertrieb und damit dem Vertriebscontrolling kommt eine besonders herausragende Funktion für den Unternehmenserfolg zu. Die Vertriebsstrategie und ihre Umsetzung entscheiden unmittelbar über Umsatz und Gewinn des Unternehmens. Die einzelnen Bestandteile eines Vertriebscontrollings lassen sich u.a. wie folgt bestimmen:

- Produkt- und Mengenbestimmung
- Markt- und Kundensegmentierung
- Vertriebskanalfestlegung
- Preisbestimmung

(vgl. zum Ganzen Schierenbeck 2003, S, 153ff.; Wirtz 2008, S. 365ff.; ICV-Statement „Vertriebscontrolling“, 2007, abrufbar unter www.controllerverein.com)

Die angesprochenen, nicht abschließenden Bereiche sind in der Arbeit bereits an anderer Stelle behandelt worden. Das Controlling soll diese Bereiche planend und steuernd begleiten und weiterentwickeln, Schwächen rechtzeitig erkennen und diesen entgegensteuern. Dazu stehen dem (Vertriebs-)Controlling spezifische Analyseinstrumente zur Verfügung wie die SWOT-Analyse, die Wettbewerbsanalyse, die Lebenszyklusanalyse oder die Produkt-Markt-Matrix. In diesem Zusammenhang sollte ein möglichst effektives Controlling der Produkt- und der Kundenstruktur erfolgen. Für den Bereich Kundenstruktur sollte wiederum zwischen Absatzmittlern und Endkunden unterschieden werden. Dazu können Score-Cards eingesetzt werden, die verschiedene Bewertungskriterien und eine darauf bezogene

Gewichtung enthalten. Grundlagen zur Erstellung solcher Score-Cards stellen die von adidas in Auftrag gegebene und in der Arbeit mehrfach erwähnten Marktanalysen dar. Anknüpfend an die Studien zur Kundensegmentierung und im Abgleich mit den strategischen Unternehmenszielen lassen sich dann Score-Cards entwickeln, mit deren Hilfe die verschiedenen für den Unternehmenserfolg relevanten Faktoren dargestellt werden können. Dafür werden Kennzahlen benötigt, die dann die Basis bilden für die ausgewählten Indikatoren.

Beispiel

Strategisches Ziel:	**Indikatoren:**
Kundenbindung verstärken	Durchschnittliche Dauer der Kunden-beziehung Anteil von „Stammkunden“ Kundenwanderung (Loyalität)
Kundenzufriedenheit erhöhen	Anteil zufriedener Kunden Fehlerquote je Kunde im Verlauf des Kaufprozesses Reklamationsquote
Neukundengewinnung	Bewertung einzelner Kundengruppen Kaufkraft einzelner Kundengruppen Marktanteil in der Kundengruppe

Dies kann dann für die verschiedenen Vertriebskanäle vergleichend durchgeführt werden. Auf der Grundlage der Kennzahlen und ihrer Auswertung ist dann der gesamte Marketingbereich zu steuern, Fehlentwicklungen sind rechtzeitig zu erkennen und zu beseitigen. Der Beitrag des einzelnen Kanals zum Unternehmenserfolg kann in Beziehung zu anderen Kanälen gesetzt werden eventuellen Alternativen überprüft und beurteilt werden.

Zentrale Kennzahlen für ein MCM sind der Kunden- und der Absatzmittlerwert. In beide Werte fließen ähnliche Kennzahlen ein. Wichtig sind bspw. der kunden- bzw. absatzmittlerbezogene Umsatz, die kunden- bzw. absatzmittlerspezifischen Kosten, die perioden- und regionenbezogene Kauffrequenz, die Markentreue und die Kunden- bzw. Absatzmittlerzufriedenheit, ausgedrückt durch Dauer der Geschäftsbeziehung, Reklamations-, Beschwerde- und Weiterempfehlungsquote.

