



The Global Language of Business

Collaboration
Switzerland
Germany

Auf dem Weg zum Omni-Channel Retailing

Eine Empfehlung von GS1 Schweiz und GS1 Germany



GS1 Schweiz

GS1 Schweiz ist die Kompetenzplattform für nachhaltige Wertschöpfung auf der Basis optimierter Waren- und Informationsflüsse. Als Fachverband mit rund 5000 Mitgliedsunternehmen vernetzt GS1 Schweiz Beteiligte, fördert die Kollaboration und vermittelt Kompetenz in Wertschöpfungsnetzwerken. Globale GS1 Standards und Prozessmodelle ermöglichen die Gestaltung effizienter Wertschöpfungsketten. Praxisorientierte Weiterbildung, Fachpublikationen sowie Veranstaltungen zum Erfahrungs- und Wissensaustausch sind weitere zentrale Tätigkeitsfelder. GS1 Schweiz ist Mitglied von GS1 Global, von Efficient Consumer Response Europe und der European Logistics Association.

GS1 Deutschland

GS1 Germany unterstützt Unternehmen aller Branchen dabei, moderne Kommunikations- und Prozess-Standards in der Praxis anzuwenden und damit die Effizienz ihrer Geschäftsabläufe zu verbessern. Unter anderem ist das Unternehmen in Deutschland für das weltweit überschneidungsfreie GS1 Artikelnummernsystem zuständig – die Grundlage des Barcodes. Darüber hinaus fördert GS1 Germany die Anwendung neuer Technologien zur vollautomatischen Identifikation von Objekten (EPC/RFID) und zur standardisierten elektronischen Kommunikation (EDI). Im Fokus stehen ausserdem Lösungen für mehr Kundenorientierung (ECR – Efficient Consumer Response) und Trends wie Mobile Commerce, Multichannelling, Nachhaltigkeit und Rückverfolgbarkeit. GS1 Germany gehört zum internationalen GS1 Netzwerk und ist nach den USA die zweitgrösste von mehr als 110 GS1 Länderorganisationen. Paritätische Gesellschafter sind das EHI Retail Institute und der Markenverband.

Widerruf

Trotz aller Bemühungen, die Korrektheit der im vorliegenden Dokument enthaltenen GS1-System-Standards sicherzustellen, erklären GS1 und jede weitere Partei, die an der Erstellung dieses Dokuments beteiligt war, dass das vorliegende Dokument ohne ausdrückliche oder implizite Gewähr für Schäden oder Verluste, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Dokuments stehen, bereitgestellt wird. Das Dokument wird von Zeit zu Zeit aufgrund von Entwicklungen in der Technologie, Änderungen in den Standards oder neuen rechtlichen Gegebenheiten verändert.

Einige Produkte und Firmennamen, die hier erwähnt werden, können Warenzeichen und/oder eingetragene Warenzeichen ihrer jeweiligen Firmen sein. GS1 ist ein eingetragenes Warenzeichen der GS1 AISBL in Brüssel.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	5
1. Einleitung	7
1.1 Herausforderungen	7
1.2 Zielsetzung, Zielgruppe und Vorgehensweise	7
1.3 Framework – Leitfaden der Empfehlung	8
1.4 Begrifflichkeiten	9
1.4.1 Multi-, Cross- und Omni-Channel	9
1.4.2 Shopper und Consumer	10
1.4.3 Stationärer Handel, Online-Handel und Online-Marktplatz	10
2. Omni-Channel Retailing im gesamten Unternehmenskontext	11
2.1 Summary	11
2.2 Einleitung	11
2.3 Strategie, Kultur und Trends	11
2.3.1 Strategie	11
2.3.2 Kultur	12
2.3.3 Trends	12
2.3.4 Überblick – Kritische Fragen und Tipps für Praktiker	13
2.4 Organisation – effektive interne Strukturen schaffen	14
2.4.1 Aufbauorganisation	14
2.4.2 Ablauforganisation	18
2.5 Prozesse	18
2.5.1 Ausgestaltung der Prozesse	19
2.6 Überblick – Kritische Fragen und Tipps für Praktiker	20
3. Den Shopper verstehen	21
3.1 Summary	21
3.2 Einleitung	21
3.3 Shopper Insights	22
3.4 Shoppersegmentierung	25
3.5 Shopper-Journey-Analyse	27
3.5.1 Kanalvielfalt	28
3.5.2 Shopper Journey und Touchpoints im Omni-Channel-Umfeld	29
3.5.3 Marketing	31
3.5.4 Praxisbeispiele	35
3.6 Zusammenfassung	38
4. Category Management im Offline-, Online- und Omni-Umfeld	39
4.1 Summary	39
4.2 Einleitung	39
4.3 Definition des Category Management für den stationären Handel	40
4.4 Relevanz des Category Management im Omni-Channel Retailing	41
4.5 8-Schritte-CM-Prozess – Offline, Online und Omni-Channel	43
4.5.1 Strategische Positionierung	43
4.5.2 Strategische Abstimmung	43
4.5.3 Kategorie-Definition	44

4.5.4	Kategorie-Rolle	44
4.5.5	Kategorie-Bewertung	46
4.5.6	Kategorie-Ziele	47
4.5.7	Kategorie-Strategien	48
4.5.8	Kategorie-Taktiken	50
4.5.9	Kategorie-Planumsetzung	53
4.5.10	Kategorie-Überprüfung	53
4.6	Zusammenfassung	54

5. Effizienzmessung im Omni-Channel-Umfeld 55

5.1	Summary	55
5.2	Einleitung	55
5.3	Warum Effizienzmessung?	55
5.4	Die WWW-Fragen	56
5.5	Herausforderungen und Grenzen der Effizienzmessung	56
5.6	Effizienzmessung im Touchpoint	57
5.7	Datenschutz	62

Anhang 63

Glossar 71

Quellenverzeichnis 72

Abbildungsverzeichnis 74

Tabellenverzeichnis 75

Impressum 76

Management Summary

Die rasante Entwicklung des Internets und der Einzug des Online-Handels haben in den letzten Jahren zu einer grundsätzlichen Veränderung des Kaufverhaltens geführt. Der Kunde kauft heute immer mehr online ein. Beispielsweise zeigen Studien, dass Online-Produktrecherchen in den USA bereits von 49%, in Deutschland von 51% und in der Schweiz von 55% der Bevölkerung durchgeführt werden (Consumer Barometer with Google, 2015). Insgesamt wird das Volumen im E-Commerce-Markt Deutschland für das Jahr 2015 auf 32,7 Mrd. Euro geschätzt (EHI Retail Institute, E-Commerce Markt Deutschland 2015), während das Marktvolumen für die Schweiz auf 6,7 Mrd. Franken geschätzt wird (NZZ Folio, E-Commerce, 2015).

Dennoch scheint die uneingeschränkte Ausrichtung auf den Online-Handel bereits wieder veraltet zu sein. So zeichnen sich in bestimmten Branchen in Deutschland erste Sättigungstendenzen ab. Im Jahr 2014 gingen die Vorlieben für den Online-Kauf im Bücherhandel um 4% auf noch rund 74% zurück. Aber auch beim Kauf von Unterhaltungselektronik und in der Bekleidungsbranche zeigen sich erste Sättigungstendenzen. Während bei der Unterhaltungselektronik ein Rückgang von 2% zu verzeichnen war, sank die Vorliebe für Online-Shopping in der Bekleidungsbranche um ganze 7% im Vergleich zum Vorjahr. Nichtsdestotrotz zeichnen sich die beiden Branchen aber noch immer durch einen grossen Anteil an Online-Shopping aus, welcher in der Unterhaltungselektronik bei 62% und für Bekleidung bei 39% liegt (PWC, Total Retail 2015).

Neueste Analysen zeigen, dass der Shopper heute nicht mehr nur online oder offline unterwegs ist, sondern alle Kanäle nutzt und das teilweise sogar zeitgleich. Die einzelnen Absatzkanäle verschmelzen immer stärker zu Touchpoints in einem gemeinsamen Einkaufsumfeld, das den Verbraucher umgibt. Hierbei spricht man heute von Omni-Channel. Omni-Channel Retailing befasst sich damit, den Shoppern genau das zu geben, was, wann, wie und wo sie es wollen.

Die Notwendigkeit von Omni-Channel wurde bereits von verschiedenen Unternehmen erkannt. Hervorzuheben ist hier die Lebensmittelindustrie, welche sich vor einem grossen Umbruch befindet. Unternehmen wie Amazon dringen mit Amazon Fresh in den Markt und zwingen REWE, die Metro Group oder auch Bünting zu Reaktionen. Diese beginnen neben ihren traditionellen stationären Ladengeschäften parallel Online-Shops zu betreiben. Bereits heute liegen die Umsätze in der Lebensmittelbranche in England und den USA bei rund 6%. Auf der anderen Seite erkennen auch als reine Online-Shops gestartete Unternehmen wie der Snow-, Skate- und Surf-Bedarf-Anbieter Blue Tomato oder das IT- und Unterhal-

tungselektronik-Unternehmen Cyberport, dass in vielen Warengruppen auch eine Präsenz mit stationären Geschäften unerlässlich ist, um den Kaufbedürfnissen der Shopper gerecht zu werden.

Dabei stehen die Unternehmen bei der Entwicklung zum Omni-Channel Retailing vor grossen Herausforderungen. Bei der Umsetzung ist es entscheidend, die einzelnen Kanäle so miteinander zu verknüpfen, dass die unternehmensinternen Synergien in den einzelnen Prozessen optimal genutzt werden können. Nur so kann dem Shopper ein nahtloser, kanalübergreifender Kaufprozess ermöglicht werden. Daraus ergeben sich folgende zentrale Fragestellungen für ein Unternehmen:

- Wie muss die Organisation angepasst werden, um eine strategische und kulturelle Verankerung von Omni-Channel Retailing im Unternehmen sicherzustellen?
- Wie müssen die Prozesse aufgestellt werden, um den Shopper ins Zentrum zu setzen?
- Welche Auswirkungen hat Omni-Channel Retailing auf das Category Management?
- Wie kann die Effizienz der eingesetzten Mittel präzise gemessen werden, um aus Fehlern zu lernen und sich als Unternehmen weiterentwickeln zu können?

Das vorliegende Whitepaper gibt Unternehmen am Start oder auf dem Weg zum Omni-Channel Retailing Denkanstösse zu den zentralen Faktoren Organisation, Shopper Journey, Category Management und Effizienzmessung. Checklisten und Beispiele helfen, die zu berücksichtigenden Punkte kritisch zu hinterfragen. In Zusammenarbeit mit Experten aus Handel und Industrie haben GS1 Germany und GS1 Switzerland relevante Inhalte und Handlungsfelder identifiziert. Hierfür wurden die bestehenden 1-Kanal-Modelle auf deren Gültigkeit geprüft und mit den neuen Dimensionen und entsprechenden Eigenschaften ergänzt.

Die Empfehlung richtet sich grundsätzlich an alle am Omni-Channel Interessierten, sowohl auf der Führungs- als auch der operativen Ebene. So wird dem Leser ein Überblick zu den wichtigsten Eckpunkten im Omni-Channel Retailing gegeben, aber auch vertiefendes Wissen zu den Themen Shopper Journey, Category Management und Effizienzmessung in Verbindung mit Omni-Channel geboten. Dieses Detailwissen richtet sich aufgrund des Detaillierungsgrads primär an Personen aus dem Category-Manager-Umfeld.

Die Analyse der Anforderungen an die organisatorische Umsetzung von Omni-Channel Retailing im Unternehmen zeigte, dass nur vereinzelte organisatorische Anpassungen nicht ausreichen. Die Dimensionen Strategie, Kultur und Prozesse sind gleichermaßen zentral. Omni-Channel

Retailing muss Teil der Unternehmensstrategie sein. Der Entscheid dafür muss auf höchster Führungsebene gefällt und auch dort vorgelebt werden. Die Hauptaufgabe im Omni-Channel-Umfeld ist daher, effektive interne Strukturen zu schaffen. Dies bedeutet, dass bestehende Strukturen aufgebrochen und Aufgabenfelder neu verteilt werden. Empfehlenswert ist eine vollständige Anpassung zu einer ganzheitlichen, integrierten Organisationsstruktur. Darüber hinaus sind die Prozesse auf die neuen Anforderungen auszurichten. Unternehmen sind gefordert, die Komplexität in den einzelnen Prozessschritten zu reduzieren und Transparenz zu schaffen.

Um die Prozesse auf den Shopper ausrichten zu können, muss ein Unternehmen in einem ersten Schritt fähig sein, den Shopper und sein Verhalten zu verstehen. Durch das Generieren von Shopper Insights, Segmentierung aller Shopper in einzelne Cluster und Analyse der Shopper Journey besteht für Unternehmen die Möglichkeit, die Shopper besser zu verstehen und gezielter anzusprechen. Dadurch können Antworten auf Wie, Wann, Wo und Warum gegeben werden. Die eine allgemein gültige Shopper Journey gibt es aber genauso wenig wie ein generell gültiges Omni-Channel-Marketingkonzept. Nicht zu unterschätzen ist die hohe Komplexität im Omni-Channel-Umfeld aufgrund der vielen Interaktionen zwischen den Kontaktpunkten mit dem Shopper (Touchpoints).

Beim Category Management (CM) steht der Shopper ebenfalls im Mittelpunkt. Die Ausgestaltung des Sortiments wird dabei auf die Bedürfnisse und Wünsche der Shopper ausgerichtet. CM ist ein strukturierter und permanenter Prozess, der auf dem 8-Schritte-CM-Prozess aufbaut. Bislang kommt CM vor allem im stationären Handel zum Einsatz. Die Überprüfung des bestehenden stationären Ansatzes auf das Online- bzw. Omni-Channel-Umfeld hat jedoch gezeigt, dass der kanalübergreifende Einsatz von CM sinnvoll und empfehlenswert ist. Dadurch kann ein einheitlicher Warenbestand und Markenauftritt über alle Vertriebskanäle sichergestellt werden und dem Shopper die Möglichkeit eines einheitlichen kanalübergreifenden Einkaufserlebnisses geboten werden.

Die Effizienzmessung ist ein weiterer wichtiger Bestandteil, der im Omni-Channel-Umfeld speziell beachtet werden muss. Traditionellerweise sollte die Effizienzmessung kontinuierlich durchgeführt werden, um aus Fehlern zu lernen und sich als Unternehmen weiterzuentwickeln. Dazu kommen beim Omni-Channel Retailing kanalübergreifende Shopper- und/oder Touchpoint-Analysen. Der neue Idealzustand in der Effizienzmessung ist die Beantwortung der WWW-Fragen: Was, Wo, Wer und Warum (Weg). Die Antworten helfen, Prioritäten in der Kommunikations-, Promotions- und Werbemittelbudgetierung richtig zu setzen und bestehende Potenziale aufzudecken. Dabei ist im Omni-Channel-Umfeld die Verknüpfung der unterschiedlichen Bewertungsmethoden und Auswertungsmöglichkeiten aus den Online- und Offline-Kanälen eine besondere Herausforderung. Eine grosse

Schwierigkeit liegt in der Kanal- und Datenvielfalt sowie der Geschlossenheit der Kanäle. Herausforderungen gibt es aber auch bei der Vernetzung der Daten, bei der Bestimmung der Eindeutigkeit, der Schnelligkeit und dem grossen Volumen. Eine Möglichkeit, diese Schwierigkeiten und Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen, liegt bei der Verwendung eines 360°TOUCHPOINT®-Analyse-Tools. Mit dem Instrument können Daten kanalübergreifend ausgewertet und analysiert werden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Weg zu Omni-Channel Retailing sehr anspruchsvoll ist und von den Unternehmen viel abverlangt. Unternehmen müssen daher fähig sein, die Relevanz von Omni-Channel zu erkennen und genügend Flexibilität zu besitzen, um rechtzeitig auf Trends reagieren zu können. Es funktioniert nur, wenn die Initiierung auf Top-Management-Ebene erfolgt und der Wandel auf allen Stufen mitgetragen wird. Es sind Anpassungen an der Organisation und ein Kulturwandel hin zur Omni-Channel-Kultur notwendig, um eine ganzheitliche Verankerung mit allen vor- und nachgelagerten Prozessen strategisch und kulturell zu erzielen. Entscheidender Erfolgsfaktor bei der Ausgestaltung der Prozesse ist die Ausrichtung auf den Shopper. Die Bedürfnisse und Anforderungen des Shoppers stehen im Zentrum. Diese sollen auch im Category-Management aufgenommen werden. Des Weiteren ist die stetige Überprüfung der eingesetzten Massnahmen mittels einer für das Unternehmen geeigneten Methode der Effizienzmessung unabdingbar.

1. Einleitung

Das Kaufverhalten der Shopper hat sich in den vergangenen Jahren ebenso verändert wie die technischen Möglichkeiten der Unternehmen, in neuen Geschäftsmodellen zu denken. Im Mittelpunkt steht mehr denn je der Shopper. Die Prozesse ändern sich aufgrund neuer, innovativer Technologien und Anwendungen, aber auch aufgrund der sich wandelnden Shopperbedürfnisse. Shopper kaufen nicht mehr nur online oder offline, sondern nutzen alle Kanäle – teilweise zeitgleich – und entscheiden selbst, wann und auf welche Art sie ein Produkt erwerben.

Unternehmen reagieren darauf, indem sie immer häufiger ihre getrennt betriebenen Vertriebskanäle zusammenfassen und sich von einem Multi-/Cross-Channel-Unternehmen zu einem echten Omni-Channel Retailer mit voll integrierten Vertriebskanälen entwickeln. Denn der Shopper erwartet ein konsistentes Erscheinungsbild über alle Vertriebskanäle hinweg. Mit anderen Worten geht es beim Omni-Channel Retailing darum, den Shoppern genau das zu geben, was sie wollen, wann sie es wollen, wie sie es wollen und wo sie es wollen. Dabei verschmelzen die einzelnen Kanäle für den Shopper zu einem einzigen Einkaufsumfeld (z. B. Click & Collect).

Im idealen Omni-Channel-Umfeld hat der Shopper überall und jederzeit Zugriff auf das Gesamtsortiment. Alle Produkt- und Kundendaten werden zeitnah aktualisiert und zentral verwaltet. Dabei spielt es keine Rolle, wo er seinen Einkauf startet, tätigt oder abschliesst. Diese Veränderung ist für Unternehmen eine Chance und Herausforderung zugleich. Die Integration kann dazu beitragen, das Festhalten und Denken in den verschiedenen Kanälen (stationär, online, mobile) abzuschaffen und eine Harmonisierung sämtlicher Kundenprozesse anzustreben.

1.1 Herausforderungen

Omni-Channel Retailing stellt Unternehmen vor grosse Herausforderungen. Strategische und kulturelle Neuorientierung und der Aufbau von neuen Prozessen werden von Unternehmen verlangt. Darüber hinaus wird ein ganzheitlicher Ansatz bei der Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation gefordert. Ferner erfordert Omni-Channel Retailing Kollaborationsfähigkeit, Flexibilität, Transparenz, Operational Excellence, vollkommene Datenintegrität wie auch die Abstimmung von Informations-, Daten- und Warenflüssen. Mit der Vielzahl unterschiedlicher Kanäle und deren Komplexität besteht zudem die Gefahr, die Ressourcen unverhältnismässig einzusetzen und in eine Kostenfalle zu geraten.

Auch wenn die Bedeutung von Omni-Channel Retailing massiv zunimmt, ist die Relevanz markt- und situationsab-

hängig für ein Unternehmen individuell zu beurteilen. Dies stellt die Unternehmen vor weitere Herausforderungen, da keine allgemein gültigen Vorgehensweisen existieren.

1.2 Zielsetzung, Zielgruppe und Vorgehensweise

Infolge der Komplexität von Omni-Channel Retailing haben sich GS1 Germany und GS1 Switzerland zusammen mit betroffenen Marktakteuren aus Industrie und Handel sowie Verbänden zum Ziel gesetzt, Klarheit, Anregung und Verständnis über die Erfolgsfaktoren auf dem Weg zum Omni-Channel Retailing zu schaffen. Die vorliegende Handlungsempfehlung gibt Unternehmen Denkanstösse zu den zentralen Faktoren Organisation, Shopper Journey, Category Management und Effizienzmessung. Darüber hinaus wird auf die Wichtigkeit und Herausforderungen der strategischen, kulturellen, strukturellen wie auch prozessorientierten Verankerungen beim Wandel zu einem Omni-Channel Retailer eingegangen. Checklisten und Beispiele sollen helfen, die zu berücksichtigenden Punkte kritisch zu hinterfragen.

Die Empfehlung richtet sich an Unternehmen am Start oder auf dem Weg zum Omni-Channel Retailer, die sich mit der Verknüpfung ihrer Vertriebskanäle beschäftigen und sich holistisch dieser Herausforderung stellen. Ausgangspunkt der Empfehlung stellen die bestehenden Single-Kanal-Modelle (stationär) dar, welche auf ihre Gültigkeit geprüft und mit neuen Dimensionen und entsprechenden Spezifitäten hin zum Omni-Channel Retailing ergänzt werden. Der Aufbau der Empfehlung geht von offline zu online und richtet sich folglich eher an stationäre Händler, welche den Weg zum Omni-Channel Retailing eingeschlagen haben. Nichtsdestotrotz gibt die Empfehlung auch Online-Händlern einen interessanten Einblick auf dem Weg zum stationären Vertriebskanal.

Da sich das Omni-Channel-Umfeld stetig verändert und weiterentwickelt, erhebt diese Empfehlung keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

1.3 Framework – Leitfaden der Empfehlung

Omni-Channel Retailing bedingt eine lernende Organisation und resultiert in komplexen Zusammenhängen. Die wichtigsten Bestandteile sind im nachfolgenden Framework wie folgt identifiziert: (1) Strategie, Kultur und Trends, (2) Organisation, (3) Shopper Journey/Touchpoints, (4) Category Management, (5) Logistik und Supply Chain, (6) Prozesse, Daten, IT und Tools, (7) Partner, Positionierung, Kollaborationsfähigkeit.

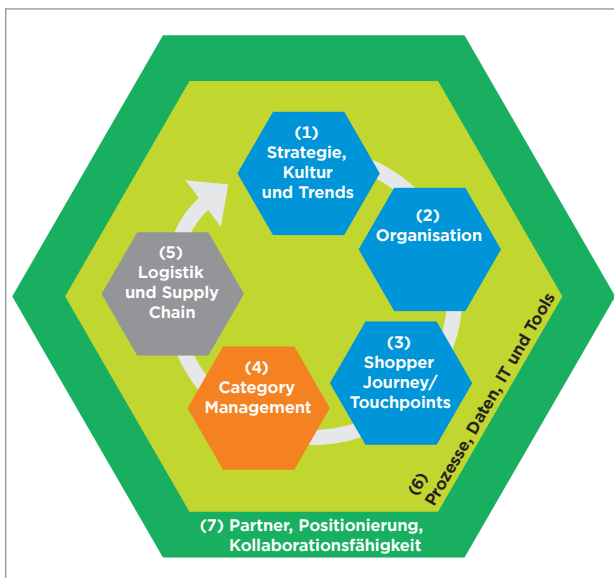


Abbildung 1: Framework – wichtigste Anforderungen im Omni-Channel-Umfeld (Quelle: Projektgruppe OCR GS1 Schweiz und Germany)

Dieses Framework dient als Orientierungshilfe der Empfehlung und berücksichtigt im Einzelnen folgende Aspekte:

- (1) Die **strategische und kulturelle Verankerung**, die Berücksichtigung von **Trends** wie auch die Flexibilität, um auf Trends reagieren zu können, sind Voraussetzungen für eine zielführende Entwicklung und erfolgreiche Implementierung einer Omni-Channel-Strategie. Entscheidungen zu Omni-Channel Retailing müssen auf höchster Ebene getroffen/gelebt werden. Unternehmen sollten dabei nicht beeinflussbare, äussere Faktoren wie die Marktentwicklung und gesellschaftliche Veränderungen, unternehmensstrategische Elemente wie Kultur, operationelle Kernprozesse wie Exzellenz und kommerzielle Opportunitäten berücksichtigen.
→ siehe Kapitel 2 «Omni-Channel Retailing im gesamten Unternehmenskontext»
- (2) Der Aufbau von effektiven und effizienten organisatorischen **Strukturen** ist ein entscheidender Erfolgsfaktor, um die notwendige Agilität im Omni-Channel-Umfeld zu erhalten. Voraussetzungen dafür sind eine funktionierende Prozessorganisation, eine aus-

geprägte Innovationskultur und ein gesamterfolgsorientiertes Anreizsystem.

- siehe Kapitel 2 «Omni-Channel Retailing im gesamten Unternehmenskontext»
- (3) Ein Unternehmen muss fähig sein, den Shopper und sein Verhalten zu verstehen. Der Shopper steht mehr denn je im Fokus. Die grösste Herausforderung im Omni-Channel-Umfeld ist, mit dem Shopper während der ganzen **Shopper Journey** in Verbindung zu bleiben.
→ siehe Kapitel 3 «Den Shopper verstehen»
- (4) Um die Ausgestaltung des Sortiments weiterhin auf die Bedürfnisse und Wünsche des Shoppers auszurichten, ist eine Ausweitung des bisherigen 8-Schritte-Ansatzes des **Category Management** auf eine Omni-Channel-Betrachtung notwendig. Ziel muss sein, einen einheitlichen Warenbestand und Markenauftritt über alle Vertriebskanäle sicherzustellen und dem Shopper die Möglichkeit eines einheitlichen, kanalübergreifenden Einkaufserlebnisses zu bieten. Da Category Management zu den Kernkompetenzen von GS1 Germany und GS1 Switzerland zählt, wird diesem Kapitel grosse Bedeutung zugeteilt.
→ siehe Kapitel 4 «Category Management im Offline-, Online- und Omni-Umfeld»
- (5) Die grossen Herausforderungen der **Logistik und Supply Chain** im Omni-Channel-Umfeld sind Geschwindigkeit, Flexibilität, Kosten und Bestandsmanagement. Die Informations- und Warenflüsse müssen über alle Bereiche der Supply Chain sichergestellt und synchronisiert werden. Automatisierte Warendisposition, standardisierte Warenflüsse und Optimierung der «letzten Meile» sind erforderlich. Infolgedessen ist es relevant, neue innovative Konzepte und Technologien zu nutzen und neue Prozesse zu evaluieren.
Aufgrund der Komplexität und des Umfangs dieses Aspekts wird in dieser Empfehlung nicht vertieft darauf eingegangen. GS1 Germany und GS1 Switzerland befassen sich allerdings bereits mit dieser Thematik und werden, sobald fundierte Kenntnisse gesammelt werden konnten, die Empfehlung entsprechend ergänzen.
- (6) Ein übergreifender Aspekt sind **Prozesse** und deren unterstützende **Systeme** und **Datenmodelle**. Lückenlose Prozesse, valide Stammdaten, präzise Bestandsdaten bilden die Basis. Die anspruchsvollen Aufgaben sind dabei die Echtzeit-Analysen, automatisierte Interaktionen und 1:1-Ansprachen. Die Erstellung einer Prozesslandkarte, die Wahl von geeigneten Datenmodellen und der Einsatz von Monitoring-Tools sind essenziell. Wenngleich neue Technologien Chancen mit sich bringen, müssen sie jeweils in die Systemlandschaft integriert werden.
→ siehe Kapitel 2 «OCR im gesamten Unternehmenskontext» und Kapitel 5 «Effizienzmessung»

(7) Die Wahl der **Partner** und die **Positionierung** auf dem Markt sind spezielle Herausforderungen für die Unternehmen. Die **Kollaborationsfähigkeit** ist ein neuer wichtiger Bestandteil in einem komplexer werdenden Umfeld. Die genau durchdachte Auswahl von geeigneten Partnern und Lieferanten kann die Komplexität vermindern und helfen, Fehlerquellen zu reduzieren. Um die Konfliktpotenziale zu minimieren, müssen in diesem Zusammenhang die Schnittstellen und Fähigkeiten klar definiert sowie in Verträgen oder Codes of Conduct festgelegt werden.

→ Dieser Aspekt wird nicht in einem separaten Kapitel abgehandelt, da in den einzelnen Kapiteln immer wieder auf diese Punkte zurückgegriffen wird.

1.4 Begrifflichkeiten

Im Omni-Channel-Umfeld werden verschiedene Bezeichnungen für den gleichen Kontext eingesetzt. Aus diesem Grund ist im Anhang ein Glossar mit den wichtigsten Begriffen und entsprechenden Definitionen aufgeführt. Es wurde auf eine einheitliche Verwendung von Begrifflichkeiten geachtet. Die Empfehlung spricht von Omni-Channel Retailing und vom Shopper als dem Endkunden.

1.4.1 Multi-, Cross- und Omni-Channel

Multi-, Cross-, Omni-Channel Retailing – was sind die Unterschiede? Zahlreiche Definitionen sind zu finden, verwendet werden die Begriffe allerdings oftmals für das Gleiche. Gleichgültig ob Multi-, Cross- oder Omni-Channel, mittlerweile wird von der Entwicklung hin zur

Verschmelzung aller Kanäle gesprochen. Im Lauf der Zeit wurden die Begriffe Multi- wie auch Cross-Channel durch Omni-Channel abgelöst. Auch wenn diese Begriffe/Ansätze oftmals in der Praxis identisch eingesetzt werden, bestehen deutliche Unterschiede bei deren Bedeutung, welche sich durch die Entwicklung neuer technischer Möglichkeiten erklären lassen.

Der Begriff Multi-Channel beschreibt, dass Händler mehrere Vertriebskanäle aufbauen. Multi-Channel steht damit für den Direktverkauf an Endkunden durch den Online-Kanal bei gleichzeitiger Nutzung von zwei oder mehreren Vertriebskanälen, wie beispielsweise Versandkataloge und stationärer Handel. Die einzelnen Kanäle werden übergreifend konsistent in Bezug auf Preise und Promotionen gehalten. Die Führung der Kanäle und der Systeme im Hintergrund erfolgt allerdings vollständig getrennt. Ein kanalübergreifendes Einkaufserlebnis ist dabei nicht möglich.

Cross-Channel geht bereits einen Schritt weiter. Das Ziel wird verfolgt, die verschiedenen Kanäle miteinander zu verknüpfen. Während des Kaufprozesses ist es für den Shopper möglich, von einem zum anderen Kanal zu wechseln, also beispielsweise ein Produkt online zu kaufen und offline abzuholen (Click & Collect, In-Store Pick-up). Eine Verschmelzung der Sortiments- und Verkaufsprozesse findet statt. Die Kanäle werden miteinander koordiniert, obwohl sie technisch und organisatorisch getrennt bleiben.

Im Gegensatz zu diesen zwei Ansätzen wird beim Omni-Channel-Ansatz eine vollkommene Verschmelzung angestrebt. Eine grundsätzliche Differenzierung der Begriffe Multi-, Cross- und Omni-Channel wird im MXO-Modell anschaulich verdeutlicht (siehe Abbildung 2).



Abbildung 2: MXO-Modell (Quelle: EHI)

1.4.2 Shopper und Consumer

Grundsätzlich muss zwischen dem Shopper, also der Person, die den Einkauf durchführt, und dem Konsumenten, der die gekauften Produkte konsumiert, unterschieden werden.

Konsumenten und Shopper sind oftmals unterschiedliche Gruppen, die sich in ihrem Verhalten unterscheiden. Konsumenten sind, wie der Name sagt, Personen, die Produkte konsumieren, also verbrauchen. Der Shopper hingegen ist derjenige, der die Produkte einkauft. Damit kann er mit dem Konsumenten identisch sein, muss aber nicht. Ein Beispiel hierfür ist die Mutter (Shopper), die für ihre Familie (Consumer) einkaufen geht.

Warum ist diese Unterscheidung wichtig? Bislang ist man in der Betrachtung von Marketingmassnahmen hauptsächlich von der Verwendung der Produkte und damit von der Konsumentensicht ausgegangen. Die Unterscheidung ist allerdings notwendig, da der Shopper letztendlich die Entscheidung trifft, ob ein Produkt gekauft wird oder nicht. Die Einflussfaktoren zu verstehen, die zu diesen Kaufentscheidungen führen, ist der Schlüssel zum Erfolg.

1.4.3 Stationärer Handel, Online-Handel und Online-Marktplatz

In dieser Empfehlung werden die Herausforderungen aus der Sicht des stationären Handels und des Online-Handels auf dem Transformationsprozess zum Omni-Channel Retailing beschrieben. Der Unterschied der beiden Vertriebsformen liegt im Wesentlichen darin, dass der stationäre Handel über physische Ladengeschäfte verfügt, während dies beim Online-Handel nicht so ist. Allerdings besitzen beide eigene Warenbestände und müssen sich damit auch allen warenwirtschaftlichen Herausforderungen wie Lagerumschlag, Kapitalbindung, Retouren usw. stellen. Hingegen ist der Online-Marktplatz eine reine Online-Vertriebsplattform, die weder eigene Geschäfte noch Warenbestände hat. An den Stellen im Dokument, wo es um warenwirtschaftliche Aspekte geht, wird der Online-Marktplatz als Referenz mit aufgeführt. Schwerpunktmässig befasst sich dieses Dokument mit der Beschreibung der Herausforderungen für den stationären und den Online-Handel.



Abbildung 3: Definition Consumer/Shopper (Quelle: GS1 Germany)

2. Omni-Channel Retailing im gesamten Unternehmenskontext

2.1 Summary

Um ein Unternehmen nachhaltig und erfolgreich zum Omni-Channel Retailer zu wandeln, sind einseitige, nur punktuelle Anpassungen innerhalb der Unternehmensorganisation nicht ausreichend. Vielmehr muss eine ganzheitliche Sichtweise erfolgen und den Dimensionen Strategie, Kultur und Prozesse gleichermaßen Beachtung geschenkt werden.

In einem ersten Schritt sollte Omni-Channel als fester Bestandteil in die Unternehmensstrategie integriert werden. Der Entscheid dazu muss auf höchster Führungsebene erfolgen. Bei der Strategieentwicklung müssen die Markt- und gesellschaftlichen Trends wie auch die unternehmensstrategischen Elemente berücksichtigt werden. Digitalisierung, demografischer Wandel, Urbanisierung und Globalisierung sind die Megatrends, die von Bedeutung sind beim Wandel zum Omni-Channel Retailer.

Ein weiterer erfolgsentscheidender Faktor ist die Etablierung einer Kultur, welche auf Omni-Channel ausgerichtet ist. Die Kultur muss von der obersten Führungsebene mitgetragen und gelebt werden. Erst dadurch kann es gelingen, sie erfolgreich bei den Mitarbeitenden und damit im Unternehmen zu verankern.

Zudem müssen bestehende Strukturen überdacht und wo nötig aufgebrochen und neu gestaltet werden. Dies bedeutet, dass die bestehende Organisation neu strukturiert und Aufgabenbereiche überdacht und wo nötig angepasst werden. Dieser Prozess sollte in interdisziplinären Teams und einem agilen Vorgehensmodell erfolgen. Empfehlenswert ist die Entwicklung zu einem ganzheitlichen, integrierten Unternehmen. Die Schlüsselbereiche im Omni-Channel Retailing sind Informatik/Daten und Systeme, Marketing/One Face to the Customer und Human Resources/Knowledge Management.

Darüber hinaus sind die Prozesse auf die neuen Anforderungen auszurichten. Unternehmen sind gefordert, die Komplexität in den einzelnen Prozessschritten zu reduzieren und Transparenz zu schaffen. Das Business Prozess Management (BPM) kann hierbei als hilfreiches Instrument zur Ausgestaltung der neuen Prozesse dienen.

2.2 Einleitung

Der Wandel zum Omni-Channel Retailer führt in einem Unternehmen zu vielfältigen, neuen und umfassenden Verknüpfungen der bestehenden Kanäle, um dem Kunden einen nahtlosen, kanalübergreifenden Einkaufsprozess

(Seamless Shopping) zu ermöglichen. Hierbei handelt es sich um eine interdisziplinäre Aufgabe, welche eine strategische, kulturelle, strukturelle wie auch prozessorientierte Verankerung im Unternehmen verlangt. Neue Geschäftsmodelle müssen mit dem Bewusstsein entwickelt werden, dass sich die Organisationsstruktur und die Unternehmensprozesse verändern müssen. Überlegungen bei der Schaffung neuer und der Anpassung bestehender Organisationsstrukturen spielen dabei eine wichtige Rolle. Dies wird oftmals unterschätzt und vernachlässigt.

Einseitige punktuelle organisatorische Anpassungen reichen nicht aus. Die Dimensionen Strategie, Kultur und Prozesse nehmen gleichermaßen eine wichtige Rolle ein und stellen für ein Unternehmen die entscheidenden Herausforderungen dar. In diesem Kapitel wird aufgezeigt, mit welchen strategischen, organisatorischen und prozessorientierten Herausforderungen sich ein Unternehmen beim Wandel zum Omni-Channel auseinandersetzen muss und welche Faktoren dabei berücksichtigt werden sollten.

2.3 Strategie, Kultur und Trends

2.3.1 Strategie

Die Ausarbeitung einer Omni-Channel-Strategie und deren Verankerung in der Unternehmensstrategie sind Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung von Omni-Channel in einem Unternehmen. Der Weg vom Single-Channel oder vom Multi-Channel zum Omni-Channel ist schwierig, da bestehende Strukturen und Prozesse tangiert werden.

Bei der Entwicklung der Strategie müssen Markt- und gesellschaftliche Entwicklungen sowie unternehmensstrategische Elemente berücksichtigt werden. Eine Basis für eine strategische Neuausrichtung in Richtung Omni-Channel bilden Shopper-, Markt- und Konkurrenzanalysen. Zu Beginn sollte ein Unternehmen allerdings die zentrale Frage «Wo stehen wir und wo möchten wir hin?» beantworten können. Eine Orientierungshilfe bietet hierzu das Modell von Dr. Brunner (siehe Abbildung 4).

Um vom Multi-Channel-Modus zum Omni-Channel-Modus zu gelangen, bestehen nach Brunner (2013) drei Ansätze:

(1) Durch Kundeninspiration glänzen: Bei diesem Ansatz wird im ersten Schritt nur ein geringes Niveau von kanalübergreifender Zusammenarbeit angestrebt (Cross-Media-Modus). Die Kundeninspiration wird mittels starker Marken-/Kommunikationskompetenzen gefördert. Dieser Ansatz verlangt eine starke

Kompetenz im Customer Relationship Management (CRM) und ist nur für Unternehmen geeignet, welche nicht stark von Online-Pure Playern bedroht werden.

- (2) Durch Service-Exzellenz überzeugen:** Dieser Ansatz erfordert eine starke Koordination und setzt ein hohes Niveau an kanalübergreifender Zusammenarbeit voraus. Tendenziell werden in einem ersten Schritt die Bereiche Einkauf und Logistik zusammengeführt. Dazu sind oftmals innovative Ansätze und ausgeprägte Supply-Chain-Kompetenzen notwendig. Die Kundendaten werden bei der Entwicklung gänzlich vernachlässigt, wodurch eine grosse Lücke in der CRM-Kompetenz entsteht. Unternehmen, welche diesen Ansatz wählen, haben zwar keinen unmittelbaren Druck von Online-Pure Playern, erkennen allerdings, dass Kunden den Online-Kanal nutzen.
- (3) Durch parallele Vorgehensweise punkten:** Beim integrierten Ansatz werden die Bereiche direkt zentralisiert und miteinander verknüpft. Die verschiedenen Bereiche arbeiten in bestimmten Projekten übergreifend miteinander zusammen. Die Unternehmen benötigen hierzu einen hohen Reifegrad. Gleichzeitig ist man überzeugt, dass durch den Omni-Channel-Ansatz ein relativer Vorteil gegenüber Online-Pure-Playern entsteht. Das Ziel beim Omni-Channel-Modus ist eine ganzheitliche Betrachtung und Zentralisierung. Internes Kanaldenken muss abgeschafft werden und eine Verschmelzung sämtlicher Kundenprozesse erfolgen. Auf welchem Kanal ein Produkt schlussendlich verkauft wird, ist nebensächlich. Der Shopper steht mehr denn je im Fokus.

