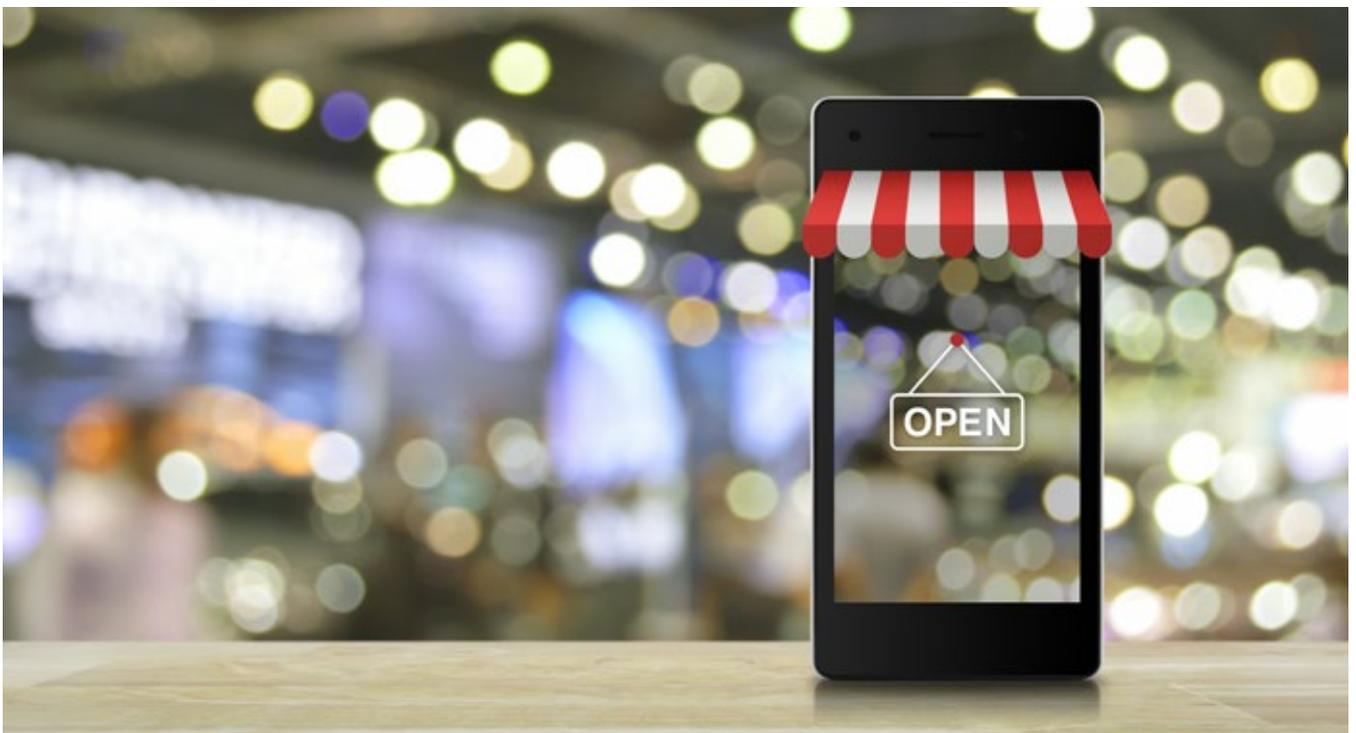


GS1 Solutions

Category Management im Omni-Channel Retailing

Version 1.0, Juli 2018



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	IV
1 Einführung	1
1.1 Entwicklung in Richtung OCR	1
1.2 M-X-O-Modell	2
1.3 Abgrenzung der Kanalbegriffe und Schwerpunkt dieser Anwendungsempfehlung	4
2 Veränderungen der Shopper Journey als Ausgangspunkt für Omni-Channel Retailing	4
2.1 Die klassische stationäre Shopper Journey	4
2.2 Shopper-Bedürfnisse und -Erwartungen im Omni-Channel-Umfeld.....	5
2.3 Die Shopper Journey im Omni-Channel-Umfeld.....	7
2.4 Touchpoints zur nahtlosen Shopper-Ansprache	9
3 Rahmenbedingungen für CM im OCR	14
3.1 Kurzbeschreibung CM	14
3.1.1 Definition CM	14
3.1.2 Der CM-Prozess	14
3.1.3 Grundprinzipien und Nutzen des CMs	15
3.2 Abgrenzung (Online-)CM vs. OCR.....	16
3.3 Erweiterte Rahmenbedingungen für CM im OCR	17
3.3.1 Organisation	18
3.3.2 eContent-Daten und Datenmanagement	18
3.3.3 IT-Systeme	20
3.3.4 Technische Optimierung der Website.....	26
3.3.5 Logistik	26
3.4 Qualifikationsanforderungen an CM-Mitarbeiter	28
3.5 Erweiterte Schnittstellen für das CM	31
4 Der CM-Prozess im OCR-Umfeld	33
4.1 Anwendbarkeit des 8-Schritte CM-Prozesses im E-Commerce und OCR	33
4.1.1 Hygiene- und Motivations-Faktoren im OCR	33
4.2 Strategische Positionierung und Abstimmung.....	34
4.3 Kategorie-Definition	38
4.4 Kategorie-Rolle	47
4.5 Kategorie-Bewertung	49
4.6 Kategorie-Ziele	59
4.7 Kategorie-Strategien	61
4.8 Kategorie-Taktiken.....	65
4.8.1 Sortiment	66
4.8.2 Platzierung/Visibilität.....	79
4.8.3 Promotion/Kommunikation.....	99
4.8.4 Pricing.....	110
4.8.5 Service.....	118

4.9	Kategorie-Umsetzung	131
4.10	Kategorie-Überprüfung	134
5	Ausblick	135
6	Literaturverzeichnis	137
	Glossar	140
	Abbildungsverzeichnis	I
	Impressum	IV

Management Summary

Ausgangspunkt für das Omni-Channel Retailing bildet ein verändertes Shopper-Verhalten, das vor allem durch neue digitale Lösungen und Angebote getrieben wird. Der Shopper agiert in der Produktsuche, bei Produktvergleichen und beim Kauf mittlerweile kanalübergreifend und betrachtet Händler zunehmend als Ganzes, anstatt nach stationären oder Online-Kanälen zu unterscheiden. Entsprechend muss der Kunde in den Mittelpunkt des Handelns gestellt und über sämtliche relevante Touchpoints konsistent angesprochen werden.

