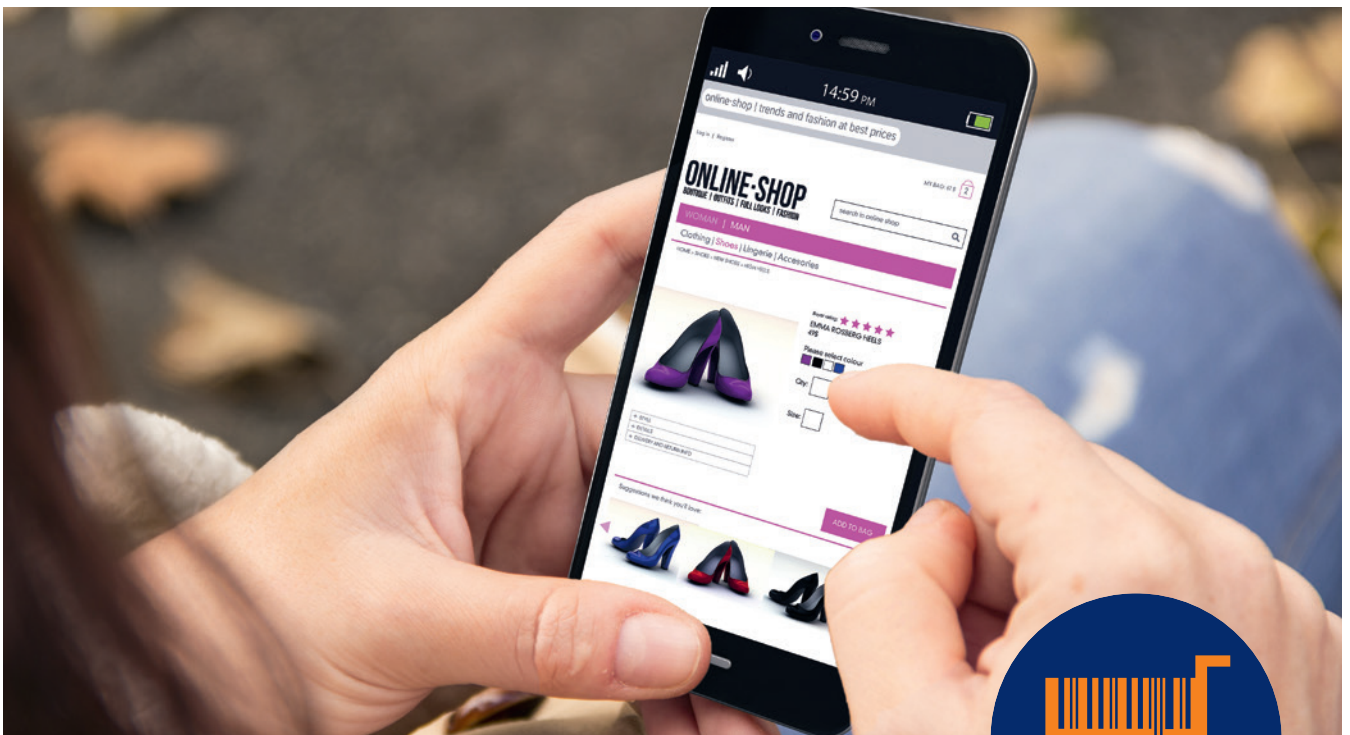


White Paper Online Category Management

Die wichtigsten Unterschiede zum stationären Handel



Übersicht

Dokumenteninformation	
Titel	White Paper: Online Category Management Die wichtigsten Unterschiede zum stationären Handel
Version	1.0
Veröffentlichung	Mai 2019
Autor	Sandro Jungen, Consultant, GS1 Switzerland
Herausgeber	GS1 Switzerland

Nachstehende Personen und Organisationen haben zu diesem Dokument beigetragen

Name	Vorname	Organisation
Arnoczky	Marcus	GS1 Switzerland
Elberg	Burkhard	GS1 Germany GmbH
Kopp	Caroline	GS1 Germany GmbH
Pfarrer	Raphael	GS1 Switzerland
Stöcklin	Hanspeter	GS1 Switzerland

Versionsänderungen

Version	Datum	Ersteller	Zusammenfassung der Änderungen
1.0	Mai 2019	GS1 Switzerland	Erstellung des White Paper

Widerruf (Disclaimer)

Trotz aller Bemühungen, die Korrektheit der im vorliegenden Dokument enthaltenen GS1 Standards sicherzustellen, übernimmt GS1 und jede weitere Partei, die an der Erstellung dieses Dokumentes beteiligt war, keine Gewähr (weder ausdrücklich, noch implizit). Jede Haftung für unmittelbare, mittelbare oder sonstige Schäden oder Verluste, die in Verbindung mit der Verwendung dieses Dokumentes stehen oder aus der Anwendung dieses Dokumentes resultieren, unabhängig von der Klagsache, inklusive Richtigkeit, Gebrauchstauglichkeit oder Zweckmässigkeit, aber nicht darauf beschränkt, wird ausgeschlossen.

Das Dokument kann von Zeit zu Zeit überarbeitet werden, sei es aufgrund von technologischen Entwicklungen, Änderungen in den Standards oder neuen rechtlichen Gegebenheiten. Einige Produkte und Firmennamen, die hier erwähnt werden, können eingetragene Warenzeichen und/oder eingetragene Warenzeichen ihrer jeweiligen Firmen sein. GS1 ist ein eingetragenes Warenzeichen von GS1 AISBL.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	5
2.	CM im Online-Handel	6
3.	Der 8-Schritte-CM-Prozess	7
3.1	Strategische Positionierung	7
3.2	Strategische Abstimmung	7
3.3	Schritt 1: Kategorie-Definition	7
3.4	Schritt 2: Kategorie-Rolle	8
3.5	Schritt 3: Kategorie-Bewertung	8
3.6	Schritt 4: Kategorie-Ziele	9
3.7	Schritt 5: Kategorie-Strategien	10
3.8	Schritt 6: Kategorie-Taktiken	12
3.9	Schritt 7: Kategorie-Planumsetzung	20
3.10	Schritt 8: Kategorie-Überprüfung	20
4.	Fazit und Ausblick	21
5.	Quellenverzeichnis	22



1. Einleitung

Category Management (CM) ist eines der vier elementaren ECR (Efficient Consumer Response)-Konzepte und befasst sich mit der Bewirtschaftung von Warengruppen. Warengruppen werden dabei als strategische Geschäftseinheiten betrachtet. CM ist die Antwort auf die Filialisierung, Zentralisierung und den steigenden Einsatz von Systemen im Handel. Es ist eine stark auf Zahlenanalysen basierte Methode, die Sortimente optimal auf Kundenbedürfnisse und Verkaufspotenziale ausrichtet. Das Ziel von Händlern und Herstellern ist es, die Bedürfnisse der Kunden besser zu befriedigen und dadurch Absatz, Umsatz und Ertrag zu steigern.

Im CM arbeiten idealerweise Händler und Hersteller kollaborativ zusammen. Dabei profitieren beide vom CM und können sowohl ihre Umsätze als auch die Marktanteile steigern. CM ist ein strukturierter Prozess, der auf eine langfristige Zusammenarbeit ausgerichtet ist und sich bestens für das Tagesgeschäft eignet. Als Leitfaden für die Entwicklung, Umsetzung und Kontrolle von Warengruppen dient der klassische 8-Schritte-Prozess. Er eignet sich nicht nur für Food- und Near-Food-Märkte, sondern lässt sich auch auf alle anderen Warengruppen im Bereich Non-Food respektive Gesundheitswesen an-

wenden. Auch im B2B-Handel sowie in diversen Dienstleistungsbranchen kommt das CM zum Tragen. (GS1 Switzerland, 2018)

Die folgenden vier Grundprinzipien stehen beim CM im Zentrum:

- Kundenorientierung
- Kooperative Zusammenarbeit
- Daten und Fakten als Entscheidungsgrundlage
- Strukturierter und permanenter Prozess

Der wichtigste Punkt ist die Kundenorientierung. Eine konsequente Ausrichtung auf den Konsumenten ist für eine erfolgreiche Umsetzung von CM unerlässlich.

Grundsätzlich ist der 8-Schritte-CM-Prozess auch auf den E-Commerce übertragbar, da die strategischen Fragestellungen, die das CM beantwortet, dieselben bleiben. Doch natürlich gibt es im Online-Handel einige wesentliche Eigenheiten, die auch das Category Management betreffen. In diesem White Paper zeigen wir Ihnen, was es bei der Anwendung des CM-Prozesses im E-Commerce-Bereich zu beachten gilt und welches die relevantesten Änderungen im Vergleich zum CM im stationären Handel sind.



Abbildung 1: Der Category-Management-Prozess nach ECR Europe (1997) «Category Management Best Practices Report»

2. CM im Online-Handel

Nebst einer deutlich höheren Preistransparenz, massiv grösseren Sortimenten und den intelligenten Such- und Filterfunktionen, die das Finden von Produkten erleichtern, ist vor allem die geänderte Abfolge des Kaufentscheidungsprozesses beim Online-Kauf ein zentraler Unterschied zum stationären Handel. Die Shopper Journey sieht ganz anders aus. Steht im stationären Kauf nach der Feststellung des unmittelbaren Bedarfs die Händlerauswahl am Beginn des Kaufprozesses, so beginnt dieser im Online-Handel zumeist beim Produkt. Durch die Einfachheit der Suche im Internet wird erst im nächsten Schritt ein geeigneter Händler ausgewählt, bei dem dieses Produkt gekauft wird. Hier nehmen Suchmaschinen und Preisvergleichsportale eine zentrale Rolle ein.

Um diesem Umstand etwas entgegenzuwirken, sollte das Hauptziel eines jeden Online-Händlers sein, vom Kunden als direkter Einstiegspunkt genutzt zu werden. Um an diesen Punkt zu gelangen, bedarf es jedoch einiges. Erst wenn der Shopper mehrfach positive Erfahrungen bezüglich Preise, Sortiment, Usability, Zuverlässigkeit und Bequemlichkeit (Bestell- und Rückgabeprozess) mit einem Webshop gemacht hat, besteht die Möglichkeit, dass ein Händler nachhaltiges Vertrauen beim Kunden aufbauen konnte, sich für zukünftige Käufe als «Marke» etabliert und als direkter Einstiegspunkt genutzt wird (in Anlehnung an Elberg und Kopp, 2018).