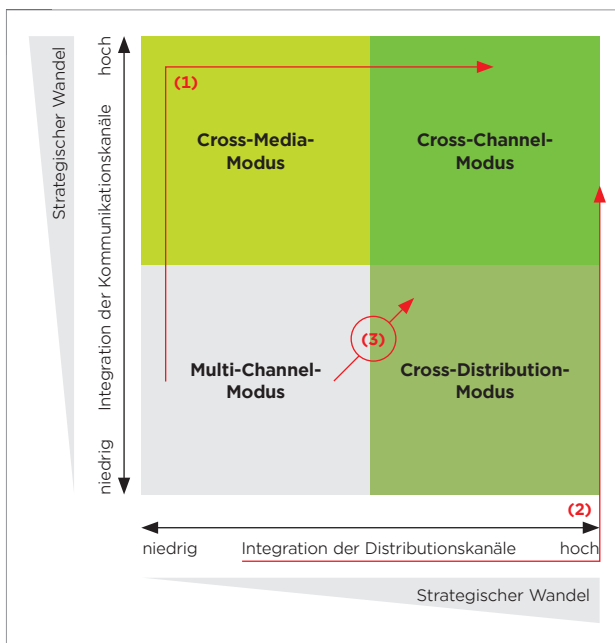


Abbildung 4: Strategie – die Cross-Channel-Matrix (Quelle: Dr. Felix Brunner, Dissertation, 2013)

Durch die kontinuierliche Veränderung des Shopperverhaltens und der Entwicklung des Marktes ist es für ein Unternehmen empfehlenswert, sich langfristig auf den Ansatz Omni-Channel zu fokussieren.

Kritische Fragen und Tipps für Praktiker 1: Strategie

Shopperverhalten

- ✓ Welches sind die attraktivsten Zielgruppen für das Unternehmen? Wie können diese begeistert werden?
- ✓ Wie verhalten sich die attraktivsten bestehenden und potenziellen Zielgruppen der Shopper Journey entlang? Welche Berührungspunkte (Touchpoints) werden genutzt – wann, wieso, wie?

Markt- und Konkurrenzanalyse

- ✓ Welches sind die relevanten Kräfte, die eine zukünftige Marktentwicklung erklären können?
- ✓ Welches sind die Schlüsselmassnahmen der Hauptkonkurrenten? Was kann von Unternehmen gelernt werden, die in ganz anderen Bereichen tätig sind?
- ✓ Wie kann sich das Unternehmen differenzieren und die Marktposition verteidigen oder sogar steigern? (Quelle: Brunner, 2013)

2.3.2 Kultur

Die Unternehmenskultur stellt einen erfolgsentscheidenden Faktor dar. Sie wird von den Mitarbeitenden eines Unternehmens gestaltet und auch nach aussen getragen. Die Etablierung einer Omni-Channel-Kultur im Unternehmen ist folglich entscheidend. Dies kann durch folgende Kernelemente erreicht werden:

- **Lernkultur:** Etablierung einer Lernkultur, um betroffenen Mitarbeitenden spezifische Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten.
- **Innovationskultur:** Einführung einer Innovationskultur, die Innovationen im Unternehmen fördert.
- **Organisationskultur:** Aufbau einer starken Organisationskultur, welche die Erreichung der Unternehmensziele fördert.
- **Gärtchen- und Konkurrenzdenken:** Abschaffung des Gärtchen- und Konkurrenzdenkens. Abteilungs-, kanalübergreifende und prozessorientierte Zusammenarbeit kann durch geeignete Ziel- und Anreizsysteme gefördert werden.
- **Vorbildfunktion:** Die Geschäftsleitung und das Mittelmanagement müssen die Zusammenarbeit und das Commitment aktiv vorleben. Damit fördern sie die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz der Omni-Channel-Strategie innerhalb des Unternehmens.

2.3.3 Trends

Digitalisierung, demografischer Wandel, Urbanisierung und Globalisierung sind langfristige, globale Trends – sogenannte Megatrends –, die eine relevante Bedeutung beim Wandel zu Omni-Channel Retailing besitzen. In der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens stellen Megatrends wichtige Bausteine dar.

Digitalisierung

Mit der Verbreitung von mobilen Endgeräten ist die ständige Erreichbarkeit bereits heute selbstverständlich. Mobile Endgeräte sind allerdings nur ein Teil der digitalen Vernetzung. Die Vernetzung von Alltagsgegenständen, Gebäuden und Wohnungen, Produktionsstätten und Lieferketten führt zum «Internet der Dinge». Die digitalen Technologien werden allgegenwärtig und nehmen Einfluss auf die Lebensführung, den unternehmerischen Erfolg und die Produktivität. Prozesse lassen sich in neuen, intelligenten Umgebungen vereinfachen. Durch die Digitalisierung entstehen für Unternehmen Innovationspotenziale. Im Gegenzug stellt sie für teils traditionelle Branchen eine starke Bedrohung dar, wenn diesen Veränderungen nicht oder nicht rechtzeitig begegnet wird. Dabei sind einige Branchen naturgemäß stärker betroffen als andere.

Demografischer Wandel

Die steigende Lebenserwartung und hohe Geburtenraten führen zu einer weiterhin stark wachsenden Weltbevölkerung. Das enorme Bevölkerungswachstum bezieht sich auf Entwicklungs- und Schwellenländern, während in den Industrienationen die Bevölkerungszahl stagniert bzw. schrumpft. Dieser Wandel hat einen spürbaren Einfluss auf viele Bereiche. Unternehmen stehen vor einigen Herausforderungen. Unter anderem besteht die Gefahr, dass bei einer alternden Bevölkerung die Innovations- und Wirtschaftskraft abnimmt und ein Fachkräftemangel eintritt. Ebenfalls wird sich der demografische Wandel in einem sich ändernden Konsum- und Einkaufsverhalten widerspiegeln.

Urbanisierung

Die Bevölkerungszunahme bringt ein Wachstum der Städte mit sich. Bereits heute lebt mehr als die Hälfte der Bevölkerung in städtischen Regionen. Diese Entwicklung wird sich in den nächsten Jahren stark beschleunigen. In den Entwicklungsländern wird von einer Verdoppelung der Stadtbevölkerung bis zum Jahr 2050 ausgegangen. Die globale Produktivität wird sich durch die Urbanisierung noch stärker auf die Städte konzentrieren. In Verbindung damit kämpfen die Städte mit Umweltproblemen wie Luftverschmutzung und Hygienemängeln. Als weitere Folge des Wachstums müssen Städte in die Bereiche Infrastruktur und Wohnungen investieren und gleichzeitig dafür sorgen, dass die Lebensqualität verbessert, energie- und ressourceneffizient gewirtschaftet und der Treibhausgasausstoß möglichst gering gehalten wird. Im Bereich der Logistik ergibt sich für Unternehmen beispielsweise die Chance, sich mittels stärkerer Vernetzung auf die letzte Meile zu spezialisieren.

Globalisierung

Die Staatsgrenzen und damit auch die Gütergrenzen lösen sich zunehmend auf. Durch die Globalisierung nimmt die Komplexität und wechselseitige Abhängigkeit

zu. Unternehmen vertreiben global ihre Produkte und produzieren weltweit. Dadurch steigt die Anfälligkeit der Wirtschaft für Krisen an. Die Krise in einem Land kann schnell zum Problem eines anderen Landes werden und bis zu einer Weltwirtschaftskrise anwachsen. Unterschiedliche wirtschaftliche Interessen können ausserdem zu geopolitischen Konflikten führen. Ebenso sind die westlichen Exportmärkte durch das steigende Interesse an lokalen Produkten und Marken aus den aufblühenden Märkten bedroht (UP^o Themencheck, Megatrends 2020 plus).

Im Gegensatz zu den vorher aufgeführten Megatrends sind die kurz- und mittelfristigen Trends durch die rasante dynamische Entwicklung der Digitalisierung schwieriger abschätzbar. Laufend können neue Entwicklungen und Tendenzen ausgemacht werden. Kaum setzt sich die Gesellschaft mit einem Trend auseinander, folgt bereits der nächste. Dabei kann nicht jedem Trend gleich viel Gewichtung zugetragen werden. Für Unternehmen ist es wichtig, sich nebst den Megatrends mit dem Markt bzw. den dynamischen Trends auseinanderzusetzen. Dadurch können frühzeitig neue wirtschaftliche Potenziale erkannt werden. Ein Unternehmen sollte daher genügend Flexibilität besitzen, um zeitnah und zielgerichtet auf Trends reagieren zu können.

2.3.4 Überblick – Kritische Fragen und Tipps für Praktiker

Kritische Fragen und Tipps für Praktiker 2: Überblick Strategie und Trends

Besteht das Bewusstsein,

- ✓ dass Geschäftsmodelle hinterfragt werden müssen?
- ✓ dass möglicherweise hohe finanzielle Investitionen entstehen?
- ✓ dass eine präzise Planung und auch eine hohe Flexibilität gefordert sind?
- ✓ dass sehr wahrscheinlich die Organisation angepasst werden muss?
- ✓ dass ein gemeinsames Verständnis zu den Begrifflichkeiten in Bezug auf Multi-, Cross- und Omni-Channel erarbeitet werden muss?
- ✓ wo das Unternehmen steht und welche Richtung eingeschlagen wird?

Tipp: Geschäftsmodelle, Wissen, Sprache, Erfahrungen und Hintergründe sind unterschiedlich, wenn man als Offliner online geht oder umgekehrt.
- ✓ Verfolgen alle Entscheidungsträger im Unternehmen ein gemeinsames Ziel?

Tipp: Die Beschreibung der Zieldefinition muss auf einen Bierdeckel passen, das heisst kurz und aussagekräftig sein.
- ✓ Verstehen alle, dass der Kunde zum POS wird und Ziele auf den Kunden ausgerichtet werden müssen?

Tipp: Die Betrachtung des veränderten Kundenverhaltens, der Kunden-Touchpoints und der Marktsituation ist zwingend notwendig.

2.4 Organisation – effektive interne Strukturen schaffen

Die Organisation bzw. der Aufbau der Organisation spielt eine wichtige Rolle, sobald sich ein Unternehmen für den Omni-Channel-Ansatz entschieden hat. Bestehende Strukturen werden aufgebrochen, Aufgabenfelder neu verteilt und eine enge Zusammenarbeit angestrebt. Ziel ist, effektive interne Strukturen zu schaffen.

Der Organisationsbegriff ist zweigeteilt. Es ist zwischen der Aufbau- und der Ablauforganisation zu unterscheiden. Während es bei der Aufbauorganisation um die Strukturierung eines Unternehmens in organisatorische Einheiten – Stellen und Abteilungen – geht, steht bei der Ablauforganisation die Ermittlung und Definition von Arbeitsprozessen – von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV) – im Vordergrund.

Zur erfolgreichen Neuorientierung ist es wichtig, dass die bestehende Aufbau- und die Ablauforganisation einen bestimmten Reifegrad vorweisen und auch dementsprechend gelebt werden. Um fehlerhafte Prozesse frühzeitig zu erkennen, sollte zu Beginn ein präzises Verständnis über die benötigten Prozesse im Unternehmen geschaffen werden. Im Idealfall werden vorab die neuen Omni-Channel-Prozesse definiert, um Schnittstellen in den verschiedenen Einheiten zu eruieren.

Nicht nur Händler selbst, auch Industriepartner sollten sich mit Überlegungen zu Anpassungen der Organisationsstruktur beschäftigen, um weiterhin ein kompetenter Ansprechpartner für aktuelle und potenzielle Kunden zu sein und um flexibel auf Trends reagieren zu können. Beim Category Management wird beispielsweise von einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel gesprochen. Damit eine solche Zusammenarbeit im Omni-Channel-Umfeld weiterhin funktionieren kann, muss die Industrie ihren Beitrag dazu leisten und über das nötige Know-how verfügen.

2.4.1 Aufbauorganisation

Grundvoraussetzung für ein effizientes Omni-Channel Retailing ist eine einheitliche, klar verständliche Organisation. Der Online- und der Offline-Handel sollten nicht in separaten rechtlichen Einheiten betrieben werden, sondern bis in die Fachbereiche unter jeweils einer einheitlichen Leitung zusammengefasst werden. Darüber hinaus sollte eine Entwicklung hin zur Prozessorganisation stattfinden, das heißt weg vom Abteilungs- hin zum Prozessdenken. Ein weiterer Punkt liegt in der Betrachtung bzw. Optimierung und Überwindung von Bruch- und Schnittstellen, sei es zwischen Fachbereichen oder Systemen.

Wie bereits im Kapitel 2.3.2 (Kultur) angesprochen, muss das Silodenken der einzelnen Bereiche verhindert bzw. abgeschafft werden, um ein agiles Vorgehen sicherstellen zu können. Dies wird durch einfache Strukturen, präzise AKV-Regelungen und den Einsatz von interdisziplinären, kanalübergreifenden Teams bzw. Omni-Channel-Teams

erreicht. Auch die Personalanreize sollten auf die kanalübergreifende Leistung von Categories ausgerichtet werden. Zu beachten ist, dass durch den Zusammenzug aller Bereiche der Bedarf an Intra-Company Collaboration massiv zunimmt.

Eine strukturierte Vorgehensweise ist unerlässlich. Die Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen müssen angepasst, das Thema Omni-Channel als fixer Agenda-Punkt festgelegt und ein etabliertes Projektmanagement eingesetzt werden. Ein agiles Vorgehensmodell bietet hierfür die beste Voraussetzung.

Weil Omni-Channel nur interdisziplinär funktioniert, ist eine entsprechende Stellenbesetzung erforderlich.

Kritische Fragen und Tipps für Praktiker 3: Aufbauorganisation

- ✓ Wurde ein Omni-Channel-Team ins Leben gerufen?
- ✓ Ist die Zusammenstellung des Teams richtig?
- ✓ Ist das Team interdisziplinär aufgestellt? Werden alle Bereiche berücksichtigt?
- ✓ Besteht ein Commitment der gesamten Belegschaft im Unternehmen?
 - Tip:** Das Commitment funktioniert nur Top-down.
- ✓ Verfolgen alle Beteiligten die gleiche Vision?
- ✓ Wurde das Mission-Statement gemeinsam erfasst? Wird es von allen mitgetragen?
- ✓ Bestehen gemeinsame Glaubensgrundsätze?
- ✓ Wurde das Erfolgsbeteiligungsprogramm angepasst? Sind die neuen persönlichen Ziele und Verantwortlichkeiten geklärt?
- ✓ Ist man sich bewusst, dass sich die Organisations- und Kommunikationsstruktur verändern wird?
- ✓ Kennt man die Dringlichkeit einer strukturierten Vorgehensweise mit klar definierten Zielen und Schritten, um die Problematiken zu Budget, Zeitknappheit und überforderten, überlasteten Mitarbeitern im Griff zu halten?

2.4.1.1 Organisationsanpassung

Eine erfolgreiche Organisationsentwicklung bringt eine angemessene Balance zwischen Differenzierung, Integration, Neugierde, Flexibilität, Stabilität und Zuverlässigkeit mit sich, um künftige Erfolgspotenziale aufzuspüren bzw. auszuschöpfen.

Um sich erfolgreich im Omni-Channel-Umfeld bewegen zu können, ist eine vollständige Anpassung der Organisationsstruktur empfehlenswert. In diesem Zusammenhang sollte ein ganzheitlicher, integrierter Ansatz verfolgt werden. Dies bedeutet, dass die Organisationsstruktur dünn, flach und integriert aufgebaut wird. Rückgrat der Organisation bilden zentralisierte Bereiche wie Marketing, Verkauf, Einkauf, Logistik und Controlling unter Berücksichtigung aller Kanäle. Unternehmen sollten vermeiden, nur eingeschränkte oder gezielte Anpassungen der Organisationsstruktur vorzunehmen und dabei einzelne Touchpoints separat zu führen. Ziel ist: weg von der Funktionsorganisation hin zur Prozessorganisation.

Praxisbeispiele

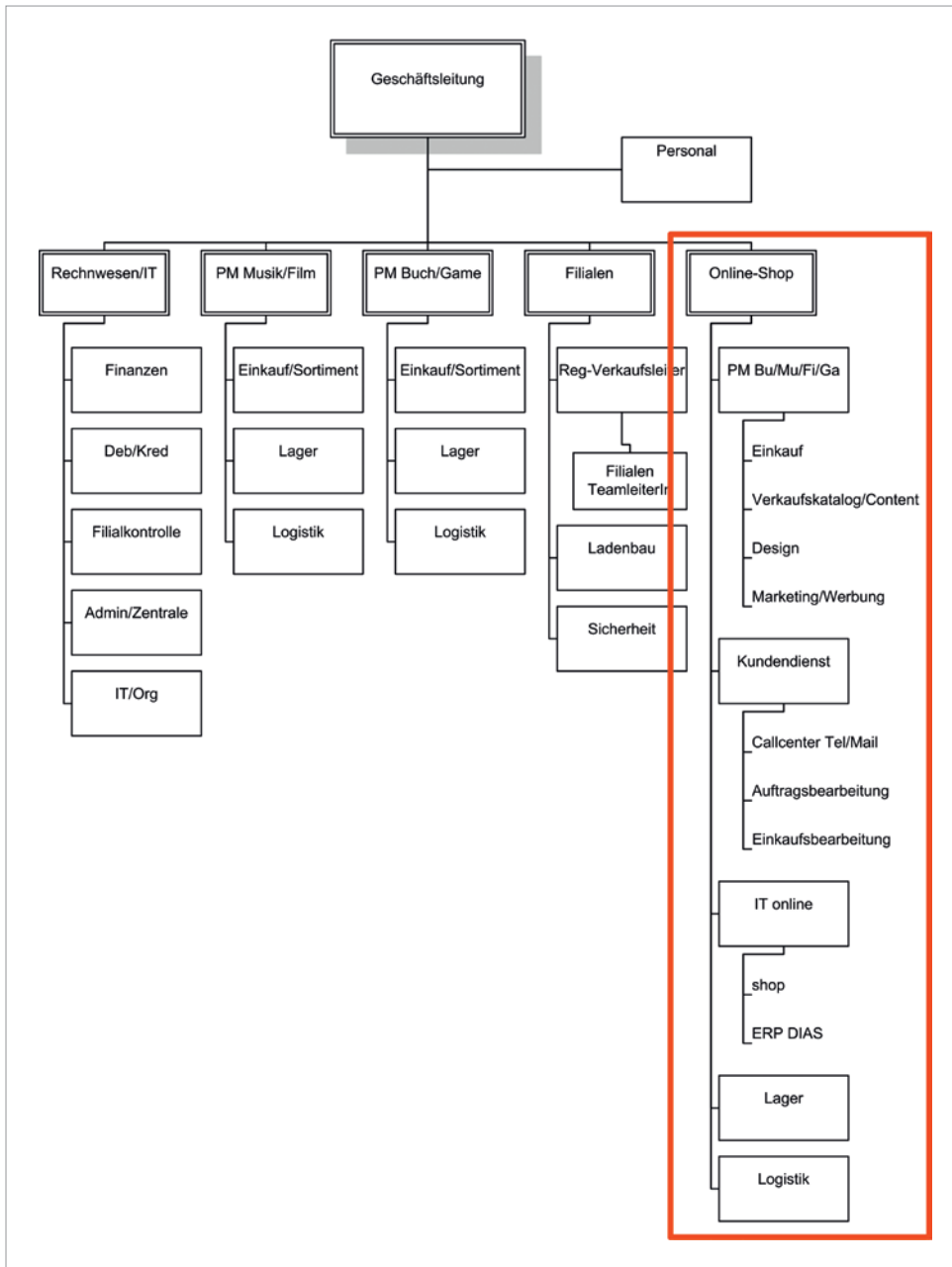


Abbildung 5: Praxisbeispiel Funktionsorganisation ohne Omni-Channel-Integration (Quelle: Ex Libris)

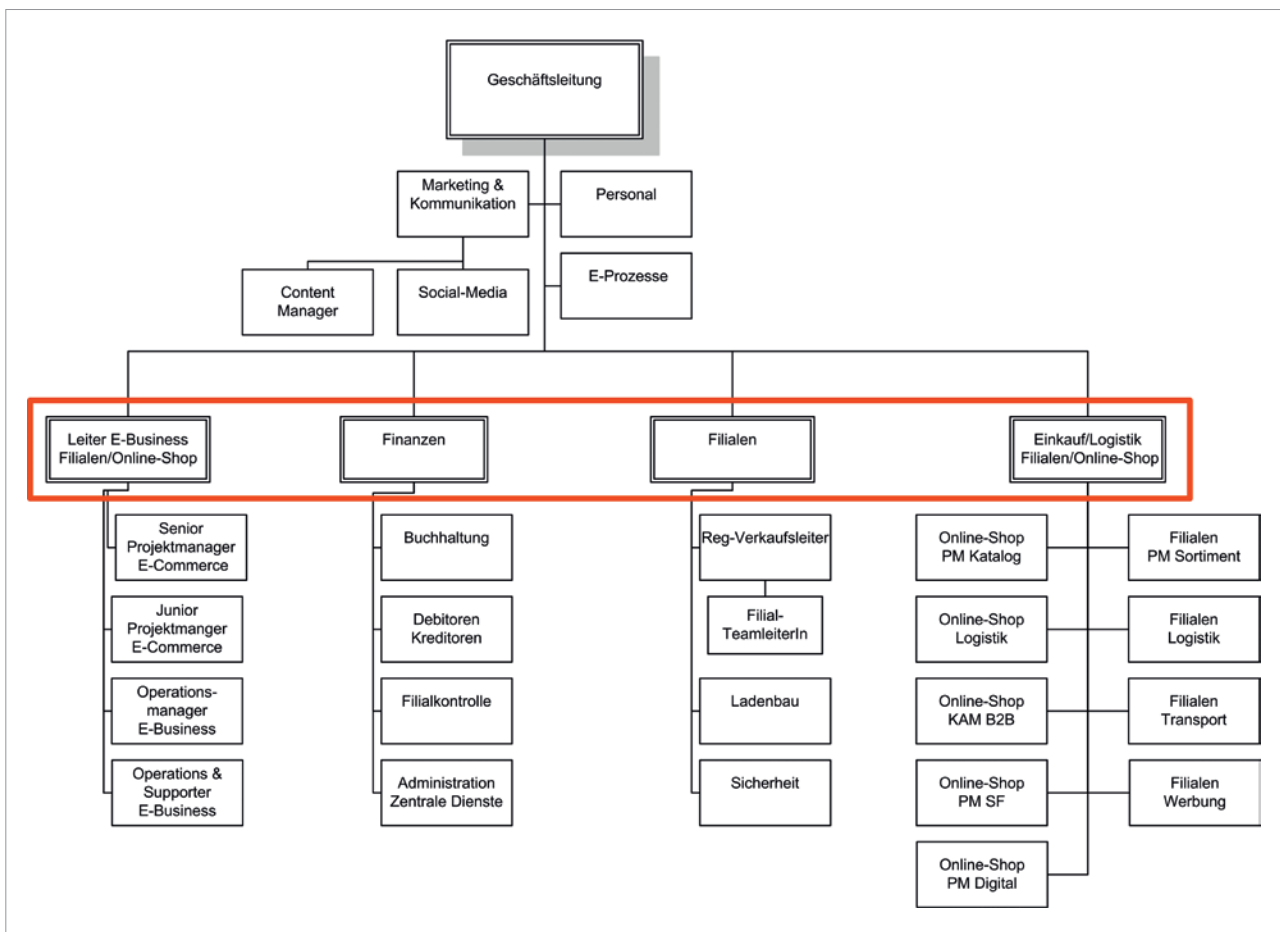


Abbildung 6: Praxisbeispiel Prozessorganisation mit Omni-Channel-Integration (Quelle: Ex Libris)

Kritische Fragen und Tipps für Praktiker 4: Organisationsanpassung

- ✓ Welche Organisationsanpassungen sind notwendig?
- ✓ Besteht ein nachhaltiges Omni-Channel-Commitment über alle Bereiche hinweg?
- ✓ Sind wirksame Stabsfunktionen mit übergreifendem Durchgriff aufgebaut?
- ✓ Ist die Aufbauorganisation einfach und klar verständlich?
- ✓ Können Aufbau- und Ablauforganisation rasch bzw. sofort umgestellt werden?
- ✓ Ist das klassische Silodenken aufgehoben?
- ✓ Besteht ein gemeinsames Verständnis, eine gemeinsame Denkweise?

2.4.1.2 Schlüsselbereich - IT/Daten und Systeme

Um Visionen umzusetzen, ist die Einstellung und Bereitschaft seitens der Informatik elementar. Ohne ausgeprägte IT-Kompetenz ist ein Strategiewechsel zum Scheitern verurteilt. Es muss ein Zusammenspiel zwischen IT und den anderen Bereichen sichergestellt werden können. Der Bereich IT/Daten und Systeme nimmt eine übergreifende Rolle ein.

Die zentrale Datenhaltung und systemische Integration sämtlicher Daten muss sichergestellt werden können. Beispielsweise sollte die Möglichkeit bestehen, Datenmodelle

ins ERP zu integrieren, um eine exaktere Ressourcenplanung vornehmen zu können. Darüber hinaus müssen Stammdaten einheitlich geführt werden, sodass für alle Kanäle die benötigten Informationen zur Verfügung stehen. Der Umgang mit Shopper-Daten nimmt im Omni-Channel-Umfeld eine zentrale Rolle ein.

Eine weitere Herausforderung ist die Abbildung der Supplier-Struktur in Bezug auf Einkauf/ Warenwirtschaftssystem/Stammdatenmanagement. Vertiefte Überlegungen hinsichtlich der neuen System-Architektur sind angebracht. Es müssen folgende Fragen beantwortet werden:

- Welche Datenverfügbarkeit ist erstrebenswert?
- Welche Ansprüche gelten bezüglich der Durchlaufzeiten und der Qualität?
- Welche Informationen sollen wie als Entscheidungshilfen genutzt werden?

Die Systeme müssen so ausgelegt werden, dass eine Echtzeit-Verarbeitung möglich ist. Batch-Prozesse können das heutige Informationsbedürfnis der Kunden nicht mehr wie gewünscht abdecken.

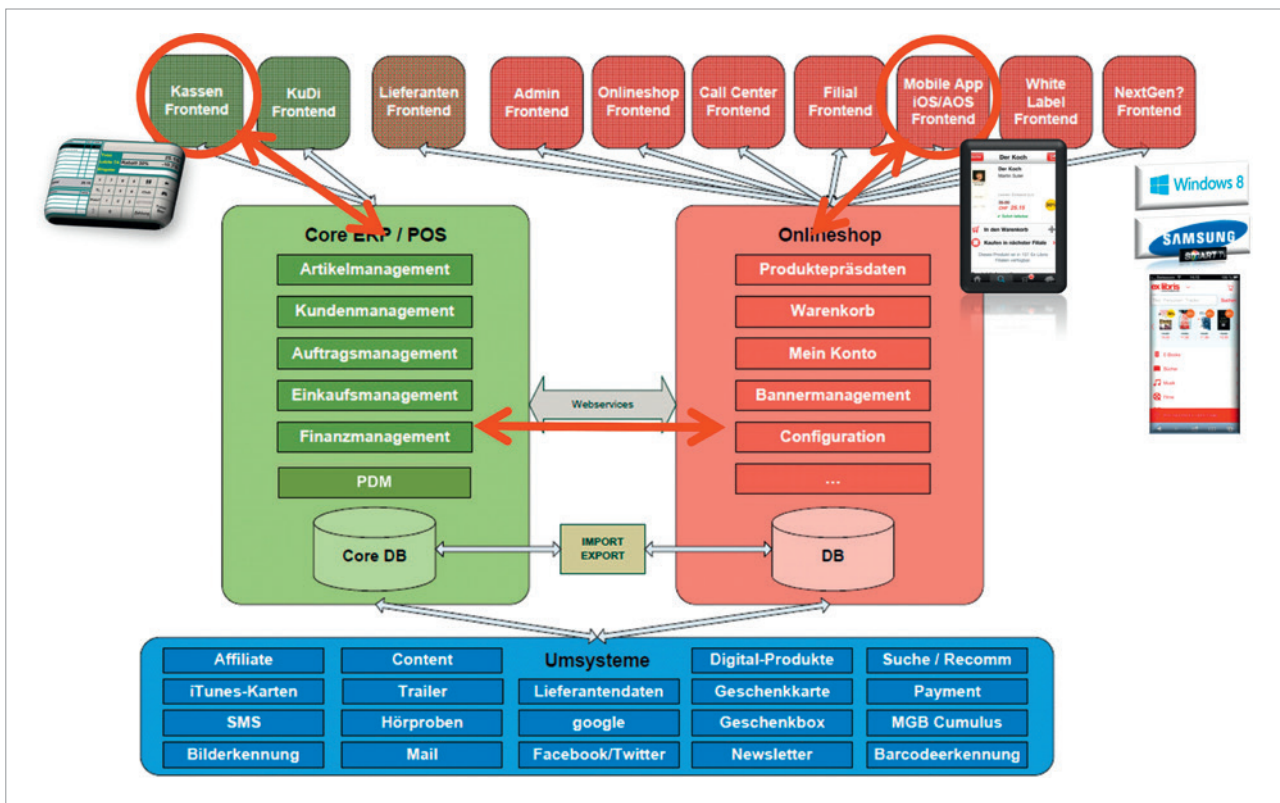


Abbildung 7: Praxisbeispiel einer neuen System-Architektur (Quelle: Ex Libris)

Kritische Fragen und Tipps für Praktiker 5: Schlüsselbereich IT/Daten und Systeme

- ✓ Sind Mandat und Governance der IT klar definiert und kommuniziert?
- ✓ Ist eine intensive und kooperative Zusammenarbeit mit dem Omni-Channel-Team sichergestellt bzw. ist die IT Teil des Omni-Channel-Teams?
- ✓ Sind sich alle bewusst, dass es sich bei Omni-Channel nicht primär um ein technisches bzw. IT-Projekt, sondern um ein unternehmerisches Vorhaben handelt?
- ✓ Ist das Wissen über Standards und Best Practices vorhanden?
- ✓ Sind die Zielprozesse skalierbar und ist das Potenzial für eine Automation ausgeschöpft?

2.4.1.3 Schlüsselbereich - Marketing/One Face to the Customer

Eine weitere Schlüsselfunktion nimmt das Marketing ein. Ziel von Omni-Channel ist ein kanalübergreifender, einheitlicher Marktauftritt, um den Wiedererkennungseffekt, aber auch die Informationsverlässlichkeit und Informationskonsistenz sicherzustellen.

Die Integration aller Kanäle ist notwendig. Deshalb steht die Organisation vor der Herausforderung, den Bereich Marketing zu zentralisieren. Jeder Kanal muss darüber informiert sein, was der andere tut. Internes Konkurrenz- und Gärtchendenken muss abgeschafft werden, um das Ziel «One Face to the Customer» erreichen zu können.

Eine zentrale Schlüsselrolle spielt die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden zwischen den Kanälen (online/off-line), die ohne klare, offene Kommunikation nicht funktionieren kann.

Im gleichen Sinne ist eine enge Zusammenarbeit von IT und Marketing unabdingbar. Beide Bereiche müssen lernen, vermehrt und enger zusammenzuarbeiten, um gemeinsame Lösungen zu erarbeiten, die sowohl visuell als auch technisch überzeugen.

Welche Marketing- und Kommunikationsmassnahmen für das Omni-Channel Retailing notwendig sind und worauf im Detail geachtet werden muss, wird im Kapitel 3 «Den Shopper verstehen» näher erläutert.

Kritische Fragen und Tipps für Praktiker 6: Schlüsselbereich Marketing/One Face to the Customer

- ✓ Wie sollen die Vertriebs- und Kommunikationskanäle koordiniert werden?
- ✓ Welche Omni-Channel Services werden geschaffen?
- ✓ Sind die Prozesse schlank und einfach umsetzbar?
- ✓ Kommt die Botschaft bei den Kunden auf allen Kanälen richtig an?

Tip: Eine präzise Kommunikation ist notwendig (einfache, kurze, plakative Botschaft).

2.4.1.4 Schlüsselbereich – Human Resources / Knowledge Management

Voraussetzung für eine erfolgreiche Integration von Omni-Channel im Unternehmen bildet die richtige Zusammensetzung der Mitarbeitenden. Mit dem Wandel werden neue Positionen geschaffen, was Um- und Neubesetzungen erfordert. Mitarbeitende müssen sich von alten Rollenbildern und Stellenbeschreibungen loslösen und sich neu orientieren. Sollte dies nicht erfolgen, besteht die Gefahr der Unzufriedenheit und der Gefährdung der Veränderung. Nur Mitarbeitende, welche die Strategie mittragen, können die Veränderung aktiv mitgestalten und unterstützen. Der Beitrag, den jeder Mitarbeitende zu leisten hat, sollte in den persönlichen Zielen festgelegt werden.

Aufgabe des Unternehmens ist es, den Mitarbeitenden durch Informationen und Schulungen das Verständnis für Omni-Channel Retailing näherzubringen. Omni-Channel muss ein Bestandteil der internen Weiterbildung werden und kontinuierlich fortgeführt werden. Ziel von Schulungen bzw. Workshops ist, die internen Unsicherheiten zu minimieren, neues Prozessdenken zu schaffen, individuelle Potenziale zu erkennen, den Kundenumgang zu verbessern, ein Umdenken von «mein Kunde» zu «unserem Kunden» (kanalübergreifend) zu erreichen wie auch die Mitarbeitenden als USP einzusetzen. Hilfreich für die Mitarbeitenden ist ausserdem die Erarbeitung eines praxisbezogenen Workbooks zu den Themenfeldern Umgang mit Fragen, Retouren, übergreifende Kommunikationsmassnahmen usw.

Der Know-how-Transfer in und zwischen den Organisationseinheiten ist ein wichtiger Bestandteil. Um Agilität zu gewinnen, ist es auch notwendig, dass das Topmanagement lernt, bestimmte Aufgaben in die Linie zu delegieren.

Kritische Fragen und Tipps für Praktiker 7: Schlüsselbereich HR/Knowledge Management

- ✓ Ist erkannt, dass die Organisationsentwicklung Personalveränderungen verlangt?
- ✓ Welche Verschiebungen wird es geben?
- ✓ Müssen neue Stellen geschaffen, alte Stellen gestrichen werden?
- ✓ Ist intern (genügend) Know-how vorhanden?
- ✓ Interne oder externe Besetzung?
- ✓ Wie können Widerstände der Mitarbeitenden verhindert werden?
- ✓ Welche Aufgaben können in die Linie delegiert werden, damit eine aktive Mitwirkung stattfindet? Welche Aktivitäten dürfen nicht weitergegeben werden?
- ✓ Wie kann der Know-how-Verlust zwischen Management- und operativer Projektebene verhindert werden?

Tipps: Einbezug von Fachspezialisten und nicht nur Bereichsleitern in Entscheidungsgremien.

2.4.2 Ablauforganisation

Die Ablauforganisation richtet sich an den Prozessen aus. Effektivität, Effizienz und Qualität sind in der Regel die Treiber. Ziel sind kundenfreundliche, optimal abgestimmte und möglichst schlanke sowie skalierbare Arbeitsprozesse und Teilaufgaben.

Die Arbeitsprozesse wie auch Teilaufgaben müssen im Zuge der Einführung von Omni-Channel auf den Kunden ausgerichtet, erneuert und angepasst werden. Angesichts der raschen Entwicklungen muss die Ablauforganisation agil und anpassungsfähig reagieren können.

2.5 Prozesse

Durch die Veränderung zum Omni-Channel werden die operationellen Prozesse auf die neuen Anforderungen ausgerichtet. Das Beispiel der Prozesslandschaft von Tchibo zeigt, welche Bereiche bzw. Prozesse unter anderem durch den Einsatz des Cross- bzw. Omni-Channel-Ansatzes betroffen sind (siehe Abbildung 8).

Mit Omni-Channel nimmt die Komplexität zu. Die Komplexität in den einzelnen Schritten ist so weit zu reduzieren, dass der notwendige Informationsinhalt für den entsprechenden Prozessschritt beibehalten und der Mitarbeiter bzw. Shopper nicht überfordert wird. Ebenso wichtig ist, dass Prozessbarrieren identifiziert und abgebaut werden. Klare Prozessverantwortlichkeiten und einfache Entscheidungsregeln schaffen Transparenz. Bei der 360-Grad-Prozesssicht darf allerdings die Verzahnung mit den verschiedenen Kanälen nicht unterschätzt werden. Bereits beim Prozessdesign muss das Augenmerk auf die Gesamtsicht, das heisst den Einbezug aller Kanäle, gelegt werden.

Des Weiteren ist den unterschiedlichen Geschwindigkeiten der Prozesse und den Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen. Online ist beispielsweise eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit zwingend notwendig, während das Offline-Geschäft typischerweise durch zahlreiche Abstimmungsrunden geprägt wird. Auch ist unter anderem zu klären, ob kanalübergreifend derselbe Listungsprozess eingesetzt werden soll oder ob aufgrund des Wegfalls von räumlichen Restriktionen ein separater Listungsprozess zur Anwendung kommt. Auf jeden Fall ist darauf zu achten, dass eine reibungslose Zusammenarbeit funktioniert. Dabei ist ausserdem eine strategische und organisatorische Abstimmung mit den Schlüsselpartnern (Kunden, Lieferanten, Dienstleister) unerlässlich.

Neue Geschäftsmodelle mit angepassten Prozessen stellen die Ressourcenzuweisung auf den Prüfstand. Unter Ressourcen sind die internen und externen Mitarbeiter, Equipment, Technologien, Budget und Produktdesign zu berücksichtigen.

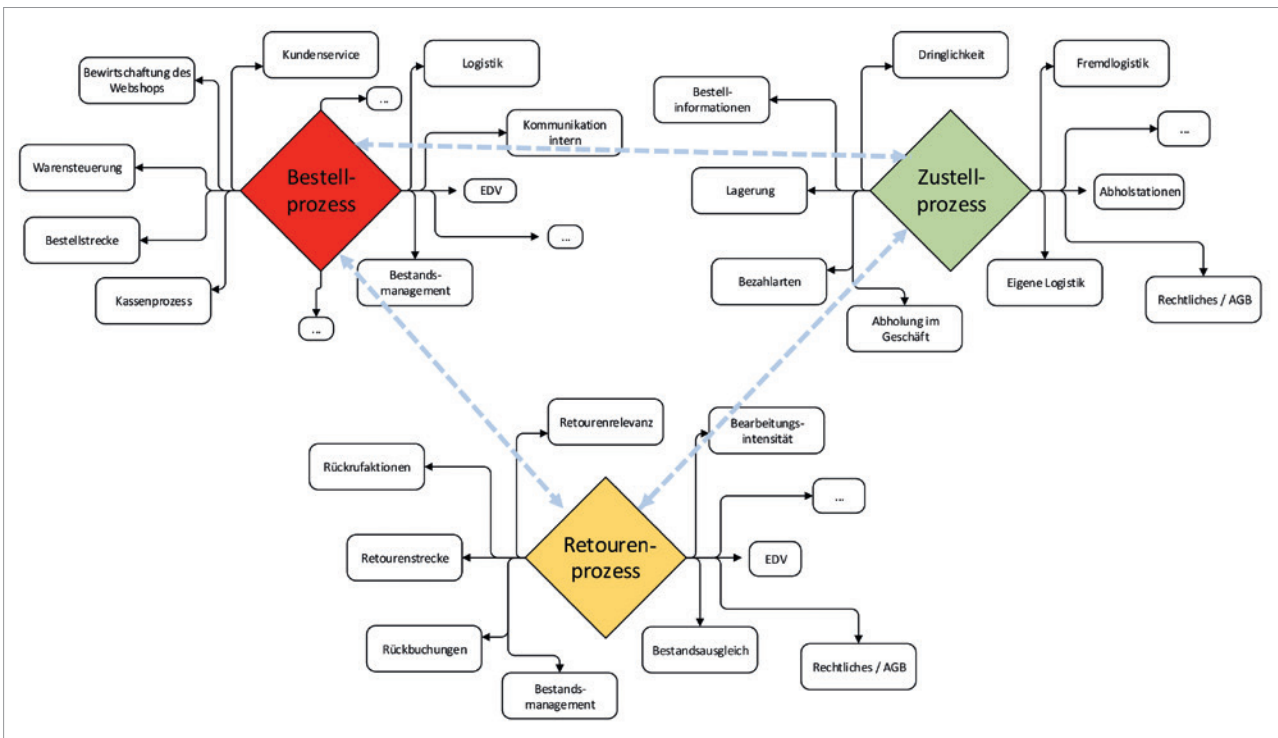


Abbildung 8: Beispiel einer Prozesslandschaft im Omni-Channel-Umfeld (Quelle: Tchibo, 2014)

2.5.1 Ausgestaltung der Prozesse

Mit dem Business Prozess Management (BPM) besteht ein ganzheitlicher Ansatz, in dem alle Geschäftsprozesse auf die Unternehmensstrategie abgestimmt werden. End-to-end-Prozesse werden identifiziert, entworfen, analysiert, umgesetzt, eingeführt, kontrolliert und kontinuierlich verbessert. Omni-Channel Retailing erfordert von Unternehmen erhöhte Agilität und Dynamik sowie kürzere Reaktionszeiten und enger vernetzte Kommunikationswege bei komplexer werdenden Prozessen. Das BPM ist deshalb – speziell auch für das Omni-Channel-Management – ein zentrales Instrument. Folgende Stufen werden beim BPM-Prozess berücksichtigt:

- **Prozessorganisation:** Bei der Weiterentwicklung der Ablauforganisation richtet sich die Abwicklung aller Aufgaben sukzessive nach der Prozesssicht aus und wandelt sich zur Prozessorganisation, die eine wichtige Komponente für ein effizientes und effektives Omni-Channel-Management ist. Auf dieser Stufe werden die Verantwortlichkeiten zur Prozesssteuerung definiert und die prozessbezogenen Ziele festgelegt, welche an die persönlichen Ziele gebunden sind.
- **Prozesstransformation:** Die Einführung von Omni-Channel Retailing bedeutet in der Regel, dass auch eine umfassende und tiefgreifende Transformation der Prozesse angestoßen wird. Einerseits ist dazu ein etabliertes und gelebtes Projektmanagement sehr wichtig, um die gesetzten Ziele aus Sicht von Kosten, Zeit und Qualität zu erreichen. Andererseits ist der

Einsatz des Change Management relevant, um Akzeptanz bei allen Beteiligten und Betroffenen zu erzielen.

