

Ein Framework zur Optimierung des stationären Einzelhandels im Kontext der Omnichannel Transformation – Eine kritische Literaturrecherche

Die Ausrichtung der Geschäftsprozesse am Omnichannel-Geschäftsmodell

Masterarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts

Fachhochschule Vorarlberg
Business Process Management

Betreut von
Prof. (FH) Gunther Rothfuss, M.Sc.

Vorgelegt von
Valerie Sohm, B.Sc.

Dornbirn, 06. Juli 2023

Danksagung

Ein großes Dankeschön gilt meinem Betreuer, Prof. (FH) Gunther Rothfuss, M.Sc., der mir während des Schreibprozesses der Masterarbeit, aber auch schon im Kolloquium hilfreich zur Seite gestanden ist. Für die zahlreichen Gedankenanstöße und Literaturempfehlungen bedanke ich mich recht herzlich.

Weiters bin ich meinem Partner sehr dankbar, der mich während der Ausarbeitung der Masterarbeit stets motivierte. Ich danke ihm sehr für seine seelische Unterstützung, die mich dazu bewog, konsequent an der vorliegenden Arbeit zu schaffen.

Als Jahrgangssprecherin bedanke ich mich außerdem bei meinen KollegInnen des Masterstudiengangs Business Process Management, die mir bei dringenden organisatorischen Fragen stets weitergeholfen haben.

Dornbirn, Juli 2023

Valerie Sohm, B.Sc.

Kurzreferat

Ein Framework zur Optimierung des stationären Einzelhandels im Kontext der Omnichannel Transformation – Eine kritische Literaturrecherche

Die Ausrichtung der Geschäftsprozesse am Omnichannel-Geschäftsmodell

Der stationäre Handel ist von zunehmenden Unsicherheiten gekennzeichnet, wobei die wachsende Verlagerung des Einkaufs auf die digitalen Vertriebskanäle dabei eine zentrale Rolle spielt. Jenen Entwicklungen kann mitunter mit der Einführung eines Omnichannel-Geschäftsmodells entgegengewirkt werden, wodurch der Fortbestand der stationären Geschäfte unterstützt werden kann. Für die Omnichannel-Etablierung ist eine Umstrukturierung des Handels essenziell, vielfach hängt dies mit einer Neuausrichtung der Geschäftsarchitektur zusammen. In diesem Kontext werden die relevanten Geschäftsprozesse in Frage gestellt und gegebenenfalls neu definiert. Das Hauptziel dieser Arbeit war es daher, auf Basis einer theoretisch-konzeptionellen Methodik herauszufinden, wie der stationäre Handel durch die Ausrichtung der Geschäftsprozesse an einem Omnichannel-Geschäftsmodell langfristig und nachhaltig optimiert werden kann. Anhand der Ergebnisse konnte ein Leitfaden entwickelt werden, welcher sich an EinzelhändlerInnen richtet und bei der Omnichannel-Transformation Unterstützung gewährleisten soll. Aus den durchgeführten Analysen wurden schließlich dezidierte Fokuspunkte abgeleitet, denen in der Transformationsphase besondere Aufmerksamkeit zu schenken gilt. Hierzu zählt nicht nur die IT-Landschaft und die Datenanalytik, sondern auch die Organisation samt den involvierten Personen und den entsprechenden Kompetenzen. Die Berücksichtigung aller Aspekte kann die Chancen einer erfolgreichen Omnichannel-Integration erhöhen, aber aufgrund der Komplexität nicht garantieren.

Schlagwörter: Omnichannel-Handel, Geschäftsmodell, strategisches Prozessmanagement, Geschäftsarchitektur, Optimierung

Abstract

A framework for optimizing brick-and-mortar retail in the context of omnichannel transformation – A critical literature review

Aligning business processes with the omnichannel business model

The brick-and-mortar retail sector is characterized by increasing uncertainties, with the growing shift of shopping to digital distribution channels playing a central role. These developments can be countered to some extent by the implementation of an omnichannel business model, which can support the survival of physical stores. For omnichannel introduction, a restructuring of the retail sector is essential, often involving a realignment of the business architecture. In this context, the relevant business processes are questioned and, if necessary, redefined. Therefore, the main objective of this study was to determine, based on a theoretical-conceptual methodology, how the brick-and-mortar retail sector can be optimized in the long term and sustainably through the alignment of business processes with an omnichannel business model. Based on the results, a guide was developed, aimed at retailers, to provide support for omnichannel transformation. Specific focal points were derived from the conducted analyses, which require special attention during the transformation phase. This includes not only the IT landscape and data analytics but also the organization itself, including the people involved and their respective competencies. Considering all aspects can increase the chances of successful omnichannel integration but cannot guarantee it due to its complexity.

Keywords: Omnichannel retail, business model, strategic process management, business architecture, optimization

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	X
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung, Forschungsstand und Relevanz der Thematik	1
1.2 Fokus der Arbeit und Forschungsfrage	4
1.3 Zielsetzung und Zielgruppendefinition	5
1.4 Methodische Vorgehensweise	6
1.4.1 Literaturrecherche	6
1.5 Aufbau und Struktur der Arbeit	8
2 Theoretische Grundlagen	10
2.1 Strategie	10
2.1.1 Definition	10
2.1.2 Objekte einer Strategie	11
2.1.3 Strategisches Prozessmanagement	12
2.2 Geschäftsmodell	14
2.2.1 Definition	14
2.2.2 Einordnung und Elemente	15
2.2.3 Ableitungen	18
2.2.3.1 Das Digital Canvas	18
3 Anwendung der Begriffe „Strategie“ und „Geschäftsmodell“ im Kontext von Omnichannel	20
3.1 Omnichannel-Handel	20
3.1.1 Definition	20
3.1.1.1 Konkretisierung von Omnichannel	21
3.1.1.2 Ansätze von Omnichannel	22
3.2 Geschäftsmodellanalyse	28
3.2.1 Rahmenbedingungen	28
3.2.1.1 Technologie und Trends	28
3.2.1.2 Regularien	30
3.2.1.3 Gesellschaft	30
3.2.1.4 Marktstruktur und Industrielogik	31

3.2.2	KundInnen	31
3.2.3	Problem/Bedürfnis und Mehrwert	33
3.2.4	Ressourcen	34
3.2.5	Daten und Werte	36
3.2.6	Hybrides Produkt	37
3.2.7	Organisationsstruktur	37
3.2.8	Ertragsmechanismen	38
3.2.9	Anpassungsfähigkeit/Spezialisierung	40
4	Die Ausgestaltung der Prozesse im stationären Einzelhandel	41
4.1	Geschäftsarchitektur	41
4.1.1	Definition	41
4.2	Die Geschäftsarchitektur im Kontext von Omnichannel	45
4.2.1	Ist-Architektur	46
4.2.1.1	Bewertung der Ist-Architektur	47
4.2.1.2	Generische Prozessübersicht	48
4.2.2	Soll-Architektur	51
4.2.2.1	Bewertung der Soll-Architektur	51
4.2.2.2	Business Capabilities	51
4.2.2.3	Generische Prozessübersicht	56
4.2.3	Business Gap Analyse	59
4.2.4	Roadmap-Komponenten	62
4.2.4.1	IT-Landschaft	62
4.2.4.2	Transformationsfördernde Organisation	63
4.2.4.3	Datenanalyse	64
4.2.4.4	Kompetenzen	66
5	Auswirkungen der Neuausrichtung der Geschäftsarchitektur	67
5.1	Unternehmensperspektive	67
5.1.1	Chancen für den Einzelhandel	68
5.1.2	Risiken für den Einzelhandel	70
5.1.3	Zusammenfassung des Kapitels	71
6	Schlussbetrachtung	73
6.1	Zusammenfassung	73
6.2	Fazit	76
6.2.1	Beantwortung der Forschungsfrage	76

6.2.2	Limitationen	80
6.2.3	Kritische Selbstreflexion	81
6.2.4	Ausblick	82
	Literaturverzeichnis	84
	Eidesstattliche Erklärung	95

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ablauf der Artikelprüfung	6
Abbildung 2: Ein Gedankenflussplan zur Veranschaulichung des Aufbaus	9
Abbildung 3: Die Schnittstellen und Abhängigkeiten zwischen Strategie, Prozess, Technologie und Geschäftsmodell	11
Abbildung 4: Die Stufen des strategischen Prozessmanagements	12
Abbildung 5: Der Informationsaustausch zwischen der Strategie, dem Geschäftsmodell und den Prozessen	15
Abbildung 6: Business Model Canvas	16
Abbildung 7: Das Digital Canvas	18
Abbildung 8: Ein möglicher Prozessverlauf von BOPIS	24
Abbildung 9: Der typische Prozessverlauf im Rahmen von SFS	26
Abbildung 10: Ein möglicher Prozessverlauf im Kontext der Digital Assortment Extension	27
Abbildung 11: Anzahl der Smartphone-Einkäufer vom Zeitraum 2016-2022	29
Abbildung 12: Darstellung der unterschiedlichen Touchpoints im Kaufprozess	32
Abbildung 13: Dezierte Gründe für den Einkauf im Online- bzw. Offline-Handel	33
Abbildung 14: Technologien für den Omnichannel-Einzelhandel	35
Abbildung 15: Die Kundensegmentierung anhand der Clusteranalyse	36
Abbildung 16: Prozess der Verkaufspreisfindung im Rahmen von Omnichannel	39
Abbildung 17: Der Aufbau des TOGAF Standards	42
Abbildung 18: Das TOGAF ADM	43
Abbildung 19: Grafische Modellierungsmöglichkeiten	46
Abbildung 20: Eine generische Prozessübersicht über die Ist-Architektur	48
Abbildung 21: Business Capabilities	52
Abbildung 22: Eine generische Prozessübersicht über die Soll-Architektur	56
Abbildung 23: Gap Analyse	61
Abbildung 24: Software-Komponenten im Omnichannel-Handel	63
Abbildung 25: Die Omnichannel-Datenarchitektur	65
Abbildung 26: Gedankenflussplan mit Fokus auf die Schwerpunkte.....	75

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Liste der ausgewählten Datenbanken	7
Tabelle 2: Wesentliche Elemente der Geschäftsarchitektur im Kontext von Omnichannel	46
Tabelle 3: Positive und negative Aspekte der Neuausrichtung der Geschäftsarchitektur im Rahmen von Omnichannel	68

Abkürzungsverzeichnis

ADM	Architecture Development Method
BMC	Business Model Canvas
BOPIS	Buy Online, Pick Up In-Store
BPM	Business Process Management
BPMN	Business Process Model and Notation
DAE	Digital Assortment Extension
EAM	Enterprise Architecture Management
EDLP	Every Day Low Prices
ERP	Enterprise Resource Planning
HiLo	High-low Prices
SFS	Ship-From-Store
TOGAF	The Open Group Architecture Framework

1 Einleitung

Der klassische, stationäre Einzelhandel ist einem kontinuierlich steigendem Wettbewerbsdruck ausgesetzt, wobei eine komplette Verdrängung ohne die Ergreifung aktiver Maßnahmen nicht ausgeschlossen ist. Es gilt für die Verantwortlichen, im Kontext der Digitalisierung, konkrete Entscheidungen zu treffen und Lösungen zu finden, damit dem stationären Handel eine Zukunft gewährt werden kann (Stieninger et al., 2019, S. 46). In der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass EinzelhändlerInnen bei der Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen auf Hürden stoßen und mit Komplexitäten unterschiedlicher Art konfrontiert sind (Cakir et al., 2021, S. 123). Es ist offensichtlich, dass die Branche eine fast vollständige Disruption, die vorhandene Geschäftsmodelle kritisiert und neu erfindet, erlebt. Trotz aller Herausforderungen sind EinzelhändlerInnen allmählich gezwungen, digitale Strategien einzuführen, um nachhaltig im Wettbewerb überleben zu können. Das Omnichannel-Geschäftsmodell umfasst als Gesamtkonzept essenzielle Aspekte in Bezug auf die Kommunikation und den Verkauf mit besonderem Fokus auf die KundInnen, doch bleibt die vollständige Integration eine schwer überwindbare Hürde (Bailey, 2020, S. 7).

1.1 Problemstellung, Forschungsstand und Relevanz der Thematik

Aus der gefundenen Literatur lässt sich schließen, dass aus Sicht der EinzelhändlerInnen einerseits das oben geschilderte Verständnis über die konkrete Umsetzung einer digitalen Strategie holistisch fehlt. Andererseits kann behauptet werden, dass ein genereller Wissenstand in Bezug auf innovative Technologien im Einzelhandel nur marginal vorhanden ist.

So bestätigt die Literatur, dass der stationäre Handel gegenüber dem Online-Handel strukturell benachteiligt ist, wobei eine Transformation vom Offline- zum Online-Handel stattfindet. Dies äußert sich insbesondere durch gleichbleibende Umsätze und abnehmende Kundenfrequenzen im stationären Handel. Der Grund für diese Entwicklung liegt nicht nur in den sich verändernden Kundenbedürfnissen, sondern auch in den daraus resultierenden differenzierten Ansprüchen in Bezug auf das Käuferlebnis seitens der KundInnen. Tatsächlich kann dies als Folge der Digitalisierung wahrgenommen werden (Heinemann, 2021, S. 21). Andere AutorInnen bezeichnen die erwähnte Verschiebung als einen gesellschaftlichen Wandel. Auch Merkle schließt die Krise des stationären Handels auf zwei dezidierte Ursachen. Einerseits führen Veränderungen innerhalb der Gesellschaft hinsichtlich des Konsumentenverhaltens sowie angepasste Werthaltungen zu einem Wandel innerhalb der Branche, andererseits resultiert die Digitalisierung und der daraus entstehende verstärkte Wettbewerb in einer Intensivierung des Online-Handels und einer Abschwächung des stationären Handels (Merkle, 2020, S. 5-6).

In der Literatur existieren relevante Darlegungen der erwähnten Thematik. Einige Bücher und Veröffentlichungen befassen sich im Kontext der Bedrohung des stationären Handels mit dem Omnichannel-Modell. So beziehen sich die Erwartungshaltungen der KundInnen unter anderem auf einen integrierten Ansatz respektive auf eine Verschmelzung der vorhandenen Verkaufskanäle des Einzelhandels. Als Reaktion auf die erhöhten Kundenanforderungen wird die herkömmliche Trennung der Kanäle immer mehr durch einen nahtlosen Wechsel zwischen Online- und Offline-Kanälen ersetzt (Hübner et al., 2022, S. 799). Analysen der relevanten Thematik zeigen schließlich, dass der stationäre Handel von der Implementierung eines Omnichannel-Modells profitieren kann, wobei dadurch die erwähnten strukturellen Nachteile langfristig ausgeglichen werden können.

Der Mehrwert von Omnichannel für den Einzelhandel wurde bereits in der Vergangenheit untersucht, was deutlich macht, dass die Thematik bis dato einem breiten Forschungsspektrum unterzogen wurde. So wurde in der Harvard Business Review das Ergebnis einer Untersuchung veröffentlicht, die sich auf das Shoppingverhalten von 46.000 KonsumentInnen von Juni 2015 bis August 2016 bezieht. Das Resultat zeigt, dass bereits mehr als 73% der damaligen TeilnehmerInnen eine parallele Kanalnutzung während des Einkaufs bevorzugten. Aus der Studie lässt sich final schließen, dass KundInnen mit EinzelhändlerInnen nicht nur über einen, sondern über mehrere Touchpoints zu interagieren beabsichtigen (Sopadjieva et al., 2017). Andere Studien bestätigen darüber hinaus, dass KonsumentInnen die Nutzung von digitalen Geräten speziell zur Recherche in der Vorkaufphase präferieren, um anschließend den Einkauf physisch im stationären Handel durchzuführen (Brill, 2018, S. 361).

Trotz aller positiver Effekte, die bisher über die Omnichannel-Integration publiziert wurden, müssen mögliche Komplexitäten im Zuge der Strategieentwicklung proaktiv berücksichtigt werden. So wurde in der Google Excellence Study vom Jahr 2022 veröffentlicht, dass aus Sicht der KundInnen immer noch Erwartungslücken gegenüber dem von den EinzelhändlerInnen zur Verfügung gestellten Omnichannel-Angebot bestehen (Google, 2022, S. 4). Weiters wurde im Jahr 2022 im Rahmen der EHI-Studie „Connected Retail 2022“ herausgefunden, dass mehr als 70 Prozent von 115 befragten EinzelhändlerInnen die Informationstechnik als eine der größten Hürden im Kontext von Omnichannel betrachten. Dies bezieht sich insbesondere auf die Systemlandschaft, das Datenmanagement und die Integration (Wanali & Hofacker, 2022). Es ist somit offensichtlich, dass der stationäre Einzelhandel im Rahmen der Entwicklungen der digitalen Transformation einige Schwierigkeiten zu bewältigen hat, nicht zuletzt, weil die technologischen Bedingungen nicht nur auf Seite der KundInnen, sondern auch am Point of Sale und im Backend integriert werden müssen (Stieninger et al., 2019, S. 52). Passend dazu, wurde bereits im Jahr 2016 in einer Studie von PwC bekannt gegeben, dass der Erfolg einer Omnichannel-Transformation von dezidierten Anpassungen abhängig ist. Die Ergebnisse beziehen sich dabei nicht nur auf die Prozessreorganisation, sondern auch

auf die Organisationsstrukturen, die Integration von Technologien und auf Anpassungen der Unternehmenskultur (Mehn & Wirtz, 2018, S. 12).

Aus den oben genannten Aspekten lässt sich schließen, dass der stationäre Einzelhandel zwar vom Omnichannel-Modell profitieren kann, jedoch dezidierte Schwierigkeiten damit einhergehen, die nur auf Basis eines konkreten Vorgehens gelöst werden können. In der Literatur werden jene Schwierigkeiten respektive Herausforderungen des stationären Handels in Bezug auf die digitale Transformation anhand mehrerer Dimensionen dargestellt. Das Hauptaugenmerk liegt dabei häufig auf der Kundenzentrierung, der Geschäftsmodellinnovation und der Digitalisierung auf operativer Ebene (Stieninger et al., 2019, S. 50). Eine Kohärenz zwischen den Dimensionen bzw. eine gegenseitige Ausrichtung fehlt gänzlich, so auch der Bezug zu Business Process Management (BPM). Darüber hinaus sind keine konkreten Empfehlungen oder Frameworks zur Überwindung der Herausforderungen im Kontext von Omnichannel auffindbar.

Im Zuge des Digitalisierungsvorhabens sind neue Abläufe zu definieren, wobei nicht nur die digitale Innovation, sondern auch die digitale Transformation „eine methodische und technische Integration von Ansätzen aus verschiedenen Bereichen der Wirtschaftsinformatikforschung erfordert“ (Wißotzki et al., 2023, S. 10). Hohe Relevanz hat hierbei das Enterprise Architecture Management (EAM), welches unter anderem die Entwicklung einer Geschäftsarchitektur impliziert. Schließlich hängt der Erfolg eines digitalen Transformationsprojekts vom Grad des vorhandenen Wissens über das Geschäftsmodell, über die benötigten Fähigkeiten respektive Business Capabilities und über die von der Digitalisierung betroffenen internen und externen Strukturen ab. Digitalisierungsprojekte können somit auf einem integrativen Ansatzes, bestehend aus BPM, EAM und Capability Management basieren (Wißotzki et al., 2023, S. 13). In diesem Zusammenhang ist die Bedeutung von Rahmenwerken und Standards zu nennen, die im Zuge der Geschäftsarchitektur-Entwicklung angewendet werden können.

Auch der stationäre Einzelhandel erfordert bei der Omnichannel-Integration eine Neuausrichtung der Geschäftsarchitektur unter Berücksichtigung gewisser Vorgaben und Standards. Die EinzelhändlerInnen benötigen dabei als Vorgabe einen präzisen Leitfaden, um die Integration durchführen und zugleich die Herausforderungen sowie Schwierigkeiten der digitalen Transformation überwinden zu können. Die folgende Masterarbeit erzeugt somit in diesem auf Omnichannel bezogenen unerforschten Gebiet neues Wissen, das nicht nur für die Praxis, sondern auch für die Wissenschaft von Bedeutung ist. Damit die konkreten Eingrenzungen der vorliegenden Arbeit deutlich werden, folgt anschließend der Fokus und die Forschungsfrage.

1.2 Fokus der Arbeit und Forschungsfrage

Ableitend aus der geschilderten Problemstellung sowie der argumentierten hohen Relevanz der Thematik für Praxis und Wissenschaft kann nun eine konkrete Eingrenzung der Thematik vorgenommen werden.

Orientiert an den in der Ausgangslage beschriebenen einzelnen Dimensionen, wird das Omnichannel-Geschäftsmodell in der vorliegenden Arbeit aus der Perspektive des strategischen Prozessmanagements betrachtet. Davon abgeleitet, liefert die Masterarbeit Ansätze zur Optimierung der Geschäftsprozesse im Einzelhandel im Kontext des Omnichannel-Geschäftsmodells. Das Ziel dabei ist es, die Geschäftsprozesse des stationären Einzelhandels an der Unternehmensstrategie auszurichten, wobei das Geschäftsmodell als einen Teil der Strategie betrachtet wird.

Die Frage nach dem „Wie“ im Sinne einer konkreten Vorgehensweise zur Optimierung wird durch die Darlegung eines dezidierten Leitfadens beantwortet. Der Fokus wird noch näher spezifiziert, indem als Teil des strategischen Prozessmanagements eine Geschäftsarchitektur-Entwicklung vorgenommen wird. Dabei liegt der Schwerpunkt auf einem Vergleich der Ist- und Soll-Architektur, wobei der Soll-Zustand den stationären Einzelhandel inklusive der Omnichannel-Integration beschreibt. Um den Erfolg eines digitalen Transformationsprojekts zu gewährleisten, werden neben einer Analyse des Geschäftsmodells auch die entsprechenden Geschäftsprozesse und Business Capabilities definiert. Um eine strukturierte Arbeitsweise einhalten zu können, erfolgt dieses Vorgehen nach einem ausgewählten Standard, wobei dies nicht nur Transparenz, sondern auch die Nachvollziehbarkeit der Thematik und des Vorhabens erleichtert.

Die Betrachtung der holistischen Unternehmensarchitektur würde den Rahmen der Arbeit sprengen, weshalb sich der Fokus auf die Geschäftsarchitektur beschränkt. Die Geschäftsarchitektur, die schließlich für den Omnichannel-Einzelhandel entwickelt wird, soll resilient und anpassbar sein.

Für dieses Vorhaben eignet sich die folgende Forschungsfrage:

„Wie kann der stationäre Einzelhandel durch eine Ausrichtung der Geschäftsprozesse an einem Omnichannel-Geschäftsmodell optimiert werden?“

1.3 Zielsetzung und Zielgruppendefinition

Die Ziele der vorliegenden Arbeit können aus der Ausgangslage und dem Fokus der Arbeit bereits herausgelesen werden, wobei das folgende als übergeordnetes Ziel angesehen wird.

- Die konkrete Beantwortung der Forschungsfrage durch die Erstellung eines Leitfadens

Hierbei ist es die Absicht, einen Leitfaden respektive ein Framework für die unten genannte Zielgruppe zu erstellen. Der Leitfaden kann im Rahmen eines Omnichannel-Transformationsprojekts sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis herangezogen werden. Die Analyse des Geschäftsmodells und die Entwicklung einer Geschäftsarchitektur gelten als wesentliche Bestandteile für das Vorhaben.

Dem Hauptziel sind gewisse Ziele untergeordnet, die zum Erreichen des Hauptziels beitragen:

- Die Ausrichtung der Geschäftsprozesse im stationären Einzelhandel am Omnichannel-Geschäftsmodell
- Die Entwicklung einer Geschäftsarchitektur für den Omnichannel-Einzelhandel

Die Unterziele widerspiegeln das strategische Prozessmanagement und erfüllen somit den Fokus der Arbeit.

Das Ziel ist es nicht, eine vollständige Unternehmensarchitektur zu entwickeln. So soll die Masterarbeit als Leitfaden den LeserInnen einen oberflächlichen Einblick in die Thematik gewähren, wobei weitere Untersuchungen eigenständig vorgenommen werden müssen.

Aufgrund der Komplexität der Arbeit kann eine dezidierte Zielgruppe bestimmt werden. Da die erwähnten Themen technik- und IT-lastig sind, werden vor allem Business AnalystInnen, ProzessmanagerInnen und diejenigen des Einzelhandels, die in der Informatik beschäftigt sind, angesprochen. Weiters zählen zur Zielgruppe Personen des Einzelhandels, die auf Management-Ebene tätig sind und wesentliche Entscheidungen zur Strategie treffen müssen. Darüber hinaus zählen diejenigen ForscherInnen zur Zielgruppe, die zur ausgewählten Thematik wissenschaftliche Untersuchungen durchführen.

Es wird davon ausgegangen, dass die LeserInnen der vorliegenden Arbeit ein Grundverständnis in Bezug auf die relevanten Themenbereiche aufweisen. Standardbegriffe werden demnach nicht erklärt, da das Wissen darüber vorausgesetzt wird.

1.4 Methodische Vorgehensweise

Zur Durchführung des zuvor erläuterten Vorhabens sowie zur Beantwortung der Forschungsfrage eignet sich als Grundlage der Thesis eine theoretisch-konzeptionelle Arbeitsweise. Anhand dieser Methodik können konzeptionelle Lücken auf Basis von Modellen, Theorien, Konzepten und deren Transfer geschlossen werden. Mit dieser Herangehensweise wird die Literatur nicht nur zur Zusammenfassung bereits vorhandener Erkenntnisse, sondern auch zur Entwicklung neuer Strategien und Konzepte herangezogen. Daraus schließend, wird der „Stand der Forschung aufgearbeitet und diese Aufarbeitungen werden genutzt, um neue theoretische Argumente einzuführen“ (Goldenstein et al., 2018, S. 85).

1.4.1 Literaturrecherche

Im Rahmen der Literaturrecherche existieren unterschiedliche Möglichkeiten, um an relevante Literatur zu gelangen. Für die vorliegende Arbeit wurde die Strategie der Datenbankrecherche bereits vor dem Schreibprozess determiniert, welche als systematisches Werkzeug dient. Dabei empfiehlt es sich, auf wissenschaftliche Literaturdatenbanken zurückzugreifen, die über zitierbare Quellen verfügen (Kirchner & Meyer, 2022, S. 133-134).

Für die systematische Literatursuche wird ein Schlagwortkatalog angewandt. Schlagworte werden verwendet, um ein Artikel einem oder mehreren Themengebieten zuzuordnen. Es kann behauptet werden, dass ein Schlagwort die Thematik eines Artikels kurz zusammenfasst und somit den Artikeltitel widerspiegelt (Kirchner & Meyer, 2022, S. 140). Die Relevanz eines Artikels wird daher nach einem konkreten Ablauf geprüft, welcher in Abbildung 1 dargestellt ist.



Abbildung 1: Ablauf der Artikelprüfung (Kirchner & Meyer, 2022, S. 140)

Die Abbildung macht deutlich, dass der Titel, die Schlagworte und das Abstract die drei ersten Komponenten eines Artikels sind, die geprüft werden. Dies kann unter anderem damit zusammenhängen, dass jene Elemente stets kostenfrei zugänglich sind. Nach der Prüfung des Abstracts folgt eine Durchsicht der Abbildungen, wobei danach eine Struktur des Artikels anhand von Abschnittsüberschriften erstellt wird. Falls die Einleitung und das Fazit des jeweiligen Artikels den Vorstellungen der Autorin entspricht, wird der Artikel zur vollständigen Durchsicht studiert (Kirchner & Meyer, 2022, S. 141). Neben der themenbezogenen Relevanz ist außerdem die Aktualität des Artikels von Bedeutung, welche anhand von Suchfiltern eingestellt werden kann.

Für die systematische Literaturrecherche werden unterschiedliche Datenbanken herangezogen, jedoch werden untenstehende hauptsächlich verwendet.

Datenbank	URL	Fachgebiet
ScienceDirect	https://www.sciencedirect.com	multidisziplinär
SpringerLink	https://link.springer.com	multidisziplinär
WISO	https://www.wiso-net.de/login?targetUrl=%2Fdosearch	multidisziplinär
ResearchGate	https://www.researchgate.net	multidisziplinär
Google Scholar	https://scholar.google.com	multidisziplinär

Tabelle 1: Liste der ausgewählten Datenbanken
(Eigene Darstellung in Anlehnung an Kirchner & Meyer, 2022, S. 135)

Neben den aufgelisteten Datenbanken wird die Bibliothek der Fachhochschule Vorarlberg sowie die Landesbibliothek in Bregenz zur Literatursuche genutzt. Der Fokus liegt auf der Nutzung von adäquaten Fachzeitschriftenartikel und Fachbüchern. Falls notwendig, werden zusätzlich Konferenzbeiträge oder Online-Dokumente verwendet.

Wenn mit der systematischen Literaturrecherche die gewünschte Literatur nicht identifiziert werden kann, wird zusätzlich die Methode der konzentrischen Kreise angewandt. Hierbei wird ein zentrales Werk bestimmt, wobei ausgehend davon, das jeweilige Literaturverzeichnis nach relevanten Quellen durchsucht wird. Mittels dieser Methode entsteht durch die Durchsicht mehrerer Literaturverzeichnisse eine brauchbare Literaturliste. Das Ziel ist es, so lange nach relevanten Werken zu suchen, bis wieder ein bekanntes respektive bereits gesichtetes Werk erscheint (Kache et al., 2015, S. 9).

Aufgrund der literaturbasierten Ausrichtung der Arbeit wird die Literaturrecherche durchgehend verwendet, jedoch liegt der Hauptfokus auf Teil 1 und Teil 2 der Arbeit. So orientiert sich

die Beantwortung der Fragestellung in Teil 3 der zugrundeliegenden Arbeit am TOGAF Standard, welcher in Kapitel 4 näher beschrieben wird.

1.5 Aufbau und Struktur der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich im Gesamten in **vier Teile**, welchen wiederum sechs Kapitel zugeordnet werden. Der untenstehende Gedankenflussplan dient als Überblick und gewährt einen transparenten Einblick in den Aufbau der Arbeit.

Der **erste Teil** der Arbeit besteht aus der Einleitung und den Definitionen der relevanten Begrifflichkeiten respektive den theoretischen Grundlagen. Auf theoretisch und konzeptioneller Basis dient er zur Hinführung der Thematik und sorgt zudem für ein einheitliches Verständnis über dezidierte Grundbegriffe der Masterarbeit. Anschließend folgt der **zweite Teil** der Arbeit, der den Fokus auf die Übertragung der Begriffe „Strategie“ und „Geschäftsmodell“ im Omnichannel-Kontext richtet. Das Ziel von diesem Kapitel ist es, Omnichannel als Geschäftsmodell präzise zu erklären und zu beschreiben. Die Antwort auf die Forschungsfrage wird schließlich im **dritten Teil** erarbeitet. Dazu wird der TOGAF-Standard zur Entwicklung der Geschäftsarchitektur herangezogen, wofür dezidierte Methoden als Werkzeuge dienen. Im Sinne des strategischen Prozessmanagements wird identifiziert, wie die Geschäftsprozesse des stationären Einzelhandels am Omnichannel-Geschäftsmodell ausgerichtet werden können. Es soll für die LeserInnen der vorliegenden Arbeit deutlich werden, welche Methoden im Rahmen der Omnichannel-Integration empfohlen werden und welche Chancen bzw. Risiken dabei zu beachten sind.

Der **vierte Teil** der Arbeit ist einerseits der Zusammenfassung, andererseits dem Fazit gewidmet. Dabei wird nicht nur die Forschungsfrage beantwortet, sondern auch Limitationen, die im Kontext der Arbeit auftreten, erläutert. Zudem wird eine kritische Selbstreflexion durchgeführt und ein Ausblick in Bezug auf die zugrundeliegende Thematik gegeben.

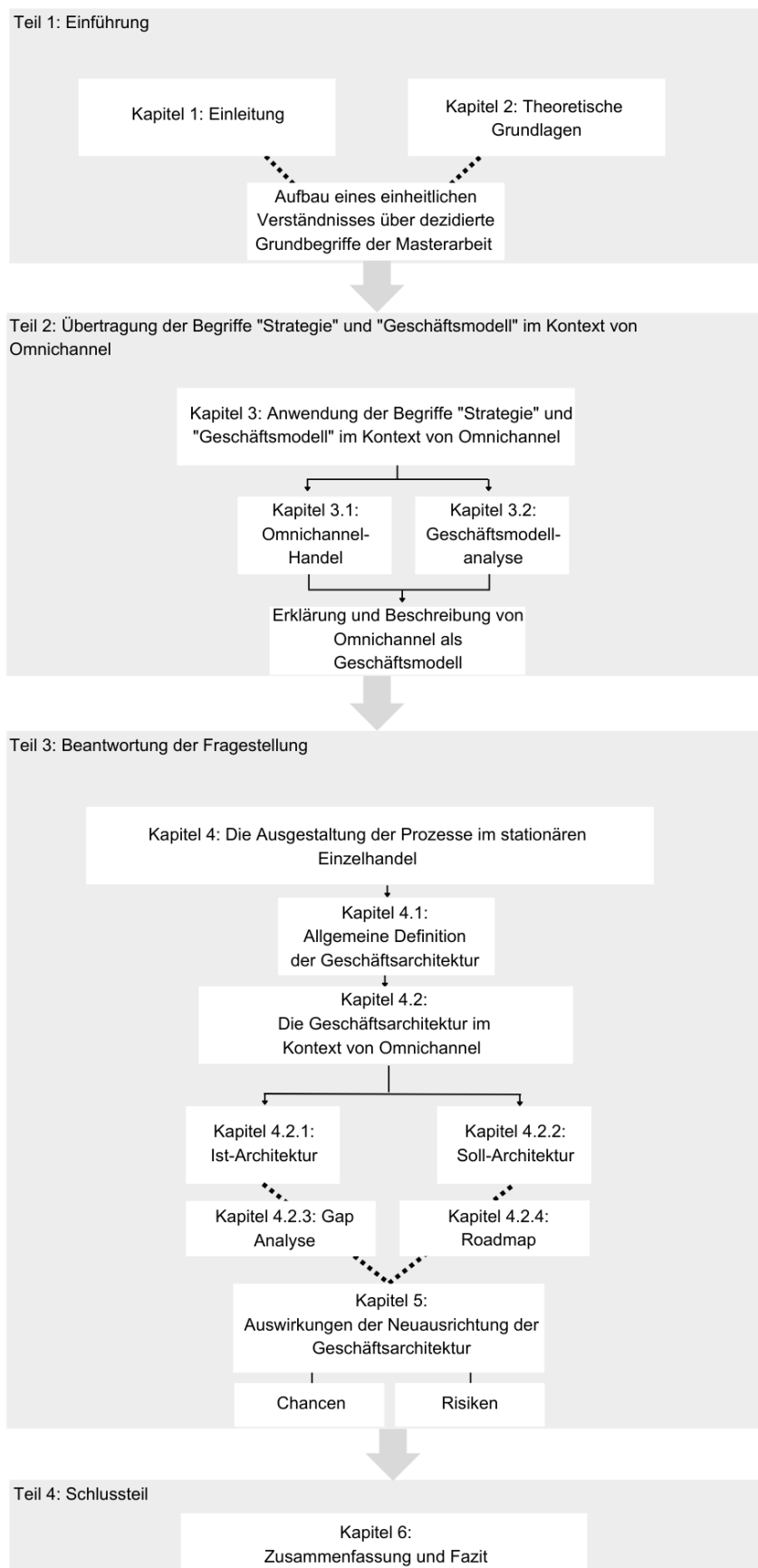


Abbildung 2: Ein Gedankenflussplan zur Veranschaulichung des Aufbaus (Eigene Darstellung)

2 Theoretische Grundlagen

Strategie (2.1) und Geschäftsmodell (2.2) sind essenzielle Begriffe der zugrundeliegenden Arbeit. Dieses Kapitel dient dazu, ein einheitliches Verständnis über die Begriffe zu schaffen, um einerseits Klarheit über die Terminologien zu gewährleisten, andererseits einen roten Faden sicherzustellen. Die Definitionen bilden die Basis für das anschließende Kapitel (3).

2.1 Strategie

Zur konkreten inhaltlichen Abgrenzung der Begriffe Strategie und Geschäftsmodell ist die separate Betrachtung notwendig. Anschließend wird genauer auf die Bedeutung einer Strategie eingegangen sowie entsprechende, damit zusammenhängende Objekte genannt.

2.1.1 Definition

Die Nutzung des Wortes Strategie zeugt sowohl in der Wissenschaft als auch im unternehmerischen Kontext von hoher Relevanz. Dennoch konnte trotz jahrelanger Anwendung bis dato keine einheitliche Definition einer Strategie geschaffen werden. Es existieren jedoch gewisse Ansätze und Kernelemente, die sich in mehreren Definitionen wiederfinden. So beinhaltet eine funktionierende Strategie langfristige Zielsetzungen, baut auf einem holistischen Verständnis über den Wettbewerb auf und inkludiert eine sachliche Beurteilung und Nutzung der benötigten Ressourcen. Dabei stehen nicht Erfahrungen im Vordergrund, vielmehr ist eine Strategie auf Logik gestützt (Halecker & Hartmann, 2014, S. 212). Michael Porter definierte eine Strategie wie folgt: „how all the elements of what a company does fit together“ (Halecker & Hartmann, 2014, S. 218).