Ausgewiesen werden sollten insbesondere auch die spezifischen Kosten der jeweiligen Vertriebskanäle und es sollte eine kanalbezogene Beitragsrechnung erfolgen. In diese Beitragsrechnung sind bspw. die besonderen Marketingkosten der einzelnen Kanäle aufzunehmen, weiterhin die Versand- und sonstigen Logistikkosten, die Bereitstellungskosten für den Kanal insgesamt sowie kanalspezifische Erlösschmälerungen wie Rabatte, Provisionen u.ä. (vgl. Wirtz 2008, S. 375ff.).

7.2 Beispiel: ePOS-Datenermittlung bei adidas

adidas setzt seine Erfahrungen im Management verschiedener Absatzkanäle ein und führt regelmäßige Erfolgskontrollen durch. Ein ganz entscheidendes Kontrollinstrument stellt hierbei die Auswertung der ePOS-Daten (electronic Point-of-Sale) der Händler dar. Sie zeigen detailliert die Abverkaufszahlen jedes Händlers, sogar pro adidas Division und Produkt. Mit diesen Daten können Reports generiert und wichtige Kennzahlen errechnet werden wie beispielsweise Abverkaufsquote und Lagerumschlagszeit. Fragen wie „Welche Artikel mit welchem Abverkaufswert stellen die Bestseller („Fast Mover“) des Unternehmens eines Händlers dar?“, „Welche sind auf der anderen Seite so genannte „Slow Mover“ und verkaufen sich nicht besonders gut?“ und „Wie oft im Jahr wird das Lager des Händlers umgeschlagen?“ können geklärt werden. Darüber hinaus kann mit Hilfe der ABC-Analyse u.a. ermittelt werden, mit welchen Produktgruppen und Artikeln der größte Umsatz generiert wird (Information Hardt, adidas AG).

Im Moment stehen die Daten nur weniger Händler wie z.B. von Kaufhof in Deutschland zur Verfügung, jedoch soll der Datenaustausch schon Ende 2008 bereits auf knapp 70 Händler in Deutschland und Europa ausgeweitet werden.

Voraussetzung dabei sind neben dem Einverständnis des jeweiligen Händlers auch die technischen Voraussetzungen (Information Hardt, adidas AG).

Auch wenn sich dieses Kontrollinstrument erst noch in der Entstehungsphase befindet, so können die Daten bereits z.B. in der Abteilung Range Management zur Kollektionsgestaltung und Erfolgskontrolle herangezogen werden. Ebenso werden die Daten bereits in der Beschaffungsplanung zur Vorratskontrolle und Nachversorgung der Fläche verwendet. In naher Zukunft wird auch die adidas Marketing-Abteilung mit den ePOS-Daten arbeiten und entsprechende verkaufsfördernde Maßnahmen entwickeln können.

8 Resümee und Ausblick

Diese Arbeit hatte zum Ziel, die Entstehung des Multi-Channel-Marketings der adidas AG vor dem Hintergrund einer Umfeldanalyse zu skizzieren und die Bedingungen und Anforderungen an die Konzeption des geplanten Online-Stores des Unternehmens darzustellen. Zudem sollten Bedeutung und Ziele sowie Herausforderungen und Chancen des Multi-Channel-Marketings mit Schwerpunkt auf den Aufbau des Absatzkanals Internet von adidas dargestellt werden, um daraus folgernd Empfehlungen entwickeln zu können, mit deren Hilfe der Markterfolg des Unternehmens gesteigert werden kann. Es wurde deutlich, das ein international handelndes Unternehmen wie adidas auf ein Multi-Channel-Marketing grundsätzlich angewiesen ist, um dem veränderten Konsumentenverhalten – u.a. im Zuge einer stark gestiegenen Verbreitung und Nutzung des Internets – entgegen zu kommen. Die daraus resultierenden strukturellen Veränderungen wie die Intensivierung des Wettbewerbs und gestiegene Erwartungshaltung der Kunden hat auch adidas dazu bewogen, den Vertriebsweg Internet in seine klassische Vertriebsstruktur mit aufzunehmen. In diesem Zusammenhang ist weiter festzuhalten, das der wirtschaftliche Erfolg eines Multi-Channel-Marketings davon abhängt, inwieweit im Zusammenspiel mit dem Handel auf die Bedürfnisse der Kunden eingegangen wird. Kundenorientierung muss ein Hauptziel dieser Unternehmensstrategie sein. Die Analyse der Kunden- und der Absatzmittlerstruktur zwingt zu einer differenzierten Marktbearbeitungsstrategie. Darauf aufbauend wurde versucht, die Kunden- und Händlergruppen miteinander zu verknüpfen und anhand von praktischen Zuordnungsbeispielen erste Maßnahmen im Rahmen des Multi-Channel-Marketings der adidas AG aufzuzeigen. Die Analyse des Unternehmens adidas und seines Umfeldes zeigte aber auch deutliche Schwächen gegenüber den Hauptkonkurrenten insbesondere hinsichtlich des Zeitpunkts des endgültigen Kick-Offs des Vertriebskanals Internet.