Für das CM ergeben sich vor diesem Hintergrund erweiterte Rahmenbedingungen und eine erhöhte Komplexität, um sämtliche Kanäle aufeinander abzustimmen und den Shopper optimal zu bedienen. Dabei ist zum einen ein Grundverständnis für Rahmenbedingungen eines erfolgreichen E-Commerce erforderlich, die im Omni-Channel Retailing berücksichtigt werden müssen. Hierzu zählen vor allem technische Voraussetzungen durch IT-Systeme, Organisation und Prozesse, ein komplexeres Datenmanagement, logistische Anforderungen sowie ein umfangreicheres Schnittstellenmanagement.

Zum anderen erhöht sich auch die Komplexität des CM-Prozesses. Der ECR D-A-CH 8-Schritte-Prozessstandard ist grundsätzlich auch auf den Online-Handel anwendbar, unterliegt dort allerdings einer wesentlich höheren Dynamik. Zudem ist zu berücksichtigen, dass für das Omni-Channel Retailing CM-Prozessschritte erweitert bzw. angepasst werden müssen, um den besonderen Rahmenbedingungen im E-Commerce gerecht zu werden. Hervorzuheben sind die vielschichtigeren Möglichkeiten, im Online-Handel ein Produkt zu finden. Neben dem Durchklicken durch einen Kategoriebaum eines Webshops hat der Shopper u. a. die Möglichkeit, über Content-Seiten, die Suchfunktion auf der Website, Suchmaschinen oder weitere externe Plattformen zum Angebot eines Händlers zu gelangen. Dabei ist zu beachten, dass Shopper beim Online-Kauf deutlich weniger Produkte wahrnehmen als beim Kauf in einer stationären Filiale und zudem schnell die Website wechseln, wenn sie kein für sie passendes Angebot finden. Entsprechend steigt die Notwendigkeit, eine bestmögliche Sichtbarkeit relevanter Produkte zu gewährleisten, vor allem durch eine enge Abstimmung von Promotion- und Kommunikationsmaßnahmen mit den Marketing-Funktionsbereichen. Der Omni-Channel-Handel erweitert zudem die Gestaltungsmöglichkeiten im Sortiment, das im Rahmen einer sogenannten Long-Tail-Strategie auch speziellere Kundenbedürfnisse abdecken und somit zur Differenzierung des Händlers beitragen kann. Als weiteres Taktikfeld zur Wettbewerbsdifferenzierung nimmt die Bedeutung von Services zu, die oftmals kategorieübergreifend angeboten werden.

Eine weitere Herausforderung im Omni-Channel Retailing ist die zum Teil unterschiedliche Datenbasis in den verschiedenen Kanälen. Während auf Kategorie-Ebene für den Online-Markt teilweise Handels- und Haushaltspaneldata (noch) nicht im gleichen Umfang wie für den stationären Gesamtmarkt vorliegen, können in Kategorie-Bewertungen und Erfolgsmessungen für Online-Shops vielfältige interne Performance-Kennziffern genutzt werden. Um die kooperative CM-Philosophie auch auf das Omni-Channel Retailing zu übertragen, empfiehlt sich (im kartellrechtlich zulässigen Rahmen) ein enger Austausch solcher Daten zwischen Handel und Industrie, um gemeinsam bestmögliche Lösungen für den Kunden zu entwickeln.

Vorwort

Diese Anwendungsempfehlung stellt eine Ergänzung zur 2016 von GS1 Schweiz und GS1 Germany veröffentlichten Anwendungsempfehlung „Auf dem Weg zum Omni-Channel Retailing“ dar. Sie greift den Wunsch vieler Unternehmen auf, insbesondere den Category-Management-Prozess für den Online-Handel und ein kanalübergreifendes Omni-Channel-Management zu konkretisieren sowie bei Bedarf zu erweitern bzw. zu adaptieren. Hierdurch sollen die Besonderheiten des Online-Handels und Ableitungen für das Category Management (CM) aufgezeigt werden.

Unternehmen bekommen mit diesem Dokument einen Gesamtüberblick über die Aufgabenfelder, Chancen und Herausforderungen für CM im Omni-Channel-Kontext und können auf dieser Basis ihre eigenen Strukturen, Prozesse und Kompetenzen in Bezug auf die Erfüllung der gestiegenen Anforderungen im Wettbewerbsumfeld überprüfen und weiterentwickeln. Die Anwendungsempfehlung richtet sich besonders an Händler und Hersteller, die ihre Wurzeln im stationären Geschäft haben und einen Überblick über die Funktionsweisen des Online-Geschäfts gewinnen möchten. Gleichzeitig soll sie aber auch den potenziellen Mehrwert eines CM-Prozesses im Online-Kanal aufzeigen und somit gleichermaßen reine Online-Händler ansprechen, die bislang noch keine Erfahrungen mit CM gewinnen konnten bzw. noch keine Vorstellung von der Übertragbarkeit des Prozesses auf den E-Commerce haben.

Die Inhalte dieser Anwendungsempfehlung basieren auf einem mehrstufigen Ansatz. Im ersten Schritt diente die Auswertung von Literatur und Studien zu den Themen E-Commerce, Online-Marketing und CM zur Analyse der besonderen Anforderungen und Erfolgsfaktoren für CM im Online-Handel. Da hierdurch allerdings nur wenige konkrete Erkenntnisse in Bezug auf den 8-Schritte CM-Prozessstandard gewonnen werden konnten, wurden im zweiten Schritt strukturierte Interviews mit 23 Experten aus Industrie und Handel durchgeführt, um Praxiserfahrungen zum Thema aufzunehmen.

Wir danken allen Unternehmen, die zur inhaltlichen Erstellung dieser Anwendungsempfehlung durch Interviews, Praxiserfahrungen oder Bereitstellung von Beispielen beigetragen haben.

Im dritten Schritt wurden E-Commerce-Dienstleister befragt, um weiter gehende Informationen zu Systemlösungen für den Online- und Omni-Channel-Handel in diese Anwendungsempfehlung einfließen zu lassen. Die herausgearbeiteten Erkenntnisse und Empfehlungen für Ergänzungen bzw. Erweiterungen des 8-Schritte-CM-Prozesses wurden abschließend im Expertenkreis ECR Demand Side der GS1 Germany vorgestellt und nachfolgend in Arbeitsgruppen vertiefend diskutiert, adaptiert und finalisiert. Entsprechend den berücksichtigten Inhalten wurde diese Anwendungsempfehlung für die Nutzung im deutschen Markt erstellt und trifft keine Aussagen zur Übertragbarkeit auf andere Länder.

Da der CM-Prozessstandard branchenübergreifend Anwendung findet, werden auch in dieser Ausarbeitung überwiegend kategorieübergreifend gültige Aussagen getroffen. Dennoch ist es ratsam, kategoriespezifische Besonderheiten, z. B. in Bezug auf die Relevanz des Online-Kanals, das Such- und Kaufverhalten und das Wettbewerbsumfeld, zu berücksichtigen. Zudem wird auch auf die hohe Dynamik des E-Commerce und neue technologische Entwicklungen verwiesen, die Rahmenbedingungen sehr kurzfristig verändern und weitere Anpassungen im 8-Schritte-CM-Prozess erforderlich machen können.