(Müller-Stewens & Gillenkirch, 2018) beschreiben eine Strategie wie anschließend angeführt:

„Strategie wird definiert als die grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise (Maßnahmenkombination) der Unternehmung und relevanter Teilbereiche gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung der langfristigen Ziele.“

Die Definition von (Causevic & Heupel, 2019, S. 134) sagt Folgendes:

„Mit der Unternehmensstrategie soll festgelegt werden, wo und in welchem Umfang das Unternehmen in Zukunft tätig sein soll und welche Geschäftsfelder aufgebaut, verlassen oder erschlossen werden sollen. Attraktive Geschäftsfelder lassen sich mittels Marktanalysen und Untersuchungen über Marktgröße, -struktur und -wachstum identifizieren.“

Während in der Definition von Porter die wesentlichen Kernelemente gänzlich fehlen, fokussiert sich die Beschreibung von Müller-Stewens und Gillenkirch auf das Merkmal Langfristigkeit, wobei der Aspekt des Wettbewerbs nicht klar zum Ausdruck gebracht wird. Causevic und

Heupel betrachten die Strategie ganzheitlich und erwähnen sowohl die Langfristigkeit und den Umfang als auch den Wettbewerb und die Geschäftsfelder. Aufgrund der Vollständigkeit wird in der vorliegenden Arbeit die Begriffsdefinition von Causevic und Heupel herangezogen.

2.1.2 Objekte einer Strategie

Bei genauerer Betrachtung einer Strategie wird klar, dass eine Unternehmensstrategie auf externen Einflüssen, wie dem Wettbewerb, aufbaut. Unter anderem werden die Kundensegmente, Leistungen, Regionen, die Vision und relevante Märkte inkludiert und fixiert. Außerdem weist die Strategie-Ebene Schnittstellen mit dem Geschäftsmodell auf und übt gleichzeitig Wirkung auf die Prozess-Ebene aus (Schallmo & Brecht, 2017, S. 30-31). Die Überschneidungen und Abhängigkeiten können Abbildung 3 entnommen werden, in der darüber hinaus deutlich wird, dass die Überlagerungen zwischen der Strategie und dem Geschäftsmodell in Bezug auf die Trends, die Stakeholder-Landkarte und die potenziellen Leistungsschwerpunkte bestehen.

Während die Trends sowie die potenziellen Leistungsschwerpunkte die Basis für die Geschäftsmodell-Gestaltung bilden, schafft die Stakeholder-Landkarte einen Überblick der Interessensgruppen und dient so zur Kategorisierung möglicher PartnerInnen und KundInnen des Geschäftsmodells (Schallmo & Brecht, 2017, S. 31).

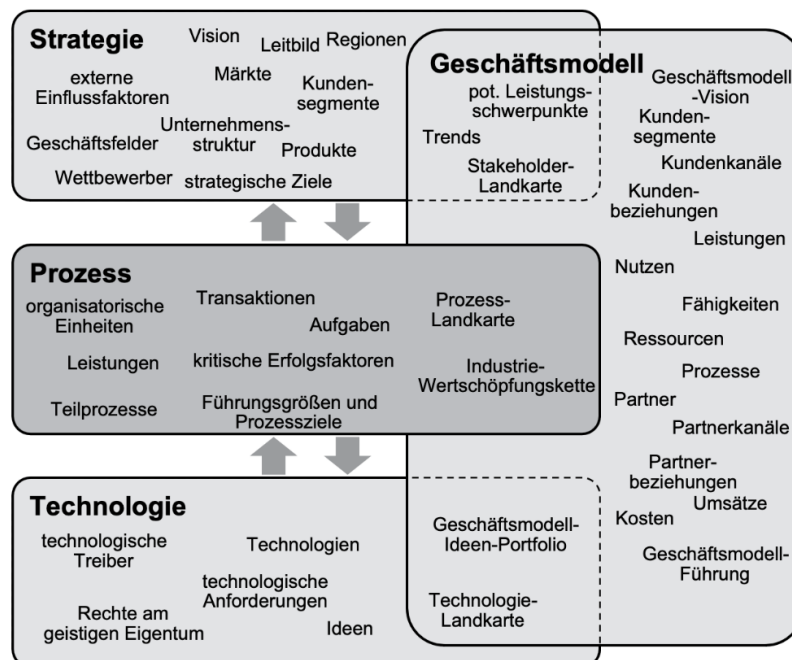


Abbildung 3: Die Schnittstellen und Abhängigkeiten zwischen Strategie, Prozess, Technologie und Geschäftsmodell (Schallmo & Brecht, 2017, S. 33)

Weiters definiert die Strategie Erlösmodelle, Produkte, Kernprozesse, das Business-Ökosystem, Dienstleistungen, Vertriebswege sowie die Unternehmensziele, inklusive jene Bereiche, denen Veränderungen unterliegen (Hanschke & Lorenz, 2021, S. 2).

2.1.3 Strategisches Prozessmanagement

Die gegenseitige Beeinflussung von Strategie und Prozess kann mit dem strategischen Prozessmanagement assoziiert werden. Tatsächlich bestehen Verknüpfungen zwischen den strategischen und operativen Dimensionen eines Unternehmens, wobei die strategische Ebene der operativen übergeordnet ist und den Handlungsrahmen vorgibt (Atzert, 2011, S. 56).

Laut Literatur verfügt das strategische Prozessmanagement stets einen holistischen Blick über die Unternehmensstrategie und versucht dabei, durch „planende, kontrollierende und steuernde Aktivitäten“ die Geschäftsprozesse an die Unternehmensstrategie anzupassen. So sollen die Ziele durch effiziente Geschäftsprozesse nachhaltig erreicht werden (Hanschke & Lorenz, 2021, S. 12). Schließlich trägt die Weiterentwicklung der Unternehmensprozesse in Übereinstimmung mit der Strategie, unter Einhaltung des Chandler Credos „structure follows process follows strategy“, zu einer erfolgreichen Umsetzung des Geschäftsmodells bei, (Waser & Peter, 2020, S. 50). Tatsächlich verfügt das strategische Prozessmanagement über einen konkreten Ausbau, beginnend mit Stufe 1, welche zur Schaffung von vollkommener Transparenz in Bezug auf die Geschäftsprozesse sowie die Verantwortlichkeiten und die Integration des Unternehmens in die Umwelt dient. Der Ausbau endet schließlich mit der Stufe 5, welche die Optimierung der Prozesse widerspiegelt, indem die Prozesslandschaft auf Basis vorangegangener Analysen kontinuierlich optimiert wird. Wie Abbildung 4 veranschaulicht, erhöht sich der Nutzen des strategischen Prozessmanagements für das Unternehmen pro Stufe, wobei mit Stufe 5 der maximale Nutzen erreicht wird (Hanschke & Lorenz, 2021, S. 39).

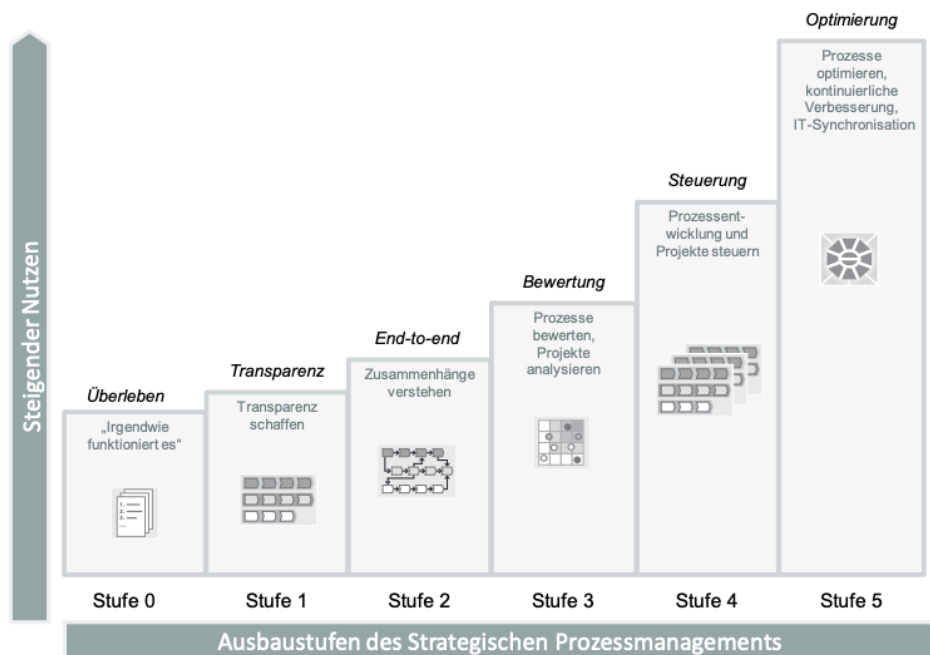


Abbildung 4: Die Stufen des strategischen Prozessmanagements (Hanschke & Lorenz, 2021, S. 39)

Die Etablierung einer strategiekonformen Prozessorganisation lässt sich auf unterschiedliche Ausgangssituationen zurückführen. So kann eine Ursache die Verbesserung der Leistungserstellung im Sinne einer Effektivitäts- oder Effizienzsteigerung sein. Ein weiterer Grund zur Realisierung einer strategiekonformen Prozessorganisation ist die Umgestaltung der IT-Infrastruktur, beispielsweise durch neue Anwendungssysteme im Unternehmen. Aber auch eine Neupositionierung oder eine Restrukturierung des Unternehmens kann ein Grund für die explizite Ausrichtung der Prozesse an der Strategie sein. Weiters führen Geschäftsmodell-Innovationen, ausgelöst einerseits durch Technology-Push oder Market-Pull, andererseits durch Produktinnovationen oder durch Umgestaltungen des Leistungsangebots, zur Neuausrichtung der Geschäftsprozesse in Übereinstimmung mit der Strategie (Waser & Peter, 2020, S. 49-50).

Die zuletzt erwähnte Ursache respektive die Geschäftsmodell-Innovation bildet die Basis für die vorliegende Arbeit, wobei das anschließende Unterkapitel ein einheitliches Verständnis über Geschäftsmodelle schaffen soll. Um einen roten Faden zu gewähren, orientiert sich der Aufbau der Arbeit an den Ausbaustufen des strategischen Prozessmanagements, indem die Geschäftsprozesse des stationären Einzelhandels schrittweise anhand eines konkreten Standards optimiert werden. Dabei gilt es, die Prozesse an der Unternehmensstrategie bzw. am ausgewählten Geschäftsmodell auszurichten. Die entwickelte Vorgehensweise bzw. die ausgearbeiteten Geschäftsprozesse sollen schließlich eine erfolgreiche Omnichannel-Integration ermöglichen.

2.2 Geschäftsmodell

Das folgende Unterkapitel dient zur generischen Erläuterung respektive Definition eines Geschäftsmodells und trägt somit als Teil des strategischen Prozessmanagements zur Transparenzschaffung bei.

2.2.1 Definition

Ähnlich der Strategie lassen sich in der Literatur für den Begriff Geschäftsmodell unterschiedliche Definitionen finden (Oberländer et al., 2019, S. 1116). So hat sich bis dato keine standardisierte Begriffsdefinition durchgesetzt, doch wird durch den Vergleich unterschiedlicher Quellen schnell deutlich, dass insbesondere das Ertragsmodell und die Wertschöpfung mit der Definition eines Geschäftsmodells assoziiert wird (Bieger & Reinhold, 2011, S. 17).

Nach (Osterwalder et al., 2005, S. 10) lautet die Beschreibung eines Geschäftsmodells wie folgt:

“A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing the business logic of a specific firm. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and of the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing, and delivering this value and relationship capital, to generate profitable and sustainable revenue streams.”

Auch (Göcke & Weninger, 2021, S. 72) stellen den Bezug auf den Wert in ihrer Definition her:

“A business model can be understood as the core logic of a firm to create and deliver value for its customers and to capture value for itself.”

Die Begriffserläuterung von (Scheer et al., 2003, S. 22) lautet wie untenstehend:

„Ein Geschäftsmodell kann als eine abstrahierende Beschreibung der ordentlichen Geschäftstätigkeit einer Organisationseinheit angesehen werden. Diese Abstraktion basiert auf einer Abbildung von Organisationseinheiten, Transformationsprozessen, Transferflüssen, Einflussfaktoren sowie Hilfsmitteln oder einer Auswahl hieraus.“

Die drei ausgewählten Definitionen zeigen, dass unterschiedliche Ansätze und Perspektiven in der Literatur in Bezug auf das Geschäftsmodell existieren. Generell werden Geschäftsmodelle auf einer abstrakten Ebene betrachtet, wobei die meisten Ansätze universell einsetzbar sind (Bieger & Reinhold, 2011, S. 22). Dennoch lassen sich die Ansätze konkretisieren – einerseits die ökonomischen Ansätze, welche das Geschäftsmodell mit der Wertschöpfungsarchitektur eines Unternehmens gleichstellen. Andererseits die operativen Ansätze, die in technologie- und organisationsorientierte Perspektiven unterteilt werden.

Der technologiebasierte Ansatz hat insbesondere durch die Etablierung von Electronic Commerce respektive Electronic Business an Aufmerksamkeit erlangt. Im Mittelpunkt stehen hierbei die Prozesse und Technologien des jeweiligen Unternehmens, mit dem Ziel, die operative Steuerung zu optimieren.

Der organisationsorientierte wiederum ist ähnlich dem ökonomischen Ansatz, nicht zuletzt, weil die Leistungsarchitektur im Fokus steht. Eine weitere Kategorisierung bezieht sich auf die strategierorientierten Ansätze, die insbesondere die Kernkompetenzen sowie die Kundensegmente und den Kundennutzen betrachten (Eckert, 2014, S. 49-50).

Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt auf der Begriffserläuterung von Osterwalder et al., die alle wesentlichen Kernelemente inkludiert. Insbesondere wird die Relevanz der Verknüpfung des Geschäftsmodells mit der betrieblichen Wertschöpfung hervorgehoben. Darüber hinaus kann damit keine Unterscheidung der erwähnten Ansätze vorgenommen werden, vielmehr wird eine integrierte Sicht in Bezug auf das Geschäftsmodell präsentiert. In Bezug auf die vorliegende Arbeit erlaubt dies idealerweise die holistische Betrachtung der Thematik unter Einbezug aller relevanten Elemente.

2.2.2 Einordnung und Elemente

Wie bereits in Abbildung 3 dargestellt, verfügt ein Geschäftsmodell über diverse Schnittstellen, die zur Verknüpfung der Strategie, der Unternehmensorganisation und den Geschäftsprozessen dienen. Die detailliertere Betrachtung macht deutlich, dass ein Geschäftsmodell ein essenzielles Bindeglied darstellt, um Lücken zwischen der Unternehmensstrategie und den Geschäftsprozessen zu schließen.

Abbildung 5 veranschaulicht das Geschäftsmodell als Zwischenschicht und beweist, dass es als wichtige Informationsbasis zwischen der Strategie und den Prozessen agiert (Al-Debi et al., 2008, S. 6).

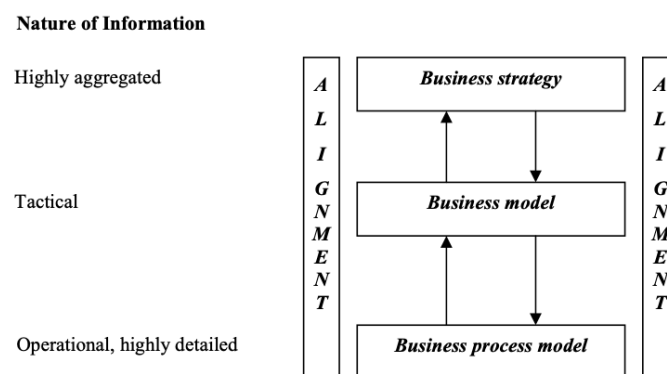


Abbildung 5: Der Informationsaustausch zwischen der Strategie, dem Geschäftsmodell und den Prozessen (Al-Debi et al., 2008, S. 5)

Ergänzend zu der allgemeinen Definition, besteht in der Literatur Konsens bezüglich der Einordnung von Geschäftsmodellen in der Managementhierarchie. Tatsächlich wird in diesem Kontext ein Geschäftsmodell als „die in der Realität umgesetzte Strategie einer Organisation“ bezeichnet (Ennser, 2020, S. 10). Rückschließend aus Abbildung 5 kann demnach gesagt werden, dass sich das Geschäftsmodell von der Geschäftsstrategie ableitet, wodurch eine gewisse Abhängigkeit zwischen dem Geschäftsmodell und der Strategie entsteht. Abbildung 5 zeigt darüber hinaus, dass in der zweiten Übergangsphase „das Geschäftsmodell als Basissystem, aus dem das detaillierte operative Geschäftsprozessmodell abgeleitet wird“ dient (Al-Debi et al., 2008, S. 6). Bezugnehmend auf das strategische Prozessmanagement, hilft das Geschäftsmodell in Verbindung mit der Unternehmensstrategie zur Identifizierung von Anforderungen für die Geschäftsprozessoptimierung und stellt dadurch ein essentielles Element zur Transparenzschaffung dar (Hanschke & Lorenz, 2021, S. 163).

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass in der vorliegenden Arbeit die Strategie und das Geschäftsmodell weder als gleich noch als disjunkt betrachtet werden. Vielmehr wird von einer Ableitung des Geschäftsmodells von der Strategie ausgegangen, wodurch gewisse Schnittstellen, erklärt in Kapitel 2.1.2, entstehen.

Zur Analyse des Geschäftsmodells finden sich in der Literatur unterschiedliche Methoden, jedoch wird im folgenden Abschnitt auf das Business Model Canvas (BMC) nach Osterwalder und Pigneur eingegangen, welches sich in der Vergangenheit in der Praxis erfolgreich bewährt hat. Grundsätzlich dient es zur Teilung des Geschäftsmodellkonstrukts in neun Bausteine, wodurch die Komplexität deutlich reduziert und die Analyse eines entsprechenden Modells vereinfacht wird (Schlimbach & Asghari, 2020, S. 867-868).



Abbildung 6: Business Model Canvas (Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 48)

Osterwalder & Pigneur präsentieren mit dem Business Model Canvas einen integrierten Ansatz des Geschäftsmodells, wobei dieser auf den in Abbildung 6 ersichtlichen Feldern aufbaut, „die als Grundlage für die Erarbeitung der Antworten auf einige wesentliche Fragen zur Ausgestaltung des Geschäftsmodells eines Unternehmens dienen“.

Während mit den SchlüsselpartnerInnen das Netzwerk, bestehend aus PartnerInnen und LieferantInnen, beschrieben wird, beziehen sich die Schlüsselaktivitäten auf jene Bereiche, die dazu beitragen, dass ein Geschäftsmodell gelingt. Für den Erfolg eines Geschäftsmodells sind darüber hinaus die Schlüsselressourcen von Relevanz, die essenzielle Wirtschaftsgüter beinhalten (Eckert, 2014, S. 72). Das Wertangebot widerspiegelt eine Kombination aus Dienstleistungen und Produkten, das für ein dezidiertes Kundensegment wertschöpfend ist. In der Literatur wird dafür meistens der englische Begriff „Value Proposition“ verwendet, wodurch ein Wettbewerbsvorsprung durch die Zufriedenstellung der Kundenbedürfnisse sichergestellt werden soll (Wohllebe, 2022, S. 28). Innerhalb der Kundensegmente wiederum wird definiert, wem das Wertangebot zur Verfügung gestellt wird, womit gleichzeitig eine Verbindung mit dem Teilaspekt der Kundenbeziehungen hergestellt werden kann. So setzt sich letzteres mit der Herausforderung auseinander, wie ein Unternehmen im Rahmen des Geschäftsmodells die Kundenbeziehungen pflegt und aufrechterhält (Wohllebe, 2022, S. 35). Bei den Kanälen liegt der Fokus einerseits auf der Art des Vertriebs, andererseits auf den Medien, die für die Kommunikation, Distribution oder den Verkauf beansprucht werden. Die Erlösstrukturen respektive Einnahmequellen dienen zur Festlegung der verschiedenen Erlösarten und deren Verknüpfung mit den wertschöpfenden Aktivitäten eines Unternehmens (Ennser, 2020, S. 13-14). Die Kosten, die durch die Umsetzung des Geschäftsmodells entstehen, werden im Rahmen der Kostenstruktur abgebildet (Becker, 2019, S. 20).

Auch wenn sich das Business Model Canvas zur strategischen Beschreibung und Analyse von Geschäftsmodellen lange bewährt hat, stößt es gerade in Zeiten der Digitalisierung auf Kritik, da jegliche Anpassungen an neue, digitale Umstände fehlen. Der zugrunde liegende Anspruch, eine resiliente Geschäftsarchitektur in Bezug auf den Einzelhandel zu entwickeln, kann mit dem herkömmlichen Business Model Canvas daher nicht erfüllt werden. So bleibt unter anderem der Fokus der Relevanz datenbasierter Wertschöpfung zwischen NutzerInnen und AnbieterInnen im BMC unberücksichtigt. Darüber hinaus findet durch die Digitalisierung eine Umstrukturierung von einer produktbasierten zu einer dienstleistungsbasierten Logik statt, wobei eine dementsprechende Visualisierung im typischen BMC eine Schwierigkeit darstellt. Auch die Beleuchtung der Kundenzentrierung und der zunehmenden Datenrelevanz ist im BMC nicht möglich. Darüber hinaus fehlt die Beschreibung der organisationalen Adaptionsfähigkeit, die im Kontext der digitalen Transformation ein wesentlicher Erfolgstreiber darstellt (Schlimbach & Asghari, 2020, S. 868). Ein weiterer Kritikpunkt hinsichtlich des Business Model Canvas ergibt sich durch die vorhandenen Limitationen in Bezug auf die operative Ebene eines Betriebs (Pillania, 2018, S. 116).

Die heutige Geschäftswelt ist offensichtlich von wachsenden dynamischen und dienstleistungsorientierten Merkmalen gekennzeichnet, die die Einnahme einer neuen Perspektive in Bezug auf die Geschäftsmodelle voraussetzt. Für Unternehmen hat sich somit die Notwendigkeit entwickelt, das bestehende BMC abzuwandeln respektive zu ergänzen, um nachhaltig am Markt zu bestehen (Robra-Bissantz et al., 2022, S. 1233)

2.2.3 Ableitungen

Anknüpfend an die vorhergehenden Argumentationen dient das untenstehende Digital Canvas als Beispiel zur Veranschaulichung einer Weiterentwicklung des herkömmlichen BMC.

2.2.3.1 Das Digital Canvas

Als strukturelle Ableitung des typischen BMC hat sich das Werkzeug „Digital Canvas“ etabliert, welches im Rahmen der aktuellen Marktbedingungen „als beschreibbare Visualisierungshilfe zur Gestaltung der einzelnen Kernelemente digitaler Geschäftsmodelle“ dient (Robra-Bissantz et al., 2022, S. 1233).

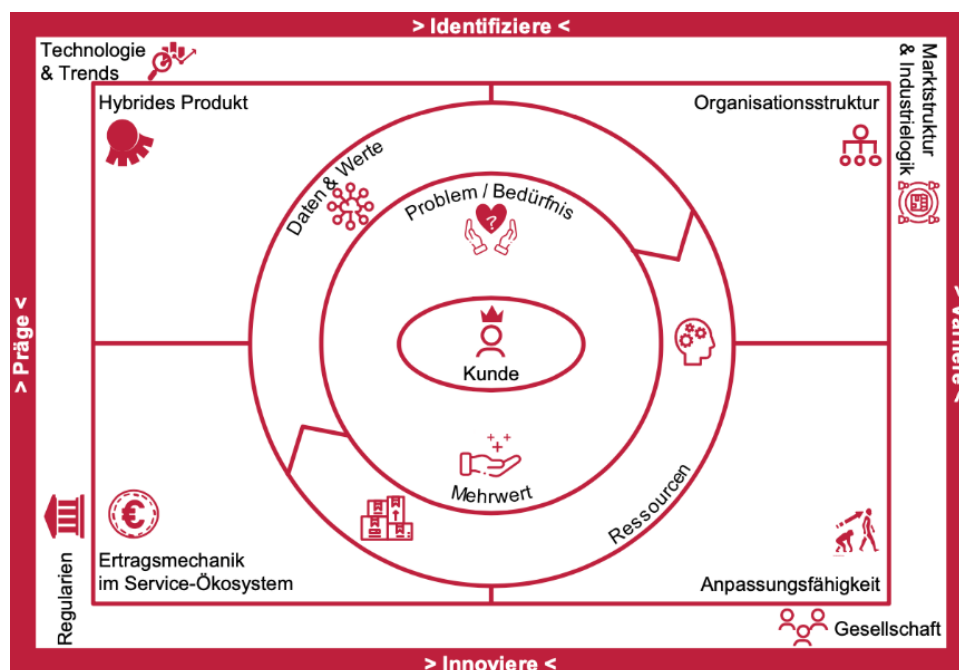


Abbildung 7: Das Digital Canvas (Schlimbach & Asghari, 2020, S. 873)

Abbildung 7 demonstriert die Elemente des Digital Canvas, in welchem die KundInnen den Mittelpunkt repräsentieren bzw. der Fokus auf die Kundenzentrierung gelegt wird. So ist es das Hauptziel digitaler Geschäftsmodelle, die Anforderungen und Erwartungen der KundInnen zu erkennen und ihnen entsprechenden Mehrwert durch das Geschäftsmodell zu bieten. Der äußere Rahmen des Digital Canvas bezieht sich wiederum auf externe Einflüsse, wie Regularien, die Gesellschaft und Technologien. Darüber hinaus können Trends sowie die Marktstruktur und Industrielogik einen entscheidenden Einfluss auf das Geschäftsmodell ausüben.

Bei der Analyse ist zu beachten, dass alle Bausteine an den identifizierten Elementen des äußeren Rahmens anknüpfen, nicht zuletzt, weil eine gegenseitige Abhängigkeit zwischen den Bausteinen besteht. Der rot markierte Rand gibt die Konzeption des Geschäftsmodells schrittweise vor. Dabei werden „veränderte Einflussparameter identifiziert, Bausteine variiert, das Geschäftsmodell innoviert“, wobei davon langfristig die Umwelt geprägt wird (Schlimbach & Asghari, 2020, S. 873). Da der Aufbau des Canvas die Abhängigkeiten der einzelnen Bausteine widerspiegelt, empfiehlt es sich, die Geschäftsmodellanalyse nach der dezidierten Struktur vorzunehmen (Schlimbach & Asghari, 2020, S. 872).

Neben den KundInnen werden die Ressourcenintegration, Daten und Werte sowie weitere Bausteine involviert, die im herkömmlichen BMC fehlen. Dazu gehört unter anderem die Organisationsstruktur, die Anpassungsfähigkeit und hybride Produkte. Außerdem findet die Ertragsmechanik im Digital Canvas Beachtung, indem Möglichkeiten der Ertragsgenerierung durch die jeweiligen, innovativen Produkte und Dienstleistungen evaluiert werden (Arlinghaus et al., 2021, S. 569).

Unter Berücksichtigung der erwähnten Argumentationen aus der Literatur und auch aufgrund persönlicher Einschätzungen wird in der vorliegenden Arbeit das Digital Canvas als theoretische Grundlage angewandt. Dies findet sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft zureichend Zuspruch. Anhand des Digital Canvas wird Omnichannel in Kapitel 3.2 somit von unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet, wodurch Transparenz geschaffen wird und mögliche Unklarheiten zum Modell geklärt werden. Dies entspricht stets der Ausbaustufe 1 des strategischen Prozessmanagements und dient zugleich als Input für die darauffolgenden Analysen.

3 Anwendung der Begriffe „Strategie“ und „Geschäftsmodell“ im Kontext von Omnichannel

Im vorhergehenden Kapitel wurde das grundlegende Verständnis zu den Thematiken „Strategie“ und „Geschäftsmodell“ geschaffen. Hierauf aufbauend wird nun das Geschäftsmodell Omnichannel in Bezug auf den Einzelhandel analysiert und beschrieben. Für das Kapitel 3 dient das Digital Canvas als grundlegendes Werkzeug, wobei damit neue Erkenntnisse gewonnen sowie Zusammenhänge erkannt werden sollen.

3.1 Omnichannel-Handel

Die Konzeptualisierung der Begriffe „Strategie“ und „Geschäftsmodell“ im Kontext des Omnichannel-Einzelhandels wird anschließend durchgeführt. Dabei wird stets der Bezug zum strategischen Prozessmanagement hergestellt und eingehalten. Für ein einheitliches Verständnis des Omnichannel-Handels wird eine Geschäftsmodellanalyse durchgeführt, die die wesentlichen Elemente von Omnichannel analysiert und erklärt.

3.1.1 Definition

Die Literaturrecherche hat ergeben, dass der Omnichannel-Ansatz von diversen Perspektiven betrachtet werden kann. Daraus schließend existieren unterschiedliche Definitionen, doch beleuchtet die vorliegende Arbeit den Omnichannel-Ansatz aus prozesstechnischer Sicht und fokussiert sich somit auf die Prozesse und die IT dahinter.

Der Omnichannel-Ansatz prägt den Einzelhandel unter anderem insofern, weil die herkömmliche Separierung der Offline- und Online-Vertriebskanäle durch eine Verschmelzung der Kanäle ersetzt wird. Während in der Vergangenheit die Online-Shops die stationären Läden lediglich als zusätzlichen Kanal ergänzten, wurde es im Zuge der Digitalisierung immer mehr Usus, die digitalen Kanäle in den Prozessen des stationären Einzelhandels holistisch zu integrieren (Hübner et al., 2022, S. 799). Cakir et al. sind dabei der Ansicht, dass Omnichannel eine Methode ist, „um das gleichzeitige und synergetische Zusammenspiel zwischen den Kanälen“ zu koordinieren (Cakir et al., 2021, S. 122).

Im Vergleich zum Multichannel-Ansatz stellt Omnichannel für den Einzelhandel somit ein Modell dar, welches durch die konstante Kundenzentrierung ein nahtloses Einkaufserlebnis ermöglicht. Aus Kundenperspektive findet insofern eine Transformation statt, indem der Einkauf von überall und zu jeder Uhrzeit getätigt werden kann – unabhängig davon, über welches Gerät bzw. über welchen Kanal der Einkauf abgewickelt wird. Der Wechsel zwischen den Kanälen respektive zwischen online und offline bietet den KundInnen unter anderem die Gelegenheit, Preise und Angebote zu vergleichen. Als Beispiel ermöglicht Omnichannel, die Suchphase in Bezug auf ein dezidiertes Produkt online durchzuführen, mit dem Ziel, Preise

gegenüberzustellen, wobei die Ware im Nachhinein stationär getestet und gekauft wird (Bailey, 2020, S. 8-9). Ein wesentliches Merkmal des Omnichannel-Modells ist es außerdem, dass KundInnen die nebenbei operierenden Vertriebskanäle nicht wahrnehmen (Hübner et al., 2022, S. 801), vielmehr kann die Zusammenlegung der Kanäle als homogene Einheit definiert werden.

Neben den bereits erwähnten Begriffsauslegungen von Omnichannel dienen die beiden untenstehenden Auslegungen zur Präzisierung des Begriffs. So erklären (Simone & Sabbadin, 2017, S. 88) den Omnichannel-Ansatz in Bezug auf den Einzelhandel wie folgt:

„Omnichannel is defined as the phenomenon for which the customers consider all the retailer's sales and marketing channels as one entity, and the shopping experience is seamless regardless of which channels the customer uses.“

Nach (Mehn & Wirtz, 2018, S. 12) wird Omnichannel wie folgt definiert:

„Im Omnichannel-Management werden alle verfügbaren Kommunikations- und Vertriebskanäle genutzt und miteinander verknüpft, um die gleichzeitige Nutzung mehrerer Kanäle sowohl auf Kunden- als auch auf Händlerseite zu ermöglichen. Der Kunde steht im Zentrum der Strategie, kann den Kaufprozess selbst und aktiv steuern und hat somit auch die vollumfängliche Kontrolle im Hinblick auf Transparenz und Datenintegration.“

Die vorliegende Arbeit folgt der Begriffserläuterung von Mehn und Wirtz. Darin wird verständlich zum Ausdruck gebracht, dass Omnichannel im Einzelhandel aus der Verschmelzung aller vorhandenen Vertriebskanäle entsteht, wobei deutlich wird, dass die KundInnen ein unverzichtbares Kernelement der Methode widerspiegeln. Im weiteren Verlauf der Arbeit liegt der Fokus somit auf dem Kauf-bzw. Verkaufsprozess und der dazugehörigen Informationstechnik, weniger auf den logistischen Prozessen. Das Ziel ist es, die Bedeutung der Kundenzentrierung im Kaufprozess hervorzuheben.

3.1.1.1 Konkretisierung von Omnichannel

Ableitend aus Kapitel 2 wird der Omnichannel-Ansatz in der vorliegenden Arbeit als ein Geschäftsmodell betrachtet. Durch die Geschäftsmodell-Perspektive kann eine Analyse der Wertschöpfungsarchitektur innerhalb des Einzelhandels vorgenommen werden, wobei externe Einflussfaktoren ebenfalls berücksichtigt werden (Jocevski et al., 2019, S. 81). Wie bereits in Kapitel 2.2.2 erwähnt, dient das Geschäftsmodell als Bindeglied zwischen der Strategie und den Prozessen (Al-Debi et al., 2008, S. 6). Die Ausrichtung der Geschäftsprozesse am Geschäftsmodell kann schließlich zu einer Steigerung der Innovationsfähigkeit sowie zu einer Verbesserung der holistischen Unternehmung führen (Schoormann et al., 2020, S. 16).

In Hinblick auf das strategische Prozessmanagement leisten die Analyse und die kontinuierliche Überprüfung des Geschäftsmodells einen wesentlichen Beitrag in Hinblick auf die Prozessoptimierung, wobei damit nicht nur Transparenz und Zusammenhänge hergestellt, sondern auch Wettbewerbsvorteile generiert werden können (Hanschke & Lorenz, 2021, S. 78).

Zusammenfassung der Gründe zur Auswahl der Geschäftsmodell-Perspektive:

- Die Erkenntnisse aus Kapitel 2 zeigen, dass die Unternehmensstrategie und das Geschäftsmodell diverse Schnittstellen verfügen. Während sich die Strategie auf die langfristige Zielerreichung fokussiert, liegt das Hauptaugenmerk bei einem Geschäftsmodell auf der Wertschöpfung. Anhand der Geschäftsmodell-Perspektive kann somit beschrieben werden, wie Wert im Rahmen der Strategieumsetzung geschaffen wird, indem logische Zusammenhänge der Geschäftstätigkeiten dargestellt werden.
- Wie in Kapitel 2.2.2. deutlich wird, dient das Geschäftsmodell als Bindeglied zwischen den Prozessen und der Unternehmensstrategie. Bei der Ausrichtung der Prozesse an der Strategie im Kontext des strategischen Prozessmanagements spielt das Geschäftsmodell eine wesentliche Rolle als Inputfaktor. Omnichannel als Geschäftsmodell kann somit einen wesentlichen Beitrag zur strategischen Ausrichtung des Einzelhandels leisten.
- Im Vergleich zu vergleichbaren Strategieberichten erlaubt die ausgewählte Methode der Geschäftsmodellanalyse eine strukturierte Beschreibung des Geschäftsmodells mit besonderem Fokus auf digitale Elemente, wodurch die Konkretisierung von Omnichannel unterstützt und die Zielerreichung der vorliegenden Arbeit erleichtert wird.
- Ein weiterer Nutzen der Auswahl der Geschäftsmodell-Perspektive ergibt sich durch die Flexibilität eines Geschäftsmodells, die speziell im Rahmen eines Transformationsobjekt benötigt wird (Grösser, 2018). Da der Fokus der vorliegenden Arbeit auf der Weiterentwicklung des stationären Einzelhandels liegt und somit eine Transformation impliziert, erweist sich das Geschäftsmodell als optimale Lösung, die benötigte Flexibilität und Dynamik eines solchen Projekts zu gewährleisten.

3.1.1.2 Ansätze von Omnichannel

Ableitend aus einem Vergleich der erwähnten Definitionen des Omnichannel-Geschäftsmodells kann zusammenfassend behauptet werden, dass der Hauptfokus von Omnichannel stets auf der integralen Verschmelzung der Offline- und Online-Vertriebskanäle liegt. Trotz dieser Erkenntnis zeigen sowohl die Literatur als auch die Praxis, dass unterschiedliche Möglichkeiten der Verschmelzung existieren. So stellen Abbildung 6,7 und 8 dezidierte Omnichannel-Strategien dar, die während der Literaturrecherche häufig aufgetreten sind.

Für die anschließenden Ansätze werden Swimlane-Diagramme auf Basis des international anerkannten „Business Process Model and Notation 2.0-Prozessvisualisierungsstandards“ verwendet (Binner, 2020, S. 261). Jene Modellierungsart stellt eine Analogie zu einem aus der Vogelperspektive betrachteten Schwimmbecken respektive Pool dar, wobei dadurch unterschiedliche Abteilungen und Akteure innerhalb eines Prozesses repräsentiert werden. So dient der übergeordnete Pool zur Abbildung des holistischen Kontexts, mitunter von einem gesamten Unternehmen. Die Bahnen bzw. Lanes im Pool widerspiegeln wiederum Verantwortungsbereiche, unter anderem Abteilungen. Laut Literatur werden in diesem Zusammenhang häufig Standardabläufe im Sinne des „Happy Path“ veranschaulicht, wodurch die Komplexität der Prozesse reduziert wird (Gadatsch, 2023, S. 123). Um einen Datenaustausch oder einen Kommunikationsvorgang zwischen verschiedenen Prozessen zu visualisieren, werden Nachrichtenflüsse eingesetzt (Fleischmann et al., 2018, S. 101).