Die wesentlichen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Zusammenhang mit dem Multi-Channel-Marketing von adidas mit dem Schwerpunkt Onlinehandel liegen vor allem in der Prozesskoordination, in der Übersichtlichkeit der Angebote in den Kanälen, in Kanalkonflikten, in der visuellen Gestaltung und benutzerfreundlichen Bedienbarkeit des Onlineshops sowie vor allem im Kundenservice und der zusammenhängenden Logistikleistung des Unternehmens

nach der Einführung desselben. Erfolgsdeterminanten sind neben einer einheitlichen und gezielten Kommunikation (durch z.B. One-to-One-Marketing) und einer Steigerung der Wirtschaftlichkeit durch Nutzung von Synergieeffekten (wie etwa in der Kundenberatung) die Kundenorientierung, die sich durch speziell für die Kundengruppe konzipierte Produkte und Konzepte optimiert werden muss. Mit Hilfe der bestehenden Beziehungen zu den Absatzmittlern und den von diesen z.T. bereits zur Verfügung gestellten Informationen wie beispielsweise Abverkaufszahlen können wichtige Kontrollinstrumente eingesetzt werden, um Produkte optimal in den entsprechenden Absatzkanälen bzw. Händlern zu positionieren.

Trotz oder gerade wegen des E-Commerce-Trends erlebt der Handel derzeit eine Renaissance des Point-of-Sale und die Rückkehr des Shopping-Erlebnisses. adidas sollte auch weiterhin sein Netz an Flagship-Stores verdichten, da Kundenbindung heutzutage vor allem eine Sache der Inszenierung und Steigerung des Markenerlebnisses ist. Nichts desto trotz wird aber der Aufbau des Absatzkanals Internet ein wichtiger Schritt sein, um den Bedürfnissen der Kunden näher zu kommen. Dabei wird nicht nur der Auftritt selber und die Mass Customization von adidas eine bedeutende Rolle spielen, sondern vor allem das After-Sales-Management in Bezug auf Kundenservice und Lieferqualität.

Im Bereich Internet hinkt adidas seinen Konkurrenten derzeit noch hinterher. Angesichts des eigenen hohen Anspruchs an Innovation und Design seiner Produkte ist dieses Manko in der Präsentation und für die Außenwirkung des Unternehmens zweifellos ein gravierender Nachteil. Diese Defizit muss dringend ausgeglichen werden. Dabei ist darauf zu achten, dass der Ausbau der Internetplattform auch technisch gelingt und nicht auf Kosten der Schnelligkeit Startschwierigkeiten provoziert werden, die dem Markenimage in weitaus höherem Maße abträglich sind. Wert zu legen ist zudem auf die rechtzeitige und umfassende Einbindung der maßgeblichen Absatzmittler in diesen Prozess.