Die ausgewählten Online-Shop-Praxisbeispiele dienen dazu, die jeweiligen Themen möglichst verständlich zu erläutern, und stellen keinerlei Wertung im Vergleich zu anderen Websites dar.

GS1 Germany GmbH

GS1 Germany unterstützt Unternehmen aller Branchen dabei, moderne Kommunikations- und Prozessstandards 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 und zur standardisierten elektronischen Kommunikation. Im Fokus stehen außerdem Lösungen für mehr Kundenorientierung und die Berücksichtigung von Trends in der Entwicklungsarbeit.

GS1 Germany gehört zum internationalen GS1 Netzwerk. Paritätische Gesellschafter sind das EHI Retail Institute und der Markenverband.

Mitwirkende Unternehmen

- babymarkt.de GmbH
- Bahlsen GmbH & Co. KG
- BARILLA Deutschland GmbH
- Beiersdorf AG
- BR-AIN Brüser Architektur & Innovation
- CFP Brands Süßwarenhandels GmbH & Co. KG
- Coca-Cola European Partners Deutschland GmbH
- Dirk Rossmann GmbH
- dm Drogeriemarkt GmbH & Co. KG
- Dr. August Oetker Nahrungsmittel KG
- EDEKA Handelsgesellschaft Südwest mbH
- EHI Retail Institute GmbH
- Emmi Deutschland GmbH
- eye square GmbH
- Ferrero MSC GmbH & Co. KG
- GfK mbH
- HELLWEG Die Profi Baumärkte GmbH & Co. KG
- Henkel AG & Co. KGaA
- Hitmeister GmbH
- i-ways sales solutions GmbH
- J. Bunting Beteiligungs AG
- Jacobs Douwe Egberts DE GmbH
- Kaufland Stiftung & Co. KG
- Lego GmbH
- Lidl Stiftung & Co. KG
- L'ORÉAL Deutschland GmbH
- Mars GmbH
- Metoda GmbH
- Mondelez Deutschland GmbH
- Nestlé Deutschland AG
- Omikron Data Quality GmbH
- Parfümerie Douglas GmbH
- PepsiCo Deutschland GmbH
- Procter & Gamble Germany GmbH
- prudsys AG
- real,- SB Warenhaus GmbH
- REWE Deutscher Supermarkt AG & Co KGaA
- Rotkäppchen-Mumm Sektkellereien GmbH
- SALT Solutions AG
- SDZeCOM GmbH & Co. KG
- SKOPOS NEXT GmbH & Co. KG
- Storck GmbH & Co. KG
- The Lorenz-Bahlsen Snack-World GmbH & Co. KG Germany
- Unilever Deutschland GmbH
- ZooRoyal GmbH

1 Einführung

1.1 Entwicklung in Richtung OCR

Die Digitalisierung und das daraus resultierende veränderte Käuferverhalten haben bereits heute zahlreiche Branchen nachhaltig verändert, sei es den Buchhandel, der u. a. von Amazon geprägt wird, die Musik- und Filmbranche durch die Vermarktung digitaler Streaming- oder Download-Angebote oder die Hotelbranche durch die Schaffung neuer Angebotsplattformen wie Airbnb. Der Handel durchläuft gerade einen tief greifenden Wandel infolge neuer, digitaler Lösungen. Nach stetigem Wachstum über die vergangenen Jahre hat der Online-Handel 2017 ein Umsatzniveau von rund 58 Mrd. € brutto erreicht (bev, 2018). Insbesondere in Non-Food-Kategorien, allen voran Computer und Zubehör, Telekommunikation sowie Musik, Filme und Software, ist der E-Commerce mit Umsatzanteilen von teilweise mehr als 40 Prozent ein hochrelevanter Vertriebskanal geworden (GfK, GfK Consumer Panel Non-Food, 2017). Und auch im Bereich der schnelldrehenden Konsumgüter (FMCG) hat sich trotz bislang noch relativ geringer Umsatzrelevanz – 2016 wurden gerade einmal 1,2 Prozent des Gesamtumsatzes über den Online-Handel erwirtschaftet (GfK, 2017) – zuletzt durch Initiativen führender Lebensmittelhändler und den Markteintritt u. a. von Amazon Fresh im deutschen Handel zusätzliche Dynamik entwickelt, wodurch zukünftig auch hier mit einer steigenden Relevanz und wachsenden Online-Umsätzen zu rechnen ist.

Die zunehmende Digitalisierung des Einkaufsprozesses mit immer häufigerer Nutzung des Internets für den Kauf von Produkten, Einholung von Produktinformationen bzw. dem Vergleichen verschiedener Angebote, bietet Händlern und Herstellern gleichermaßen Herausforderungen und Chancen. Herausforderungen für stationär geprägte Händler bestehen vor allem darin, eine für den Kunden attraktive Webpräsenz aufzubauen und mit dem Angebot ihrer Filialen zu verknüpfen. Dies erfordert nicht nur zum Teil hohe Investitionen in den Aufbau oder die Zusammenfügung von IT-Systemen, sondern auch die Überprüfung bestehender Geschäftsmodelle, Kompetenzen und Prozesse. Hier gibt es aktuell noch großen Nachholbedarf, wie eine Studie von Roland Berger auf Basis der Befragung von 100 Entscheidungsträgern führender Händler im D-A-CH-Raum aufzeigt. Demnach haben 80 Prozent der befragten Händler keine Omni-Channel-Strategie, 70 Prozent schätzen ihre Omni-Channel-Kompetenz als gering ein, und 78 Prozent bieten keine nahtlose Shopper Journey an (Berger, 2018). Auch für Hersteller erfordert die zunehmende Relevanz des Online-Verkaufskanals eine Neuausrichtung in der Kundenansprache, bei der neue Touchpoints (auch Kundenkontaktpunkte genannt) in Kommunikationsstrategien integriert werden und die Vertriebsstrategien dem Käuferverhalten angepasst werden sollten.

Auf der anderen Seite bieten sich durch die Digitalisierung große Chancen durch ein noch besseres Kundenverständnis infolge der Auswertung der großen Datenmengen, die Online-Käufer durch ihre Aktivitäten im Internet hinterlassen. Die hieraus gewonnenen Erkenntnisse lassen sich nicht nur für Online-Geschäfte nutzen, sondern teilweise ebenso auf das stationäre Filialgeschäft übertragen. Entscheidend dabei sind eine optimale Verknüpfung der Verkaufskanäle und eine Optimierung des Angebots, mit dem Ziel, dem Kunden das bestmögliche Einkaufserlebnis zu bieten.