Auf die Darstellung physischer Materialflüsse in Bezug auf logistische Aktivitäten wird in den folgenden Modellen verzichtet, um den Fokus der Masterarbeit zu bewahren. So ist es das Ziel, anhand der Prozessdarstellung auf Basis der Swimlane-Methodik einen Überblick zu schaffen und Klarheit hinsichtlich jener Prozesse zu gewährleisten, die sich über unterschiedliche Abteilungen erstrecken (Gadatsch, 2023, S. 125). Dabei werden die Anforderungen und Ziele von unabhängigen Personen visuell miteinander verbunden, wodurch eine „übergreifende Benutzergeschichte“ entsteht (Bruce & Martin, 2019, S. 216).

Gründe zur Auswahl der Swimlane-Methodik:

- Die Swimlane-Methodik bietet eine klare und strukturierte Übersicht über die jeweilige Strategie sowie über die Prozesse und Verantwortlichkeiten dahinter.
- Durch die Strukturierung sowie die Darstellung als „Happy Path“ wird die Komplexität der Prozesse reduziert.
- Swimlanes ermöglichen die Darstellung eines Zusammenspiels von zwei oder auch mehreren Prozessen (Fleischmann et al., 2018, S. 100).
- Durch die Informationsflüsse werden die Verknüpfungen zwischen den unterschiedlichen AkteurlInnen verständlich.

Die Modellierungen der vorliegenden Arbeit basieren durchwegs auf dem Business Process Model and Notation 2.0 Standard (BPMN). Dabei werden sie zur Untermauerung der Beschreibung dezidierter Strategien herangezogen. Um die Vielzahl der existierenden Omnichannel-Methoden einzuschränken, orientieren sich untenstehende Modelle auf die Modellerklärungen der Autoren Hübner, Hense und Dethlefs.

Abbildung 8 veranschaulicht die Methode „Buy Online, Pick Up In-Store“ (BOPIS), die auch unter dem Begriff „Click and Collect“ bekannt ist. Zur Orientierung widerspiegelt der erste Pool die Perspektive der KundInnen, der zweite Pool die Sicht des Einzelhandels, der zusätzlich in

die Abteilungen Technik, Distribution und Verkauf unterteilt ist. Wie in der Abbildung ersichtlich, sind den unterschiedlichen Kanälen entsprechende Farben zugeordnet. Von dieser Darstellung profitieren insbesondere die LeserInnen der Arbeit, indem sie durch die Farben Verständnis über die vorhandene Kanalverschmelzung entwickeln können. So beinhaltet die rote Lane jeweils Offline-Aktivitäten, die blaue Lane stellt wiederum Online-Aktivitäten dar.

Der Einkaufsprozess der KundInnen startet im blau markierten Online-Kanal und endet im rot markierten Offline-Kanal. Der Happy Path von BOPIS erstreckt sich somit von der eingegangenen Bestellung im Webshop, über die Warenavorbereitung- und Aussendung im Distributionszentrum, bis hin zur Warementgegennahme im stationären Handel. Die Bezahlung der Ware kann sowohl online als auch physisch im stationären Handel erfolgen, wobei in untenstehender Darstellung die physische Bezahlung mittels Bankomatkarte als gängiges Zahlungsmittel modelliert ist. Der Datenaustausch bzw. Geldfluss ist dabei als Nachrichtenfluss erkennbar.

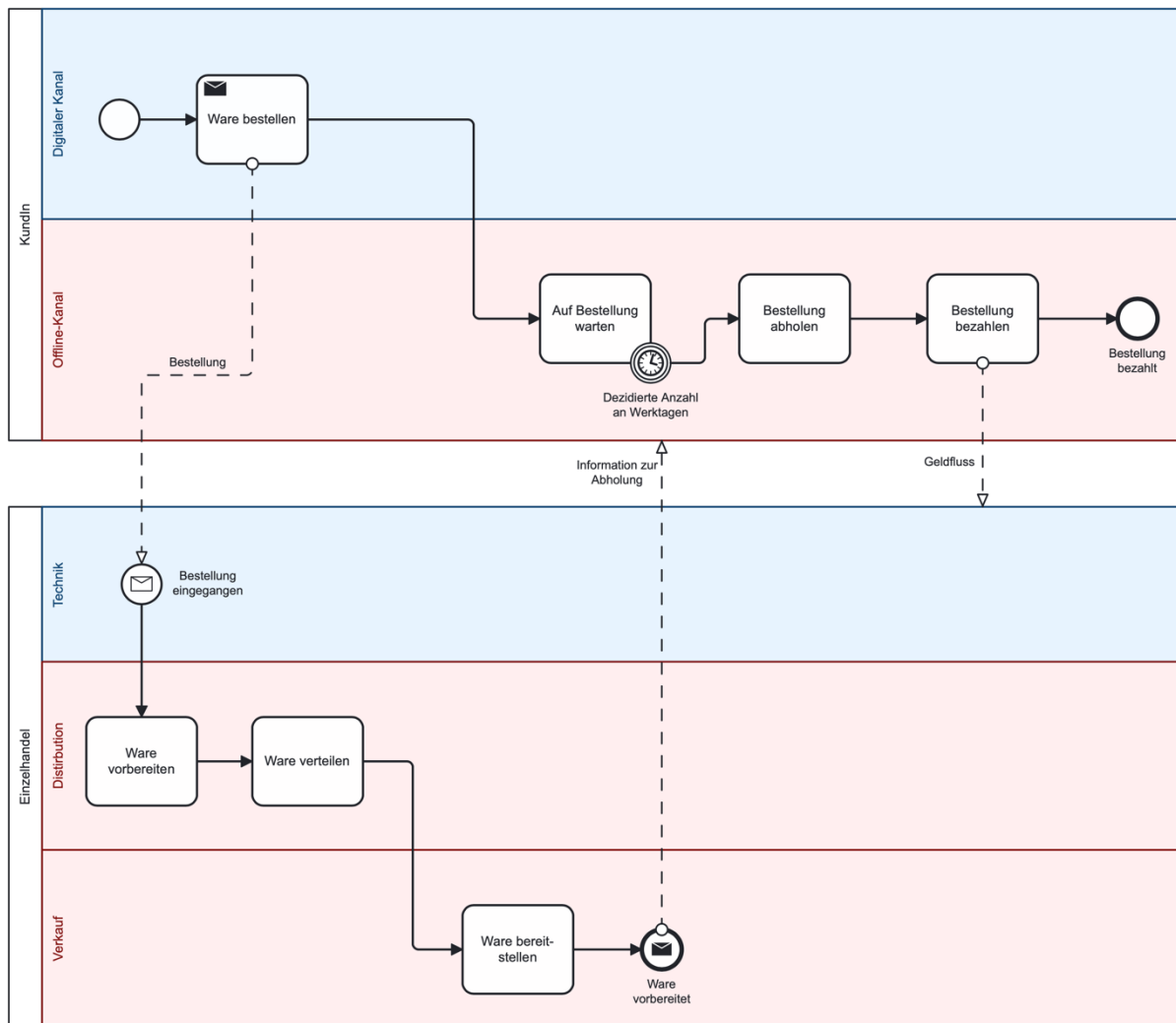


Abbildung 8: Ein möglicher Prozessverlauf von BOPIS (Eigene Darstellung in Anlehnung an Hübner et al., 2022, S. 801)

BOPIS ist dadurch gekennzeichnet, dass die angekommene Ware von den KundInnen im stationären Handel abgeholt wird. Die Ware kann entweder aus dem Distributionszentrum, wie es unter anderem in obenstehender Abbildung dargestellt wurde, oder aus dem Lagerbestand des stationären Handels stammen. Eine Verkürzung der Lieferkette wird insbesondere durch letztere Option erreicht (Hübner et al., 2022, S. 801).

Die Verschmelzung der Online-Bestellung mit der Offline-Abholung im Kontext eines Omnichannel-Geschäftsmodells kann unterschiedliche Effekte aufweisen. So hat die Literaturrecherche ergeben, dass die Kanalzusammenlegung häufig in einer Erhöhung der Kundenfrequenz im stationären Einzelhandel resultiert. Darüber hinaus können damit in Verbindung steigende Querverkäufe im stationären Handel wahrgenommen werden (Lee et al., 2020, S. 219). Nicht zuletzt können Ressourcen gespart werden, indem durch flexible Rückgabemöglichkeiten anfallende Retouren im Offline-Handel direkt umgetauscht oder zurückgenommen werden (Hübner et al., 2022, S. 801). Im Einzelhandel stellt BOPIS bis dato die aus Sicht der KundInnen populärste und die am häufigsten beanspruchte Omnichannel-Methode dar (Li & Wu, 2022, S. 2). Eine genauere Analyse der BOPIS-Methode wird schließlich im Rahmen der Soll-Aufnahme in Kapitel 4.2.2 durchgeführt.

„Ship-From-Store“ (SFS) ist eine weitere Methode, die sich aus dem Omnichannel-Geschäftsmodell ableiten lässt. Hierbei findet der Versand der Online-Verkäufe nicht auf herkömmliche Weise über ein Distributionszentrum statt, stattdessen wird der stationäre Handel für logistische Abwicklungen herangezogen (Bayram & Cesaret, 2021, S. 988). Für die erfolgreiche Durchführung jener Methode ist es somit essenziell, dass der stationäre Handel ausreichend Lagerbestände sicherstellt, damit ein reibungsloser Versand möglich ist. Der Ablauf jener Methode ist in Abbildung 9 ersichtlich, wo deutlich wird, dass die Bestellungen zwar aus dem Distributionszentrum stammen, aber erst nach Einlagerung im stationären Einzelhandel an die KundInnen versendet werden.

Wie auch bei der vorherigen Methode kann der Einzelhandel von SFS unterschiedlichen Mehrwert generieren. So widerspiegelt sich die die Einführung von SFS im stationären Handel nicht nur in einer optimierten Lieferzeit und Kosteneffizienz, sondern auch in einer verbesserten Bestandsverfügbarkeit. Darüber hinaus ermöglicht der Versand der Bestellungen aus dem stationären Handel Ressourceneinsparungen. Letzterer Aspekt entsteht insbesondere dadurch, weil ein vom stationären Handel ausgehender Versand mit vorheriger Wareneinlagerung meist die Transportkosten und Logistikaufwände reduziert (Jiu, 2022, S. 2).

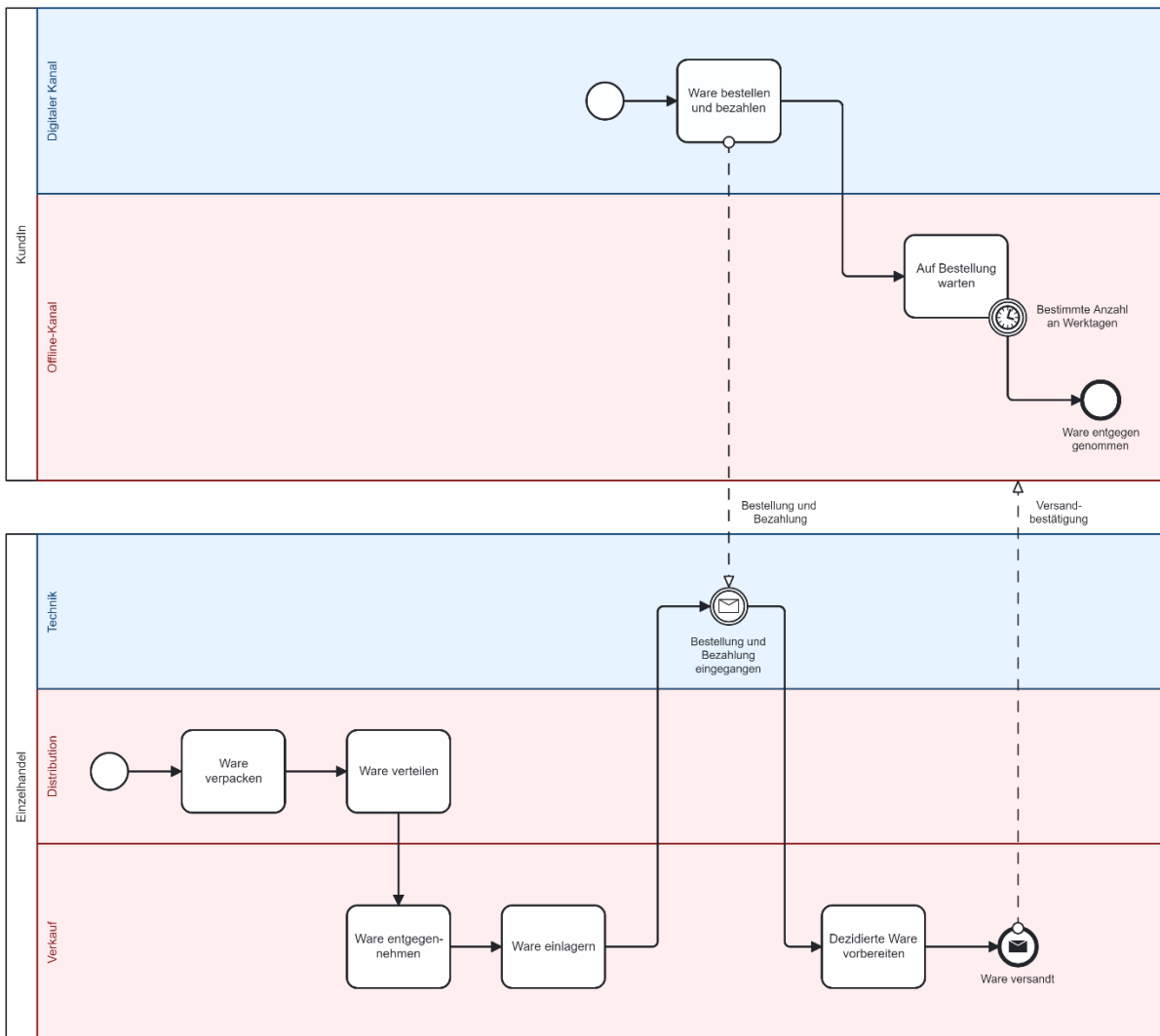


Abbildung 9: Der typische Prozessverlauf im Rahmen von SFS (Eigene Darstellung in Anlehnung an Hübner et al., 2022, S. 801)

Wie in Abbildung 9 dargestellt, wird der Pool des Einzelhandels im Zuge von SFS mit drei Lanes modelliert, wobei die Abhängigkeit zwischen dem Distributionszentrum und dem stationären Handel eine direkte, reguläre Filialbelieferung darstellt. Die beschriebenen Mehrwerte werden insbesondere ab dem im Webshop auftretenden Zwischenereignis „Bestellung und Bezahlung eingegangen“ deutlich (Hübner et al., 2022, S. 801). Ein Merkmal von SFS ist außerdem die Optimierung des Filialnetzwerks durch die Erzielung optimaler Auslastungen, was der Abbildung nicht direkt entnommen werden kann ist. So basiert die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Abteilungen des Einzelhandels im entsprechenden Netzwerk auf einer Verknüpfung des Online-Shops mit dem Lagermanagementsystem des stationären Handels.

Durch SFS wird somit sichergestellt, dass die Ware nach der ausgelösten Bestellung aus dem Lager des stationären Handels verschickt wird. Dies widerspricht der BOPIS-Strategie, bei der die Ware aus dem Distributionszentrum verschickt wird. Die Verschmelzung der Kanäle sowie die Informationsflüsse werden erneut durch die gewählten Pools sowie gestrichelten Linien deutlich.

Auch in Bezug auf das Sortiment eröffnet Omnichannel neue Dimensionen für den Einzelhandel, nicht zuletzt, weil auf Basis der Omnichannel-Transformation unter anderem die Möglichkeit besteht, das Sortiment digital zu erweitern. Der dazugehörige Ansatz nennt sich „Digital Assortment Extension“ (DAE), welcher „die Nachfrage vom Geschäft in den Webshop überträgt“, indem das Offline-Sortiment durch dezidierte Technologien erweitert wird (Hübner et al., 2022, S. 802). „Showrooming“ bezeichnet dabei eine Variante, bei der der stationäre Einzelhandel lediglich als Informationsquelle mit dezidierten Ausstellungsstücken dient, wobei auf einen physischen Lagerbestand holistisch verzichtet wird. Die Einkauf erfolgt zwar im stationären Handel, die Bestellung wird jedoch von den KundInnen über ein digitales Gerät ausgelöst (Rooderkerk & Kök, 2019, S. 57), wodurch die Verschmelzung der unterschiedlichen Kanäle deutlich wird. Im Vergleich zu den anderen erwähnten Omnichannel-Methoden werden im Rahmen von DAE die aufgegebenen Bestellungen vom Distributionszentrum direkt zu den KundInnen verschickt. Der Verkauf und Versand werden somit unabhängig vom stationären Handel behandelt, der lediglich für die Präsentation der Ware im Geschäft herangezogen wird.

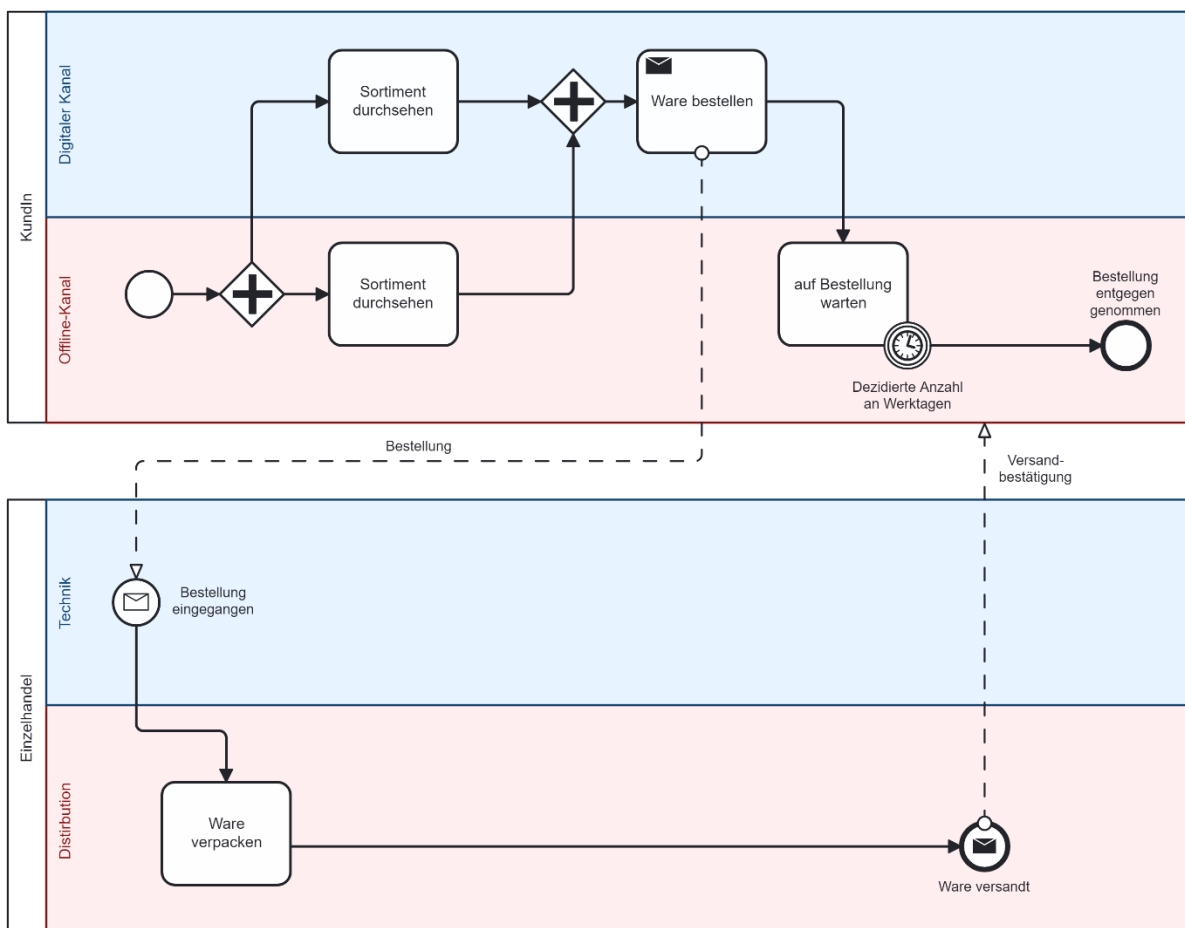


Abbildung 10: Ein möglicher Prozessverlauf im Kontext der Digital Assortment Extension (Eigene Darstellung in Anlehnung an Hübner et al., 2022, S. 801)

Die Relevanz jenes Konzepts erweist sich insbesondere bei EinzelhändlerInnen, die kleine Filialen besitzen und gleichzeitig ein großes Sortiment aufweisen, wobei sie durch DAE eine

Integration aller vorhandener Kanäle vornehmen können (Hübner et al., 2022, S. 802). In Abbildung 10 sind die Zusammenhänge der Online- und Offline-Kanäle im Kontext der Digital Assortment Extension visualisiert.

Die Verschmelzung des Offline-Kanals mit dem Online-Kanal verläuft bei DAE über jeweils zwei Pools. Da die KundInnen im stationären Handel nicht nur das Offline-Sortiment, sondern auch das Online-Sortiment anhand von verfügbaren Technologien durchsehen können, finden dementsprechend parallele Aktivitäten statt, wobei jene mit entsprechenden Gateways gekennzeichnet sind.

3.2 Geschäftsmodellanalyse

Auf Basis des Digital Canvas wird anschließend eine Analyse des Omnichannel-Geschäftsmodells durchgeführt. Dabei stehen die einzelnen Bausteine des Modells, beschrieben in Kapitel 2.2.3.1 im Fokus.

3.2.1 Rahmenbedingungen

Der Baustein „Rahmenbedingungen“ gliedert sich in „Technologie und Trends“, „Regularien“, „Gesellschaft“ sowie „Marktstruktur und Industrielogik“. Im Folgenden werden die einzelnen Komponenten strukturiert untersucht.

3.2.1.1 Technologie und Trends

Die Digitalisierung führt zu einer Zunahme digitaler Geschäftsmodelle, wobei dadurch nicht nur die Wirtschaft, sondern auch die Gesellschaft und der Einzelhandel beeinflusst werden. Technologien und dezidierte Trends können dabei im Rahmen von Technology Push bzw. Market Pull den Bedarf von Omnichannel auslösen.

Grundsätzlich findet durch die Einführung des digitalen Vertriebskanals eine gezielte Transformation des Kaufprozesses statt. Bereits während der Suchphase des digitalen Kaufprozesses bietet sich künstliche Intelligenz an, das Kundenerlebnis zu personalisieren und zu automatisieren. Durch Technologien wie Augmented und Virtual Reality können KundInnen mit den Produkten interagieren, wodurch der Kaufentscheidungsprozess erleichtert wird. Zur Unterstützung des physischen Einkaufes dienen außerdem mobile Applikationen bzw. personalisierte Angebote, die KundInnen während des Einkaufs über ihr Smartphone nutzen können. Auch digitale Zahlungsmethoden gelten als wesentliche Treiber von Omnichannel (Verhoef, 2021, S. 614).

Der mobile Kanal stellt einen relevanten Gegenstand in der Omnichannel-Forschung dar, jedoch dient er nicht mehr ausschließlich als Informationsmedium, sondern wird zusätzlich zur Durchführung von Transaktionen herangezogen. Dementsprechend wurde bereits in einer

Studie von Deloitte im Jahr 2014 herausgefunden, dass über 80% der britischen und deutschen VerbraucherInnen zur Recherche von dezidierten Produkten ihr Smartphone respektive Tablet verwenden. Darüber hinaus wurde im Zuge der Studie festgestellt, dass 74% der KonsumentInnen parallel dazu digitale Bewertungsportale als Entscheidungshilfe nutzen. Die Studie macht dabei auf einen Trend aufmerksam – der Kaufprozess wird stets dynamischer und umfangreicher (Mehn & Wirtz, 2018, S. 22). Auch in Österreich wurde im Laufe der letzten Jahre ein Anstieg der Einkäufe über mobile Endgeräte verzeichnet. In diesem Rahmen hat die KMU Forschung Austria das Shoppingverhalten von 1.100 Menschen untersucht, wobei herausgefunden wurde, dass die Anzahl der Smartphone-Einkäufer vom Jahr 2016 bis zum Jahr 2022 um 2 Millionen Personen gestiegen ist. Abbildung 11 stellt dabei den Verlauf des Anstiegs der Personen vom Zeitraum 2016-2022 dar.

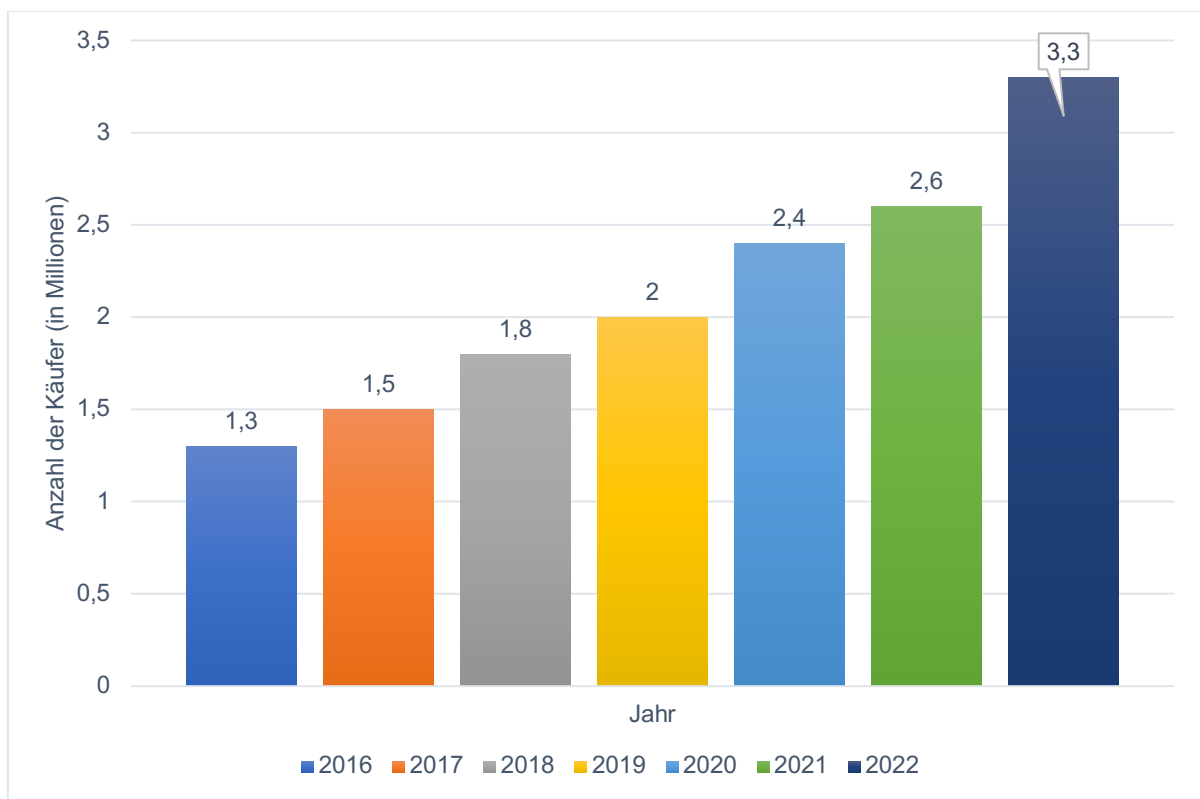


Abbildung 11: Anzahl der Smartphone-Einkäufer vom Zeitraum 2016-2022 (Eigene Darstellung in Anlehnung an Handelsverband Österreich, 2022)

Die steigenden Zahlen veranschaulichen deutlich, dass die Digitalisierung den Einzelhandel offensichtlich prägt. Durch die permanente Vernetzung können die KundInnen jederzeit und überall Preisvergleiche durchführen und Produktverfügbarkeiten prüfen. Dadurch kann ein Wandel des Einkaufens im stationären Handel als ehemalige „reine Bedarfsabdeckung“ hin „zu einem Bestandteil der Freizeitgestaltung“ festgestellt werden. Die Gestaltung eines einzigartigen Einkaufserlebnisses durch die Integration der Kanäle stellt somit ein Differenzierungsmerkmal aus der Perspektive des Einzelhandels dar (Wunderlich, 2018, S. 6-7). Die neuen Kontaktpunkte, die sich durch die Synergie von Smartphones und Technologien ergeben, zeichnen sich nicht nur durch „Orts- und Zeitunabhängigkeit“ und „Interaktivität“, sondern

auch durch „Responsivität“ und „Multimedialität“ aus. Darüber hinaus ermöglichen die neuen Technologien eine Ortbezogenheit durch Tracking der IP, eine Kontextbezogenheit sowie eine Objektbezogenheit durch „mobile tagging“ (Kruse Brandão & Wolfram, 2018, S. 123-124).

3.2.1.2 Regularien

Neben den relevanten Technologien spielen die Regularien bei der Etablierung eines Omnichannel-Geschäftsmodells eine essenzielle Rolle. Für die Sicherstellung eines ordnungsgemäßen „Daten- und Informationsverkehrs“ empfiehlt es sich, rechtliche Grundlagen zu beachten, unter anderem den „IT-Grundschutz“ bzw. die „Datenschutzgrundverordnung“ (Fischer, 2019, S. 238). Obwohl die neuen Technologien maßgeblichen Einfluss auf die Gesellschaft, Wirtschaft und die Menschen haben, wurden bis dato keine konkreten Gesetze in Bezug auf die Anwendung der neuen Technologien kundgemacht. So gelten die Datenschutzgrundverordnung und die darin enthaltenen Grundprinzipien bisher als einzige, gesetzliche Orientierung für AnwenderInnen der neuen Technologien (Gausling, 2020, S. 12).

3.2.1.3 Gesellschaft

Neben fortschreitenden Technologien und automatischen Prozesse können veränderte Kundenbedürfnisse und das daraus resultierende, differenzierte Kaufverhalten die Omnichannel-Transformation auslösen. Zusätzlich wurde herausgefunden, dass auch andere externe Umstände die Notwendigkeit einer Omnichannel-Integration hervorrufen können. So konnte während der Covid-19-Pandemie eine verstärkte Nutzung von Click and Collect verzeichnet werden, da jene Methode für EinzelhändlerInnen eine Möglichkeit darstellte, in Zeiten des Lockdowns Umsatz zu generieren (Westermann et al., 2022, S. 28). Die von der Regierung getroffenen Maßnahmen hatten logische Resultate zur Konsequenz und trieben die Omnichannel-Transformation voran – durch die Schließung der physischen Vertriebskanäle fand eine parallele Abwanderung der KundInnen zu den digitalen Plattformen statt (Verhoef, 2021, S. 613).

Der erhöhte Smartphone-Einsatz während des Einkaufsprozesses führt gleichzeitig zu einer Erhöhung der „Convenience-Orientierung“, welche mit einer Zeitersparnis einhergeht und einen „modernen Lifestyle“ widerspiegelt. Daraus resultierend kann behauptet werden, dass der mobile Kanal den herkömmlichen Online-Shop ergänzt, wodurch dessen Integration im stationären Vertrieb notwendig wird (Mehn & Wirtz, 2018). Die Convenience-Orientierung kann darüber hinaus mit einer Erhöhung des Käuferlebnisses (engl. Customer Experience) in Verbindung gebracht werden. Tatsächlich definiert sich die Customer Experience „as being holistic in nature“, wobei sie „the customer’s cognitive, affective, emotional, social, and physical responses to the retailer“ widerspiegelt (Verhoef et al., 2009, S. 32). Die Herausforderung der EinzelhändlerInnen ist es in diesem Zusammenhang, den Erwartungen der KundInnen im Sinne der Customer Experience möglichst akkurat gerecht zu werden, was im stationären

Handel durch erweiterte Kundenkontaktpunkte sowie durch eine Optimierung der Ladenatmosphäre erreicht werden kann (Alexander & Kent, 2022, S. 2).

3.2.1.4 Marktstruktur und Industrielogik

Die starke Dynamik des Einzelhandels zeigt sich unter anderem darin, dass er von sukzessiv zunehmenden Veränderungen geprägt ist. Dabei stellt insbesondere die Vielzahl diverser Handelsformate und Betriebsformate eine Schwierigkeit dar. Manche AutorInnen bezeichnen dies als „Wheel of Retailing“.

Tatsächlich konnte im Rahmen der Literaturrecherche festgestellt werden, dass der Handel in regelmäßigen Abständen von ungefähr 50 Jahren disruptive Umstrukturierungen erlebt. So führt insbesondere die Digitalisierung zur Etablierung von „preisaggressiven Strategien“, mit welchen EinzelhändlerInnen versuchen, Marktanteile für sich zu gewinnen (Lasse, 2019, S. 14). Gerade im Rahmen von E-Commerce spielt die Substitutionsgefahr aufgrund der Pure Player eine zu wesentliche Rolle, wobei dies bis zu einer Verdrängung von traditionellen Intermediären, wie dem Großhandel, führen kann. Schließlich können Offline-Händler durch die Integrierung von digitalen Vertriebsformen vor einer holistischen Ausschaltung geschützt werden (Swoboda et al., 2019, S. 36). So beweisen dezidierte Studien, dass die Kanalintegration eine positive Wirkung auf die Kundenbindung ausübt und dass dadurch die Zufriedenheit der KundInnen in Bezug auf die HändlerInnen stärkt. Andere Studien zeigen den positiven Einfluss von Omnichannel auf die Verkaufszahlen im stationären Handel, wodurch gleichzeitig das Differenzierungspotential von Omnichannel sichergestellt wird (Swoboda et al., 2019, S. 223).

3.2.2 KundInnen

Ableitend aus der Verschmelzung verschiedener Vertriebskanäle steigen die Anforderungen der KundInnen hinsichtlich des Serviceangebots. Die hohen Erwartungshaltungen beziehen sich nicht nur auf die Produkte, sondern auch auf die Informationsverfügbarkeit, Expertenratschläge und auf das Produktsortiment (Mehn & Wirtz, 2018). Omnichannel-KundInnen fordern somit einerseits die holistische Integration des Services mit exzellentem Output, effiziente und kostengünstige Lieferbedingungen, andererseits Angebotspersonalisierungen, welche sie in Echtzeit erreicht (Mehn & Wirtz, 2018).

Der Kaufprozess unterliegt durch die Implementierung von Omnichannel diversen Veränderungen. So ermöglicht die Integration von Smartphones in der Vorkaufphase einen Vergleich der Produkte und Preise. In der Kaufphase wiederum werden den KundInnen unterschiedliche Online- und Offline-Zahlungsmöglichkeiten sowie Lieferoptionen zur Verfügung gestellt. Bei der letzten Phase des Kaufprozesses, der Nachkaufphase, liegt der Fokus auf professionellen After-Sales-Services, der Generierung von digitalen Kundenbewertungen, innovativen

Retoure-Möglichkeiten sowie auf der Stärkung der Kundenbindung (Alexander & Kent, 2022, S. 2).

Omnichannel-KundInnen zeichnen sich unter anderem damit aus, dass sie mit dem Einzelhandel über unterschiedliche Touchpoints in Verbindung stehen. Unter Touchpoints werden Schnittstellen respektive Kontaktpunkte bezeichnet, die sich beispielsweise aus Bewertungen auf Portalen oder aus der Interaktion auf Social Media Plattformen ergeben (Appelfeller & Feldmann, 2018, S. 37). Die Verschmelzung der Online- und Offline-Kanäle prägt die Customer Journey schließlich durch Flexibilität und Dynamik. So kann der Kaufprozess aus Sicht der KundInnen unterschiedliche Kontaktpunkte aufweisen, so wie es in Abbildung 12 dargestellt ist. Die ausgewählten Touchpoints verschmelzen dabei innerhalb des Kaufprozesses, was zu einer Erhöhung der Kundenzentrierung führt.

Das sogenannte „Channel-Hopping“ respektive der ständige Wechsel zwischen den Kanälen bedeutet für EinzelhändlerInnen großes Potenzial, da sie durch die Verzahnung der Kanäle größere Umsätze wahrnehmen können. Die erhöhte Kauffrequenz lässt sich nicht nur auf die Vielzahl an Touchpoints und die personalisierte Anrede, sondern auch auf unterschiedliche Cross-Selling-Methoden, die im Omnichannel-Vertrieb zur Verfügung stehen, zurückführen (Westermann et al., 2022, S. 38). Die Kundenzentrierung als Merkmal eines Omnichannel-Geschäftsmodells führt schlussendlich zu einer „kundenorientierten Ausrichtung der Wertschöpfungskette“, wobei dies nicht nur den Verkauf und das Marketing betrifft, sondern auch die Logistik und die Produktion. Dabei ist das Ziel nicht nur, die Kundenerwartungen an den Kontaktpunkten zu erfüllen, sondern eine holistische Zufriedenstellung der Kundenbedürfnisse vom Start bis zum Ende des Kaufprozesses zu gewährleisten (Appelfeller & Feldmann, 2018, S. 37).