Ein weiterer Erfolgsfaktor wird sein, nicht nur eigene Trends zu setzen, sondern auch zukünftige Trends nicht zu verpassen. Dabei sind vor allem die Sportarten Running, gezielt auch im Hinblick auf die weibliche Kundschaft, Nordic Walking und Fußball von enormer Bedeutung (Fußball-EM 2008 in Österreich und der Schweiz). Darüber hinaus darf adidas die bereits angesprochene „Generation 50+“ nicht unterschätzen und muss hier für entsprechende Vertriebsmöglichkeiten

sorgen. Allerdings ist festzuhalten, dass nicht mehr länger das Alter für das Konsumverhalten entscheidend ist, sondern der nur bedingt altersgebundene Lifestyle, Milieu und Lebenssituation. Um die Märkte von morgen kennen zu lernen und zielgerichtete Kundenansprache auch in Zukunft zu erreichen, muss sich adidas auch auf situative Faktoren wie die aktuelle Konsumstimmung, den Verwendungskontext und die jeweilige Lebenssituation konzentrieren (Zukunftsinstitut, 2007) und dies in das Marketingkonzept einfließen lassen.

Literaturverzeichnis

adidas (2008a): Was wir tun. Online im Internet: URL: http://www.adidas-group.com/de/overview/general_information/default.asp [Stand 18.04.2008].

adidas (2008b): Geschäftsbericht 2007. Online im Internet: URL: http://www.adidas-group.com/de/investor/reports/annualreports/default.asp [Stand 18.04.2008].

adidas (2008c): Strategie. Online im Internet: URL: http://www.adidas-group.com/de/overview/Strategy/default.asp [Stand 18.04.2008].

Ahlert, D./ Hesse, J. (2003): Das Multikanalphänomen – viele Wege führen zum Kunden, in: Ahlert, D. et al (Hrsg.), Multikanalstrategien – Konzepte, Methoden und Erfahrungen, Wiesbaden S. 3-32.

Ahlert, D., Olbrich, R. & Schröder, H. (Hrsg.) (2003): Vertriebs- und Handelsmanagement 2003: Marktstrategische Veränderungen in der Hersteller-Handels-Dyade, Frankfurt am Main, Deutscher Fachverlag.

Ahlert, D. (2004): Das Multikanalphänomen - oder – Wo bitte geht´s zum Kunden?, in Meffert, H. Backhaus, K./Becker, J. (Hrsg.): Multi-Channel-Marketing: Was bringen Mehrkanalstrategien?, Münster 2004, S. 1-12

Ambros, H. (2001): Multi-Channel – Strukturwandel im Retail Banking, in: Schmoll, A. & Ronzal, W. (Hrsg.): Neue Wege zum Kunden. Multi-Channel-Vertrieb im Bankgeschäft, Wiesbaden, S. 183-204.

Bachem, C. (2005): Vom E-Commerce zum Multichannel Marketing, in: Digitale Fachbibliothek Innovationsmanagement, Online im Internet: URL: http://www.innovation-aktuell.de/kl1211.htm [Stand 18.04.2008].

Becker, J. (2001): Marketing-Konzeption. Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 7. Aufl., München, S.63f.

Becker, J. (2006): Marketing-Konzeption. Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 8. Aufl., München, S.78.

Berman, B. (1996): Marketing Channels, NewYork in Wirtz,B. (2008): Multi-Channel-Marketing

Biesel, H. (2002): Kundenmanagement im Multi-Channel-Vertrieb. Strategien und Werkzeuge für die konsequente Kundenorientierung, Wiesbaden, S.13.

Capital-Online, Gruner + Jahr AG & Co KG (2006): Die großen Drei im Sport. Online im Internet: URL: http://www.capital.de/unternehmen/100003587.html [Stand 18.04.2008].

Cespedes, F. V. (1998): Channel Management is General Management, in: California Management Review, Ausgabe Herbst 1998, S.100.

CIO Online (2006): Anja Wolf: Wandel im Handel. Online im Internet: URL: http://www.cio.de/strategien/methoden/ 825640/index1.html [Stand 18.04.2008].

Die Welt Online (2003): Deborah Knür: Das Sterben der kleinen Fachgeschäfte. Online im Internet: URL: http://www.welt.de/data/2003/01/14/32715.html [Stand 18.04.2008].