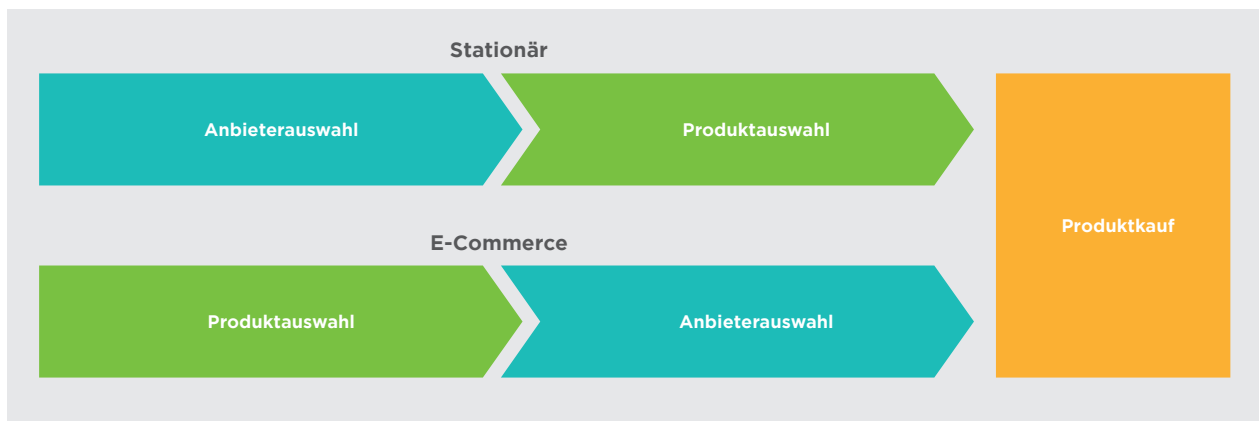


Abbildung 2: Kaufentscheidungsprozess stationär vs. E-Commerce (in Anlehnung an Graf & Schneider, 2016)



3. Der 8-Schritte-CM-Prozess

Nachfolgend werden die einzelnen Prozessschritte spezifisch für den Online-Handel beleuchtet.

3.1 Strategische Positionierung

Im Internet kann der Shopper Produkte und Preise einfach und schnell vergleichen. Deshalb sollten sich Händler stärker auf ihre Marke und das Kundenerlebnis konzentrieren. Doch was heisst das? Nach Michael E. Porter kann sich ein Unternehmen entweder durch Differenzierung (Einzigartigkeit), Kostenführerschaft (günstigstes Angebot) oder Fokussierung (Konzentration auf eine bestimmte Nische) einen strategischen Vorteil gegenüber seiner Konkurrenz verschaffen. Durch die hohe Preistransparenz im E-Commerce ist eine Kostenführerschaftsstrategie sehr schwierig umzusetzen. Die grossen Online-Shops passen ihre Preise im Internet meistens alle paar Stunden an und durch die unzähligen Anbieter wird es oft zum Glücksspiel, ob man mit dem eigenen Angebot auf den Preisvergleichsseiten wirklich unter den Top 3 landet oder nicht. Die Fokussierungsstrategie eignet sich vor allem für kleinere Anbieter, die sich auf eine Nische spezialisiert haben. Doch für die grösseren Online-Händler, die einen Shop mit Plattform-Charakter haben oder anstreben und Long-Tail-Sortimente mit mehreren Hunderttausend oder gar einigen Millionen Artikeln führen, kommt diese nicht in Frage. Somit bleibt für solche Händler im Grunde nur noch die Differenzierungsstrategie. Dem Kunden muss also ein klares Markenerlebnis geboten werden. Er sollte schnell erkennen, für was der Anbieter steht und was man von ihm erwarten kann. Das Alleinstellungsmerkmal kann entweder materieller Natur sein, also beispielsweise Versprechen bezüglich Qualität, Services und Sortiment, oder aber auf emotionaler Ebene. Dazu gehört die Kundenbindung durch gute Geschichten und Emotionen; die zugehörigen Stichworte sind Content-Marketing und Storytelling.

3.2 Strategische Abstimmung

Die strategische Abstimmung zwischen Hersteller und Händler weicht im Online-Handel nicht von der klassischen Variante ab. Es gilt ein gemeinsames Verständnis betreffend der Rahmenbedingungen, der Zielsetzung und der Erwartungen zu schaffen und Konfliktpotenziale von Anfang an aufzudecken und abzubauen. Die Produkt- und Kategorie-Kompetenzen der beiden Industriepartner sollen optimal genutzt werden. Jedoch bedingt ein CM-Projekt im E-Commerce von beiden Projektpartnern ein gewisses Grundverständnis von Online-Marketing. Begriffe wie «Programmatic Advertising»,

«Cookie-basiert» oder «Google Ads» sollten den beteiligten Personen nicht völlig fremd sein. Ansonsten wird die Abstimmung spätestens bei den zu beschliessenden taktischen Massnahmen schwierig.

3.3 Schritt 1: Kategorie-Definition

Bei der Kategorie-Definition ergeben sich für den E-Commerce einige wesentliche Änderungen. Zwar sind die Kaufentscheidungskriterien beim Online-Kauf nicht grundlegend andere als bei einem Kauf im stationären Handel. In der Hierarchie dieser Kriterien können sich jedoch Änderungen ergeben. So kann beispielsweise der Preis aufgrund der hohen Transparenz und schnellen Vergleichbarkeit der Angebote im E-Commerce eine höhere Priorität erhalten als in der Filiale. Zudem geht es darum, die Filterfunktionen einer Kategorie so zu wählen, dass sich der Konsument möglichst einfach zurechtfindet und die gewünschten Produkte angezeigt bekommt. Bei dem beschränkten Platz auf einem Bildschirm ist es noch wichtiger, wie die Produkte in der Kategorie angeordnet werden, da viele Shopper nicht bereit sind, auf der Seite weit herunterzuscrollen. Ein weiterer Unterschied ist die Möglichkeit, ein Produkt mehreren Kategorien zuzuordnen zu können. So kann beispielsweise eine Smart-Watch mit integriertem Navigationssystem einerseits unter «Uhren» zu finden sein und andererseits auch unter «Navigationssysteme» und/oder «Wearables». Die Kunden können Produkte so noch besser finden, und die wahrgenommene Sortimentskompetenz wird verbessert. Die einfache Erstellung und Auflösung von Themenwelten ist ebenfalls ein Unterschied zum «echten Shop» und hat dieselben Vorteile.

Die Benennung der Kategorie-Segmente in der Kundensprache ist im E-Commerce noch relevanter als im stationären Handel, da keine Orientierung über optische Regaleindrücke oder Ankermarken möglich ist.

Während zum heutigen Zeitpunkt der Einstieg in verschiedene Webshops für alle Shopper noch überwiegend gleich ist, existieren bereits technische Voraussetzungen, um die Kategorie-Definition und daraus abgeleitete Kategorie- und Segment-Strukturen durch Personalisierung zu überlagern und somit noch individueller auf Kundenbedürfnisse einzugehen. Als nächste Weiterentwicklung ist es denkbar, dass jeder Shopper eine individuelle Startseite erhält (neben der individuellen Produktempfehlung). Dadurch wird neben Design und Aufbau/Struktur der Website auch der Content für jeden User individualisiert. Infolgedessen kann der Suchprozess von Shopper zu Shopper sehr unterschiedlich ausfallen. (Elberg und Kopp, 2018)

3.4 Schritt 2: Kategorie-Rolle

Die Rollendefinitionen sind im Online-Bereich grundsätzlich dieselben wie im Standard-CM-Prozess. Jedoch kann der Prozess der Rollendefinition aufgrund der vielfältigen Möglichkeiten, den Aufbau des Webshops kurzfristig anzupassen, wesentlich dynamischer erfolgen als im stationären Handel. Darüber hinaus wäre es auch denkbar, die Rollendefinition durch Individualisierung/Personalisierung zu ergänzen. So könnten die Rollen spezifisch auf die einzelnen Kunden gemäss ihres Shopper-Verhaltens zugeschnitten werden. Generell ist festzuhalten, dass im Online-Handel die Rollendefinition fast ausschliesslich durch das Fulfillment limitiert ist. Es ist jedoch wichtig, dass die strategische Seite der Rollendefinition nicht vergessen geht. Je nachdem, wie sich ein Anbieter positioniert, macht es Sinn, die Rollen der einzelnen Kategorien langfristig anzulegen sowie von Personalisierung und von häufigeren Wechseln abzusehen. Ansonsten kann die strategische Positionierung gegenüber den Kunden schnell verblasen.

3.5 Schritt 3: Kategorie-Bewertung

Das Benchmarking mit Wettbewerbern im Online-Handel ist 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 Werbemassnahmen

zu optimieren. So lassen sich über die Analyse des Klickverhaltens und der Absprungraten Schwachstellen bei der Bedien- und Nutzbarkeit respektive der Attraktivität des Online-Shops ermitteln. Häufige Abbrüche beim Abschluss der Bestellung könnten ein Indiz für unzureichende Zahlungs- und/oder Versandoptionen sein, häufige Abbrüche auf einer Kategorieseite dagegen ein Indiz für ein unzureichendes Sortimentsangebot oder eine unattraktive Produktdarstellung. Auch interne Performance-Kennziffern, wie beispielsweise Verweildauer oder Durchschnittsbons, lassen sich sehr gut für Benchmarks zwischen verschiedenen Kategorien oder für eine Betrachtung im Zeitverlauf nutzen, um dort bei Auffälligkeiten gezielte Massnahmen für eine Verbesserung dieser KPIs zu ergreifen. Eine wesentliche Kennziffer zur Steuerung eines Online-Shops stellt die Conversion Rate dar, die vom Einstieg auf die Website auf jeder Ebene des Kaufprozesses als Sub Conversion Rate bis hin zur Macro Conversion Rate beim Abschluss des Kaufaktes messbar ist. Mit der Conversion Rate wird der prozentuale Anteil der Shopper erfasst, die eine bestimmte Aktion durchführen. Im Bereich der Sub Conversion Rate könnte dies beispielsweise der Schritt von der Homepage auf die Kategorieseite oder vom Check-out zum finalen Kauf sein. Die Macro Conversion Rate fasst dann zusammen, wie viele Prozent der Besucher der Website tatsächlich einen Kauf getätigt haben.