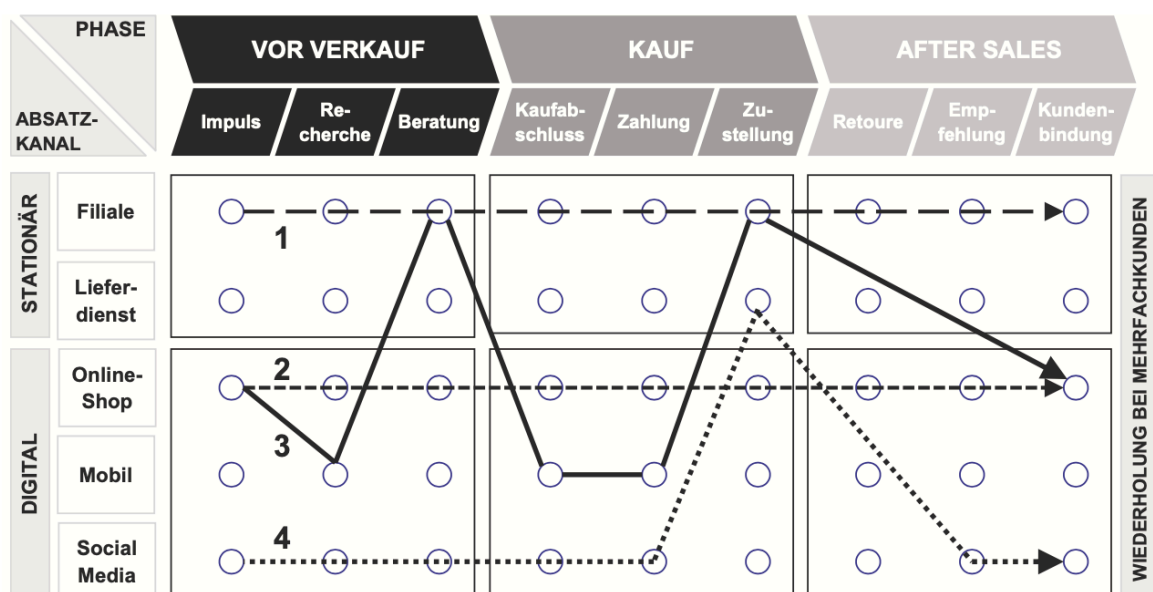


Abbildung 12: Darstellung der unterschiedlichen Touchpoints im Kaufprozess (Appelfeller & Feldmann, 2018, S. 37)

Es ist wichtig zu beachten, dass KundInnen als essenzielles Element der Mikro-Ebene wesentlichen Einfluss auf die Entwicklungen im Einzelhandel haben. Dabei sind die KonsumentInnen des digitalen Zeitalters vor allem durch eine hohe Nachhaltigkeits- und Preisorientierung, einen entsprechenden Convenience-Standard sowie durch Individualisierung und einen Digital Lifestyle zu erkennen (Swoboda et al., 2019, S. 30).

3.2.3 Problem/Bedürfnis und Mehrwert

Die zunehmende Marktdurchdringung von E-Commerce führt langfristig zu einer Verdrängung der stationären Vertriebsformen. Dennoch wird in der Literatur verdeutlicht, dass auch dem Online-Shop trotz der Professionalisierung und Marktdurchdringung eine Wachstumsgrenze gesetzt ist. Jenes Wachstum kann entschleunigt und mit den stationären Verkaufsstellen ausgeglichen werden, indem Optimierungen in den stationären Läden vorgenommen werden, so unter anderem anhand von Maßnahmen und Optimierungsprozessen hinsichtlich der Ladengestaltung und des Einkaufserlebnisses.

Andere Gründe für die Wachstumsgrenzen von E-Commerce beziehen sich auf die intransparenten Kaufprozesse, die insbesondere aus Käufersicht einen Mangel an emotionalen Aspekten aufweisen. Es wird deutlich, dass sowohl der Offline- als auch der Online-Handel dezidierte Vor- und Nachteile für die KundInnen und die EinzelhändlerInnen aufweisen. Abbildung 13 veranschaulicht unterschiedliche Einkaufsmotive des Online-bzw. Offline-Handels (Jahn, 2017, S. 33), wobei daraus abgeleitet werden kann, dass eine Verschmelzung der Kanäle mögliche Nachteile ausgleichen könnte.

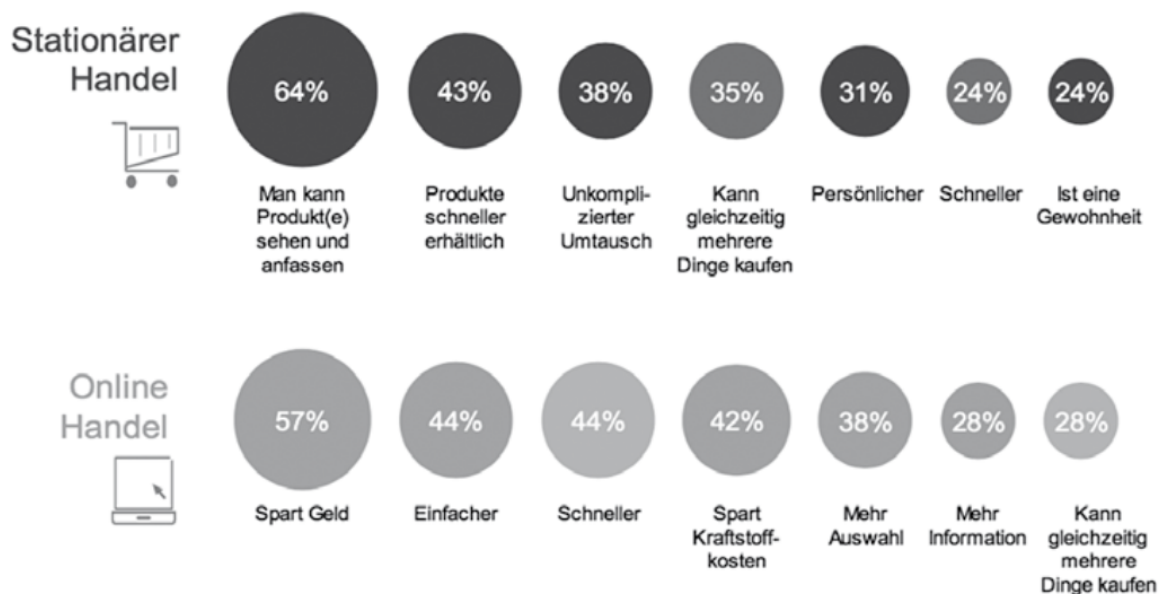


Abbildung 13: Dezidierte Gründe für den Einkauf im Online- bzw. Offline-Handel (Jahn, 2017, S. 33)

Zur Reduzierung des Wachstums des Online-Handels und zur Stärkung des stationären Handels bietet sich somit das Omnichannel-Modell als Lösung an. So wird den KundInnen damit

nicht nur die Möglichkeit des ständigen Touchpoint-Wechsels während des Einkaufsprozesses geboten, sondern auch die Inanspruchnahme aller Leistungen auf allen verfügbaren Kanälen gewährt.

Aus Sicht der Unternehmen ist insbesondere die integrierte Lieferkette hervorzuheben, welche „maximale Informationsverfügbarkeit, -visibilität und -konsistenz über alle Kanäle hinweg“ ermöglicht. Die Effizienz von Omnichannel bewährt sich darüber hinaus im Rahmen von Kommissionierungsprozessen, die sich über alle Kanäle erstrecken, sowie im Kontext von integrierten Wareneinlagerungen (Lasse, 2019, S. 26). Nicht nur in der Praxis, sondern auch in der Theorie widerspiegelt das Omnichannel-Geschäftsmodell eine von wenigen Chancen für die Weiterentwicklung des stationären Einzelhandels. Trotz aller positiver Aspekte geht die Etablierung von Omnichannel mit einer Intensivierung des Supply-Chain-Managements und steigenden Anforderungen an die entsprechenden Unternehmensfunktionen einher. Die damit zusammenhängenden Implikationen in Bezug auf die Ressourcen müssen bei der Strategieentwicklung berücksichtigt werden (Krings, 2019, S. 158).

3.2.4 Ressourcen

Die Anwendung digitaler Kanäle führt zu einem veränderten Kommunikationsverhalten, wobei die Bedeutung der IT durch einen erhöhten Bedarf an verarbeiteten Daten kontinuierlich zunimmt. Voraussetzung für eine erfolgreiche Etablierung eines Omnichannel-Geschäftsmodells ist somit die Implementierung von modernen und flexiblen Technologien, die fähig sind, große Datenmengen zu verarbeiten.

Um den Kundenbedürfnissen stets gerecht zu werden, ermöglichen flexible Systeme schnelle Adaptierungen der agilen Prozesse, ohne einen Informations- bzw. Prozessbruch auszulösen. Dabei ist es notwendig, dass die Technologien und Prozesse holistisch in der Serviceplattform, den Backend-Systemen sowie an den Kundenschnittstellen einen reibungslosen Betrieb aufweisen (Johnick et al., 2018, S. 208).

Darüber hinaus benötigt die erhöhte Nutzung digitaler Touchpoints Unterstützung von unternehmensinternen Prozessen. Die wandelnden Kundenforderungen resultieren schließlich in einer neuen „IT-/Prozess-Architektur“, die sich vom „Monolithen hin zu Self-Contained Systems und Micro-Services“ entwickelt. Unter Berücksichtigung der engen Verknüpfung zwischen der Informationstechnik und den Prozessstrukturen ist unter anderem eine adaptierte Architekturgestaltung auf Basis von BPM-Methoden notwendig. So ist es im Rahmen von Omnichannel erforderlich, dass die Kundenanforderungen auf Grundlage der Prozesse mit der IT verbunden sind. Dabei ist es hilfreich, eine „Digital-first-Denkweise“ einzunehmen, was wiederum Voraussetzung für eine erfolgreiche Etablierung der entsprechenden Prozesse ist, mit dem Ziel, die Customer Experience ganzheitlich zu optimieren. Die Darstellung der

KundInnen, der IT und der Prozesse sowie des Menschen im Zusammenspiel mit BPM Methoden stellt hierbei eine neue, komplexe Herausforderung dar (Müller et al., 2023, S. 69).

Abgesehen von den Technologien und Prozessen im Hintergrund, benötigt die Einführung von Omnichannel, speziell die digitale Sortimentserweiterung, eine Adaptierung der stationären Läden respektive eine entsprechende Ergänzung um dezidierte Technologien, mit dem Ziel, die Customer Experience zu erhöhen.

Abbildung 14 stellt eine Auswahl von potenziellen Technologien dar, wobei eine Unterscheidung zwischen Technologien, die den Fokus auf die Effizienzerhöhung des Käuferlebnisses legen, und jenen Technologien, die eine fördernde Wirkung auf das Einkaufsvergnügen haben, vorgenommen werden kann. Tatsächlich finden in der Praxis Technologien mit hedonischem Nutzen mehr Zuspruch, wobei in dieser Kategorie nicht nur Produktpersonalisierungsmöglichkeiten und Augmented Reality, sondern auch interaktive Fotostationen, digitale Displays und mobile Applikationen inkludiert sind (Alexander & Kent, 2022, S. 6).

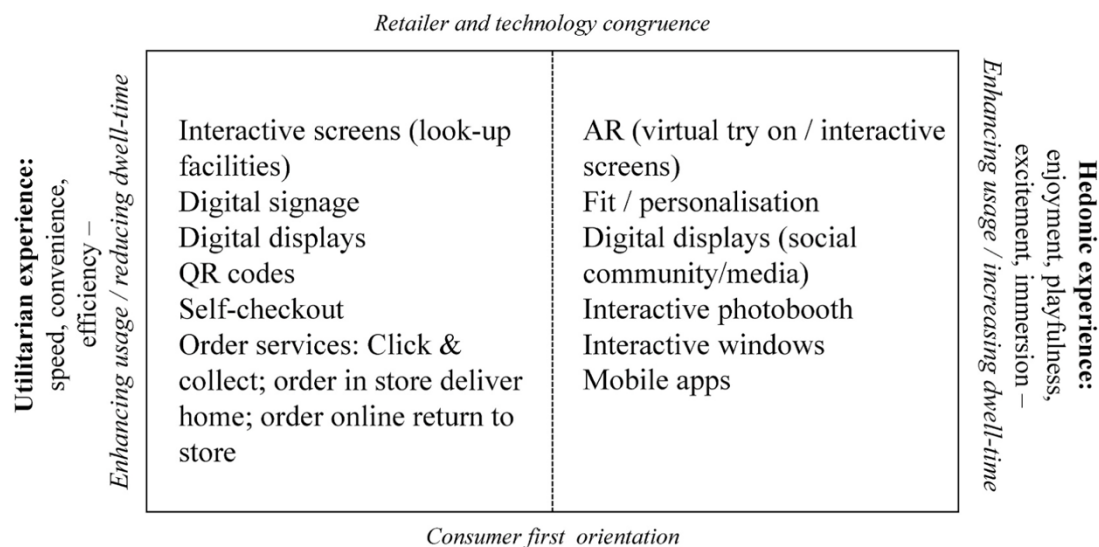


Abbildung 14: Technologien für den Omnichannel-Einzelhandel (Alexander & Kent, 2022, S. 7)

In Bezug auf die Ressourcen muss darüber hinaus die Thematik rundum die Ressourcenknappheit berücksichtigt werden, die insbesondere in Zeiten der wachsenden Marktdynamik große Komplexität für den Omnichannel-Einzelhandel darstellt. „Kurzfristige Spitzenlasten“ sind ein häufig auftretendes Phänomen von Omnichannel, ausgelöst durch spontane Aktionen und Angebotsgestaltungen sowie eine daraus resultierende hohe Nachfrage. Die Ressourcenknappheit wird zusätzlich durch mangelnde FahrerInnen im Bereich des Express-, Kurier-, und Paketdienstes verstärkt (Krings, 2019, S. 158). Es ist essenziell, jene Schwierigkeiten bei der Strategieentwicklung zu involvieren und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

3.2.5 Daten und Werte

Grundsätzlich verfolgt der Omnichannel-Ansatz ein „Outside-in-Vorgehen“, da Daten als Basis für die Analyse von Kundenbedürfnissen herangezogen werden (Mehn & Wirtz, 2018, S. 12). Die Etablierung eines Omnichannel-Geschäftsmodells funktioniert schließlich nur über eine „leistungsfähige IT-Struktur“, welche den HändlerInnen durchgehend ein Datenbanksystem auf allen verfügbaren Kanälen in Echtzeit zur Verfügung stellt. Der konsistente Zugriff auf Warendaten, Kundendaten, Marktdaten und Lieferantendaten verkörpert somit ein Hauptmerkmal von Omnichannel.

Die aus den verschiedenen Vertriebskanälen extrahierten Daten leisten schließlich einen wichtigen Beitrag als Inputdaten für Methoden wie Business Analytics. Wie Abbildung 15 zeigt, kann durch die Etablierung von Omnichannel mitunter eine Segmentierung der KundInnen stattfinden, wodurch die EinzelhändlerInnen einen detaillierten Einblick in das Kaufverhalten ihrer KundInnen erhalten und durch dezidierte Analysen optimale, interne Entscheidungen treffen können. Die Visualisierung zeigt den Prozess der Segmentierung der Kundenbesuche, der aus unterschiedlichen Elementen besteht. Die Daten stammen aus diversen Quellen, wobei eine Kombination aus Daten des physischen Einkaufs und des Online-Einkaufs herangezogen werden kann.

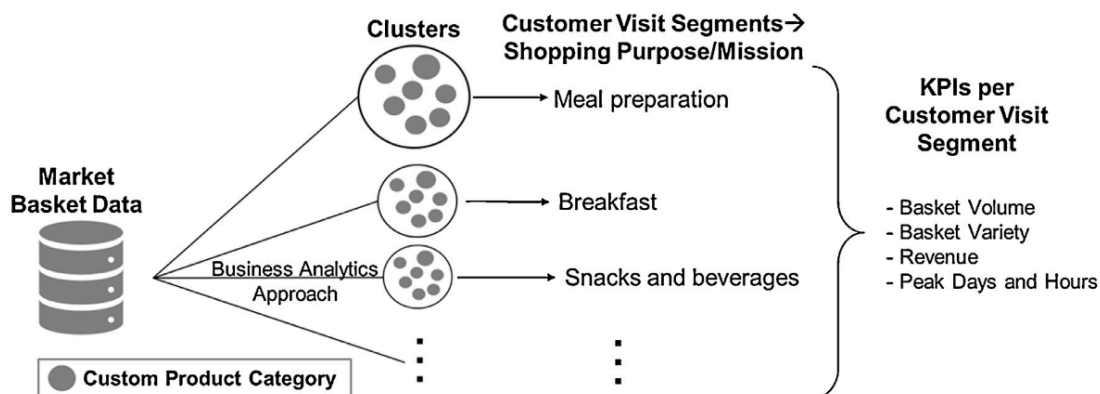


Abbildung 15: Die Kundensegmentierung anhand der Clusteranalyse (Griva et al., 2018, S. 9)

Die Abbildung macht deutlich, dass anhand von Business Analytics identifiziert wird, welche Absichten hinter den jeweiligen Kaufprozessen stecken (Griva et al., 2018, S. 5-6). Big Data, prädikative Analytik sowie die daraus gewonnenen Erkenntnisse bieten so die Möglichkeit, Vorhersagen über Kundenanforderungen zu treffen, KäuferInnen gezielt zum Kauf dezidierter Produkte zu motivieren sowie passende Produkte und Dienstleistungen im Handel anzubieten (He et al., 2023, S. 6).

Es ist wichtig zu erwähnen, dass ein holistisches „Omnichannel-Servicesystem“ stets die regelmäßige Synchronisation der Bestandsdaten über alle Kanäle hinweg respektive die Koordination der Preis- und Produktgestaltung, des Kundenservices, des Informationszugangs und der Auftragsabwicklung, durchgeführt von den HändlerInnen bzw. vom Informations- und

Transaktionsmanagement, verlangt. Die Anbindung in Echtzeit sowie das Stammdatenmanagement stellen eine Voraussetzung für ein erfolgreiches Omnichannel-Geschäftsmodell dar (Swoboda et al., 2019, S. 221).

Weitere Details der Datenanalytik in Kombination mit Omnichannel können im weiteren Verlauf der Masterarbeit nachgelesen werden.

3.2.6 Hybrides Produkt

Tatsächlich verkörpert die Verschmelzung der Kanäle im Sinne des typischen Omnichannel-Geschäftsmodells keine Hybridität. Die Literatur macht jedoch deutlich, dass Abwandlungen existieren, die auf einer hybriden Strategie basieren. Dabei handelt es sich um eine Kombination aus einem dominanten, stationären Geschäft und einem beiläufigen Online-Angebot, welches als Serviceplattform und Informationsquelle dient (Funck, 2021, S. 340). Dabei muss jedoch berücksichtigt werden, dass es sich bei der erwähnten Mischform keineswegs um Omnichannel handelt. Schließlich ist Omnichannel durch eine totale Integration der Kanäle gekennzeichnet, was darin resultiert, dass lediglich gleichrangige und somit keine dominanten Vertriebskanäle existieren (Funck, 2021, S. 334).

3.2.7 Organisationsstruktur

Für eine erfolgreiche Umsetzung des Omnichannel-Geschäftsmodells ist eine Neukonzeption der Organisationsstruktur notwendig. Die Anpassung respektive Ausrichtung der Organisationsstruktur am Omnichannel-Vertrieb ist Teil der Omnichannel-Strategieentwicklung und stellt darüber hinaus ein zentrales Themengebiet in der Omnichannel-Forschung dar. Schließlich kann ein solches Geschäftsmodell nur unter direkter Involvierung aller MitarbeiterInnen und des Top-Managements funktionieren (Mehn & Wirtz, 2018, S. 16). Dabei hilft es, die Einführung einer serviceorientierten Organisation, bestehend aus einem „interagierenden Netz agiler Teams“, in Erwägung zu ziehen. Die agile Kombination der Teams geht in diesem Zusammenhang einerseits mit strikten Vorgaben von Servicestrukturen, andererseits mit flexiblen und dynamischen Prozessen einher (Schüler & Tisson, 2022, S. 107). Tatsächlich stellt die Schaffung einer passenden Organisationsstruktur eine Herausforderung im Transformationsprozess dar. Neben der Etablierung von agilen Teams ist die „Bildung eines cross-funktionalen Projektteams mit Mitgliedern aus verschiedenen relevanten Abteilungen“ eine weitere Option, um die Organisation auf Grundlage von Omnichannel zu transformieren. Darüber hinaus kann die holistische Steuerung von einem „Chief Customer Experience“ übernommen werden. Die Verschmelzung der unterschiedlichen Bereiche sowie die Einführung von flachen Hierarchien sind hierfür Voraussetzung (Westermann et al., 2018, S. 42). Außerdem ist es essenziell zu erwähnen, dass die Omnichannel-Integrierung mit einer langfristigen Abschaffung der Silo-Denkweise seitens der MitarbeiterInnen zusammenhängt, nicht zuletzt, um offene und transparente Unternehmensstrukturen nachhaltig zu fördern (Mehn & Wirtz, 2018, S. 17).

3.2.8 Ertragsmechanismen

Im Rahmen der Omnichannel-Strategieentwicklung ist die Preispolitik neben der Auswahl des Produktangebots, der Gestaltung der Services sowie der Kommunikation eine zu berücksichtigende Komponente. Um Kannibalisierung- und Konkurrenzeffekte zu vermeiden, bietet es sich im Rahmen des Omnichannel-Geschäftsmodells an, einheitliche Preise auf allen verfügbaren Kanälen einzuführen. In der Praxis kann es jedoch zu Preisunterschieden auf dezidierten Kanälen kommen, unter anderem aufgrund von Rabattaktionen oder wegen speziellen Angeboten. Derartige kanalbezogene Preisabweichungen basieren meist auf einer zeitlichen Einschränkung, mit dem Ziel, den Umsatz auf den ausgewählten Kanälen für einen bestimmten Zeitraum anzutreiben (Westermann et al., 2018, S. 55).

Darüber hinaus gibt es die Option des dynamischen Preismanagements, welches von Preisdifferenzierungen, angepasst an den Raum und an die KundInnen, gekennzeichnet ist. Obwohl das dynamische Preismanagement auf den Online-Kanälen bereits jahrelang existiert, äußert sich die konkrete Umsetzung im stationären Handel in einem langwierigen Prozess, nicht zuletzt, weil Preisänderungen im Offline-Kanal nur in Verbindung mit hohen Kosten und Aufwänden möglich sind. Aus prozessualer Sicht empfehlen Weber und Schütte, dezidierte Vorgaben in Bezug auf Preisfestlegungen durchzusetzen, um einzelne, aufwendige Preissetzungen für Artikel zu umgehen. Dabei liegt die Wahl zwischen der Strategie „Every Day Low Prices“ (EDLP), die durchgehend ein niedriges Preisniveau befolgt, aber dafür keine Nachlässe gewährt, und der Strategie „High-low Prices“ (HiLo), welche von einem dauerhaft inkonsistenten Preisniveau ausgeht.

Das Ziel von Omnichannel sollte jedoch die holistische Automatisierung der Preissetzung sein, welche auf Datensammlungen- und Analysen basiert. Abbildung 16 stellt diesbezüglich den Prozess zur Preissetzung im Kontext eines Omnichannel-Geschäftsmodells dar. Dabei werden die Unterschiede der beiden erwähnten Preisstrategien anhand des Prozessflusses ersichtlich. Wie die Strategien konkret funktionieren und welche Inputfaktoren bzw. Analysemethoden herangezogen werden können, kann den verwendeten Elementen und Beschreibungen entnommen werden (Weber & Schütte, 2021, S. 150-151).

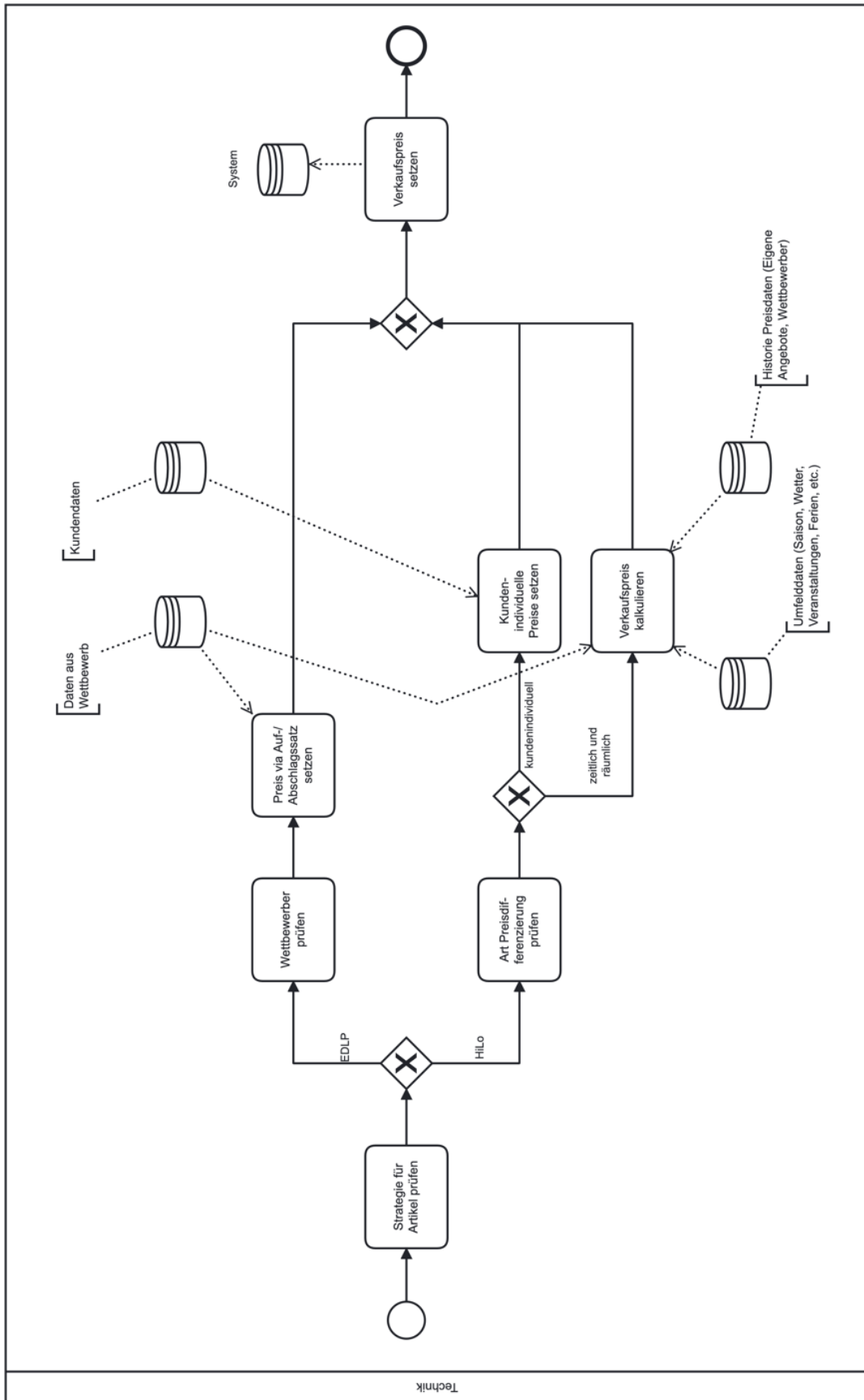


Abbildung 16: Prozess der Verkaufspreisfindung im Rahmen von Omnichannel (Eigene Darstellung in Anlehnung an Weber & Schütte, 2021, S. 151)

3.2.9 Anpassungsfähigkeit/Spezialisierung

Grundsätzlich ist das Omnichannel-Geschäftsmodell von einem hohen Grad an Flexibilität und von breiten Adaptionmöglichkeiten geprägt. So können die EinzelhändlerInnen in Bezug auf die Organisationsstrukturen und die Ertragsmechanismen beliebige Anpassungen und Spezialisierungen vornehmen. Die für Omnichannel typische Heterogenität kommt jedoch insbesondere in der Technik zum Vorschein, die von schnellen und agilen Prozessen geprägt ist. Je moderner und anpassungsfähiger die Systeme von Omnichannel sind, desto eher können die Erwartungen der KundInnen erfüllt werden (Johnigk et al., 2018, S. 208). Darüber hinaus lässt sich der hohe Spezialisierungsgrad mit der Vielzahl an Strategien, die zum Teil in Kapitel 3.1.1.2 beschrieben wurden, assoziieren. So ist jede Strategie von einem individuellen Einkaufsprozess gekennzeichnet, der auf Basis der Kundenbedürfnisse differenziert und angepasst wird.

In Bezug auf die vorliegende Arbeit widerspiegelt sich die Anpassungsfähigkeit des Omnichannel-Geschäftsmodells unter anderem in einer gewissen Flexibilität, welche eine Beleuchtung unterschiedlicher Perspektiven ermöglicht. Daraus ableitend können verschiedene Schwerpunkte gelegt werden, wobei für die Masterarbeit der Kauf- bzw. Verkaufsprozess herangezogen wird mit besonderem Augenmerk auf das Einkaufserlebnis seitens der KundInnen und den damit zusammenhängenden Aktivitäten der EinzelhändlerInnen.

4 Die Ausgestaltung der Prozesse im stationären Einzelhandel

Orientiert an den Ausbaustufen des strategischen Prozessmanagements, dient das anschließende Kapitel 4 zur Bewertung, Steuerung und Optimierung der Prozesse des traditionellen, stationären Einzelhandels. Die Entwicklung einer Geschäftsarchitektur stellt hierbei die Basis dar.

4.1 Geschäftsarchitektur

Die Omnichannel-Geschäftsprozesse werden im Rahmen einer Geschäftsarchitektur-Entwicklung bewertet, wobei in diesem Kontext eine Aufnahme der Ist-Prozesse des stationären Handels stattfindet. Diese werden schließlich als Basis für die Darstellung der Soll-Prozesse herangezogen, die zusätzlich mit Omnichannel-Elementen ergänzt werden.

Bevor die Aufnahme der Ist- und Soll-Prozesse durchgeführt wird, wird eine Erklärung und Einordnung der Geschäftsarchitektur vorgenommen.

4.1.1 Definition

Die Unternehmensarchitektur (engl. Enterprise Architecture) bietet die Möglichkeit, eine holistische Sicht auf das Business, die IT sowie auf das Business Eco-System einzunehmen. Dabei schafft sie unter anderem einen Überblick über die technischen und fachlichen Zusammenhänge im Unternehmen, „die für die Beantwortung der Fragestellungen der Stakeholder notwendig sind“ (Hanschke, 2021, S. 379). Ein Vergleich der Literatur zeigt, dass der Unternehmensarchitektur unterschiedliche Definitionen unterliegen. Im allgemeingültigen Sinne kann allerdings gesagt werden, dass sie aus der Geschäftsarchitektur, die die wirtschaftliche Sicht eines Unternehmens beschreibt, sowie aus der IT-Architektur, welche die Perspektive der Wirtschaftsinformatik widerspiegelt, besteht. Aus einer oberflächlichen Perspektive betrachtet, hat die Unternehmensarchitektur zum Ziel, die „Geschäfts- und IT-Strukturen“ im Ist- und Soll-Zustand zu identifizieren. Es bestehen Abhängigkeiten zwischen der Geschäfts- und IT-Architektur, nicht zuletzt, weil Geschäftsmodelle häufig von der IT-Unterstützung geprägt sind und „umgekehrt sind zur Planung oder zum Betrieb einer IT-Architektur auch personelle Ressourcen notwendig“ (Mehler-Bicher et al., 2019, S. 8-9).

Aufgrund der diversen Definitionen und Entwicklungsmethoden in Bezug auf die Unternehmensarchitektur empfiehlt es sich, ein standardisiertes Framework heranzuziehen. Die vorliegende Arbeit verfolgt daher den weit verbreiteten TOGAF-Standard Version 9.2 (The Open Group Architecture Framework) der Open Group, wobei damit ein standardisierter Entwurf der Geschäftsarchitektur erstellt werden kann.

Nach dem TOGAF-Framework inkludiert die Unternehmensarchitektur vier Architekturebenen, bestehend aus der Geschäftsarchitektur, einer Kombination der Anwendungs- und

Datenarchitektur sowie aus der Technologiearchitektur. Darüber hinaus basiert die Entwicklung der Unternehmensarchitektur auf dezidierten Methoden und Werkzeugen, wodurch sich sechs Teilbereiche ergeben, ersichtlich in Abbildung 17. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit liegt der Fokus auf dem zweiten Teil, der Architecture Development Method (ADM), welcher in der Abbildung rot markiert ist.

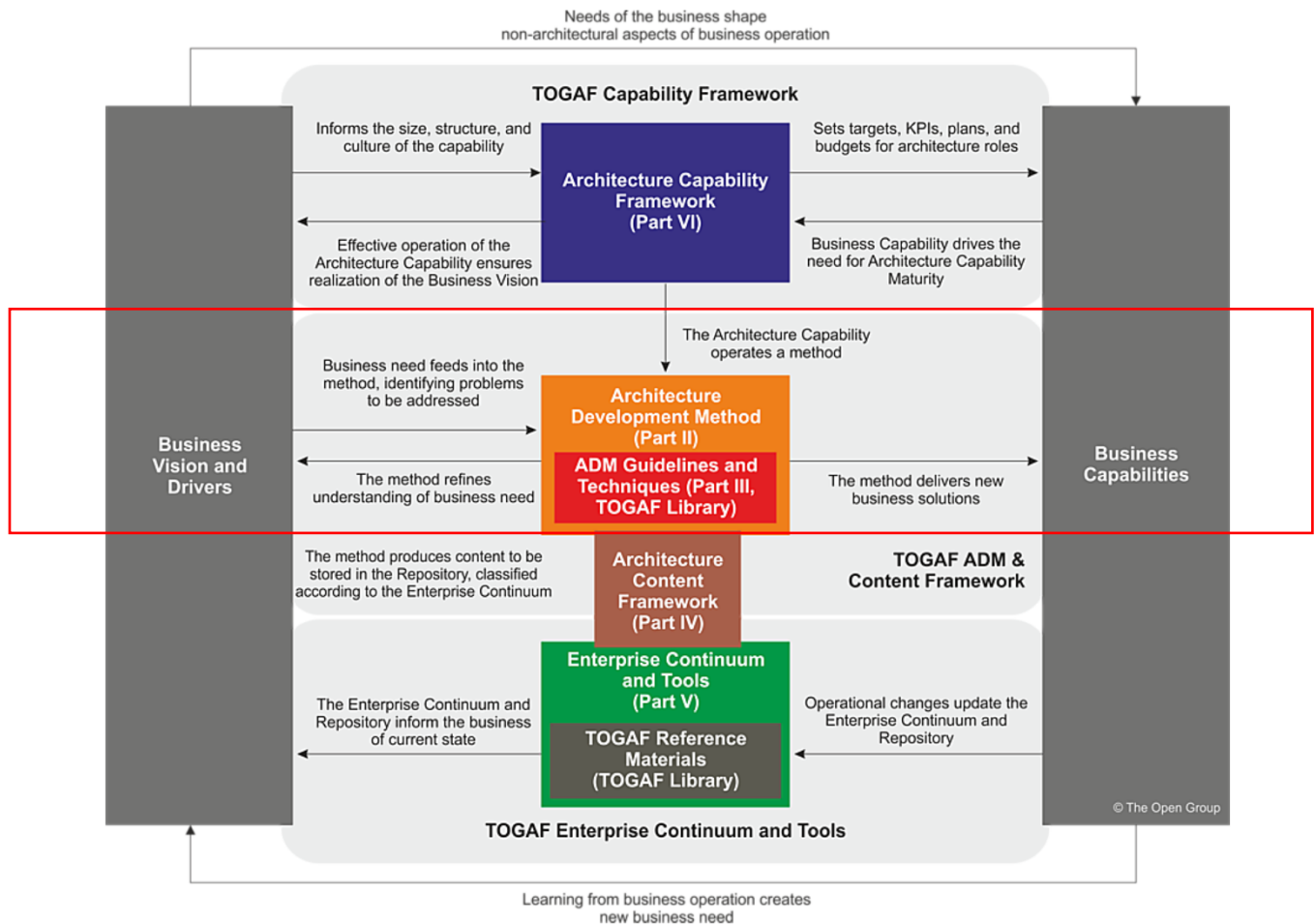


Abbildung 17: Der Aufbau des TOGAF Standards (The TOGAF Standard, 2018, 1.1)

Das ADM gilt als Kern von TOGAF, mit welchem die Unternehmensarchitektur kontinuierlich weiterentwickelt und verwaltet werden kann. Als Basis dienen Elemente und andere „verfügbare Architekturressourcen“, mit dem Ziel, die Geschäfts- und IT-Bedürfnisse zu erfüllen (The TOGAF Standard, 2018, 4.1.1). Innerhalb der TOGAF Architecture Development Method stellt die Geschäftsarchitektur die zweite Phase innerhalb von neun Phasen dar, welche in Abbildung 18 als „Business Architecture“ bezeichnet ist. Laut der Open Group hat diese Phase zum Ziel, die Basis- und Zielarchitektur zu entwickeln sowie vorhandene Lücken zwischen den Architekturen zu schließen (Weisman, 2011).