- **Prozessorientierung:** Die Prozessorientierung umfasst folgende fünf Blickwinkel mit entsprechenden Fragestellungen:

Sicht	Fragestellung
Strategie	Welche Prozesse bzw. welche Prozessschritte haben einen relevanten Einfluss in der Wertschöpfungskette?
Management	Wer ist an den Prozessen in welcher Rolle beteiligt (Führung, Mitarbeit, Entscheidung usw.)?
Abläufe	In welchen operativen Schritten und in welcher Entscheidungsfolge laufen die Prozesse ab?
Controlling	Welche Leistungsmaßstäbe und Messgrößen werden an die Ergebnisse der Prozesse angelegt?
IT	Welche prozessunterstützenden Technologien werden eingesetzt?

Tabelle 1: Prozessorientierung (Quelle: Projektgruppe OCR GS1 Schweiz und Germany)

- **Einführung von Prozessen:** Die Phasen bei Prozesseinführungsprojekten entsprechen den klassischen Projektphasen. Die spezifischen prozessbezogenen Aspekte werden in den entsprechenden Phasen eingebettet. Details zu den einzelnen Projektphasen gestützt mit wertvollen Praxisbeispielen im Omni-Channel-Kontext sind im Anhang zu finden.

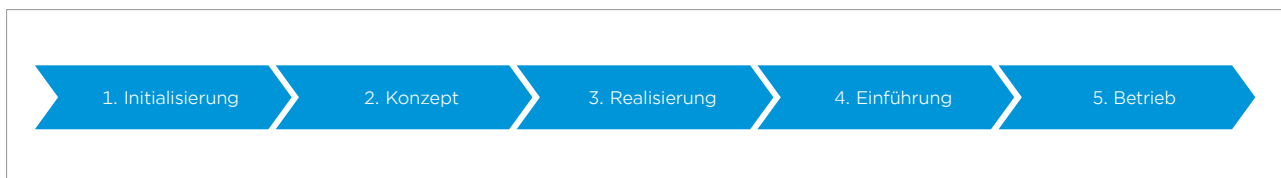


Abbildung 9: Prozessschritte (Quelle: Projektgruppe OCR GS1 Schweiz und Germany)

2.6 Überblick – Kritische Fragen und Tipps für Praktiker

- ✓ Ist man sich im Klaren, dass Omni-Channel enorm hohe Anforderungen an die Organisation stellt?
- ✓ Wird der Komplexität genügend Rechnung getragen?
- ✓ Besteht genügend Flexibilität?
- ✓ Besteht das Bewusstsein, dass es sich beim Omni-Channel um kein rein technisches Projekt handelt und es ein Zusammenspiel zwischen allen Bereichen benötigt?
- ✓ Ist eine Abstimmung zwischen den Bereichen gewährleistet?
- ✓ Sind die Prozesse auf die Vertriebskanäle abgestimmt?
Hinweis: Prozesse können nicht 1:1 von einem Kanal zum anderen adaptiert werden.
- ✓ Ist ein klarer Fokus gesetzt?
Hinweis: Es benötigt eine bedachte Abstimmung, welche schnell umgesetzt werden kann.
- ✓ **Zum Schluss: Beachten Sie Details!**

3. Den Shopper verstehen

3.1 Summary

Im Omni-Channel-Umfeld ist der Schlüssel zum Erfolg, den Shopper und sein Verhalten zu verstehen. Durch das Generieren von Shopper Insights, der Segmentierung aller Shopper in einzelne Cluster und der Analyse der Shopper Journey, besteht für Unternehmen die Möglichkeit, die Shopper besser zu verstehen und gezielter anzusprechen. Mittels qualitativer und quantitativer Research-Methoden lässt sich herausfinden, wie der Shopper denkt, fühlt und sich wie und warum für einen Kauf entscheidet (Shopper Insights).

Da sich alle Shopper aufgrund ihrer persönlichen Bedürfnisse und der daraus resultierenden Verhaltensweisen unterscheiden, wäre eine individuelle Ansprache die Musterlösung. Die individuelle Ausrichtung des POS auf jeden einzelnen Shopper ist im stationären Handel allerdings nicht umsetzbar. Daher müssen bei der 1:1-Ansprache im Omni-Channel-Umfeld Abstriche gemacht werden, obwohl eine solche Ansprache im Online-Handel technisch problemlos möglich wäre. Aus diesem Grund wird eine Segmentierung der Shopper auf Clusterebene empfohlen. Grundsätze zur Clusterbildung sind Unterscheidbarkeit, Messbarkeit und Umsetzbarkeit. Die Clustermodelle sollten unter Berücksichtigung folgender Kriterien gebildet werden: geografisch, soziodemografisch, psychografisch, nutzenbezogen und verhaltensbezogen (Shoppersegmentierung).

Unternehmen stehen zusätzlich vor der Herausforderung zu wissen und zu verstehen, wo sich der Shopper befindet und wie eine zielgerichtete Kommunikation aufgebaut werden kann. Zentrales Hilfsmittel stellt die Shopper Journey dar. Die Shopper Journey bezeichnet alle Touchpoints (Berührungspunkte) eines Shoppers mit einer Marke, einem Produkt oder einer Dienstleistung vor, während und nach einem Kauf. Im Omni-Channel-Umfeld unterscheidet sich die Shopper Journey je nach Branche, Unternehmen oder Produktangebot aufgrund von unterschiedlichen Startpunkten, Länge und Dauer des Kaufprozesses. Die eine allgemein gültige Shopper Journey existiert nicht, sondern es gibt viele individuelle. Die Shopper Journey ist wichtig, um Antworten auf die Fragen nach dem Wie, Wann, Wo und Warum beim Kaufprozess zu bekommen und dadurch den Shopper besser verstehen zu können. Nicht zu unterschätzen ist die hohe Komplexität im Omni-Channel-Umfeld aufgrund der hohen Interaktion zwischen den Touchpoints (Shopper Journey).

3.2 Einleitung

Wer ist eigentlich der Shopper? Shopper sind letztlich alle, die einen Einkauf tätigen (siehe Kapitel 1.4 «Begrifflichkeiten»). Dabei sind die Bedürfnisse und das sich daraus ableitende Kaufverhalten entscheidend, was, wo, wann, wie und warum gekauft wird. Um die Bedürfnisse des Shoppers bestmöglich bedienen zu können, ist das Wissen über den Shopper mit allen zur Verfügung stehenden Informationsquellen ausschlaggebend. Dies bietet dem Omni-Channel-Händler ungeahnte Möglichkeiten, aber auch ganz neue Herausforderungen. Trotz aller neuen Möglichkeiten der Informationsgewinnung bleibt der Shopper ein menschliches Wesen, dessen Verhalten es zu verstehen gilt. Dies hat der stationäre Handel bereits früh erkannt. Mithilfe von Category Management und Shopper-Marketing-Prozessen haben stationäre Händler klare Vorteile gegenüber Wettbewerbern erzielen können. Der Schlüssel zum Erfolg ist, zu verstehen, weshalb der Shopper eine Kaufentscheidung getroffen hat. Jeder Shopper ist eine eigenständige Persönlichkeit mit individuellen Vorlieben, Verhaltensweisen, Einstellungen usw. Um den Shopper und sein Verhalten zu verstehen und aus diesen Erkenntnissen Handlungsoptionen abzuleiten, sind nachstehende drei Schritte notwendig:

1. Generierung von **Shopper Insights**.
2. **Segmentierung** der Gesamtheit der Shopper in einzelne Cluster.
3. **Analyse der Shopper Journey** mit den das Kauf- und Entscheidungsverhalten beeinflussenden Touchpoints.

Diese Schritte haben sich bereits im stationären Handel bewährt, lassen sich aber durchaus auch auf den Online-Handel adaptieren. Letztendlich handelt es sich immer um den gleichen Shopper und seine grundsätzlichen Verhaltensweisen und Einstellungen. Zu berücksichtigen ist, dass durch das Omni-Channel-Umfeld neue Dimensionen wie auch Instrumente und damit auch Messmethoden hinzukommen. In den nachfolgenden Kapiteln wird dargestellt, inwiefern sich die bisherigen stationären Dimensionen auf das Omni-Channel Retailing umsetzen lassen und auf welche Faktoren geachtet werden sollte.

3.3 Shopper Insights

Um die grundsätzlichen Verhaltensweisen des Shoppers zu verstehen, ist wichtig zu wissen, wie er denkt, fühlt, wie und warum er sich für einen Kauf entscheidet. Dazu können verschiedene qualitative und quantitative Research-Methoden angewandt werden. Verschiedene Beispiele hierfür sind in der Abbildung 10 dargestellt.

Generell lassen sich die Methoden in die Bereiche Befragung, Beobachtung und Datenanalyse unterteilen. Dabei ist zwischen der offenen und der verdeckten Methodik zu unterscheiden. Einzelne Methoden, wie die Befragung, können nur offen durchgeführt werden. Eine gewisse Beeinflussung der Probanden ist nicht zu vermeiden. Die in der Abbildung 10 abgebildeten Methoden finden vorwiegend bei der Verhaltensmessung im stationären Handel Anwendung, können aber auch bei der Optimierung von Internetseiten in Online-Shops genutzt werden, beispielsweise Eye Tracking.

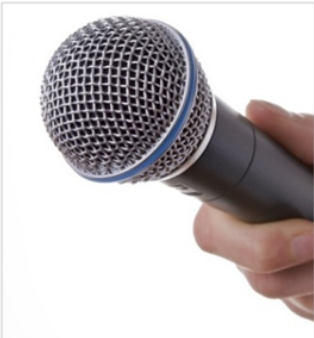
Ein umfangreiches Wissen über den Shopper kann durch die Kombination aus qualitativen und quantitativen Massnahmen erzielt werden. Sobald nur auf qualitative Methoden gesetzt wird, besteht die Gefahr, dass die Ergebnisse nicht repräsentativ für die Gesamtheit der Shopper sind. Andererseits werden beim Einsatz von rein quantitativen Methoden nicht genügend tiefgreifende Einblicke generiert, da sich die Shopper teilweise selbst nicht ihrer Bedürfnisse bewusst sind.

In der Tabelle 2 sind die wesentlichen Methoden und ihre Anwendbarkeit im Offline-, Online- bzw. Omni-Channel-Handel einander gegenübergestellt:

	Stationär	Online	Omni
Interview	✓	✓	✓
Fokusgruppe	✓	✓	✓
Mapping	✓	✓	✓
Online-Befragung	✓	✓	✓
Eye-Tracking	✓	✓	✓
Shopper Research Box	✓	✗	✗
Videobeobachtung	✓	✗	✗
Virtuelle Realität	✓	✓	✓
Begleiteter Einkauf	✓	✓	✓
Kundenlaufstudie	✓	✗	✗
Usability Testing	✗	✓	✗
A/B-Testing	✗	✓	✗
Webanalyse	✗	✓	✗
Haushaltspanel	✓	✓	✓
Kundenkarte	✓	✓	✓
Big-Data-Analysen	✓	✓	✓


Tabelle 2: Research-Methoden – Stationär/Online/Omni-Channel (Quelle: GS1 Germany)

Research-Methoden



- Interview
- Fokusgruppe
- Mapping

qualitativ/quantitativ



- Eye Tracking
- Shopper Research Box
- Videobeobachtung
- Virtuelle Realität
- Begleiteter Einkauf
- Kundenlaufstudie

qualitativ/quantitativ



- Haushaltspanel
- Kundenkarte

quantitativ

Abbildung 10: Research-Methoden (Quelle: GS1 Germany)

Ein Beispiel für einen repräsentativen Querschnitt der Shopperlandschaft in Deutschland ist das Haushaltspanel von GfK Deutschland, welches sich aus 30 000 Haushalten zusammensetzt. Mithilfe dieses Panels werden unabhängig vom Verkaufsort (stationär oder online) die Käufe für alle FMCG- und Nonfood-Warengruppen erfasst. Im Online-Handel wird wie auch im Offline-Handel auf Shopperinformationen zurückgegriffen, um das Kundenverhalten zu messen, zu verstehen und vorherzusagen. Unterschiedliche Daten sind vorhanden, die sich in interne und externe Quellen gliedern lassen. Interne Quellen sind gegenüber externen üblicherweise höher zu gewichten, da sie erfahrungsgemäss in höherer Granularität verfügbar sind, beispielsweise auf Shopperlevel. Online besteht die Möglichkeit, einfacher und schneller zu detaillierten, internen Daten zu gelangen.

Interne Datenquellen	Externe Datenquellen
Online-Befragungen auf Website oder per E-Mail	Marktforschung
Browsingverhalten der Besucher im Online-Shop	Social Media
Kaufverhalten im Online-Shop (Preis, Kategorien, Uhrzeit usw.)	usw.
Nutzung unterschiedlicher Geräte (Mobile, Tablet, Computer)	
Suchverhalten (Suchbegriffe)	
Wetter am Ort des Shoppers zum Zeitpunkt seines Besuchs im Online-Shop	
Fokusgruppen (z. B. vor der Einführung bedeutender Erneuerungen im Online-Shop)	

Tabelle 3: Interne/externe Datenquellen für den Online-Handel (Quelle: Projektgruppe OCR GS1 Schweiz und Germany)

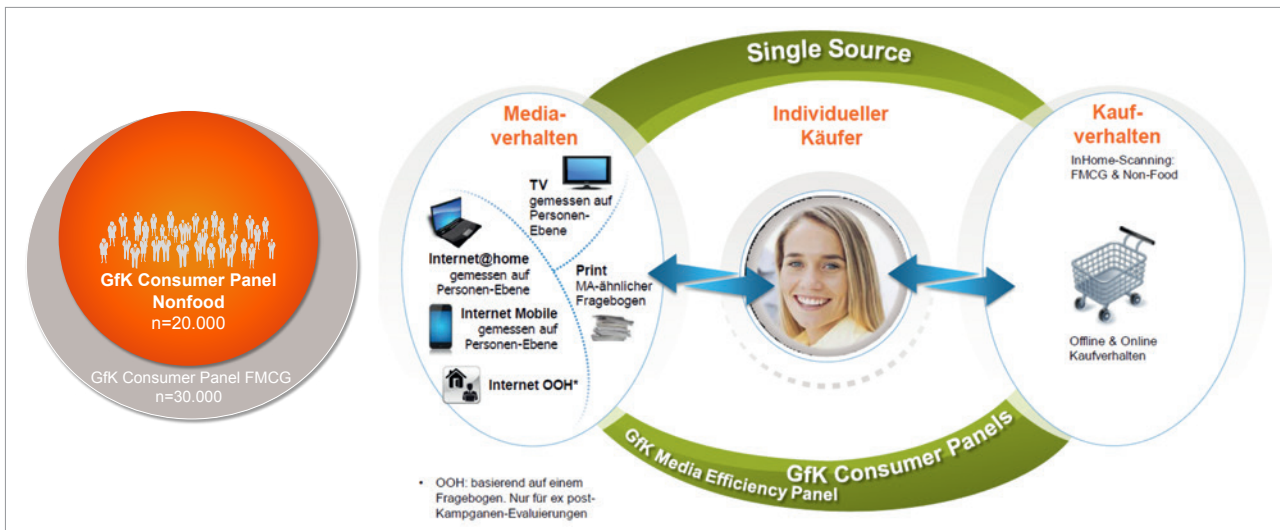


Abbildung 11: Haushaltspanel GfK (Quelle: GfK)

Die Erkenntnisse zu den Shopper Insights stellen letztlich die zentrale Grundlage für den weiteren Schritt, die Shoppersegmentierung, dar und können von verschiedenen Stakeholdern genutzt werden (siehe Abbildung 12). Die gemeinsame Nutzung hat positive, unternehmensübergreifende Auswirkungen auf das Wissen über den Shopper. Dadurch kann sich die Zusammenarbeit zwischen den Funktionsbereichen im Unternehmen verbessern. Näheres dazu wird im Kapitel 2 «Omni-Channel Retailing im gesamten Unternehmenskontext» erläutert.

Checkliste 1: Shopper Insights – zentrale Fragestellungen

- ✓ Werden die internen Shopperdaten vollständig genutzt (z.B. Bestellfrequenzen, Absatzdaten, demografische Daten usw.)?
- ✓ Wird aktiv der Dialog mit den Shoppers gesucht, um herauszufinden, was sie bewegt, was ihre Bedürfnisse sind und was sie motiviert?
- ✓ Werden auf das Unternehmen abgestimmte geeignete Methoden eingesetzt?

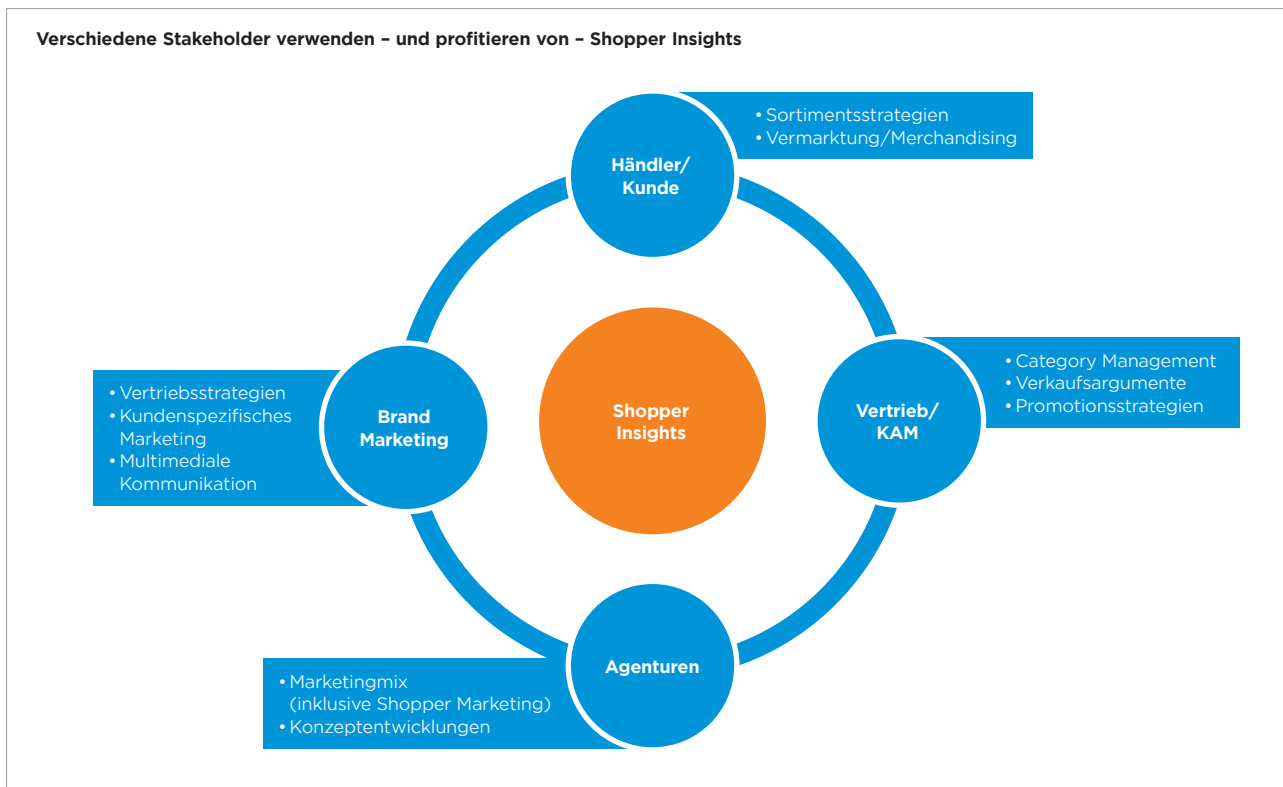


Abbildung 12: Nutzung der Shopper Insights (Quelle: GS1 Germany)

3.4 Shoppersegmentierung

Auf Basis der resultierenden Shopper Insights folgt die Shoppersegmentierung. Obwohl sich alle Shopper aufgrund ihrer persönlichen Bedürfnisstruktur und der daraus resultierenden Verhaltensweisen unterscheiden und im Online-Handel der Trend nach Personalisierung angestrebt wird, ist im Omni-Channel-Umfeld eine Shoppersegmentierung empfehlenswert. Während sich die individuelle Ansprache im Online-Handel auf der Grundlage von Analysemethoden umsetzen lässt, ist dies im stationären Handel aufgrund von physischen Restriktionen nicht immer möglich. Durch das Zusammenspiel von online und offline müssen deshalb beim Omni-Channel Retailing Abstriche gemacht werden.

Während früher die Shoppersegmentierung auf Basis von soziodemografischen Faktoren erstellt wurde, liegt die neue Herausforderung bei der bedürfnisorientierten Segmentierung. Durch das Bilden von homogenen Shoppersegmenten in Bezug auf die Bedürfnisse und andere Charakteristika können mithilfe gleicher Nutzenversprechen die Shopper gezielt erreicht werden. Eine Shoppersegmentierung hilft beispielsweise den Unternehmen zu verstehen, welche Marketingmassnahmen für welche Shoppersegmente geeignet sind und welche Shoppersegmente welchen Umsatzanteil generieren, auf die sich ein Unternehmen in erster Linie konzentrieren muss.

Grundsätze der Shoppersegmentierung

Bei der Shoppersegmentierung sind folgende Grundsätze zu berücksichtigen:

- 1. Unterscheidbarkeit:** Die Shopper in einem Segment sollen sich nach ihren Bedürfnissen und Verhaltensweisen ähneln und von den Shoppers anderer Segmente unterscheiden. Diese Gemeinsamkeiten innerhalb eines Segments ermöglichen einen einheitlichen Marketingansatz für alle Shopper in einem Segment. Eine selbsterklärende Bezeichnung der Segmente und eine Profilbeschreibung eines typischen Shoppers in diesem Segment helfen bei der Differenzierung (siehe Abbildungen 13 und 14).
- 2. Messbarkeit:** Das Verhalten der Shopper muss zur Überprüfung messbar sein. Nur so lassen sich Aussagen beispielsweise zur Profitabilität einer Shoppergruppe ermitteln. Dies bedingt eine Stabilität in der Zusammensetzung des Segments im Zeitverlauf.
- 3. Umsetzbarkeit:** Die Shoppersegmentierung ist kein Selbstzweck, sondern besitzt die Aufgabe, auf die einem Segment zugehörigen Shopper individuell einzugehen. Dies betrifft beispielsweise die Auswahl der Produkte im Sortiment einer Warengruppe, deren Platzierung und auch die geeigneten Promo-

tionsmassnahmen. Hier zeigen sich bei der Umsetzbarkeit im physischen Handel schnell Grenzen. Daher ist eine handhabbare Anzahl einzelner Segmente auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten unerlässlich. In der Praxis haben sich Modelle mit bis maximal zehn unterschiedlichen Segmenten bewährt.

Eigenschaften/Kriterien der Shoppersegmentierung

Darüber hinaus ist wichtig, darauf zu achten, dass der Wert des Shoppers im Vordergrund steht. Neben dieser Dimension muss auch das Abwanderungsrisiko (Churn-Risiko) berücksichtigt werden. Beispielsweise ist ein hochwertiger Shopper mit hohem Abwanderungsrisiko für ein Unternehmen wertvoller als ein niederwertiger Shopper mit geringem Churn-Risiko. Bei der Bildung der Shoppersegmente sind zudem gewisse Eigenschaften zu beachten:

- **Stabilität** über die Zeit: Segmente sollten sich nicht täglich oder wöchentlich verändern.
- **Relevante Segmentgrösse:** Segmente, die nur wenige Shopper enthalten, sind normalerweise nicht relevant. Kleine Segmente sind nur relevant, wenn sie einen hohen Anteil des Gesamtwertes der Shopper enthalten.
- **Anzahl Segmente:** Die Anzahl der Segmente sollte auf wenige, aussagekräftige beschränkt werden.
- **Identifizierbarkeit:** Die einzelnen Segmente müssen für alle Stakeholder identifizierbar und nachvollziehbar sein.

Bei der Bildung von Segmenten können unterschiedlichste Kriterien eingesetzt werden. Um allerdings aussagekräftige Segmente zu erhalten, die sich effektiv im Nutzen unterscheiden, ist es zentral, direkt nach den Bedürfnissen zu segmentieren. Denn nur so ist es für Unternehmen möglich, die Produkte und die Kundenansprache segmentweise zu optimieren. Der Einsatz von geografischen und soziodemografischen Kriterien dient im zweiten Schritt dazu, Personas als Beispielshopper für jedes Segment zu schaffen. Mögliche Kriterien sind:

- psychografische,
- nutzenbezogene,
- verhaltensorientierte,
- einkaufsverhaltenorientierte,
- geografische
- und soziodemografische Kriterien.

Ansatz zur Shoppersegmentierung

In der Praxis bestehen unterschiedliche Segmentierungsansätze. Einen möglichen Ansatz bilden die von GS1 und GfK entwickelten Shoppersegmente im Bereich FMCG. Bei dieser Segmentierung werden die Shoppersegmente in zwei unterschiedlichen Detaillierungsgraden mit fünf

oder acht Clustern analysiert. Dieser Ansatz zeichnet sich dadurch aus, dass für das Clustering das tatsächliche Kaufverhalten (z.B. Käuferkennziffern, Präferenzen bei der Markenwahl) und die erfragten Einstellungen (z.B. Freude am Einkaufen, Zeitdruck) genutzt werden.

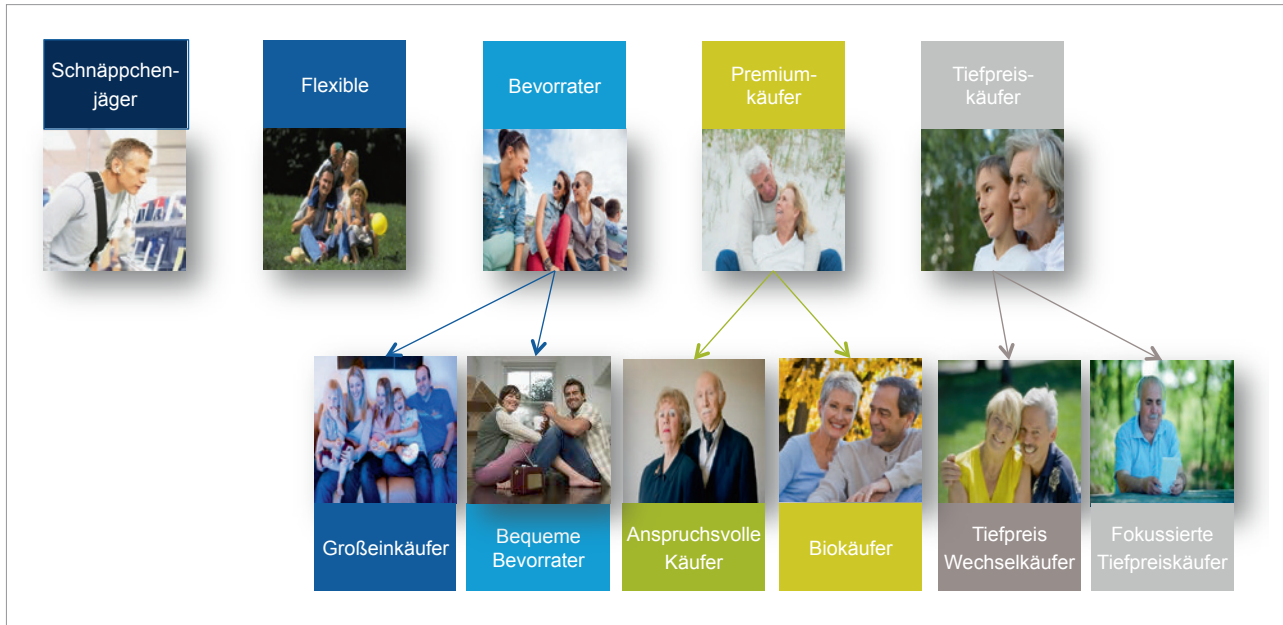


Abbildung 13: Shoppersegmentierung von GS1 und GfK nach Kaufverhalten (Quelle: GfK ConsumerScan Haushaltspanel)



Abbildung 14: Beispiel «Paint a Picture» der Premiumkäufer (Quelle: GfK ConsumerScan Haushaltspanel)

Die relevanten Fragen, die sich ein Omni-Channel-Händler bezüglich der Shoppersegmentierung stellen sollte, sind in der nachfolgenden Liste zusammengefasst.

Checkliste 2: Shoppersegmentierung – zentrale Fragestellungen

- ✓ Welche Käuferzielgruppen-Segmente existieren im betrachteten Markt (stationär und online)?
- ✓ Wie verteilen sich 100% des realen Umsatzes im Markt oder Marktsegment auf diese existierenden Käuferzielgruppen?
- ✓ Welches sind die für das Unternehmen heute und in Zukunft relevanten Käuferzielgruppen-Segmente?
- ✓ Welche Anforderungen und Wünsche haben diese Käufersegmente und wie sieht deren Informations- und Einkaufsverhalten aus?
- ✓ Wie können die relevanten Käufersegmente gezielt sowie effizient angesprochen und begeistert werden? (Kommunikation und Service)

(Quelle: GfK, Consumer Panel)

Neben den relevanten Fragestellungen zur Bildung eines Segmentierungsmodells sind aber auch Voraussetzungen zu erfüllen, die in der nachfolgenden Anforderungsübersicht dargestellt sind.

Checkliste 3: Anforderungen an das «ideale» Zielgruppenmodell

Idealerweise verfügen Sie über ein Zielgruppenmodell, das

- ... explizit für Ihren Markt, Ihre Produktbereiche bzw. Problemstellungen geeignet ist.
- ... alle für Sie relevanten Käufersegmente und die für diese relevanten Produktbereiche abdeckt.
- ... auf einer fundierten, quantitativen Segmentierung bzw. Clusterung basiert.
- ... das Informations- und Einkaufsverhalten der Shopper in allen Kanälen erklärt.
- ... die Zuordnung wesentlicher Marktfaktoren je Zielgruppe ermöglicht (Marktpotenzial, Bedarfsentwicklung, Vertriebswege, VK-Preise usw.).
- ... das Informationsverhalten und die Mediennutzung der Käuferzielgruppen mit abdeckt (als Segmentierungs- oder Beschreibungsmerkmal, um die für Sie relevanten Zielgruppen gezielt und effizient ansprechen zu können).
- ... den Aufbau von Schnittstellen zu wesentlichen Datenbanken (Mediaplanung, Regionalforschung usw.) möglich macht.

(Quelle: GfK, Consumer Panel)

Generell lässt sich zusammenfassen, dass unabhängig vom Kanal, in dem der Shopper letztendlich kauft, es sich immer um ein Individuum handelt. Der Shopper sollte dabei im Idealfall persönlich angesprochen werden. Die oben genannten Segmentierungsansätze helfen, die Masse an einzelnen Shoppers in operationalisierbare Segmente zu gruppieren. Dies gilt sowohl für den Offline- wie auch für den Online- bzw. Omni-Channel-Handel.

3.5 Shopper-Journey-Analyse

Im nächsten Schritt sollte ein Unternehmen wissen und verstehen, wo sich der Shopper während des Kaufentscheids befindet und mit welchen Berührungspunkten (Touchpoints) er in Kontakt tritt. Durch die Entwicklung der Digitalisierung wurde den Shoppers eine Technologie in die Hand gegeben, die den Kaufentscheidungsprozess nachhaltig verändert hat. Der sogenannte «ROPO»-Effekt (Research online und Purchase offline und umgekehrt) ist bereits weit verbreitet. Je mehr Menschen ein Smartphone, Tablet usw. besitzen, umso mehr wird sich dieser Trend noch verstärken. Die Zukunft des Handels liegt in der Verbindung der Shopper-relevanten Touchpoints. Unternehmen stehen in der Herausforderung, den Shopper über alle Phasen seiner Journey zu begleiten und positiv auf den für ihn relevanten Touchpoints zu beeinflussen.

Aus Marketingsicht bezeichnet die Shopper Journey alle Touchpoints eines Shoppers mit einer Marke, einem Produkt oder einer Dienstleistung vor, während und nach einem Kauf. Hierzu zählen nicht nur die direkten Interaktionspunkte zwischen Kunden und Unternehmen (Anzeige, Werbespot, Website usw.), sondern auch die indirekten Kontaktpunkte, an denen die Meinung Dritter über eine Marke, ein Produkt oder eine Serviceleistung eingeholt wird (Bewertungsportale, Userforum, Blog usw.). Die Shopper Journey unterscheidet sich je nach Branche, Unternehmen und Produktangebot. Es gibt nicht die eine Shopper Journey, sondern viele individuelle. Die Abbildung einer Shopper Journey enthält üblicherweise folgende Komponenten:

- **Personas:** Hauptfaktor, der die Bedürfnisse, Gedanken, Gefühle, Meinungen, Erwartungen usw. aufzeigt (siehe Kapitel 1.1 und 1.2)
- **Kanäle:** Ort, wo die Interaktionen stattfinden (siehe Kapitel 1.3.1)
- **Touchpoints:** Aktivitäten der Shopper und Interaktion mit dem Unternehmen – was tut der Shopper? (siehe Kapitel 1.3.2)
- **Zeitachse:** Begrenzter Zeitraum (z.B. eine Woche oder ein Jahr) oder unterschiedliche Phasen (z.B. Bewusstsein, Entscheid, Kauf)
- evtl. **Emotionen:** Illustration der Dimensionen Frustration, Ängste, Glück usw. mittels eines Höhen-/Tiefendiagramms

3.5.1 Kanalvielfalt

Die Vielfalt der Kanäle wächst stetig. Aufgrund der technischen, sozialen und wirtschaftlichen Veränderungen im Markt entstehen neue Möglichkeiten, mit den Shoppfern in Kontakt zu treten. Der in der unten stehenden Grafik abgebildete rechte «Arm» existierte bis vor rund zehn Jahren in dieser Ausprägung nicht. Durch das Aufkommen der digitalen Welt entstanden neue, vielfältige Möglichkeiten sowohl für den Shopper als auch für die Unternehmen.

Soziale Medien schaffen Präsenz und den direkten Draht zum Shopper, obwohl viele der heute sehr geläufigen Plattformen wie Facebook oder Twitter erst einige Jahre alt sind.

Neue kanalübergreifende Informations- und Kaufmöglichkeiten sowie Services sind entstanden. Dies führt zum sogenannten Omni-Channel Shopping. Der Shopper wechselt die Kanäle je nach Kauf- oder Informationsbedarf. Es bestehen keine eindeutigen Kanalpräferenzen mehr.

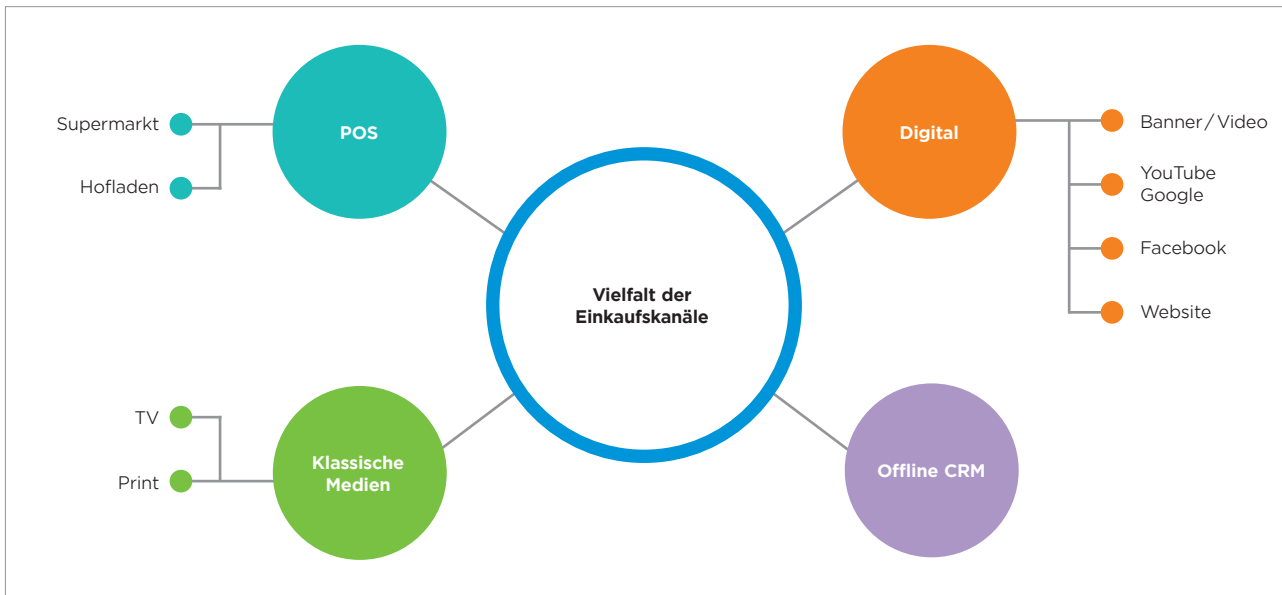


Abbildung 15: Kanalvielfalt (Quelle: GS1 Germany)

3.5.2 Shopper Journey und Touchpoints im Omni-Channel-Umfeld

Omni-Channel-affine Shopper sind im Vergleich zu stationären Shoppern anspruchsvoll und gut informiert. Sie kennen die Leistungen und Angebote der Konkurrenz. Es stellen sich nun die Fragen:

- Was bedeutet das veränderte Kaufverhalten für die Abbildung der Shopper Journey im Omni-Channel-Umfeld?
- Wie wird mit der Masse an Touchpoints und der Komplexität umgegangen?
- Welche Touchpoints werden genutzt und wie wichtig sind diese für den Shopper?

Die Shopper Journey unterscheidet sich im Omni-Channel-Umfeld je nach Branche in Bezug auf Startpunkt, Länge (Anzahl der Touchpoints) und Dauer (wie lange braucht der Shopper, um seine Kontaktpunkte zu durchlaufen). Die Abbildung 17 aus einer Studie der Universität St.Gallen verdeutlicht, dass der Kanalstartpunkt je nach Branche unterschiedlich sein kann.

