

FALLSTUDIE

Omnichannel-Strategie für die Velowerk Beispiel AG

Analyse der Kanalstruktur und Handlungsempfehlungen für ein
Velofachgeschäft mit drei Filialen im Schweizer Mittelland

Modul	Marketing Management II (BWL-MM2)
Dozentin	Prof. Dr. Anna Muster
Verfasserin	Lea Beispiel
Matrikelnummer	24-123-456
Semester	Frühjahrssemester 2026
Abgabedatum	29. Mai 2026
Wortzahl	1'398 Wörter (Kapitel 1–4, ohne Verzeichnisse, Tabellen und Abbildungen)

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage	3
1.1	Unternehmensporträt	3
1.2	Problemstellung und Zielsetzung	3
2	Analyse	4
2.1	Markt und Wettbewerb	4
2.2	SWOT-Analyse	5
2.3	Customer Journey	6
3	Handlungsempfehlungen	7
3.1	Strategische Stossrichtung	7
3.2	Massnahmen und Zeitplan	7
4	Fazit	8
	Literaturverzeichnis	9

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Genutzte Kanäle in der Informations- und Kaufphase	5
Abbildung 2	Customer Journey beim Kauf eines E-Bikes	6

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Eckdaten der Velowerk Beispiel AG	3
Tabelle 2	SWOT-Analyse der Velowerk Beispiel AG	5
Tabelle 3	Massnahmen- und Zeitplan	8

1 Ausgangslage

1.1 Unternehmensporträt

Die Velowerk Beispiel AG ist ein inhabergeführtes Velofachgeschäft mit drei Filialen in Aarau, Olten und Langenthal. Das Unternehmen wurde 1998 als Einzelfirma gegründet, 2012 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt und beschäftigt heute 38 Mitarbeitende. Das Sortiment umfasst City-, Trekking- und Mountainbikes, E-Bikes sowie Zubehör und Bekleidung. Ein wesentlicher Teil der Wertschöpfung entsteht in den eigenen Werkstätten, die Service, Reparaturen und individuelle Anpassungen anbieten. Tabelle 1 fasst die wichtigsten Eckdaten zusammen.

Tabelle 1

Eckdaten der Velowerk Beispiel AG

Kennzahl	Wert
Gründung	1998 (seit 2012 Aktiengesellschaft)
Standorte	Aarau, Olten, Langenthal
Mitarbeitende	38 (davon 9 in den Werkstätten)
Nettoumsatz 2025	CHF 11,4 Mio.
Umsatzanteil E-Bikes	58 %
Umsatzanteil Werkstatt und Service	17 %
Umsatzanteil Online-Shop	6 %
Aktive Kundenkarten	rund 14'200

Anmerkung. Fiktive Beispieldaten; eigene Darstellung.

Seit 2021 betreibt die Velowerk Beispiel AG zusätzlich einen Online-Shop. Dieser wird jedoch organisatorisch und technisch getrennt von den Filialen geführt: Lagerbestände, Preise und Kundendaten werden in unterschiedlichen Systemen gepflegt, online bestellte Ware wird ausschliesslich per Post versandt und kann in den Filialen weder abgeholt noch umgetauscht werden. Auch die Kundenkarte, die in den Filialen seit vielen Jahren etabliert ist, lässt sich im Online-Shop nicht verwenden.

1.2 Problemstellung und Zielsetzung

Die Geschäftsleitung beobachtet seit zwei Jahren eine rückläufige Besucherfrequenz in den Filialen bei gleichzeitig steigendem Beratungsaufwand je Verkauf. Kundinnen und Kunden erscheinen gut vorinformiert, vergleichen Preise während des Beratungsgesprächs auf dem Smartphone und kaufen insbesondere Zubehör anschliessend bei Online-Anbietern. Dieses Verhalten entspricht dem in der Literatur beschriebenen «Research Shopper», der Informationssuche und Kauf bewusst auf unterschiedliche Kanäle verteilt (Verhoef et al., 2007).

Ziel dieser Fallstudie ist es, die bestehende Kanalstruktur der Velowerk Beispiel AG zu analysieren und daraus Empfehlungen für eine integrierte Omnichannel-Strategie abzuleiten. Im

Zentrum steht die Frage, wie sich Filialen, Online-Shop und Werkstatt so verknüpfen lassen, dass Kundinnen und Kunden über alle Kontaktpunkte hinweg ein durchgängiges Einkaufserlebnis erhalten. Kapitel 2 analysiert dazu Markt und Wettbewerb, die strategische Ausgangsposition sowie die Customer Journey. Kapitel 3 leitet konkrete Massnahmen samt Zeitplan ab, und Kapitel 4 fasst die Ergebnisse zusammen. Sämtliche Unternehmens- und Befragungsdaten sind fiktiv und dienen ausschliesslich der Veranschaulichung.