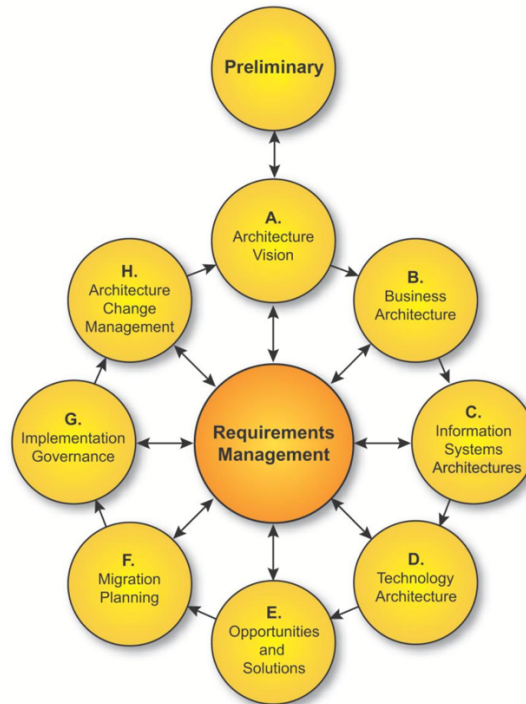


Abbildung 18: Das TOGAF ADM (Weisman, 2011)

Die Geschäftsarchitektur als Teil der Unternehmensarchitektur wird speziell in Zeiten der Digitalisierung immer wichtiger, wobei sie das Geschäftsmodell visualisiert sowie Strukturen für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells und dessen Operationalisierung definiert (Hanschke & Lorenz, 2021, S. 227). Daraus ableitend werden die essentiellen Geschäftsprozesse, Daten und Organisationseinheiten, die für die Erreichung der Unternehmensziele notwendig sind, entwickelt (Esswein & Weller, 2008, S. 15). Ähnlich wie Gausemeier und Plass, die der Meinung sind, dass sich die Geschäftsarchitektur auf die Aufbauorganisation, die Strategie, die Geschäftsfähigkeiten sowie auf die Geschäftsprozesse fokussiert (Gausemeier & Plass, 2014, S. 404), sind auch Küller und Schacht der Meinung, dass die Geschäftsarchitektur für die Beschreibung der betriebswirtschaftlichen Faktoren eines Unternehmens verantwortlich ist. Zur Vereinfachung der Prozessaufnahme und Anwendung der Geschäftsarchitektur dient die Verwendung von Prozesslandkarten, welche „die auf ein Minimum reduzierte Quintessenz des Unternehmens in abstrahierter und zwischen den Objekten abhängiger Form aufzeigt“. Zu Beginn ist es daher ratsam, den Ist-Zustand der Prozesse darzustellen, welcher in weiterer Folge als Grundlage für die Modellierung des Soll-Zustands unter Beachtung der strategischen Ziele angewendet werden kann, wobei es laut Küller und Schacht nicht notwendig ist, alle Bausteine des TOGAF-Ansatzes zu verwenden. Die finale Geschäftsarchitektur wird schließlich für strategische, operative und taktische Entscheidungen, für Prozessoptimierungen- und Automatisierungen sowie für interne Schulungen und Dokumentationsangelegenheiten herangezogen. Es ist dabei zu beachten, dass die Geschäftsarchitektur als essentielles „Koordinationswerkzeug“ mit den anderen Architekturebenen verbunden ist und eine

wesentliche Rolle in Bezug auf das Business/IT-Alignment spielt (Küller & Schacht, 2015, S. 36).

Die Entwicklung der Geschäftsarchitektur unterliegt im TOGAF-Standard acht aufeinander folgenden Schritten. Die Notwendigkeit der vollständigen Durchführung aller Schritte hängt jedoch vom jeweiligen Umfang des Projektes ab (The TOGAF Standard, 2018, 7.3). Die dezidierten Schritte lauten nach (The TOGAF Standard, 2018, 7.3) wie folgt:

- Auswahl der Werkzeuge, Referenzmodelle und Standpunkte
- Dokumentation der Baseline-Geschäftsarchitektur (Ist-Prozesse)
- Dokumentation der Ziel-Geschäftsarchitektur (Soll-Prozesse)
- Durchführung einer Gap-Analyse
- Beschreibung der Roadmap-Komponenten
- Identifikation anderer Architekturartefakte in der Architekturlandschaft
- Überprüfung durch die Stakeholder
- Finalisierung der Geschäftsarchitektur
- Aktualisierung bzw. Erstellung des Architekturdefinitionsdokuments

Der Fokus der Masterarbeit liegt auf der Entwicklung einer Geschäftsarchitektur für den Omnichannel-Einzelhandel, wobei sich TOGAF als ideales Framework für das vorliegende Vorhaben herausgestellt hat. Hierfür gibt es konkrete Gründe.

Gründe für die Auswahl von TOGAF:

- TOGAF ist ein weltweit akzeptierter Standard zur Entwicklung einer Unternehmensarchitektur (Glissmann & Sanz, 2009).
- TOGAF bietet Sicherheit, indem klare Vorgaben zur Entwicklung der einzelnen Ebenen innerhalb der Unternehmensarchitektur vorgegeben sind, so auch für die Geschäftsarchitektur-Ebene.
- TOGAF empfiehlt eine strukturierte Vorgehensweise für den Entwurf der Geschäftsarchitektur, wobei dezidierte Werkzeuge und Best-Practice-Methoden definiert sind (Sofyana & Putera, 2019, S. 3).
- TOGAF als Standard reduziert Abhängigkeiten von proprietären Methoden und macht gleichzeitig auf den effizienten und effektiven Ressourceneinsatz aufmerksam (Weisman, 2011).

4.2 Die Geschäftsarchitektur im Kontext von Omnichannel

Abgeleitet aus dem TOGAF Standard, werden für die vorliegende Arbeit einen konkreten Nutzen, wesentliche Aufgaben sowie dezidierte Werkzeuge und Methoden für die Geschäftsarchitektur festgelegt. Dabei werden nicht alle Werkzeuge und Methoden, die im TOGAF Standard existieren, verwendet. Vielmehr sind die ausgewählten Dimensionen an die Bedingungen der vorliegenden Arbeit geknüpft. In folgender Tabelle sind die Erklärungen zu den jeweiligen Dimensionen ersichtlich

	Die Entwicklung der Geschäftsarchitektur im Kontext von Omnichannel
Nutzen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Die Entwicklung einer Geschäftsarchitektur dient als Basis zur Weiterentwicklung des Omnichannel-Geschäftsmodells und kann zur strukturierten Optimierung des stationären Handels herangezogen werden. 2. Die detaillierte Darlegung der Geschäftsarchitektur fördert die Transparenz in Bezug auf die Geschäftsprozesse und ermöglicht allen Stakeholdern, die Prozesse detailliert nachzuvollziehen. 3. Im Rahmen der Geschäftsarchitektur-Entwicklung werden die Prozesse unter Beachtung der strategischen Ziele modelliert. Die Darstellung der Prozesse kann unter anderem als einen Teil des strategischen Prozessmanagements angesehen werden. Dies erfüllt das Vorhaben der Masterarbeit, den Aufbau am strategischen Prozessmanagement zu orientieren (Hanksche, 2021, S. 18)
Wesentliche Aufgabe	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bewertung der Ist-Architektur des stationären Handels 2. Ausarbeitung der Soll-Architektur in Bezug auf den Omnichannel-Einzelhandel 3. Entwicklung eines Frameworks für den stationären Einzelhandel im Kontext der Omnichannel-Transformation
Werkzeuge und Referenzmodelle	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anwendung der Business Process Model and Notation zur Modellierung der Ist- und Soll-Prozesse, abgeleitet aus der Geschäftsmodellanalyse und den festgelegten Business Capabilities. 2. Durchführung einer Gap Analyse zur Identifizierung potenzieller Lücken zwischen der Ist- und Soll-Architektur.

	3. Erstellung von Roadmap-Komponenten bzw. einer Prioritätenliste, anhand welcher die wichtigsten durchzuführenden Aktivitäten während der Transformationsphase im Einzelhandel abgeleitet werden können.
--	---

Tabelle 2: Wesentliche Elemente der Geschäftsarchitektur im Kontext von Omnichannel (Eigene Darstellung)

4.2.1 Ist-Architektur

Die Ist-Architektur bezieht sich im Rahmen der vorliegenden Arbeit auf die Ist-Prozesse, wobei die Ausarbeitung konkret dazu dient, Klarheit über die Prozesse des stationären Handels ohne Integration eines Omnichannel-Geschäftsmodells zu schaffen. Das Ziel der Ist-Aufnahme ist es, Konsens über die Ausgangslage sowie über die Handlungsempfehlungen und Maßnahmen zu etablieren. In der Praxis startet die Aufnahme der Ist-Situation mit einem Kick-off, auf den mehrere Workshops folgen. Der Kick-off wird von Auftraggebern, Beteiligte der Ist-Aufnahme, Moderatoren sowie von KundInnen der Ist-Aufnahme durchgeführt. Mittels „Moderationstechniken und Beschreibungstechniken erfolgt schließlich die finale Ist-Aufnahme (Gausemeier & Plass, 2014, S. 285-287).

Ein wesentlicher Teil der Ist-Architektur bildet die Prozessmodellierung, welche die Hauptelemente eines Prozesses holistisch beschreibt und visuell darstellt. Abgesehen von der Menge an Modellierungsansätzen, die existieren, wird zwischen verschiedenen „grafischen Notationen oder Diagrammsprachen unterschieden“. Abbildung 19 gewährt einen Einblick in die grafischen Modellierungsmöglichkeiten, jedoch liegt der Fokus in der Forschung und Praxis insbesondere auf BPMN- und IDEF-Diagrammen (König, 2021, S. 77-78).

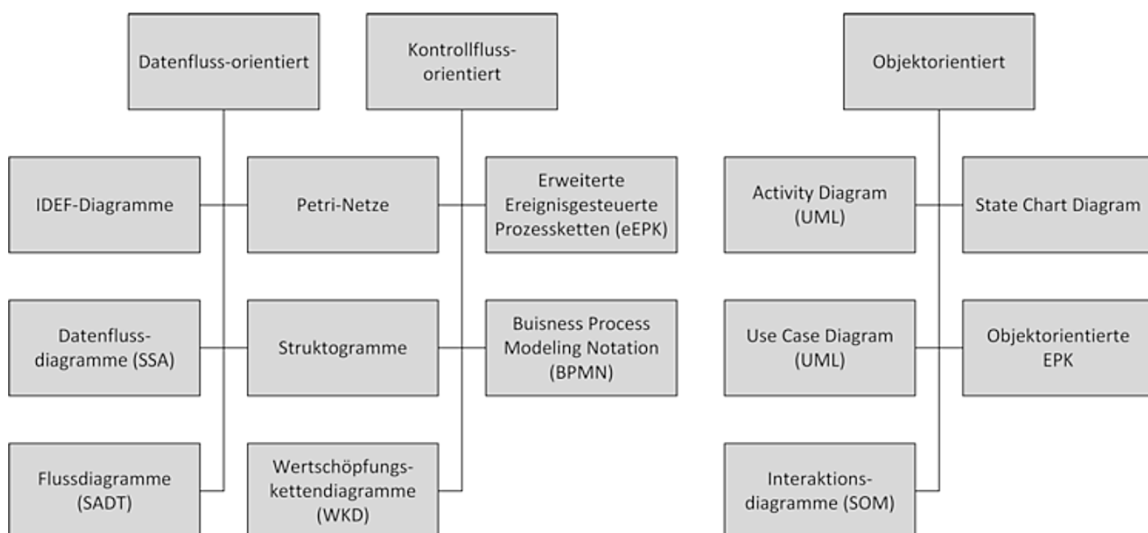


Abbildung 19: Grafische Modellierungsmöglichkeiten (König, 2021, S. 78)

Bei der Business Process Model and Notation (BPMN) handelt es sich um eine „standardisierte grafische Spezifikationssprache“, die zur Modellierung von Workflows und

Geschäftsprozessen verwendet wird. Anhand unterschiedlicher Symbole können Prozesse modelliert, Datenaustauschpunkte und entsprechende Modellinhalte analysiert werden (König, 2021, S. 80).

Wie bereits in Kapitel 3 wird auch im weiteren Verlauf der Arbeit BPMN verwendet, um die Geschäftsprozesse zu modellieren. Für die Darstellungen wird der Camunda Modeler herangezogen.

Gründe für die Auswahl von BPMN:

- BPMN hat sich in der Vergangenheit aufgrund der Vielfalt an Anwendungsmöglichkeiten in der Praxis bewährt (Minonne, 2016, S. 106).
- BPMN ist als Standard anerkannt und ermöglicht detaillierte Prozessdarstellungen mittels unterschiedlicher Elemente.
- BPMN überzeugt durch verständliche, strukturierte und übersichtliche Darstellungen komplexer Prozesse.
- Anhand der Elemente können Beziehungen und Zusammenhänge eines Unternehmens nachvollziehbar modelliert werden.

4.2.1.1 Bewertung der Ist-Architektur

Die deskriptive sowie visuelle Darstellung des anschließenden Prozessmodells erklärt den herkömmlichen Kaufprozess bzw. Verkaufsprozess von KundInnen im physischen respektive stationären Einzelhandel - ohne Integration eines Omnichannel-Geschäftsmodells. Dabei wird der Ist-Prozess im Kontext „eines Big Pictures“ grob modelliert und anschließend auf Potenziale zur Optimierung untersucht“ (Müller et al., 2023, S. 83). Die Aufnahme der Ist-Prozesse stellt neben den Soll-Prozessen die Grundlage für die Business Gap Analyse dar.

Ableitend aus der festgelegten Omnichannel-Definition in Kapitel 3.1.1, liegt der Fokus auf dem Kauf- bzw. Verkaufsprozess, weniger auf den logistischen Prozessen. Das Ziel ist es somit nicht, eine holistische Prozesslandkarte des Einzelhandels zu erstellen, sondern einen Überblick über die ausgewählten Abteilungen, welche als Lanes dargestellt werden, zu gewährleisten. Die Ebene des Managements widerspiegelt anschließend dennoch die Hauptaktivitäten, jene der Technik beschreibt unterstützende Tätigkeiten, die als Voraussetzung für die Hauptaktivitäten dienen.

Es werden bewusst keine weiteren Abteilungen bzw. Rollen im Prozessmodell aufgenommen, um die Übersichtlichkeit und den Fokus der Prozesse zu gewährleisten.

4.2.1.2 Generische Prozessübersicht

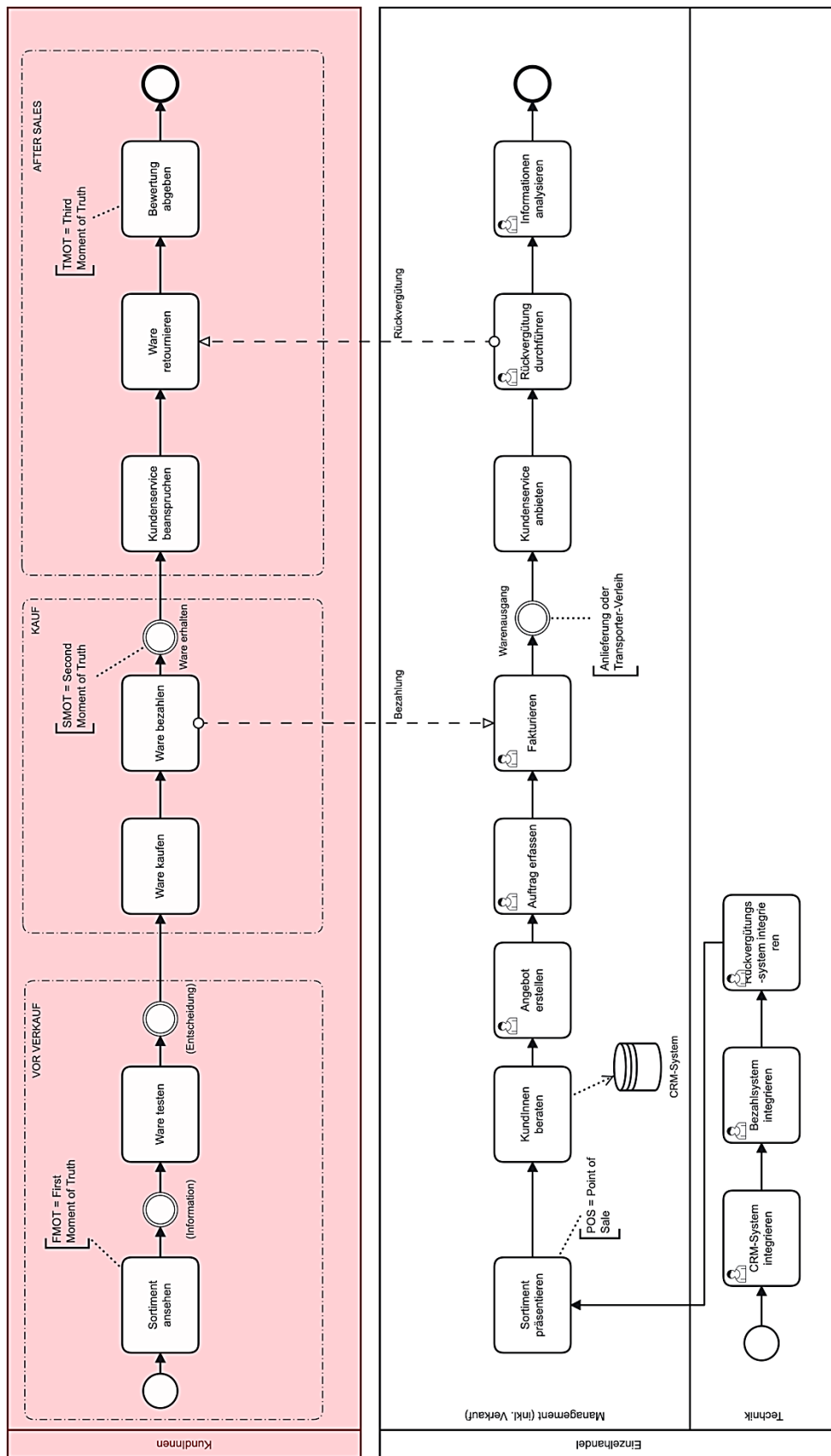


Abbildung 20: Eine generische Prozessübersicht über die Ist-Architektur (eigene Darstellung in Anlehnung an Püster, 2016, S. 222)

Abbildung 20 stellt ein stark vereinfachtes Modell des Kaufprozesses aus Kundensicht und dem parallel verlaufenden Verkaufsprozess, der sich auf die Aktivitäten im Einzelhandel bezieht, dar. Im Pool des Einzelhandels, welcher in der vorliegenden Arbeit aus dem Management bzw. dem Verkauf und der Technik besteht, werden demnach sämtliche relevante, aufeinander folgende Aktivitäten beschrieben. Die Aktivitäten der Technik gelten dabei als Voraussetzung für die Aktivitäten des Managements bzw. Verkaufs, was auch aus dem Prozessfluss entnommen werden kann.

Obenstehendes Prozessmodell geht von einem Full Service Order Modell respektive von einer Verkäuferbedienung aus (Püster, 2016, S. 222), was bedeutet, dass KundInnen die Möglichkeit haben, eine Beratung im stationären Einzelhandel in Anspruch zu nehmen. Zusätzlich ist im Modell die Möglichkeit der Retoure involviert. Genauer genommen bildet das obenstehende Modell das so genannte Residenzprinzip ab, welches den klassischen, stationären Handel definiert, wobei dabei die KundInnen mit den HändlerInnen im physischen Verkaufsraum interagieren (Heinemann, 2021, S. 18). Der Ablauf kann in der Praxis vom dargestellten Modell abweichen.

Aus der Perspektive der KundInnen startet der Prozess in der Vorkaufphase, indem die KundInnen das Sortiment bzw. das gewünschte Produkt im stationären Einzelhandel sichten. Die erste physische Interaktion findet somit im Offline-Vertriebskanal statt. Im Vergleich zum Distanzhandel ist der stationäre Handel unter anderem davon gekennzeichnet, dass die zum Verkauf zu Verfügung stehende Ware im Rahmen einer Präsentation ausgestellt werden muss. Dazu zählt nicht nur die Preispolitik und die Werbegestaltung, sondern auch die Platzierung und Planung der jeweiligen Produkte (Püster, 2016, S. 222). Das Management ist somit dafür verantwortlich, das Sortiment den KundInnen am Point of Sale zugänglich zu machen. Sobald die KundInnen das Sortiment erstmalig gesichtet und die relevanten Informationen verarbeitet haben, testen sie das Produkt, wobei sie gleichzeitig von den VerkäuferInnen beraten werden. Die Beratungsdienstleistung dient als Kommunikationsgrundlage, die zum Ziel hat, den Wissenstand der KundInnen in Bezug auf die Produkte zu erhöhen. Die VerkäuferInnen kommunizieren dabei Informationen respektive Verbesserungsvorschläge „zur Beschaffung oder Nutzung von Produkten oder Dienstleistungen“. Abhängig davon, um welche Art von Produkt es sich handelt, werden personalisierte Lösungen identifiziert, indem relevante Informationen zu den jeweiligen KundInnen aus dem CRM-System entnommen werden (Swoboda et al., 2019, S. 582). Je mehr Informationen im CRM-System tatsächlich vorhanden sind, desto eher profitieren die KundInnen von der physischen Beratung. Doch muss diesbezüglich festgehalten werden, dass der stationäre Einzelhandel grundsätzlich von einer Informationsasymmetrie geprägt ist. Die Kundenidentifikation ist gerade im traditionellen Einzelhandel, ohne die Anwendung von datenanalytischen Methoden respektive ohne exakt vorhandene Kundeninformationen und Kaufhistorien, nur schwer durchführbar (Weber & Schütte, 2021, S. 150).

Nachdem die KundInnen sich für den Kauf der getesteten Ware entschieden haben, erfolgt ein direkter Übergang von der Vorverkaufsphase in die Kaufphase, indem die KundInnen die Ware am Point of Sale kaufen. Das erstellte Angebot wird vom Management des Einzelhandels als Auftrag erfasst, wobei die KundInnen die Produkte anschließend zahlen und das Management eine Fakturierung durchführt. Die von der Technik integrierte Bezahlleistung stellt den KundInnen im stationären Einzelhandel unterschiedliche Zahloptionen zur Verfügung. Als Beispiele sind die Bezahlung mit Debit- oder Kreditkarte bzw. die Option des Kredits oder des Geschenkgutscheins zu nennen (Swoboda et al., 2019, S. 583). Nachdem die Ware den KundInnen übergeben wurde, findet der erste physische Kontakt mit der Ware statt respektive erleben die KundInnen den Second Moment of Truth.

Die Nachkaufphase ist davon geprägt, dass KundInnen gegebenenfalls Serviceleistungen des Einzelhandels in Anspruch nehmen. Je nach Branche stellt der stationäre Einzelhandel bereits nach dem Kauf die Option der Warenanlieferung an den Ort der Verwendung zur Verfügung. Dies kann direkt über die EinzelhändlerInnen oder über Dritte erfolgen, wobei der Transporter-Verleih eine Alternative darstellt (Swoboda et al., 2019, S. 585). Falls die KundInnen sich für eine Rückgabe der Ware entscheiden, kann dies direkt im stationären Handel geschehen, wo das Management die Beschwerde bzw. Reklamation entgegennimmt und den bezahlten Preis mittels des integrierten Rückvergütungssystems rückvergütet. Die verbal durchgeführte Beschwerde kann schließlich aus Kundenperspektive im stationären Handel im Rahmen des Third Moment of Truth kommuniziert werden. Die Aufgabe des Managements ist es dabei, im Sinne des Beschwerdemanagements die Informationen zu sammeln und zu analysieren.

Der dargestellte Prozess macht die nichtvorhandene Verschmelzung der Kanäle im herkömmlichen stationären Einzelhandel deutlich, wodurch gleichzeitig ersichtlich wird, dass die Kaufoptionen für die KundInnen im Sinne der Kanalnutzung maßgeblich eingeschränkt sind. Der Einkaufsprozess ist somit von einer Linearität geprägt, die die Wahrnehmung von Synergieeffekten nicht zulässt. Daraus schließend, liegt der Fokus des klassischen, stationären Handels, ganz im Gegenteil zum Omnichannel-Einzelhandel, weder auf der Kundenzentrierung noch auf der Priorisierung der Kundenbedürfnisse.

Weiters wird durch die generische Modellierung der Ist-Architektur der begrenzte Datenfluss zwischen den relevanten AkteurInnen ersichtlich, was unter mit der geringen Anzahl an Nachrichtenflüssen zusammenhängt. Dabei wird deutlich, dass die Technik, genauer genommen die Informationstechnik, im stationären Handel nur eine marginale Rolle spielt und deren Aktivitäten daher im Rahmen einer Transformation ausbaufähig sind. Dies stellt ein typisches Merkmal des herkömmlichen stationären Handels dar und unterscheidet ihn daher maßgeblich von einem Omnichannel-Einzelhandel.

4.2.2 Soll-Architektur

Im Kontext des TOGAF Standards gilt die Beschreibung der Zielarchitektur bzw. Soll-Architektur als Unterstützung der Architekturvision, die im ADM der ersten Phase entspricht (The TOGAF Standard, 2018, 7.3.3). In der Praxis umfasst die Zielarchitektur die Soll-Prozesse, wobei damit die „neue Ablauforganisation“ entwickelt wird. Laut Literatur müssen dezidierte Elemente bei der Erarbeitung der neuen Ablauforganisation berücksichtigt werden, so beispielsweise die Analyse der Ziel-Ablauforganisation, die Beschreibung der Prozessziele sowie die Planung der finalen Einführung der neuen Ablauforganisation (Gausemeier & Plass, 2014, S. 299). Im Rahmen des TOGAF Standard stellt unter anderem die Gestaltung einer Fähigkeitenlandkarte (engl. Capability Map) eine essenzielle Methode dar, um die Ziel-Fähigkeiten eines Unternehmens zu visualisieren (The TOGAF Standard, 2018, 7.5.3).

4.2.2.1 Bewertung der Soll-Architektur

In der vorliegenden Arbeit erfolgt die Bewertung der Zielarchitektur des Omnichannel-Handels einerseits durch die Darstellung einer generischen Prozessübersicht, bestehend aus der Kundenperspektive und jener des Einzelhandels, andererseits durch die Veranschaulichung der Business Capabilities in Bezug auf das Management und die Informationssysteme. Das Ziel ist es hierbei, aus der Fähigkeitenlandkarte die Aktivitäten des Omnichannel-Prozessmodells abzuleiten und auszubauen. Die modellierten Aktivitäten bauen somit auf den Business Capabilities auf, wobei durch den Prozessfluss die Zusammenhänge der Capabilities respektive Aktivitäten deutlich wird. Um den Rahmen der Arbeit nicht zu sprengen, werden logistische Aspekte auch in der Erarbeitung der Soll-Architektur nur oberflächlich behandelt.

4.2.2.2 Business Capabilities

In der Literatur werden Business Capabilities als Fähigkeiten einer Organisation oder einer Person respektive eines Systems beschrieben, die notwendig sind, um langfristig die Geschäftsziele zu erreichen. Die Geschäftsfähigkeiten werden grundsätzlich auf Basis von Funktionen definiert und können darauf aufbauend „durch Ressourcen- und Technologieanforderungen“ konkretisiert werden (Hanschke & Lorenz, 2021, S. 185). Im Rahmen einer Business Transformation hilft die Darstellung der Business Capabilities, Maßnahmen für das neue Geschäftsmodell zu ergreifen, gleichzeitig stellt es die Basis für zukünftige Geschäftsprozesse dar (Hanschke & Lorenz, 2021, S. 207).

Anschließend folgt die Veranschaulichung einer oberflächlichen Fähigkeitenlandkarte, die als Input für die anschließende Prozessübersicht dient. Die Fähigkeiten basieren auf eigener Konzeption, jedoch wurde die von Hosseini et al. erstellte Fähigkeitenlandkarte als Vorlage herangezogen. Die ausgewählten Capabilities werden einerseits im Rahmen der umfangreichen Literaturrecherche ausfindig gemacht, andererseits werden sie aus der Geschäftsmodellanalyse abgeleitet.

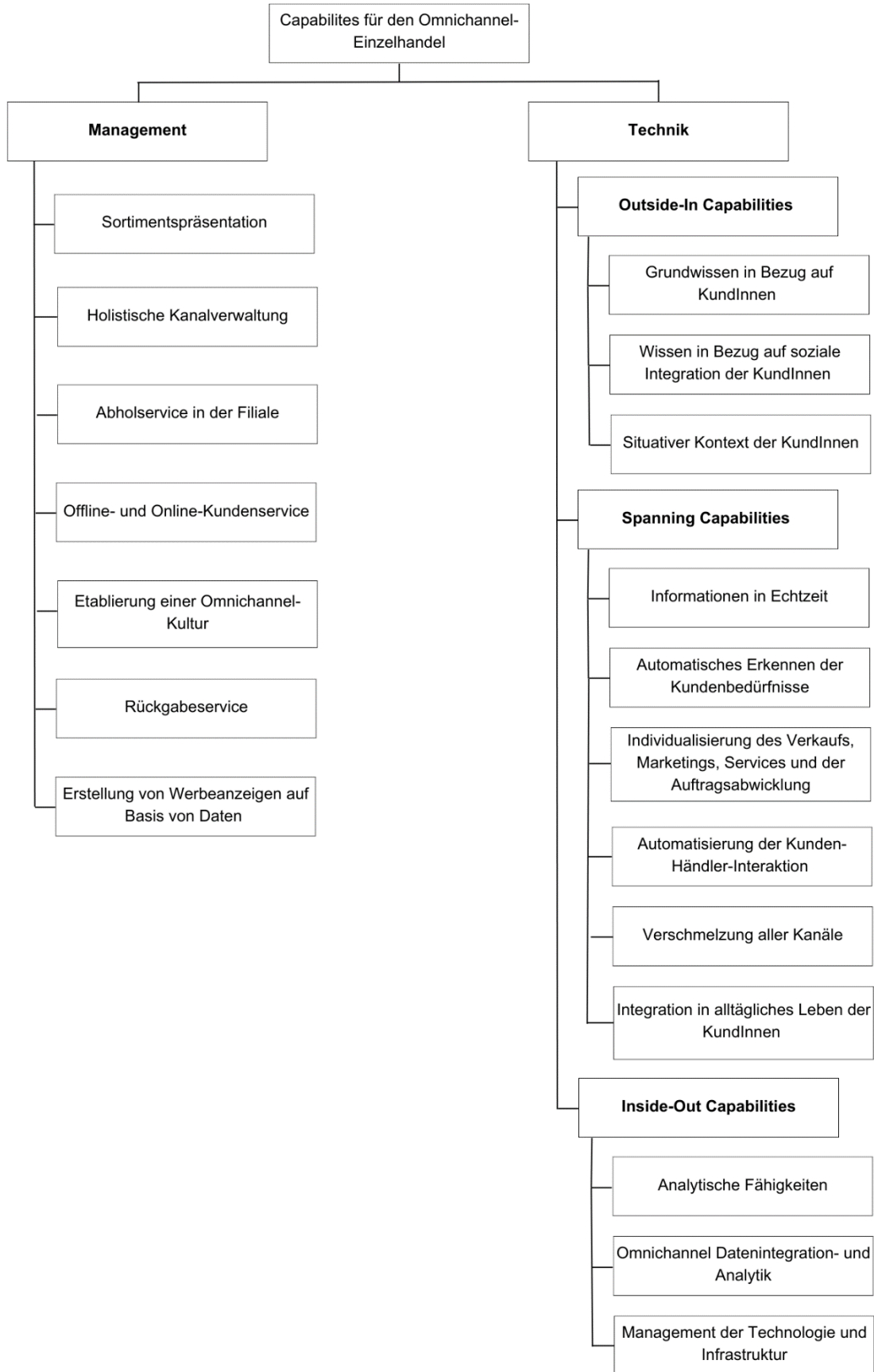


Abbildung 21: Business Capabilities (Eigene Darstellung in Anlehnung an (Hosseini et al., 2017, S. 9)

Die Transformation des Einzelhandels mit Augenmerk auf die Omnichannel-Integration setzt ausgewählte Business Capabilities voraus. Dabei sind die Business Capabilities in zwei Hauptbereiche, die Technik und das Management, unterteilt. Das Management bezieht sich in diesem Zusammenhang nicht nur auf die Sortimentspräsentation, sondern auch auf die holistische Kanalverwaltung und den Abholservice in der Filiale. Darüber hinaus setzt der Omnichannel-Einzelhandel einen Offline- und Online-Kundenservice voraus sowie die Etablierung einer Omnichannel-Kultur. Zudem ist die Einführung eines Omnichannel-Rückgabeservices und die Erstellung von digitalen Werbeanzeigen notwendig, um den Anforderungen des Geschäftsmodells gerecht zu werden. Die Technik nimmt im Kontext des Omnichannel-Geschäftsmodells einen besonderen Stellenwert ein, da eine integrierte Informationstechnik Voraussetzung für kanalübergreifende Aktivitäten darstellt. Aus diesem Grund liegt der Hauptfokus der anschließenden Beschreibung der Business Capabilities auf den informationstechnologischen Aspekten (Pacaci & Fürstenberg, 2023, S. 234), welche wiederum in drei Untergruppen kategorisiert sind. Während die Outside-In Capabilities jene Fähigkeiten des Einzelhandels beschreiben, die notwendig sind, um auf externe Marktanforderungen zu reagieren, widerspiegeln Inside-Out-Capabilities die Fähigkeiten, die als Kompetenzen von den MitarbeiterInnen im Omnichannel-Einzelhandel entwickelt werden. Spanning Capabilities ergeben sich aus einer Kombination und „verlangen dabei sowohl Verständnis über Marktanforderungen als auch interne Fähigkeiten“ (Hosseini et al., 2017, S. 9).

Im Rahmen der Outside-In-Capabilities ist es von essenzieller Bedeutung, dass die EinzelhändlerInnen Grundwissen in Bezug auf ihre KundInnen herstellen. Als Basis dienen Datensammlungen, durch welche die EinzelhändlerInnen ein tieferes Verständnis in Bezug auf das Profil und die Bedürfnisse ihrer KundInnen erhalten. Datentracking erfolgt holistisch über alle Kanäle hinweg, wobei insbesondere Daten hinsichtlich des Einkaufsverhaltens gesammelt und analysiert werden. Eine umfangreiche Sammlung ermöglicht den EinzelhändlerInnen schließlich, detaillierte Einblicke in das Verhalten der KundInnen zu erhalten, wodurch sie personalisierte Marketingmaßnahmen ergreifen können. Im Sinne einer transparenten Supply-Chain profitieren darüber hinaus Zulieferer und PartnerInnen von den zentralen Kundendaten, welche in Echtzeit verfügbar sind und somit der regelmäßigen Aktualisierung unterliegen (Bailey, 2020, S. 10).

Grundsätzlich wird bei den Daten zwischen Stammdaten, soziodemographischen und konativen Daten unterschieden. Durch letztere können Rückschlüsse aus dem Verhalten der KundInnen gezogen werden, unter anderem in Bezug auf den Social Media Konsum oder die Markenpräferenzen. Das Ziel der Analyse solcher Daten ist es, Verständnis und Transparenz über die Interaktion zwischen Unternehmen und KundInnen zu schaffen (Braun, 2021, S. 163). Datentracking ermöglicht außerdem den situativen Kontext der KonsumentInnen zu analysieren, wobei EinzelhändlerInnen dadurch die Gelegenheit nutzen können, den richtigen Content zur angemessenen Zeit über den präferierten Kanal der KundInnen auszuspielen (Hosseini et

al., 2017, S. 10). Alle Transaktionen können somit gezielt gesteuert, beobachtet und analysiert werden. Gerade in Bezug auf die Customer Journey kann auf diese Weise determiniert werden, an welchem Touchpoint die Kaufentscheidung gefallen ist. Schlussendlich können die EinzelhändlerInnen den Fokus durch jene Erkenntnis auf die relevanten Kontaktpunkte verlegen (Auge & Gutting, 2021, S. 339). Wie in Abbildung 16 von Kapitel 3.2.7 erkennbar, werden neben der Sammlung von Kundendaten auch andere relevante Daten, insbesondere Umfeld-daten und Preisdaten, gesammelt. Diese werden wiederum für die Verkaufspreissetzung herangezogen.

Die Fähigkeit der Datenanalyse fällt nicht nur in den Bereich des Managements, sondern zählt gleichzeitig zu den Inside-Out-Capabilities der Technik. Die Errichtung einer innovativen IT sowie einer modernen Infrastruktur bildet neben der Schaffung von technologischen und analytischen Kenntnissen der MitarbeiterInnen die Basis einer professionellen Datenintegration- und Analyse im Einzelhandel. Schließlich können die vorhandenen Daten in strukturierter und unstrukturierter Form vorliegen, jedoch liegt es in der Verantwortung des Einzelhandels, die Daten korrekt zu kombinieren und zu strukturieren sowie anhand angemessener Technologien und Methoden zu analysieren (Hosseini et al., 2017, S. 10). Für die Auswertung der großen Datenmengen wird künstliche Intelligenz eingesetzt, deren Leistungsfähigkeit im Vergleich zur menschlichen Kapazität kaum Grenzen gesetzt ist. Neben der Auswertung des Kaufverhaltens hilft künstliche Intelligenz bei der Verbesserung des Produktsortiments, indem gesammelte Daten von LieferantInnen, HändlerInnen und KundInnen holistisch ausgewertet werden. Darüber hinaus kommt künstliche Intelligenz bei der Optimierung von Lager- und Lieferprozessen sowie beim Kundenservice zum Einsatz, wodurch insbesondere die Erhöhung der Customer Experience angestrebt wird (Auge & Gutting, 2021, S. 347-348). Neben der Nutzung von künstlicher Intelligenz, kann der Einzelhandel von Deep Learning, Data Mining und prädikativen sowie präskriptiven Analysen profitieren. Wie bereits in Kapitel 3.2.4 erklärt, zählt zu den Inside-Out-Capabilities außerdem die Fähigkeit der MitarbeiterInnen, mit dezidierten Technologien und der errichteten Infrastruktur professionell umzugehen. Neben der Datenanalytik ist somit die regelmäßige Auseinandersetzung mit Kommunikationssystemen und anderen Geschäftssystemen sowie mit Datenbanken erforderlich (Hosseini et al., 2017, S. 10). Wie im generischen Prozessmodell ersichtlich, gehört hierzu die Erstellung und Wartung von Webshops, die Integration von Produktinformationssystemen, die Etablierung von Preis- und Zahlungssystemen, die Verknüpfung von Lagerverwaltungs- und Produktverfolgungssystemen sowie der Umgang mit CRM-Systemen, Vergütungssystemen und digitalen Werbeanzeigen.