Branche	Häufigster Startpunkt	Zweithäufigster Startpunkt	Dritthäufigster Startpunkt
Bekleidung (N=891)	Händler Online-Shop (N=182)	Händler Ladengeschäft (N=161)	Suchmaschine (N=100)
Elektronik (N=670)	Suchmaschine (N=187)	Händler Online-Shop (N=92)	Händler Ladengeschäft (N=74)
Unterhaltungsmedien (N=405)	Suchmaschine (N=69)	Händler Online-Shop (N=65)	Händler Ladengeschäft (N=54)
Lebensmittel (N=337)	Händler Ladengeschäft (N=88)	Händler Online-Shop (N=49)	Händler Katalog/Prospekt (N=43)
Kosmetik (N=179)	Händler Ladengeschäft (N=37)	Händler Online-Shop (N=27)	Händler Katalog/Prospekt (N=21)

Abbildung 17: Kanalstartpunkt pro Branche (Quelle: Universität St.Gallen, 2014)

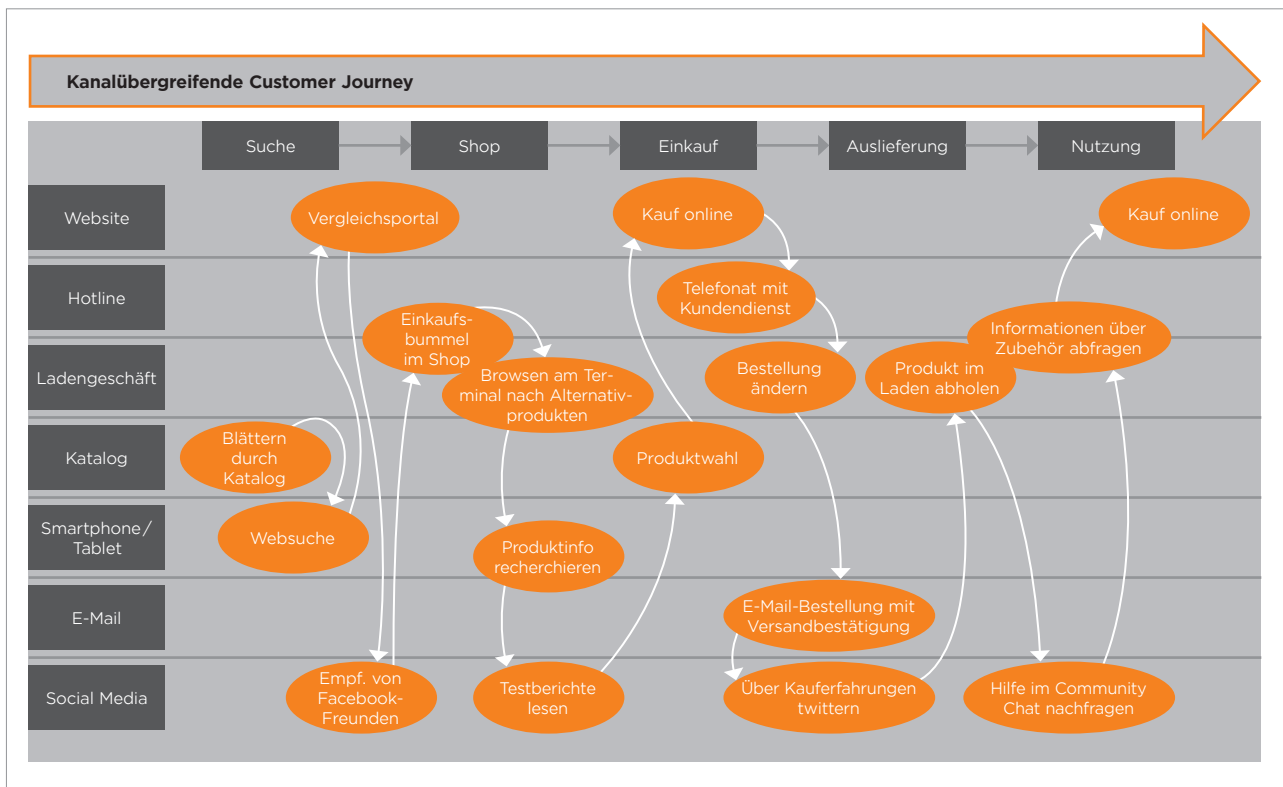


Abbildung 16: Beispiel Shopper Journey - ganzheitliches Einkaufserlebnis (Quelle: ibusiness.de)

Die Studie von Rudolphe et al. (2014) hat ausserdem untersucht, welche Kontaktpunkte bei einem Kaufentscheid aufgesucht werden und wie wichtig diese für die einzelnen Shopper sind (siehe Abbildung 18). Daraus lässt sich ableiten, dass bei einer gewissen Unsicherheit hinsichtlich der Kaufentscheidung mehr Kontaktpunkte besucht werden und neutrale Kontaktpunkte, wie beispielsweise Bewertungsportale und Kontaktpunkte des Händlers, signifikant zu einer höheren Zufriedenheit beim Kaufprozess beitragen. Bei längeren Journeys sind die einzelnen Kontaktpunkte aus Marketingsicht (z. B. Ansprache des Shop-

pers, Einsatz von Werbemassnahmen) besonders gut aufeinander abzustimmen. Die Nutzungshäufigkeit und wahrgenommene Wichtigkeit kann sich allerdings je nach Branche verändern. Bei höherpreisigen Produkten fällt die Shopper Journey üblicherweise deutlich komplexer aus.

Lesebeispiel: Die wahrgenommene Wichtigkeit und die Kontaktpunkthäufigkeit in Quadrant I oben rechts ist hoch (Händler Online-Shop und Händler Ladengeschäft). Die Händler sollten grosses Augenmerk auf die Touchpoints rechts oben legen und viel Energie dort investieren, da dies für den Shopper relevante Kontaktpunkte sind.

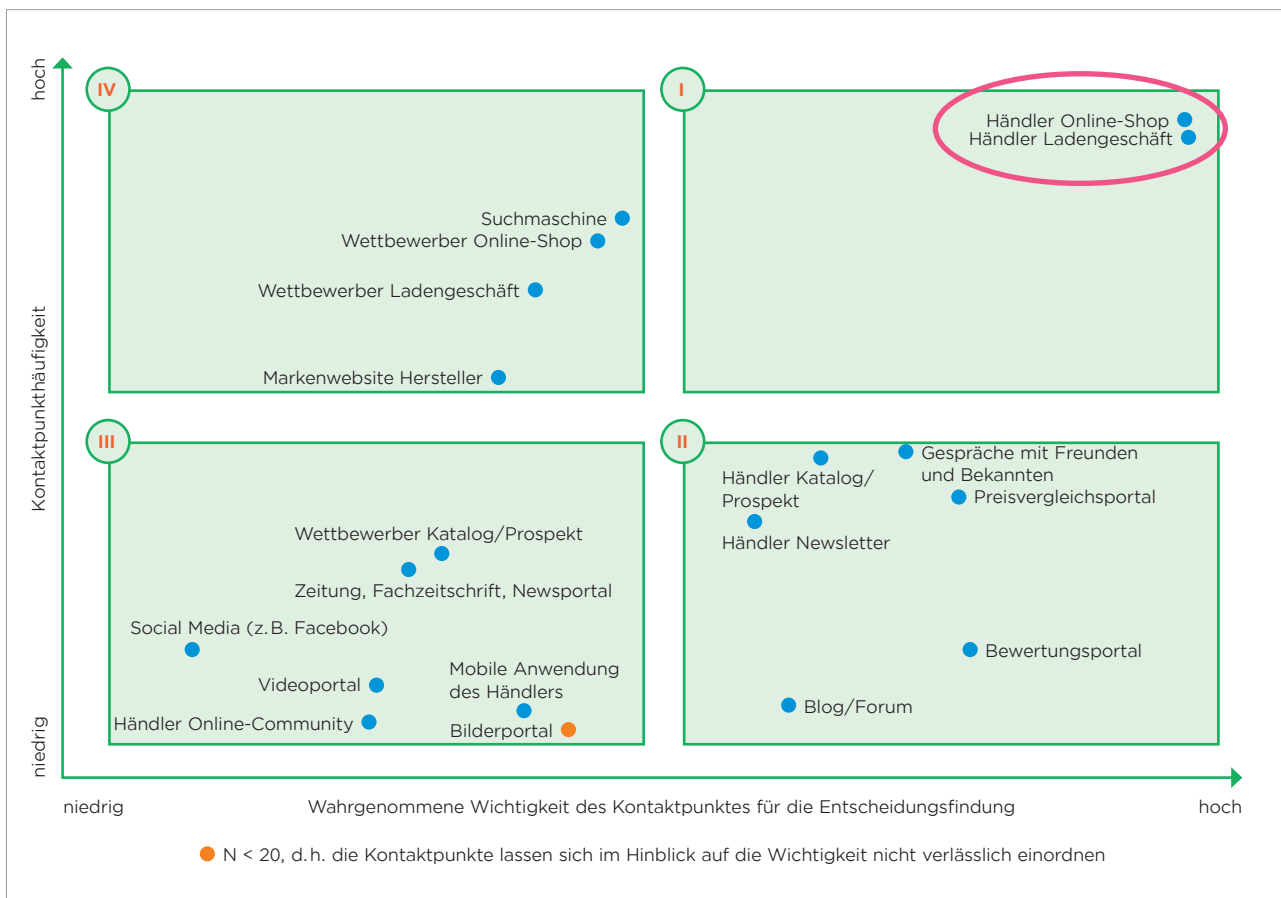


Abbildung 18: Nutzungshäufigkeit und wahrgenommene Wichtigkeit der Kontaktpunkte einer Shopper Journey - alle Branchen (Quelle: Universität St. Gallen, 2014)

Ansatz einer Shopper Journey

Wie bereits erwähnt, gibt es nicht die allgemein gültige Shopper Journey, da es viele unterschiedliche Einflussfaktoren gibt. Jedes Unternehmen muss seine eigene Journey darstellen können, die zu seinen Shoppers, seiner Branche, den Vertriebskanälen, bestehenden IT-Lösungen usw. passt.

Ein möglicher Ansatz, eine Shopper Journey abzubilden, ist der bereits früher entwickelte 1-Kanal-Ansatz von ECR Europe. Der Ansatz stellt die wesentlichen Schritte dar, die bei der Kaufentscheidung des Shoppers eine Rolle spielen. Generell ist dieser Ansatz auch innerhalb von Omni-Channel nach wie vor von Relevanz. Allerdings sind die Touchpoints aufgrund der neuen Kontaktpunktmöglichkeiten neu auszugestalten und durch die Prozesspunkte Service und Shopper Experience zu ergänzen. Während die bisherige 1-Kanal Shopper Journey linear verlaufen ist, springen die Shopper im Omni-Channel-Umfeld von einem Kontaktpunkt zum anderen und wieder zurück. Unternehmen sind gefordert, den Shoppers einen hürdenfreien Wechsel zwischen den Touchpoints zu ermöglichen.

Bei der Erweiterung der Dimensionen Service und Shopper Experience sind unter anderen folgende Muss-Kriterien zu erfüllen:

- Kundenkarte ist online/offline einsetzbar.
- Es kann online bestellt und offline abgeholt werden (Click & Collect).
- Verfügbarkeit ist online abrufbar.
- Es kann per Mobile eingekauft werden.
- Es kann online bestellt und offline retourniert werden.
- usw.

Vorgehensweise bei der Darstellung einer Shopper Journey

Aus den Erkenntnissen der Shopper Insights/Segmentierung folgt die Abbildung der Shopper Journey. Denn für die ganzheitliche Abbildung ist es wichtig, die Wünsche und Erwartungen des Shoppers zu verstehen.

Die Darstellung einer Shopper Journey ist analytisch und kann unterschiedlich aufgebaut werden. Eine Möglichkeit besteht beispielsweise darin, auf ein 360°TOUCHPOINT®-Management-Tool zurückzugreifen, was aber einen höheren Budgetrahmen erfordert. Bei geringeren finanziellen Mitteln können folgende Varianten eingesetzt werden:

- Internen Expertenkreis einberufen, um Shopper-typen zu besprechen, zu definieren und pro Shopper-typ eine Shopper Journey zu bestimmen.
- Je Shoppertyp Tiefen-Einzelinterviews durchführen; Beobachtungen von Shoppertypen im realen Geschäft, um die Verhaltensweisen genauer zu verstehen.
- Auf Basis von internen und externen Datensätzen die Touchpoints und die Shopper Journey definieren.

Die nachfolgenden Fragestellungen/Kriterien dienen zusammenfassend als Hilfestellung zur Darstellung der eigenen Shopper Journey.

Checkliste 4: Strategische Fragestellungen/Kriterien zur Darstellung einer eigenen Shopper Journey

- ✓ Wer ist mein Shopper genau?
- ✓ Welche Art von Unternehmen stelle ich dar?
- ✓ Welche Produkte vertreibe ich in welchen Vertriebskanälen?
- ✓ Welche Vertriebskanäle habe ich und wie sind diese verbunden oder auch nicht?
- ✓ Wie ist meine Unternehmensstruktur aufgebaut?
- ✓ Was möchte ich in Zukunft mit der Kenntnis der Shopper Journey erreichen?
- ✓ Was wird sich nach der Analyse der Shopper Journey im Unternehmen ändern?

Checkliste 5: Operative Fragestellungen zur Darstellung einer eigenen Shopper Journey

- ✓ Wo beginnt die Shopper Journey und wie?
- ✓ Was unterbricht die Journey und wie verändert dies das Ergebnis?
- ✓ Wie und warum wählt ein User welche Produkte und Dienstleistungen? Ist dieser Prozess spontan oder geplant?
- ✓ Welche Online- und Offline-Touchpoints nutzen die Shopper?
- ✓ Welches sind die entscheidenden Touchpoints?
- ✓ Wie oft verwendet der Shopper spezifische Touchpoints, wie beispielsweise Search-, Preisvergleich- und Social-Media-Websites?
- ✓ In welchen Situationen nutzt die Zielgruppe die Websites meiner Mitbewerber?
- ✓ Was sind die entscheidenden Suchbegriffe der eigenen Shopper?

3.5.3 Marketing

Auf Basis der erstellten Shopper Journey werden schliesslich die Marketingmassnahmen spezifisch auf die identifizierten Touchpoints ausgerichtet. Nur durch vernetzte Omni-Channel-Marketingmassnahmen kann der Shopper optimal erreicht werden, unabhängig davon, ob er stationär oder online im Shop unterwegs ist.

Ein generell gültiges «Omni-Channel-Marketing-Konzept» gibt es aber genauso wenig wie die eine gültige Shopper Journey. Je nach Branchen, Unternehmen und Zielgruppen unterscheidet sich das Wirkungsmuster der Touchpoints erheblich. Was bei der Kosmetik den Durchbruch bringt, kann im IT- und Softwarebereich völlig wirkungslos sein. Obwohl digitale Touchpoints und unkonventionelle Formen der Interaktion mit den Zielgruppen immer wichtiger werden, dürfen klassische Kommunikationsmassnahmen keineswegs als ineffizient abgetan werden. Um Themen und Inhalte eines Unternehmens zu transportieren, braucht es fast immer mehrere Kommunikations-

wege. Die Interaktion aller Massnahmen bringt den erhofften Mehrwert und die gewünschte Aufmerksamkeit. Eine geschickte Online- und Offline-Mischung aus passiven und aktiven Touchpoints sollte der Weg sein. Deshalb kann ein analytisches und kreatives Touchpoint-Management eine erfolgreiche Ausschöpfung der Kundenpotenziale ermöglichen.

Checkliste 6: Marketing

- ✓ Kennen und wissen, welche Touchpoints die wertvollsten Shopper durchlaufen
- ✓ Aufstellen eines einheitlichen, detaillierten Marketingplans – wie sieht das kanalübergreifende Marketingpaket entlang einer jeweiligen Shopper Journey aus?
- ✓ Festlegen, welche Touchpoints zu bearbeiten sind abhängig von den Marketingzielen
- ✓ Wissen, wie viel Budget auf die wirkungsvollen Touchpoints der Shopper Journey verwendet werden
- ✓ Messen der Werbekosteneinsätze je Kontaktpunkt → siehe Kapitel «Effizienzmessung»

Damit das gesamte Potenzial im Markt- und Markenmanagement bestmöglich ausgeschöpft werden kann, ist eine ganzheitliche Sicht auf das Unternehmen und die Touchpoints aus der Perspektive von (potenziellen) Shoppern vorteilhaft. Eine Strategie- und Massnahmenentwicklung basierend auf der Perspektive des Shoppers erhöht nicht nur die Entscheidungssicherheit, sondern führt auch nachvollziehbar zur Steigerung der Kontakt- und Servicequalität sowie zur Stärkung der Marke.

Checkliste 7: Typische Fragen bei der Entwicklung eines Omni-Channel-Marketings

- ✓ Konzentriert sich das Unternehmen auf die relevanten Touchpoints in der Shopper Journey?
- ✓ Benutzt das Unternehmen die richtigen Instrumente in der Kommunikation und im Vertrieb?
- ✓ Wird ein ausreichender Werbedruck ausgeübt, um die Wirkungsschwelle in der Kommunikation sicher zu erreichen?

Generelle Kriterien zur Entwicklung eines Omni-Channel-Marketings

Die Aufgabe ist es, den optimalen Omni-Channel-Marketingmix zu finden, um Offline- und Online-Shopper anzusprechen, zu aktivieren und den Verkauf zu steigern. Am besten wird mit folgenden beiden Fragestellungen gestartet: Mit welchen Touchpoints kommen die Shopper in Kontakt, und wie gut werden diese aktuell durch das Unternehmen bespielt?

Um eine valide Entscheidungsgrundlage zu schaffen, gibt es unterschiedliche Auswertungstools, die eine detaillierte Touchpoint-Analyse ermöglichen. In diesem Zusammenhang wird im Kapitel «Effizienzmessung» der von Accelerom entwickelte Analyseansatz detailliert betrachtet. Das gewählte Beispiel in der Abbildung 19 soll die praktische Anwendung verdeutlichen.

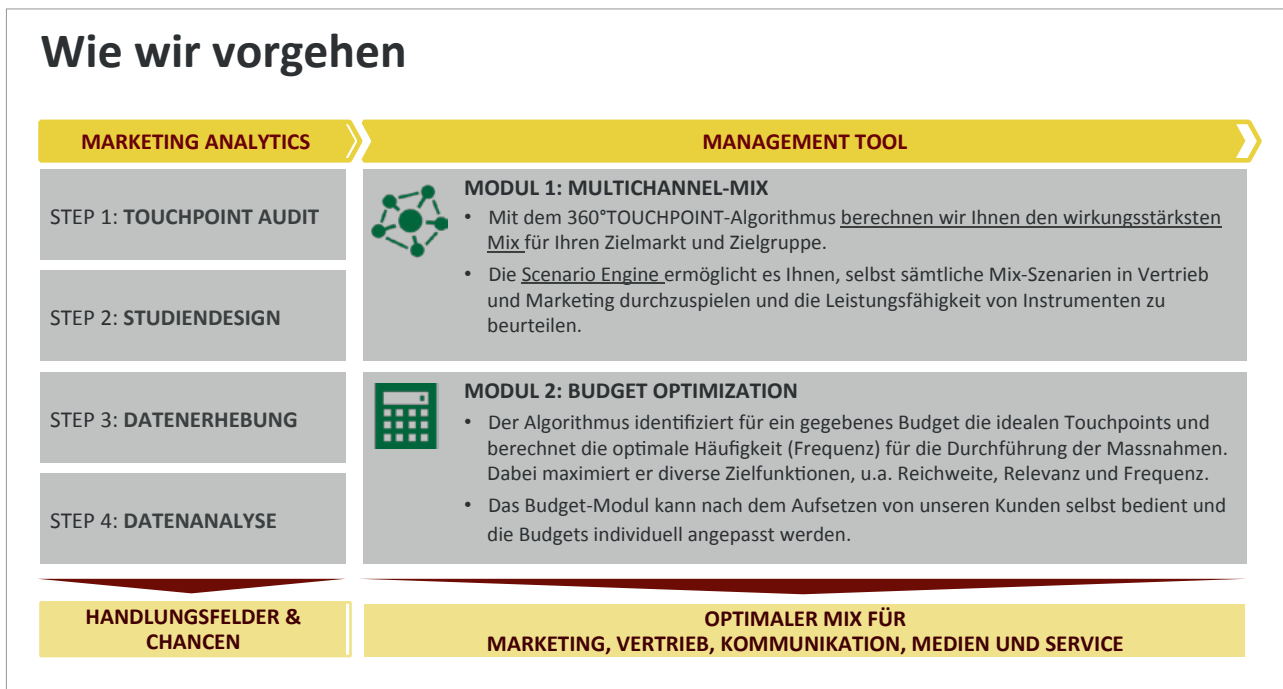


Abbildung 19: Touchpoint-Analyse nach Accelerom (Quelle: Accelerom AG)

Generell gibt es zwei Herausforderungen bei der Wirkungsbeurteilung unterschiedlicher Touchpoints. Zum einen muss eine einheitliche Währung für die Wirkungsbeurteilung von unterschiedlichsten Offline- und Online-Touchpoints in der Kommunikation und im Vertrieb gefunden werden. Beispiele hierfür sind die Reichweite, die Relevanz oder die Markenperformance. Die andere Herausforderung liegt in der Ermittlung des optimalen Marketingmix – ausgerichtet auf das jeweilige Ziel. Ziel ist meistens die Ermittlung der wirkungsstärksten Kombination von Touchpoints zur Zielerreichung aller Touchpoint-Kategorien.

Neben der Reichweite muss jeder Touchpoint qualitativ bewertet werden. So resultiert eine umfassende Wirkungsbeurteilung jedes Touchpoints, die neben Reach und Touchpoint-Value auch die Markenstärke beinhaltet (siehe Kapitel «Effizienzmessung»).

Checkliste 8: Anhaltspunkte zur Entwicklung eines Omni-Channel-Marketings

- ✓ Investieren Sie in die richtigen/effizienten Touchpoints? Die Wahrscheinlichkeit, in die falschen/ineffizienteren Touchpoints zu investieren, ist relativ hoch!
- ✓ Beschränken Sie sich auf einige wenige Möglichkeiten? Zu viele Möglichkeiten machen ratlos und bewegungsunfähig.
- ✓ Haben Sie eine detaillierte Basisanalyse bereits durchgeführt? Eine solche Analyse ist die unbedingte Basis für einen effizienten Omni-Channel-Touchpoint-Marketingmix.
- ✓ Ein Killer ist das Silodenken der Bereiche und das Handeln aus dem Bauch heraus: «Ich weiss schon aus Erfahrung, wie es geht.»
- ✓ Setzen Sie die richtigen Tools bei der Datenanalyse ein? Die Gefahr ist die Masse an Informationen, die ohne Rechenhilfe nicht analysiert und klar sichtbar gemacht werden kann. Die Welt ist zu komplex für Bauchgefühl-Entscheidungen.
- ✓ Nehmen Sie die Shopper wirklich ernst?
- ✓ Investieren Sie in eine gute Touchpoint-Analyse? Sparen ist hier oftmals kontraproduktiv.

360°TOUCHPOINT-Metrics

Ganzheitliche Wirkungsbeurteilung von Touchpoints

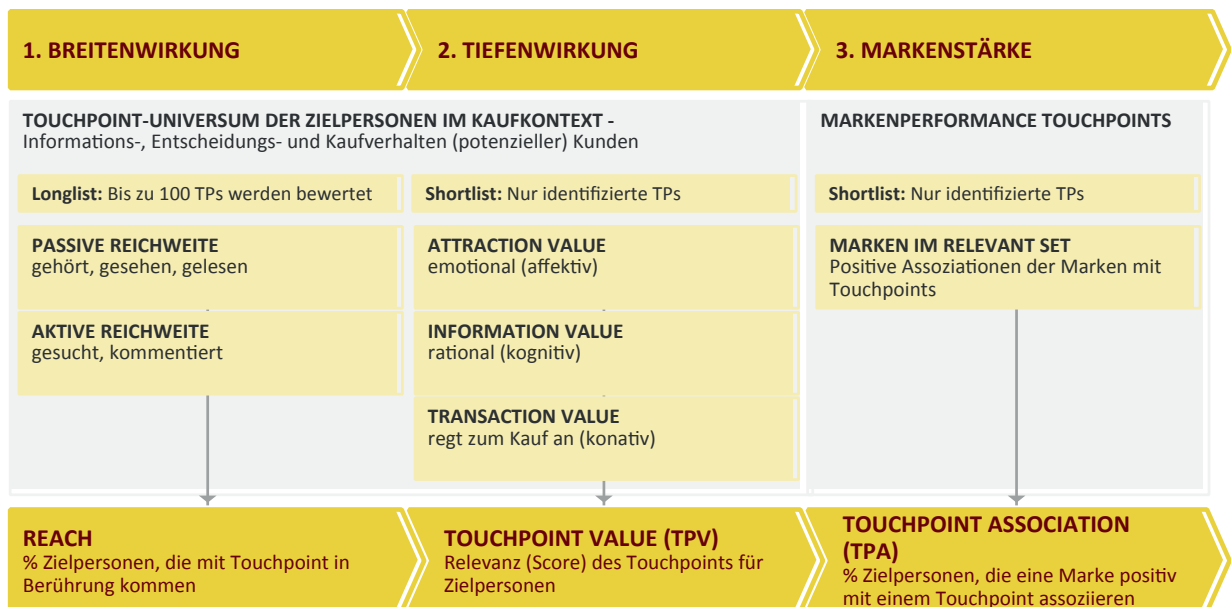


Abbildung 20: Touchpoint-Bewertung (Quelle: Accelerom AG)

Die Frage stellt sich, welche Massnahmen und welcher Marktbearbeitungsmix in Vertrieb und Marketing für das Unternehmen wirklich wichtig und richtig sind. Die Aufzählung von Möglichkeiten ist unendlich lang: Beratergespräch, Kundenzeitschrift, Newsletter, Inserat, Hotline, Sponsoring, Website, Suchmaschinenoptimierung, Community-Forum usw. Eine detaillierte Touchpoint-Analyse hilft, eine Auswahl an Marketingmassnahmen zielgerichtet für die Shopper zu entwickeln.

Checkliste 9: 360-Grad-Marktbearbeitungsmix

- ✓ Welches sind aus Kundensicht die relevantesten Kontaktpunkte des Unternehmens oder der Marke?
- ✓ Welche innovativen Kontaktpunkte sind für das Unternehmen in den nächsten zwei Jahren relevant?
- ✓ Welche Massnahmen sollen aufgrund unzureichender Breiten- und Tiefenwirkung hinterfragt werden?
- ✓ Wie gut unterscheiden sich die essenziellen Touchpoints von den Mitbewerbern?
- ✓ Bei welchen Schlüsselkontaktpunkten ist eine gezielte Optimierung erforderlich?
- ✓ Welche Investitionen in welche Massnahmen versprechen einen optimalen Return on Investment?
- ✓ Welche Kombination von Massnahmen ist für ein erfolgreiches Markt- und Markenmanagement am vielversprechendsten?
- ✓ Über welche Kontaktpunkte können neue Kunden angesprochen und gewonnen werden?
- ✓ Welche Kontaktpunkte eignen sich besonders für die Bindung der Kunden?
- ✓ Welche Kontaktpunkte stärken ein markentypisches Kundenerlebnis?

(Quelle: Accelerom AG)

	TOUCHPOINTS FÜR ONLINE-BUYERS GEEIGNET	TOUCHPOINTS FÜR OFFLINE-BUYERS GEEIGNET
EARNED	TREFFER SUCHMASCHINE @ PREISVERGLEICHSPORTAL @ BERICHT INTERNET @ TESTBERICHT @ ONLINE EMPFEHLUNG @ AKTION @	EMPFEHLUNG FREUNDE / FAMILIE
PAID	WERBUNG SUCHMASCHINE @ BANNER INTERNET @	PLAKAT TV-WERBUNG
OWNED	E-MAIL MITTEILUNG @ ONLINESHOP @ AKTION / SONDERANGEBOT DIGITAL @ KATALOG @ NEWSLETTER E-MAIL @	KATALOG BRIEFKASTEN AKTION / SONDERANGEBOT PRODUKTAUSTELLUNG BROSCHÜRE POS KUNDENZEITUNG PRODUKTINFO VERPACKUNG REGALSTOPPER MITARBEITER FILIALE KUNDENKARTE MITARBEITER KUNDENSERVICE

Abbildung 21: Beispiel Marketingmassnahmen anhand Touchpoint-Analyse (Quelle: Accelerom AG)

3.5.4 Praxisbeispiele

Wie sich die reine Offline-Shopper-Journey von einer Online- bzw. Omni-Shopper-Journey unterscheidet, zeigen die nachfolgenden zwei Unternehmensbeispiele von Tchibo (Kaffee) und Mars Petcare (Tiernahrung).

Praxisbeispiel Tchibo

Die klassische Offline-Shopper-Journey des digital-zögernden Kunden verläuft rein offline – Kauf im Laden (siehe Abbildung 22).

Im Gegenzug zielt die moderne Online-Shopper-Journey auf ein optimales Kundenerlebnis und nutzt neue Medien und Technologien (siehe Abbildung 23).



Abbildung 22: Beispiel Tchibo – Offline-Shopper-Journey (Quelle: Tchibo, 2014)

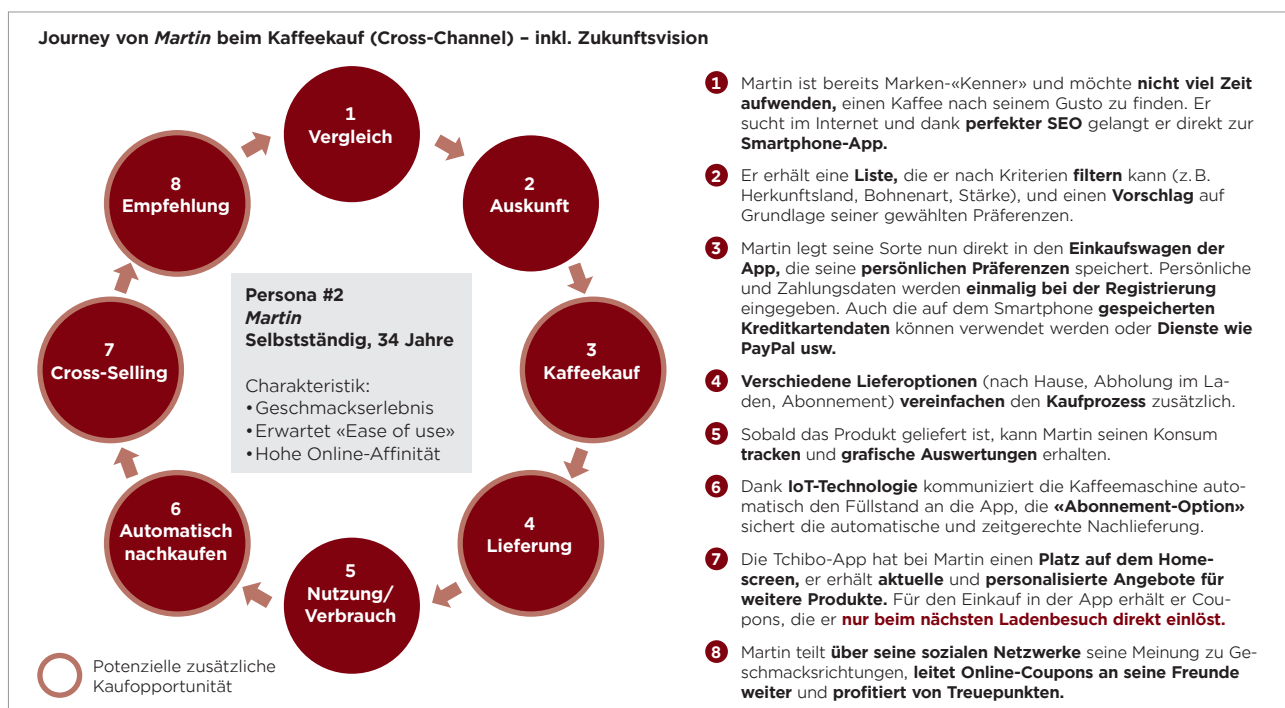


Abbildung 23: Beispiel Tchibo – Online-Shopper-Journey (Quelle: Tchibo, 2014)

**Praxisbeispiel Mars Petcare – Studienergebnisse
Mafowerk, März 2015**

Katzenfutter wird meistens beim täglichen Einkauf mitgekauft. Shopper verlangen oftmals eine sofortige Verfügbarkeit, ohne lange Lieferzeiten. Der Kauf von Katzenfutter wird nicht oder nur eingeschränkt geplant. Darüber hinaus wird der stationäre Handel als preisgünstiger empfunden. Die haptische Wahrnehmung spielt eine markante Rolle, weshalb Tiernahrung öfters im stationären anstatt

im Online-Handel gekauft wird. Hinzu kommen die kompetente Beratung im stationären Handel und die Vorgabe einer Mindestbestellmenge im Online-Handel.

Im Online-Shop wird am häufigsten Trockenfutter für Katzen und Hunde gekauft, während Nassfutter, Snacks und Frischfutter aktuell die Domäne des stationären Handels bleiben. Grosspackungen zum Sonderpreis sind die beliebteste Angebotsform bei einem Kauf in einem Online-Shop.

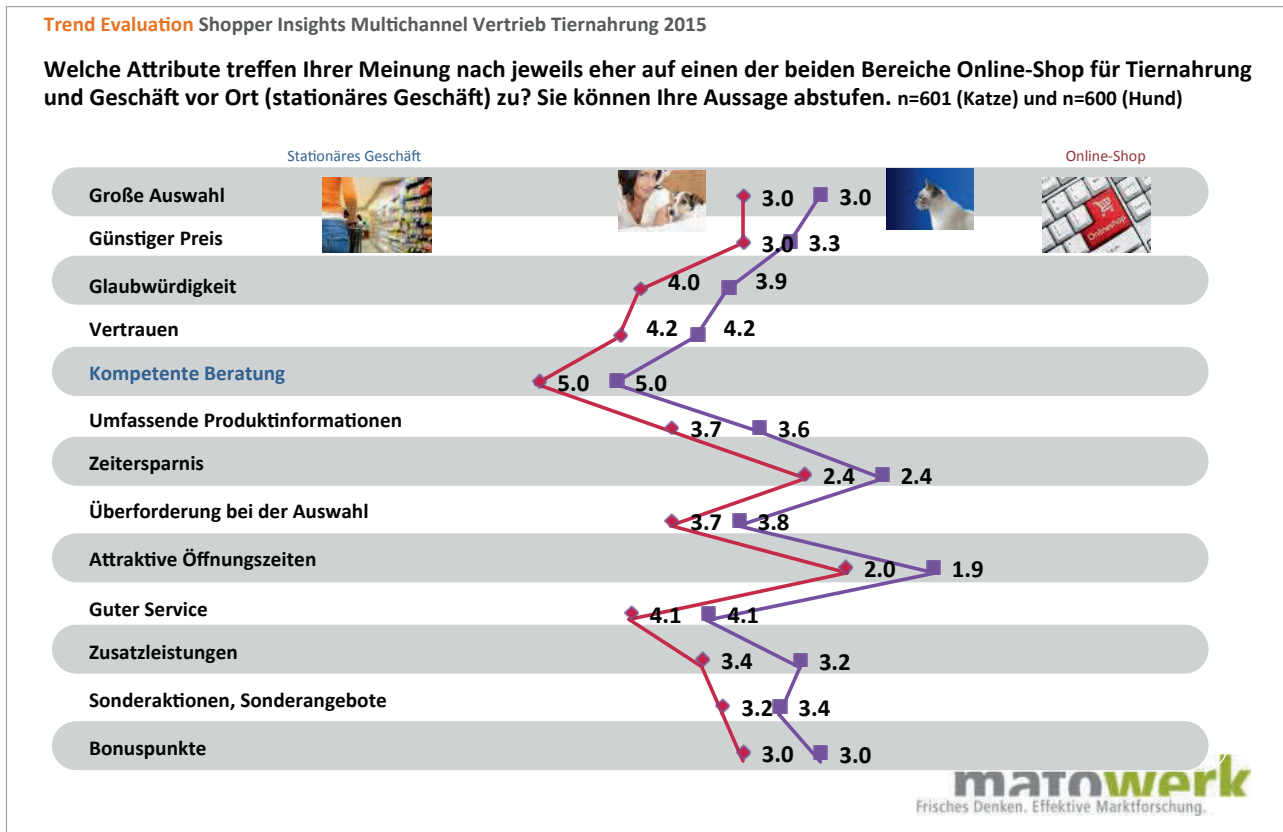


Abbildung 24: Beispiel Mars Petcare – Umfrage Attribute (Quelle: Mafowerk, März 2015)

Der Tierarzt und Tipps von Freunden oder Bekannten sind die bevorzugten Informationsquellen zum Thema Hunde- und Katzenernährung. Das Internet wird von der Zielgruppe ebenfalls stark genutzt, in erster Linie über «Research» in Suchmaschinen, um auf die Homepages von Herstellern zu gelangen und Informationen über Kundenbewertungen oder Käufermeinungen in Verbraucherforen zu erhalten.

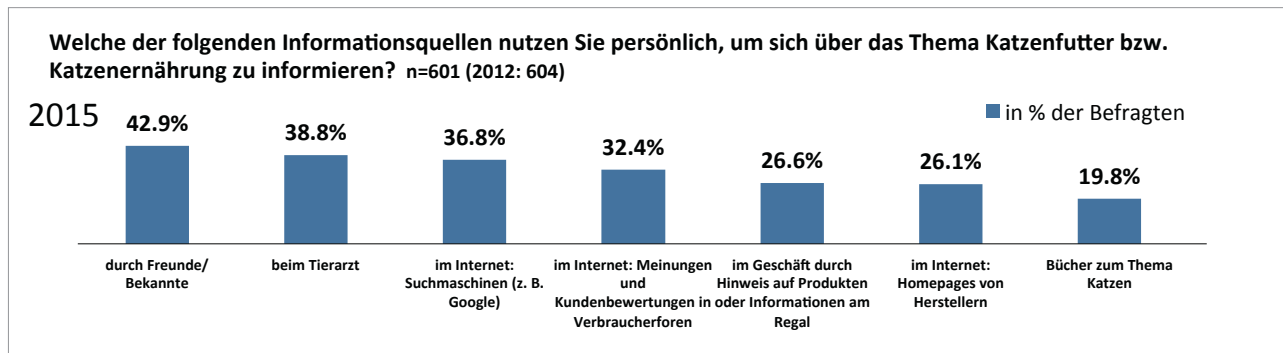


Abbildung 25: Beispiel Mars Petcare – Umfrage Informationsquellen I (Quelle: Mafowerk, März 2015)

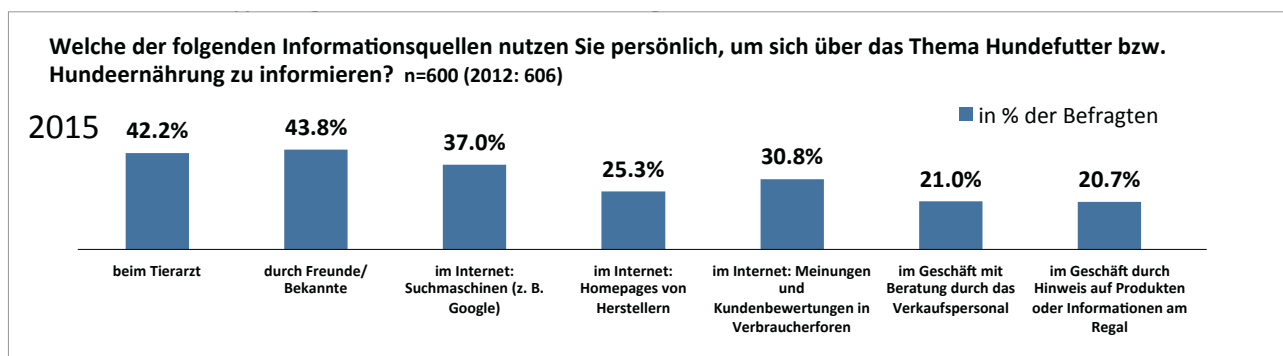


Abbildung 26: Beispiel Mars Petcare – Umfrage Informationsquellen II (Quelle: Mafowerk, März 2015)

3.6 Zusammenfassung

Die nachfolgende Tabelle gibt einen abschliessenden Vergleich zwischen Offline-, Online- und Omni-Channel-Handel zu den unterschiedlichen beschriebenen Ansätzen «den Shopper verstehen».