Auch bei dieser Art der Analyse sind die Händler- und Kategorie-Spezifika zu berücksichtigen, um zu keinen Fehlinterpretationen der Ergebnisse zu kommen. Wenn es beispielsweise zu vergleichsweise geringen Conversions von der Produktseite zum Warenkorb kommt, könnte dies auch ein Hinweis auf eine sogenannte Browsing-Kategorie sein, das heisst eine Kategorie, über die der Kunde sich online zunächst einmal informiert,



ohne dann auch direkt online zu kaufen. Plankaufkategorien sollten dagegen über alle Stufen des Kaufprozesses vergleichsweise hohe Conversion Rates aufweisen.

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, dem Nutzer anhand seines Surfverhaltens individualisierte Angebote zu unterbreiten.

Die Auswertung der On-site-Suche eines Webshops kann sehr präzise aufzeigen, welche Suchanfragen zu keinen Treffern geführt haben, was unmittelbare Rückschlüsse auf mögliche Sortimentslücken zulässt. Zunehmende Anfragen zu bestimmten Themenbereichen zeigen dagegen potenzielle Trends auf, was durch eine weitere Ausweitung des Sortiments oder der Vermarktung zu den Trendthemen führen kann. Sehr aufschlussreich können zudem Analysen für das Suchmaschinenmarketing sein. Eine Eingabe typischer Suchanfragen für eine Kategorie zeigt schnell auf, wie sichtbar ein Händler respektive eine Marke in ihr ist. Die Nutzung von Keyword-Analysetools zeigt zudem Potenziale alternativer Keywords auf, die

bei ähnlichen Suchanfragen genutzt worden sind. Hierdurch lassen sich die optimalen Schlüsselwörter festlegen, über die der Online-Shop gefunden werden soll. Zu hinterfragen ist bei der Umsatzpotenzial-Analyse, auf welcher Basis das Händlerpotenzial ermittelt wird. Im stationären Handel werden als Umsatzpotenzial die Ausgaben der Käufer einer Kategorie definiert, die Kunden einer Einkaufsstätte sind. Die Möglichkeiten, Neukunden zu gewinnen, sind im E-Commerce jedoch wesentlich grösser als im stationären Handel. So kann ein Webshop über das Suchmaschinenmarketing oder Preisvergleichsportale auch für Shopper sichtbar werden, die diesen zuvor nicht im «Relevant Set» hatten. Da für Online-Shops nicht nur die Ausschöpfung ihres bestehenden Käuferpotenzials, sondern insbesondere dessen Ausbau ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, kann es bei Anwendung der Umsatzpotenzialanalyse-Methode sinnvoll sein, die Marktbasis entsprechend anzupassen und auch das Umsatzpotenzial des stationären Handels miteinzubeziehen. (GS1 Germany, GS1 Switzerland, 2016)

3.6 Schritt 4: Kategorie-Ziele

Die Definition konkreter Ziele der Kategorie dient als Vorgabe für die Strategien und Taktiken und als Bemessungsgrundlage für den Erfolg der Kategorie-Umsetzung. Selbstverständlich gilt diese Grundlage auch für das CM im E-Commerce, allerdings bieten sich auch hier zusätzliche interne Performance-Kennziffern zur Steuerung und Erfolgsmessung an und sollten entsprechend in einer Ziele-Matrix ergänzt werden. (Elberg und Kopp, 2018)

Abbildung 3 bietet eine Übersicht über die relevantesten Kennzahlen, sortiert nach den vier Ziel-Dimensionen. Es empfiehlt sich, diese Kennziffern sowohl auf Gesamtshop- als auch auf Kategorie-Ebene zu erheben, um hie-



Abbildung 3: Die wichtigsten Kennzahlen für die vier Ziel-Dimensionen (Zieldimensionen gemäss ECR Europe/ECR Austria)

raus Potenziale für die Optimierung einzelner Kategorien ableiten zu können.

Hinsichtlich des Planungshorizonts ist zu beachten, dass im Online-Handel sehr kurzfristige Zeitbetrachtungen – bis hin zur täglichen Planung – möglich und üblich sind. Dies betrifft sowohl Mengen- als auch Ressourcenplanungen im Fulfillment, die durch Tageskonstellationen und Kampagnen deutlich stärker als im stationären Handel beeinflusst werden können. (Elberg und Kopp, 2018)

3.7 Schritt 5: Kategorie-Strategien

Es ist äusserst relevant, dass die Kategorie-Strategien eng mit der übergeordneten Unternehmensstrategie verknüpft sind. Die bisherigen ECR-Standardstrategien haben im E-Commerce aufgrund der anderen Rahmenbedingungen eine unterschiedliche Relevanz, sind aber grundsätzlich anwendbar. In dem Zusammenhang ist zu berücksichtigen, dass die meisten Online-Shops zunächst

das Ziel verfolgen, die eigene Kundenbasis auf- respektive auszubauen. Dementsprechend liegt der strategische Fokus vor allem auf der Strategie der Frequenzbildung. Ebenfalls sehr relevant ist die Strategie der Transaktionswertsteigerung, um über höhere Warenkörbe die relativen Kosten pro Auftrag zu reduzieren. Unter Berücksichtigung des Neukundenansprachepotenzials lassen sich die Ziele der Strategie «Frequenz bilden» differenzierter aufbrechen:

1. Gewinnung von Neukunden, die bislang noch überhaupt nicht beim Händler gekauft haben (zielt auf Reichweitenaufbau für den Händler ab)
2. Gewinnung von Kunden des Online-Shops für die Kategorie, welche die Kategorie bisher noch nicht gekauft haben (zielt auf Reichweitenaufbau für die Kategorie ab)
3. Intensivierung der Bestandskunden (zielt auf Loyalitätserhöhung ab)



Aufgrund unterschiedlicher taktischer Hebel unterscheiden sich die Massnahmen zur Strategieumsetzung im E-Commerce zum Teil deutlich von denen im stationären Handel. Tabelle 1 zeigt Beispiele für die Strategieumsetzung im Online-Handel unter Berücksichtigung der Kernziele der jeweiligen Strategie (Elberg und Kopp, 2018).

Strategie	Ziele	Beispiele zur Strategieumsetzung
Frequenz bilden	<ul style="list-style-type: none"> • Gewinnung von Neukunden für den Händler • Gewinnung von Neukunden für die Kategorie • Intensivierung der Bestandskunden/Loyalitätserhöhung 	<ul style="list-style-type: none"> • Online-Marketing-Aktivitäten, z.B. SEA, Display Ads/Bannerwerbung, Social-Media-Marketing, Affiliate Marketing, Retargeting, Newsletter • Content-Optimierung für SEO • Listung online relevanter Produkte und preisaggressiver Angebote – hohe Sichtbarkeit in Preisvergleichsportalen • Listung exklusiver/einzigartiger Produkte mit hoher Kundenattraktivität • Angebot zusätzlicher Dienstleistungen und Services • Abbau von Online-Kaufbarrieren bzw. Aufzeigen des Mehrwerts durch Online-Kauf • Cross-Category-Vermarktungsaktionen: z.B. Themenwelten, Kombi-Packs, Produktempfehlungen über Recommendation Engine • Stationärer Hinweis auf erweitertes Online-Sortiment • Ausbau von Abo-Modellen • CRM-Massnahmen, z.B. regelmässiges Angebot von Coupons • Gewährung von Servicevorteilen gegen Zahlung einer Grundgebühr • Angebot zusätzlicher Dienstleistungen und Services • Verbesserung der Usability, Erhöhung des Convenience-Aspekts (z.B. Vorschläge für Einkaufsliste) • Angebot einer Kundenkarte
Transaktionswert steigern	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der durchschnittlichen Ausgaben je Kundenbesuch durch: <ul style="list-style-type: none"> – Erhöhung des Umsatzes pro Einkauf – Erhöhung der Menge pro Einkauf – Verstärkung von Impulskäufen/Cross-Selling 	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkte Listung oder Vermarktung grösserer Verpackungseinheiten oder virtueller Bundles bzw. Gewährung von Preisvorteilen für Grossformate • Verstärkte Listung von hochwertigeren (hochpreisigen) Produkten zur Erhöhung des Umsatzes pro Einkauf • Produktempfehlungen über Recommendation Engine • Erneute Anzeige der Top-Seller vor dem Check-out-Prozess • Erhöhung des Mindestbestellwerts (soweit vom Shopper akzeptiert) • Versandkostenfreie Lieferung ab einem bestimmten Bestellwert • Kundenkarte • Erweiterte Serviceangebote bei Zahlung einer Grundgebühr
Gewinn erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> • Absatzerhöhung ertragsstarker Produkte zur Verbesserung/Erhaltung der Kategorie-Rentabilität (bzw. Minimierung der Verluste) • Kompensierung des Rentabilitätsverlustes aus anderen Segmenten 	<ul style="list-style-type: none"> • Listung ertragsstarker Artikel (z.B. regionale Spezialitäten, exklusive Produkte) • Nach Möglichkeit Reduktion ertragsschwacher Artikel • Angebot ertragsstärkerer Multipacks anstelle ertragsschwacher Einzelartikel • Erhöhung des Eigenmarkenanteils mit ertragsstarken Artikeln • Hohe Sichtbarkeit ertragsstarker Produkte, z.B. in den Produktempfehlungen oder in der Produktsortierung • Verringerung der Retourenquote, z.B. durch verbesserten Content • Gewinnerhöhende Aussteuerung über Dynamic Pricing
Kundenbegeisterung erzeugen	<ul style="list-style-type: none"> • Erfüllung von Kundenwünschen durch modische und innovative Produkte • Fallweise unterstützt diese Strategie die Strategien «Frequenz erhöhen» und «Transaktionswert steigern» 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovationen, Trendprodukte • Herausragende Produkte, herausragend präsentiert (z.B. eigene Landingpages, Zusammenfassung in Themen-Promotions) • Abdeckung von Produktbereichen, die nicht erwartet wurden, mit den Top-Online-Produkten – alles bei einem Anbieter finden • Besondere Serviceangebote, z.B. Produktberater-Tools, Chatfunktion oder persönliche Hotline zur Kaufberatung, Angebote zur Individualisierung, zusätzliche Marketplace-Angebote • Hohes Mass an Convenience beim Kauf
Image verbessern	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau des gewünschten Images bei den Zielkunden • Damit Erfüllen des kommunizierten Marketing-Versprechens des Händlers gegenüber seinen Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkte Listung von Artikeln, die das gewünschte Image unterstützen (z.B. Bio- oder Gourmet-Produkte) • Imageaufwertung durch Qualität, Auswahl, Service usw. • Werbefokus auf das gewünschte Image (z.B. verstärkte Promotions mit Bio- oder Gourmet-Themen/-Produkten) • Hohe Sichtbarkeit der Themen, z.B. eigene Landingpages, redaktioneller Content, Empfehlungen

Tabelle 1: Ziele der Standardstrategien und Beispiele für die Strategieumsetzung (in Anlehnung an Darstellung GS1 Germany)

3.8 Schritt 6: Kategorie-Taktiken

In den Kategorie-Taktiken werden die Unterschiede zwischen E-Commerce und dem Filialgeschäft besonders offensichtlich, und die Komplexität im CM ist hier deutlich erhöht.