Die Spanning-Capabilities beziehen sich unter anderem auf die konstante Verfügbarkeit von Echtzeit-Informationen, die im Rahmen des Omnichannel-Geschäftsmodells entstehen. So können KundInnen in der Vorkaufphase über den Online-Kanal relevante Informationen zu den Lagerbeständen einsehen. Dabei kann unter anderem geprüft werden, ob ein relevantes

Produkt des Webshops auch im stationären Handel verfügbar ist. Die automatische Aktualisierung der Daten in Echtzeit über alle Kanäle hinweg schafft schließlich Transparenz und Vertrauen seitens der KundInnen (Bailey, 2020, S. 10). Aus Kundenperspektive führt darüber hinaus die Funktion der Sendungsverfolgung in Echtzeit zu einer Optimierung des Käuferlebnisses. Aus Sicht des Einzelhandels wiederum hilft der Zugriff auf Echtzeit-Informationen den Service, Produktfluss und das Marketing zu steuern (Hosseini et al., 2017, S. 11). Durch die Verknüpfung der Frontend- und Backendsysteme können die Controlling-Vorgänge und Prozesse neuorganisiert und integriert werden. Eine Prozessorganisation, die die KundInnen in den Mittelpunkt stellt, trägt dabei nicht nur zu einem verbesserten Servicelevel, sondern auch zum Unternehmenserfolg bei. Durch die automatische Erkennung von kanalbezogenen Kundenbedürfnissen kann der Einzelhandel demnach dezidierte Transaktions- und Kommunikationsprozesse einführen und jene langfristig optimieren (Mahrtdt & Man, 2018, S. 299-300). Eine weitere Kompetenz, die zu den Spanning-Capabilities zählt, ist die Personalisierung respektive Individualisierung des Vertriebs, Marketings, der Auftragsabwicklung und des Services. Wie im Prozessmodell dargestellt, fördert die Personalisierung jeglicher Bereiche die Optimierung der von den KundInnen angestrebten Convenience-Orientierung (Hosseini et al., 2017, S. 11). Abbildung 21 veranschaulicht, dass weitere Spanning Capabilities existieren, so beispielsweise die Automatisierung der Kunden-Händler-Interaktion. Durch Vereinfachungen und Automatisierungen von Routineprozesse kann die Qualität in Bezug auf den Kundenservice erhöht werden (Binckebanck, 2023, S. 118). Im Kontext der digitalen Transformation im Einzelhandel werden Automatisierungen außerdem im Vertrieb eingesetzt, wobei diesbezüglich nicht nur operative, sondern auch strategische Prozesse automatisiert werden können (Glas et al., 2023, S. 771). Als weitere Fähigkeit, die abteilungsübergreifend auch im Management Anwendung findet, gilt die holistische Steuerung der Kanalintegration, die unter anderem mit der Reduktion von Silo-Strukturen und einer konstanten Optimierung der Customer Experience durch die Etablierung einer Single Customer View, einhergeht. Neben allen erwähnten Fähigkeiten kann darüber hinaus der Kunden-Händler-Interaktion besondere Bedeutung zugeschrieben werden. So müssen EinzelhändlerInnen fähig sein, regelmäßig in das alltägliche Leben der KundInnen einzublicken. Dies geschieht mitunter im Rahmen eines permanenten Austausches bzw. einer kontinuierlichen Interaktion auf Basis des Smartphones oder über smarte Geräte (Hosseini et al., 2017, S. 12).

4.2.2.3 Generische Prozessübersicht

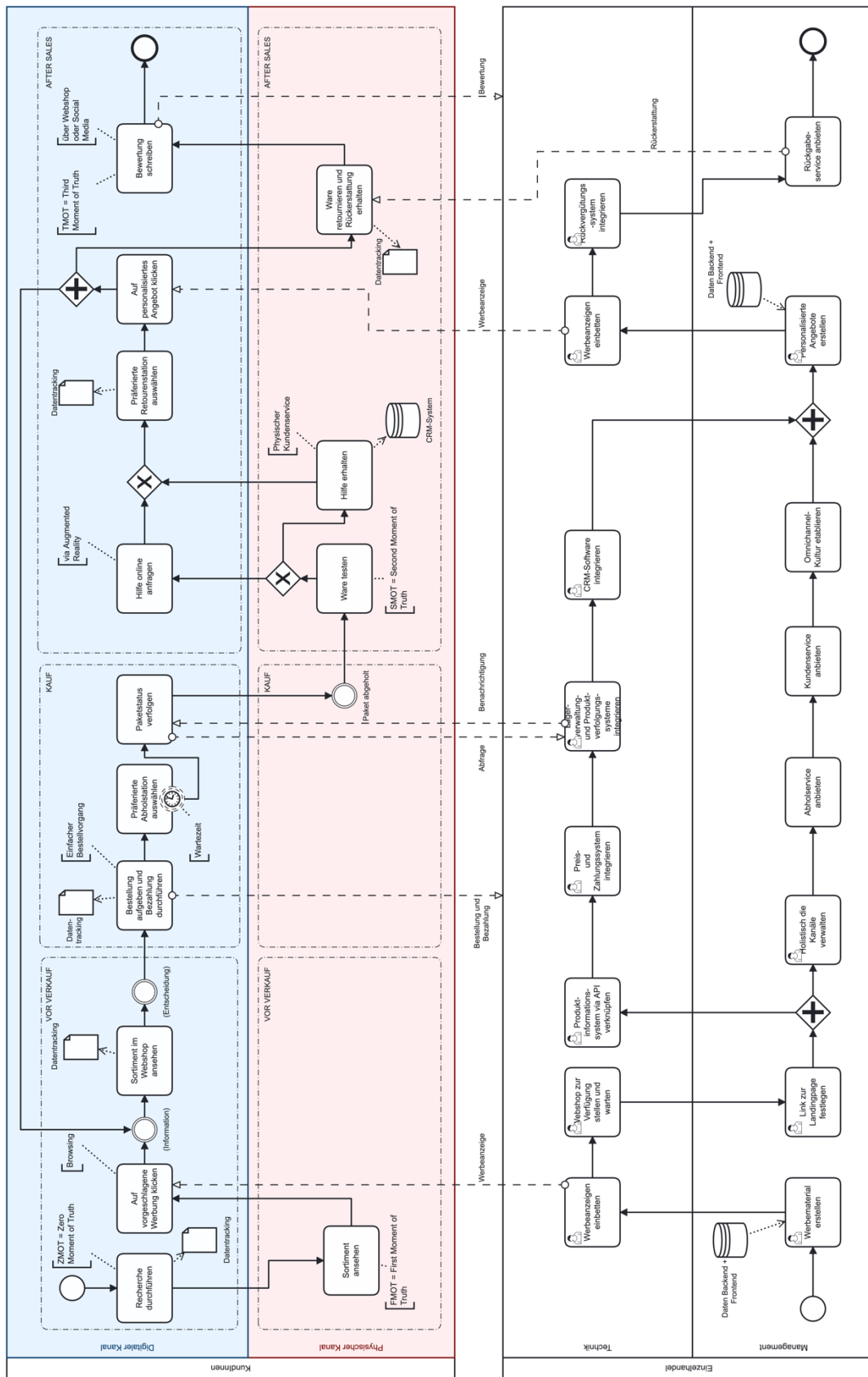


Abbildung 22: Eine generische Prozessübersicht über die Soll-Architektur (eigene Darstellung in Anlehnung an Lehrer & Trenz, 2022, S. 689 und Six et al., 2022, S. 111)

Obenstehende operative Prozessübersicht stellt einen generischen Ablauf des Omnichannel-Einzelhandels dar, in der die enge Verzahnung der KundInnen mit den Systemen des Einzelhandels veranschaulicht wird. Zur Untermuerung der Kanalverschmelzung ist die Kundenperspektive in einen digitalen und einen physischen Kanal eingeteilt. Der Fokus liegt einerseits auf der Customer Journey, andererseits auf dem parallel dazu verlaufenden Management und den Technik-Prozessen des Einzelhandels. Aufgrund des hohen Spezialisierungsgrades des Omnichannel-Geschäftsmodells, erklärt in Kapitel 3.2.8, können sich in Abhängigkeit des gewählten Ansatzes unterschiedliche Prozessmodelle ergeben. Zudem kann in der Praxis eine differente Reihenfolge der Aktivitäten entstehen. Für das obenstehende Modell wurde die Click and Collect-Strategie ausgewählt, da sie gut verständlich ist und darüber hinaus ein häufig in der Praxis anzutreffender Ansatz ist. Die Ergebnisse der vorgegangenen Geschäftsmodellanalyse dienen als wesentliche Inputfaktoren für die deskriptive Prozessbeschreibung. Somit basiert die anschließende Beschreibung nicht nur auf der Literatur, sondern auch auf Ableitungen aus den vorherigen Kapiteln.

Es kann gesagt werden, dass, unabhängig von der Wahl des Omnichannel-Ansatzes, der Einzelhandel optimal vom Omnichannel-Geschäftsmodell profitieren kann, indem „absatzpolitische Entscheidungen und logistisches Know-how“ nicht separat, sondern gemeinsam behandelt werden. Die ganzheitliche Betrachtung des Geschäftsmodells über alle Abteilungen hinweg stellt somit ein Erfolgsfaktor während der Transformationsphase da. Dabei sorgt die Verzahnung des Marketings und des Supply-Chain-Managements für die Sicherstellung der Produktverfügbarkeit und ermöglicht gleichzeitig die Gewährleistung von Pull-Order-Systemen. Das Integrationskonzept bezieht sich somit einerseits auf die Frontend-Prozesse, andererseits auf die Backend-Prozesse. Während sich das Frontend insbesondere mit dem Brandmanagement, dem Sortiment, der Kommunikations- und Preispolitik sowie mit der Distributions- und Servicepolitik auseinandersetzt, fokussiert sich das Backend auf die Informationssysteme und die Warenwirtschaft sowie auf die Warenprozesse, die unter anderem Verfügbarkeitsabfragen und Retourenabwicklungen behandeln (Lasse, 2019, S. 9).

Der Kaufprozess startet bei den KundInnen in der Vorverkaufsphase, die mit einer Online-Recherchephase im Kontext des Zero Moments of Truth eingeleitet wird. Während der Recherche werden die Daten der KundInnen bereits für weitere Aktivitäten getrackt, was im Modell anhand eines Artefakts dargestellt ist. Den ersten Interaktionsmoment mit dem Produkt erleben die KundInnen schließlich im stationären Einzelhandel, wo ein Teil des Sortiments physisch ausgestellt ist. Anhand von Backend und Frontend-Daten kann das Management des Einzelhandels digitale Werbeanzeigen ausspielen, welche von der Technik ins System eingebettet werden. Im Idealfall klicken die KundInnen auf die Werbung, welche ihnen auf dem Smartphone angezeigt wird, wobei daraufhin ein Zwischenereignis zur Informationsverarbeitung stattfindet und die KundInnen in den Webshop weitergeleitet werden. Die Vorverkaufsphase setzt fort, indem die KundInnen im Webshop des Einzelhandels das Sortiment

sichten, welcher von der Technik zur Verfügung gestellt und gewartet wird. Die holistische Kanalverwaltung zählt dabei zu den Aufgaben der MitarbeiterInnen aus dem Management, die für die Analyse der Daten, die aus dem Webshop extrahiert werden, verantwortlich sind. Wie dem Modell entnommen werden kann, ist der Webshop zusätzlich mit einem Produktinformationssystem verknüpft. Die Vorverkaufsphase endet aus Kundenperspektive mit einem Entscheidungs-Zwischenereignis, welches direkt in die Kaufphase überleitet.

Während des Bestellvorgangs im Webshop werden erneut Daten getrackt, wobei das innovative Online-Bestellverfahren inklusive dem damit verknüpften, flexiblen Bezahlprozess die Erwartungen respektive die Convenience-Orientierung der KundInnen erfüllt. Die Verkaufspreissetzung erfolgt dabei nach einem dezidierten Schema, erklärt und modelliert in Kapitel 3.2.7. In der Kaufphase kann darüber hinaus eine präferierte Abholstation von den KundInnen ausgewählt werden, welche im vorliegenden Prozess und im Rahmen der Click and Collect-Methode dem stationären Einzelhandel entspricht. Das angeheftete, nicht unterbrechende Zwischenereignis steht dabei für die Wartezeit, in der der Paketstatus zwischenzeitlich verfolgt werden kann. In diesem Zusammenhang setzt Omnichannel im Backend des Einzelhandels die Integration eines Lagerverwaltungs- und Produktverfolgungssystem voraus. Die Kaufphase endet für die KundInnen mit dem Zwischenereignis „Paket abgeholt“, wobei anschließend die Nachverkaufsphase folgt.

Jene Phase beginnt im Rahmen des Second Moment of Truth, die davon geprägt ist, dass die KundInnen die gekaufte Ware testen. Der vom Einzelhandel angebotene Kundenservice kann entweder online, unter anderem über Augmented Reality, oder im physischen Laden über MitarbeiterInnen stattfinden. Als Basis dient die Verknüpfung mit einem CRM-System, welches relevante Informationen über die KundInnen enthält und zur weiteren Verarbeitung zur Verfügung stellt. Die Etablierung einer Omnichannel-Kultur im Unternehmen trägt dabei zu einer erfolgreichen Umsetzung des Geschäftsmodells bei. Die Nachverkaufsphase aus Kundensicht setzt schlussendlich mit der Retoure fort. Erneut kann die präferierte Retourenstation online ausgewählt werden, was wiederum vom jeweiligen Einzelhandel getrackt wird. Auf Basis der gesammelten Daten werden den KundInnen folglich personalisierte, digitale Werbeanzeigen ausgespielt. Im obenstehenden Modell klicken die KundInnen auf die digitale Werbung, wobei der Prozess dadurch repetiert wird, indem die Vorverkaufsphase durch eine Rückwärtschleife erneut startet. Parallel dazu wird die bereits gekaufte Ware im stationären Einzelhandel retourniert, wo den KundInnen eine Rückerstattung im Rahmen des integrierten Vergütungssystems ausbezahlt wird. Der Retoure-Prozess ist erneut davon gekennzeichnet, dass Daten gesammelt werden, welche dem Management zur Analyse zur Verfügung steht. Als letzter Schritt der Nachverkaufsphase gilt die Abgabe einer Rezension aus Kundenperspektive. Dies findet im Kontext des Third Moment of Truth via Social Media oder über die Website statt. Der Prozess ist folglich beendet.

Der Wechsel zwischen Offline- und Online-Kanal veranschaulicht die Verschmelzung der Kanäle deutlich, wodurch unter anderem die Customer Experience gezielt optimiert wird, indem die KundInnen je nach Bedürfnis einen beliebigen Kanal wählen können. Die erhöhte Interaktion zwischen den HändlerInnen und den KundInnen respektive die hohe Kanalaktivität kann nicht nur der Anzahl an Nachrichtenflüssen entnommen werden, sondern auch dem ständigen Wechsel der Lanes.

4.2.3 Business Gap Analyse

Die anschließende Business Gap Analyse ist sowohl Teil des strategischen Prozessmanagements als auch des TOGAF Standards. Dabei hilft sie, im Rahmen des Transformationsprojekts Lücken bzw. Übereinstimmungen oder Diskrepanzen zwischen der Ist- und Soll-Architektur zu identifizieren. Dadurch können Prioritäten festgelegt und entsprechende Maßnahmen etabliert werden. Falls die Ergebnisse unklar sind, werden in der Praxis gegebenenfalls zusätzlich Mitarbeiterumfragen durchgeführt (Schircks, 2017, S. 148). Neben der Unterstützung des Entwicklungsprozesses der Geschäftsarchitektur dient die Gap Analyse als strategisches Controlling-Werkzeug, um unter anderem Kennzahlen wie den Gewinn, Umsatz oder die Rentabilität zu messen. Wie zudem der TOGAF Standard beweist, kann die Gap Analyse auch für finanzwirtschaftliche Aspekte sowie für personelle, technologische und wirtschaftliche Angelegenheiten in Einsatz kommen. Mit der Identifizierung dezidierter Lücken werden strategische Prozesse aktiviert und passende Maßnahmen eingeleitet (Buchholz, 2013, S. 212).

In der Literatur existieren unterschiedliche Möglichkeiten zur Vorgehensweise der Gap Analyse. Doch besteht sie in der vorliegenden Arbeit aus einem Vergleich des Ist- und Soll-Zustandes in Bezug auf die modellierten und beschriebenen Geschäftsprozesse. Dabei wird einerseits das generische Prozessmodell des traditionellen, stationären Einzelhandels, andererseits das generische Modell des Omnichannel-Einzelhandels herangezogen mit Fokus auf den Einzelhandel-Pool respektive die Unternehmensperspektive. Für den Vergleich werden nicht nur die einzelnen Aktivitäten der Prozessmodelle herangezogen, sondern auch die übergeordneten Business Capabilities berücksichtigt.

Wie die Gap Analyse in Abbildung 23 zeigt, kann aus einem Vergleich der Ist- und Soll-Prozesse in Bezug auf die Sortimentspräsentation und auf das Kundenmanagement abgeleitet werden, dass der stationäre Handel bei einer Integration des Omnichannel-Geschäftsmodells die klassische Sortimentspräsentation beibehält. Darüber hinaus findet das CRM-System, welches auch im herkömmlichen, stationären Handel eingesetzt wird, weiterhin im Omnichannel-Einzelhandel Anwendung. Hinsichtlich des Kundenservices konnte festgestellt werden, dass der Omnichannel-Handel einen erweiterten Kundenservice anbietet. Wie im generischen Prozessmodell ersichtlich, wird im Rahmen von Omnichannel der physische Kundenservice um den digitalen, unter anderem via Augmented Reality, ergänzt.

Das rot markierte Feld in untenstehender Abbildung kennzeichnet die physische Angebotserstellung- und Auftragserfassung, auf die, im Vergleich zum klassischen, stationären Einzelhandel, im Omnichannel-Handel verzichtet wird. Dies hängt unter anderem damit zusammen, dass die Bestellungen im Omnichannel-Einzelhandel meist online und direkt von den KundInnen aufgegeben werden. Das Zahlungssystem ist in der vorliegenden Gap Analyse gelb markiert, da das Omnichannel-Modell ein separates Kassensystem verfügt, welches mit der Kas senlösung des stationären Handels kompatibel bzw. konsistent sein muss (Heinemann, 2021, S. 133). In Bezug auf das Beschwerdemanagement und das Rückvergütungssystem besteht große Ähnlichkeit zwischen dem Ist- und Soll-Zustand. Wie das Prozessmodell bereits zeigte, existiert im Omnichannel-Einzelhandel neben der Möglichkeit der physischen Abgabe einer Bewertung die Option, Produktbewertungen über Social Media respektive über den Webshop zu hinterlassen. Im Vergleich zum stationären Handel werden jene anschließend anhand von analytischen Methoden bearbeitet und gegebenenfalls zur Prozessoptimierung herangezogen. Neue Aktivitäten, die sich lediglich auf den Soll-Zustand beziehen und schließlich Teil des Transformationsprojektes des Omnichannel-Einzelhandels sind, sind die Integration einer digitalen Lagerverwaltung- und Produktverfolgung, die Etablierung eines Webshops mit direkter Verknüpfung zu Produktinformationen, die Schaltung von personalisierten Werbeanzeigen, die holistische Kanalverwaltung mit verknüpfter Datenanalytik sowie die Einführung einer Omnichannel-Unternehmenskultur. Die erwähnten Aktivitäten stellen gleichzeitig die identifizierten Lücken der Gap Analyse dar, da diesbezüglich keine Übereinstimmungen zwischen der Ist- und Soll-Architektur bestehen.

Aus der vorgenommenen Analyse kann deutlich festgestellt werden, dass sich der stationäre Handel gegenüber dem Omnichannel-Handel im Nachteil befindet. So wird durch die Ergebnisse klar, dass der Handel aus der Omnichannel-Integration sowohl intern als auch extern Vorteile generieren kann. Ableitend aus den angeführten Argumenten, kann somit interpretiert werden, dass die Kundenbindung sowie die Interaktion zwischen KundInnen und HändlerInnen durch die Effekte der Kanalverschmelzung optimiert wird. Darüber hinaus kann anhand der eingesetzten Technologien eine Effizienzsteigerung der internen Prozesse sowie eine erhöhte Produktivität im Team wahrgenommen werden. Die visuelle Darstellung der Gap Analyse widerspiegelt das Resultat deutlich – die im Rahmen der Soll-Architektur neu eingeführten Aktivitäten bzw. Capabilities überwiegen in der Grafik, wobei lediglich zwei der sechs ausgewählten Fähigkeiten der Ist-Architektur in der Soll-Architektur beibehalten werden können. Wie auch in der Einleitung beschrieben, kommt die Bedrohung neuer Technologien sowie innovativer Geschäftsmodelle durch die Gap Analyse erneut zur Geltung. Aus der Analyse kann schließlich auf die Kernelemente von Omnichannel rückgeschlossen werden, wobei ebenso klar wird, welche Elemente aus dem stationären Handel eliminiert werden müssen.

Resultierend aus den Ergebnissen der vorliegenden Gap Analyse werden im nächsten Schritt Maßnahmen zur Schließung der Lücken vorgenommen. Das Ziel dabei ist es, eine konkrete

Roadmap zu erstellen, die auf einer eigenen Konzeption beruht. Der Leitfaden soll dem stationären Einzelhandel als Vorlage Einblick in essenzielle Elemente der Omnichannel-Integration bieten.

Soil-Zustand → Ist-Zustand ↓	Sortiments- präsentation	Kunden- management	Kundenservice	Angebotserstellung und Auftragsfassung	Zahlungssystem	Beschwerdemanagement und Rückvergütung	Neue Komponenten
Sortimentspräsentation	Green						
Kundenmanagement		Green					
Kundenservice			Yellow				
Angebotserstellung und Auftragsfassung				Red			
Zahlungssystem					Yellow		
Beschwerdemanagement und Rückvergütung						Yellow	
Neue Komponenten							Blue
Sortiments- präsentation							Blue
Kundenservice							Blue
Angebotserstellung und Auftragsfassung							Blue
Zahlungssystem							Blue
Beschwerdemanagement und Rückvergütung							Blue
Neue Komponenten							Blue

Grün = beibehalten; Gelb = erweitern; Rot = auflösen; Blau = neu einführen

Abbildung 23: Gap Analyse (Eigene Darstellung)

4.2.4 Roadmap-Komponenten

Ableitend aus der Gap Analyse entstehen unterschiedliche Anforderungen respektive Maßnahmen für den stationären Einzelhandel im Kontext des Omnichannel-Transformationsprojekts bzw. der Etablierung einer Omnichannel-Geschäftsarchitektur. Aus der Bestimmung der Roadmap-Komponenten kann schließlich ein Leitfaden abgeleitet werden, der eine konkrete Priorisierung von Aktivitäten vorgibt, die EinzelhändlerInnen in der Transformationsphase befolgen können. Laut dem TOGAF-Standard sind Roadmap-Komponenten jene Faktoren, die benötigt werden, um die Lücken zwischen dem Soll- und dem Ist-Zustand zu schließen. Die ausgewählten Elemente beziehen sich auf die Ergebnisse der Gap Analyse, wurden daraus abgeleitet und interpretiert.

4.2.4.1 IT-Landschaft

Wie bereits in den vorgegangenen Kapiteln erklärt wurde, spielt die Informationstechnik eine zentrale Rolle für die Etablierung eines Omnichannel-Geschäftsmodells. Die relevanten Daten müssen systemübergreifend verfügbar und weiter verarbeitbar sein. Voraussetzung dafür sind passende IT-Systeme, die im generischen Prozessmodell des Soll-Zustandes bereits teilweise dargestellt wurden. Die Systeme können in der Praxis variieren, doch bieten untenstehende Modelle eine Übersicht über typische Systeme im Omnichannel-Handel.

- Ein Enterprise Resource Planning-System (ERP) zur Steuerung der Prozesse, des Vertriebs und Services sowie der Finanzen (Schlotmann, 2018, S. 86).
- Ein Kassensystem, das Mobile Payment und kontaktloses Bezahlen im stationären Handel ermöglicht.
- Ein Product Information Management-System zur Verwaltung, Pflege und Anpassung von Produktdaten. Es dient zur zentralisierten Gewährung von konsistenten Produktdaten über alle Kanäle hinweg.
- Customer-Relationship-Management, das für „kundenbeziehungsrelevante Prozesse“ verantwortlich ist, inklusive deren Planung sowie Steuerung und Realisierung.
- Newsletter/Mailing-Programme für den Versand von personalisierten Kampagnen.
- Externe Dienstleister werden insbesondere für die Zahlungssysteme benötigt, so beispielsweise Paypal, oder auch für den Versand, beispielsweise DHL (Heinemann, 2021, S. 134).

Darüber hinaus wird für die erfolgreiche Führung eines Onlineshops empfohlen, die unterschiedlichen Software-Komponenten zu bündeln und eine Integration des Webshops in die vorhandene IT-Landschaft vorzunehmen. Standardisierte und offene Schnittstellen helfen dabei, die komplexe Integration durchzuführen. In Abbildung 24 ist ersichtlich, dass das ERP-

System als Kernelement dient, welches über die Middleware mit dem Online-Shop Frontend verknüpft ist.

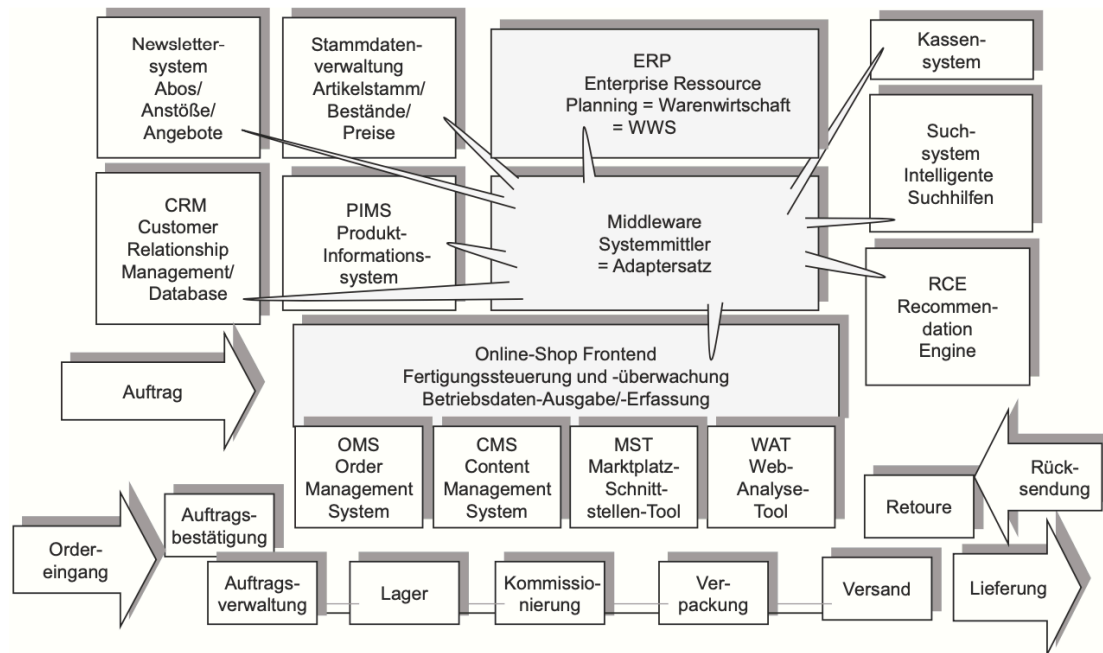


Abbildung 24: Software-Komponenten im Omnichannel-Handel (Heinemann, 2021, S. 135)

Die übrigen Systeme sind an der Middleware angeschlossen, unter anderem das Produktinformationssystem, das Kassensystem und das CRM-System, wobei ebenfalls eine Verknüpfung zwischen den Newsletter-Programmen, den intelligenten Suchhilfen sowie der Recommendation Engine und der Middleware besteht. Das Frontend wiederum wird durch das Web-Analyse-Tool, das Marktplatz-Schnittstellen-Tool, das Content-Management-System sowie das Order Managementsystem ergänzt (Heinemann, 2021, S. 135).

Weil das generische Prozessmodell, beschrieben in Kapitel 4.2.2.3, nicht die holistische Supply Chain veranschaulicht, sondern sich auf den Verkaufsprozess aus Kunden- und Einzelhandel-Perspektive von Click and Collect fokussiert, weichen die Begrifflichkeiten teilweise von jenen in obenstehender Abbildung ab. Darüber hinaus können die im Modell erwähnten Systeme in der Praxis variieren und, entsprechend den Anforderungen des jeweiligen Einzelhandels, angepasst werden.

4.2.4.2 Transformationsfördernde Organisation

Für eine erfolgreiche Umsetzung eines Omnichannel-Geschäftsmodells ist die Etablierung einer Omnichannel-Unternehmenskultur essenziell. Dabei sind Anpassbarkeit und Veränderbarkeit Merkmale einer jener Unternehmenskultur, die typischerweise von einem langen Entstehungsprozess geprägt ist. Die MitarbeiterInnen im Einzelhandel tragen dabei wesentlich zur Entstehung bei und prägen sie durch „die soziale Validierung von erfolgreichen Hypothesen bzw. Konzepten sowie durch die sozialen Interaktionen und Überzeugungen“ (Dahm et

al., 2020, S. 130). Auch die Digitalisierung gilt als Einflussfaktor in Bezug auf die Unternehmenskultur, wodurch unter anderem ein Umdenken der MitarbeiterInnen gefordert wird. Flache Hierarchien in einer Omnichannel-Organisationsstruktur, interdisziplinäre Projekte, kontinuierliche Weiterbildungsangebote und eine vernetzte Kommunikation sind Faktoren, die den Arbeitsalltag der MitarbeiterInnen im Omnichannel-Handel beeinflussen und verändern. So wird deutlich, dass Omnichannel nicht nur mit der Technologie und IT-Infrastruktur zusammenhängt, sondern gleichzeitig einen kulturellen und sozialen Wandel in der Organisation auslöst (Dahm et al., 2020, S. 132-133).

Wie bereits in vorherigen Kapiteln erwähnt, muss im Omnichannel-Einzelhandel innerhalb der Unternehmenskultur das typische Silodenken mit einer kanal- und abteilungsübergreifenden Denkweise ersetzt werden. Das Denken in einer Einheit bedeutet im Rahmen von Omnichannel, dass die MitarbeiterInnen stets die Unternehmensmarke ganzheitlich priorisieren, nicht einen einzelnen Kanal. Omnichannel soll somit in der Organisation verankert werden, wobei die Rahmenbedingung von der Unternehmensführung sowohl auf organisatorischer als auch auf prozessualer Ebene geschaffen werden müssen (Westermann et al., 2018, S. 42). Innerhalb des Teams äußert sich dies in Form von Verhaltens- und Einstellungsänderungen, was mit einem kontinuierlichen Austausch von Wissen unter den MitarbeiterInnen einhergeht (Hoogveld & Koster, 2016, S. 29). Auf diese Weise wird langfristig Flexibilität, Innovationsbereitschaft und Schnelligkeit innerhalb der Organisation geschaffen (Westermann et al., 2022, S. 42). Um die Erwartungen hinsichtlich Agilität und Innovationsfähigkeit zu erfüllen, sollte eine regelmäßige Überprüfung der Performance-Steuerung sowie der Schlüsselkennzahlen bzw. der Key Performance Indicators stattfinden (Châlons & Dufft, 2016, S. 35). Trotz der Einführung digitaler Kulturmerkmale ist es essenziell, die traditionellen Merkmale des stationären Handels nicht damit zu ersetzen, sondern zu ergänzen. Der Omnichannel-Einzelhandel verkörpert somit eine Mischung aus digitalen und traditionellen Eigenschaften (Heinemann, 2021, S. 129).

Weil die Umstrukturierung zu wesentlichen Veränderungen innerhalb der Ablauforganisation sowie im persönlichen Arbeitsverhalten führen, können Skepsis und eine ablehnende Haltung natürliche Reaktionen von MitarbeiterInnen gegenüber dem Omnichannel-Geschäftsmodell sein. Change-Management kann unter Umständen helfen, auf persönliche Stimmungslagen einzugehen und individuelle Lösungen zu finden. Schließlich hängt der Bedarf an durchzuführenden Maßnahmen in Bezug auf Change-Management jedoch vom jeweiligen Einzelhandel und den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen ab (Stolzenberg & Heberle, 2021, S. 6-7).

4.2.4.3 Datenanalyse

Das generische Prozessmodell von Click and Collect sowie die Gap Analyse haben deutlich gemacht, dass die Datenanalyse ein wesentlicher Bestandteil von Omnichannel ist. Es ist somit Voraussetzung für den traditionellen, stationären Handel, datenanalytische Werkzeuge

und Methoden einzuführen, sobald Omnichannel als Geschäftsmodell in Erwägung gezogen wird. Die Kanalintegration- und Ausgestaltung gilt als Bedingung für die Etablierung einer professionellen Datenanalytik im Omnichannel-Einzelhandel (Henk & Holthaus, 2015, S. 71). Dabei kann eine sorgfältig durchgeführte Analyse der Kundendaten und die daraus gewonnenen Erkenntnisse das kanalübergreifende Customer-Relationship-Management deutlich optimieren.

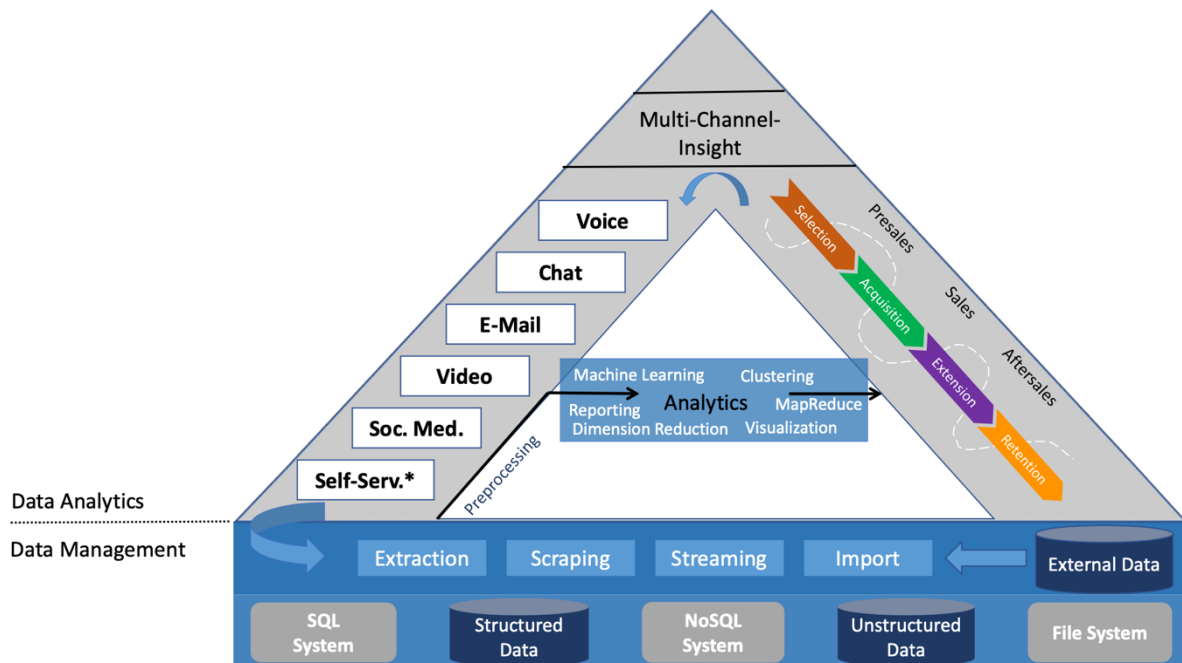


Abbildung 25: Die Omnichannel-Datenarchitektur (Trautmann et al., 2017, S. 4)

Abbildung 25 kann als Framework für die Datenarchitektur verwendet werden. Dabei sind die Zusammenhänge zwischen Big Data und den einzelnen Phasen des Kaufprozesses ersichtlich (Trautmann et al., 2017, S. 4). Genauer genommen findet eine Extraktion der Daten aus den unterschiedlichen Kanälen statt, die durch dezidierte Analysewerkzeuge untersucht werden, wobei dadurch ein Einblick in das Verhalten und die Anforderungen von KundInnen entlang des Kaufprozesses gewährt wird. Da die Daten verschiedene Strukturen aufweisen, muss vor der Integration eine Datenbereinigung vorgenommen werden. Dieser Prozess ähnelt einem ETL-Prozess, der aus einer Extraktion, einer Transformation und einer finalen Überlieferung der Daten in die Zieldatenbank besteht.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass das Datenmanagement im Rahmen eines Omnichannel-Geschäftsmodells von unterschiedlichen Herausforderungen geprägt ist und diversen Anforderungen gerecht werden muss. So widerspiegeln die Aktualität der Daten sowie die konstante Verfügbarkeit, die dem Unternehmen eine „360-Grad-Sicht auf die KundInnen“ gewähren, essenzielle Kriterien im Kontext der Datenanalyse. Wie bereits in den vorherigen Kapiteln erwähnt, werden die Daten schließlich nicht nur für Analysen des Kundenprofils

herangezogen, sondern auch zur Prognosebestimmungen im Kontext von präskriptiven und prädiktiven Analysen (Trautmann et al., 2017, S. 6).