2 Analyse

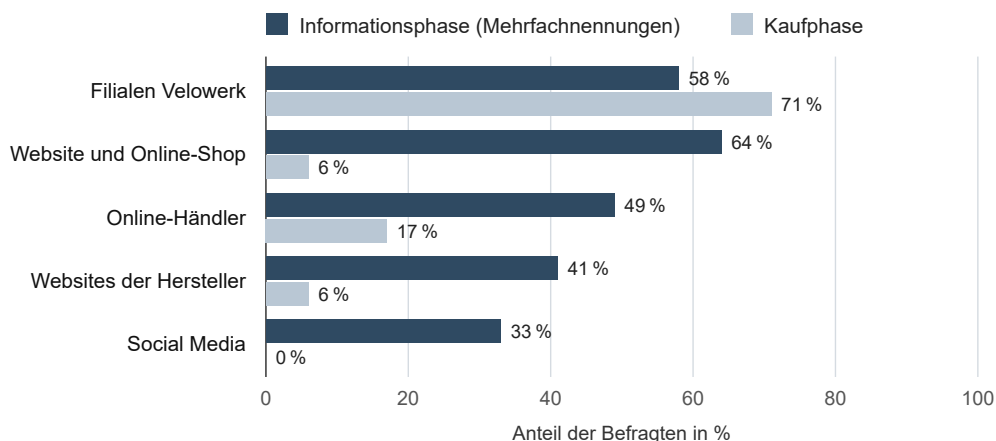
2.1 Markt und Wettbewerb

Der Velohandel befindet sich in einem doppelten Wandel. Einerseits hat das E-Bike in vielen Segmenten das klassische Velo als wichtigsten Umsatzträger abgelöst, was die durchschnittlichen Verkaufspreise und die Bedeutung von Beratung und Service erhöht. Andererseits finden Informations- und zunehmend auch Kaufprozesse in digitalen Kanälen statt. Die Wettbewerbssituation der Velowerk Beispiel AG lässt sich in Anlehnung an das Modell der fünf Wettbewerbskräfte von Porter (1980) wie folgt beschreiben:

- **Rivalität unter bestehenden Anbietern:** Im Einzugsgebiet der drei Filialen konkurrieren mehrere unabhängige Fachgeschäfte sowie Filialen grösserer Sportfachhandelsketten. Die Differenzierung erfolgt vor allem über Beratungs- und Servicequalität.
- **Bedrohung durch neue Anbieter:** Internationale Online-Händler und Hersteller mit Direktvertrieb treten mit breitem Sortiment und hoher Preistransparenz auf. Die Eintrittsbarrieren im Online-Handel sind vergleichsweise tief.
- **Verhandlungsmacht der Lieferanten:** Im E-Bike-Segment dominieren wenige Markenhersteller, die Mindestabnahmemengen und Konditionen weitgehend vorgeben.
- **Verhandlungsmacht der Kundschaft:** Preisvergleiche per Smartphone sind jederzeit möglich, und die Kosten eines Anbieterwechsels sind gering.
- **Bedrohung durch Ersatzprodukte:** Miet- und Abomodelle für Velos sowie Sharing-Angebote in Städten können den Kauf eines eigenen Velos teilweise ersetzen.

Um das Informations- und Kaufverhalten der eigenen Kundschaft genauer zu verstehen, wurde eine Online-Befragung unter Inhaberinnen und Inhabern der Kundenkarte durchgeführt ($n = 312$). Abbildung 1 zeigt, dass digitale Kanäle in der Informationsphase eine grosse Rolle spielen, der Kauf aber mehrheitlich in der Filiale erfolgt.

Besonders auffällig ist die Lücke beim eigenen Online-Auftritt: 64 % der Befragten nutzen die Website der Velowerk Beispiel AG zur Information, aber nur 6 % kaufen dort. Die Website erfüllt damit eine wichtige Schaufensterfunktion, wird als Verkaufskanal jedoch kaum genutzt. Gleichzeitig kaufen 17 % bei Online-Händlern, obwohl sich ein Teil dieser Personen zuvor in einer Filiale beraten liess. Für die Velowerk Beispiel AG bedeutet dies, dass die Filiale als Beratungsort weiterhin geschätzt wird, der Wert dieser Beratung aber nicht zuverlässig in Umsatz umgewandelt wird.