Auch im CM müssen die neuen Herausforderungen und Chancen einer kanalübergreifenden Shopper Journey, d. h. des Prozesses, den ein Käufer bis zum Kauf eines Produktes und darüber hinaus durchläuft, aufgegriffen werden. Der Shopper unterscheidet nämlich immer weniger zwischen einem stationären und einem Online-Kanal, sondern betrachtet Händler und ihr Angebot auf verschiedenen Vertriebskanälen zunehmend als Ganzes. Somit erweitert sich der Betrachtungswinkel des CMs auf verschiedene Vertriebskanäle, über die der Shopper angesprochen werden kann.

Neue Technologien helfen zudem, den Shopper-Bedürfnissen gerecht zu werden. Sei es durch eine Online-Beratung per App nach Ladenschluss, bei der ein Chatbot mit künstlicher Intelligenz das perfekte Outfit zusammenstellt, oder durch Click & Collect Services, bei denen der Kunde in Ruhe von zu Hause aus seinen Einkaufskorb generiert und in der Filiale seine Ware direkt verpackt abholen kann. So bezeichnen sich laut einer Studie von criteo in Deutschland schon 70 Prozent aller Shopper als Omni-Channel-Shopper. Im internationalen Vergleich zeigen sich bei den deutschen Shoppers aber noch Entwicklungsperspektiven. So beträgt die Benchmark dazu in den USA und in Großbritannien bereits 83 Prozent (citeo, 2017). Durch diese

Entwicklung müssen im CM vor allem in den Kategorie-Taktiken Aspekte berücksichtigt werden, die deutlich über die klassischen Taktikfelder Sortiment, Platzierung, Promotion und Preis hinausgehen.

1.2 M-X-O-Modell

Um ein einheitliches Verständnis von den im Omni-Channel-Kontext genutzten Begrifflichkeiten zu erlangen, gilt es zunächst, die häufig verwendeten Fachausdrücke zu definieren. Das vom EHI Retail Institute entwickelte M-X-O-Modell gibt dabei einen Überblick.

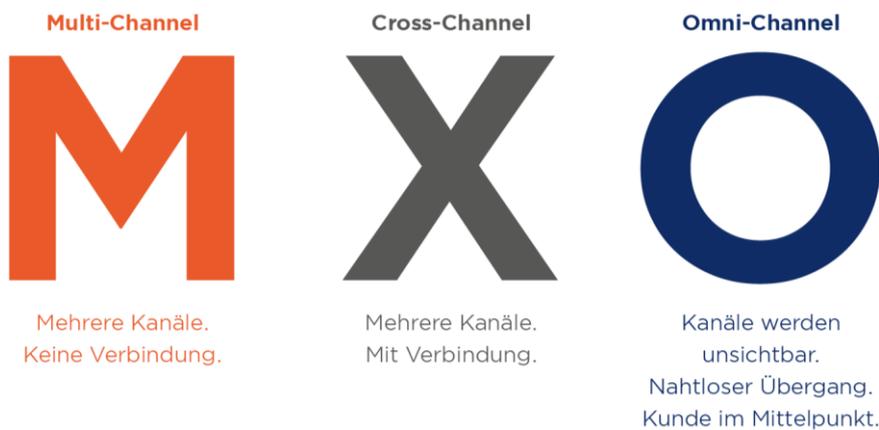


Abbildung 1: Das M-X-O-Modell
(EHI Retail Institute, Omnichannel-Commerce, 2016)

Multi-, Cross- und Omni-Channel Retailing umfassen verschiedene Entwicklungsstufen von Händlern, die ihren Kunden ihr Portfolio in unterschiedlichen Vertriebskanälen anbieten. Hierzu können auch Kanäle wie z. B. ein Kataloggeschäft oder Teleshopping gehören. Dieser Beitrag konzentriert sich jedoch aufgrund der Relevanz im weiteren Verlauf vereinfacht auf die Verbindung stationärer Filialen mit dem Online-Vertriebskanal.

Händler, die einen Online-Shop parallel zum Stationärgeschäft aufbauen, ohne eine organisatorische, prozessuale oder systemische Verknüpfung zu gewährleisten, befinden sich im Multi-Channel Commerce. Der Shopper nimmt bei einem Multi-Channel-Händler die einzelnen Vertriebsformen als eigenständige Entitäten wahr und wird so kein kanalübergreifendes Einkaufserlebnis empfinden. Beispielsweise können eine fehlende Verknüpfung der stationären Kundenkarte mit dem Online-Shop, eine unterschiedliche Sortimentsauswahl, unterschiedliche Gruppierung der Artikel in Kategorien sowie ein fehlender einheitlicher Markenauftritt Gründe hierfür sein. Oftmals finden sich solche Organisationsformen bei Unternehmen wieder, die in einer Aufbauphase eine hohe Agilität des Online-Shops anstreben und diesen daher getrennt von den übrigen Unternehmensprozessen steuern.

Das Cross-Channel Retailing geht einen Schritt weiter. Punktuell werden Verknüpfungen zwischen dem Online- und dem stationären Vertriebskanal geschaffen. Dies kann z. B. durch eine Harmonisierung der Sortimente oder eine kanalübergreifende Verfügbarkeit von Aktionsangeboten geschehen. Hierbei ist es denkbar, dass bestimmte Transaktionen nur in einem Vertriebskanal möglich sind. Beispielsweise könnten Retouren von online bestellten Artikeln nur über den Online-Shop und nicht über eine Filiale möglich sein. Ein konsistentes (Marken-)Bild über alle Kanäle hinweg, ohne dass der Shopper den Wechsel der Kanäle wahrnimmt, wird erst beim OCR erreicht. Diese Verschmelzung der Kanäle wird beispielsweise über Services wie Click & Collect oder Online-Bestellmöglichkeiten aus der Filiale heraus erreicht. Hierbei bemerkt der Shopper keine Brüche oder Hürden in der an ihn gerichteten Ansprache.

In der aktuellen Studie des EHI Retail Institute wird das M-X-O-Modell um die gesonderte Betrachtung des Touchpoints mobiles Endgerät erweitert. Der Single-Channel-Anteil im E-Commerce wird unterschieden in eine reine Desktop-Variante und die Kombination der Desktop-Variante und einer mobilen Seite, sei es eine App oder ein responsive Design des Webshops. Bei der Analyse der Online-Händler wurde im Jahresvergleich 2017 vs. 2016 festgestellt, dass mobiloptimierte Websites zum Standard geworden sind. Hatten 2016 noch 75

der Top-1.000-Online-Händler keinen mobiloptimierten Webshop, so waren es in 2017 nur noch 41 Anbieter. 89 Prozent der Händler haben mittlerweile ihren Webshop für mobile Endgeräte angepasst.