ECC Handel (2006a): Multi-Channel-Management. Online im Internet: URL: http://www.ecc-handel.de/multi-channel-management.php [Stand 18.04.2008].

ECC Handel (2006b): Multi-Channel-Studie 2006. Online im Internet: URL: http://www.ecc-handel.de/custom_img/MCS2006_Beispielergebnis.png [Stand 18.04.2008].

ECC Handel (2006c): Multi-Channel-Studie 2006. Online im Internet: URL: http://www.ecc-handel.de/multi-channel-studie_2006.php [Stand 18.04.2008].

Ergenzinger, R. & Krulis-Randa, J. (2002): Transformation des Marketing unter dem Einfluss des Electronic Retailing, in: Jahrbuch Handelsmanagement 2002: Electronic Retailing, Hrsg. D. Ahlert, R. Olbrich, H. Schröder, Frankfurt am Main, S. 267-287.

Fritz, W. (2004): Internetmarketing und Electronic Commerce. Grundlagen - Rahmenbedingungen - Instrumente, 3. Auflage, Wiesbaden

Hans-Bredow-Institut (Hrsg.) (2005): Watch Digitales Fernsehen. Eine Sichtung ausgewählter Dokumente und wissenschaftlicher Studien. Hamburg: Verlag Hans-Bredow-Institut. Online im Internet: URL: http://www.alm.de/uploads/media/ docuwatch_1-2005_01.pdf [Stand 18.04.200].

Hellauer, J. (1910): System der Welthandelslehre, Bd. 1, Teil 1: Allgemeine Welthandelslehre, Berlin.

Hirsch, J. (1925): Der moderne Handel, seine Organisation und Formen und die staatliche Binnenhandelspolitik, Grundriß der Sozialökonomie, 2. Teil, 2. Aufl., Tübingen.

Homburg, C./Krohmer, H. (2006): Marketingmanagement- Strategie-Instumente-Umsetzung-Unternehmensführung, 2. Auflage, Wiesbaden

Hurth, J. (2001): Multi-Channel Marketing-Novum oder Phrase?, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Nr. 9, S. 463-469.

Hurth, J. (2002): Multi Channel-Marketing und E-Commerce – Zwischen Aktionismus und Mehrwert, in Science Factory, Ausgabe 1/2002 (Januar), Seite 9, Online im Internet: URL: http://www.absatzwirtschaft.de/pdf/sf/hurth.pdf [Stand 18.04.2008].

ICV-Statement „Vertriebscontrolling“ (2007): Online im Internet: URL: www.controllerverein.com [Stand 01.05.2008].

Kotler, P./ Bliemel, F. (2001), Marketing-Management- Analsyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, Stuttgart

Kotler, P. & Bliemel, F. (2006): Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. überarbeitete und aktualisierte Auflage, München, Pearson Studium.

Kracklauer, A., Wagemann, B., & Voigt, M., (2004): Multichannel-Management in der Konsumgüterwirtschaft, in: Multichannel-Marketing-Handbuch, Hrsg. O. Merx, C. Bachem, Springer-Verlag, Berlin.

Kühlmann, K., Wolf, H.-P., Wallenwein, C., & Swoboda, U. (2003): Marketing und Vertrieb. Funktionsorientierte Qualifikationen, 2. Aufl., Karlsruhe, S.11ff.

McCathy, E. J. (1960): Basic Marketing: A Managerial Approach, Homewood, Illinois.

Meffert, H. (1989): Marketing und allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Eine Standortbestimmung im Lichte neuerer Herausforderungen der Unternehmensführung, in Kirsch, W., Picot, A. (Hrsg.), Die Betriebswirtschaftlehre Im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Differenzierung, Wiesbaden, S.339-357.

Meffert, H. (1990): Entwicklungslinien des Marketing – Akzente der marktorientierten Führung in den 90er Jahren, in: Schöttle, K. M. (Hrsg.), Jahrbuch des Marketing, 5. Aufl., Wiesbaden, S.12-21

Meffert, H. (2000): Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, 9. Aufl., Wiesbaden.