Wir unterscheiden für den E-Commerce die folgenden Marketinginstrumente:

- Sortiment
- Platzierung/Visibilität
- Promotion/Kommunikation
- Preis
- Service

Analog zum CM-Prozess für den stationären Handel liegt auch für den E-Commerce eine besonders enge Verknüpfung der Kategorie-Taktiken mit den Kategorie-Rollen und -Strategien vor. In Tabelle 2 werden Zusammenhänge zwischen der Rollendefinition und der Ausgestaltung der Kategorie-Taktiken dargestellt. (Elberg und Kopp, 2018)

Rolle	Sortiment	Platzierung/Visibilität	Promotion/Kommunikation	Preis	Service
Profilierung	Überdurchschnittlich grosse Auswahl, Angebot spezieller Sortimente und exklusiver Artikel	Sehr hohe Sichtbarkeit auf der Startseite, zusätzliche Visibilität über Themenseiten, erweiterter Content (z.B. Ratgeber, Erklärvideos), Fokus im SEM (SEO + SEA)	Höchste Berücksichtigung in Online-Marketing-Aktionen, z.B. Newsletter, SEO/SEA, hohe Investitionen in Content Management	Preisführerschaft, hohe Sichtbarkeit in Preissuchmaschinen	Möglichkeit kategoriespezifischer Serviceangebote, sofern sinnvoll, z.B. Produktauswahlhilfen
Pflicht	Grosses Sortiment auf Wettbewerbsniveau	Hohe Sichtbarkeit auf der Startseite, Berücksichtigung im Content-Bereich, SEM-Aktivitäten auf Wettbewerbsniveau	Promotions- und Kommunikationsintensität auf Wettbewerbsniveau	Preise auf Wettbewerbsniveau	Möglichkeit kategoriespezifischer Serviceangebote, soweit auch vom Wettbewerb offeriert und relevant
Ergänzung	Begrenzte Auswahl im Vergleich zu anderen Kategorien	Nachgelagerte Sichtbarkeit im Kategoriebaum und geringe bis keine Berücksichtigung im Content-Bereich	Geringer bis gar kein Einsatz von Promotions, ggf. Berücksichtigung der Kategorie bei Produktempfehlungen	Preise auf Marktniveau, evtl. höher als Wettbewerb, sofern geringe Relevanz von Preisvergleichen	Keine kategoriespezifischen Serviceangebote
Saison	Breite bis vollständige, saisonbedingte Auswahl	Aufmerksamkeitsstarke Darstellung in saisonalen Themenaktionen	Hohe Promotionsintensität in der Saison	Preisführerschaft in der Saison (in preis-sensiblen Kategorien)	Serviceangebote nur soweit relevant

Tabelle 2: Interdependenzen zwischen der Kategorie-Rolle und den Taktikfeldern online (in Anlehnung an Darstellung GS1 Germany)



Sortiment

Die Sortimente von Online-Händlern sind meistens um ein Vielfaches grösser als diejenigen von stationären Händlern («Long-Tail-Ansatz»). Dadurch können die Anbieter auch Spezialprodukte für kleinere Zielgruppen überregional vertreiben. Bei Long-Tail-Sortimenten sieht die Umsatz- und Gewinnverteilung auf die Produkte bezogen anders aus als bei den meisten stationären Händlern. Abbildung 4 veranschaulicht dieses Prinzip.

Das Prinzip des «Paradox of Choice» spielt im Online-Handel eine noch grössere Rolle als sonst schon. Viele Konsumenten bekunden mit einer allzu grossen Auswahl meistens etwas Mühe: Je grösser das Angebot, desto schwieriger die Kaufentscheidung. Dies kann bis zum Kaufabbruch führen. Dieser Herausforderung kann mit verschiedenen Mitteln begegnet werden:

- Optimale Such- und Filterfunktionen, die sich nach den Bedürfnissen und Entscheidungsheuristiken der Kunden richten
- Ähnliche und gleiche Filtermöglichkeiten für die verschiedenen Produktkategorien verwenden
- Guten ersten Eindruck der Sortimentsbreite vermitteln
- Individualisierte und passende Produktvorschläge machen («Andere Kunden kauften auch ...»)
- Targeting (Produktvorschläge aufgrund des Surfverhaltens/Nutzerprofils des Shoppers)
- Beratungsangebot (Chatfunktion, Kundenhotline, Auswahltools)
- Einführung von Produktbewertungen (Social-Proof-Ansatz)
- Kuratiertes Shoppen (individuell zusammengestellte Boxen); bisher vor allem im Mode- und Food-Bereich umgesetzt; fördert auch das Cross-Selling

Für die Sortimentsoptimierung bietet es sich an, nebst den reinen Abverkaufdaten auch folgende Kennziffern zu berücksichtigen:

- Produktbewertungen
- Anzahl der Views auf der Produktseite
- Durchschnittliche restliche Warenkorbgrösse des betrachteten Artikels
- Conversion Rate und Retourenquote

Neben den quantitativen Kennzahlen müssen natürlich auch qualitative Aspekte berücksichtigt werden:

- Produktneueinführungen und Trends aus Keyword-Analysen
- Berücksichtigung der verschiedenen Preislagen
- Regionale und saisonale Produkte
- Zukunftsorientierte und innovative (internationale) Trendanalysen
- Erfahrungen, welche Artikel besonders gut für den Online-Kanal geeignet sind (z. B. aufgrund des Verpackungsformates, Neuprodukte, individuelle Produkte)

Platzierung/Visibilität

Für Online-Händler hat das Thema Platzierung/Visibilität eine hohe Priorität und wird entsprechend intensiv bearbeitet und permanent optimiert. So bescheinigten in einer Studie des ECC Köln rund 87 Prozent der befragten Online-Händler, dass die Produktpräsentation ein entscheidendes Differenzierungskriterium darstellt, um sich von der Konkurrenz abzuheben. Während die Verantwortlichkeit für die Produktpräsentation überwiegend auf Seiten der Online-Shop-Betreiber gesehen wird, wird vor allem beim Bildmaterial auf Inhalte der Hersteller zurückgegriffen, von denen sich rund zwei Drittel der Händler noch mehr Unterstützung bei der Produktpräsentation wünschen würden. (ECC Köln, 2017)

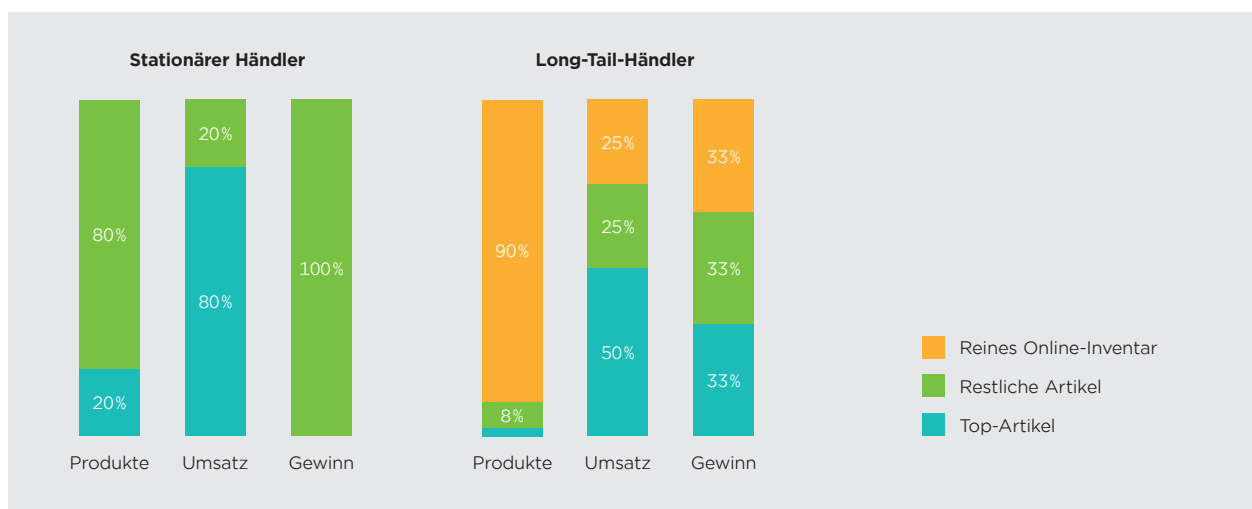


Abbildung 4: Umsätze und Gewinne von stationären Händlern im Vergleich zu Long-Tail-Händlern (in Anlehnung an Graf und Schneider, 2016; Elberg und Kopp, 2018)

Die Sichtbarkeit von Produkten ist im E-Commerce gegenüber dem stationären Handel stark eingeschränkt. Studien zum Such- und Kaufverhalten in Webshops haben ergeben, dass nur rund 25 Prozent der Shopper auf der Startseite herunterscrollen (eye-square, 2017). Die Problematik verschärft sich nochmals beim Kauf per Smartphone mit seiner noch wesentlich kleineren Bildschirmgröße. Darüber hinaus müssen auch weitere Elemente des Shops, die in der Desktopansicht noch angezeigt werden können, in der mobilen Ansicht in der Regel in Drop-down-Menüs versteckt werden und sind somit nicht direkt erreichbar. Vor diesem Hintergrund weichen die Prinzipien einer erfolgreichen Platzierung im Online-Shop deutlich von denen im stationären Handel ab. Während im stationären Handel der Grundsatz gilt, durch Berücksichtigung des Kaufentscheidungsprozesses Struktur in die Produktdarstellung im Regal zu bringen und dadurch den Kauf zu erleichtern, gilt es im Online-Handel, die relevantesten Produkte in das Blickfeld des Shoppers zu bringen. Beim Verfehlen dieses Grundsatzes riskiert der Händler Kaufabbrüche und Verluste an Wettbewerber, denen es gelingt, relevantere Produkte darzustellen.