Die Entwicklung hin zu einem Omni-Channel-Markt lässt allerdings noch auf sich warten. Zwar entwickelte sich der Bereich Cross-/Omni-Channel positiv (+ 15 Anbieter), aber die Vertriebsformen Multi-Channel und Single-Channel Retailing mit Mobile sind noch dominierend (EHI Retail Institute & Statista, 2017).

Anzahl Online-Shops in absoluten Zahlen

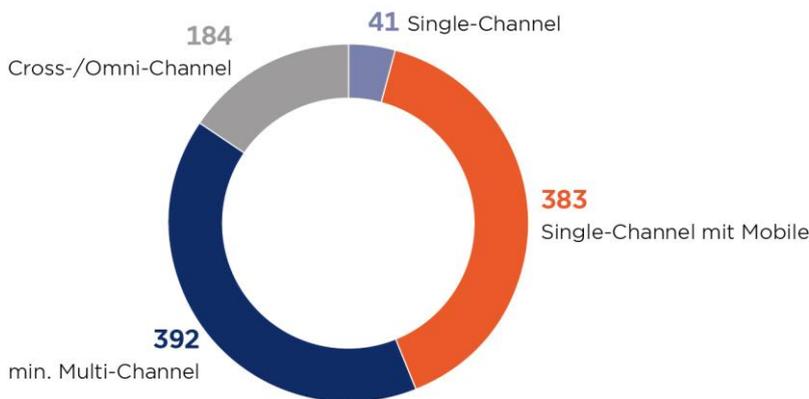


Abbildung 2: Onlineshops nach Mehrkanal-Aktivitäten

(EHI Retail Institute & Statista, 2017)

Die in der Studie betrachteten Online-Shops sind dabei von ihrem Ursprung zur Hälfte im Online-Kanal als Pure Player gestartet. Allerdings sind 42 Prozent der Top 1.000 Shops als stationärer Händler in den Online-Kanal vorgestoßen (EHI Retail Institute & Statista, 2017). Das zeigt, dass in der heutigen Handelslandschaft beide Varianten vorkommen, aber der Weg von stationären Händlern in den Online-Kanal häufiger beschritten wird als andersherum. Die Bewegungen großer Online-Shops wie Amazon, Zalando oder Alibaba hin zum stationären Handel zeigen allerdings die Richtung auf, dass sich zunehmend auch die Online Pure Player hin zum OCR entwickeln.

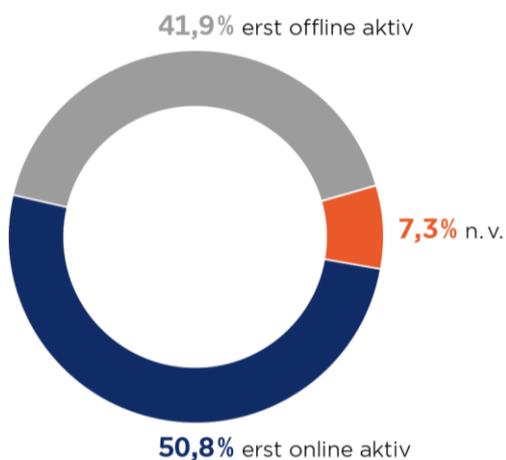


Abbildung 3: Ursprung der betrachteten Online-Shops

(EHI Retail Institute & Statista, 2017)

1.3 Abgrenzung der Kanalbegriffe und Schwerpunkt dieser Anwendungsempfehlung

Auch wenn OCR sämtliche für den Kunden bestehenden Einkaufskanäle umfasst, d. h. beispielsweise auch Teleshopping oder Kataloge, konzentriert sich diese Anwendungsempfehlungen zur Vereinfachung und aus Gründen der Relevanz vor allem auf den stationären Handel (Filialgeschäft) und den Online-Handel. Letzterer lässt sich im Detail weiter aufbrechen in klassische Webshops, mobile Websites und Apps. Eine solche Differenzierung bietet sich an, wenn über diese Online-Kanäle Unterschiede in Bezug auf Content-Bereitstellung, Sortimente, Angebote oder Services bestehen. Weitere Online-Vertriebskanäle, vor allem Plattformen wie Amazon, eBay oder Rakuten, aber auch soziale Medien wie Facebook oder YouTube, erweitern die strategischen Vertriebsoptionen sowohl für Händler als auch für Hersteller.

Schwerpunkt dieser Anwendungsempfehlung wird die Betrachtung der Mechaniken im Online-Handel, primär ausgehend von einem Händler-Webshop, sein. In verschiedenen Kapiteln werden auch die Bedeutung und die besonderen Herausforderungen sowie Chancen des Mobile Shoppings thematisiert und Lösungsansätze aufgezeigt. Plattformen und andere Online-Vertriebskanäle wie soziale Medien unterliegen zum Teil ähnlichen Mechaniken wie für einen Händler-Online-Shop beschrieben, zum Teil sind hier aber auch deutlich abweichende eigene Rahmenbedingungen zu beachten, die je nach Betreiber unterschiedlich sein können. Da diese Anwendungsempfehlung nicht den Anspruch erhebt, Empfehlungen für die Entwicklung einer Online-Vertriebsstrategie auszusprechen, wird auf diese Aspekte aber allenfalls punktuell eingegangen.

2 Veränderungen der Shopper Journey als Ausgangspunkt für Omni-Channel Retailing

2.1 Die klassische stationäre Shopper Journey

Während die Shopper Journey im rein stationären Handelsumfeld noch ein sehr strukturierter Prozess war, gewinnt diese im Omni-Channel-Kontext an Komplexität. Stationär wurde der „Path to Purchase“ noch folgendermaßen beschrieben (ECR Europe, 2011):

1. Die Konsumenten/Shopper werden beeinflusst:
Dies kann durch verschiedene Marketing-Maßnahmen geschehen, die sowohl an den Shopper (d. h. den Käufer) als auch den Konsumenten (d. h. den Verbraucher) gerichtet sein können.
2. Die Entwicklung einer Shopping-Mission:
Hier wird festgehalten, was der Anlass oder der Auslöser für den Einkauf ist, für wen und wie oft eingekauft wird.
3. Der Shopper entscheidet sich für einen Vertriebskanal:
Die Wahl der Einkaufsstätte hängt wiederum stark von der Shopping-Mission ab, da der Shopper prüft, mit welchem Vertriebskanal bzw. Händler seine Bedürfnisse hinsichtlich des Kaufanlasses, aber auch unter Aspekten wie Gewohnheit, Erreichbarkeit, Service, Preisempfinden und Auswahl, am besten befriedigt werden können.
4. Der Shopper orientiert sich am Point of Sale (POS):
Ziel ist es, nach der Analyse der Laufwege und der Verweildauer des Shoppers eine optimale Platzierung der Warengruppen im Markt zu ermöglichen. Der Shopper profitiert von einer Minimierung der Suchzeiten im Markt.
5. Der Shopper trifft die Kaufentscheidung am Regal:
Auch die Kaufentscheidung am Regal kann durch die Berücksichtigung von Shopper Insights, d. h. Ergebnissen aus Studien zum Kaufverhalten, positiv beeinflusst werden. Handelt es sich eher um Plan- oder Impuls-Artikel? Welche Bedeutung hat die Marke beim Suchprozess? Diese und weitere Fragen werden beleuchtet, um für den Shopper ein Regal zu bilden, das eine gute Orientierung über das angebotene Sortiment gibt, aber nicht aufgrund eines Überangebots zu einer Überforderung führt.

