



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

<b>Management Summary</b>	<b>5</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>7</b>
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
<b>2. Omni-Channel Retailing im gesamten Unternehmenskontext</b>	<b>11</b>
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
<b>3. Den Shopper verstehen</b>	<b>21</b>
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
<b>4. Category Management im Offline-, Online- und Omni-Umfeld</b>	<b>39</b>
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**

VORSKIZZE

# 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 Denkansätze 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.

### Was können wir für Sie tun?

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Erfordert ein konkreter Bedarf schnelles Handeln – oder möchten Sie sich einfach unverbindlich über Themen aus unserem Portfolio informieren? Nehmen Sie Kontakt mit uns auf. Wir freuen uns auf ein persönliches Gespräch mit Ihnen.

#### GS1 Switzerland

Monbijoustrasse 68  
CH-3007 Bern  
**T** +41 58 800 70 00  
**E** mail@gs1.ch

[www.gs1.ch](http://www.gs1.ch)

#### GS1 Germany GmbH

Maarweg 133  
D-50825 Köln  
**T** +49 221 94 714 0  
**E** service@gs1-germany.de

[www.gs1-germany.de](http://www.gs1-germany.de)