	Offline-Handel	Online-Handel	Omni-Channel-Handel
Generierung von Shopper Insights	<ul style="list-style-type: none"> + Live-Beobachtung der Shopper am POS - Hoher Aufwand je nach Methodik - zeitintensive und damit langwierige Auswertung 	<ul style="list-style-type: none"> + schnelle Datenverfügbarkeit durch permanenten Analyseprozess - Daten erklären, wie sich Shopper verhalten, aber nicht, warum sie sich so verhalten 	<ul style="list-style-type: none"> + sowohl Live-Beobachtung der Shopper am POS als auch Datenanalyse über Online-Shop möglich - hohe Komplexität bei der Verknüpfung beider Datenquellen - hoher organisatorischer Aufwand
Shoppersegmentierung	<ul style="list-style-type: none"> + Methoden und Paneldaten zur Erstellung von Segmentierungen sind erprobt und liegen vor - hoher Aufwand in der Anwendung der Methoden - hoher Aufwand bei der Integration in die Unternehmensorganisation - es existieren diverse Segmentierungsmodelle, was die Zusammenarbeit zwischen Handel und Industrie erschwert - Umsetzbarkeit ist nicht immer gewährleistet 	<ul style="list-style-type: none"> + dynamische Segmentierungsmodelle sind möglich; es braucht keine Festlegung auf nur ein Modell; damit ist eine gezieltere Ansprache der verschiedenen Shoppertypen bis zur 1:1-Ansprache möglich - hohe Komplexität bei der Auswertung des Kaufverhaltens durch die Vielfalt parallel existierender Segmentierungsmodelle - Shopper könnten sich bei dynamischen Segmentierungsmodellen und damit verbundener häufiger Änderung des Seitenlayouts im Suchprozess überfordert fühlen 	<ul style="list-style-type: none"> + Nutzung der Ansätze aus Offline und Online möglich - hohe Komplexität bei der Verknüpfung beider Datenquellen - hoher organisatorischer Aufwand
Shopper Journey und Touchpoints	<ul style="list-style-type: none"> + Gespräch vor Ort mit dem Shopper möglich + Live-Beobachtungen + höherer Einfluss auf den Shopper durch gezieltes Marketing (z.B. Events, Verkostung) - keine Kenntnis darüber, was der Shopper in anderen Kanälen macht 	<ul style="list-style-type: none"> + gute Datenbasis für die Verfolgung der Shopper Journey - hohe Komplexität (Big Data) - keine Information darüber, warum ein Kauf oder eine Informationssuche abgebrochen wird 	<ul style="list-style-type: none"> + Nutzung aller möglichen Touchpoints - hoher organisatorischer Aufwand - integrierter Marketingplan zwingend erforderlich

4. Category Management im Offline-, Online- und Omni-Umfeld

4.1 Summary

Das Category Management (CM) befasst sich mit der Bewirtschaftung von Warengruppen, wobei strategische Geschäftseinheiten oder Kategorien gebildet werden. Das CM baut auf vier Prinzipien auf. Der Shopper steht im Mittelpunkt und die Ausgestaltung des Sortiments wird nach seinen Bedürfnissen und Wünschen ausgerichtet. Der zweite Punkt ist die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Händler. Damit hängt der dritte Punkt zusammen: die Bereitschaft, Informationen offenzulegen und auszutauschen. Der vierte Grundsatz basiert darauf, dass CM ein strukturierter und permanenter Prozess ist. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde der 8-Schritte-CM-Prozess entwickelt. Er beschreibt und standardisiert alle Schritte des CM-Prozesses.

Durch den Einsatz von CM können Schlüsselfragen beantwortet werden: Ist der Shopper wegen eines bestimmten Produkts in den Shop (online oder offline) gekommen? Hat er die gewünschten Produkte nicht gefunden? Hat er die Produkte gefunden, aber waren sie ihm zu teuer? Oder gab es das Produkt, aber es war nicht so benannt, dass der Shopper es gefunden hat?

CM kommt bislang vor allem im stationären Handel zum Einsatz. Die Überprüfung des bestehenden stationären Ansatzes auf das Online- bzw. Omni-Channel-Umfeld hat gezeigt, dass der übergreifende Einsatz von CM sinnvoll und empfehlenswert ist. Dadurch wird ein einheitlicher Warenbestand und Markenauftritt über alle Vertriebskanäle angestrebt. Das Ziel ist, dem Shopper die Möglichkeit eines einheitlichen übergreifenden Einkaufserlebnisses bieten zu können.

Der 8-Schritte-CM-Prozess ist in die strategische Positionierung und Abstimmung, Kategorie-Definition, -Rolle, -Bewertung, -Ziele, -Strategien, -Taktiken, -Umsetzung und -Überprüfung gegliedert. Bei der Analyse des 8-Schritte-CM-Prozesses im Kontext von Omni-Channel kann festgehalten werden, dass eine kanalübergreifende Abstimmung bei jedem Schritt empfehlenswert ist. Unterscheidungen sind allerdings zu berücksichtigen, sobald durch den neuen Kanal dem Shopper ein Mehrwert geschaffen werden kann. Weitere Rahmenbedingungen wie Komplexität und Kurzfristigkeit müssen aufgrund der dynamischen Entwicklung im Omni-Channel-Umfeld beachtet werden.

4.2 Einleitung

Der stationäre Handel befindet sich in einer Umbruchphase. Das Internet und die Entwicklung von mobilen Endgeräten haben den Handelssektor revolutioniert und ermöglichen den Shoppern zu jeder Zeit und an jedem Ort zu recherchieren und einzukaufen. Dieser «Machtgewinn» führt oftmals zu steigenden Ansprüchen und einer nachlassenden Loyalität der Shopper, da der Wettbewerber nur einen Mausklick entfernt ist. Angesichts der Produktvielfalt, die den Shoppern über alle Kanäle zur Verfügung steht, und der Möglichkeit, über das Internet von zu Hause oder unterwegs durchgängig Preise zu vergleichen, sind viele Shopper preissensibler geworden und vergleichen verstärkt Produkte und Preise, bevor sie schlussendlich kaufen.

Diese Entwicklung eröffnet aber dem Handel und gegebenenfalls auch Herstellern die Chance, ihre Zielgruppen auf neuen Wegen zu erreichen. Voraussetzung dafür sind die Integration und Anpassung der verschiedenen Vertriebskanäle dahin, dass den Shoppern ein flexibles und nahtloses Käuferlebnis geboten wird. Unternehmen, die auf Omni-Channel Retailing setzen, werden von den Shoppern eher wahrgenommen und steigern somit ihre Markenbekanntheit und die Wahrscheinlichkeit, dass die Shopper bei ihnen kaufen.

In diesem Kapitel wird detailliert betrachtet, inwiefern die oben genannten Veränderungen Auswirkungen auf das CM im Omni-Channel-Umfeld haben. Zu Beginn wird, nebst einer Definition zum CM, die Relevanz von CM im Omni-Channel-Umfeld erläutert. Anschliessend wird der 8-Schritte-CM-Prozess detailliert mit den drei Sichtweisen Online, Offline und Omni betrachtet. Ziel des Kapitels ist die Aufarbeitung der folgenden Punkte:

- Darstellung der Relevanz des Category Management und insbesondere eines über die Vertriebskanäle hinweg aufeinander abgestimmten CM (CM im Omni-Channel-Umfeld).
- Ausarbeitung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Sortimentsmanagement-Prozessen, stationär und online.
- Erarbeitung einer ersten Guideline (Grundlage) für Hersteller und Händler, um Category-Management-Massnahmen im Omni-Channel Retailing mit einem gemeinsamen Verständnis anzugehen und umzusetzen.

Als Ausgangslage dient der stationäre ECR D-A-CH 8-Schritte-CM-Prozess. Auf dieser Basis wird jeder der acht Prozessschritte (zusätzlich zur vorgelagerten strategischen Abstimmung) auf Anwendbarkeit für den Online-Handel und mögliche Anpassungsbedarfe evaluiert.

4.3 Definition des Category Management für den stationären Handel

Das Category Management befasst sich mit der Bewirtschaftung von Warengruppen. Dabei steht der Shopper im Fokus, nach dessen Bedürfnissen und Wünschen die Sortimente gestaltet werden. Die Bildung von Warengruppen zu strategischen Geschäftseinheiten bzw. Kategorien basiert auf einem kooperativen Prozess zwischen dem Hersteller und dem Händler. Eine Kategorie ist definiert als eine abgrenzbare, eigenständig steuerbare Gruppe von Produkten, welche die Shopper als zusammengehörig und/oder austauschbar zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse erkennen.

Vier Prinzipien des Category Management:

• Der Shopper im Mittelpunkt

Das gemeinsame Ziel von Hersteller und Händler ist, sich auf den Shopper zu konzentrieren. Die Sortimente mit den entsprechenden Taktiken werden so zusammengestellt und strukturiert, dass sich ein größtmöglicher Nutzen für den Shopper ergibt. Um die Bedürfnisse der Shopper zu erfüllen, werden regelmässige qualitative und quantitative Daten evaluiert und in den CM-Prozess übertragen. Ohne Nutzen für den Shopper werden selten Erfolge erzielt.

• Partnerschaft und Vertrauen

CM basiert auf einer kooperativen und offenen Zusammenarbeit zwischen den Kategorie-Verantwortlichen von Händlern und Herstellern. Nur professionelle Geschäftsverhältnisse unter Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen, objektive Entscheidungsfindungen und die Ausrichtung der Geschäftsvorgänge an den Bedürfnissen der Shopper führen zu einem guten Verhältnis zwischen den Geschäftspartnern.

• Informationsaustausch als Voraussetzung

Sachliche Entscheidungsgrundlagen sind im CM zentral. Händler und Hersteller verfügen jeweils über wichtige Informationen in unterschiedlichen Bereichen. Diese Informationen entfalten ihren vollständigen Wert jedoch erst dann, wenn sie miteinander verknüpft werden:

- Shopperbedürfnisse
- Kaufverhalten
- Marktentwicklungen/(Markt-)Trends
- Wettbewerbslage
- Marketingstrategien und -programme
- Systemkosten und Methodik zur Effizienzsteigerung

Die Verbindung der Funktionsbereiche innerhalb und zwischen den Partnerunternehmen erleichtert den Aufbau kooperativer Geschäftsbeziehungen und ein erfolgreiches Category Management. Daher sollte ein offener und praktikabler Informationsaustausch zu Strategien, Taktiken (ausser Preis) und Prozessen bestehen. Empfehlungen und Ergebnisse sollten aus belegbaren und nachvollziehbaren Informationen und Daten abgeleitet werden, um Transparenz und

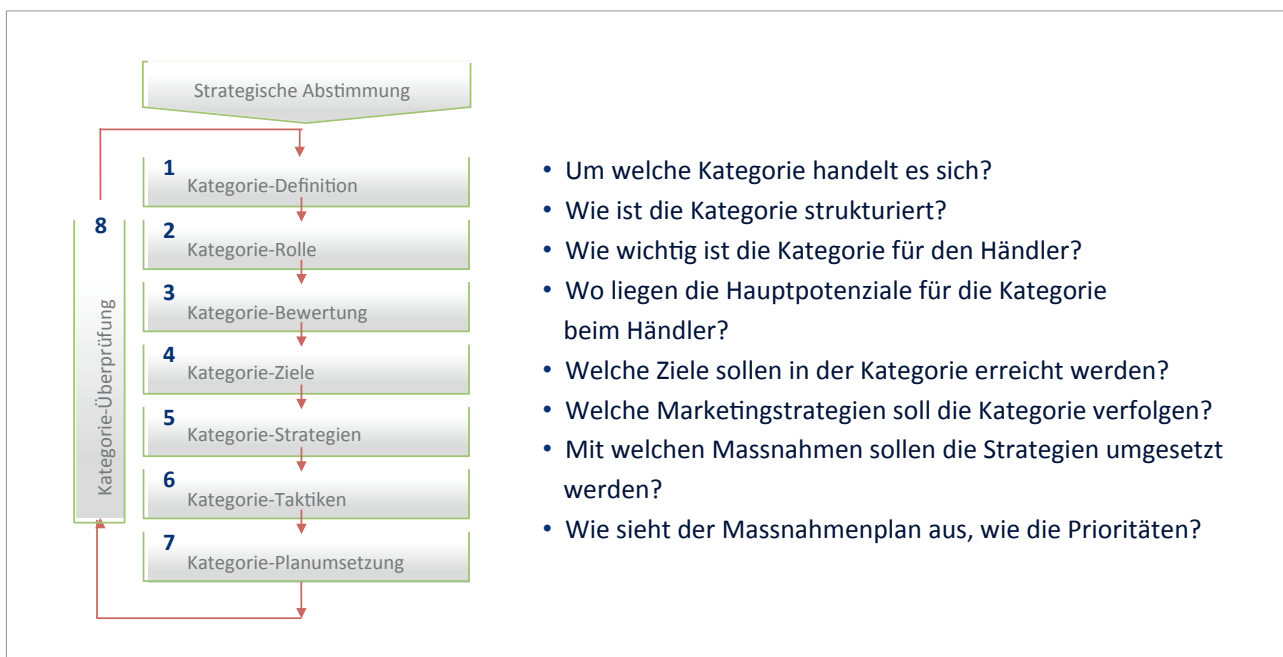


Abbildung 27: 8-Schritte-CM-Prozess (Quelle: ECR D-A-CH CM-Handbuch)

Akzeptanz zu schaffen. Stets sind hierbei die gesetzlichen Vorschriften, insbesondere kartellrechtliche Regeln, zu beachten.

• **Strukturierter und permanenter Prozess**

Damit es Händlern und Herstellern gelingt, kooperativ Sortimente im Sinne des Shoppers zu bilden, umzusetzen und zu steuern, brauchen sie ein gemeinsames Verständnis der dafür erforderlichen Schritte und Massnahmen. Dieses gemeinsame Verständnis schafft der ECR-D-A-CH 8-Schritte-Prozess. Er beschreibt und standardisiert alle Schritte des Category-Management-Prozesses – von der strategischen Abstimmung bis zur nachhaltigen Umsetzung und abschliessenden Kontrolle der Ergebnisse eines Projekts. Nur durch die Anwendung des gesamten CM-Prozesses können vollständige Ergebnisse erzielt werden.

Im 8-Schritte-Prozess werden alle CM-Aktivitäten nach Zeit und Ort, mit exakt definiertem Anfang und Ende so-

wie eindeutig identifizierbarem Input und Output, strukturiert (Quelle: GS1 Germany, Category Management – Der Weg zur erfolgreichen Umsetzung). Darüber hinaus bildet der Prozess die Basis für kontinuierliche Verbesserungen, indem die Ergebnisse periodisch bewertet, überwacht und immer weiter verfeinert werden.

4.4 Relevanz des Category Management im Omni-Channel Retailing

Der 8-Schritte-CM-Prozess wurde als Empfehlung für stationäre Handelsformen entwickelt und hat sich in diesem Umfeld als Standard etabliert.

Die Erfahrungen zeigen, dass CM dem Shopper Nutzen stiftet und ein Treiber für nachhaltige Erfolge zwischen den Geschäftspartnern ist. Dies zeigen unter anderem die Projektbeispiele in der Abbildung 28.

The diagram consists of two text boxes with associated logos. The first box on the left features the logos for Douglas and P&G. The text next to it states: "Douglas und Procter & Gamble entwickelten gemeinsam einen Empfehlungskatalog für Sortiment und Platzierung im Bereich Herrenduft. Ergebnis: Die Anzahl unterschiedlicher Artikel wurde um rund 15% verringert, gleichzeitig stieg der Umsatz um ca. 10%." The second box on the right features logos for !nBev, Ball Packaging Europe, EDEKA, and Coca-Cola Deutschland. The text next to it states: "Um den veränderten Gebindestrukturen im Getränkebereich, insbesondere der Entwicklung von Mehrweg zu Einweg, gerecht zu werden, hat die EDEKA Hessenring ihre Getränkeabteilung nach einem Store-individuellen Category-Management-Konzept optimiert. In den Testmärkten konnte auf bestehender Fläche eine durchschnittliche Umsatzsteigerung von 9% im Vergleich zu den Kontrollmärkten erreicht werden."

Abbildung 28: Projektbeispiele für Vorteile des CM (Quelle: GS1 Germany GmbH)

Inwieweit ein fundierter CM-Prozess Vorteile für Geschäftspartner wie auch für den Shopper mit sich bringt, veranschaulichen die Beispiele in der Tabelle 4.

Trotz der nachweislichen Erfolge des CM im stationären Umfeld existiert bisher kein (standardisierter) CM-Prozess für den Online-Handel. Betreiber von Online-Shops nutzen meist nur einzelne Aspekte des Sortiments- und Warengruppenmanagements unter CM-Gesichtspunkten (Haller, 2015).

So werden Analyse-Tools wie Google Analytics unter anderem dazu genutzt, um herauszufinden, woher die Website-Besucher kommen, wie lange sie sich im Shop aufhalten und an welcher Stelle im Check-out ungewöhnlich viele Nutzer abspringen. Diese Informationen geben den Unternehmen zwar Hinweise darauf, «was» der Shopper im Online-Shop macht und wie er sich in eben diesem verhält. Jedoch lassen viele Unternehmen die Möglichkeit ungenutzt, die Informationen zu interpretieren und für sich zu verwenden.

- Ist der Shopper wegen eines bestimmten Produkts in den Online-Shop gekommen?
- Hat er die gewünschten Produkte nicht gefunden?
- Hat er die Produkte gefunden, aber waren sie ihm zu teuer?
- Oder gab es das Produkt, aber es war nicht so benannt, dass der Shopper es gefunden hat?

Die Interpretation und Beantwortung dieser Fragen ist bei der Einbindung digitaler Kanäle ebenso ein entscheidender Erfolgsfaktor wie im stationären Handel. Nur Unternehmen, die wissen, was die Shopper heute und morgen kaufen wollen, und diese Bedürfnisse entsprechend bedienen, werden langfristig am Markt bestehen können.

Das Category Management bietet die Grundlage für die Beantwortung der obigen Fragen, da im CM-Prozess die generierten Kennzahlen – also das «Was?» – interpretiert und in konkrete Massnahmen übersetzt werden. Unternehmen, die Category Management über alle Vertriebskanäle hinweg abgestimmt durchführen, verfügen über einen einheitlichen Markenauftritt und bieten Shoppern somit die Möglichkeit eines einheitlichen Einkaufserlebnisses unabhängig vom Vertriebskanal.

Im Abschnitt 4.3 wird der auf den stationären Handel ausgerichtete 8-Schritte-CM-Prozess in seinen einzelnen Prozessschritten vorgestellt. Dabei werden die wesentlichen Merkmale, die es bei Omni-Channel Retailing zu beachten gilt, gesondert hervorgehoben. Dieser Abschnitt richtet sich in erster Linie an Category-Verantwortliche von Online-Shops.

Vorteile für die Geschäftspartner	Vorteile für den Shopper
Kundenbindung und Neukundengewinnung	Übersichtlichkeit am Regal durch optimierte, bedürfnisgerechte Sortimente
Steigerung der Kundenfrequenz	Orientierung im Geschäft/ Shopperorientierte Gestaltung aller Touchpoints (Sortiment, Werbung usw.)
Bündelung von Ressourcen <ul style="list-style-type: none"> • Kostenreduktion • Zusammenführung von Hersteller- und Handels-expertise (wachsende Sortimentskompetenz) • Optimierung von Warenverfügbarkeiten und Warenhandling 	Weniger (Zeit-)Aufwand
Umsatz- und Absatzsteigerung (u. a. Cross-Selling-Potenziale)	Verbessertes Einkaufserlebnis
Flächenoptimierung, Sortimentsoptimierung, Regaloptimierung → Profilierung	«One-Stop-Shopping», Ideengeber, Belohnung
Steigerung von Impulskäufen	Attraktivere Auswahl
Kategorie-Wachstum (bessere Auswahl)	

Tabelle 4: Vorteile des CM (Quelle: Projektgruppe OCR GS1 Schweiz und Germany)

4.5 8-Schritte-CM-Prozess – Offline, Online und Omni-Channel

Nachfolgend wird jeder der acht Prozessschritte auf die Anwendbarkeit von Online und Omni-Channel auf Basis des stationären Ansatzes beleuchtet.

4.5.1 Strategische Positionierung

Strategische Abstimmung			
1. Kategorie-Definition	2. Kategorie-Rolle	3. Kategorie-Bewertung	4. Kategorie-Ziele
5. Kategorie-Strategien	6. Kategorie-Taktiken	7. Kategorie-Planumsetz.	8. Kategorie-Überprüfung

Omni-Channel-Faktoren

- Ausrichtung auf Marke und Shopper unabhängig vom Vertriebskanal
- Differenzierung z.B. durch attraktives Sortiment
- Genaue Definition der Zielgruppen

Vor Beginn des eigentlichen CM-Prozesses sollten Handelsunternehmen sich bewusst werden, wie sie sich im Markt positionieren wollen. Wie möchte der Händler von den Shoppern und den Wettbewerbern wahrgenommen werden? Und welche übergeordneten Ziele verfolgt das Handelsunternehmen? Die Klärung der eigenen strategischen Positionierung ist Voraussetzung, um in CM-Abstimmungsgespräche mit Lieferanten zu gehen.

Als Grundvoraussetzung hierfür sollten Unternehmen:

- Zielgruppen festlegen,
- Bedarfsanalysen erstellen,
- Umfeldanalysen erzeugen,
- Leistungszahlen (KPI) festlegen
- und Strategien ausarbeiten, mit denen sie sich vom Wettbewerb differenzieren wollen.

Durch die Digitalisierung wird dem Shopper ein transparenter Markt geschaffen, in dem sich Preise oder Alternativen leicht vergleichen lassen. So sollten sich Händler, unabhängig vom Vertriebskanal, stärker auf ihre Marke und den Shopper konzentrieren. Deshalb sollten auch Online-Händler exakt definieren, welche Zielgruppe sie auf welchem Weg erreichen wollen (Bedarfs- und Umfeldanalyse), die Strategie konsequent umsetzen und die vorab festgelegten KPI im Sinne einer Erfolgsüberprüfung messen. Beispiele dazu werden in den Unterkapiteln 4.5.5 «Kategorie-Bewertung» sowie 4.5.6 «Kategorie-Ziele» und dem Kapitel 5 «Effizienzmessung» dargestellt.

Handelsunternehmen, die wiederum sowohl einen stationären als auch einen Online-Vertriebskanal betreiben, sollten zwingend ihre Kanäle integrieren, um dem Shopper gegenüber einen einheitlichen Auftritt zu bieten. Ein stationäres Handelsunternehmen, das sich dazu entscheidet, einen eigenen Online-Shop zu betreiben, sollte beispielsweise bei der Positionierung darauf achten, dass die be-

stehende strategische Ausrichtung der stationären Einkaufsstätte berücksichtigt wird und die beiden Strategien der Kanäle aufeinander abgestimmt werden.

Folglich ist es ratsam, gleichgültig ob für stationäre, Online- oder Omni-Channel-Händler, eine strategische Positionierung vorzunehmen, bevor ein Category-Management-Projekt oder ein Category-Management-Prozess gestartet wird.

4.5.2 Strategische Abstimmung

Strategische Abstimmung			
1. Kategorie-Definition	2. Kategorie-Rolle	3. Kategorie-Bewertung	4. Kategorie-Ziele
5. Kategorie-Strategien	6. Kategorie-Taktiken	7. Kategorie-Planumsetz.	8. Kategorie-Überprüfung

Omni-Channel-Faktoren

- Strategieabstimmung über alle Vertriebskanäle hinweg
- Einheitliche Datenlage (Online- und Offline-Daten zusammenführen)
- Produkt- und Kategorie-Kompetenz der Industriepartner nutzen

In gemeinsamer Abstimmung erarbeiten Händler und Hersteller durch Austausch ihrer Strategien eine gemeinsame Vision der Kategorie. Bevor das Projekt operativ angegangen wird, sollten in der strategischen Abstimmung mögliche Konfliktfelder identifiziert und geklärt werden. Mögliche Konfliktfelder können unterschiedliche Erfahrungen zwischen den Projektteilnehmern mit CM sein oder auch die Bereitschaft, dem Partner Daten zur Verfügung zu stellen. Beispielsweise stellt in einem klassischen CM-Projekt der Hersteller dem Händler unter Berücksichtigung der vertraglich geregelten Bestimmung seitens Marktforschungsinstitut alle notwendigen Markt- und Konsumentendaten (z.B. aus dem Haushaltspanel) zur Verfügung. Im Gegenzug stellt der Händler beispielsweise Umsatz- und Absatzdaten auf SKU-Ebene bereit (aus dem Handelspanel oder seinen Scannerdaten).

Der Online-Handel hat, sogar noch umfangreicher als der stationäre Handel, die Möglichkeit, Daten eigenständig und umfangreich zu generieren. Anhand der unter Berücksichtigung des Datenschutzes zur Verfügung stehenden personalisierten Shopperdaten lassen sich Verhaltensweisen und Bedürfnisse ableiten und Sortimente optimieren. Doch auch wenn sich nun vermuten liesse, dass Online-Händler Sortimentsentscheidungen ohne Einbeziehung der Hersteller treffen können, ist eine Kooperation empfehlenswert. Dadurch kann der Hersteller seine umfangreiche Produkt- und Kategorie-Kompetenz einbringen. Daher sollte auch im Online-Handel eine enge Abstimmung zwischen Handel und Herstellern stattfinden, wie er im stationären Handel bereits über Jahre erfolgreich und für beide Seiten gewinnbringend praktiziert wird.

Ratsam ist bei einer Kooperation zwischen Hersteller und Omni-Channel-Händler, eine umfassende Strategie über alle Vertriebskanäle abzustimmen. Damit können mehrere, möglicherweise inkonsistente Gespräche zwischen den Projektpartnern vermieden werden.

Als Voraussetzung sollten generell die stationär und die online ermittelten Daten zu einer einheitlichen Datenlage zusammengeführt werden (siehe Kapitel 5 «Effizienzmessung»). Dies ermöglicht es den Projektpartnern, eine gemeinsame, ganzheitliche Vision für die jeweilige Kategorie zu entwickeln. Auch lassen sich gemeinschaftlich die Vorzüge der jeweiligen Vertriebskanäle für die Kategorie herausarbeiten. Beispielsweise kann im stationären Handel der Shopper die Ware anfassen, vergleichen und gleich mitnehmen. Online stehen dem Shopper Produktbewertungen und -empfehlungen sowie unter Umständen ein grösseres Produktangebot zur Verfügung.

4.5.3 Kategorie-Definition

Strategische Abstimmung			
1. Kategorie-Definition	2. Kategorie-Rolle	3. Kategorie-Bewertung	4. Kategorie-Ziele
5. Kategorie-Strategien	6. Kategorie-Taktiken	7. Kategorie-Planumsetz.	8. Kategorie-Überprüfung

Omni-Channel-Faktoren

- Konsistente Grundstruktur der Kategorie über alle Vertriebskanäle
- Zusätzliche Kategorie-Strukturen bei Mehrwert für den Shopper

Im Prozessschritt der Kategorie-Definition werden die Bedürfnisse und Erwartungen der Shopper an die Kategorie bestimmt. Anhand von quantitativen und qualitativen Research-Methoden wird unter anderem Folgendes ermittelt (siehe Kapitel 3 «Den Shopper verstehen»):

- Welche Artikel oder Artikelgruppen gehören aus Shoppersicht zwingend in die jeweilige Kategorie? Gehört zum Beispiel ein Fussdeco in die Kategorie «Deo»?
- Wie müsste die Kategorie aus Shoppersicht strukturiert werden, das heisst, wie sollen die Produkte auf der Fläche angeordnet werden, damit der Shopper sich möglichst gut zurechtfindet (Kaufentscheidungsbaum). Hierzu muss man wissen, wie sich der Shopper im Geschäft bewegt und wie er am Regal sucht. Was sind beispielsweise Ankerpunkte, mit denen man den Shopper leiten kann?
- Wie würde der Shopper die Kategorie und die einzelnen Segmente benennen?

In einem klassischen CM-Projekt werden die Entscheidungsprozesse der Shopper analysiert und in einer Kategorie-Struktur, dem sogenannten Kaufentscheidungsbaum, dargestellt. Im stationären Handel sollte, auch vor

dem Hintergrund der begrenzten physischen Fläche, jedes Produkt an nur einer Stelle im Kaufentscheidungsbaum platziert werden – im Zweifelsfall dort, wo die Mehrheit der Shopper das Produkt suchen würde.

Im Gegensatz zum stationären Handel ist es in einem Online-Shop jedoch eher möglich, unterschiedliche Kategorie-Strukturen anzubieten (z.B. nach klassischen Kategorien wie «Alkoholische Getränke», aber auch nach Themen wie «Männerabend»). Das heisst, der Shopper erhält alternative Wege, um zum gewünschten Produkt zu gelangen. Somit kann es zu Mehrfachzuordnungen von Produkten kommen. Damit muss die exklusive Zuordnung, die im stationären Handel empfohlen wird, nicht gewahrt werden. Des Weiteren können im Online-Handel, aufgrund der nicht limitierten Fläche, auch Produkte in eine Kategorie mitaufgenommen werden, die nicht zwangsläufig notwendig sind, um die Bedürfnisse der Shopper zu befriedigen, die Kategorie jedoch komplettieren.

Unabhängig davon sollte dem Shopper eine Grundstruktur geboten werden, an der er sich orientieren kann. Diese Struktur sollte weitestgehend für alle Vertriebskanäle konsistent sein, damit ein einheitlicher Markenauftritt gewahrt bleibt und der Shopper sich in allen Kanälen gut und einheitlich orientieren kann. Die Möglichkeit, weitere Kategorie-Strukturen anzubieten, sollte genutzt werden, sofern sie einen Mehrwert für den Shopper darstellen. Genauso verhält es sich mit der Sortimentsbreite. Produkte sollten bei einem Online-Shop nur dann ins Sortiment aufgenommen werden, wenn sie ein Shopperbedürfnis erfüllen.

4.5.4 Kategorie-Rolle

Strategische Abstimmung			
1. Kategorie-Definition	2. Kategorie-Rolle	3. Kategorie-Bewertung	4. Kategorie-Ziele
5. Kategorie-Strategien	6. Kategorie-Taktiken	7. Kategorie-Planumsetz.	8. Kategorie-Überprüfung

Omni-Channel-Faktoren

- Online: Saison-/Impuls-Kategorien bei Nutzen für den Shopper ganzjährig anbieten
- Einheitliches Image durch kanalübergreifende Rollenzuteilung
- Allerdings unterschiedliche Rollen pro Kanal möglich

Die Rollendefinition liefert die Basis für die angestrebte Positionierung des Händlers im Markt sowie für die Verteilung der internen Ressourcen auf die Kategorien.

In klassischen CM-Projekten erfolgt die Bestimmung der Kategorie-Rolle durch vier Faktoren:

- die Bedeutung, die der Händler selbst der Kategorie zumisst,
- die Bedeutung, welche die Shopper der Kategorie beimessen,
- die Bedeutung, die der Wettbewerber der Kategorie beimisst,
- und die grundsätzliche Voraussetzung für die Kategorie im Markt.

Die Rolle der Kategorie beeinflusst stark die Auswahl der Kategorie-Strategien und Kategorie-Taktiken, also der Umsetzung der Kategorien im Geschäft (stationär oder online). Üblicherweise ist stationär zwischen vier Rollentypen zu unterscheiden:

- Profilierungs-Kategorien,
- Pflicht-Kategorien,
- Ergänzungs-Kategorien
- und Saison-/Impuls-Kategorien.

Profilierungs-Kategorien offerieren das bestmögliche Angebot, welches überdurchschnittliche Ressourcen in der Vermarktung (Standort, Fläche, Promotion, Preis) wie auch in der Marktforschung, Logistik und Administration zugesprochen erhält. Hierüber möchte der Händler seine Marke profilieren und sich gegenüber dem Wettbewerb differenzieren. Pflicht-Kategorien hingegen haben ein breites, nicht zwingend komplettes Sortiment, ein kompetitives Preisniveau und sind ausgeglichen hinsichtlich Umsatz, Wachstum und Gewinn. Waschmittel wird bei-

spielweise in jedem Supermarkt erwartet und gilt daher als Pflicht-Kategorie. Ergänzungs-Kategorien werden im schmalen Sortiment geführt und haben eine geringere Aufmerksamkeit. In der Regel dienen sie dazu, dem Shopper ein «One-Stop-Shopping» zu ermöglichen.

Saison- und Impuls-Kategorien werden nur zeitlich begrenzt ins Sortiment aufgenommen und sollen die saisonale Nachfrage bedienen. Im Gegenzug kann durch den Wegfall der physischen Limitation der Verkaufsflächen im Online-Handel die Möglichkeit bestehen, dass Produkte, die im stationären Handel nur saisonal geführt werden, ganzjährig angeboten werden. Dies ist jedoch nur unter der Voraussetzung zu empfehlen, dass eine Nachfrage der Shopper besteht. Ansonsten könnten allfällige Kosten durch ganzjährige Lagerhaltung oder Verderb zu Verlusten führen. Saison- und Impuls-Kategorien haben grundsätzlich während der Saison einen höheren Stellenwert.

Für eine kanalübergreifende Rollenzuteilung eignen sich die aus dem stationären CM bekannten vier Rollentypen. Diese bieten auch für die Betreiber von Online-Shops eine gute Grundlage, ihr Sortiment zu steuern. Denn zum einen misst der Shopper auch beim Kauf in einem Online-Shop Produkten oder Kategorien unterschiedliche Bedeutung bei und erwartet daher auch Differenzierungsmerkmale, sei es im Preis oder in der Platzierung. Profilierungskategorien kann online eine erhöhte Sichtbarkeit zugewiesen werden, indem man sie beispielsweise auf der Startseite platziert oder hervorhebt. Zum anderen wird die Kategorie-Rolle aus Händlersicht durch den Ressourceneinsatz deutlich. So haben Profilierungs-Kategorien die höchste Ressourcenbindung und das grösste Budget und sollten vom Shopper als solche erkennbar sein. Pflicht-Kategorien sollten online wie stationär in entsprechendem Masse angeboten werden, da der Shopper



Abbildung 29: Kategorie-Rollen im Überblick (Quelle: GS1 Germany GmbH)

sie erwartet, wobei online die Möglichkeit besteht, ein breiteres Sortiment anzubieten. Ergänzungs-Kategorien können online insgesamt mehr Produkte umfassen als stationär, haben jedoch insgesamt eine geringere Aufmerksamkeit, da sie nicht im Shopperfokus stehen. Es lässt sich festhalten, dass die Möglichkeit besteht, je nach Vertriebskanal unterschiedliche Rollen zu definieren. Wenn beispielsweise stationär Getränke eine Profilierungs-Kategorie darstellen, muss dies nicht zwangsläufig auch online sein. Getränkekisten sind sperrig und daher logistisch nicht leicht zu handeln. Darüber hinaus gibt es Kategorien, die sich eher für das stationäre Geschäft eignen, wie Frischeprodukte, und wiederum Kategorien, die verstärkt online gekauft werden, wie Unterhaltungselektronik. Ein Vorteil einer kanalübergreifenden Rollenzuteilung ist, dass ein einheitliches Image der Kategorie transportiert wird und die Marketingkampagnen aufeinander abgestimmt werden können. Des Weiteren wird die interne Abstimmung vereinfacht.

4.5.5 Kategorie-Bewertung

Strategische Abstimmung			
1. Kategorie-Definition	2. Kategorie-Rolle	3. Kategorie-Bewertung	4. Kategorie-Ziele
5. Kategorie-Strategien	6. Kategorie-Taktiken	7. Kategorie-Planumsetz.	8. Kategorie-Überprüfung

Omni-Channel-Faktoren

- Hohe Komplexität bei der Online-/Omni-Datenerfassung
- Neue Kennzahlen

Anhand der Kategorie-Bewertung wird die aktuelle Leistungsfähigkeit (Ist-Zustand) der Kategorie sowie der Segmente ermittelt und Abweichungen zum gewünschten Soll-Zustand werden identifiziert. Gleichzeitig soll die Kategorie-Bewertung aufzeigen, wo die grössten Wachstumspotenziale in Bezug auf Umsatz, Marge und Marktanteil liegen.

Grundsätzlich wird bei der Kategorie-Bewertung in drei Schritten vorgegangen:

- Aufbau einer Datenbank,
- Identifizierung von Analyseschwerpunkten
- und Detailanalyse der Kategorie-Segmente.

Beim Aufbau einer Datenbank werden sämtliche Daten (Kunden, Händler, Markt, Wettbewerb und Supply Chain) der zu analysierenden Kategorie in standardisierten Vorlagen zusammengetragen und zu einem möglichst in sich geschlossenen Kennzahlensystem verknüpft. Hierzu bedient man sich verschiedener Datenquellen. So fließen die händlereigenen Daten mit ein (u.a. Kassensbon-Daten) sowie Haushalts- und Handelspanel-Daten.

Je nachdem, welche Schwerpunkte analysiert werden sollen, wird in klassischen CM-Projekten empfohlen, auf die Fair-Share-Methode oder auf die UPA-Methode zu-

rückzugreifen. Die Fair-Share-Methode ist ein internes Benchmarking, mit dem sich die Performance der jeweiligen Kategorien vergleichen lässt. Die UPA-Methode (Umsatzpotenzialausschöpfung) hingegen ist ein externes Benchmarking und vergleicht die Performance der eigenen Kategorien oder Segmente mit den Wettbewerbern. Das Benchmarking mit Wettbewerbern im Online-Handel ist hingegen komplex, da das Wettbewerbsumfeld zum Teil grösser und fragmentierter ist und Daten von Mitbewerbern fehlen. Gleichzeitig haben Online-Händler vielfältigere Möglichkeiten, interne Benchmarkings von Kategorien oder auch einzelnen Produkten vorzunehmen. Mit Web Analytics lassen sich Verhaltensweisen der Shop-Besucher auswerten. So können sämtliche Bewegungs- und Transaktionsdaten gesammelt und analysiert werden (z.B. Look-to-Click-Rate, Click-to-Basket-Rate, Basket-to-Buy-Rate). Diese Erkenntnisse lassen sich wiederum verwenden, um den Seitenaufbau, das Warenangebot oder auch die Wirksamkeit von einzelnen Werbemaassnahmen zu optimieren.

Verfahren zur Datensammlung sind beispielsweise:

- Server-basierte Daten (Logdateianalyse): Ein Webserver produziert fortlaufende Protokolle der Website-Besucher, beispielsweise zur Häufigkeit von Seitenaufrufen.
- Client-basierte Daten (Tags und Pixel): Über einen in die Website integrierten Quellcode lassen sich beispielsweise Mausbewegungen der Website-Besucher aufnehmen und auswerten. Somit kann analog einer Hot-Cold-Analyse im stationären Handel analysiert werden, was der Besucher auf der Website wahrnimmt.
- Cookies: Anhand von Cookies lassen sich einmalige oder wiederkehrende Seitenaufrufe einem Besucher zuordnen und Nutzerprofile erstellen. Diese Informationen können beispielsweise dazu genutzt werden, um dem Nutzer anhand seines Surfverhaltens individualisierte Angebote zu unterbreiten.

Die grösste Herausforderung beim Thema Bewertung liegt im Omni-Channel-Umfeld in der Datensammlung. Aufgrund der ständigen Bewegung der Shopper und der unterschiedlichen Datengrundlagen sind die Unternehmen gefordert. Mittels 360°TOUCHPOINT®-Analysen können kanalübergreifend Daten ausgewertet und analysiert werden (siehe Kapitel 5 «Effizienzmessung»).

Grundsätzlich ist eine Kategorie-Bewertung auch für Online-Händler oder Omni-Channel-Händler von grosser Bedeutung. Hierüber können Erkenntnisse sowohl der aktuellen Leistung der Kategorie bis hinunter zur Produktebene je Vertriebskanal identifiziert werden. Zudem lassen sich auch Umsatzpotenziale pro Kategorie im jeweiligen Vertriebskanal ableiten.

Auch für Betreiber von Online-Shops ist es in diesem Prozessschritt ratsam, Analyseschwerpunkte festzulegen. Liegt der Fokus auf der Ergebnismaximierung oder auf dem Umsatzwachstum? Gewisse Kennzahlen aus dem stationären Umfeld, wie beispielsweise die Flächenrentabilität, werden hinfällig. Andere Kennzahlen wiederum,

wie beispielsweise die Retourenquote, kommen neu hinzu, da die Anzahl der Retouren einen wesentlichen Einfluss auf die Rentabilität einer Kategorie hat.