Merx, O. & Bachem, C. (Hrsg.) (2004): Multichannel-Marketing-Handbuch. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Möhlenbruch, D. & Schmieder, U. (2002): Mobile Marketing als Schlüsselgröße für Multi-Channel-Commerce, in: Silberer, G./Wohlfahrt, J./Wilhelm, T. (Hrsg.): Mobile Commerce. Grundlagen, Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden, S.67-89.

Moriarty, R.T. & Moran, U. (1990): Managing Hybrid Marketing Systems, in: Harvard Business Review, Vol. 68, November-Dezember 1990, S. 146-155.

Nike (2008a): Laufen mit Nike+. Online im Internet: URL: http://www.nike.com/nikeplus/#tutorials [Stand 03.05.2008].

Nike (2008b): Schuhe. Online im Internet: URL: http://nikefootball.nike.com /nikefootball/siteshell/index.jsp#,de,0;products [Stand 03.05.2008].

Nike (2008c): Nike Pro. Online im Internet: URL: http://www.nike.com/nikeproeurope/index.html?l=de_de&promoID=9960&ref=emealanding&sitesrc=emealanding [Stand 03.05.2008].

Paulini-Schlottau, H.: (2004): Die Einzelhandelsberufe auf dem Weg zur Neuordnung. In: Wirtschaft und Erziehung 4/2004, S. 152–156; Quelle der Daten: ifo im Juni, 10. Jg., Nr. 6, Juni 2003, Berechnungen und Schätzungen des ifo-Instituts nach Daten des Statistischen Bundesamts.

Puma (2008): Geschäftsbericht 2007. Online im Internet: URL: http://about.puma.com/de/5/35/35/ [Stand 04.05.08]

SAZ Sport (2006): VDS: „Weiterer Schritt in die falsche Richtung“. Ausgabe Nr.27/18.12.2006, S.6.

Schierenbeck, H. (2003): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 16. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München

Schneider, D. (2001): Marketing 2.0 – Absatzstrategien für turbulente Märkte., Wiesbaden, S. 179.

Schneider, W. (2006): Marketing und Käuferverhalten, 2. verbesserte und ergänzte Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München.

Schögel, M. & Sauer, A. (2002): Multichannel Marketing – Die Königsdisziplin im CRM, in: Thexis. Ausgabe 1/2002, S.26.

Schoenbachler, D. D. & Gordon, G. L. (2002): Multichannel shopping: understanding what drives channel choice, in: Journal of Consumer Marketing. Ausgabe o.A., S.42.

Schultz, D. E. (2002): ‘Multichannel’: New term, old challenges, in: Marketing News, Nr.36, 09/2002, S.10.

Seiwet, M. & Stippel, P. (2003): Was steckt in den Vertriebskanälen? In: Absatzwirtschaft, 2/2003, S.12-14.

Statistisches Bundesamt Deutschland (2006): Informationstechnologie in Unternehmen und Haushalten 2005. Online im Internet: URL: http://www.destatis.de/informationstechnologien [Stand 16.02.2008].

Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2000): Management: Grundlagen der Unternehmensführung; Konzepte, Funktionen, Fallstudien, 5. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Weis, H. C. (2004): Marketing, 13., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Hrsg. Olfert, K., Friedrich Kiehl Verlag, Ludwigshafen.

Wilke, A. (2005): Multi-Channel-Marketing: Grundlagen, Anforderungen, Strategien. VDM Verlag Dr. Müller, Berlin.

Winkelmann, P. (2003): Vertriebskostenkonzeption und Versteuerung: die Instrumente des integrierten Kundenmanagements (CRM), 2. Auflage, München

Wirtz, B. (2001): Electronic Business, 2. Auflage, Wiesbaden.

Wirtz, B. (2002): Multi-Channel-Management – Struktur und Gestaltung multipler Distribution, in: Das Wirtschaftsstudium: WISU, 31.Jg., Nr. 9, S.1-44.