Die verschiedenen zu berücksichtigenden Themenfelder bei der Online-Platzierung lassen sich anhand der in Abbildung 5 dargestellten Zielsetzungen strukturieren.

Die Homepage eines Webshops ist die Visitenkarte und prägt als erster Eindruck die Bewertung und die Erwartung

an das Einkaufserlebnis stark. Darum ist es wichtig, die relevanten Produktgruppen und Themen sichtbar zu machen, damit die Kunden das Angebot und die Positionierung des Anbieters schnell erkennen und zur Fortsetzung ihres Einkaufs motiviert werden. Ein Bestellprozess sollte nicht mehr als fünf Klicks benötigen. Um eine möglichst gute User Experience sicherzustellen, ist eine enge Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen Marketing, CM und IT notwendig. Falls dem User eine personalisierte Website angezeigt wird, ist auf ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Individualisierung und Wiedererkennung (wie CI des Händlers) zu achten, um die Grundpositionierung des Händlers für jeden Kunden sichtbar zu halten (Elberg und Kopp, 2018).

Im Online-Handel erschwert das stark eingeschränkte Sichtfeld die Platzierung von Impulskategorien deutlich. Dennoch gibt es Möglichkeiten, dem Kunden solche Produkte sinnvoll zu präsentieren und ihre Visibilität zu erhöhen. Nachfolgend drei Möglichkeiten dafür:

- Produktempfehlungen mit Impulsartikeln («Andere Kunden kauften auch ...»); besonders im Check-out-Bereich oft angewendet
- Schaffung von Themenwelten und Integration von Impulsartikeln
- Auswertung von Informationen aus den Verbundkaufanalysen des Händlers und deren Nutzung zur optimalen Platzierung

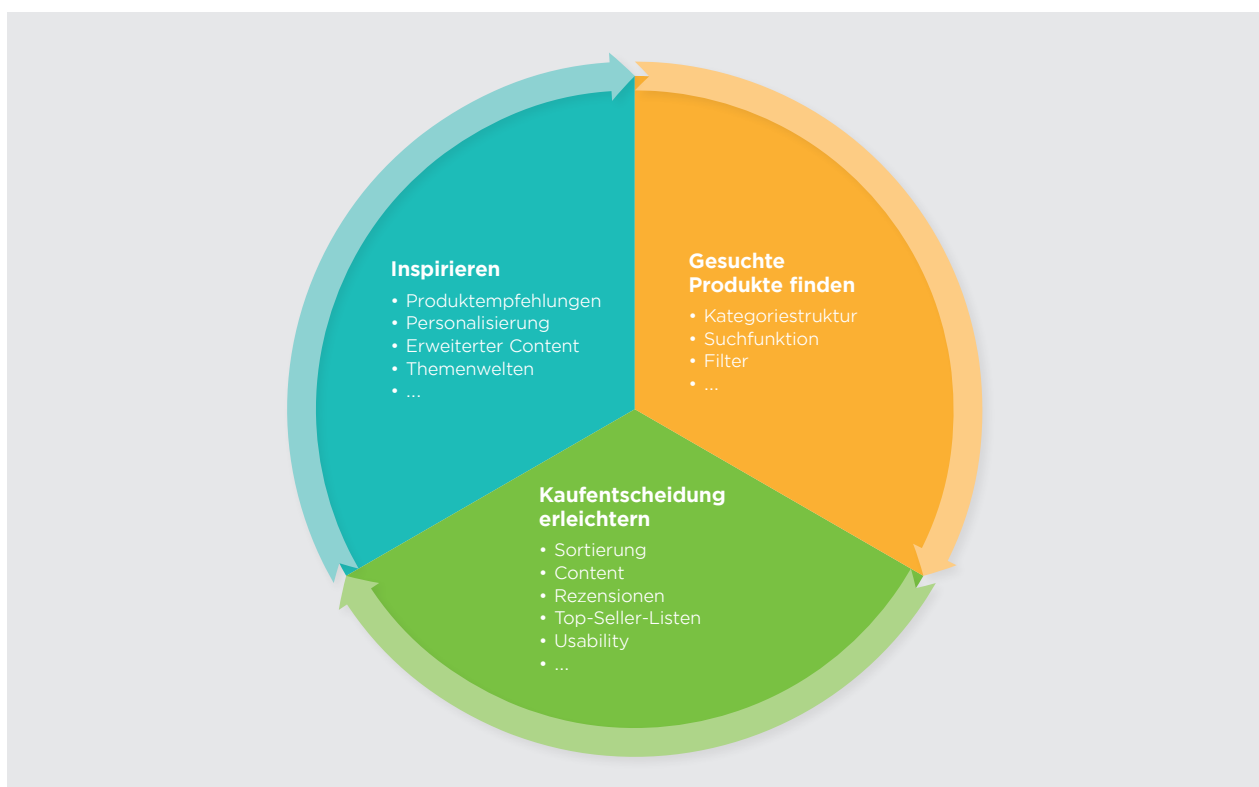


Abbildung 5: Zielsetzungen bei der Online-Platzierung (in Anlehnung an Darstellung GS1 Germany)

Effektive Such- und Filterfunktionen sind für die User eine grosse Hilfe beim Finden des gesuchten Produktes, besonders bei entsprechender Shopping-Mission, also wenn Kunden schon genau oder zumindest in etwa wissen, welches Produkt sie kaufen wollen. Eine äusserst gute Stammdatenpflege ist Grundvoraussetzung für optimale Suchergebnisse. Eine gute Such- und Filterfunktion zeichnet sich vor allem durch folgende Punkte aus:

- Intuitive Bedienung
- Automatische Vorschläge zur Vervollständigung des angefangenen Suchbegriffs
- Mit wenigen Klicks zum gesuchten Produkt
- Automatische Rechtschreibkorrektur
- Sortierung der Suchergebnisse nach Relevanz und individuellen Shopper-Bedürfnissen
- Semantische Analyse der Suchbegriffe (die Suchmaschine weiss also, was ein User mit «günstige Kopfhörer» meint)
- Ergänzung des Suchbegriffs durch Produkt-, (Sub-)Kategorie- und Content-Vorschläge
- Sinnvolle Filtermöglichkeiten zur Reduzierung der Auswahl
- Berücksichtigung der Kauf- und Suchhistorie zur Optimierung der Suchergebnisse

Nebst der Suchfunktion im eigenen Webshop ist im Online-Handel vor allem auch der Einstieg über Suchmaschinen wie zum Beispiel Google sehr wichtig. Von zentraler Bedeutung sind dabei gute Suchmaschinen-optimierungsmassnahmen (SEO) und gezielte Suchmaschinenwerbung (SEA). In gewissen Produktkategorien sind die Suchmaschinen sogar der relevanteste Einstiegspunkt zum eigenen Webshop. Dank Standards wie GS1 SmartSearch können die Shops optimal auf die Suchmaschinen ausgerichtet werden. Mit **GS1 Smart Search** werden Produkt- und Standortinformationen so strukturiert erfasst, dass Suchmaschinen diese lesen können. Demzufolge können mehr Suchergebnisse generiert werden, welche zudem auch detaillierter und präziser sind. Eine bessere Sichtbarkeit in den Suchergebnissen ist die Folge davon. Weiterführende Informationen dazu finden Sie unter folgendem Link:

<https://www.gs1.ch/home/themen/gs1-standards/share/gs1-smartsearch>

Das Content Management im Rahmen der Platzierung und Visibilität ist im E-Commerce aufgrund der fehlenden Möglichkeit, Produkte anfassen und quasi live betrachten zu können, besonders wichtig. Das fängt bereits beim richtigen Produktnamen an, da über diesen die Hauptorientierung stattfindet und das Titelfeld von Suchmaschinen besonders beachtet wird. Eine optimale Produktbeschreibung gehört genauso dazu wie verschiedene Produktfotos, die einen möglichst realitätsnahen Eindruck der Artikel wiedergeben. Aufgrund der bereits mehrfach erwähnten limitierten Sichtbarkeit von

Produkten ist dies jedoch nicht einfach. Zu genau diesem Problem bietet der GS1 Bildstandard «Mobile Ready Hero Image» einen Lösungsansatz. Die GS1 Mobile Ready Hero Images Guideline finden Sie unter folgendem Link:

<https://www.gs1.org/standards/Mobile-Ready-Hero-Image/1-0>

Das Taktikfeld «Platzierung/Visibilität» ist mit anderen Taktikfeldern eng verknüpft, vor allem mit der Sortimentsarbeit und dem Thema «Promotion/Kommunikation». Diese Verflechtung liegt auch bei personalisierten, Algorithmus-basierten Produktempfehlungen vor, die primär dazu dienen, Zusatzverkäufe zu generieren. Laut einer Umfrage von Statista achten 60 Prozent der Kunden auf Vorschläge von Online-Shops, welche Artikel noch für sie interessant sein können. 39 Prozent der Befragten gaben in der Studie an, auch Produkte zu kaufen, die ihnen angeboten wurden (Statista, 2017). Bei der Produktempfehlung, die automatisiert über eine sogenannte «Recommendation Engine» gesteuert wird, geht es zum einen um die Visibilität, das heisst das Sichtbar machen geeigneter Zusatzprodukte zum ausgewählten Artikel. Zum anderen sind diese potenziellen Zusatzprodukte bereits in der Sortimentsfindung zu identifizieren, und formell lässt sich eine Produktempfehlung auch dem Taktikfeld «Promotion/Kommunikation» zuordnen. Diese Beispiele unterstreichen die zum Teil fließenden Übergänge zwischen verschiedenen Taktikbereichen. Zudem wird die hohe Relevanz eines effektiven Online-Marketings ersichtlich, das nicht mehr entkoppelt vom CM betrachtet werden sollte. Während Aufgaben wie die Webshop-Gestaltung, die Themenauswahl für die Vermarktung oder die Online-Kommunikationsmassnahmen zumeist aus dem Marketing-Bereich heraus gesteuert werden, kann das CM wertvolle Erkenntnisse über Shopper-Bedürfnisse in die Strukturierung der Kategoriebäume nach Kaufentscheidungskriterien und der Kategorie-Definition aus Kundensicht einfließen lassen. Aufgrund der gegenüber dem stationären Handel wesentlich differenzierteren Vorgehensweise in der Online-Platzierung ändern sich auch die Rolle und die Aufgaben des Category Managers in diesem Taktikfeld. Anstatt abgeleitet aus Shopper Insights optimale Regalplatzierungen in Form von Planogrammen zu erstellen, besteht seine Aufgabe im E-Commerce unter anderem in der optimalen Ausrichtung der Algorithmen, um eine möglichst optimale Produktsortierung gemäss Relevanz sicherzustellen (Elberg und Kopp, 2018).