4.5.6 Kategorie-Ziele

Strategische Abstimmung			
1. Kategorie-Definition	2. Kategorie-Rolle	3. Kategorie-Bewertung	4. Kategorie-Ziele
5. Kategorie-Strategien	6. Kategorie-Taktiken	7. Kategorie-Planumsetz.	8. Kategorie-Überprüfung

Omni-Channel-Faktoren

- Online kurzfristigere Ziele aufgrund des dynamischen Umfelds
- Kategorie-Ziele pro Vertriebskanal
- Omni-Selling-Kennzahlen

Die Kategorie-Ziele basieren auf dem Output der vorangegangenen Prozessschritte und dienen der Definition konkreter, quantitativer, realistischer Ziele der Kategorie je Zielgruppe. Sie sind Vorgabe für die Strategien und Taktiken und Bemessungsgrundlage für den Erfolg der Kategorie-Umsetzung.

Für alle Kanäle müssen die Ziele so ausgewählt werden, dass sie die in der Abbildung 30 dargestellten Kriterien erfüllen.

Im Allgemeinen sind die Kategorie-Ziele in vier Dimensionen aufgeteilt: Käufer, Markt, Finanzen und Produktivität. In jeder dieser Dimensionen werden relevante Kennzahlen festgelegt, die im weiteren Verlauf als Benchmark für die Zielerreichung herangezogen werden können. Hierbei sollten die für die Analyse relevanten Kennzahlen möglichst weitgehend in einem Kennzahlensystem miteinander verknüpft werden, um ein effizientes Controlling zu gewährleisten.

In klassischen CM-Projekten werden die Kennzahlen für einen Zeitraum von etwa drei Jahren festgelegt und kontrolliert, um verlässliche Aussagen zur Effizienz der jeweiligen Kategorie treffen zu können. Im Online-Handel hingegen ist es ratsam, die Kategorie-Ziele aufgrund der dynamischen Veränderungen für kürzere Zeiträume festzulegen und zu überprüfen. Aufgrund des zum Teil fragmentierten Wettbewerbsumfelds ist es im Online-Umfeld jedoch schwer, den gesamten Wettbewerb abzubilden. Deshalb ist eine Aussage zu den Kennzahlen, wie beispielsweise dem Marktanteil, schwierig zu treffen. Auf der anderen Seite kommen im E-Commerce auch weitere Kennzahlen für die Ableitung und Überprüfung der Kategorie-Ziele hinzu (siehe Tabelle 5).

Sollten die generierten Fallzahlen für die Bestimmung von Kategorie-Zielen zu gering sein, können gegebenenfalls pragmatisch hergeleitete, interne Kennzahlen als Näherung für externe Daten genutzt werden. Beispiel einer Kennzahl: online bestellt und im stationären Geschäft abgeholt.



Abbildung 30: Kategorie-Ziele – Kriterien (Quelle: GS1 Switzerland, 2015)

Käufer	Markt	Finanzen	Produktivität
<ul style="list-style-type: none"> • Käuferpotenzial-ausschöpfung • Bedarfsdeckung (Loyalität) • Käuferwertigkeit je Zielgruppe • Transaktionswert (Ø-Bon) • Einkaufshäufigkeit • Konsumentenzufriedenheit (Mafo) • Besucherzahl/Traffic <ul style="list-style-type: none"> - Aktive Käufer - Wiederkauftrate • Besuchszeit des Shops • Conversion Rate/Kaufabbruchquote <ul style="list-style-type: none"> - Micro Conversion Rates: Look-to-Click-Rate, Click-to-Basket-Rate, Basket-to-Buy-Rate • Ø-Warenkorb im Monat 	<ul style="list-style-type: none"> • Absatz • Marktanteil Menge • Marktanteil Wert • Marktanteil Handelsmarken • Ranking bei Google • Marktabdeckung (Vollsortimentsansatz) 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatzwachstum • Absatzwachstum • Rohertragsquote • Deckungsbeitragsquote • Handelsmarkenumsatz • Aktionsanteil • Preis-Index • Umsatz je Kunde • CPC (cost per customer - Kosten je Besucher) • CPO (cost per order - was kostet es an Werbeaufwendungen, einen Kunden zu gewinnen?) • Customer Lifetime Value (wie viel Umsatz macht der Kunde bei mir, wie viel kann ich daher für einen neuen Kunden ausgeben?) • Rohertrag • Retouren-Kosten • Pick-Kosten • Cost per Click (CPC) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lagerbestand • Liefersicherheit • Lagerumschlag • Warenverfügbarkeit • Flächenproduktivitäten • Verderb im Lager • Fehllieferungen (falsches Produkt geliefert) • Retourenquote • Verlinkung des Shops durch andere Shops

Gelten auch online Für Online neu dazu Online (noch) nicht möglich

Tabelle 5: Key Performance Indicator (KPI) (Quelle: eigene Darstellung)

4.5.7 Kategorie-Strategien

Strategische Abstimmung			
1. Kategorie-Definition	2. Kategorie-Rolle	3. Kategorie-Bewertung	4. Kategorie-Ziele
5. Kategorie-Strategien	6. Kategorie-Taktiken	7. Kategorie-Planumsetz.	8. Kategorie-Überprüfung

Die Kategorie-Strategien dienen dazu, die Kategorie-Rolle zu realisieren und die anvisierten Kategorie-Ziele zu erreichen. Die Wahl der Strategie für eine Kategorie oder Subkategorie ist handlungsleitend für die spätere Wahl der Kategorie-Taktiken (z.B. der Sortiments- und Preispolitik).

Die im ECR D-A-CH Category-Management-Handbuch definierten sechs Kategorie-Strategien sind kanalübergreifend identisch anwendbar (siehe Abbildung 31).



Abbildung 31: Kategorie-Strategien (Quelle: ECR D-A-CH CM-Handbuch)

In der Tabelle 6 sind die Strategien und die sich daraus ableitenden Taktiken beispielhaft aufgeführt. Diese sind zeilenweise aufgeführt, müssen aber nicht bezogen auf die Kanäle in einer direkten Beziehung zueinander stehen. Einzelne Begriffe sind im Glossar im Detail erläutert.

Strategie	Stationär	Online	Omni-Channel
Frequenz bilden Umsatz steigern	Preisaktionen	Newsletter	Kategoriebezogene Omni-Channel-Gutscheine
	Verkostungen	Social Media	Virtuelle Regale
	Treuerabatt	Reduzierter bzw. kein Mindestbestellwert (kategoriebezogen)	Click & Collect
		Reduzierter bzw. kein Mindestbestellwert (kategoriebezogen)	
Marktanteile verteidigen Marktanteil/Umsatz gegenüber Wettbewerbern verteidigen	Häufige Promotionsaktivitäten	Individualisiertes Angebot	Ganzheitliches Käuferlebnis (Connecting Channels)
	Vollständiges Sortiment	Den Kundenbedürfnissen entsprechende Services (z. B. kostenlose Retoure)	Einheitlicher Markenauftritt
	Aggressive Preisauszeichnung		
Transaktionswert steigern Durchschnittliche Ausgaben der Shopper steigern	Verstärkte Listung hochpreisiger Produkte	«Kunden kauften auch»-Rezension	Omni-Channel-Gutscheine/-Coupons
	Verstärkte Listung z. B. von Mehrfachpackungen	Dynamische Preisanpassungen	Cross-Selling
	Produktplatzierungen in Frequenzonen	Individuelle (hochpreisige) Produktempfehlungen	
Gewinn erhöhen Rentabilität halten/steigern	Listung ertragsstarker Artikel	Listung ertragsstarker Artikel	Cross-Selling: bei Abholung im Geschäft gibt es Produkt X im Geschäft z. B. 20% günstiger
	Gute Regalplatzierung nahe an den Frequenzonen	Verkauf zusätzlicher (hochpreisiger/margenstarker) Produkte, z. B. über den Service «Kunden kauften auch» oder «Empfehlung heute»	
	Nach Möglichkeit Reduktion ertragsschwacher Artikel		
Begeisterung erzeugen Emotionalisierung	Listung von Trendprodukten	24/7/365-Erreichbarkeit und -Verfügbarkeit	Einheitlicher Markenauftritt auf allen Kanälen
	Spezielle, herausragende Produkte in Frequenzonen	Individualisierte, auf die Bedürfnisse angepasste Angebote/individuelle Landing-Page	Full-Service (Kundenservice auf allen Kanälen bzw. vom Kanal unabhängig; z. B. kaufe online, retourniere stationär)
	Events vor oder in der Einkaufsstätte	Service (z. B. Same-day Delivery)	
	Services wie Beratung oder Testen	Einkaufswelten	
Image verbessern	Verstärkte Listung von Produkten, die das gewünschte Image unterstützen (z. B. regionale Produkte)	Professionalität und Verlässlichkeit (Gewährleistung der Produktverfügbarkeit, Lieferung im versprochenen Zeitraum usw.)	Ausspielen der jeweiligen Kanalstärken (stationär: persönlicher Service; online: Longtail)
	Grosse Auswahl an Qualitätsprodukten	Kundenbewertungen transparent machen (der beste Imageträger sind zufriedene Kunden)	Zielgerichtete Ansprache pro Touchpoint
	Serviceleistungen	Persönliche Beziehung zum Kunden aufbauen	

Tabelle 6: Kategorie-Strategien – Stationär/Online/Omni-Channel (Quelle: Projektgruppe OCR GS1 Schweiz und Germany)

4.5.8 Kategorie-Taktiken

Strategische Abstimmung			
1. Kategorie-Definition	2. Kategorie-Rolle	3. Kategorie-Bewertung	4. Kategorie-Ziele
5. Kategorie-Strategien	6. Kategorie-Taktiken	7. Kategorie-Planumsetz.	8. Kategorie-Überprüfung

Omni-Channel-Faktoren

- Erweiterung um Services und Kommunikation
- Kanalübergreifende Abstimmung der Taktiken (wenn möglich)

Im Rahmen der Kategorie-Taktiken werden die Marketingmassnahmen für die Umsetzung der Kategorie-Strategien bestimmt. Die altbekannten Marketinginstrumente Sortiment, Preispolitik, Verkaufsförderung und Platzierung sowie Service im Fachhandel werden im Online-CM ganzheitlich um Services und Kommunikation erweitert. Diese beiden Taktiken gewinnen, getrieben durch den Online-Handel, auch für stationäre CM-Prozesse immer mehr an Bedeutung.

Im stationären Handel liegt der CM-Fokus auf den vier Taktiken Sortiment, Platzierung, Preis und Promotion. Die jeweiligen Taktiken werden an den verschiedenen Touchpoints entlang der Shopper Journey angewendet. Auch für Omni-Channel-Händler sind die zusätzlichen Taktiken «Kommunikation» und «Services» höchst relevant. So sollten dem Shopper an jedem Touchpoint (online oder offline) ein einheitliches Versprechen, Auftreten und uniforme Ansprache gegeben und kanalübergreifende Serviceleistungen geboten werden. Darüber hinaus sollten, sofern dies möglich ist, die Taktiken kanalübergreifend aufeinander abgestimmt und eingesetzt werden.

4.5.8.1 Sortiment

6. Kategorie-Taktiken	Sortiment	Platzierung	Preis
	Promotion	Service	Kommunikation

Die Kategorie-Rolle bestimmt die Sortimentsbreite, indem die Marktabdeckung für die einzelnen Segmente der Kategorie bestimmt wird. Hierzu werden regelmässig Sortimentsveränderungen (Ein-/Auslistung) durchgeführt. Im stationären Handel ist die Auswahl des richtigen Sortiments elementar, da der Regalplatz physisch limitiert ist. Ausserdem bietet ein übersichtliches, schlüssiges Sortiment dem Shopper eine bessere Orientierung und Zeitersparnis. Die Sortimentsbildung wird anhand mehrerer Kennzahlen, wie beispielsweise Marktabdeckung, exklusive Käuferreichweite oder proportionaler Durchschnittsumsatz, bestimmt.

Im Online-Handel sind hingegen folgende Sortimentsbausteine zu berücksichtigen:

- Saisonale Produkte können ganzjährig geführt werden.
- Abo-Angebote sind technisch schneller umsetzbar.
- Limited Editions und Promotionen können länger angeboten werden.
- Produkte mit Logistik-Herausforderungen (kühlpflichtige, sperrige, zerbrechliche oder beratungsintensive Produkte) müssen auf Rentabilität geprüft werden.
- Customizing ist schneller und einfacher möglich.
- Markenserien können kompetent dargestellt werden.

Online müssen auch Kennzahlen zur Verifizierung von Listungsentscheidungen neu definiert werden. Es gilt zu überprüfen, welche Kennzahlen für die Listungsentschei-

Taktiken	Stationär	Online
Sortiment	Einlistung von Rennerartikeln bei gleichzeitiger Auslistung von Pennerartikeln	Einlistung von Rennerartikeln Longtail
Platzierung	Markenblock vs. Produktgruppenblock	SEO/SEA, Prominenz, Grösse, Pixelanzahl
Preis	Angestrebte Preisführerschaft in Profilierungskategorien; dynamisches Pricing anhand von ESL (Electronic Shelf Labels)	Dynamische Preisanpassungen
Promotion	Print/TV/Radio-Werbung, Aufsteller im Markt, Coupons usw.	Personalisierte Werbung
Service	Behindertengerechte Einrichtung und Ausstattung wie barrierefreie Zugänge, angepasste Regalhöhen oder vom Händler zur Verfügung gestellte Einkaufshilfen	Filterfunktion, Produktvideos, Service-Hotline usw.
Kommunikation	Instore-Radio (Wohlfühlatmosphäre/Promotionszwecke)	FAQs, Kundenbewertungen, persönliche Ansprache

Tabelle 7: Beispiele für Kategorie-Taktiken stationär/online (Quelle: Projektgruppe OCR GS1 Schweiz und Germany)

dung zur Verfügung stehen und wie diese in Anlehnung an die definierten Ziele gewichtet werden müssen. Grundsätzlich führt das dynamische Wachstum im Online-Handel, zum Beispiel durch Produktlistungen, zu stetigem Anstieg des Marktvolumens pro Kategorie.

Omni-Channel-Händler sollten hinsichtlich des Sortiments die virtuellen und stationären Einkaufskanäle sinnvoll ergänzen. So können beispielsweise Sortimente zunächst online getestet werden, bevor sie stationär ausgerollt werden, da online unter anderem der physische Aufwand zum Einräumen von Regalen entfällt. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, dem Shopper stationär über virtuelle Regale Zugriff auf das Gesamtassortiment zu gewähren oder über die verschiedenen Kanäle auf die Verfügbarkeit in den anderen Kanälen zu verweisen.

4.5.8.2 Platzierung

6. Kategorie-Taktiken	Sortiment	Platzierung	Preis
	Promotion	Service	Kommunikation

Die Platzierung der Kategorie-Produkte findet im stationären Handel in aller Regel auf Basis des Kaufentscheidungsbaums bzw. des Suchprozesses und der zugeordneten Strategie innerhalb der Kategorie statt. Damit kann dem Shopper die bestmögliche Orientierung am Regal und im Store geboten werden.

Die Kategorie-Rolle gibt die taktischen Stossrichtungen für die Kategorie und die zugeordneten Artikel vor. So erhalten Profilierungs-Kategorien die beste Platzierung, Ergänzungs-Kategorien hingegen eine nachrangige.

Die Kernfragen lauten:

- Wo soll die Kategorie im Markt platziert werden?
- Wie sollen die Produkte innerhalb der Kategorie platziert werden?
- Wie soll die Kategorie hervorgehoben oder gekennzeichnet werden?

Im Online-Umfeld sind die Platzierungsregeln nicht analog dauerhaft umsetzbar, da der Shopper durch Such-, Filter- und Sortiermöglichkeiten die Darstellung der Artikel selbst bestimmt. Ausserdem können Produkte mehrfach unter verschiedenen Kategorien platziert werden. Über Variantenlogik könnten beispielsweise verschiedene Farben eines Artikels unter einem Master-Artikel dargestellt werden. Dennoch ist es auch online ratsam, den Kaufentscheidungsprozess und Suchprozess über die Menü-Steuerung abzubilden, um den Kunden so zu seinem Produkt zu leiten, wenn er die Filter- und Suchoptionen nicht nutzt. Welche Faktoren spezifisch berücksichtigt werden sollten, wird in der Tabelle 8 zusammengefasst.

Für Omni-Channel-Händler ist zu empfehlen, über alle Kanäle hinweg eine analoge Platzierung entsprechend der Kategorie-Rolle zu wählen (sofern technisch möglich). Bezogen auf das Gesamtassortiment sollte eine Profilierungs-Kategorie sowohl stationär als auch online den prominentesten Platz erhalten. Darüber hinaus sollte kanalunabhängig innerhalb einer Kategorie die Anordnungslogik der Shopperlogik entsprechen.

Kriterien Online-Platzierung	
Analysemöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Seitenbelegung • Klick-Verhalten • Herkunft des Shoppers (Cookies, Pixel) • A/B-Testing • Heat-Maps und Eye Tracking • usw.
Kategorie-Strukturen	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppierung nach Geschlecht • Bedarfsbereiche (Bündelung von Produkten: «Rund ums») • Themenwelten (Kindergeburtstag, WM) • Erlebnisbereiche (Silvester) • Shopping Missions • Markenshops, Top-Marken, Top-Kategorien, Top-Suchbegriffe • Unterschiedliche Platzierung je nach Preislage • usw.
Produktbeschreibung (hohe Priorität!)	<ul style="list-style-type: none"> • Produkte müssen online klar unterscheidbar sein • Produkt muss durch Name schnell gefunden werden/automatische Korrektur der Suchbegriffe, wenn diese falsch eingegeben werden, bzw. Verlinkung/automatische Erkennung des tatsächlich gesuchten Artikels • Genauso muss das Produkt oder die Marke auch noch in kleiner Darstellung auf dem Bildschirm als solches erkannt werden gerade bei mobilen Devices • Produktabbildung/Layout/Farbe und Content werden immer wichtiger • Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen
Technische Funktionalitäten	<ul style="list-style-type: none"> • 360-Grad-Funktion und Videos • Erweiterte-Realität-Anwendungen (z.B. die Möglichkeit, Kleidungsstücke auf den eigenen Körper projizieren zu lassen)

Tabelle 8: Kategorie-Taktiken – Kriterien Online-Platzierung (Quelle: Projektgruppe OCR GS1 Schweiz und Germany)

4.5.8.3 Preis

6. Kategorie-Taktiken	Sortiment	Platzierung	Preis
	Promotion	Service	Kommunikation

Der Preis ist in der Regel die Marketingmassnahme mit der grössten und unmittelbaren Hebelwirkung auf die Profitabilität. Wichtig ist hierbei, dass die Preiseffekte möglichst genau modelliert werden. Auch hier definiert die Kategorie-Rolle die Ausrichtung der Preisstrategie. Dabei ist zu beachten, dass die Preishöhe beim Handel liegt und diesbezüglich kein Austausch mit dem Lieferanten stattfindet.

Die Preissetzung im stationären Handel wird aufgrund der ständigen Verfügbarkeit von Wettbewerbspreisen über Preisvergleichsportale oder Preissuchmaschinen auf mobilen Endgeräten immer transparenter und komplexer. Die angesprochene Preistransparenz macht es für Online-Händler ebenso schwierig, da online noch besser und mit weniger Aufwand Preise verglichen werden können.

Online ist es ebenso möglich, Preise dynamisch anzupassen, bis hin zum kundenindividuellen Pricing. Hier hat der stationäre Handel mit der Einführung der elektronischen Preisschilder ein Instrument zur einfachen, dynamischen Preisanpassung. Die Aussteuerung kundenindividueller Preise, wie im Online-Handel, ist stationär zum Teil schon über Kundengruppen-individuelle Preise möglich, wie beispielsweise für Grosskunden oder Shopper aus einer Branche (B2B) oder Kundenkarteninhaber im B2C bzw. über Beacons. Vor dem CM-Projekt sollte die strategische Ausrichtung des kanalübergreifenden Pricings eindeutig geklärt werden. Das Pricing sollte auf jeden Fall artikelgenau nach Kategorie-Rolle und Artikel-Rolle innerhalb der Kategorie gesetzt werden.

4.5.8.4 Promotion

6. Kategorie-Taktiken	Sortiment	Platzierung	Preis
	Promotion	Service	Kommunikation

Promotionen sind an den Shopper gerichtete Massnahmen, die eine unmittelbare Umsatz- bzw. Absatzsteigerung am POS zur Folge haben. In stationären CM-Projekten wird im Rahmen der Kategorie-Taktik Promotion ein vierstufiger Promotionsprozess empfohlen:

1. Definition der Ziele des Promotionssystem (anhand von Shopper Insights; siehe Kapitel 2).
2. Erstellung eines Promotionsplans
3. Promotionsumsetzung am POS
4. Überprüfung des Promotionsplans

Sowohl stationär als auch online lassen sich Promotionen individuell steuern, wobei die Bedürfnisse der Shopper berücksichtigt werden. Im Online-Handel lassen sich zum Beispiel anhand von Cookies Neigungen der Shopper ermitteln, sodass ihnen beim nächsten Besuch der Website ein den Präferenzen entsprechendes Set von Produkten angezeigt wird. Diese stärkere Individualisierung der Promotionen ist ein Faktor, der vom Shopper als zusätzliche Serviceleistung wahrgenommen werden kann.

Promotionen haben im Online-Umfeld einen deutlich kürzeren Effekt, können aber dafür auch kurzfristiger eingesetzt werden. Besonders sperrige Promotionen, wie beispielsweise Bundles oder BOGOFs (buy one get one free), sind im Online-Umfeld langfristiger platzierbar, da kein physisch begrenzter Regalplatz betroffen ist.

Omni-Channel-Retailern wird empfohlen, Promotionen kanalübergreifend auszusteuern. Damit kann ein hoher Wiedererkennungswert beim Kunden erzielt und auch eine entsprechende Verfügbarkeit gesichert werden, sofern die Promotion nicht nur die Entwicklung eines Kanals im Fokus hat. Notwendig ist, dass hierbei die kanalübergreifenden Promotionsmassnahmen den Strategien zugeordnet werden können.

4.5.8.5 Service

6. Kategorie-Taktiken	Sortiment	Platzierung	Preis
	Promotion	Service	Kommunikation

Durch die erhöhte Vergleichbarkeit von Preisen und Sortimenten anhand von Preissuchmaschinen oder Smartphones bietet sich Händlern die Möglichkeit, sich durch zusätzliche Services vom Wettbewerb zu differenzieren. Nebst den nachfolgenden Beispielen gibt es weitere Service-Möglichkeiten wie Click & Collect, Such- und Filterfunktionen, Testmöglichkeiten, Reparaturservice, Reklamationservice usw.

4.5.8.6 Kommunikation

6. Kategorie-Taktiken	Sortiment	Platzierung	Preis
	Promotion	Service	Kommunikation

Die Kommunikation als Taktik spielt im Online-Umfeld eine deutlich grössere Rolle als im Offline-Bereich. Im Rahmen der Digitalisierung sind die Möglichkeiten der Darstellung einer Kompetenz innerhalb einer Kategorie immens gewachsen. Der technische Fortschritt erlaubt eine fast lückenlose Nachvollziehbarkeit der Shopper Journey. Einige Massnahmen innerhalb der Taktik «Kom-

munikation» sind beispielsweise Suchmaschinen-Optimierung, Personalisierung jeglicher Kommunikation, soziale Netzwerke sowie weitere Content-Plattformen. Im stationären Handel gibt es über die Möglichkeit der persönlichen Kommunikation hinaus weitere Trigger, um mit dem Shopper zu kommunizieren. So bietet ein Instore-Radio über den Wohlfühlfaktor hinaus die Gelegenheit, auf Promotionen oder geplante Aktionen hinzuweisen. Im Omni-Channel-Umfeld besteht die Aufgabe, einen optimalen Kommunikationsmix zu finden, um Offline- und Online-Shopper kanalübergreifend anzusprechen und zu aktivieren (siehe Kapitel 3 «Den Shopper verstehen»).

4.5.9 Kategorie-Planumsetzung

Strategische Abstimmung			
1. Kategorie-Definition	2. Kategorie-Rolle	3. Kategorie-Bewertung	4. Kategorie-Ziele
5. Kategorie-Strategien	6. Kategorie-Taktiken	7. Kategorie-Planumsetz.	8. Kategorie-Überprüfung

Omni-Channel-Faktoren

- Kanalübergreifende Umsetzung
- Online-Kanal als Testkanal nutzen
- Online deutlich kürzerer Umsetzungsprozess

Im Rahmen des Prozessschrittes Planumsetzung wird sukzessiv der erarbeitete Kategorie-Plan implementiert. Stationär ist die Planumsetzung ein langwieriger Prozess. Eine detaillierte Projektplanung unter Berücksichtigung eines Rollout-Plans für die Umsetzung auf der Fläche, Berechnung der Implementierungskosten, Zusammenfassung des Geschäftsplans, entsprechende Kommunikation, die Durchführung eines Pilots in einer Filiale und das Einführen eines Umsetzungskontrollmechanismus sind notwendig.

Hingegen ist der Planungsumsetzungsprozess online deutlich kürzer, da aufgrund der technischen Möglichkeiten mehr Flexibilität besteht. Dennoch muss gewährleistet werden, dass der Rollout-Plan in den allgemeinen IT-Plan integriert wird. Beispielsweise ist mittels eines A/B-Testing eine Planumsetzung auf Stichprobenbasis möglich, um kurzfristige erste Effekte der Taktiken zu messen. Die technischen Limitationen sollten optimalerweise bereits in vorgelagerten Schritten berücksichtigt werden.

Im Omni-Channel-Umfeld sollte die Planumsetzung für eine Kategorie kanalübergreifend stattfinden. Wurden in den vorgelagerten Schritten Omni-Channel-Ziele definiert, so ist es ratsam, die Kategorie über die Kanäle hinweg zeitnah zu optimieren. Die Möglichkeit besteht, dass der Online-Kanal zuerst umgesetzt wird, um die ersten Ergebnisse bzw. Erkenntnisse für die stationäre Umsetzung nutzen zu können.

4.5.10 Kategorie-Überprüfung

Strategische Abstimmung			
1. Kategorie-Definition	2. Kategorie-Rolle	3. Kategorie-Bewertung	4. Kategorie-Ziele
5. Kategorie-Strategien	6. Kategorie-Taktiken	7. Kategorie-Planumsetz.	8. Kategorie-Überprüfung

Omni-Channel-Faktoren

- Kontinuierliche Überprüfung innerhalb wie auch zwischen den Kanälen

Die in Schritt 4 definierten Kategorie-Ziele werden in regelmässigen Zyklen unter zusätzlicher Berücksichtigung der Entwicklung der Marktbedingungen überprüft.

Zur Kontrolle der Kategorie-Performance werden Scorecards eingerichtet, mit denen sich die Erreichung der geplanten Ziele und Fortschritte überprüfen lässt. Ausserdem sollte auch immer geprüft werden, ob die gewählten Taktiken angepasst werden müssen.

Wie bereits mehrmals erwähnt, kann die Überprüfung der Kategorie online in kürzeren Zyklen stattfinden, da die Durchführung der Taktiken in der Regel kurzfristig möglich ist. Insbesondere bei der Taktik «Sortiment» sollten regelmässige Renner/Penner-Listen implementiert werden, um das Sortiment aktuell zu halten.

Im Omni-Channel-Umfeld ist es wichtig, dass die Kategorie-Überprüfung sowohl innerhalb des Kanals als auch zwischen den Kanälen stattfindet. Eine erste Überprüfung der Online-Performance kann bereits erste Indikationen liefern.

4.6 Zusammenfassung

Der Grundgedanke von Category Management des ECR D-A-CH 8-Schritte-CM-Prozesses ist sowohl für den Online- als auch den Omni-Channel-Händler aktuell, umsetzbar und von grossem Nutzen für den Shopper und die Geschäftspartner.

Der CM-Prozess ist in seinen Grundzügen ein generisches Prozessmodell, das angepasst auch auf den Online-Handel bzw. Omni-Channel-Handel angewendet werden kann. Dies ist insbesondere für stationäre Händler interessant, da sich das Online-CM durchaus organisatorisch in die vorhandenen CM-Prozesse integrieren lässt. Ansätze dazu sind im Kapitel 2 «OCR im gesamten Unternehmenskontext» beschrieben.

Checkliste 10: Zusammenfassung

Beim CM im Omni-Channel-Umfeld gilt, dass ...

- ✓ der Shopper im Zentrum steht, unabhängig vom Vertriebskanal.
- ✓ die Strategie auf alle Kanäle abgestimmt werden muss.
- ✓ die Zusammenarbeit mit Industriepartnern angestrebt werden sollte.
- ✓ eine einheitliche Datenlage geschaffen werden sollte.
- ✓ eine konsistente Kategorie-Grundstruktur kanalübergreifend gehalten werden sollte.
- ✓ durch eine kanalübergreifende Rollenzuteilung ein einheitliches Image geschaffen wird, allerdings auch unterschiedliche Rollenzuteilungen möglich sind.
- ✓ durch die umfassende Datenerfassung eine hohe Komplexität hinsichtlich der Bewertung besteht.
- ✓ die Ziele im Online-Umfeld im Vergleich zum stationären Handel kurzfristiger sind aufgrund des dynamischen Umfelds.
- ✓ das Feld Taktiken zusätzlich mit den Faktoren Service und Kommunikation ergänzt wird.
- ✓ eine kanalübergreifende Abstimmung der Taktiken empfehlenswert ist.
- ✓ eine kanalübergreifende Umsetzung wie auch Überprüfung notwendig ist.

5. Effizienzmessung im Omni-Channel-Umfeld

5.1 Summary

Durch die Digitalisierung und die shopperzentrierte Ausrichtung eines Unternehmens entstehen laufend neue Auswertungsmöglichkeiten. Kanalübergreifende Shopper- und/oder Touchpoint-Analysen sind hierzu die noch junge Controlling-Disziplin. Der neue Idealzustand in der Effizienzmessung ist die Beantwortung der WWW-Fragen: Was, Wo, Wer inkl. Warum (Weg). Die Effizienzmessung hilft, Prioritäten in der Kommunikations-, Promotions- und Werbemittelbudgetierung richtig zu setzen und Potenziale zu erschliessen. Im Omni-Channel-Umfeld liegt die besondere Herausforderung in der Verknüpfung der unterschiedlichen Bewertungsmethoden und Auswertungsmöglichkeiten aus den Online- und Offline-Kanälen.

Eine moderne und erfolgreiche Methode für die Effizienzmessung innerhalb von Omni-Channel Retailing ist die 360°TOUCHPOINT®-Management-Analyse. Der Analyse-Algorithmus berechnet einheitliche Kennzahlen für Millionen von Kombinationen und vergleicht deren Wirkung für unterschiedliche Zielgruppen, Produktkategorien oder Länder. Das Ergebnis ist zum Beispiel die Identifikation der wirkungsstärksten Media-Kombination. Das Tool ist aber auch in der Lage, die kombinierte Wirkung unterschiedlicher Online- und Offline-Touchpoints sowohl qualitativ als auch quantitativ zu beurteilen (Heinrich, 2015). Dadurch erhält das Unternehmen ein fundiertes Verständnis der Wirkzusammenhänge aus Shoppersicht.

Aufgrund der beinahe unbeschränkten Möglichkeiten der Datenerfassung im Online-Bereich erhält das Thema Datenschutz eine grössere Bedeutung. Aus Sicht des Datenschutzes gilt es kritisch zu hinterfragen, inwieweit personenbezogene Daten gesammelt und verwendet werden dürfen. Hervorzuheben ist hier die Debatte zu den Cookies, welche in Europa sehr intensiv geführt wird. Derweil sind bereits gesetzliche Rahmenbedingungen festgelegt, welche sich in den kommenden Jahren noch verschärfen dürften. Die gesetzlichen Regelungen unterscheiden sich hier länderspezifisch und sind jeweils länderabhängig zu prüfen. Folgende Punkte sollten auf jeden Fall berücksichtigt werden: Datenerhebung, Hinweispflicht, Widerspruchsrecht, Datenschutzerklärung, Datensicherheit, Cookies, anonymisierte Nutzungsprofile und Datentrennung.

5.2 Einleitung

Während sich früher im reinen stationären Handel viele Auswertungen um das einzelne Produkt bzw. die Category gedreht haben, entstehen durch die Digitalisierung und die shopperzentrierte Ausrichtung eines Unternehmens laufend neue Auswertungsansprüche. Im Gegensatz zum stationären Handel können online mit relativ einfachen Mitteln spezifische Analysen ausgeführt werden, die umfangreiche Informationen zum Verhalten der Shopper liefern. Mit der Entwicklung zum Omni-Channel-Handel ist allerdings die kanalübergreifende Shopper- und/oder Touchpoint-Analyse in den Fokus gerückt.

Durch die Einführung von neuen Verkaufspunkten hat automatisch auch die Anzahl von Touchpoints dramatisch zugenommen. Besonders anspruchsvoll wird dadurch die Auswahl der richtigen Kommunikationskanäle und die entsprechende Ressourcenallokation. Dazu kommt die grosse Herausforderung bei der Verknüpfung der unterschiedlichen Bewertungsmethoden und Auswertungsmöglichkeiten der Online- und Offline-Kanäle.

Bereits heute ist die Komplexität bei der Datenerfassung, Auswertung und Interpretation ausserordentlich. Dazu kommt, dass viele Unternehmen meistens nicht wissen, was sie eigentlich messen wollen oder auch können und wozu sie schliesslich die Informationen verwenden. Auch für die Zukunft zeichnet sich keine Komplexitätsreduktion ab. Die Komplexität wird aufgrund des steigenden Volumens, der Variabilität, der Geschwindigkeit und der Vernetzung der Kanäle und Daten noch zunehmen. Allerdings erweitert sich auch das Angebot an Analyse-Tools und deren Funktionsumfang stetig. Es ist absehbar, dass in Zukunft Instrumente und Softwarelösungen für noch detailliertere und vor allem kanalübergreifende Analysen entwickelt werden.

5.3 Warum Effizienzmessung?

Die Frage ist so alt wie das Marketing selbst: Welche Werbegelder werden vergeudet, welche sinnvoll bzw. effizient mit einem maximalen ROI eingesetzt? Für Unternehmen ist es zentral, die Effizienz der einzelnen Touchpoints über die ganze Shopper Journey zu kennen, um Aktivitäten zielgerichtet und fokussiert zu planen. Die Effizienzmessung soll Unternehmen helfen, die Prioritäten in der Werbemittelbudgetierung richtig zu setzen und Potenziale zu erschliessen.

Bei der Erfolgskontrolle bzw. Effizienzmessung wird oftmals der Fokus nur auf die letzte Phase des Kaufentscheidungsprozesses gelegt. Die verschiedenen, vorgängig von einem Shopper berücksichtigten Touchpoints werden bei der Messung der Werbewirkung meistens vernachlässigt. Um allerdings die Effizienz der einzelnen Touchpoints und die damit einhergehenden Erfolge der eingesetzten Massnahmen zu kennen, ist die Analyse der gesamten Shopper Journey erforderlich. Es gilt alle Kontaktpunkte zu erfassen und auszuwerten. Durch die Betrachtung der gesamten Shopper Journey sollen sich Unternehmen auf eine nutzerzentrische Analyse konzentrieren (Quelle: onlinemarketing-praxis.de).

5.4 Die WWW-Fragen

Die Entwicklung geht vom Hauptfokus «Was und Wo» (wurde verkauft) zur gesamtheitlichen Disziplin «Was, Wo, Wer, Warum (Weg)». Das «Was» (Produkt) ist weiterhin die tragende Basis, während das «Wo» um die verschiedenen neuen Kanäle erweitert wird. Das «Wer» stützt sich auf Informationen zu den einzelnen Shoppers. Der Idealzustand der Effizienzmessung entsteht, sobald es Unternehmen gelingt, in Kombination zu den restlichen W-Fragen den Weg (Warum) auszuwerten. Unter dem Weg ist das impulsauslösende Medium wie auch die Frage, welche Touchpoints bis zur Kaufentscheidung (Moment of Truth) eine Rolle spielen, zu verstehen. Die Abbildung 32 veranschaulicht die Auswirkung der steigenden Datenmenge auf die Werbemittelleffizienz. Der Komplexität muss aufgrund von überschneidenden Analysen eine hohe Gewichtung zugeteilt werden. Eine hohe Werbemittelleffizienz wird nur dann erzielt, wenn ein Unternehmen in der Lage ist, die entsprechenden Analysen auf allen Kanälen vorzunehmen, zu verbinden und statistisch sauber auf die WWW-Fragen zu antworten.

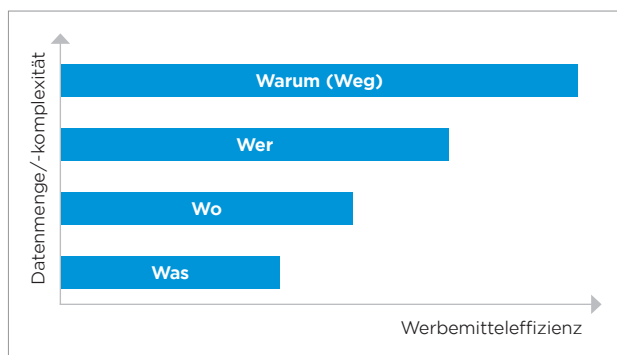


Abbildung 32: Auswirkung der steigenden Datenmenge (Quelle: Projektgruppe OCR GS1 Schweiz und Germany)

5.5 Herausforderungen und Grenzen der Effizienzmessung

Der Wandel hin zur Omni-Channel-Organisation stellt Unternehmen vor menschliche wie auch technische Herausforderungen. Die Unternehmen sind auf verschiedenen Ebenen gefordert, wie durch die Kanal- und Datenvielfalt, die Geschlossenheit von Kanälen, die Unstrukturiertheit der Daten und die Schnelligkeit der Veränderungen. Im Omni-Channel-Umfeld steigt die gesamte Analyse-Komplexität zusätzlich an, während isolierte, eindimensionale Analysen an Aussagekraft verlieren.

Die nachfolgenden Listen mit den möglichen Herausforderungen und Grenzen spiegeln die Komplexität von Omni-Channel Retailing wider.

- Die **Herausforderung** besteht, ...
- ... Shopper geräteübergreifend zu erkennen.
 - ... Daten geräteübergreifend zu verknüpfen.
 - ... konsistente, genaue Daten zu erhalten.
 - ... sich für die richtige Technologie zu entscheiden, welche die verschiedenen Datenquellen unterstützt.
 - ... die geeigneten Ressourcen für die Analysen zu finden.

(Quelle: hsimmet.com)

Grenzen der Effizienzmessung im Omni-Channel-Umfeld:

- Stationär bleibt der Shopper ohne Kundenkartenprogramm unbekannt.
- Methodologische Probleme: Unzuverlässigkeit, Fehleranfälligkeit und Unvollständigkeit grosser Datensätze.
- Qualität vor Quantität: Big Data steht nicht für Vollständigkeit. Logische Zusammenhänge zu definieren liegt nach wie vor in der Aufgabe des menschlichen Verstands, seiner Erfahrungen und Intuitionen. Menschen müssen wissen, welche Fragestellungen und Antworten geliefert werden sollen, und feststellen, WARUM es Zusammenhänge gibt. Die heutige Technik hat nicht die Fähigkeit, die Kausalität der Zusammenhänge zu belegen/hinterfragen.
- Daten von sozialen Netzwerken liefern keine allgemein gültigen Aussagen über das menschliche Verhalten.
- Ethische und moralische Gesichtspunkte sind zu berücksichtigen. Öffentliche personenbezogene Datensätze können nicht automatisch verwendet werden. Rechtliche Rahmenbedingungen sind zu beachten.

(Quelle: Deutsche Bank - Research)

Während sich reine Online-Analysen noch über die integrierten IT-Strukturen abbilden lassen, führt die Analyse der gesamten Shopper Journey mit allen Touchpoints zu einem erheblichen Mehraufwand und zusätzlichen Herausforderungen. Durch die Parallelität von Dateninformationen aus dem Online- und dem Offline-Kanal entstehen Medienbrüche, müssen die Daten aus den unterschiedlichen Quellen und Erhebungen konsolidiert und strukturiert werden. Dies erfordert von Unternehmen ein übergreifendes Touchpoint-Management.