6. Der Konsument/Shopper konsumiert und bewertet:

Nach dem Kauf hat der Shopper durch den Verzehr oder die Benutzung des Produktes die Gelegenheit, seinen Kauf zu reflektieren und zu bewerten. Diese Bewertung/Erfahrung hat wiederum einen Einfluss auf den folgenden Zyklus der Shopper Journey.

Dieser Zyklus deckt allerdings nur einen Teil der durch die Digitalisierung neu hinzukommenden Touchpoints der Omni-Channel-Realität ab. Durch einen Online-Shop ist es dem Käufer z. B. möglich, sich am digitalen POS vorab über Produktalternativen zu informieren, um sich anschließend stationär weitere Inspirationen zu holen und dort den Kauf zu tätigen. Umgekehrt kann auch aus einer Filiale heraus eine Bestellung eines Artikels im Online-Shop getätigt werden, wenn dieser nicht vor Ort verfügbar ist.

Eine Shopper Journey im Omni-Channel-Umfeld berücksichtigt alle Touchpoints eines Shoppers mit dem Produkt oder dem Händler vor, während und nach dem Kaufentscheidungsprozess. Durch die wachsende Anzahl an Touchpoints, wie beispielsweise mobile Apps, Newsletter, Social Media, Preisvergleichsportale, Websites und Blogs, gewinnt die Shopper Journey immer mehr an Komplexität. Jede einzelne Shopper Journey ist dabei individuell und einzigartig. Aufgrund des zunehmenden Informationsgrades der Shopper verlagert sich die Kaufentscheidung zunehmend aus dem stationären Geschäft heraus und wird hochgradig digital beeinflusst.

2.2 Shopper-Bedürfnisse und -Erwartungen im Omni-Channel-Umfeld

Die zunehmende Digitalisierung im direkten Lebensumfeld des Verbrauchers führt auch zu einem veränderten Käuferverhalten. Mittlerweile besitzen mehr als 80 Prozent der Deutschen ein Smartphone und fast die Hälfte hat ein Tablet. Diese deutliche Ausweitung des Besitzes mobiler Hardware hat einen deutlichen Einfluss auf das Kaufverhalten.

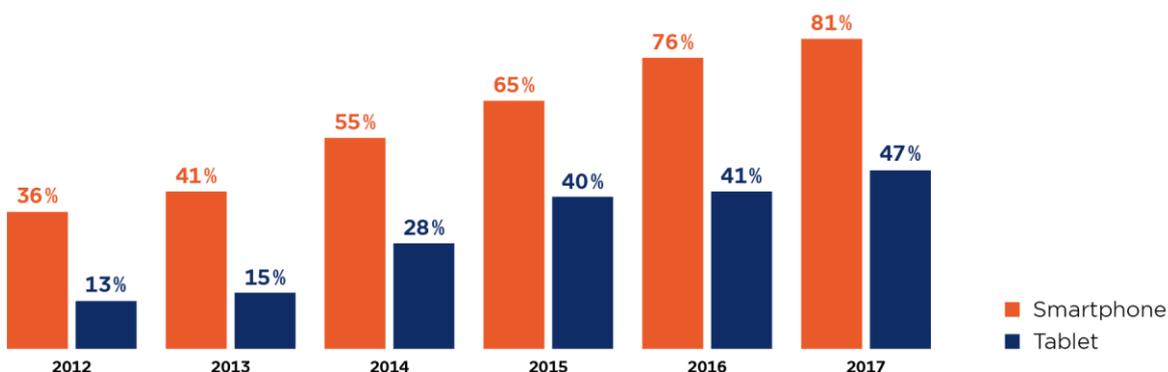


Abbildung 4: Anteil der Smartphone- und Tablet-Nutzer in Deutschland in den Jahren 2012 bis 2017

(Bitkom, 2017)

Das veränderte Kaufverhalten spiegelt sich auch in der Häufigkeit der Online-Käufe und dem Interesse an digitalen Services wider (Ipsos GmbH, 2016):

- 70 Prozent der Shopper kaufen mindestens einmal im Monat online ein, 24 Prozent sogar einmal pro Woche.
- 80 Prozent schätzen den Komfort am Online-Shopping.
- 40 Prozent suchen mobil nach Produkten, die sie in der Werbung gesehen haben.
- 27 Prozent nutzen ihr Smartphone, um unterwegs ein Geschäft in ihrer Nähe zu finden.
- 81 Prozent sind daran interessiert, Online-Coupons in Geschäft einzulösen, 50 Prozent machen es bereits.

Diese Zahlen zeigen, dass das Online-Shopping mittlerweile selbstverständlich und ein regelmäßiger Prozess geworden ist, bei dem Kanäle zunehmend miteinander verknüpft werden und das Smartphone als zentrales Bindeglied zwischen den Kanälen fungiert.

Auch die Erwartungshaltung des Shoppers hat sich aufgrund zahlreicher positiver Erfahrungen infolge eines gestiegenen Servicelevels im Online-Handel immer weiter erhöht. Die Einstellung eines typischen Kunden im Netz lautet: „Ich will alles, und zwar sofort, und das immer und überall!“ (Kreutzer, 2014). Somit wird ein vollständiges Sortimentsangebot mit sofortiger Verfügbarkeit und unmittelbarer Lieferung mittlerweile als Selbstverständlichkeit angesehen.

Auch eine unterschiedliche Abfolge des Kaufentscheidungsprozesses bei einem klassischen, stationären Kauf und einem Online-Kauf ist bei der Betrachtung der Shopper Journey zu berücksichtigen. 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.