Promotion/Kommunikation

Im Taktikfeld Promotion/Kommunikation unterscheiden wir grundsätzlich zwischen zeitlich befristeten verkaufsfördernden Massnahmen (Promotionen) und Massnahmen, die auf die langfristige Kundenbindung und die Imagepflege abzielen (Kommunikation). Das ist das klas-

sische Push/Pull-Prinzip. Dabei sind die Grenzen jedoch fließend. Die am häufigsten genutzten Werbe- und Kommunikationsarten im E-Commerce sind in Abbildung 6 aufgeführt. Besonders die Kommunikationsmassnahmen haben oft einen kategorieübergreifenden Fokus. Eine enge Zusammenarbeit mit dem CM empfiehlt sich aber auch hier, um die Marketing-Massnahmen möglichst optimal mit den Strategien in den Warengruppen abzustimmen. Zudem ist das CM meistens für die Auswahl geeigneter Produkte, die Abstimmung der Promotionsmechanik und die Festlegung der Aktionspreise verantwortlich.

Ein grosser Vorteil für Aktionen im Online-Handel ist die grössere Flexibilität bei der Produktauswahl. Es gibt keine Flächenrestriktionen, und Aktionsformate (zum Beispiel Bundles, Onpacks usw.) können mit deutlich weniger Aufwand erstellt werden. Zudem müssen diese nach Ablauf des Aktionszeitraums nicht zu stark reduzierten Preisen abverkauft werden, da kein Platz für neue Aktionsware geschaffen werden muss. Promotionen sind ausserdem sehr kurzfristig umsetzbar und adaptierbar. Das heisst allerdings auch, dass gewisse Vermarktungsaktionen bei entsprechender Warenverfügbarkeit von Konkurrenten schnell kopiert und somit auch entkräftet werden können.

Ein Category Manager sollte über ein gutes Grundverständnis verfügen, welche Möglichkeiten sich im Online-Marketing über die digitalen Promotions- und Kommunikationskanäle eröffnen. Gerade das Suchmaschinenmarketing (SEO und SEA) bietet wesentliche Vorteile in Bezug auf Werbeeffizienz, da die Streuverluste aufgrund der detaillierten Zielgruppenselektion inklusive regiona-

ler Einschränkung extrem reduziert werden können. Zudem ist eine hohe Reichweite möglich, und das Abrechnungsverfahren über Cost-per-Click ist transparent und fair. Unternehmen sollten ihre Sichtbarkeit bei Suchmaschinen regelmässig überprüfen und wenn nötig verbessern.

Beim **Newsletter** sind personalisierte Inhalte, eine attraktive Betreffzeile und die richtige Frequenz von zentraler Bedeutung. Wenn Kunden einen Newsletter als zu wenig relevant einstufen, wird er sehr schnell als störend empfunden und abbestellt.

Bei der **Bannerwerbung** buchen Unternehmen auf Websites, auf denen die gewünschten Zielgruppen surfen, sogenannte Display-Platzierungen. Im Optimalfall klicken die User auf die ausgespielte Anzeige, und neue Leads oder gar Direktverkäufe werden generiert. Die Buchung dieser digitalen Werbefelder erfolgt heute weitgehend automatisiert und individuell auf den Nutzer zugeschnitten (**Programmatic Advertising**). Das Ganze kann auch durch **«Retargeting»** unterstützt werden. Dabei kann der weitere Browsing-Verlauf eines Users dank platzierter Cookies nachverfolgt werden. Besucht dieser User anschliessend eine bestimmte Website, bekommt er ausgewählte Angebote des Online-Shops noch einmal angezeigt. Dies setzt jedoch voraus, dass der Benutzer Cookies zulässt.

Eine häufig genutzte Form des direkten Dialogs mit dem Kunden bildet das **Social Media Marketing**. Mit einer Präsenz in sozialen Netzwerken wie beispielsweise Facebook, YouTube, Instagram oder Snapchat sind Handels- und Industrieunternehmen in der Lage, den eigenen «Fans» Kategorien und Produkte gezielt zu präsentieren.

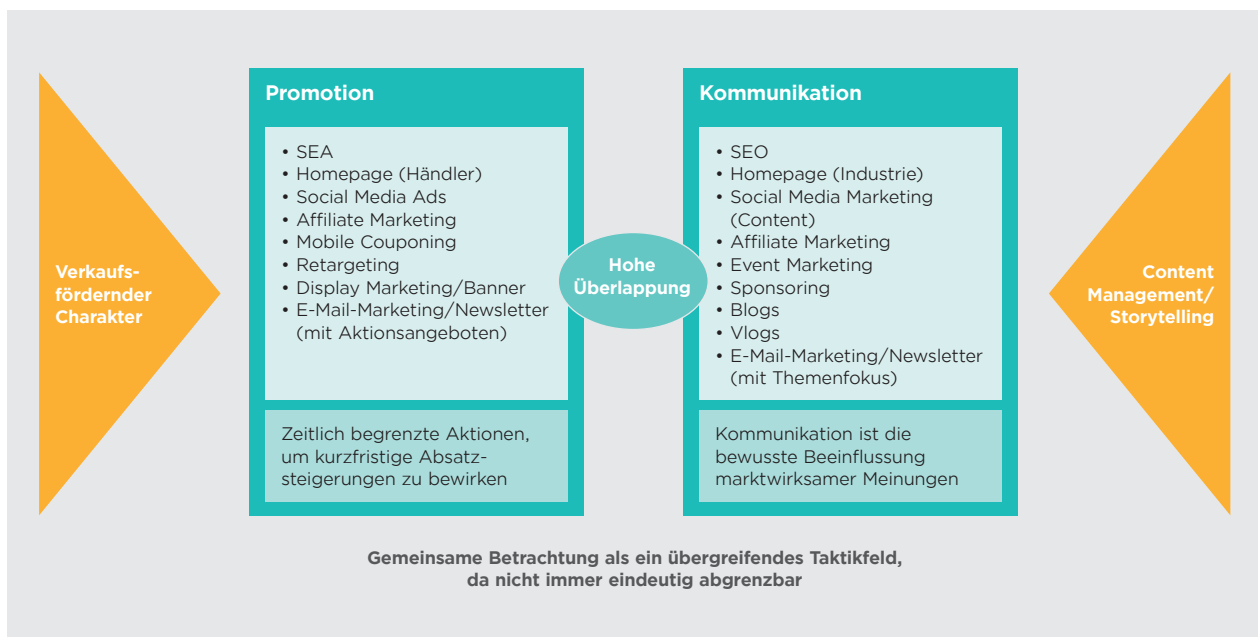


Abbildung 6: Übersicht über im E-Commerce häufig genutzte Promotions- und Kommunikationsarten (in Anlehnung an Darstellung GS1 Germany)

Durch die Möglichkeit eines direkten Dialogs zwischen den Nutzern und dem Unternehmen entsteht eine C2B-Kommunikation, durch die Bedürfnisse, Wünsche und Meinungen der (bereits aktiven oder potenziellen) Kunden erkannt werden können. Die Kommunikation über Social-Media-Kanäle dient vor allem dem langfristigen Aufbau eines Markenimages. Zuletzt entwickelten sich führende Social-Media-Kanäle aber auch zunehmend zu Online-Vertriebskanälen. Des Weiteren können Unternehmen auch eigene **Communities**, unter anderem **Foren, Blogs oder Vlogs**, in Verbindung mit ihrem Online-Shop einsetzen. Auf diesen Seiten können sie ihren Kunden einerseits interessanten Content rund um Kategorien liefern und dadurch Interesse wecken, andererseits aber auch den Austausch zu bestimmten Themen, Kategorien und Produkten initiieren und dadurch wichtige Consumer und Shopper Insights generieren. Obwohl Unternehmenskommunikation tendenziell eher kategorie- und produktübergreifend stattfindet, können kategoriebezogene Kommunikationsmassnahmen besonders für erklärungsbedürftige Kategorien ein wesentlicher Erfolgsfaktor sein. Ein Beispiel hierfür sind Tutorials wie Schminkvideos, die Tipps für die Anwendung und Hinweise für die Produktauswahl beinhalten. Hierbei kommen häufig auch Influencer zum Einsatz, die aufgrund ihrer Bekanntheit und Beliebtheit durch Nennung oder gar Empfehlung Aufmerksamkeit und Interesse auf ein Produkt lenken. (Elberg und Kopp, 2018)

Preis

Aufgrund der kartellrechtlichen Anforderungen ist das Taktikfeld Preis kein Kooperationsthema im CM-Prozess. Sämtliche Aussagen zum Pricing, die nachfolgend gemacht werden, sind somit nicht als Empfehlungen zu verstehen, die die Preisfestlegung von Händlern beeinflussen sollen.