5.6 Effizienzmessung im Touchpoint

Der Einsatz eines Analyse-Tools schafft die Grundlage für einen permanenten Controlling-Prozess. Dieser ist notwendig, um die gesetzten Ziele, den Planungsprozess und die Umsetzung messbar zu machen und damit mittels einer Analyse einen möglichen Optimierungsbedarf zu identifizieren. Somit kann eine effiziente Attribution des Marketing-Budgets erreicht werden.

Während für reine Online-Auswertungen etliche zuverlässige Tools und Methoden zur Verfügung stehen, sind diese für eine 360°TOUCHPOINT®-Sicht im Omni-Channel-Umfeld derzeit noch beschränkt. Dies ist auf die hohe Komplexität zurückzuführen. In dieser Empfehlung wird wie bereits im Kapitel 3 «Den Shopper verstehen» auf den einen Ansatz von Accelerom eingegangen, um anhand dieses Modells spezifisch aufzuzeigen, welche Messmöglichkeiten im Omni-Umfeld unter anderem bereits bestehen. Zu beachten ist, dass nicht nur dieser Ansatz Gültigkeit besitzt; allerdings wurde er mit wissenschaftlichen Methoden entwickelt und hat sich in der Praxis bewährt. Ähnliche Angebote finden sich auch bei anderen Anbie-

tern. Die Wahl des Tools und Anbieters ist immer auf die persönlichen Anforderungen und Erwartungen eines Unternehmens abzustimmen.

Die Tabelle 9 zeigt eine Auswahl von Analyse-Tool-Anbietern. Diese Liste dient der Orientierung und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

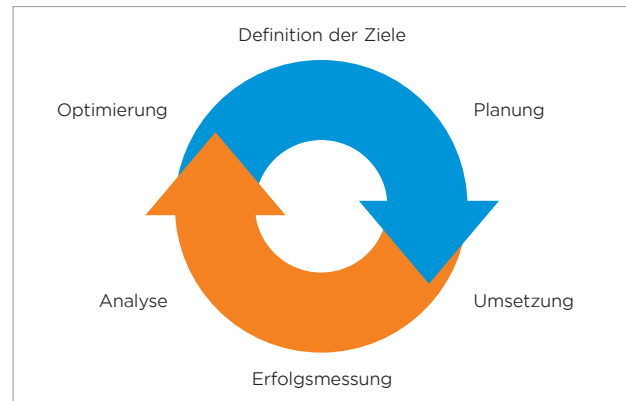


Abbildung 33: Controlling-Prozess (Quelle: Projektgruppe OCR GS1 Schweiz und Germany)

Anbieter	Link	Leistung
Accelerom	www.accelerom.com	360°TOUCHPOINT®-Analyse (siehe nachfolgende Erläuterungen)
comScore	www.comscore.com	Messung Offline-Käufe, Analyse Online-Nutzungsverhalten der Shopper mittels Panels, Analyse-Produkte (Kombination von Web-Analytics und Nutzer-Demografie)
Econda	www.econda.com	Shop Monitor / Site Monitor (Erkennung Besucherinteressen und Optimierungspotenzial der Online-Marketing-Kampagnen) / Click Monitor (Usability Tracking) / Centricity (Erkennung von intuitiven Verhaltensmustern und Bildung von Kundensegmenten)
Etracker	www.etracker.com	Webanalyse in Echtzeit / Marketing- und Kampagnen-Controlling / Zufriedenheitsanalyse durch Onsite-Befragungen / User-Experience-Analyse mittels Mouse Tracking / Analyse von Smartphone- und Tablet-Apps
Google	www.google.com/analytics	Professionelle Webanalyse / Beobachtung Kampagnenentwicklung / Multi-Channel-Trichter (ganzer Weg bis zur Conversion) / Ermittlung des Traffics von Smartphones, mobilen Webseiten und Apps / Messung der Auswirkungen sozialer Medien auf die Unternehmensziele und Conversions
IBM	www.ibm.com	Verhaltens-, Journey-, Digital-Analysen
Piwik	www.piwik.org	Webanalyse / E-Commerce Analytics (Analyse von Einnahmen, Bestellungen, Conversion Rate, durchschnittlicher Bestellwert und detaillierte Produktstatistiken) / Server Log Analytics / Intranet Analytics
Webtrekk	www.webtrekk.com	Analyse Shopper Journey (u.a. Konversionswahrscheinlichkeit für optimiertes Targeting, kanalübergreifendes Tracking) / User Relationship Management (u.a. Analyse Nutzerverhalten, Lifetime Value, Abwanderungswahrscheinlichkeit prognostizieren, Analyse Besucherwert mit KPI)
Webtrends	www.webtrends.com	Webanalyse (u.a. Echtzeitanalyse, Kampagnen-Tracking auf Kundenebene) / Multi-Channel Analytics (360-Grad-Blick auf Shopperaktivitäten, Kontrolle über Daten) / Social- und Mobile-Analysen

Tabelle 9: Mögliche Anbieter von Analyse-Tools (Online/Omni-Channel) (Quelle: Projektgruppe OCR GS1 Schweiz und Germany)

360°TOUCHPOINT®-Management

Accelerom AG, ein international tätiges Beratungs- und Research-Unternehmen, hat in einem Forschungsprojekt in Kooperation mit der Universität Zürich ein ganzheitliches Analyse- und Optimierungskonzept entwickelt, das auf den neuen Erkenntnissen der Konsumenten- und Medienforschung aufbaut.

Der 360°TOUCHPOINT®-Management-Ansatz erlaubt es, Fehlinvestitionen in Vertrieb und Marketing zu eruieren und die Performance im Unternehmen zu steigern. Das Modell hilft, die Wirkungen der eingesetzten Werbemaßnahmen eines Unternehmens ganzheitlich zu messen und zu steuern. Ziel dabei ist, den Return on Investment (ROI) zu maximieren.

Mit einem ganzheitlichen 360°TOUCHPOINT®-Management-Ansatz ist es für Unternehmen möglich, die Potenziale für markentypische und innovative Shoppererlebnisse offenzulegen. Mit diesem Vorgehen kann im Unternehmen eine durchgehende Orientierung am Shopper sichergestellt werden. Grundlage ist eine interdisziplinäre Zusammenarbeit und die Bereitschaft für Veränderungen. Die Abbildung 34 zeigt illustrativ, wie eine individuelle 360°TOUCHPOINT®-Analyse aussehen könnte. Hierbei lassen sich die relevanten Touchpoints medien- und bereichsübergreifend bewerten und herausfiltern.

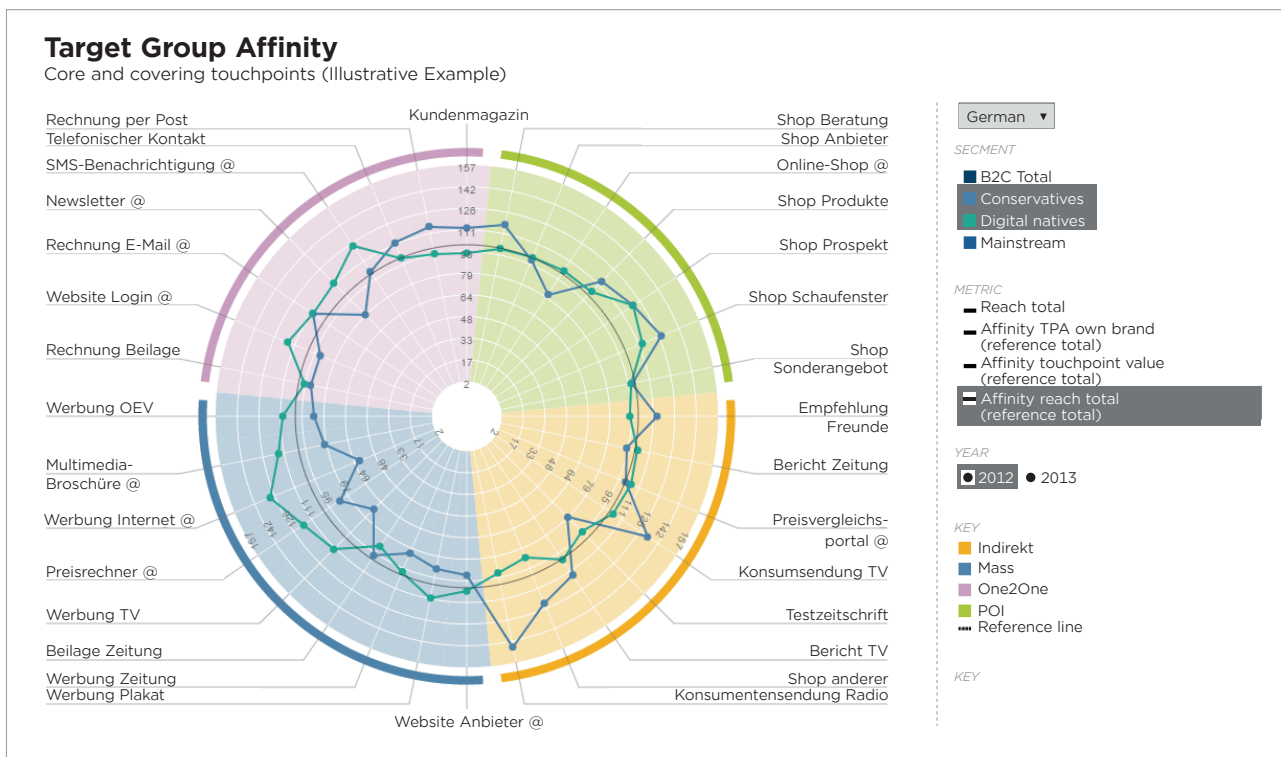


Abbildung 34: 360°TOUCHPOINT®-Universum (Quelle: Accelerom, 2012)

Der Touchpoint-Management-Ansatz ist in fünf Schritte gegliedert:

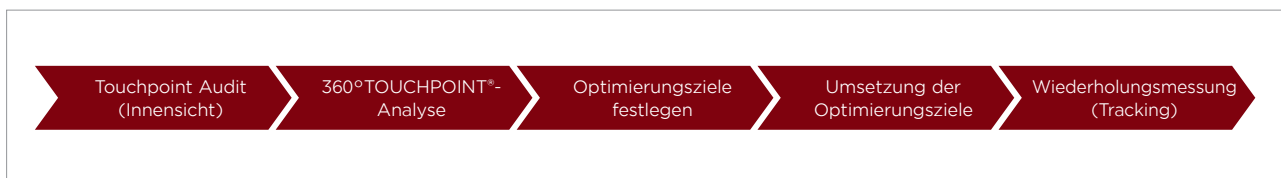


Abbildung 35: Fünf Schritte im Touchpoint-Management (Quelle: Accelerom, 2010)

1. Touchpoint Audit

Im ersten Schritt werden für das Unternehmen und die Branche alle relevanten Touchpoints über alle Kanäle hinweg erfasst und vier Kategorien zugeteilt: Vertrieb, klassische Massenmedien, indirekte Kommunikation, One-to-One-Kommunikation.

2. 360°TOUCHPOINT®-Analyse (Nullmessung)

Mittels Befragungen von Kunden und Nicht-Kunden wird die Reichweite und Tiefenwirkung erhoben und ausgewertet, um schliesslich die Wirkungsbeurteilung der möglichen Schnittstellen zu definieren. Durch die verknüpfte Betrachtung von Kontaktpunkten, Zielgruppen und Markenperformance werden relevante Informationen zusammengetragen, die als wesentliche Entscheidungsgrundlagen dienen.

In einer sogenannten Touchpoint-Matrix werden die relevanten, markenstärkenden und wirkungslosen wie auch Touchpoints mit Potenzial herausgefiltert (siehe Abbildung 36). Voraussetzung zur Wirkungsbeurteilung sind einheitliche Werte aller möglichen Touchpoints. Die Vergleichbarkeit der Touchpoints ermöglicht eine systematische Optimierung des Marktbearbeitungsmix.

3. Optimierungsziele festlegen

Hierbei wird eine Beurteilung der einzelnen Touchpoints und des Touchpoint-Mix hinsichtlich Markt, Mitbewerber und Zielgruppen vorgenommen. Der qualitative und quantitative Veränderungsbedarf wird auf Strategie und Positionierung abgestimmt.

4. Umsetzung

Ziel ist die optimale Ausgestaltung der Touchpoints. Darauf aufbauend müssen die nachgelagerten Prozesse wie Vertrieb, Marketing, Kommunikation und Service optimiert werden.

5. Wiederholungsmessung (Tracking)

Die Wiederholungsmessung hilft der Beurteilung und Steuerung der Strategie- und Massnahmen-Performance.

360°TOUCHPOINT®-Management-Tool

Zur Erreichung einer ganzheitlichen Sichtweise wird beim Ansatz von Accelerom das ganze Spektrum von Instrumenten, wie Owned (vom Unternehmen kontrollierte Kommunikations- und Werbemassnahmen), Paid (bezahlte Werbeformen) und Earned Media (vom Unternehmen nicht oder nur begrenzt beeinflussbare Touchpoints), berücksichtigt. Weiter können der klassische Media-Mix, Online-Kampagnen, POS, Massnahmen in Vertrieb und CRM oder Social Media in die Analyse einbezogen werden. Ein Algorithmus berechnet die Wirkung und Kombinationen von etlichen Kennzahlen. Daraus wird erkennbar, über welche Touchpoints der Shopper zum Kauf geführt wird. Darüber hinaus beurteilt der Algorithmus qualitativ wie quantitativ die kombinierten Wirkungen unterschiedlicher Online- und Offline-Touchpoints auf deren Reichweite, Relevanz und Markenperformance.

Das von Accelerom entwickelte Management-Tool stellt die wesentliche Grundlage dar, um die beschriebenen Schritte zu durchlaufen. Mit der Shopper Journey Attribu-

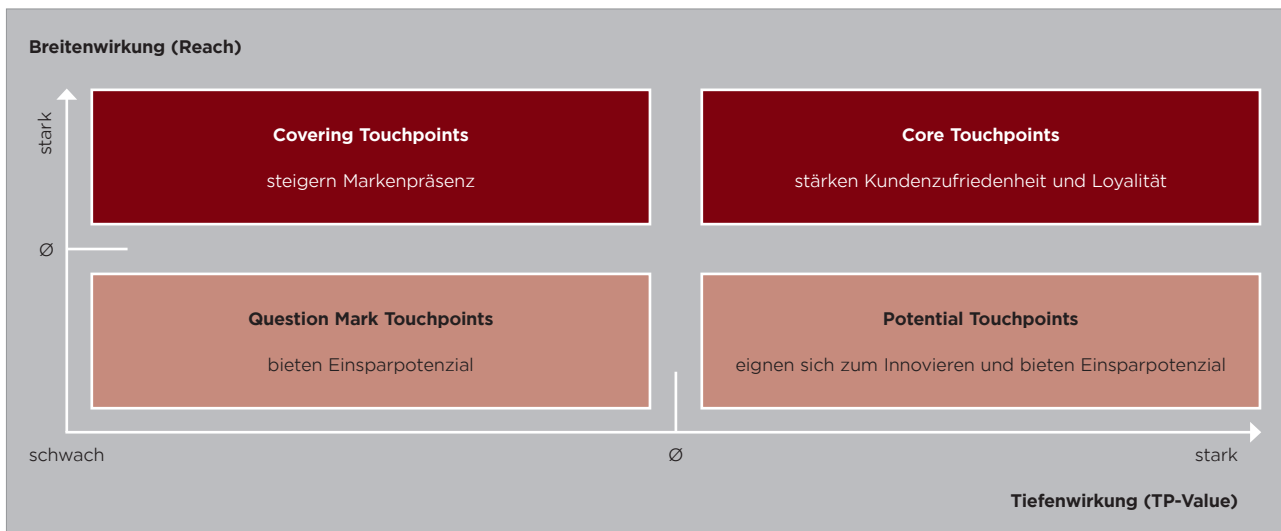


Abbildung 36: Touchpoint-Matrix (Quelle: Accelerom, 2010)

tion wird aufgezeigt, über welche Touchpoints Zielgruppen aufmerksam werden, sich informieren und einkaufen (siehe Abbildung 37).

Darüber hinaus zeigen die Top-Konversionspfade, welche Touchpoint-Kombinationen über alle Stationen der Shopper Journey in enger Wechselwirkung zueinander stehen (siehe Abbildung 38). Gleichzeitig werden die meistgenutzten Touchpoints auf dem Weg zur Entscheidung offengelegt.

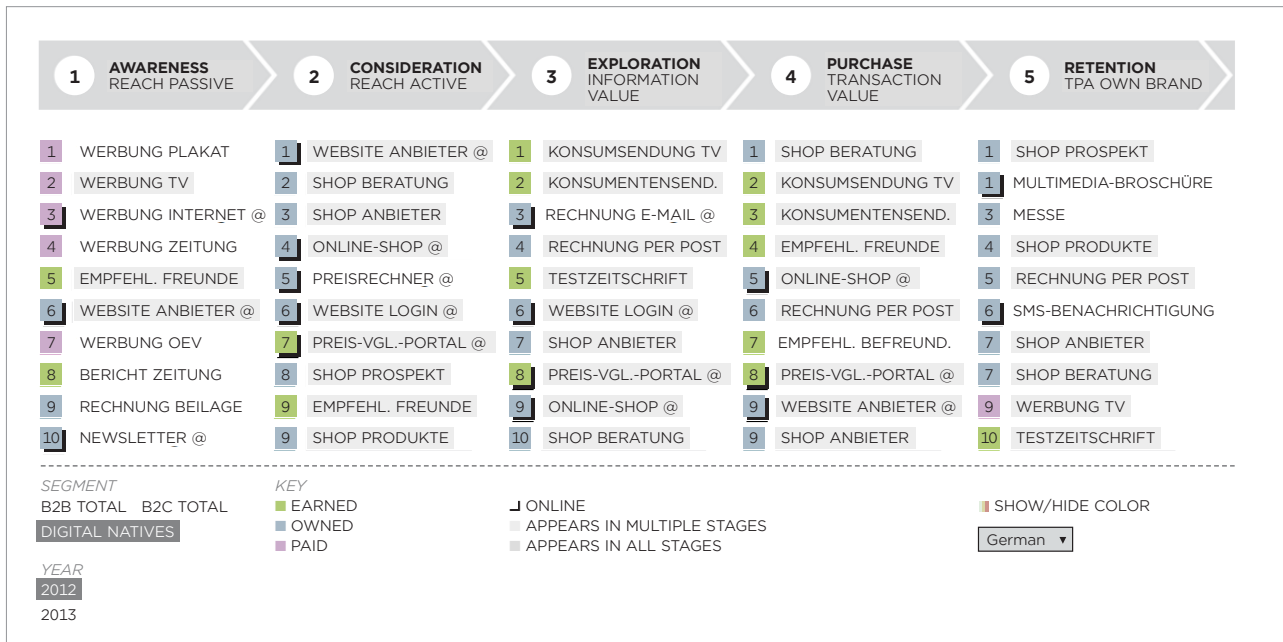


Abbildung 37: Shopper Journey (Quelle: Accelerom)

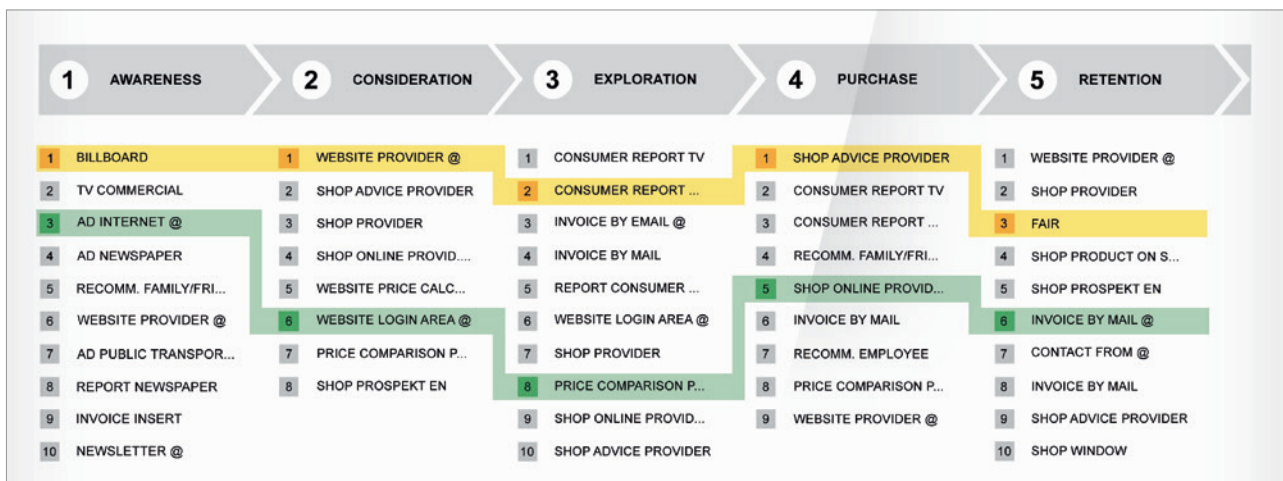


Abbildung 38: Top-Konversionspfade (Quelle: Accelerom)

Auf Basis der Analysen und Befragungen erstellt das Tool eine interaktive Touchpoint-Matrix, welche die Bedeutung und das Potenzial jedes einzelnen Touchpoints aufzeigt. Auf dieser Basis kann eine grobe Budgetallokation vorgenommen und ein Detailbudget pro Touchpoint erstellt werden (siehe Abbildung 39).

Mit diesem Vorgehen schafft der 360°TOUCHPOINT®-Management-Ansatz ein transparentes, ganzheitliches Kennzahlensystem. Er unterstützt Unternehmen dabei, die Wirkungszusammenhänge aus Sicht der Shopper fundiert zu verstehen, zu beurteilen und zu planen.

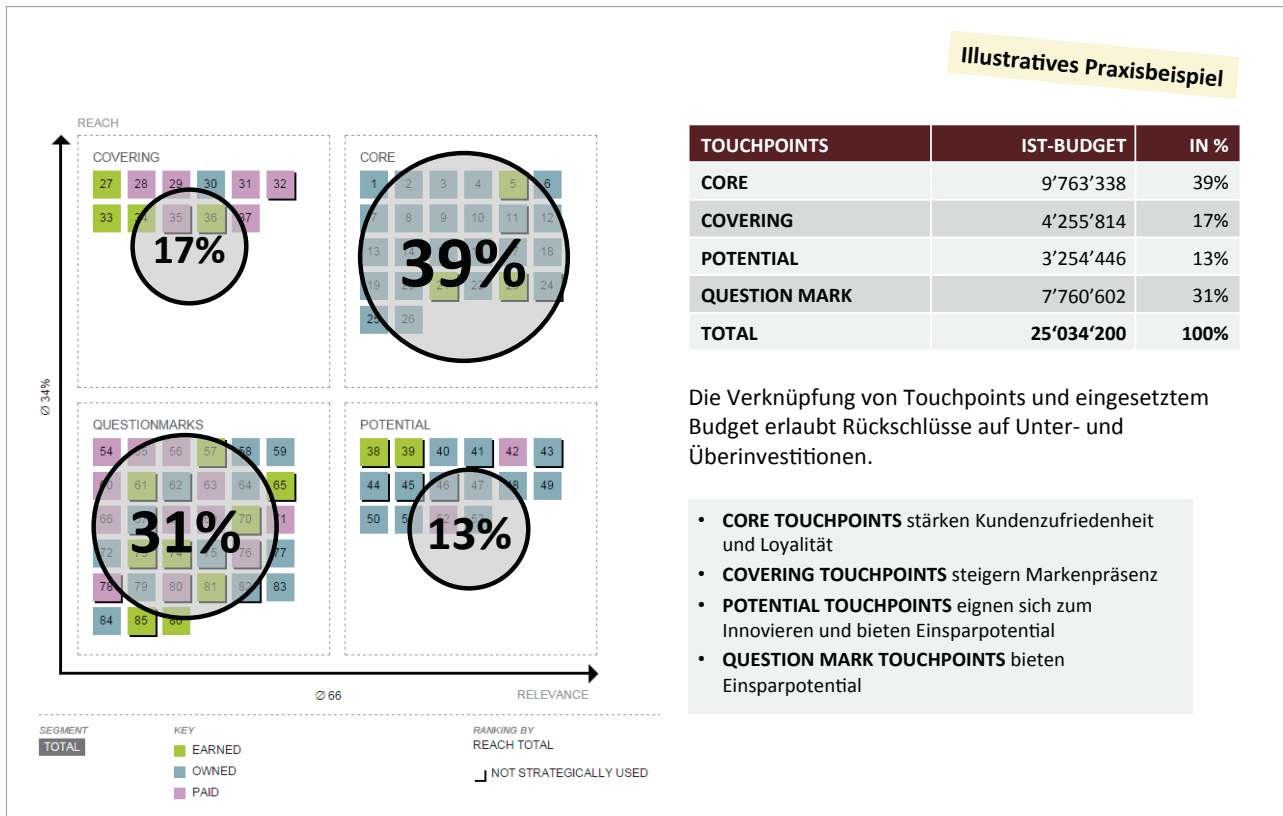


Abbildung 39: Ist-Budgetallokation (Quelle: Accelerom, online)

5.7 Datenschutz

Die Effizienzmessung und die damit verbundene Nutzung von Daten sind für Unternehmen der Schlüssel zum Erfolg. Inwieweit allerdings personenbezogene Daten gesammelt und verwendet werden dürfen, gilt es aus Datenschutzgesichtspunkten kritisch zu hinterfragen. Gesetzliche Rahmenbedingungen sind festgelegt, die sich länderspezifisch unterscheiden. Unternehmen müssen wissen, welche Bestimmungen in ihrem Land zu berücksichtigen sind.

Die folgende Checkliste dient als neutraler Leitfaden und zeigt auf, welche Punkte in Zusammenhang mit Daten aus dem Online-Bereich grundsätzlich gelten. Welche spezifischen Rahmenbedingungen im eigenen Land Gültigkeit haben, gilt es eigenständig zu überprüfen.

Checkliste 11: Datenschutz

- ✓ **Datenerhebung:** Wird für die Erhebung, Speicherung und Nutzung von personenbezogenen Daten die Einwilligung eingeholt?
- ✓ **Hinweispflicht:** Wird auf der Website darauf hingewiesen, dass ein Nutzungsprofil erstellt wird und welchen Zweck/Umfang dieses verfolgt?
- ✓ **Widerspruchsrecht:** Können die Online-Besucher der Erstellung von Nutzungsprofilen widersprechen? Wird bereits bei Vertragsabschluss auf das Widerspruchsrecht hingewiesen?
- ✓ **Datenschutzerklärung:** Ist die Datenschutzerklärung auf der Website vollständig? Informiert sie über Art, Umfang, Zweck der Datenbearbeitung, Übermittlung an Dritte oder in Drittländer, Widerspruchs- und Widerrufsmöglichkeiten, Wahlmöglichkeiten zur Bearbeitung der Daten, Auskunfts- und Berichtigungsrechte, Ansprechpartner für Fragen zum Datenschutz, Verwendung und Zweck von Cookies und Web-Analyse-Tools? Gibt sie Hinweise auf Newsletter-Versand, Bonitätsprüfung usw.?
- ✓ **Datensicherheit:** Ist die Datensicherheit gewährleistet? (SSL-Verschlüsselung bei Übertragung von Zahlungsdaten, sichere Passwortvergabe usw.)
- ✓ **Cookies:** Wird auf Cookies hingewiesen? Besteht die Möglichkeit, Cookies abzulehnen bzw. zu deaktivieren? Wird eine Einwilligung bei Langzeit-Cookies eingeholt, wenn diese für weitergehende Zwecke genutzt werden (Erfassung des Einkaufsverhaltens)?
- ✓ **Anonymisierte Nutzungsprofile:** Sind die Nutzungsprofile der Online-Besucher unter einem Pseudonym erstellt? (Fraglich ist, ob überhaupt eine effektive Anonymisierung herstellbar ist.)
- ✓ **Datentrennung:** Sind die Pseudonyme und personenbezogenen Daten getrennt gespeichert und werden auch künftig nicht zusammengeführt?

Anhang

Praxisbeispiel - Prozesseinführungsschritte «Kundenretouren»

Projektphase	Grundsätzliche Inhalte	Prozessbezogene Inhalte
1. Initialisierung	Ziele, Ist-Aufnahme, Grobanalyse, Grobplanung, Grobkonzept	Prozessdesign Aus Sicht der Unternehmensstrategie wird ein Prozess entworfen, einschliesslich aller Elemente wie Beziehungen, Regeln, Ressourcen und Systeme, die gemäss der Zielsetzung nötig sind und sie messbar machen.
2. Konzept	Detailanalyse, Detailplanung, Detailkonzept	Prozessmodellierung Die den Zielsetzungen entsprechenden Prozesselemente werden spezifiziert und zueinander in Beziehung gebracht, als visuelles Modell vereinfacht und mit einer einheitlichen Notation dargestellt. Prozessanalyse Der Ist-Zustand eines Prozesses wird erhoben, dokumentiert und überprüft, wie weit er den Soll-Anforderungen entspricht, bzw. was angepasst werden muss oder neu dazukommt.

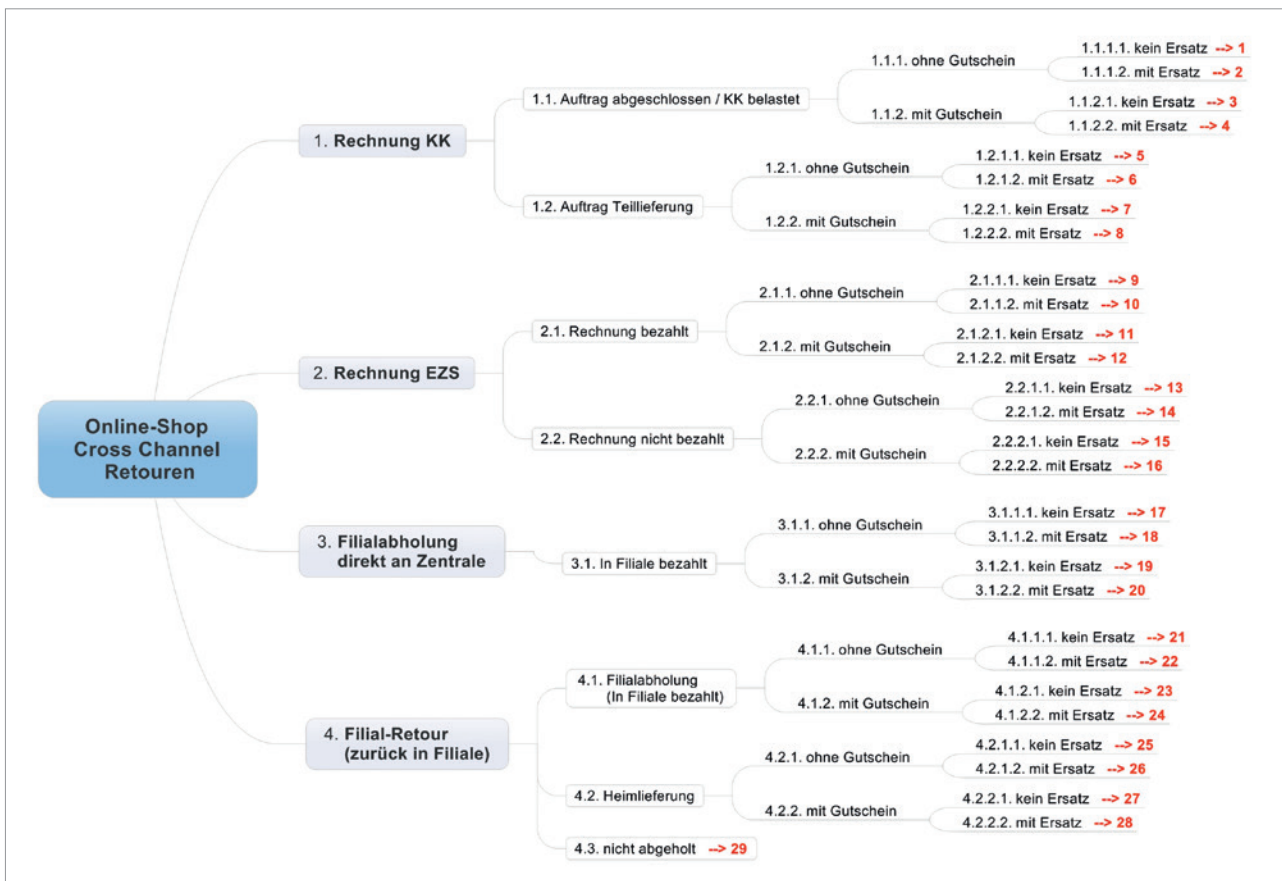


Abbildung 40: Beispiel Prozessanalyse – Analyse möglicher Retouren-Fälle (Quelle: Ex Libris)

3 Retouren

3.1 Online-Shop

- Über Mein Konto erledigte Bestellungen entsprechender Artikel für Retour auswählen
- Pro Artikel ein Formular
- Rücksendeformular wird zum Ausfüllen angezeigt und mit Logikcheck ausgefüllt
 - Mit Barcode für Eingangskontrolle Filiale und Backoffice
Prefix / Basnr / Posnr
- Nach Abschluss wird falls gewünscht mit Postetikette ausgedruckt

3.2 Rückgabe via Post

- Kunde schickt Ware zurück

3.3 Rückgabe via Filiale

- Kunde bringt Ware und Formular in eine Filiale
- Filiale scannt Barcode auf Formular
- Kasse holt Artikeldetails via DDXP-Request
Artnr / Kurzbez / bezahlter Preis / EAN
- Scanning des Produkts für Cross-Check
- Ausdruck Empfangsbons im Doppel
für Kunde und Retour an Zentrale
- Logeintrag in Kassenlog mit Bewegungstyp IND
- Logeintrag in neue Shop-Retourendatei

3.4 Verarbeitung Backoffice

- Neue Option im Shop-Retourenprogramm für Scanning aus Retour via Post und Filiale
- Logeintrag in neue Shop-Retourendatei erzeugen (Post) bzw. Ergänzung Eingang (Filiale)
- Eingangs-Bestätigungsmail an Kunde (bei Post) neues Mailtemplate

Abbildung 41: Beispiel Prozessanalyse II – Grob-Service-Beschreibung pro Kanal (Quelle: Ex Libris)

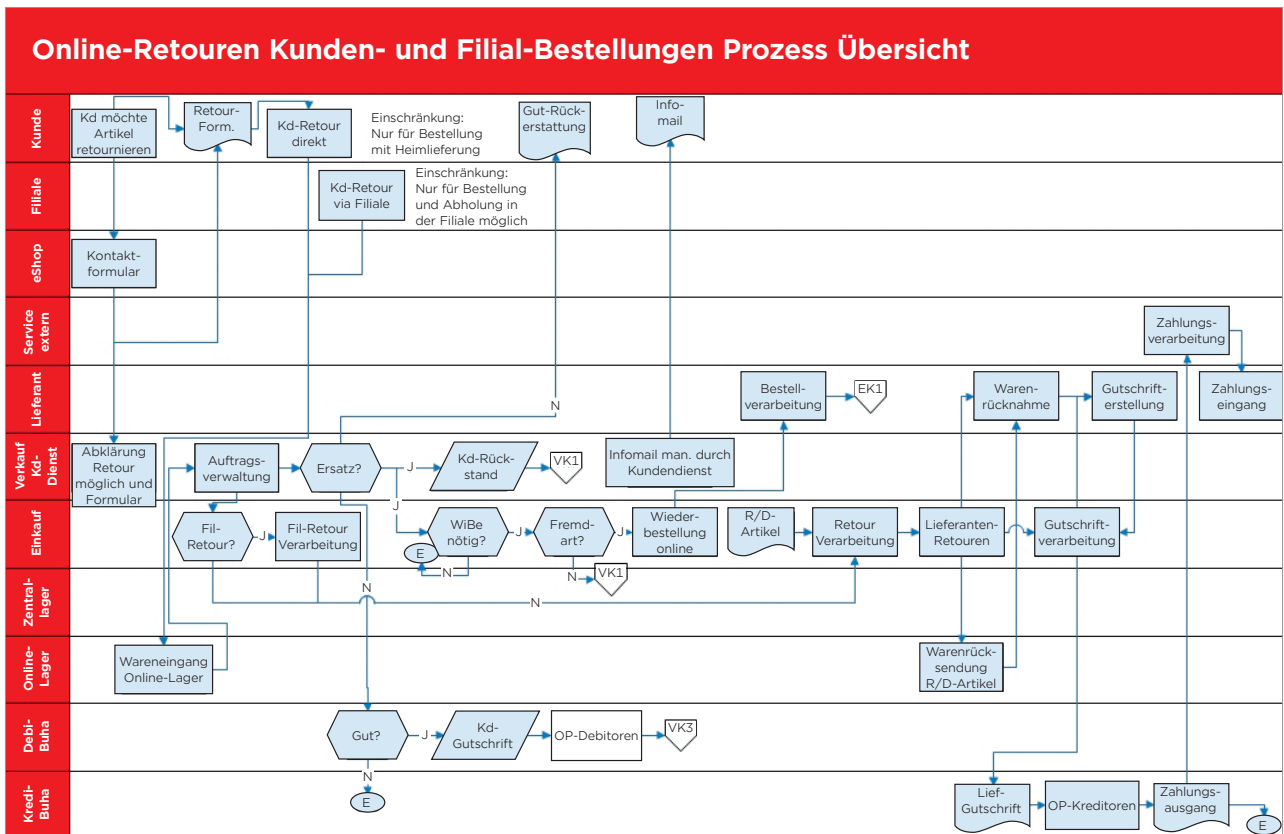


Abbildung 42: Beispiel Prozessmodellierung - Ist-Prozess (Quelle: Ex Libris)

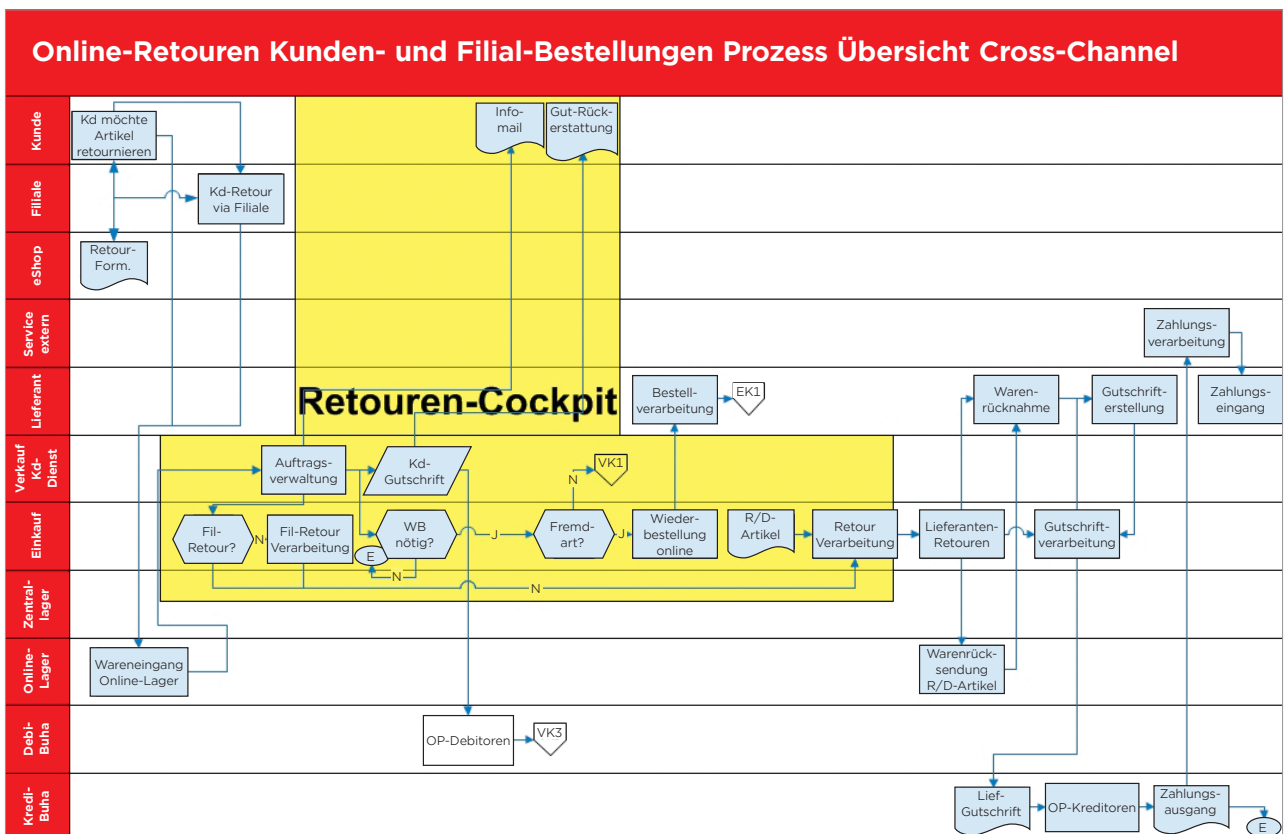


Abbildung 43: Beispiel Prozessmodellierung - Soll-Prozess (Quelle: Ex Libris)