Die Abbildung veranschaulicht die Komplexität der Datenarchitektur, wodurch erneut deutlich wird, dass neben der Einführung datenanalytischer Werkzeuge der Aufbau von internem Wissen in Bezug auf Datenanalytik notwendig ist. Aus diesem Grund ist das folgende Element „Kompetenzen“ Teil der Roadmap.

4.2.4.4 Kompetenzen

Die benötigten Kompetenzen im Omnichannel-Einzelhandel, beschrieben in Kapitel 4.2.2.2, lassen sich von den strategischen Zielen des Unternehmens ableiten und hängen gleichzeitig eng mit der Unternehmenskultur zusammen. Darüber hinaus gilt es, dass sich die Ziele und Vorgehensweisen des Kompetenzmanagements an den Prozessen, der Informationstechnik, den Technologien sowie an den vorhandenen Kompetenz- und Organisationsstrukturen orientieren. Die Kompetenzentwicklung kann eine Hürde darstellen, doch ermöglichen geeignete Methoden und Werkzeuge einen raschen Kompetenzaufbau. Schließlich sorgt das Kompetenzmanagement dafür, alle Kompetenzen und Potentiale der MitarbeiterInnen transparent zu gestalten sowie für die Organisation holistisch zugänglich zu machen (Sauter et al., 2018, S. 113). Aufgabe des Managements ist es dabei, Verständnis in Bezug auf den Omnichannel-Handel durch Schulungen und Workshops intern zu verbreiten.

Das betriebliche Kompetenzmanagement beinhaltet dezidierte Elemente und Merkmale. Die untenstehenden Vorgehensweisen können im Rahmen eines Konzepts verfolgt werden, um den Lernfortschritt der MitarbeiterInnen im Transformationsprozess zu optimieren (Holtkamp et al., 2018, S. 144).

- Die Etablierung von Kompetenzpartnern zur individuellen Begleitung des Lernprozesses.
- „Arbeitsprozessintegriertes Lernen“ im Unternehmen anbieten.
- Die regelmäßige Kompetenzerfassung- und Beurteilung ermöglichen, wodurch Stärken und Entwicklungspotentiale identifiziert werden.
- Lerntandems, Lernmodule und Lernplattformen zur Verfügung stellen.

In der Praxis erfolgt die Umsetzung des Konzepts zur Entwicklung der Omnichannel-Kompetenzen schließlich betriebspezifisch. Dennoch empfiehlt es sich, ein vollständiges Umsetzungskonzept respektive „Roll-out-Konzept“ für das Kompetenzmanagement zu errichten. Dies inkludiert nicht nur die vollständige Planung der Realisierung, sondern auch die Erstellung von Aufgaben, die konkrete Zuteilung, Meilensteine sowie einen Zeitplan (Holtkamp et al., 2018, S. 148).

5 Auswirkungen der Neuausrichtung der Geschäftsarchitektur

Das anschließende Kapitel dient zur Zusammenfassung der positiven und negativen Aspekte, die mit der Neuausrichtung der Geschäftsarchitektur im Rahmen von Omnichannel einhergehen. Diese Angelegenheit wird aus Perspektive des Unternehmens bzw. des Einzelhandels beleuchtet und soll die Chancen bzw. Risiken von Omnichannel erneut untermauern.

5.1 Unternehmensperspektive

Wie die vorherigen Kapitel zeigten, erfordert die Etablierung eines Omnichannel-Einzelhandels die Neuausrichtung der Geschäftsarchitektur. Der Fokus lag dabei einerseits auf dem Kaufprozess aus Sicht der KundInnen, andererseits auf den Prozessen aus Sicht des Unternehmens, mit Hauptaugenmerk auf das Management und die Technik. Weil bisher der Fokus ausschließlich auf den positiven Aspekten von Omnichannel lag, dient dieses Kapitel final dazu, die Schattenseiten der Omnichannel-Etablierung zu identifizieren, um unter anderem die Objektivität der vorliegenden Masterarbeit zu bewahren.

Je nachdem, wie stark die einzelnen Maßnahmen der Roadmap Komponenten ausgeprägt sind, muss das Omnichannel-Geschäftsmodell erneut überdenkt werden. So kann die Business Transformation als Kreislauf angesehen werden, welcher einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess ähnelt. Positive und negative Komponenten des Geschäftsmodells müssen in diesem Rahmen abgewogen werden, wobei interne und externe Faktoren berücksichtigt werden.

Ableitend aus den vorherigen Kapiteln wird im Anschluss ein oberflächlicher Überblick der positiven und negativen Auswirkungen in Bezug auf die Neuausrichtung der Geschäftsarchitektur des stationären Einzelhandels gegeben. Generisch ist der Überblick deshalb, weil Omnichannel einen hohen Spezialisierungsgrad aufweist und somit von einer hohen Anpassungsfähigkeit geprägt ist. In der Praxis werden deshalb, je nach Prioritäten, unterschiedliche Entscheidungen getroffen, wodurch wiederum differenzierte Chancen und Risiken für den jeweiligen Einzelhandel entstehen.

Die nachstehende Tabelle leitet sich aus den vorherigen Kapiteln ab und fasst mögliche Chancen und Risiken für den stationären Einzelhandel zusammen, die sich bei einer Neuausrichtung der Geschäftsarchitektur auf Basis von Omnichannel ergeben. Durch die theoretisch-konzeptionelle Methodik wurden die eigenen Ergebnisse mit entsprechender Literatur ergänzt. Es ist zu beachten, dass die angeführten Aspekte in der Praxis nicht zwingend eintreffen müssen. Dennoch gilt es, sie bei der Transformation des Geschäftsmodells zu beachten.

Positive Aspekte	Negative Aspekte
Ausgeweitete Marktabdeckung	Erhöhung der datenschutzrechtlichen Anforderungen
Neue Kunden- und Geschäftssegmente	Erhöhung der Komplexität und Transparenz
Neue Marktpositionierung	Erhöhung des Qualitätsanspruchs als DienstleisterIn
Ausweitung der Produkte und Dienstleistungen	Individuelle Kundenbedürfnisse
Erhöhte Kundenzufriedenheit- und Bindung	Falsche/Fehlende Daten
Vernetzte Logistik	Interaktives ganzheitliches System
Ressourcenschonung und Reduktion der Kosten	Erhöhte Anzahl der Retouren und verstärkte Reklameanfälligkeit der KundInnen
Moderne Technologien	Kanäle führen zu Kannibalisierungseffekt
Transparenz und Nachvollziehbarkeit	Erhöhter Steuerungsaufwand
Verbesserte Durchlaufzeiten	

Tabelle 3: Positive und negative Aspekte der Neuausrichtung der Geschäftsarchitektur im Rahmen von Omnichannel (Eigene Darstellung in Anlehnung an Sann & Siegfried, 2021)

5.1.1 Chancen für den Einzelhandel

Die Verschmelzung der Kanäle kann für den stationären Handel in einer erhöhten Marktaus-schöpfung- und Abdeckung resultieren, wobei gleichzeitig eine Steigerung der Kundenanzahl erreicht sowie insgesamt eine erhöhte Wertschöpfung stattfindet. Tatsächlich kann der Ab-satzmarkt eine internationale Reichweite annehmen, während gleichzeitig die Interaktion zwi-schen den EinzelhändlerInnen und den KundInnen optimiert wird. Dadurch ergeben sich für den Einzelhandel weitere Vorteile, indem die KundInnen durch digitale Daten und moderne Technologien persönlich angesprochen sowie individuelle Angebote erstellt werden können (Gebert, 2023, S. 808). Tatsächlich führt die Neuausrichtung der Geschäftsarchitektur im

stationären Einzelhandel hin zu einem Omnichannel-Einzelhandel zu einer optimierten Customer Experience und, daraus resultierend, zu einer verbesserten Kundenbindung, indem die persönlichen Bedürfnisse während des Kaufprozesses involviert werden und dabei die Flexibilität sowie Vernetzung der KundInnen erhöht wird. Durch die holistische Integration erleben die KundInnen auf Basis der Flow-Theorie Freude und somit ein Gefühlshoch während des Einkaufs (Quach et al., 2022, S. 2).

Angelehnt an das Omnichannel Exzellenz-Modell von Westermann et. al. ergibt sich aus dem Omnichannel-Geschäftsmodell nicht nur ein zentralisiertes Kundenmanagement sowie Front- und Backend, sondern auch eine zentralisierte Distribution respektive Warenwirtschaft (Westermann et al., 2018, S. 66). So gilt eine optimierte Lieferkette als Erfolgsfaktor für ein Omnichannel-Geschäftsmodell auf professioneller Basis. Durch die Integration des Online-Handels haben EinzelhändlerInnen die Möglichkeit, der Kundenabwanderung gezielt entgegenzuwirken. Dabei ist das Omnichannel-Netzwerk von untenstehenden Maßnahmen gekennzeichnet.

- Transparenz über den Lagerbestand: KundInnen haben die Option, den Lagerbestand der Ware auf den einzelnen Kanälen zu sichten sowie die entsprechenden Lieferzeiten abzufragen.
- Verkürzte Lieferzeiten: Die optimierte Lagerverwaltung kann zur Reduktion von Bestandslücken führen, wodurch die Lieferzeiten verkürzt werden.
- Kontaktmöglichkeiten: Die kanalübergreifende Vernetzung bezieht sich auch auf die Beziehung zwischen KundInnen und HändlerInnen. Dabei stellt die konstante Erreichbarkeit der HändlerInnen ein Merkmal des Omnichannel-Managements dar.
- Transparenz während des Lieferprozesses: Die vernetzte Supply Chain erlaubt den KundInnen, die einzelnen Schritte des Lieferprozesses in Echtzeit mitzuverfolgen. Dies kann per E-Mail, SMS oder über dezidierte Apps stattfinden (Sigmund & Thomas-Dingemann, 2018, S. 170-171).

Aus der Perspektive der Logistik dient außerdem das Demand Management und die in diesem Rahmen erhobenen Daten zur Maßnahmenabstimmung zwischen Einkauf, Verkauf und der Logistik. Kapazitäts- und Mengenplanungen können damit zielgerichtet vorgenommen werden, wobei auf dieser Basis Optimierungen des Sortiments, der Neuprodukteinführungen, der Verkaufsförderungsmaßnahmen sowie der Kundenwertschaffung vorgenommen werden können (Tripp, 2021, S. 131). Daneben profitiert der Einzelhandel aufgrund der Verschmelzung der Kanäle von einer logistischen Kostenreduktion, indem „kostenbezogene Synergieeffekte im logistischen Backend-Bereich realisiert werden“ (Tripp, 2021, S. 323).

Darüber hinaus erlaubt Omnichannel neben der transparenten Betrachtung des Käuferverhaltens die umfassende Analyse des Wettbewerbs, wodurch die EinzelhändlerInnen die Möglichkeit haben, eine marktumfassende und zentrale Koordination durchzuführen, um schnell und

flexibel auf externe Marktumstände zu reagieren. Dies bezieht sich mitunter sowohl auf die Interaktion mit den individuellen KundInnen als auch auf das Leistungsangebot (Gebert, 2023, S. 809).

5.1.2 Risiken für den Einzelhandel

Trotz der umfassenden positiven Effekte wird der Einzelhandel gerade in der Praxis mit Herausforderungen in Bezug auf Omnichannel konfrontiert. Jedoch ist es möglich, dass die Risiken respektive Bedrohungen im Omnichannel-Handel durch die positiven Aspekte kompensiert werden.

Obwohl die Kanalverschmelzung eine positive Wirkung auf die Händler-Kunden-Beziehung ausübt, können datenschutzrechtliche Bedenken der KundInnen in Bezug auf die freigegebenen Daten entstehen. So können die KundInnen Überforderung bzw. Skepsis in Situationen wahrnehmen, in welchen ihre Daten von digitalen Technologien aufgenommen und extrahiert werden. Zur Beibehaltung der beschriebenen Convenience aus Kundenperspektive muss somit Transparenz und Nachvollziehbarkeit in Bezug auf die Datenverarbeitung, eine holistische Datenschutzpolitik sowie eine rechtskonforme Nutzung „personenbezogener Daten“ zur Verfügung gestellt werden. Dadurch werden die KundInnen über die Motive der Datenverarbeitung aufgeklärt, wobei parallel eine Zustimmung der NutzerInnen gefordert werden kann (Betzing et al., 2019, S. 134).

Daneben intensiviert die Einführung von digitalen Verkaufskanälen im Rahmen der Transparenz- und Komplexitätserhöhung den Wettbewerb, führt zu einem verstärkten Innovations- und Preisdruck und ist für eine Reduktion der Verkaufsautorität verantwortlich (Gebert, 2023, S. 808). Abhängig von der Branche und den Produkten können im Omnichannel-Handel unterschiedliche Retourenquoten wahrgenommen werden. Dabei fallen Kosten für die Retourenbearbeitung an, wodurch zusätzlich Aufwände in Bezug auf die Nichtwiederverwendbarkeit des retournierten Produktes entstehen. Die Herausforderung ergibt sich insbesondere durch die Nichtplanbarkeit der Retouren, was wiederum die Ressourcenplanung erschwert, dies inkludiert unter anderem die Warenverfügbarkeit und die Personalsteuerung (Nave, 2018, S. 350). Damit in Verbindung kann gesagt werden, dass der Steuerungsaufwand mit jedem weiteren hinzugefügten Kanal im Einzelhandel steigt, da dies zusätzliche Aufgaben und Schnittstellen impliziert. Außerdem führt die erhöhte Komplexität zu steigenden Kosten für die Abstimmung zwischen den Kundengruppen, den Produkten und Kanälen (Wirtz, 2022, S. 81).

Wie bereits in Kapitel 3.2.7 erwähnt, besteht eine weitere Herausforderung im Omnichannel-Einzelhandel, in der Vermeidung von Kannibalisierung der Kanäle. Die Kanäle sollten dabei nicht separat, sondern fusioniert betrachtet werden (Sann & Siegfried, 2021). Die Datenbestände der einzelnen Kanäle müssen darüber hinaus regelmäßig gepflegt werden, um die Informationsqualität aufrechtzuhalten. Schließlich dienen jene Informationen als Basis für

Unternehmensentscheidungen, wobei falsche bzw. fehlende Daten zu fehlerhaften Prozessen führen können. Die Datenqualität „bezieht sich in diesem Kontext auf die Sinnhaftigkeit und Nutzbarkeit für den jeweiligen Zweck, die abhängig von der Vollständigkeit und Richtigkeit der Inhalte ist“. Dabei gelten wesentliche Bedingungen hinsichtlich der datenanalytischen Aktivitäten, unter anderem dass lediglich korrekte Daten in den Datenbanken gespeichert werden, wobei gleichzeitig Datenlücken, Unsicherheiten sowie Schätzungen in ihrer Art identifiziert werden müssen (Wirtz, 2022, S. 136).

Tatsächlich erweist sich die Interaktion in einem ganzheitlichen System sowohl als Vorteil als auch als Nachteil. Trotz aller positiver Aspekte, die durch die Vernetzung entstehen, ergeben sich Schwierigkeiten, sobald gewisse interne Prozesse nicht einwandfrei funktionieren. Darüber hinaus wird jenes Risiko durch mangelhafte Kommunikation intensiviert und somit gefördert. Ein konstanter Informationsfluss über alle Abteilungen hinweg, der von Transparenz und Nachvollziehbarkeit gekennzeichnet ist, erleichtert in diesem Zusammenhang die Kollaboration in einem ganzheitlichen System und reduziert dezidierte Fehlerquellen (Sann & Siegfried, 2021).

Die wohl größte Herausforderung im Omnichannel Einzelhandel stellt allerdings die konstante Erfüllung der individuellen Kundenbedürfnisse zur Stärkung der Kundenbindung und Optimierung der Customer Experience dar. Schließlich ist das Ziel von Omnichannel, ein nahtloses Einkaufserlebnis entlang der Kanäle zu schaffen, um einen nachhaltigen Erfolg in Bezug auf das Omnichannel-Angebot zu realisieren (Bailey, 2020, S. 10).

5.1.3 Zusammenfassung des Kapitels

Die Abwägung der Gelegenheiten bzw. Bedrohungen des Omnichannel-Einzelhandels macht deutlich, dass die zusätzliche Einführung der digitalen Vertriebskanäle sowie die holistische Verschmelzung der Kanäle den Einzelhandel nachhaltig prägen. Durch interne und externe Faktoren entstehen Potenziale, doch ergeben sich gleichzeitig bestimmte Herausforderungen, mit denen sowohl die KundInnen als auch der Einzelhandel konfrontiert werden. Das Supply Chain Management erlebt dabei eine umfassende Dynamik mit paralleler Ressourcenknappheit in Bezug auf das Personal, die Transportkapazitäten und die vorhandenen Räumlichkeiten (Göpfert, 2022, S. 244). Die ableitende Komplexität intensiviert in diesem Kontext die Wettbewerbsposition, wodurch das Konkurrenzverhalten erhöht wird, wobei dazu auch der gesellschaftliche Wandel und die kontinuierliche Transformation der Kundenbedürfnisse beitragen. Weitere Herausforderungen finden sich im Bereich des Datenschutzes und der Qualitätssicherstellung wieder.

Es ist essenziell, dass der Einzelhandel entsprechende Maßnahmen ergreift und Lösungen entwickelt, um die Anforderungen zu erfüllen und die Herausforderungen zu reduzieren. Lösungen, die auf einer Kombination menschengeführter und technischer Prozesse basieren,

bieten sich in diesem Kontext an. Dabei ist es erwähnenswert, dass Planungs- und Steuerungsprozessen, speziell in diesem Zusammenhang, eine immer größer werdende Bedeutung zugeschrieben wird (Göpfert, 2022, S. 244).

6 Schlussbetrachtung

Dieses abschließende Kapitel hat zum Zweck, die vorliegende Masterarbeit abzurunden, indem die wesentlichen Elemente zusammengefasst werden und eine finale Beantwortung der Forschungsfrage vorgenommen wird. Darüber hinaus werden Limitationen, die während des Schreibprozesses entstanden sind, angeführt und eine kritische Selbstreflexion durchgeführt. Schließlich wird die Masterarbeit mit Ausblick auf mögliche folgende Untersuchungen abgeschlossen.

6.1 Zusammenfassung

Die vorliegende Masterarbeit versuchte einen Lösungsweg zu finden, wie die strukturellen Nachteile des traditionellen, stationären Handels gegenüber dem Online-Handel ausgeglichen werden können. Dabei war es stets das Ziel, ein Framework für EinzelhändlerInnen zu erstellen, die beabsichtigen, eine Omnichannel-Transformation durchzuführen. Es wurde absichtlich der Fokus auf die Ausrichtung der Geschäftsprozesse am Omnichannel-Geschäftsmodell gelegt, um Informationen über die im Hintergrund laufenden Prozesse von Omnichannel zu identifizieren. Das theoretisch-konzeptionelle Vorgehen diente dabei als optimale Arbeitsweise, um die Problemstellung zu lösen und die in der Einleitung identifizierten Lücken zu schließen.

Als Grundbasis der Arbeit dienen die Begriffserklärungen von Kapitel zwei, die den Unterschied zwischen einer Strategie und einem Geschäftsmodell erklären. Für den weiteren Verlauf der Arbeit stellen gerade jene Definitionen eine essenzielle Basis für das Verständnis dar. Mit Hilfe der Literatur konnte aufgezeigt werden, dass die Strategie und das Geschäftsmodell diverse Schnittstellen aufweisen und sich das Geschäftsmodell somit von der Strategie ableitet. Damit in Verbindung wurde die Bedeutung des strategischen Prozessmanagements hergeleitet, wobei jene im Laufe der Arbeit konkretisiert bzw. durch den Aufbau der Kapitel deutlich wurde.

Omnichannel wurde darauf aufbauend als Geschäftsmodell determiniert, was die Durchführung einer Geschäftsmodellanalyse im Rahmen des Digital Canvas notwendig machte. Anhand einer detaillierten Betrachtung der einzelnen Bausteine konnte eine holistische Erklärung und Analyse des dezidierten Geschäftsmodells vorgenommen werden. In diesem Kontext wurde festgestellt, dass die Etablierung von Omnichannel im Einzelhandel gewissen Anforderungen unterliegt, die eine Transformation der Geschäftsarchitektur notwendig machen. Mit der zugrundeliegenden Methodik wurde schließlich der TOGAF Standard als Framework zur Analyse der Geschäftsarchitektur bestimmt. Der ausgewählte Standard erwies sich im Rahmen der Masterarbeit als ein hilfreiches Werkzeug, da er auf Best-Practice-Methoden basiert und dezidierte Entwicklungsschritte vorgibt. Letzen Endes konnte mittels des TOGAF-Leitfadens eine Geschäftsarchitektur für den Omnichannel-Einzelhandel erstellt werden, wobei der Fokus

einerseits auf der Modellierung der Prozesse der Ist- und Soll-Architektur lag, andererseits auf der Herleitung relevanter Business Capabilities mit Fokus auf die Soll-Architektur. Bei der Modellierung konnte demnach mittels BPMN aufgezeigt werden, wie die Prozesse im Einkauf bzw. Verkauf aus Kunden- und Unternehmensperspektive ablaufen. Dabei bezog sich der Ist-Zustand stets auf den traditionellen, stationären Einzelhandel, ohne eine Omnichannel-Integration. Als Kontrast dazu bildete der Soll-Zustand somit die Prozesse eines Omnichannel-Einzelhandels ab.

Auf Basis der ausgearbeiteten Ergebnisse konnte eine Gap-Analyse durchgeführt werden, die wiederum die Differenzen zwischen dem Soll- und Ist-Zustand aufzeigte, wodurch Maßnahmen und Lösungsvorschläge im Rahmen der Roadmap-Komponenten entwickelt wurden. So wurde deutlich, dass der stationäre Einzelhandel für die erfolgreiche Omnichannel-Etablierung nicht nur eine passende IT-Landschaft benötigt, sondern auch eine transformationsfördernde Organisation zu entwickeln bedarf. Darüber hinaus konnte identifiziert werden, dass in diesem Kontext die Einführung von datenanalytischen Werkzeugen und somit eine Anpassung der Datenarchitektur vorgenommen werden muss. Schließlich tragen allerdings auch die Kompetenzen der MitarbeiterInnen zum Erfolg des Omnichannel-Geschäftsmodells bei. Auf Grundlage jener Informationen konnte final eine Zusammenfassung respektive Abwägung der positiven und negativen Faktoren von Omnichannel angestellt werden. Dieser Angelegenheit wurde ein separates Kapitel gewidmet.

Die festgelegte Zielgruppe kann diese Masterarbeit als wissenschaftlich fundierte Informationsquelle oder auch als Leitfaden bei der Transformation der Geschäftsarchitektur anwenden, mit speziellem Fokus auf die Verschmelzung aller Offline- und Online-Kanäle. Zur Beibehaltung einer objektiven Sichtweise wurden neben den Chancen auch potenzielle Herausforderungen angeführt.

Als visueller Überblick der Zusammenfassung der vorliegenden Masterarbeit dient anschließende Abbildung, die bereits aus der Einleitung bekannt ist. Dabei wird erneut ersichtlich, dass die Masterarbeit in vier Teile untergliedert ist, wobei den gelb markierten Teilen besondere Wichtigkeit zugeschrieben wird, da sie zur Beantwortung der Fragestellung dienen. Die Zusammenhänge und Ableitungen der einzelnen Teile werden sowohl durch die Pfeile als auch durch die Linien deutlich.

Schließlich konnte Omnichannel als Geschäftsmodell definiert und erstmalig eine Geschäftsmodellanalyse anhand des Digital Canvas durchgeführt werden. Passend dazu konnte durch die Durchführung diverser Analysen, nach Vorgaben des TOGAF Standards, ein Framework für die Neuausrichtung der Geschäftsarchitektur eines stationären Einzelhandels erstellt werden. Als Besonderheit kann dabei die konstante Berücksichtigung des strategischen Prozessmanagements angesehen werden. So folgt der holistische Aufbau der Masterarbeit den Ausbaustufen des strategischen Prozessmanagements, welche in Kapitel 2.1.3 erklärt wurden.

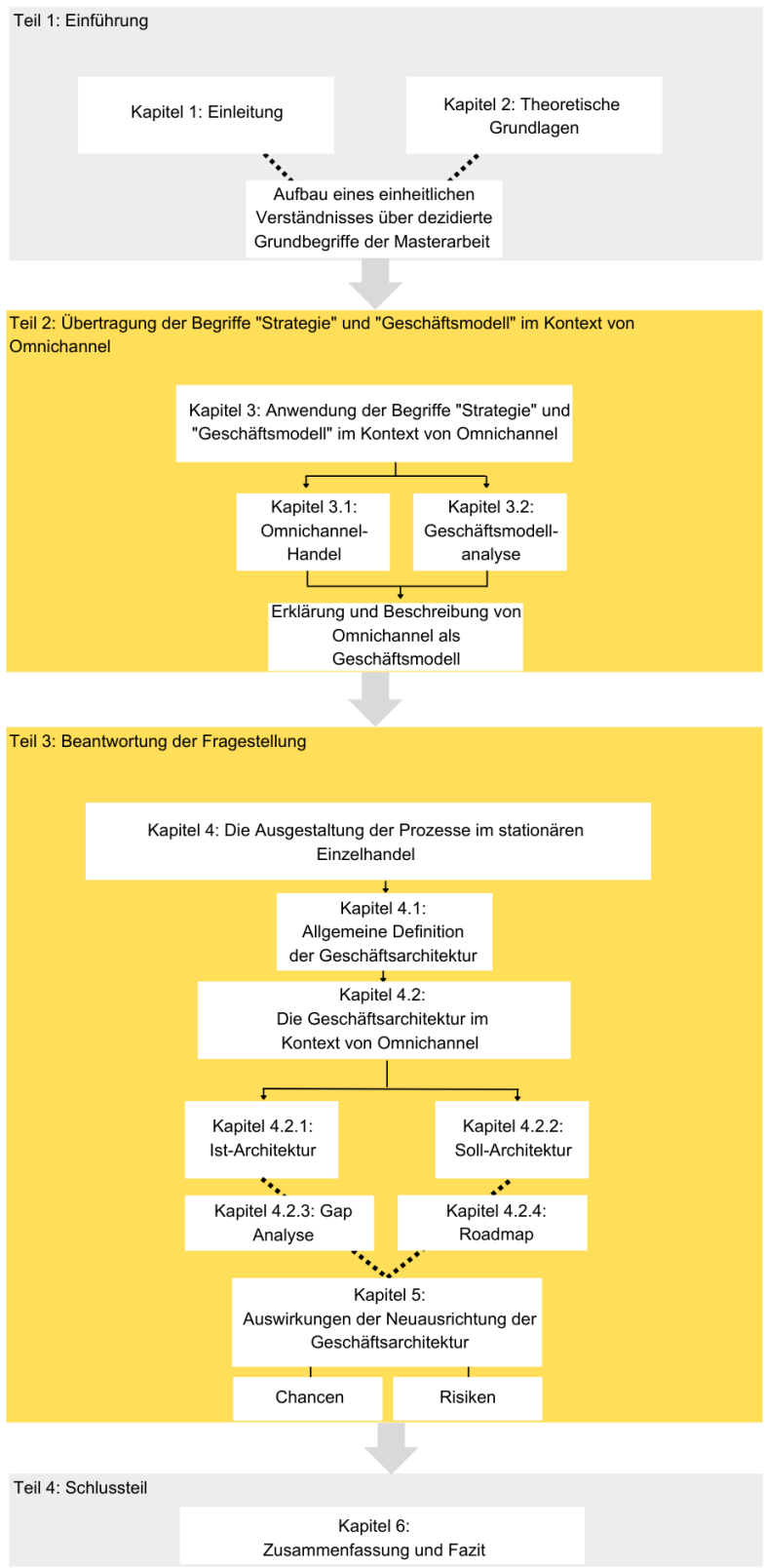


Abbildung 26: Gedankenflussplan mit Fokus auf die Schwerpunkte (Eigene Darstellung)

6.2 Fazit

Das anschließende Fazit hat zum Ziel, die zugrundeliegende Forschungsfrage anhand der Ergebnisse zu beantworten, sowie mögliche Limitationen anzuführen. Darüber hinaus ist die kritische Selbstreflexion und ein zukünftiger Ausblick Teil des Fazits.

6.2.1 Beantwortung der Forschungsfrage

Ableitend aus den Ergebnissen der Masterarbeit kann nun die folgende Forschungsfrage beantwortet werden:

Wie kann der stationäre Einzelhandel durch eine Ausrichtung der Geschäftsprozesse an einem Omnichannel-Geschäftsmodell optimiert werden?

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde eine theoretisch-konzeptionelle Vorgehensweise gewählt, welche eine Literaturrecherche zur Ausarbeitung der theoretischen Grundlagen, die Konkretisierung der Begriffe „Geschäftsmodell“ und „Strategie“ im Kontext von Omnichannel sowie die Identifizierung der Omnichannel-Geschäftsarchitektur und die Abwägung entsprechender Chancen und Risiken impliziert. Die durchgeführte Geschäftsmodellanalyse war schließlich nicht nur zur Erklärung und Beschreibung von Omnichannel notwendig, sondern stellten die Ergebnisse wichtige Inputfaktoren für die darauffolgende Erarbeitung der Geschäftsarchitektur dar. Angepasst an die Ausbaustufen des strategischen Prozessmanagements war die Ausgestaltung der Geschäftsarchitektur schließlich Teil der Bewertung, Steuerung und Optimierung des stationären Einzelhandels. Durch die ausgewählte Methodik war es neben der Zusammenführung von dezidierter Literatur möglich, eine kritische Interpretation der Ergebnisse vorzunehmen sowie einen eigenen Leitfaden für den stationären Einzelhandel zu erstellen.

Grund für die Etablierung einer Geschäftsarchitektur auf Basis eines konkreten Standards war die Verwendung einer Wie-Forschungsfrage, wobei nicht nur beschreibende, sondern auch bewertende Elemente auf Basis der Wie-Frage einfließen. Im Folgenden wird die Geschäftsarchitektur nach dem TOGAF-Standard zusammengefasst erklärt. Mit der Auswahl des TOGAF-Standards wurde klar, dass die Entwicklung einer Geschäftsarchitektur für den stationären Einzelhandel auf Basis einer dezidierten Vorgehensweise optimiert werden kann. So konnte mithilfe von TOGAF zur Ausarbeitung einer Omnichannel-Geschäftsarchitektur auf vorgegebene Werkzeuge und Methoden zurückgegriffen werden. Als Teil von ADM basiert der Aufbau einer Geschäftsarchitektur auf acht aufeinanderfolgenden Schritten, wobei die holistische Einhaltung aller Schritte nicht zwingend notwendig ist. Angepasst an Omnichannel lag der Fokus der vorliegenden Masterarbeit auf den ersten fünf von insgesamt acht Schritten.

Dazu zählen:

- Auswahl der Werkzeuge und Methoden
- Dokumentation der Ist-Architektur
- Dokumentation der Soll-Architektur
- Erarbeitung einer Gap Analyse
- Identifizierung der Roadmap-Komponenten

Schließlich wurde als Basis für die Ausarbeitung der generischen Ist- Architektur der Verkaufsprozess bzw. Einkaufsprozess aus Sicht des stationären Einzelhandels bzw. der KundInnen anhand von BPMN modelliert. Der Grund für den Fokus auf den Verkaufs- bzw. Einkaufsprozess lässt sich aus der in Kapitel 3.1.1 festgelegten Omnichannel-Definition ableiten. Nach dem TOGAF Standard wurde anschließend eine Bewertung der Zielarchitektur bzw. Soll-Architektur vorgenommen, wobei als Einleitung die Erstellung einer Fähigkeitenlandkarte in Bezug auf den Einzelhandel diente. Die Business Capabilities wurden, angepasst an das Prozessmodell, in die Bereiche „Management“ und „Technik“ unterteilt. Anhand der theoretisch-konzeptionellen Methodik wurde herausgefunden, dass der stationäre Einzelhandel für die erfolgreiche Omnichannel Transformation bestimmte Management-Fähigkeiten aufweisen muss. Dazu zählt nicht nur die professionelle, physische Sortimentspräsentation, sondern auch die holistische Kanalverwaltung, die sich aus der vollständigen Omnichannel-Kanalintegration- und Ausgestaltung ergibt. Darüber hinaus verlangt Omnichannel, speziell die Click and Collect-Methode, einen Abholservice im stationären Einzelhandel sowie einen Kundenservice, der sich über die Offline- und Online-Vertriebskanäle erstreckt. Letzten Endes sollte bei der Transformation aber auch die Einführung einer entsprechenden Unternehmenskultur und die Anpassung der Marketing-Maßnahmen mit speziellem Fokus auf digitale Werbeanzeigen berücksichtigt werden.

Trotz der Wichtigkeit der Kernelemente des Managements wurde festgestellt, dass den IT-relevanten Faktoren eine deutlich größere Bedeutung zukommt, da die Integration der Informationstechnik Voraussetzung für das Funktionieren von kanalübergreifenden Aktivitäten darstellt und somit gegenüber den Management-Fähigkeiten priorisiert werden kann. Als Ergebnis wurden die IT-Fähigkeiten schlussendlich in drei Teilbereiche eingeteilt. Der erste Teilbereich „Outside-In“ stellt jene Fähigkeiten dar, die der stationäre Einzelhandel benötigt, um auf externe Umstände angemessen reagieren zu können. Der Aufbau von Wissen über die eigenen KundInnen kann hierbei als Beispiel genannt werden. Der zweite Teilbereich wurde als "Inside-Out Capabilities" bezeichnet, der die notwendigen Fähigkeiten der MitarbeiterInnen definiert. Als Teil des Einzelhandels benötigen die MitarbeiterInnen im Rahmen der Omnichannel-Etablierung dezidierte Fähigkeiten, so beispielsweise analytische und technologische Kenntnisse. Der dritte Teilbereich, die Spanning-Capabilities, ergibt sich aus einer Fusion der

anderen Teilbereiche und berücksichtigt sowohl interne als auch externe Faktoren. Der gesamte Beitrag zur Untersuchung der Business Capabilities kann detailliert in Kapitel 4.2.2.2 nachgelesen werden.

Ableitend aus den Fähigkeiten konnte zur Erstellung der Soll-Architektur eine generische Prozessübersicht des Omnichannel-Einzelhandels mit erneutem Fokus auf den Verkaufs- bzw. Einkaufsprozess modelliert werden. Wie bereits beim generischen Prozessmodell der Ist-Architektur und der Fähigkeitenlandkarte in Bezug auf die Soll-Architektur konnte hierbei der Verkaufsprozess aus Unternehmensperspektive in die Bereiche „Management“ und „Technik“ gegliedert werden. Anhand von Nachrichtenflüsse konnte schließlich die Beziehung zwischen den KundInnen und EinzelhändlerInnen dargestellt werden. Die Wichtigkeit des Daten-Trackings wurde im Modell deutlich sichtbar, wobei damit zusammenhängend erneut die Bedeutung der IT im Rahmen von Omnichannel untermauert wurde.

Unter Berücksichtigung des TOGAF Standards wurde eine Gap Analyse durchgeführt, die zur Identifizierung von Lücken auf Basis eines Vergleichs der Ist- und Soll-Architektur und zur Erstellung der darauffolgenden Roadmap diente. Mittels der Gap Analyse konnten die in der Einleitung beschriebenen, strukturellen Nachteile des stationären Handels bestätigt werden. Es wurde deutlich, dass Omnichannel das Potential mit sich bringt, den stationären Handel bei erfolgreicher Umsetzung vor einer Marktverdrängung zu schützen. Aus dem Vergleich konnte somit interpretiert werden, dass die in der Geschäftsmodellanalyse beschriebenen Erwartungen der heutigen Gesellschaft an die EinzelhändlerInnen im klassischen Handel nicht erfüllt werden. Wie bereits einleitend beschrieben, führt dies schließlich dazu, dass KundInnen zur Konkurrenz abwandern oder ihre Einkäufe vollständig über Online-Vertriebskanäle abwickeln.

Die erfolgreiche Umsetzung von Omnichannel orientiert sich schließlich an gewissen Kernelementen, die im Rahmen von Roadmap-Komponenten zusammengefasst wurden. Besonderer Fokus lag hierbei auf dem „Wie“ der Forschungsfrage. Anhand der Literatur wurde ein dezidiertes Rahmenwerk für die entsprechende **IT-Landschaft** festgelegt, die für die Transformation des stationären Handels hin zu einem Omnichannel-Handel benötigt wird. Zu den Systemen zählen mitunter folgende:

- Enterprise Ressource Planning-System
- Kassensystem
- Product Information Management-System
- Customer-Relationship-Management-System
- Newsletter/Mailing
- Externe Dienstleister

Weiters konnte identifiziert werden, dass sich zwischen dem ERP-System und dem im Kontext der Kanalverschmelzung einzuführenden Online-Shop eine Middleware befindet. Diese weist nicht nur eine Verknüpfung zum Customer-Relationship-Management und zum Produktinformationssystem auf, sondern ist zudem mit der Stammdatenverwaltung und dem Newsletter-System sowie mit dem Kassensystem, der Recommendation Engine und mit den intelligenten Suchhilfen verknüpft.