Klassisch (stationär)	Online
1. Einkaufsliste (Bedarf)	1. Bedarf
2. Händlerauswahl	2. Produkt suchen
3. Logistik I (Fahrt zum Geschäft)	3. Händlerauswahl
4. Abteilungen ansteuern	4. Produkt in Warenkorb legen
5. Produkte in Einkaufswagen legen	5. Daten eingeben
6. Bezahlen	6. Bezahlen
7. Logistik II (Ware zum Auto)	7. Logistik (Warten)
8. Nutzung/Verbrauch der Produkte	8. Nutzung/Verbrauch der Produkte

Abbildung 5: Shopper Journey klassisch vs. online
(BR-AIN, 2018)

Vereinfacht dargestellt lässt sich diese Entscheidungshierarchie wie folgt zusammenfassen:

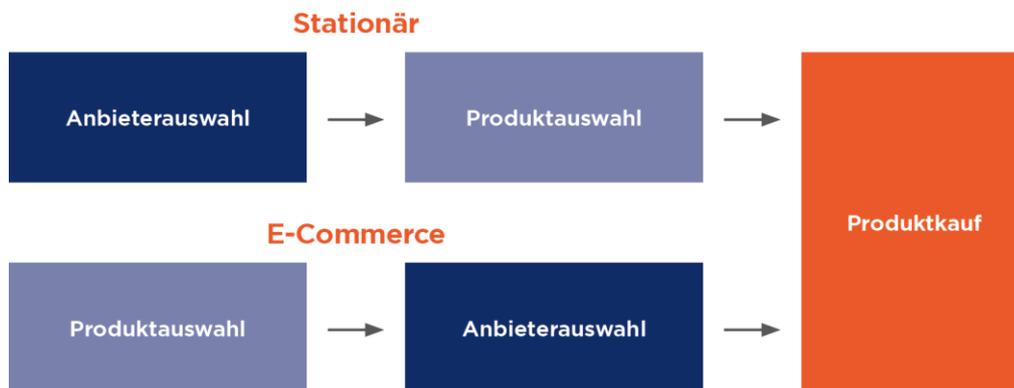


Abbildung 6: Kaufentscheidungsprozess stationär vs. E-Commerce
(Graf & Schneider, 2016)

Bei der Auswahl des Online-Händlers können vielfältige Kriterien ausschlaggebend sein. Zu Beginn des Kaufentscheidungsprozesses muss zunächst sichergestellt sein, dass für ein Angebot beim Shopper überhaupt eine Relevanz vorliegt, um in Betracht gezogen zu werden. Anschließend sollte das Sortiment eine Lösung für das bestehende Kundenbedürfnis anbieten. Die Kategorien eines Händlers, die bevorzugt händlerübergreifend gesucht werden, sollten besonders in Suchmaschinen sichtbar werden. Technische Rahmenbedingungen müssen zudem gewährleisten, dass eine schnelle Erreichbarkeit der Website möglich ist. Anschließend fließen weitere Kriterien wie Preis, Vertrauen in den Händler, die Nutzbarkeit (Usability) des Webshops und die Bequemlichkeit des Bestell- und ggf. Rückgabeprozesses in die Händlerauswahl ein. Erst wenn positive Erfahrungen durch Erfüllung der zuvor genannten Anforderungen gesammelt worden sind, entsteht die

Möglichkeit, dass sich ein Händler für zukünftige Käufe als „Marke“ etabliert und als direkter Einstiegspunkt genutzt wird. Im Falle eines bereits hinterlegten Kundenprofils mit Basisdaten wie Adresse sowie bevorzugte Zahlungs- und Lieferart kann auch ein beschleunigter Kaufprozess durch „1-Click“-Lösungen angeboten werden.



Abbildung 7: Kaufentscheidungszyklus Online
(BR-AIN, 2018)

2.3 Die Shopper Journey im Omni-Channel-Umfeld

Die veränderten Shopper-Bedürfnisse und -Erwartungen haben zu einer vielschichtigeren und unstrukturierteren Shopper Journey geführt. War diese in der Single-Channel-Vergangenheit meistens noch linear, so stehen dem Shopper heute durch die Vervielfachung und Vielfältigkeit der Touchpoints zahlreiche Wege für den Kauf eines Produktes zur Verfügung. Die Erwartungshaltung der Shopper wiederum ist, dass ein Unternehmen an allen Touchpoints reagiert, an denen der Shopper aktiv ist. Mit dieser Interaktion gelingt es, jedem Shopper ein individuelles Käuferlebnis zu ermöglichen.

Die Shopper Journey kann, je nach Bedürfnis und Branche, unterschiedliche Startpunkte sowie verschiedene Komplexitäten (wie viele Touchpoints werden genutzt?) und Durchlaufzeiten (wie lange braucht der Shopper, um seine Kontaktpunkte zu durchlaufen?) haben. Eine Studie der Universität St. Gallen zeigt, dass beispielsweise der häufigste Startpunkt für den Kauf von Bekleidung der Händler-Online-Shop ist, für den Kauf von Elektronik oder Unterhaltungsmedien dagegen Suchmaschinen und bei Lebensmitteln oder Kosmetik das Händler-Ladengeschäft. Der zweithäufigste Kanal für den Bereich Lebensmittel ist allerdings schon der händlereigene Online-Shop (Universität St. Gallen, 2014). Dies ist insofern interessant, als in dem Warenbereich nicht die Suchmaschine als Startpunkt gewählt wird, sondern eine Loyalität zur bevorzugten Händler-Marke besteht. Diese Ergebnisse werden durch aktuelle Studien von Google für die mobile Suche bestätigt. In den Momenten, in denen Shopper mobil Einkäufe von Lebensmitteln tätigen wollen, wird als häufigste Methode die Website oder App eines speziellen Händlers geöffnet. Die Verwendung einer händlerunabhängigen Suche ist dort erst die zweithäufigste Art des Einstiegs in die Shopper Journey. Daher gilt es, die für den Käufer relevantesten Touchpoints zu identifizieren und dort die erwarteten Informationen und attraktive Angebote bereitzustellen.

Die 5 häufigsten Methoden

71% rufen die Website oder App eines Händlers auf



64% führen eine Suche durch



42% rufen eine rein informative Website oder App auf



41% suchen ein Ladengeschäft oder einen anderen Ort auf



23% sehen sich online Bilder an



Abbildung 8: Genutzte Methoden des Shoppers zur Befriedigung des Einkaufsbedürfnisses (Google, 2016)

Der Online- und der stationäre Einkauf bedienen dabei zum Teil unterschiedliche Aspekte. Während der Online-Kauf eher auf rationale Kriterien einzahlt, wie z. B. einen einfachen und schnellen Kaufprozess, bedient der stationäre Handel eher emotionale Aspekte, wie z. B. die Einbeziehung aller Sinne. So hat der Shopper im Markt die Möglichkeit, die Produkte anzufassen und vor dem Kauf hinsichtlich Qualität und Aussehen zu prüfen (GfK, GfK FutureBuy, 2016).