Projektphase	Grundsätzliche Inhalte	Prozessbezogene Inhalte
3. Realisierung	Umsetzung der Anforderung und Vorgaben, Tests, Dokumentation	

Ex Libris - Retouren

Retouren in Filialen

Vorgang	Kundenbeleg(e)	Prozesse Filiale	Rückschub nach	Lagerbewegung
Kunde retourniert reguläre Ware aus Sortiment	Kassenbon	<ul style="list-style-type: none"> Formular RW500 Kasse: Bon Warenretouren (Auszahlung) 	Rücknahme Filiallager <i>evtl. zusätzlich</i> Warenrückschub an Zentrale (z. B. wenn defekt)	+ FIL - FIL + RET
Kunde retourniert Ware aus Bestellservice (Abholung und Bezahlung in Filiale)	Kassenbon	<ul style="list-style-type: none"> Formular RW500 Kasse: Bon Warenretouren (Auszahlung) Formular OR001 	Rücknahme Filiallager <i>meistens zusätzlich</i> Warenrückschub Zentrale	+ FIL - FIL + RET
Kunde retourniert Ware aus Bestellservice (Heimlieferung)	PDF mit Barcode	Kasse: Online-Shop Warenrückschub (Ware zurück RetSchein) → Scanning PDF	Zentrale Kundendienst	n/v
Nicht abgeholte Ware aus Bestellservice	n/v	Kasse: Online-Shop Warenrückschub (Ware nicht abgeholt)	Warenrückschub Zentrale	- FIL (inkl. Reservation) + RET

Retouren in Zentrale

Vorgang	Kundenbeleg(e)	Prozesse Filiale	Rückschub nach	Lagerbewegung
Kunde retourniert Ware aus Bestellservice (Heimlieferung oder Filiallieferung)	PDF mit Barcode	n/v	Zentrale Kundendienst	n/v


Abbildung 44: Beispiel Vorgang/Beleg/Datenmatrix (Quelle: Ex Libris)

Modul	Paket	Beschreibung	HSS	Test OK	PS Src	PS Obj
PGZINNMKTO	Multichannel 1A	• Weitere Adressen anzeigen (Lieferadresse)	X	X	X	X
	Online Storno	• Stornoflag ohne Terminüberschreitung	X	X	X	X
	Coupons	• Textanpassung für Coupons in Mein Konto	X	X	X	X
	Retouren	• Retourenmarkierung in HIS-Record	X	X	X	X
	-	• Rechnungsnummer in HIS-Record	X	X	X	X
	Retouren	• Retoureendaten liefern	X	X	X	X
	Retouren	• Unterscheidung Filiale/CallCenter/Kunde (+DDXP)	X	X	X	X
	-	• Aufbereitung Kurznamen via PGZINNKBEZ	X	X	X	X
-	• Filialnummer Lieferfiliale (für Link Reminder)	X	X	X	X	
-	• Neuer TOT-Record mit Totalbeträgen	X	X	X	X	
PGZINNORE2	Multichannel 1B	• Abfrage Preis/Reservationsflag durch Kasse (CMDORS)	X	X	X	X
PFINDORS	Multichannel 1B	• Datei Reservationsbestände	X	X	X	X
		• DB-Link PS → HSS	X	X	X	X
PGZINNSHPS	Online Storno/ Retouren	• Neuer DDXP CMDSTG mit Liste der Storno-/Retourniergründe (Msg RET00xx)	X	X	X	X
		• Zusätzliche Markierung für Bestätigung «in Originalverpackung»	X	X	X	X
PGZINNRETS	Retouren 3A	• Retourenschein erstellen (CMDRTS/DLRETS)/SW-Form/ HW-Form in IFS	X	X		
PGZINNORET	Retouren 3B	• Retourenschein von Kasse prüfen (CMDRET)	X	X	X	X
PGZINNLOGV	Retouren 3B	• Retourenschein von Kasse verarbeiten (SYS405/IND-003)	X	X		
	Retouren 3B	• Nicht abgeholte Bestellungen retournieren (SYS405/IND-004)	X			
PFINDRTL	Retouren	• Datei Retourenlog	X	X	X	X
		• DB-Link PS → HSS	X	X	X	X
PGTINBSRET	Retouren 3C	• Retourenschein verarbeiten (Msg RET011x-RET018x)	X	X	X	X
		• Mailtemplate VGC_RET	X			
		• MENUINDI/QHLPsrc	X	X	X	X
PGCAENADAT	Retouren 3C	• Daten der Retouren in Auftragsinfo	X	X		
PGTINBRETO	Retouren 3C	• Retournierung an Lieferant mit Datenübergabe aus PGTINBSRET	X	X	X	X

Abbildung 45: Beispiel Programm-Module Omni-Channel Kundenretouren (Quelle: Ex Libris)

Nr.	Gut	UCB	Coupon	Bestellnr.	Online-Retourschein	Ergänzung	SOLL Resultat	Prio	DIAS	Status	Erfgrad %	Bemerkungen
TF001	16.75			16721921	4		Gut Übertrag Bestnr. Gut Kopftext Gutscheinhinweis Gutschein Rückerstattung		✓			Gut 4000000065
TF002		5.00		16721885	3		Gut Übertrag Bestnr. Gut Kopftext Gutscheinhinweis Gutschein Rückerstattung		✓			Gut 4000000066
TF003			3.00	16721950	5		Gut Übertrag Bestnr. Gut Kopftext Couponhinweis keine Gutschein Rückerstattung		✓			Hinweise ok Keine Gut gemacht
TF004	22.30	5.00	3.00	16721966	6		Gut Übertrag Bestnr. Gut Kopftext Couponhinweis Gutscheinhinweis Gutschein Rückerstattung		✓			Hinweise ok Keine Gut gemacht
TF005		5.00		16885255	7	Rechnung total 20.15 Teillieferung: Rechnung 1900572 356.1679-5 UCB 5.- ganz eingelöst	Gut Übertrag Bestnr. Gut Kopftext Gutscheinhinweis Gutschein Rückerstattung		✗			Gut 4000000067 Bei Zurückholen einzelne Positionen wird der Gutschein- betrag nicht kopiert (Arbblauf ist ange- wählt)
TF006	26.45			16892352	8	Rechnung total 2.85 Teillieferung: Rechnung 16892352 231.4543-8 Gut 13.95 eingelöst	Gut Übertrag Bestnr. Gut Kopftext Gutscheinhinweis Gutschein Rückerstattung					Noch nicht getestet
TF007		5.00	3.00	16573894	9	2 x 139.0465-9 Retour 1x	Gut Übertrag Bestnr. Gut Kopftext Gutscheinhinweis Gutschein Rückerstattung					Noch nicht getestet
TF008			3.00	14474574	10	Filial-Abholung 356.1684-7 FII 6000003301 Gut 4000000034	Gut Übertrag Bestnr. Gut Kopftext Couponhinweis Keine Gutschein Rückerstattung		✗			Positionen können nicht als Rück- stand zurückgeholt werden

Abbildung 46: Beispiel Testfälle Kundenretouren (Quelle: Ex Libris)

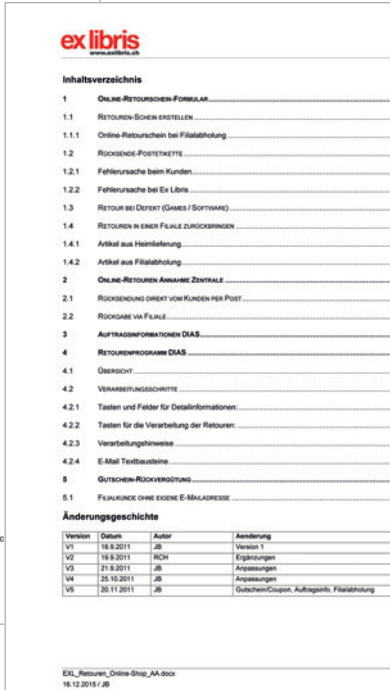


**Cross-Channel
Kunden-Retouren**

Dokumentation

Ex Libris AG
Grünaustrasse 23
8953 Dietikon

Autor: JB
Dokument: EXL_Retouren_Online-Shop_AA.docx
Erstellungsdatum: 22.5.2015
Version: 20.11.2015

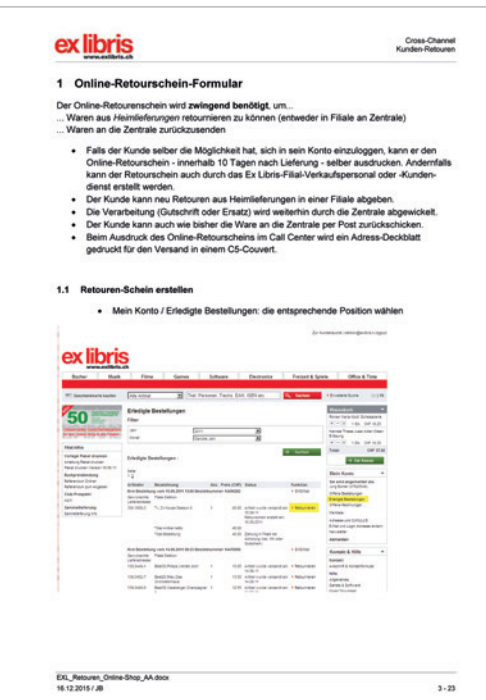


ex libris

Inhaltsverzeichnis

- 1 ONLINE-RETOURSCHHEIN-FORMULAR
- 1.1 RETOUREN-SCHEIN ERSTELLEN
- 1.1.1 Online-Retourschein bei Filialabholung
- 1.2 RÜCKSEND-POSTKETTLE
- 1.2.1 Fehlerursache beim Kunden
- 1.2.2 Fehlerursache bei Ex Libris
- 1.3 RETOUR BEI DEFIZIT (GAMES / SOFTWARE)
- 1.4 RETOUREN IN EINER FILIALE ZURÜCKBRINGEN
- 1.4.1 Artikel aus Heimlieferung
- 1.4.2 Artikel aus Filialabholung
- 2 ONLINE-RETOUREN ANNAHME ZENTRALE
- 2.1 RÜCKSENDUNG DIREKT VOM KUNDEN PER POST
- 2.2 RÜCKGABE VIA FILIALE
- 3 AUFTRAGSINFORMATIONEN DIAS
- 4 RETOURPROGRAMM DIAS
- 4.1 ÜBERSICHT
- 4.2 VERARBEITUNGSSCHRITTE
- 4.2.1 Tasten und Felder für Detailinformationen
- 4.2.2 Tasten für die Verarbeitung der Retouren
- 4.2.3 Verarbeitungshinweise
- 4.2.4 E-Mail Textbausteine
- 5 GUTSCHEIN-RÜCKVERGÜTUNG
- 5.1 FÜR KUNDEN OHNE EIGENE E-MAILADRESSE
- Änderungsgeschichte**

Version	Datum	Autor	Änderung
V1	18.9.2011	JB	Version 1
V2	18.9.2011	NDK	Ergänzungen
V3	21.9.2011	JB	Anpassungen
V4	25.10.2011	JB	Anpassungen
V5	26.11.2011	JB	Gutschein/Coupon, Auftragsnr., Filialabholung



ex libris Cross-Channel Kunden-Retouren

1 Online-Retourschein-Formular


Der Online-Retourschein wird zwingend benötigt, um...

- Waren aus Heimlieferungen retournieren zu können (entweder in Filiale an Zentrale)
- Waren an die Zentrale zurückzusenden

- Falls der Kunde selber die Möglichkeit hat, sich in sein Konto einzuloggen, kann er den Online-Retourschein - innerhalb 10 Tagen nach Lieferung - selber ausdrucken. Andernfalls kann der Retourschein auch durch das Ex Libris-Filial-Verkaufspersonal oder -Kundendienst erstellt werden.
- Der Kunde kann neue Retouren aus Heimlieferungen in einer Filiale abgeben.
- Die Verarbeitung (Gutschrift oder Ersatz) wird weiterhin durch die Zentrale abgewickelt.
- Der Kunde kann auch wie bisher die Ware an die Zentrale per Post zurückschicken.
- Beim Ausdruck des Online-Retourscheins im Call Center wird ein Adress-Deckblatt gedruckt für den Versand in einem GS-Couvert.

1.1 Retouren-Schein erstellen

- Mein Konto / Erledigte Bestellungen: die entsprechende Position wählen



EXL_Retouren_Online-Shop_AA.docx
16.12.2015 / JB

Abbildung 47: Beispiel Dokumentationen (Quelle: Ex Libris)

Projektphase	Grundsätzliche Inhalte	Prozessbezogene Inhalte
4. Einführung	Schulung, Information, produktiver Start	

Phase	Job A	Job B	Job C	Job D
1	Umstellung Adresskonzept in Online-Shop und Rüstprozess:	Reservationsbestand mitführen in neuer Datei PFINDORS (Verkauf und Retour)	Neue Formularvariablen für flexible Kundenadr. (alte Version BKPLA1-9/ neue Version BKPADR) in Filial-LFS mit Telnr. und Hinweis tel. Avisierung	Automatische Avisierung des Kunden via Mail und/oder SMS Parallele Erweiterung/Anpassung von «Mein Konto» und Infomail
	Freischaltung Phase 0 Kassen-Deployment: 8.-11.8.2011/Dokumentation an Filiale 5.9.2011/Kasse aktiv ab 13.9.2011			
	Schulung Filial-Teamleiter/innen (26.5.-6.7.2011) und Training in den Filialen (12.7.-5.9.2011)			
2	Erweiterungen im Kunden-Online-Shop zur Auswahl der Zielfiliale	Mein Konto: Storno-Funktion		
	Freischaltung Phase 2 Kunden können neu beliebige Filialen liefern lassen und direkt stornieren (28.9.2011)			
	Bestellungen in Filialen können neu an andere Filialen oder nach Hause geliefert werden (28.9.2011)			
3	Druck Rückgabebeschein in Online-Shop	Neue DDXP Requests Rückgabe via Filiale (Check Preis etc.)/Führen Logdatei	Erweiterung Retourenverarbeitung, Verarbeitung der Logdatei	
	Freischaltung Phase 3 Kunden können Waren des Shops in einer beliebigen Filiale retournieren (28.9.2011)			
4	Filiale: Bezahlung Online-Rechnungen			
	Freischaltung Phase 4 Kunden können Rechnungen in den Filialen bezahlen (28.9.2011)			
5	UCB CUMULUS-Wertbon einlösen	Verarbeitung wie Coupon	Rückerstattung wie Gutschein	
	Freischaltung Phase 5 UCB CUMULUS-Wertbon einlösbar (9.11.2011)			
6	M-Geschenkkarte einlösen	Verarbeitung wie ExLi-Gutschein	Rückerstattung wie ExLi-Gutschein	
	Freischaltung Phase 6 M-Geschenkkarte einlösen (1.12.2011)			
7	Redesign I der Formulare:	Direktdruck Paketbarcode und Zusätze	Brief A-Post Plus (Abklären) P.P Frankierung (Abklären)	Online-Shop: T&T-Abfrage
	Freischaltung Phase 7 Start mit integriertem Paketbarcode inkl. Zusatz und Track & Trace (15.4.2012)			
8	Redesign II der Formulare:	INDI-Formularvariable für Totaldruck auf erster Seite		
	Freischaltung Phase 8 Start mit papiersparenden Formularen (15.4.2012)			
9	Coupon-Verwaltung ERP DIAS parallel zu Online-Shop	Online-Registrierung Club	Kasse Coupon-Verwaltung Club	
	Freischaltung Phase 9 Couponing I Kasse Club (1.9.2012)			
10	Coupon-Verwaltung Online-Shop ablösen durch ERP DIAS			
	Freischaltung Phase 10 Couponing II Online (1.10.2012)			
11	Kunden-Debitoren Guthaben autom. Gutscheinrückerstattung	Erweiterung/Anpassung «Mein Konto» und Infomail		
	Freischaltung Phase 11 Debi-Guthaben-Rückerstattung (1.11.2012)			

Abbildung 48: Beispiel Einführungsplan (Quelle: Ex Libris)

Projektphase	Grundsätzliche Inhalte	Prozessbezogene Inhalte
5. Betrieb	Support, Controlling, Optimierung	Prozessleistungsmessung Der Prozess wird anhand bestimmter Beurteilungskriterien und Kennzahlen überwacht. Es werden Effizienz und Effektivität gemessen, um Informationen für die laufende Prozessoptimierung zu erhalten.

Multi Channel Services
Prozessoptimierung Kunden-Retouren
Backoffice-Teil

Effizienzsteigerung Callcenter / Retouren	
Retouren mit Retourenschein	15'000 Anzahl / Jahr
Einsparungen manuelle Verarbeitung	5 Min.
Total Effizienzsteigerung Callcenter / Retouren	156 Personen-Tage
Effizienzsteigerung: Eliminierung Fehlerquelle	
5% Fehlerquote manuelle Verarbeitung Retouren	750 Anzahl / Jahr
Einsparungen manuelle Verarbeitung	10 Min.
Total Effizienzsteigerung: Eliminierung Fehlerquelle	16 Personen-Tage
Total Ersparnis Arbeitsaufwand / Jahr	172 Personen-Tage
	0.8 Personen-Jahre

Qualitative Aspekte

Nicht in obige Berechnungen eingeflossen sind Werte für Image, Kundenbindung, Innovation und allgemeine Stärkung des Brands "Ex Libris" sowie Kommunikation als innovativer Marktteilnehmer.

Abbildung 49: Beispiel Prozessleistungsmessung: Personeller Ressourceneinsatz (Quelle: Ex Libris)

Glossar

Basket-to-Buy-Rate	Prozentsatz der Besucher, die einen Kauf getätigt haben
Beacon	Beacon ist eine Funktechnologie (Bluetooth Smart Technologie), mit der bereits viele Smartphones ausgestattet sind. Vision ist, dass Offline-Händler ihre Geschäfte mit Sendern ausstatten mit dem Ziel, die Shopper mit Beacons im Geschäft navigieren zu können. Darüber hinaus soll mittels Beacons die automatische Bezahlung möglich werden.
BOGOF	Buy one get one free: Promotionsart, bei der Shopper beim Kauf eines Produkts das zweite gleiche/ähnliche Produkt kostenlos dazu erhält
Bounce Rate	Anteil der Nutzer, die beispielsweise nur die Startseite aufgerufen und dann die Website wieder verlassen haben
Bundle	Promotionsart: Bündelung von verschiedenen Produkten, die in einer Promotion als ein kombiniertes Produkt verkauft werden
Business Prozess Management (BPM)	Ganzheitlicher Prozessansatz, mit dem alle Geschäftsprozesse auf die Unternehmensstrategie abgestimmt werden können
Click & Collect	Online-Bestellung wird im stationären Handel abgeholt
Click-to-Basket-Rate	Prozentsatz der Besucher, die ein Produkt in den Warenkorb gelegt haben
Consumer	Bezeichnung für die Person, die ein Produkt verbraucht oder nutzt
Conversion	Allgemeiner «Erfolgspunkt». Dies muss allerdings nicht zwingend ein «Kauf» sein, sondern kann ein allgemeiner Zielpunkt der Online-Werbeaktion sein, wie beispielsweise «Newsletter-Registrierung».
Cross-Channel	Der Shopper kann während des Kaufprozesses zwischen den Kanälen wechseln und beispielsweise ein Produkt online kaufen und offline abholen. Die Kanäle werden miteinander koordiniert, im Hintergrund allerdings technisch und organisatorisch getrennt gehalten.
Earned Touchpoints	Touchpoints, die ohne direkten Einfluss des Unternehmens Botschaften verbreiten (z. B. Preisvergleichsportal, persönliche Weiterempfehlung, Mitteilungen in sozialen Netzwerken)
Kampagnen-Konversionsraten	Anzahl von Aktionen, die von Nutzern durchgeführt werden, die über Online-Marketing-Kampagnen auf die eigene Website gelangt sind
Konversionen	Anzahl der Nutzer, die eine bestimmte Aktion durchführen
Konversionsrate	Quote aus Anzahl der Nutzer und Anzahl der getätigten Käufe in einem Online-Shop
Long-Tail-Sortiment	Breites Sortiment: Neben den Top-Sellern werden auch selten nachgefragte Nischenprodukte angeboten. Eine solche Sortimentsbreite lässt sich im Online-Kanal wesentlich besser anbieten als über den stationären Handel.
Look-to-Click-Rate	Prozentsatz der Besucher, die ein Angebot angeklickt haben, nachdem sie es gesehen haben
Multi-Channel	Direktverkauf an Shopper durch den Online-Kanal bei gleichzeitiger Nutzung von zwei oder mehreren Vertriebskanälen. Die Führung der Kanäle und der Systeme im Hintergrund wird komplett getrennt gelenkt.
Online-Handel	Handel ohne physisches Ladengeschäft mit eigenen Warenbeständen
Online-Marktplatz	Reine Online-Vertriebsplattform
Omni-Channel	Vollkommene Verschmelzung aller Kanäle (intern und extern)
Owned Touchpoints	Touchpoints, die dem Unternehmen gehören und deren Botschaften vollständig kontrolliert werden (z. B. Website, Mobile-App, Kundenzeitschrift)
Page Impressions per Visit/Session	Anzahl der Seiten, die ein Nutzer anklickt (online)
Paid Touchpoints	Touchpoints, die über Bezahlung Inhalte verbreiten und deren Botschaften kontrolliert werden können (z. B. Inserat, Plakat, TV-Spot, Sponsoring)
ROI	Return on Investment
ROPO	Research online, purchase offline: online suchen und offline kaufen
Shopper	Bezeichnung für die Person, die ein Produkt kauft
Shopper Experience	Erlebnis des Shoppers vor, während und nach dem Kauf
Shopper Insights	Verhaltensanalyse des Shoppers
Shopper Journey	Alle Berührungspunkte eines Shoppers mit einer Marke, einem Produkt oder einer Dienstleistung vor, während und nach einem Kauf
Stationärer Handel	Handel mit physischem Ladengeschäft mit eigenen Warenbeständen
Touchpoints	Berührungspunkte auf der Shopper Journey

Quellenverzeichnis

Kapitel 1: Einleitung

- Carpathia (2015). Multi-/Cross-Channel Evolution. Verfügbar unter: <http://www.carpathia.ch/kernkompetenzen/multichannel-cross-channel/evolution>. [25.08.2015]
- EHI Retail Institute (2015). EHI-Studie Omnichannel-Commerce 2015: Strategien, Herausforderungen und Trends.
- EHI Retail Institute (2015). E-Commerce-Markt Deutschland 2015: Marktstudie der 1000 umsatzstärksten B2C-Online-shops für physische Güter.
- Google (2015). Consumer Barometer with Google. Verfügbar unter: <https://www.consumerbarometer.com/en/insights/?countryCode=GL>. [25.08.2015]
- PWC (2015). Total Retail 2015: Wie disruptive Faktoren den deutschen Handel herausfordern. Verfügbar unter: https://www.pwc.de/de/publikationen/paid_pubs/geschaeft-mobile-und-social-werden-beim-einkauf-unzertrennlich.pdf. [14.10.2015]
- NZZ Folio (2015). E-Commerce: World Wide Warenhaus. Nr. 291.
- Schwerdtblog (2015). Multi-Channel, Cross-Channel und Omni-Channel Retailing. Verfügbar unter: <http://schwerdtblog.absatzwirtschaft.de/2013/02/26/multi-channel-cross-channel-und-omni-channel-retailing/>. [25.08.2015]

Kapitel 2: Omni-Channel Retailing im gesamten Unternehmenskontext

- ACL Advanced Commerce Labs (2015). Cross-Channel Training. Verfügbar unter: <http://www.acl.at/cross-channel-training/>. [25.08.2015]
- Baudis, M, Steimel, B (2013). Digitale Transformation. Wie sich Unternehmen für den vernetzten Kunden erfolgreich verwandeln. Praxisleitfaden. Verfügbar unter: http://www.accelerom.com/wp-content/uploads/2013/11/Praxisleitfaden_2013_Kurzfassung.pdf. [25.08.2015]
- Brunner, F (2013). Towards Cross-Channel Management. Strategic, Structural and Managerial Challenges for Multi-Channel Retail Incumbents. Dissertation, Universität St. Gallen.
- Dr. Wieselhuber & Partner GmbH (2014). Category Killer. Der stationäre Handel unter Zugzwang. Fit-Monitor. Verfügbar unter: http://www.wieselhuber.de/lib/public/modules/attachments/files/WP-Category_Killer.pdf. [25.08.2015]
- Neuland Digital Vision & Transformation (2014). Digital Transformation Report 2014. Verfügbar unter: <http://www.dt-award.de/download-center/>. [25.08.2015]
- Tchibo (2014) Cross-Channel 2.0. Way to Play.
- UP° Unternehmensposition Nord (2014). Megatrends 2020plus. Herausforderungen und Chancen für Unternehmer. Verfügbar unter: http://www.unternehmerpositionen.de/fileadmin/user_upload/up/Wissenschaft/2014-06/UP_Themencheck_Megatrends.pdf. [24.08.2015]

Kapitel 3: Den Shopper verstehen

- Berens, S, Hofacker, L (2014). E-Commerce-Markt Deutschland 2014. EHI Retail Institute GmbH, Köln.
- Bockhorni, M (2015). Customer Journey optimieren – Touchpoint-Analyse im Multichannel-Marketing. Verfügbar unter: <http://www.onlinemarketing-praxis.de/web-controlling/customer-journey-optimieren-touchpoint-analyse-im-multichannel-marketing>. [16.09.2015]
- Göpfert, Y (2015). So optimieren Sie die Customer Journey. Verfügbar unter: <http://www.channelpartner.de/a/so-optimieren-sie-die-customer-journey,3044191>. [16.09.2015]
- Grocki, M (2014). How to Create a Customer Journey Map. Verfügbar unter: <http://uxmastery.com/how-to-create-a-customer-journey-map/>. [16.09.2015]
- Hofbauer, R (2014). Kundensegmentierung im Produktmanagement. Verfügbar unter: <http://de.slideshare.net/RainerHofbauer/kundensegmentierung-im-produktmanagement-32234446>. [10.09.2015]
- Rohe, Ph (2014). 7 Schritte zum erfolgreichen Omni-Channel Retailing. Aktuelle Erfahrungen aus dem deutschsprachigen Detailhandelsmarkt. Verfügbar unter: http://www.retailsolutions.ch/fileadmin/dateien/user_upload/rs_Omni_Channel.pdf. [16.09.2015]
- Rudolph, T, Metzler, T, Emrich, O, Kleinlercher, K (2014). Cross-Channel Management 2014 in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Universität St. Gallen.

Spengler, Ch, Sigrist, R, Sopp, P (2011). Exploit innovation potential to the maximum. Swiss Innovation Guide 2011. Verfügbar unter: http://www.accelerom.com/en/wp-content/uploads/2012/11/2011_Handelszeitung_Exploit-innovation-potential-to-the-maximum.pdf. [23.09.2015]

GfK (2015). GfK Consumer Index. Verfügbar unter: <http://www.gfk-verein.org/compact/rahmendaten/gfk-brancheninfos/der-gfk-consumer-index-ein-informationsdienst-fuer-fmcg-maerkte>.

Kapitel 4: Category Management im Offline-, Online- und Omni-Umfeld

Deloitte LLP (2014). Die Chance Omni-Channel. Eine Studie für eBay. Verfügbar unter: <http://www.zukunftdeshandels.de/omnichannel/reports>. [24.08.2015]

GS1 Germany (2013). Category Management. Der Weg zur erfolgreichen Umsetzung. Verfügbar unter: <https://www.gs1-germany.de/gs1-consult/fachpublikationen/>. [25.08.2015]

GS1 Switzerland (2009). Handbuch ECR Demand Side. Der Weg zum erfolgreichen Category Management. Verfügbar unter: <http://www.gs1.ch/docs/default-source/prozesse-dokus/handbuch-ecr-demand-side.pdf>. [25.08.2015]

GS1 Switzerland (2015). «Zertifizierter ECR Category Manager» GS1 Schweiz. Zürich.

Haller, D (2015). Mehr Erfolg im E-Commerce durch optimiertes Category Management. Verfügbar unter: <http://www.estrategy-magazin.de/mehr-erfolg-im-e-commerce-durch-optimiertes-category-management.html>. [25.08.2015]

Mafowerk (2015). Praxisbeispiel Mars Petcare – Umfrage Informationsquellen. Mafowerk, März 2015.

Beispiele

Ex Libris (2015). Erweiterte Suchfunktion. Such- und Filterfunktion.

Manor (2015). Click & Collect. Verfügbar unter: <http://www.manor.ch/de/u/click-and-collect>. [25.08.2015]

Tchibo (2015). Service. Filial-Retourservice. Verfügbar unter: <http://www.tchibo.de/filialservices-s400029205.html>. [25.08.2015]

Ikea (2015). Katalog. Produkt. Warenverfügbarkeit. Verfügbar unter: <http://www.ikea.com/ch/de/catalog/products/S59022547/>. [25.08.2015]

Kapitel 5: Effizienzmessung im Omni-Channel-Umfeld

Accelerom (2015). 360°TOUCHPOINT®. Verfügbar unter: <http://www.accelerom.com/360touchpoint/>. [25.08.2015]

Bennefeld, Ch (2015). Werbewirkung messen: Werbewirkungspfade im Online-Marketing. Verfügbar unter: <http://www.onlinemarketing-praxis.de/web-controlling/werbewirkung-messen-werbewirkungspfade-im-online-marketing>. [25.08.2015]

Bühlmann, L, Schüepf, M (2012). Handbuch für Online-Händler. Praxishilfen und Musterformulierungen. Trusted Shops, Zürich.

Deutsche Bank (2014). Big Data. Die ungezähmte Macht. Verfügbar unter: http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000328652/Big+Data+-+die+ungez%C3%A4hmte+Macht.pdf. [24.08.2015]

Heinrich, A (2015). Kampagnenplanung – das Tool, das alles kann. Werbewoche, Ausgabe 4.

Sigrist, R, Spengler, Ch, Wirth, W (2010). 360°TOUCHPOINT®-Management – Muss unsere Marke jetzt twittern. Marketing Review St. Gallen, Die neue Thexis-Fachzeitschrift für Marketing, Ausgabe 2.

Simmet, H (2012). Sieben Herausforderungen in der Messung der Effizienz von Social Media. Verfügbar unter: <http://hsimmet.com/2012/04/21/7-herausforderungen-in-der-messung-der-effizienz-von-social-media/>. [25.08.2015]

Spengler, Ch, Wirth, W (2009). Die Wirkung von Marketing- und Vertriebsmassnahmen maximieren. IO New Management, Zeitschrift für Unternehmenswissenschaft und Führungspraxis, Ausgabe 3.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Framework – wichtigste Anforderungen im Omni-Channel-Umfeld (Quelle: Projektgruppe OCR GS1 Schweiz und Germany)	8
Abbildung 2: SMXO-Modell (Quelle: EHI)	9
Abbildung 3: Definition Consumer/Shopper (Quelle: GS1 Germany)	10
Abbildung 4: Strategie – Omni-Channel-Matrix (Quelle: Dr. Felix Brunner, Dissertation, 2013)	12
Abbildung 5: Praxisbeispiel Funktionsorganisation ohne Omni-Channel-Integration (Quelle: Ex Libris)	15
Abbildung 6: Praxisbeispiel Prozessorganisation mit Omni-Channel-Integration (Quelle: Ex Libris)	16
Abbildung 7: Praxisbeispiel einer neuen System-Architektur (Quelle: Ex Libris)	17
Abbildung 8: Beispiel einer Prozesslandschaft im Omni-Channel-Umfeld (Quelle: Tchibo, 2014)	19
Abbildung 9: Prozessschritte (Quelle: Projektgruppe OCR GS1 Schweiz und Germany)	20
Abbildung 10: Research-Methoden (Quelle: GS1 Germany)	22
Abbildung 11: Haushaltspanel GfK (Quelle: GfK)	23
Abbildung 12: Nutzung der Shopper Insights (Quelle: GS1 Germany)	24
Abbildung 13: Shoppersegmentierung von GS1 und GfK nach Kaufverhalten (Quelle: GfK ConsumerScan Haushaltspanel)	26
Abbildung 14: Beispiel «Paint a Picture» der Premiumkäufer (Quelle: GfK ConsumerScan Haushaltspanel)	26
Abbildung 15: Kanalvielfalt (Quelle: GS1 Germany)	28
Abbildung 16: Beispiel Shopper Journey – ganzheitliches Einkaufserlebnis (Quelle: ibusiness.de)	29
Abbildung 17: Kanalstartpunkt pro Branche (Quelle: Universität St. Gallen, 2014)	29
Abbildung 18: Nutzungshäufigkeit und wahrgenommene Wichtigkeit der Kontaktpunkte einer Shopper Journey – alle Branchen (Quelle: Universität St. Gallen, 2014)	30
Abbildung 19: Touchpoint-Analyse nach Accelerom (Quelle: Accelerom AG)	32
Abbildung 20: Touchpoint-Bewertung (Quelle: Accelerom AG)	33
Abbildung 21: Beispiel Marketingmassnahmen anhand Touchpoint-Analyse (Quelle: Accelerom AG)	34
Abbildung 22: Beispiel Tchibo – Offline-Shopper-Journey (Quelle: Tchibo, 2014)	35
Abbildung 23: Beispiel Tchibo – Online-Shopper-Journey (Quelle: Tchibo, 2014)	35
Abbildung 24: Beispiel Mars Petcare – Umfrage Attribute (Quelle: Mafowerk, März 2015)	36
Abbildung 25: Beispiel Mars Petcare – Umfrage Informationsquellen I (Quelle: Mafowerk, März 2015)	37
Abbildung 26: Beispiel Mars Petcare – Umfrage Informationsquellen II (Quelle: Mafowerk, März 2015)	37
Abbildung 27: 8-Schritte-CM-Prozess (Quelle: ECR D-A-CH CM-Handbuch)	40
Abbildung 28: Projektbeispiele für Vorteile des CM (Quelle: GS1 Germany GmbH)	41
Abbildung 29: Kategorie-Rollen im Überblick (Quelle: GS1 Germany GmbH)	45
Abbildung 30: Kategorie-Ziele – Kriterien (Quelle: GS1 Switzerland, 2015)	47
Abbildung 31: Kategorie-Strategien (Quelle: ECR D-A-CH CM-Handbuch)	48
Abbildung 32: Auswirkung der steigenden Datenmenge (Quelle: Projektgruppe OCR GS1 Schweiz und Germany)	56
Abbildung 33: Controlling-Prozess (Quelle: Projektgruppe OCR GS1 Schweiz und Germany)	57
Abbildung 34: 360°TOUCHPOINT®-Universum (Quelle: Accelerom, 2012)	58
Abbildung 35: Fünf Schritte im Touchpoint-Management (Quelle: Accelerom, 2010)	58
Abbildung 36: Touchpoint-Matrix (Quelle: Accelerom, 2010)	59
Abbildung 37: Shopper Journey (Quelle: Accelerom)	60
Abbildung 38: Top-Konversionspfade (Quelle: Accelerom)	60
Abbildung 39: Ist-Budgetallokation (Quelle: Accelerom, online)	61
Abbildung 40: Beispiel Prozessanalyse – Analyse mögliche Retouren-Fälle (Quelle: Ex Libris)	63
Abbildung 41: Beispiel Prozessanalyse II – Grob-Service-Beschreibung pro Kanal (Quelle: Ex Libris)	64
Abbildung 42: Beispiel Prozessmodellierung – Ist-Prozess (Quelle: Ex Libris)	65
Abbildung 43: Beispiel Prozessmodellierung – Soll-Prozess (Quelle: Ex Libris)	65
Abbildung 44: Beispiel Vorgang/Beleg/Datenmatrix (Quelle: Ex Libris)	66
Abbildung 45: Beispiel Programm-Module Omni-Channel Kundenretouren (Quelle: Ex Libris)	67
Abbildung 46: Beispiel Testfälle Kundenretouren (Quelle: Ex Libris)	68
Abbildung 47: Beispiel Dokumentationen (Quelle: Ex Libris)	68
Abbildung 48: Beispiel Einführungsplan (Quelle: Ex Libris)	69
Abbildung 49: Beispiel Prozessleistungsmessung: Personeller Ressourceneinsatz (Quelle: Ex Libris)	70

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Prozessorientierung (Quelle: Projektgruppe OCR GS1 Schweiz und Germany)	19
Tabelle 2: Research-Methoden – Stationär/Online/Omni-Channel (Quelle: GS1 Germany)	22
Tabelle 3: Interne/externe Datenquellen für den Online-Handel (Quelle: Projektgruppe OCR GS1 Schweiz und Germany)	23
Tabelle 4: Vorteile des CM (Quelle: Projektgruppe OCR GS1 Schweiz und Germany)	42
Tabelle 5: Key Performance Indicator (KPI) (Quelle: eigene Darstellung)	48
Tabelle 6: Kategorie-Strategien – Stationär/Online/Omni-Channel (Quelle: Projektgruppe OCR GS1 Schweiz und Germany)	49
Tabelle 7: Beispiele für Kategorie-Taktiken stationär/online (Quelle: Projektgruppe OCR GS1 Schweiz und Germany)	50
Tabelle 8: Kategorie-Taktiken – Kriterien Online-Platzierung (Quelle: Projektgruppe OCR GS1 Schweiz und Germany)	51
Tabelle 9: Mögliche Anbieter von Analyse-Tools (Online/Omni-Channel) (Quelle: Projektgruppe OCR GS1 Schweiz und Germany)	57

Impressum

Auf dem Weg zum Omni-Channel Retailing Eine Empfehlung von GS1 Schweiz und GS1 Germany

Herausgeber

GS1 Schweiz, Bern
GS1 Germany, Köln

Autoren/Mitwirkende

Jürg Bühler, Ex Libris
Peter Cyganek, EHI
Eva Heinrichs, Metro Cash&Carry Deutschland GmbH
Thomas Hüpper, GS1 Germany
Anja Imboden, GS1 Schweiz (bis September 2015)
Patrick Kessler, VSV Verband des Schweizerischen
Versandhandels
Stefanie Kilka, GS1 Germany (bis Mai 2015)
Martin Langhauser, GfK Deutschland
Maximilian Legewie, Parfümerie Douglas GmbH
Silje Sartori, GS1 Schweiz (bis Ende 2014)
Henner Schmidt, Effem/Mars
Susanne Sorg, GS1 Germany (bis August 2015)
Valentin Wepfer, GS1 Schweiz
Simon Zäch, GS1 Schweiz (ab September 2015)
Andreas Zillgitt, GS1 Germany

Version

Version 1.0 vom 31.3.2016

Verabschiedet durch

GS1 Schweiz

- Fachbeirat Supply Chain Management
- Fachgruppe Demand and Category Management
- Fachgruppe E-Commerce

GS1 Deutschland

- Lenkungskreis Demand Side

Gestaltung und Realisation

Typopress Bern AG, Brunnmattstrasse 85, 3007 Bern
www.typopressbern.ch

Bilder

iStockphoto

Kontakt

GS1 Switzerland
Monbijoustrasse 68
3007 Bern
Schweiz
Telefon +41 58 800 70 00
Fax +41 58 800 70 99
csc@gs1.ch
www.gs1.ch

GS1 Germany GmbH
Maarweg 133
50825 Köln
Deutschland
Telefon +49 221 94 714 0
Fax +49 221 94 714 990
info@gs1-germany.de
www.gs1-germany.de

GS1 Switzerland

Monbijoustrasse 68
CH-3007 Bern
T +41 58 800 70 00
www.gs1.ch

GS1 Germany GmbH

Maarweg 133
D-50825 Köln
T +49 221 94 714 0
www.gs1-germany.de