Neben der IT-Landschaft muss im Kontext der Transformation des stationären Handels eine **Umstrukturierung der Unternehmenskultur** stattfinden. Dabei konnten unterschiedliche Faktoren identifiziert werden, die eine Omnichannel-Kultur fördern. Flache Hierarchien tragen zu einer erfolgreichen Transformation der Unternehmenskultur bei, wobei interdisziplinäre Projekte und regelmäßige Weiterbildungsangebot für den Aufbau entsprechender Kompetenzen der MitarbeiterInnen essenziell sind. Das Ziel dabei ist es, Silodenken zu eliminieren und eine transformationsfördernde Kultur langfristig und nachhaltig zu etablieren. Zur Optimierung des stationären Handels und zur Unterstützung der Omnichannel-Integration dienen außerdem Innovationsbereitschaft und Flexibilität seitens der MitarbeiterInnen.

Als eines der Hauptelemente von Omnichannel kommt der **Datenanalytik** im Rahmen der Roadmap eine besondere Bedeutung zu. In Kapitel 4.2.4.3 wurde die Datenarchitektur visuell dargestellt, wobei final Zusammenhänge zwischen den Kanälen und dem Kaufprozess identifiziert werden konnten. Die Darstellung sollte als Orientierungshilfe und zum besseren Verständnis dienen. Ähnlich einem ETL-Prozess unterliegen die Daten im Omnichannel-Handel einer Extraktion, einer Transformation und einer Überlieferung in die Zieldatenbank. Auch die Geschäftsmodellanalyse hat gezeigt, dass der Omnichannel-Einführung die Integration von datenanalytischen Werkzeugen vorausgesetzt ist. Die Komplexität der Datenanalytik ermöglicht somit einerseits eine holistische Sicht auf die KundInnen, andererseits der Bestimmung von Prognosen in Hinblick auf interne und externe Prozesse. Die Analyse des Kundenverhaltens dient darüber hinaus als Grundlage für essenzielle Managemententscheidungen, bei denen die Anwendung von Business Analytics im Mittelpunkt steht.

Als letzte Komponente der Roadmap wurde der **Aufbau von Kompetenzen** identifiziert. So können die integrierte IT-Landschaft und die datenanalytischen Werkzeuge und Methoden lediglich von denjenigen MitarbeiterInnen angewandt werden, die die entsprechenden Kompetenzen aufweisen. Dabei wurden die jeweiligen Fähigkeiten im Rahmen der Business Capabilities der Soll-Architektur erfasst und detailliert beschrieben. Der Aufbau von Kompetenzen steht dabei eng mit der transformationsfördernden Kultur in Verbindung und kann im Kontext von Change-Management realisiert werden. Zur Erleichterung der Kompetenzentwicklung können EinzelhändlerInnen folgende Schritte verfolgen.

- Die Etablierung von KompetenzpatInnen
- „Arbeitsprozessintegriertes Lernen“ ermöglichen

- Die kontinuierliche Kompetenzerfassung- und Beurteilung anbieten
- Lernplattformen, Lernmodule und Lerntandems bereitstellen

Ob sich der Leitfaden in der Praxis bewährt, kann sich erst in Zukunft im Rahmen von weiteren wissenschaftlichen Erkenntnissen zeigen. Dennoch sollten neben den positiven Aspekten, die sich aus der Omnichannel-Transformation ergeben, stets die negativen Seiten berücksichtigt bleiben. Wie in Kapitel 5 detailliert erläutert, existieren dezidierte Gründe, weshalb EinzelhändlerInnen die Omnichannel-Integration ablehnen könnten. Dennoch wurde durch den Vergleich der Chancen und Bedrohungen eindeutig, dass das Potential von Omnichannel überwiegt und die Herausforderungen bei Berücksichtigung und entsprechender Maßnahmeneregreifung steuerbar sind. Zwar können die identifizierten Herausforderungen unter Einhaltung der entwickelten Roadmap nicht garantiert ausgeschlossen werden, dennoch sollten EinzelhändlerInnen stets die Chancen der Transformation priorisieren und die Roadmap-Komponenten befolgen.

Durch die theoretisch-konzeptionelle Methodik der Masterarbeit wurde während der Ausarbeitung des Leitfadens festgestellt, dass im Rahmen der Omnichannel-Transformation der Fokus stets auf der Neuausrichtung der Geschäftsarchitektur liegen soll. Speziell die Betrachtung von Omnichannel als Geschäftsmodell und den dazugehörigen Geschäftsprozessen unter Berücksichtigung des strategischen Prozessmanagements untermauern diesen Ansatz. Anhand dieser Vorgehensweise konnte eine transparente Verbindung zwischen den Geschäftsprozessen, der IT-Landschaft und der Datenarchitektur hergestellt werden, ohne die Unternehmensarchitektur als Ganzes zu betrachten.

Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag zu der immer stärker werdenden Verdrängung des stationären Einzelhandels und dient dabei sowohl der Praxis als auch der Forschung von Omnichannel. Die in Kapitel 4 entwickelte Roadmap stellt dabei eine Orientierungshilfe für HändlerInnen dar, die die Transformation des stationären Handels zu einem Omnichannel-Handel anstreben. Dieses Konzept mit all denjenigen Inputfaktoren der vorherigen Kapitel erfüllt somit die Zielsetzung der Masterarbeit und beantwortet final die zugrundeliegende Forschungsfrage.

6.2.2 Limitationen

Nach der Zusammenfassung und der Beantwortung der Forschungsfragen wurden diverse Limitationen identifiziert, die anschließend angeführt werden.

Aufgrund der ausgewählten Zielgruppe wurde ein entsprechendes Grundwissen vorausgesetzt, wodurch gewisse Erklärungen und Beschreibungen hinsichtlich der IT und Datenanalytik vernachlässigt wurden. Damit in Verbindung kann gesagt werden, dass die Entwicklung der Roadmap-Komponenten auf dem Input der Gap Analyse basierte, welche sich wiederum

auf die Ergebnisse der Ist- und Soll-Architektur stützte. So wurde für die vorliegende Arbeit bei der Erarbeitung der Ist- und Soll-Architektur der Fokus auf den Einkaufs- bzw. Verkaufsprozess beschränkt, mit Hauptaugenmerk auf die Kundenperspektive bzw. die Management- und Technikperspektive des Einzelhandels. Auf sämtliche Angelegenheiten, die die Logistikprozesse betreffen, wurde nicht oder nur beschränkt eingegangen. Der Grund für die Beschränkung auf den Einkaufs- bzw. Verkaufsprozess kann dabei aus der in Kapitel drei angeführten Definition für Omnichannel abgeleitet werden, bei der insbesondere der Kaufprozess und die Vertriebskanäle sowie die Kommunikation zwischen KundInnen und HändlerInnen hervorgehoben wurde. Es kann deshalb vermutet werden, dass eine Verschiebung des Schwerpunkts der Arbeit auf logistische Aspekte andere Ergebnisse geliefert hätte. Die identifizierte Roadmap wurde schließlich nicht im Detail ausgearbeitet, sondern lediglich als Konzeption vorgestellt, um eine Basis für die Omnichannel-Transformation zu schaffen, die sich sowohl in der Literatur als auch in der Praxis als hoch komplex und individuell anpassbar herausgestellt hat. Dabei wurde lediglich die Geschäftsarchitektur als Teil der Unternehmensarchitektur betrachtet.

Eine weitere Limitation ergibt sich durch die ausgewählte theoretisch-konzeptionelle Methode. Zwar wurde in der vorliegenden Arbeit versucht, anhand von Erkenntnissen aus der Literatur stets das Gütekriterium der Validität einzuhalten, doch hätte die Ergänzung von praktischen Einblicken in Form einer Case Study oder qualitativen Interviews zu weiteren Erkenntnissen geführt und die Roadmap möglicherweise modifiziert bzw. mit Praxisbeispielen untermauert. Dadurch hätte die Zielsetzung der Arbeit detaillierter erfüllt und die Forschungsfrage konkreter beantwortet werden können.

Eng in Verbindung mit der Methodik steht außerdem die gewählte Literatur, aus der sich ebenfalls Limitationen ergeben. So konnte bereits in der Vorbereitungsphase der Masterarbeit, aber auch während des Schreibprozesses auf diverse Fachzeitschriften, Bücher und Literaturdatenbanken aufgrund von dezidierten Berechtigungen nicht zugegriffen werden. Im Vergleich zu den anderen Limitationen konnte jene allerdings angemessen reduziert werden, indem einerseits auf englische Datenbestände, andererseits auf die Bestände der Vorarlberger Landesbibliothek zurückgegriffen wurde.

6.2.3 Kritische Selbstreflexion

Retrospektiv lässt sich eine kritische Selbstreflexion durchführen, die gerade bei einer weiterführenden Forschung zu der Thematik berücksichtigt werden kann. Dabei sind drei wesentliche Kritikpunkte festzuhalten:

Ein Kritikpunkt bezieht sich auf den Fokus der vorliegenden Masterarbeit, der sehr generisch beschränkt ist. Ein engerer Fokus hätte durch eine konkrete Brancheneinschränkung erreicht werden können. So lag der Fokus stets auf dem „Einzelhandel“, ohne dezidierte

Einschränkung der Produkte bzw. Dienstleistungen. Damit in Verbindung hätte eine engere Auswahl der Literatur mit Fokus auf dezidierte AutorInnen und Branchen vorgenommen werden können.

Ebenso ist die Länge der unterschiedlichen Teilabschnitte zu kritisieren. So hätte die Geschäftsmodellanalyse kürzer ausfallen können und stattdessen der dritte Teil, welcher zur Beantwortung der Forschungsfrage diente, verlängert werden können. Dies hätte möglicherweise zu genaueren Ergebnissen geführt, wobei die Geschäftsmodellanalyse als Input essenziell und somit unverzichtbar war.

Es lässt sich vermuten, dass ein breiteres Vorwissen zum Thema „Geschäftsarchitektur“ seitens der Verfasserin ebenfalls eine andere Herangehensweise bzw. Ergebnisse geliefert hätte. Zwar konnten die nötigen Kompetenzen mit Hilfe entsprechender Literatur gut aufgebaut werden, doch ist eine Expertise auf diesem Gebiet, speziell für eine Dissertation, zu empfehlen.

6.2.4 Ausblick

Im Laufe der Arbeit wurden in der Literatur gewisse Themenbereiche identifiziert, denen im Rahmen von Omnichannel besondere Aufmerksamkeit zukommt und somit Potential für weitere Forschungszwecke haben.

So wurde mehrfach festgestellt, dass Omnichannel mit der Thematik rundum die Plattformökonomie in Verbindung gebracht wird. Die entsprechende Literatur wurde lediglich überflogen, da sie nicht Teil der vorliegenden Arbeit war. Dennoch wäre es im Rahmen weiterführender Forschung interessant, eine Verbindung zwischen den zwei Themenbereichen herzustellen. Dabei kann prognostiziert werden, ob Omnichannel auch in der fernen Zukunft noch Relevanz hat oder von einer anderen Methode abgelöst werden könnte.

Zwar wurde Business Analytics im Kontext der Datenanalytik oberflächlich erwähnt, doch kann die Thematik in Beziehung zum Omnichannel-Einzelhandel noch weiter bzw. detaillierter untersucht werden. Dabei wäre eine vertiefte Untersuchung der unterschiedlichen Methoden interessant, wobei in diesem Rahmen eine quantitative Forschung in der Praxis durchgeführt werden sollte. Eine Analyse über Kundendaten anhand von geeigneten Werkzeugen wäre hierbei ebenfalls denkbar. Die Erläuterung des Potentials bzw. der Chancen der Datenanalytik für den Omnichannel-Einzelhandel sollte besondere Aufmerksamkeit erhalten.

Ein Ländervergleich mit Fokus auf die bisherigen Fortschritte von Omnichannel wäre im Rahmen der weiterführenden Forschung ebenfalls möglich. So könnten neue Inputfaktoren, Ideen und Lösungsansätze für die erfolgreiche Umsetzung von Omnichannel im stationären Einzelhandel generiert werden. Als Basis könnten erfolgreich durchgeführte Projekte dienen.

Aus den angeführten Ideen lässt sich schließen, dass Omnichannel von unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden kann und großes Forschungspotential aufweist. Doch muss beachtet werden, dass die Grenzen zu ähnlichen Thematiken schnell verschwimmen und deshalb der Fokus bewahrt werden sollte, um einen durchgängigen roten Faden zu gewährleisten. Für weitere Forschungsvorhaben können die Ergebnisse der vorliegenden Masterarbeit herangezogen werden. Aufgrund der hohen Anzahl an relevanten Publikationen und der Schnellebigkeit als typisches Element der Digitalisierung sollte stets eine Verifizierung respektive Falsifizierung der Resultate vorgenommen werden, um die Aktualität der Thematik zu gewährleisten.

Literaturverzeichnis

- Al-Debi, M. M., El-Haddadeh, R., & Avison, D. (2008). Defining the Business Model in the New World of Digital Business. *AMCIS 2008 Proceedings*. Americas Conference on Information Systems. <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1350&context=amcis2008>
- Alexander, B., & Kent, A. (2022). Change in technology-enabled omnichannel customer experiences in-store. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102338>
- Appelfeller, W., & Feldmann, C. (2018). *Die digitale Transformation des Unternehmens*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-54061-9>
- Arlinghaus, T., Kus, K., Kajüter, P., & Teuteberg, F. (2021). Datentreuhandstellen gestalten: Status quo und Perspektiven für Geschäftsmodelle. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 58(3), 565–579. <https://doi.org/10.1365/s40702-021-00727-x>
- Atzert, S. (2011). *Strategisches Prozesscontrolling: Koordinationsorientierte Konzeption auf der Basis von Beiträgen zur theoretischen Fundierung von strategischem Prozessmanagement* (1. Aufl). Gabler.
- Auge, L., & Gutting, D. (2021). New Retail, Omnichannel, Künstliche Intelligenz: Innovative Strategien im Handel in China und Deutschland. In D. Gutting, M. Tang, & S. Hofreiter (Hrsg.), *Innovation und Kreativität in Chinas Wirtschaft* (S. 333–352). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34039-1_13
- Bailey, S. (2020). E-Commerce und stationärer Handel – Omnichannel Commerce für die perfekte Customer Journey. *Wirtschaftsinformatik & Management*, 12(1), 6–13. <https://doi.org/10.1365/s35764-019-00232-3>
- Bayram, A., & Cesaret, B. (2021). Order fulfillment policies for ship-from-store implementation in omni-channel retailing. *European Journal of Operational Research*, 294(3), 987–1002. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.01.011>
- Becker, W. (2019). Digitale Transformation von Geschäftsmodellen – Ein konzeptioneller Bezugsrahmen. In W. Becker, B. Eierle, A. Fliaster, B. Ivens, A. Leischnig, A. Pflaum, & E. Sucky (Hrsg.), *Geschäftsmodelle in der digitalen Welt* (S. 15–33). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22129-4_2
- Betzing, J. H., Beverungen, D., & Becker, J. (2019). Gestaltungsprinzipien für mobile, kontextbezogene Dienste zur Ko-Kreation digitaler Einkaufserlebnisse im Einzelhandel. In S. Robra-Bissantz & C. Lattemann (Hrsg.), *Digital Customer Experience* (S. 123–138). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22542-1_9

- Bieger, T., & Reinhold, S. (2011). Das wertbasierte Geschäftsmodell – Ein aktualisierter Strukturierungsansatz. In T. Bieger, D. zu Knyphausen-Aufseß, & C. Krys (Hrsg.), *Innovative Geschäftsmodelle* (S. 13–70). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-18068-2_2
- Binckebanck, L. (2023). Digital Sales Leadership. In L. Binckebanck, R. Elste, & A. Haas (Hrsg.), *Digitalisierung im Vertrieb* (S. 93–148). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38433-3_5
- Binner, H. F. (2020). *Ganzheitliche Businessmodell-Transformation*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30233-7>
- Braun, S. (2021). Valide Kundendaten – Das Fundament für Omni-Channel Marketing. In U. Hanig (Hrsg.), *Marketing und Sales Automation* (S. 159–175). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21688-7_12
- Brill, A. (2018). Wege aus der Multichannel-Falle. In I. Böckenholt, A. Mehn, & A. Westermann (Hrsg.), *Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz* (S. 359–371). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20182-1_15
- Bruce, H., & Martin, B. (2019). *Universal methods of design: 125 ways to research complex problems, develop innovative ideas, and design effective solutions* (expanded and revised, 25 additional design methods). Rockport.
- Buchholz, L. (2013). *Strategisches Controlling: Grundlagen - Instrumente - Konzepte*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4007-0>
- Cakir, G., Iftikhar, R., Biellozorov, A., Pourzolfaghar, Z., & Helfert, M. (2021). Omnichannel retailing: Digital transformation of a medium-sized retailer. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 11(2), 122–126. <https://doi.org/10.1177/2043886920959803>
- Causevic, A., & Heupel, T. (2019). Erfolgreiche Anwendung der Blue Ocean Strategy® im Mittelstand. In T. Barsch, T. Heupel, & H. Trautmann (Hrsg.), *Die Blue-Ocean-Strategie in Theorie und Praxis* (S. 133–150). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-15480-6_9
- Châlons, C., & Dufft, N. (2016). Die Rolle der IT als Enabler für Digitalisierung. In F. Abolhassan (Hrsg.), *Was treibt die Digitalisierung?* (S. 27–37). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-10640-9_2
- Dahm, M. H., Holst, C., & Schmitz, L.-M. (2020). Die digitale Transformation von Unternehmen – Unternehmenskultur im Fokus: Ein Konzept zur strukturierten und zielgerichteten Kulturtransformation für deutsche Traditionsunternehmen. In M. H. Dahm & S. Thode (Hrsg.), *Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis* (S. 127–151). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-28557-9_7

- Eckert, R. (2014). *Business Model Prototyping*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-06108-1>
- Ennser, B. (2020). *Konzepte, Elemente und Instanzen von Geschäftsmodellen* (Schriftenreihe zur wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und Praxis, S. 9–21). Fachhochschule des BFI Wien. <https://d-nb.info/1239867093/34#page=11>
- Esswein, W., & Weller, J. (2008). Unternehmensarchitekturen—Grundlagen, Verwendung und Frameworks. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 45(4), 6–18.
<https://doi.org/10.1007/BF03341226>
- Fischer, T. (2019). Digitale Governance. In K. Möltgen-Sicking & T. Winter (Hrsg.), *Governance* (S. 227–250). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-24280-0_12
- Fleischmann, A., Oppl, S., Schmidt, W., & Stary, C. (2018). *Ganzheitliche Digitalisierung von Prozessen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22648-0>
- Funck, D. (2021). Multi-Channel vs. Omni-Channel: Vertriebskanäle bestimmen und kombinieren. In S. Detscher (Hrsg.), *Digitales Management und Marketing* (S. 329–347). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33731-5_20
- Gadatsch, A. (2023). *Grundkurs Geschäftsprozess-Management*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-40298-3>
- Gausemeier, J., & Plass, C. (2014). *Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung: Strategien, Geschäftsprozesse und IT-Systeme für die Produktion von morgen* (2., überarbeitete Auflage). Hanser.
- Gausling, T. (2020). KI und DS-GVO im Spannungsverhältnis. In J. G. Ballestrem, U. Bär, T. Gausling, S. Hack, & S. Von Oelffen, *Künstliche Intelligenz* (S. 11–53). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30506-2_2
- Gebert, F. (2023). *Internationaler Markterfolg*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-39427-1>
- Glas, A. H., Ates, K., Becker, S. C., & Eßig, M. (2023). Digitale Beschaffung als Herausforderung für den Vertrieb – Ansatzpunkte aus der Vertragsperspektive zum „Smart Contracting“. In L. Binckebanck, R. Elste, & A. Haas (Hrsg.), *Digitalisierung im Vertrieb* (S. 763–789). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38433-3_30
- Glissmann, S., & Sanz, J. (2009). *A Comparative Review of Business Architecture*. IBM Almaden Research Center. <https://dominoweb.draco.res.ibm.com/reports/rj10451.pdf>

- Göcke, L., & Weninger, R. (2021). Business Model Development and Validation in Digital Entrepreneurship. In M. Soltanifar, M. Hughes, & L. Göcke (Hrsg.), *Digital Entrepreneurship* (S. 71–85). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-53914-6_4
- Goldenstein, J., Hunoldt, M., & Walgenbach, P. (2018). *Wissenschaftliche(s) Arbeiten in den Wirtschaftswissenschaften*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20345-0>
- Google. (2022). *Google Omnichannel Excellence Study 2022*. <https://www.thinkwith-google.com/intl/de-de/insights/customer-journey/omnichannel-ist-das-new-normal-im-handel/>
- Göpfert, I. (2022). *Logistik der Zukunft—Logistics for the Future*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37444-0>
- Griva, A., Bardaki, C., Pramataris, K., & Papakiriakopoulos, D. (2018). Retail business analytics: Customer visit segmentation using market basket data. *Expert Systems with Applications*, 100, 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2018.01.029>
- Grösser, S. (2018). Geschäftsmodell. In *Gabler Wirtschaftslexikon*. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/geschaeftsmodell-52275/version-275417>
- Halecker, B., & Hartmann, M. (2014). Das Geschäftsmodell als „Strategic Deployment“ im strategischen Denken. In D. R. A. Schallmo (Hrsg.), *Kompendium Geschäftsmodell-Innovation* (S. 209–232). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-04459-6_8
- Handelsverband Österreich. (2022). Anzahl der Smartphone-Shopper in Österreich von 2016 bis 2022. *Statista*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/348257/umfrage/mobile-online-shopper-in-oesterreich/>
- Hanschke, I. (2021). *Digitaler Wandel – lean & systematisch*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-32144-4>
- Hanschke, I., & Lorenz, R. (2021). *Strategisches Prozessmanagement - einfach und effektiv: Ein praktischer Leitfaden* (2., aktualisierte und erweiterte Auflage). Hanser.
- He, T., Liu, W., Shao, X., & Tian, R. G. (2023). Exploring the digital innovation process and outcome in retail platform ecosystems: Disruptive transformation or incremental change. *Electronic Commerce Research*. <https://doi.org/10.1007/s10660-023-09699-0>
- Heinemann, G. (2021). *Intelligent Retail*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34339-2>
- Henk, A., & Holthaus, J.-U. (2015). Herausforderungen – Zukunftsorientierte Neuausrichtung des Vertriebs von Banken und Sparkassen. In H. Brock & I. Bieberstein (Hrsg.), *Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen* (S. 61–73). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06538-6_3

- Holtkamp, B., Riebe, S., Baumgarten, K., Blanco, S., Steinbuß, S., Eickholt, C., & Templer, M. (2018). Technische Innovationen als Mittel zum arbeitsintegrierten Lernen in kleinen und mittleren Unternehmen des Einzelhandels. In D. Ahrens & G. Molzberger (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung in analogen und digitalisierten Arbeitswelten* (S. 139–154). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-54956-8_10
- Hoogveld, M., & Koster, J. (2016). Implementing Omnichannel Strategies The Success Factor of Agile Processes. *Advances in Management & Applied Economics*, 6(2), 25–38. https://www.researchgate.net/profile/John-Koster-2/publication/299855546_Implementing_Omnichannel_Strategies_The_Success_Factor_of_Agile_Processes/links/57065d8708aea3d28021109b/Implementing-Omnichannel-Strategies-The-Success-Factor-of-Agile-Processes.pdf
- Hosseini, S., Röglinger, M., & Schmied, F. (2017). Omni-Channel Retail Capabilities: An Information Systems Perspective. *International Conference on Interaction Sciences*. Thirty Eighth International Conference on Information Systems, Seoul, South Korea.
- Hübner, A., Hense, J., & Dethlefs, C. (2022). The revival of retail stores via omnichannel operations: A literature review and research framework. *European Journal of Operational Research*, 302(3), 799–818. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2021.12.021>
- Jahn, M. (2017). Einzelhandel in Läden – Ein Auslaufmodell? In R. Gläß & B. Leukert (Hrsg.), *Handel 4.0* (S. 25–50). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-53332-1_2
- Jiu, S. (2022). *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 157(3), 1–21. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2021.102550>
- Jocevski, M., Arvidsson, N., Miragliotta, G., Ghezzi, A., & Mangiaracina, R. (2019). Transitions towards omni-channel retailing strategies: A business model perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(2), 78–93. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-08-2018-0176>
- Johnigk, M., Uhlig, T., Reick, M., & Kähmann, J. (2018). Die Omnichannel-Strategie der SIGNAL IDUNA Gruppe als Antwort auf geändertes Kundenverhalten. In I. Böckenholt, A. Mehn, & A. Westermann (Hrsg.), *Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz* (S. 191–214). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20182-1_7
- Kache, M., Römer, M., Müller, M., & Günther, S. (2015). *Leitfaden Literaturrecherche*. Technische Universität Dresden. https://tu-dresden.de/bu/verkehr/ibb/sft/ressourcen/dateien/lehre/informationen/Leitfaden_Literaturrecherche.pdf?lang=de
- Kirchner, J., & Meyer, S. (2022). *Wissenschaftliche Arbeitstechniken für die MINT-Fächer*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33912-8>

- König, M. (2021). Prozessmodellierung. In A. Borrmann, M. König, C. Koch, & J. Beetz (Hrsg.), *Building Information Modeling* (S. 73–87). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33361-4_4
- Krings, M. (2019). Herausforderung für das Supply Chain Management im Omnichannel-Handel. In I. Göpfert (Hrsg.), *Logistik der Zukunft—Logistics for the Future* (S. 157–180). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23805-6_5
- Kruse Brandão, T., & Wolfram, G. (2018). Digital-Connection-Architektur. In T. Kruse Brandão & G. Wolfram, *Digital Connection* (S. 109–128). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18759-0_4
- Küller, P., & Schacht, S. (2015). Enterprise Architecture Management und Big Data. In J. Dorschel (Hrsg.), *Praxishandbuch Big Data* (S. 32–55). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-07289-6_2
- Lasse, R. (2019). *Omnichannel-Retailing in Deutschland: Die nahtlose Integration aller Vertriebskanäle* (H. Kotzab, Hrsg.). Universität Bremen. <https://media.suub.uni-bremen.de/bitstream/elib/3539/1/00107163-1.pdf>
- Lee, Y., Choi, S., & Field, J. M. (2020). Development and validation of the pick-up service quality scale of the buy-online-pick-up-in-store service. *Operations Management Research*, 13(3–4), 218–232. <https://doi.org/10.1007/s12063-020-00161-0>
- Lehrer, C., & Trenz, M. (2022). Omnichannel Business. *Electronic Markets*, 32(2), 687–699. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00511-1>
- Li, H., & Wu, F. (2022). Omni-channel retail operations in the presence of strategic customers: The benefit of inventory commitment. *PLOS ONE*, 17(5), 1–20. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0264900>
- Mahrdt, N., & Man, L. (2018). Kanalexzellenz im Bereich Möbel. In I. Böckenholt, A. Mehn, & A. Westermann (Hrsg.), *Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz* (S. 291–308). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20182-1_12
- Mehler-Bicher, A., Mehler, F., Kuntze, N., Kunz, S., Ostheimer, B., Steiger, L., & Weih, H.-P. (2019). *Wirtschaftsinformatik Klipp und Klar*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26494-9>
- Mehn, A., & Wirtz, V. (2018). Stand der Forschung – Entwicklung von Omnichannel-Strategien als Antwort auf neues Konsumentenverhalten. In I. Böckenholt, A. Mehn, & A. Westermann (Hrsg.), *Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz* (S. 3–35). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20182-1_1

- Merkle, W. (2020). Digital und stationär – zwei bedeutende Dimensionen des aktuellen Wettbewerbs. In W. Merkle, *Erfolgreich im stationären Einzelhandel* (S. 5–35). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27160-2_2
- Minonne, C. (2016). *Business-Analyse: Konzepte, Methoden und Instrumente zur Optimierung der Business-Architektur* (1. Auflage). Schäffer-Poeschel Verlag.
- Müller, A., Müller, M., Schröder, H., & Von Thienen, L. (2023). Kunden- und prozesszentrierte Digitalisierung in Marketing und Vertrieb. In L. Binckebanck, R. Elste, & A. Haas (Hrsg.), *Digitalisierung im Vertrieb* (S. 67–92). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38433-3_4
- Müller-Stewens, G., & Gillenkirch, R. (2018). Strategie. In *Wirtschaftslexikon Gabler*. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/strategie-43591/version-266920>
- Nave, M. (2018). Herausforderungen und Lösungen innerhalb der Omnichannel-Logistik – Best Practices aus dem Bereich Consumer Goods & Fashion. In I. Böckenholt, A. Mehn, & A. Westermann (Hrsg.), *Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz* (S. 329–355). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20182-1_14
- Oberländer, A. M., Übelhör, J., & Häckel, B. (2019). IloT-basierte Geschäftsmodellinnovation im Industrie-Kontext: Archetypen und praktische Einblicke. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 56(6), 1113–1125. <https://doi.org/10.1365/s40702-019-00570-1>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (Hrsg.). (2011). *Business model generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Campus.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1–25. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>
- Pacaci, B., & Fürstenberg, F. (2023). Omni-Channel Logistics: Optimierungen in Distribution und Fulfillment zur Realisierung digitalisierter Vertriebsprozesse für stationäre Handelsunternehmen. In L. Binckebanck, R. Elste, & A. Haas (Hrsg.), *Digitalisierung im Vertrieb* (S. 213–253). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38433-3_8
- Pillania, R. K. (2018). Book Review: Bharat Wakhlu and Savita Bhan Wakhlu, Navigating the Maze: Simple, Smarter Strategies to Fast-track Success. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 22(1), 116–119. <https://doi.org/10.1177/0972262918754446>
- Püster, J. (2016). *Prozessmodelle für Einzelhandel, Großhandel und E-Commerce: Erweiterung eines Referenzmodells für Handelsinformationssysteme*. Logos Verlag.

- Quach, S., Barari, M., Moudrý, D. V., & Quach, K. (2022). Service integration in omnichannel retailing and its impact on customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65(2). <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102267>
- Robra-Bissantz, S., Lattemann, C., Laue, R., Leonhard-Pfleger, R., Wagner, L., Gerundt, O., Schlimbach, R., Baumann, S., Vorbohle, C., Gottschalk, S., Kundisch, D., Engels, G., Wunderlich, N., Nissen, V., Lohrenz, L., & Michalke, S. (2022). Methoden zum Design digitaler Plattformen, Geschäftsmodelle und Service-Ökosysteme. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 59(5), 1227–1257. <https://doi.org/10.1365/s40702-022-00906-4>
- Rooderkerk, R. P., & Kök, A. G. (2019). Omnichannel Assortment Planning. In S. Gallino & A. Moreno (Hrsg.), *Operations in an Omnichannel World* (Bd. 8, S. 51–86). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20119-7_4
- Sann, M., & Siegfried, P. (2021). *Die Gelegenheiten und Bedrohungen des Omnichannels im Hinblick auf die logistischen Herausforderungen der Möbelbranche* (München). ISM International School of Management; Munich Personal RePEc Archive. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/111395/>
- Sauter, R., Sauter, W., & Wolfig, R. (2018). *Agile Werte- und Kompetenzentwicklung*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57305-1>
- Schallmo, D. R. A., & Brecht, L. (2017). *Prozessinnovation erfolgreich anwenden*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-54504-1>
- Scheer, C., Deelmann, T., & Loos, P. (2003). *Geschäftsmodelle und internetbasierte Geschäftsmodelle—Begriffsbestimmung und Teilnehmermodell*. Universität Mainz / Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und BWL. https://www.bevh.org/fileadmin/content/04_politik/Digitalisierung/Quellen/isym012.pdf
- Schircks, A. D. (2017). Strategie 4.0 in der Organisation 4.0. In A. D. Schircks, R. Drenth, & R. Schneider (Hrsg.), *Strategie für Industrie 4.0* (S. 109–169). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16752-3_7
- Schlimbach, R., & Asghari, R. (2020). Das Digital Canvas: Ein Instrument zur Konzeption digitaler Geschäftsmodelle. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 57(4), 866–878. <https://doi.org/10.1365/s40702-020-00624-9>
- Schlotmann, R. (2018). *Digitalisierung auf mittelständisch*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55737-2>
- Schoormann, T., Hagen, S., Brinker, J., Wildau, S., Thomas, O., & Knackstedt, R. (2020). Towards Aligning Business Models with Business Processes: A Tool-based Approach. In D. Bork, D. Karagiannis, & H. C. Mayr (Hrsg.), *Modellierung 2020: 19.-21. Februar 2020 Wien, Österreich* (S. 13–27). Gesellschaft für Informatik e.V.

- Schüler, U., & Tisson, H. (2022). Servicezentrierte Organisation: Ein Konzept zu Innovationsfähigkeit und Effizienz in Unternehmen. In E. Bollhöfer & S. Weimann (Hrsg.), *Digitalisierung von industriellen Dienstleistungen* (S. 103–124). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37396-2_6
- Sigmund, R., & Thomas-Dingemann, T. (2018). Die Bedeutung des Lieferanten für den Erfolg der Omnichannel-Händler am Beispiel des selektiven Kosmetikmarktes in Deutschland. In I. Böckenholt, A. Mehn, & A. Westermann (Hrsg.), *Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz* (S. 151–173). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20182-1_5
- Simone, A., & Sabbadin, E. (2017). The New Paradigm of the Omnichannel Retailing: Key Drivers, New Challenges and Potential Outcomes Resulting from the Adoption of an Omnichannel Approach. *International Journal of Business and Management*, 13(1), 85–109. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n1p85>
- Six, T., Lederer, M., Schmidt, W., & Nirschl, M. (2022). Business Process Management Bridging Marketing and IT: Transformation Model for Customer Journey Maps and BPMN. In M. Elstermann, S. Betz, & M. Lederer (Hrsg.), *Subject-Oriented Business Process Management. Dynamic Digital Design of Everything – Designing or being designed?* (Bd. 1632, S. 95–114). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-19704-8_6
- Sofyana, L., & Putera, A. R. (2019). Business architecture planning with TOGAF framework. *Journal of Physics: Conference Series*, 1375(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1375/1/012056>
- Sopadjieva, E., Benjamin, B., & Dholakia, U. M. (2017). *A Study of 46,000 Shoppers Show That Omnichannel Retailing Works*. https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works?ab=at_art_art_1x4_s01
- Stieninger, M., Auinger, A., & Riedl, R. (2019). Digitale Transformation im stationären Einzelhandel. *Wirtschaftsinformatik & Management*, 11(1), 46–56. <https://doi.org/10.1365/s35764-018-0152-4>
- Stolzenberg, K., & Heberle, K. (2021). *Change Management*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-61895-0>
- Swoboda, B., Foscht, T., & Schramm-Klein, H. (2019). *Handelsmanagement: Offline-, Online- und Omnichannel-Handel* (4., vollständig überarbeitete Auflage). Verlag Franz Vahlen.
- The TOGAF Standard. (2018). (9.2). <https://pubs.opengroup.org/architecture/togaf9-doc/arch/>
- Trautmann, H., Vossen, G., Homann, L., Carnein, M., & Kraume, K. (2017). Challenges of data management and analytics in omni-channel CRM. *ERCIS Working Paper*, 28, 1–6. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/157377/1/884895548.pdf>

- Tripp, C. (2021). *Distributions- und Handelslogistik*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34532-7>
- Verhoef, P. C. (2021). Omni-channel retailing: Some reflections. *Journal of Strategic Marketing*, 29(7), 608–616. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1892163>
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Wanali, A., & Hofacker, L. (2022). *Omnichannel-Services, Herausforderungen & Trends* (Studie Connected Retail 2022). EHI Retail Institute.
- Waser, B. R., & Peter, D. (2020). *Prozess- und Operations-Management: Strategisches und operatives Prozessmanagement in Wertschöpfungsnetzwerken* (6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Versus.
- Weber, F., & Schütte, R. (2021). Digitalisierung von Handelsunternehmen – diskutiert am Beispiel der Preispolitik. *Wirtschaftsinformatik & Management*, 13(2), 144–153. <https://doi.org/10.1365/s35764-020-00312-9>
- Weisman, R. (2011). *An Overview of TOGAF Version 9.1*. The Open Group. https://www.open-group.org/public/member/proceedings/q312/togaf_intro_weisman.pdf
- Westermann, A., Mehn, A., & Schuck, K. A. (2022). E-Commerce und Omnichannel-Retailing – Bisherige Entwicklung und Ausblick auf die künftige Rolle stationärer Stores. In K. Butzer-Strothmann (Hrsg.), *Integriertes Online- und Offline-Channel-Marketing* (S. 27–51). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38048-9_2
- Westermann, A., Wirtz, V., & Zimmermann, R. (2018). Ein theoriebasierter Ansatz zur Erlangung von Exzellenz im Omnichannel-Vertrieb. In I. Böckenholt, A. Mehn, & A. Westermann (Hrsg.), *Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz* (S. 37–70). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20182-1_2
- Wirtz, B. W. (2022). *Multi-Channel-Marketing*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-03345-3>
- Wißotzki, M., Sandkuhl, K., & Wichmann, J. (2023). Digitale Innovation und Transformation: Ansatz und Erfahrungen. In A. Zimmermann, R. Schmidt, & L. C. Jain (Hrsg.), *Architektur der digitalen Transformation* (S. 9–38). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-22243-6_2
- Wohllebe, A. (2022). *Geschäftsmodelle systematisch analysieren*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-36258-4>

Wunderlich, K. (2018). Gleitwort von Karin Wunderlich. In T. Kruse Brandão & G. Wolfram (Hrsg.), *Digital Connection: Die bessere Customer Journey mit smarten Technologien – Strategie und Praxisbeispiele* (S. 6–7). Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-18759-0>

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich vorliegende Masterarbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Stellen sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Dornbirn, am 06. Juli 2023

Valerie Sohm, B.Sc.