Wirtz, B (2008): Multi-Channel-Marketing, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden

Wirtz, B., Büttner, T., & Schwarz, J. (2003): Multi-Channel-Management. Eine empirische Analyse zu ausgewählten Aktionsparametern und deren Erfolgsrelevanz, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung 01/2003, S. 65-83.

Zentes, J. & Schramm-Klein, H. (2001): Multi-Channel-Retailing – Ausprägungen und Trends, in: Praxisorientierte Handelsforschung, Hrsg. B. Hallier, Köln, S. 290-296.

Zollondz, H.-D. (2005): Marketing-Mix: Die sieben P's des Marketings. 2. Auflage, Cornelsen Verlag, Berlin.

Zukunftsinstitut GmbH (2007): Trendspot #26: Grups – wie die 30- bis 50-Jährigen sich neu erfinden. Online im Internet: URL: http://www.zukunftsinstitut.de/rss/2007/01/17/grups-wie-die-30-bis-50-jaehrigen-sich-neu-erfinden/ [Stand 15.02.2008].

Sonstige Quellen

Quelle Forkel, adidas AG 2008: Unternehmensinterne Information von Hartmut Forkel, Abteilung Key Account Management / Bereich B2B – Public Authorities, adidas AG

Quelle Bauer adidas AG 2008: Unternehmensinterne Information von Jochen Bauer, Abteilung Business Development, Marketing Operations REMEA, adidas AG

Quelle: van der Holst adidas AG 2008: Unternehmensinterne Information von Jan van der Holst, Abteilung eRetailing, adidas AG

Quelle Hardt adidas AG 2008: Unternehmensinterne Information von Matthias Hardt, Abteilung Business Development, adidas AG

Quelle Ruprecht adidas AG 2008: Unternehmensinterne Information von Hans Ruprecht, Abteilung Customer Service, adidas AG

Unternehmensinterne Information von Global Human Resources, adidas AG 2008

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Internetzugang von Haushalten und regelmäßige Nutzung des Internets von Personen in der EU und in Deutschland 2002 bis 2005 in %.....20
Abbildung 2: Vertriebskanalübergreifende Informationssuche bei der Kaufvorbereitung 21
Abbildung 3: Durchgängige Präsenz über alle Kanäle und Kontaktpunkte hinweg ...27
Abbildung 4: Konzernorganigramm 30
Abbildung 5 : Eigene Darstellung der adidas Vertriebsstruktur in Deutschland.....40
Abbildung 6: Karte mit den befragten acht, für adidas bedeutendsten europäischen Märkten 51
Abbildung 7: Die sieben unterschiedlichen Kundengruppen.....55
Abbildung 8: Zuordnung der Kunden - und Händlergruppen. 62
Abbildung 9: adistar Control, a³ Microride syn., Bounce Artillery II.....63
Abbildung 10: Segmentierung im Bereich Running im Frühjahr/Sommer 2007.....64
Abbildungen 11 und 12: Neue Originals-Schuhe CG Court und Bora2 65
Abbildungen 13, 14 und 15: Neue Originals-Schuhe mit dem Thema „Goodyear“ und Porsche Design 66
Abbildungen 16 und 17: adidas Velo und S-Master bzw. adidas a³-Konzept Hyperride II 67
Abbildungen 18 und 19: adidas adicolor-Konzept „New York City“ 67
Abbildung 20: Werbeausgaben (prozentualer Anteil) von Nike und adidas in den einzelnen Werbekanälen von Januar bis Ende Oktober 2006.....74
Abbildung 21: Geplante Markteinführung des adidas Online-Stores in den jeweiligen europäischen Ländern.....97
Abbildung 22: Konzeptseite des adidas Online-Stores.....98

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kategorisierung der Vertriebskanäle 16
Tabelle 2: Die vier Kernmarken der adidas Gruppe.....30
Tabelle 3: Anzahl der Befragten und Befragungsmethode pro befragten Markt 51
Tabelle 4: Umsatzstrukturen 2007 von Nike, adidas und Puma 70

Erklärung

Ich erkläre, die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt zu haben.

_____ _____

Ort, Datum Unterschrift