Abbildung 1**Genutzte Kanäle in der Informations- und Kaufphase**

Anmerkung. Fiktive Beispieldaten einer Kundenbefragung ($n = 312$). In der Informationsphase waren Mehrfachnennungen möglich; in der Kaufphase wurde der Kanal des letzten Kaufs erfasst. Eigene Darstellung.

2.2 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse verdichtet interne Stärken und Schwächen sowie externe Chancen und Risiken zu einer Einschätzung der strategischen Ausgangsposition (Kotler et al., 2022). Tabelle 2 zeigt die für die Kanalstrategie der Velowerk Beispiel AG zentralen Faktoren.

Tabelle 2**SWOT-Analyse der Velowerk Beispiel AG**

Stärken (intern)	Schwächen (intern)
– Hohe Beratungskompetenz in der Region – Eigene Werkstätten mit Reparaturservice – Kundenkarte mit rund 14'200 aktiven Karten – Probefahrten und Bike-Fitting vor Ort	– Filialen und Online-Shop getrennt geführt – Keine kanalübergreifende Lageranzeige – Kundendaten kaum im Marketing genutzt – Werkstatttermine nur telefonisch buchbar
Chancen (extern)	Risiken (extern)
– Steigender Servicebedarf bei E-Bikes – Click & Collect als Frequenzbringer – Wartungsabos als stetige Einnahmequelle – Regionale Nähe als Wettbewerbsvorteil	– Preisdruck durch Online-Händler – Beratung ohne Kauf («Showrooming») – Fachkräftemangel in der Velomechanik – Lagerrisiko bei schwankender Nachfrage

Anmerkung. Eigene Darstellung auf Basis fiktiver Beispieldaten.

Werden die Faktoren im Sinne einer TOWS-Matrix miteinander kombiniert (Wehrich, 1982), ergeben sich zwei Stossrichtungen. Erstens kann das Unternehmen seine Stärken in Beratung und Werkstatt nutzen, um die wachsende Nachfrage nach Service für hochwertige E-Bikes zu erschliessen (SO-Strategie). Zweitens muss es die Schwäche getrennter Systeme beheben, damit Beratungsleistungen nicht weiterhin ohne anschliessenden Kauf erbracht werden (WT-Strategie). Beide Stossrichtungen setzen eine engere Verzahnung der Kanäle voraus.