Als Folge der mehrfach erwähnten, massiv erhöhten Preistransparenz im E-Commerce ist die Bedeutung wettbewerbsfähiger Preise im Online-Handel sehr wichtig. Dies gilt insbesondere für teurere, preissensitivere Kategorien. Heute passen die grossen Anbieter mithilfe sogenannter Web-Crawler ihre Preise vollautomatisiert alle paar Stunden an. Dynamic Pricing basiert auf Analysen von Wettbewerbspreisen, ergänzenden Parametern wie Lagerbeständen, Nachfrageprognosen und vordefinierten Regeln für die Preisgrenzen nach oben und unten. Je kürzer die Produktlebenszyklen sind und je intensiver der Wettbewerb in einer bestimmten Produktkategorie ist, desto wichtiger ist eine möglichst schnelle und optimale Preisfindung. Die Chancen von Dynamic Pricing liegen jedoch nicht nur in der Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit. Bei gewissen Produkten können auch aus Gründen der optimierten Wertschöpfungskette dynamische Preisreduzierungen vorgenommen werden, beispielsweise wenn das Ende der Haltbarkeit eines Produktes naht.



Service

Über Kundenservices kann sich ein Unternehmen wesentlich vom Wettbewerb differenzieren, da die Services frei und individuell ausgestaltet werden können und für den Kunden auch weniger gut zu vergleichen sind. Jedoch werden vor allem die Services, die von Kunden als wirklicher Mehrwert betrachtet werden, oft relativ schnell zum Standard für alle Anbieter. Beispielhaft hierfür ist die kostenlose Lieferung ab einem bestimmten Einkaufswert. Obwohl die Händler die Relevanz von Services erkannt haben, scheinen immer noch grössere Lücken zwischen den Kundenerwartungen und den tatsächlich angebotenen Leistungen zu existieren. Abbildung 7 zeigt das Resultat einer Studie des ECC Köln. Hauptsächlich werden Services auf Geschäftsebene, also kategorieübergreifend, angeboten. Aber auch auf Kategorie-Ebene können dem Kunden mithilfe von neuen Technologien und Lösungen Hilfestellungen beim Kaufprozess geboten werden, beispielsweise Produktauswahlhilfen oder telefonische Beratung für erklärungsbedürftige Kategorien oder Abo-Modelle für bestimmte

Verbrauchsartikel. Zur Entwicklung von Services als Lösungen zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen kann das CM hilfreiche Shopper Insights einbringen. Nachfolgend eine Auswahl verschiedener Service-Arten, die im E-Commerce wichtig sind.

Auswahl an Bezahlmöglichkeiten: Die allgemein hohe Relevanz des Check-out-Prozesses wurde bereits erwähnt (max. fünf Klicks bis zum Kauf). Dazu zählt auch ein möglichst breites Angebot an Zahlungsverfahren. Kaufabbrüche können so klar reduziert werden.

Versand- und Rückversandkonditionen: Der grosse Vorteil des Online-Handels ist sein Convenience-Charakter. Der Kunde kann unabhängig von Öffnungszeiten jederzeit bequem vom Sofa aus einkaufen und bekommt die Ware direkt zu sich nach Hause geliefert. Ein Problem für den Anbieter sind hierbei die teilweise zu hohen Retourenquoten. Nachfolgend ein paar Möglichkeiten zur Reduzierung von Retouren:

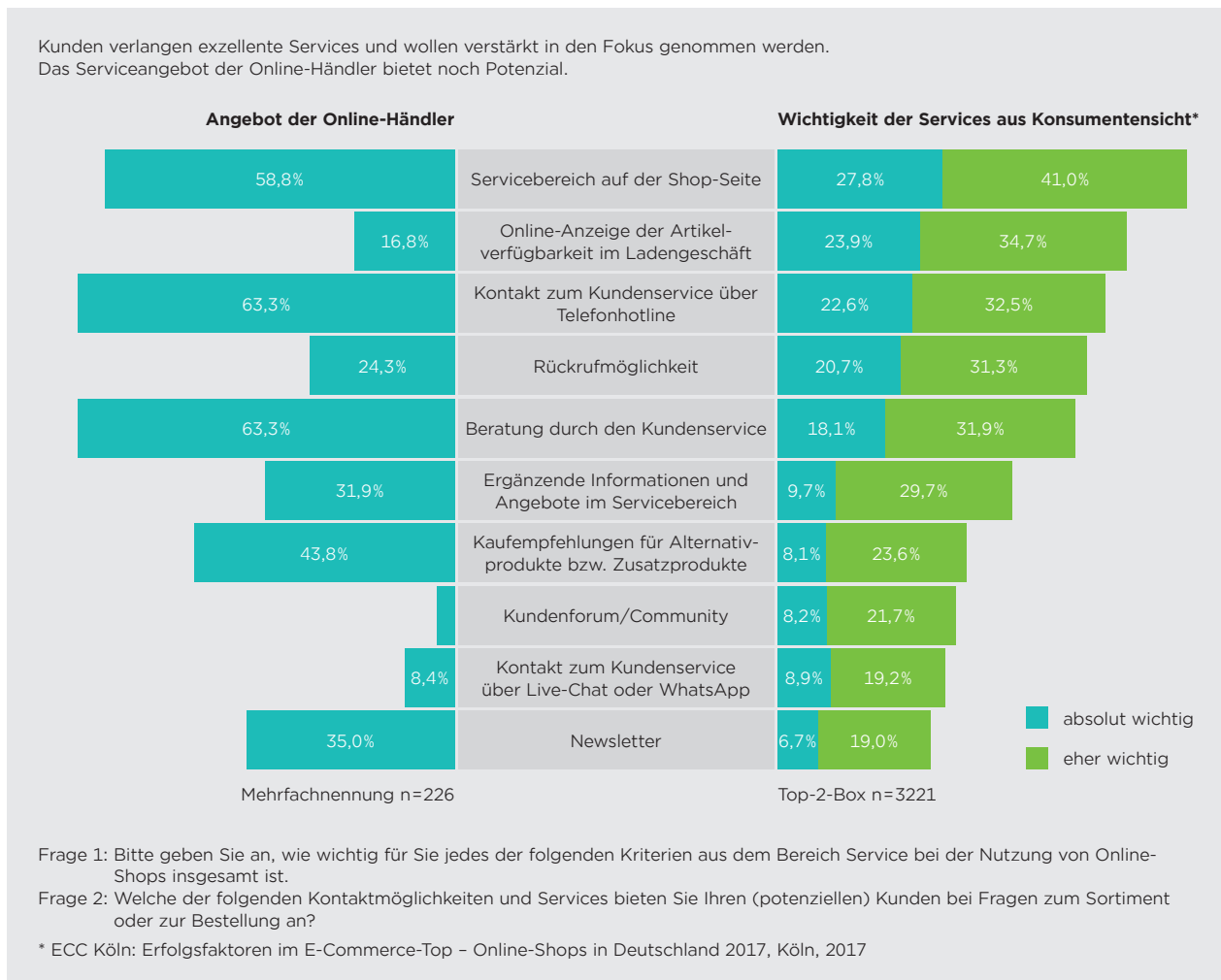


Abbildung 7: Wichtigkeit vs. Angebot von Services im Online-Shop (in Anlehnung an ECC Köln, e-KIX, September 2017; Elberg und Kopp, 2018)

- Kleine Belohnungen für die Kunden, falls Ware nicht zurückgeschickt wird
- Eindeutige Grössen-, Gewichts- und Mengenangaben
- Möglichst hochwertige, realitätsgetreue Produktbilder
- Innovative Beratungstools bei besonders beratungsintensiven Produkten
- Kundenbewertungen helfen Shoppern einzuschätzen, ob ein Produkt für sie passt
- Die gängigsten Fragen von Usern in einem FAQ-Teil abbilden

Für den Shopper ist eine Transparenz in den folgenden Punkten besonders wichtig, um zu entscheiden, ob das Angebot eines Online-Händlers für ihn interessant ist (DPDgroup, 2017; Elberg und Kopp, 2018):

- Klare Angaben zu Versandkosten
- Eine klare Retourenregelung und kostenlose Retournierung
- Verfügbare Wunschtermine im Zustellfenster, wobei laut der oben genannten Studie der DPDgroup die Next Day Delivery als Kaufgrund wichtiger ist als die Same Day Delivery

- Informationen während der Lieferung
- Liefergebiete, in die der Warenkorb zugestellt wird
- Das Vertrauen in den Online-Shop durch beispielsweise Siegel, AGBs, Kontaktmöglichkeit, Impressum (v.a. wenn noch keine Erfahrungen mit dem Händler vorliegen)

Beratung: Im E-Commerce ist die Beratung des Kunden nicht ganz so einfach wie im stationären Handel. Um diesem Umstand etwas entgegenzuwirken, können beispielsweise Hotlines, Support per E-Mail, Chatbots oder sogar Sprachassistenten zum Einsatz kommen. Zentral sind eine kurze Antwortzeit, egal auf welchem Weg, und natürlich die Qualität der Auskunft. Das Ganze sollte für den Endkonsumenten so unkompliziert wie möglich sein.

Abo-Systeme: Abo-Systeme sind aktuell fast nur im Segment der Zeitungen/Zeitschriften/E-Paper zu finden, aber auch im Drogeriebereich, für Tierfutter oder frische regionale Produkte wird dieser Service immer beliebter. Jeder zweite Online-Shopper hat schon einmal ein kos-