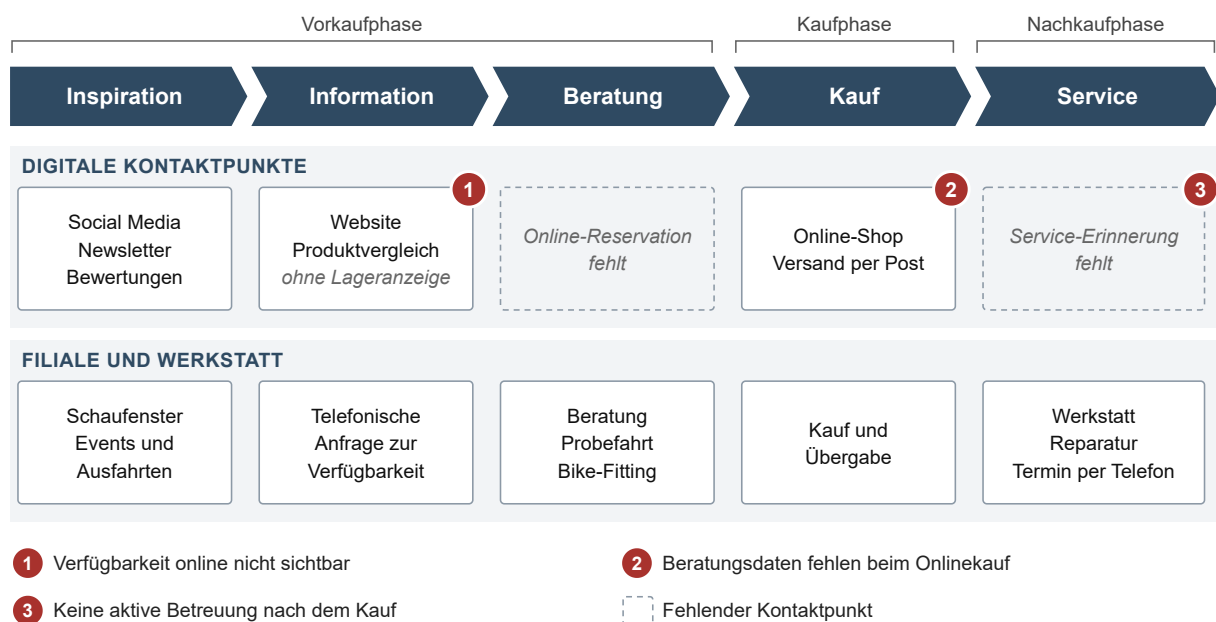
2.3 Customer Journey

Lemon und Verhoef (2016) beschreiben die Customer Journey als Prozess, den Kundinnen und Kunden über eine Vorkauf-, eine Kauf- und eine Nachkaufphase hinweg durchlaufen. In jeder Phase kommen sie mit verschiedenen Kontaktpunkten in Berührung, von denen nur ein Teil im direkten Einflussbereich des Unternehmens liegt: Die Autoren unterscheiden unternehmenseigene, partnereigene, kundeneigene sowie soziale beziehungsweise externe Kontaktpunkte. Kotler et al. (2017) betonen zudem, dass Kaufentscheidungen in vernetzten Märkten stark von Empfehlungen aus dem sozialen Umfeld geprägt werden.

Abbildung 2 bildet die typische Customer Journey beim Kauf eines E-Bikes bei der Velowerk Beispiel AG ab. Markiert sind die Bruchstellen, an denen Kundinnen und Kunden heute zwischen den Kanälen verloren gehen.

Abbildung 2

Customer Journey beim Kauf eines E-Bikes



Anmerkung. Eigene Darstellung in Anlehnung an Lemon und Verhoef (2016); Kontaktpunkte und Bruchstellen auf Basis fiktiver Beispieldaten.

Die Analyse zeigt drei zentrale Bruchstellen. Erstens ist in der Informationsphase online nicht ersichtlich, ob ein Modell in einer Filiale verfügbar ist; Interessierte müssen telefonisch nachfragen oder weichen auf Anbieter mit transparenter Lagerverfügbarkeit aus. Zweitens gehen Beratungsergebnisse wie Rahmengröße, Ausstattungswünsche oder Eindrücke aus der Probefahrt verloren, wenn der Kauf später online abgeschlossen werden soll. Drittens bricht der Kontakt nach dem Kauf häufig ab: Serviceintervalle werden nicht aktiv kommuniziert, und Werkstatttermine lassen sich nur telefonisch vereinbaren. Gerade die Nachkaufphase ist für ein Fachgeschäft jedoch besonders wertvoll, weil hier Folgeumsätze in der Werkstatt, Weiterempfehlungen und spätere Wiederkäufe entstehen.

3 Handlungsempfehlungen

3.1 Strategische Stossrichtung

Aus der Analyse folgt die Empfehlung, die Velowerk Beispiel AG von einem Multichannel- zu einem Omnichannel-Anbieter weiterzuentwickeln. Während beim Multichannel-Ansatz mehrere Kanäle weitgehend unabhängig nebeneinander bestehen, zielt Omnichannel-Management auf «the synergetic management of the numerous available channels and customer touchpoints, in such a way that the customer experience across channels and the performance over channels are optimized» (Verhoef et al., 2015, S. 176). Die Filiale bleibt dabei das Herzstück des Geschäftsmodells: Sie wird nicht durch den Online-Shop ersetzt, sondern durch digitale Kontaktpunkte gezielt gestärkt. Die Empfehlungen folgen drei Leitgedanken:

1. **Transparenz:** Verfügbarkeiten, Preise und freie Termine sind in allen Kanälen einheitlich und aktuell sichtbar.
2. **Kontinuität:** Informationen aus Beratung und Kauf stehen in jedem Kanal zur Verfügung, sodass Kundinnen und Kunden ohne Informationsverlust zwischen Filiale und Online-Shop wechseln können.
3. **Bindung:** Service und Werkstatt werden zum aktiven Bestandteil der Kundenbeziehung nach dem Kauf.

3.2 Massnahmen und Zeitplan

Tabelle 3 konkretisiert die Stossrichtung in sechs Massnahmen, ordnet sie den Bruchstellen aus Abbildung 2 zu und legt Verantwortlichkeiten sowie einen Zeitplan über vier Quartale fest.

Die Reihenfolge ergibt sich aus den Abhängigkeiten zwischen den Massnahmen. Ohne ein gemeinsames Warenwirtschaftssystem (M1) ist weder eine verlässliche Verfügbarkeitsanzeige (M4) noch Click & Collect (M5) umsetzbar. Die Online-Terminbuchung für die Werkstätten (M2) ist dagegen unabhängig realisierbar und wird deshalb bereits im dritten Quartal 2026 als sichtbarer Quick Win lanciert. Das Wartungsabo (M6) baut auf dem kanalübergreifenden Kundenprofil (M3) auf, da Serviceintervalle nur dann automatisch kommuniziert werden können, wenn Kaufdatum und Modell bekannt sind.

Um den Erfolg der Massnahmen zu überprüfen, werden quartalsweise Kennzahlen erhoben. Dazu gehören der Anteil der Online-Bestellungen mit Abholung in einer Filiale, die Besucherfrequenz, die Auslastung der Werkstätten, die Anzahl abgeschlossener Wartungsabos sowie die Weiterempfehlungsbereitschaft der Kundschaft. Die Ergebnisse werden in der Geschäftsleitung besprochen und fliessen in die Planung des Folgejahres ein.

Damit die Massnahmen im Alltag wirken, muss auch die Organisation mitziehen. Die Mitarbeitenden im Verkauf sind darin zu schulen, Beratungsnotizen konsequent im Kundenprofil festzuhalten. Zudem sollten Online-Umsätze jener Filiale angerechnet werden, in deren Einzugsgebiet bestellt wird, damit zwischen den Kanälen kein interner Wettbewerb entsteht.

Tabelle 3**Massnahmen- und Zeitplan**

Nr.	Massnahme	Bezug	Verantwortung	Q3 2026	Q4 2026	Q1 2027	Q2 2027
M1	Gemeinsames Warenwirtschafts- und Kassensystem für Filialen und Online-Shop einführen	1, 2	Geschäftsleitung, IT-Partner				
M2	Online-Terminbuchung für die Werkstätten	3	Werkstattleitung				
M3	Kanalübergreifendes Kundenprofil mit Beratungsnotizen (z. B. Rahmengrösse, Ausstattung)	2	Marketing				
M4	Verfügbarkeit je Filiale im Online-Shop anzeigen	1	E-Commerce				
M5	Click & Collect sowie Online-Reservation von Probefahrten	1, 2	Filialleitungen				
M6	Wartungsabo für E-Bikes mit automatischer Service-Erinnerung	3	Marketing, Werkstattleitung				

Anmerkung. Q = Quartal; Bezug = Bruchstelle gemäss Abbildung 2;  Konzeption und Vorbereitung,  Umsetzung. Fiktive Planung; eigene Darstellung.

4 Fazit

Die Velowerk Beispiel AG verfügt mit ihrer Beratungskompetenz, den eigenen Werkstätten und einer regional verankerten Stammkundschaft über Stärken, die reine Online-Anbieter nur schwer imitieren können. Die Analyse zeigt jedoch, dass diese Stärken heute nicht über alle Kanäle hinweg wirksam werden. Filialen und Online-Shop arbeiten weitgehend getrennt, und an drei Stellen der Customer Journey gehen Kundinnen und Kunden verloren: bei der Verfügbarkeit, beim Wechsel von der Beratung zum Kauf und nach dem Kauf.

Die empfohlene Omnichannel-Strategie setzt deshalb nicht auf einen Ausbau des Online-Handels um jeden Preis, sondern auf die Verknüpfung der bestehenden Kanäle. Ein gemeinsames Warenwirtschaftssystem bildet die technische Grundlage; Click & Collect, ein kanalübergreifendes Kundenprofil und digitale Serviceangebote übertragen die Stärken der Filiale in die digitale Welt. So kann die Beratung in der Filiale wieder stärker zu Umsatz führen, während die Werkstatt zur Grundlage einer langfristigen Kundenbeziehung wird.

Einschränkend ist festzuhalten, dass die Fallstudie auf fiktiven Daten beruht und Kosten, Investitionsbedarf sowie organisatorische Voraussetzungen nur am Rande berücksichtigt. Vor einer Umsetzung wären daher eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und ein Pilotbetrieb in einer Filiale sinnvoll, bevor die Massnahmen auf alle drei Standorte übertragen werden.

Literaturverzeichnis

- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Wiley.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management* (16. Aufl.). Pearson.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
<https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Verhoef, P. C., Neslin, S. A., & Vroomen, B. (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, 24(2), 129–148. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.11.002>
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)