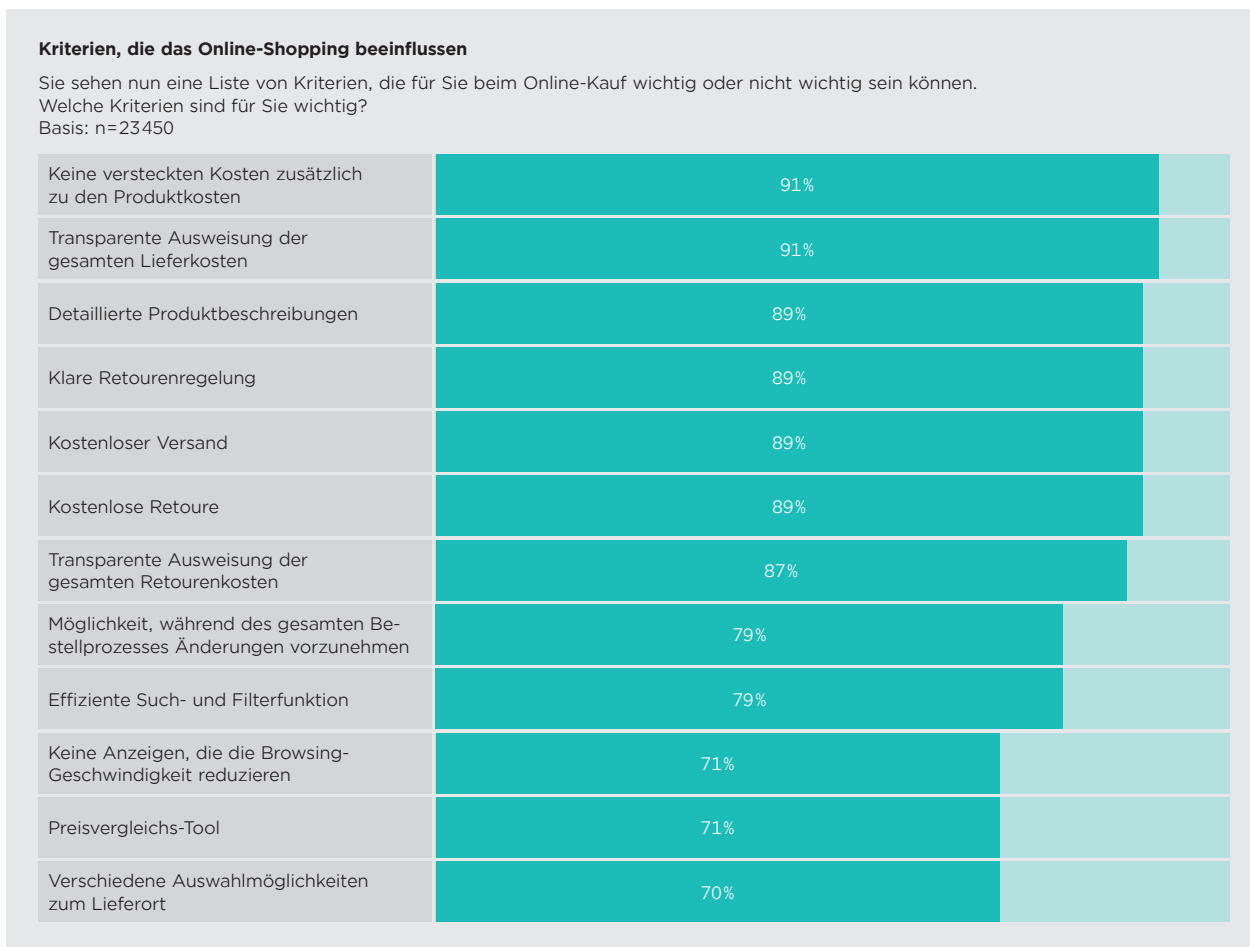


Abbildung 8: Kaufkriterien beim Online-Kauf (in Anlehnung an DPDgroup E-shopper barometer, 2017; Elberg und Kopp, 2018)

tenpflichtiges Abo im Internet abgeschlossen (Bitkom, 2017). Unternehmen wie Million Dollar Shave Club oder Amazon Pantry mit ihren Abo-Systemen zeigen, dass für manche Kategorien ein solcher Service für die Shopper attraktiv ist. (Elberg und Kopp, 2018)

Service-Apps: Apps können sehr erfolgreich eingesetzt werden und nachweislich zu einer Umsatzsteigerung führen. Dies ist dank gesteigerter Conversion Rates und verbesserter Kundenbindung möglich, allerdings nur, wenn die App auch wirklich einen Mehrwert für den Kunden bietet und somit auch eine regelmässige Nutzung aufweist. Folgende Punkte sind Beispiele, wie für Kunden Mehrwert durch Apps erzielt werden kann:

- Spezielle Rabattprogramme, die nur App-Nutzer erhalten
- Einbindung von Social-Media-Elementen
- Hinweise zu stationären Filialen des Anbieters
- Personalisierte Werbung und Angebote
- Beratungsfunktionen
- Auskünfte über Produktverfügbarkeiten
- In-Store-Navigation

3.9 Schritt 7: Kategorie-Planumsetzung

Die Kategorie-Planumsetzung im E-Commerce kann aufgrund der wegfallenden physischen Umbauarbeiten und weiterer stark vereinfachter Prozesse wesentlich schneller und kontrollierbarer durchgeführt werden. Was jedoch beachtet werden muss, sind Anforderungen der jeweiligen Online-Vertriebslinien. Plattformen haben zum Beispiel oft genaue Vorgaben betreffend Content, Bildformate, Produktbeschreibungen usw., die vom Anbieter eingehalten werden müssen.

Eine Umsetzung beim Händler sollte aufgrund der technischen Komplexität in Kooperation mit spezialisierten Drittanbietern (z.B. für die Produktsuche) und Industriepartnern (z.B. für Content-Bereitstellung) erfolgen, um eine bestmögliche Kundenerfahrung zu kreieren. Auch intern erhöht sich für eine Kategorie-Planumsetzung im E-Commerce die Zahl der Schnittstellen für das CM deutlich. Für eine optimale Umsetzung empfiehlt sich beispielsweise eine enge Abstimmung der Massnahmen mit dem Einkauf, dem Stammdatenmanagement und Marketing-Funktionen wie Online Sales, Online Marketing oder Content Management. (Elberg und Kopp, 2018)

Mit sogenannten A/B-Tests können verschiedene Umsetzungsszenarien sehr kurzfristig ausprobiert und auf ihre Effektivität geprüft werden. Lange Testphasen in Pilotfilialen fallen im E-Commerce weg. Die Umsetzungskontrolle ist dank der zentralen Steuerung deutlich einfacher und kann jederzeit überprüft werden.

3.10 Schritt 8: Kategorie-Überprüfung

Im E-Commerce weicht die Kategorie-Überprüfung nicht wesentlich von der klassischen Variante ab. Es geht darum zu prüfen, inwiefern der Kategorie-Geschäftsplan die Ziele erreicht hat. Online kann die Erfolgsmessung jedoch wesentlich schneller und in kürzeren Zyklen geschehen. Somit können auch sehr zeitnah Rückschlüsse gezogen und wenn nötig Korrekturen am Umsetzungsplan vorgenommen werden.

4. Fazit und Ausblick

Die Anwendung des strukturierten CM-Prozesses führt zu einer verbesserten Kundenbindung und einer effektiveren Neukundengewinnung. Dank der Zusammenführung von Hersteller- und Handelsexpertise kann die Sortimentskompetenz deutlich gesteigert werden. Zudem können auch mehr Impulskäufe generiert werden, und nicht zuletzt hat der Endkunde ein hochwertigeres Einkaufserlebnis. Die Konsequenz daraus ist eine generelle Umsatz- und Absatzsteigerung. Des Weiteren führen CM-Projekte gemäss der Studie CM Monitor 2018 (GS1 Germany, 2018) mit über 200 befragten Unternehmen vor allem auch zu einem höheren Kategorie-Verständnis und einer besseren Partnerschaft beziehungsweise Zusammenarbeit mit den Lieferanten.

Insbesondere auch wegen des Online-Handels sind die Anforderungen an Category Manager in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen. Ein Category Manager sollte nicht nur eine gewisse Objektivität und besondere Teamfähigkeiten mitbringen, sondern vor allem auch die nötigen Fachkenntnisse und analytisches Denken. Hinzu kommt im E-Commerce sind gute Basiskenntnisse im Bereich des Online-Marketings. Und da sich Online-Marketing sehr schnell weiterentwickelt und verändert, sollten sich Category Manager in diesem Bereich stetig fortbilden. Online-CM ist erst am Anfang. Es gewinnt aber zunehmend an Bedeutung und ist deshalb zu Recht bei immer mehr Unternehmen auf der Agenda.

The image is a composite graphic. The top half shows a digital login interface for 'Online Shopping'. The title 'Online Shopping' is in a large, blue, sans-serif font. Below it, the text 'Buy our premium quality products at a very special price.' is centered. The form includes an 'E-mail' input field, a 'Password' input field, a 'Remember Me' checkbox (checked), and a 'Forgot password?' link. A yellow 'Sign in' button is positioned below the form. To the right of the form are two stylized shopping bags, one blue and one yellow, both with black handles. The bottom half of the image shows five diverse people (three women and two men) standing together, smiling and holding various shopping bags, suggesting a successful shopping experience.

5. Quellenverzeichnis

- Bitkom. (2017). Shopping digital – Wie die Digitalisierung den Handel tiefgreifend verändert.
- DPDgroup. (2017). DPDgroup E-shopper barometer.
- ECC Köln. (2017). e-KIX. (September 2017).
- EHI Retail Institute & Statista. (2017). E-Commerce-Markt Deutschland 2017.
- Elberg und Kopp, G. G. (2018). Anwendungsempfehlung für das Category Management im Omni-Channel Retailing.
- eye-square. (2017). eye square, Internes Benchmark für eye-tracking auf E-Commerce Seiten Deutschland, N=100. (2016/17).
- Graf und Schneider. (2016). Das E-Commerce Buch in Anlehnung an Schäfers, Social Shopping für Mode, Wohnen und Lifestyle am Beispiel Smatch.com in Web-Exzellenz im E-Commerce. Gabler.
- GS1 Germany, GS1 Switzerland. (2016). Auf dem Weg zum Omni-Channel Retailing.
- GS1 Switzerland. (31.10.2018). www.gs1.ch. Von <https://www.gs1.ch/home/themen/category-management> abgerufen.
- GS1 Germany. (2018). CM Monitor.
- GS1 Switzerland. (2018). Schulungsunterlagen Lehrgang «Category Manager ECR D-A-CH» 18/1.
- Statista. (2017). Umfrage Werbung und Datenschutz.
- Statista, Y. (2017). statista, YouGov.



GS1 Switzerland – The Global Language of Business

GS1 Switzerland ermöglicht Lösungen für effizientere Wertschöpfungsnetzwerke mithilfe globaler Standards. Wir unterstützen Unternehmungen bei der Optimierung ihrer Waren-, Informations- und Werteflüsse und vermitteln praxisnahes Wissen. Gemeinsam mit unseren Mitgliedern erarbeiten wir Standards und Prozessempfehlungen und schaffen Nutzen für alle Beteiligten. GS1 Switzerland ist ein neutraler Verein mit Sitz in Bern und Teil der in 140 Ländern tätigen Not-for-profit-Organisation GS1.

GS1 Switzerland

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