Die Phase, in der Shopper mittels Online- und Offline-Maßnahmen auf das Omni-Channel-Angebot aufmerksam gemacht werden, ist die sogenannte Pre-Sales- bzw. Vorverkaufsphase. Die Shopper sind in dieser Phase offen für Informationen. Inspirationen können beispielsweise in sozialen Netzwerken oder Nutzer-Erfahrungsberichten gefunden werden. Die Einflussmöglichkeiten sind hier für alle Akteure am größten.

Diese Phase dauert so lange an, bis der Shopper eine Auswahl getroffen hat und mit seiner Ware zur Kasse geht. Auf einer Website wäre das der Fall, sobald er auf den Button „Zur Kasse gehen“ klickt. Im Mittelpunkt dieser Phase stehen der Suchprozess des Shoppers und sein Bedürfnis, den Suchkriterien entsprechende Angebote zu finden.

Befindet sich der Shopper auf einer Website, so können mithilfe von Tracking-Tools seine Bewegungsabläufe beobachtet werden: Woher kommt der User, wie findet er sich auf der Seite zurecht, welche Kategorienseiten und Produkte sieht er sich an, oder an welchem Punkt verlässt er den Shop und lässt womöglich sogar seinen Warenkorb ohne Kaufabschluss zurück? Studien zeigen, dass Shopper sich auf einer Online-Seite häufig in Form eines „F“ orientieren. Demnach sollte der relevante Content primär links oben stehen, um wahrgenommen zu werden. Zonen auf der rechten Seite der Website werden dagegen deutlich weniger beachtet, was bedeutet, dass eine Platzierung relevanter Inhalte dort kaum zu positiven Ergebnissen führen wird. Aspekte zur Online-Platzierung werden im Kapitel 4.8.2 *Platzierung/Visibilität* vertiefend dargestellt.

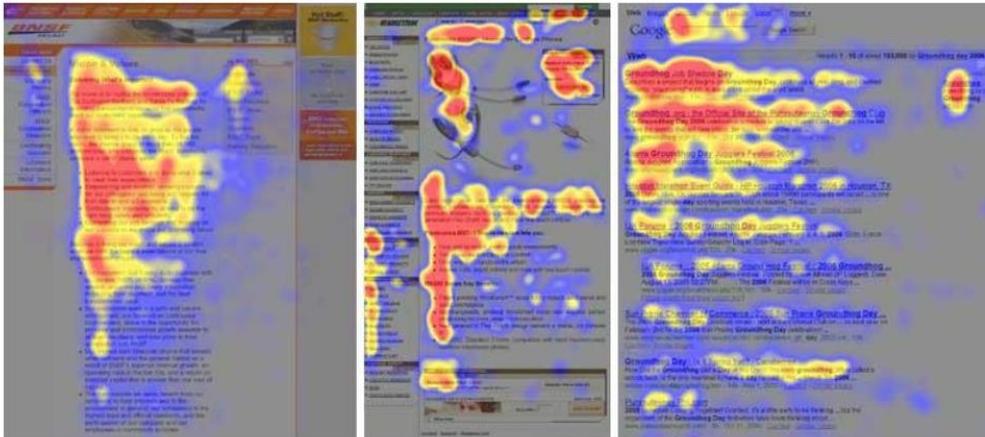


Abbildung 9: Orientierung des Shoppers auf einer Website – dargestellt in Form von Heatmaps aus Eye-Tracking-Studien
(PepsiCo, 2017)

Die Sales-Phase ist der eigentliche Kauf des Produktes bzw. des Warenkorbes. Hier findet rechtlich die Vereinbarung zum Leistungsaustausch statt. Im stationären Markt findet dieser Prozess an der Kasse statt. Dort sollten ein schneller Durchlauf ohne lange Wartezeiten und eine reibungslose Zahlungsabwicklung mit der vom Käufer präferierten Zahlungsart ermöglicht werden. Im Webshop zahlen dagegen Services wie eine einfache Navigation durch den Bestellprozess sowie eine breite Auswahl verschiedener Zahlungsmöglichkeiten oder unterschiedlicher Lieferoptionen auf einen erfolgreichen Abschluss dieser Phase ein.

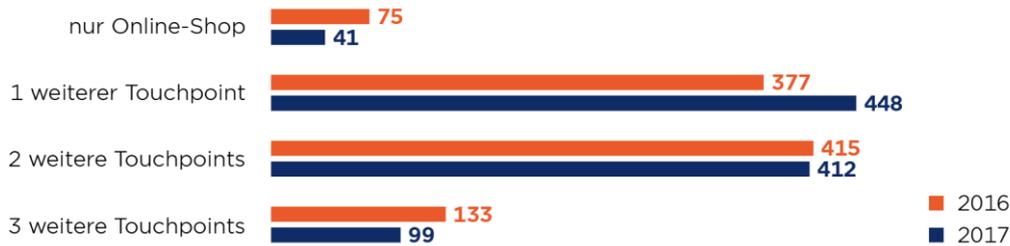
Die After-Sales-Phase ist der Zeitpunkt, an dem der Shopper die gekauften Produkte geliefert bekommt und nutzt. Im Idealfall ist er sowohl mit dem Kauf als auch mit der Nutzung des Produktes zufrieden, wodurch ein Wiederkauf im Shop bzw. ein Wiederkauf des Produktes wahrscheinlich wird.

2.4 Touchpoints zur nahtlosen Shopper-Ansprache

Die Shopper Journey befasst sich mit allen Touchpoints eines Shoppers, die während der Pre-Sales-, Sales- und After-Sales-Phase genutzt werden. Manche Touchpoints werden vom Unternehmen direkt beeinflusst, wie beispielsweise der Webshop oder der/die Verkäufer/in. Andere wiederum kann ein Unternehmen nur bedingt steuern oder beeinflussen, wie z. B. Bewertungsportale, Blogs oder generell User-Generated Content.

Eine Studie des EHI Retail Institute zeigt auf, dass die meisten Online-Shops noch 1–2 weitere Touchpoints bedienen. Dabei ist die Anzahl an verfügbaren Touchpoints deutlich höher. Online sind zusätzlich Apps, mobil-optimierte Websites sowie Social Media verfügbar. Aber auch der stationäre Handel kann innovative Touchpoints anbieten, wie z. B. ein Virtual Shelf (ein Display mit integriertem Webshop) oder digitale Promoter (Display, optional mit Gamification-Elementen) (Tailorit, 2017).

Anzahl weiterer Touchpoints der Online-Shops



(Basis: Analyse der Top 1.000 B2C Online-Shops nach Nettoumsatz 2016)

Abbildung 10: Anzahl weiterer Touchpoints neben dem Online-Shop
(EHI Retail Institute & Statista, 2017)

Durch diese steigende Anzahl vorhandener Kontaktpunkte stehen dem Shopper zahlreiche Informationsmöglichkeiten zur Verfügung, und er kann zwischen den verschiedenen Anbietern vergleichen. Damit erhöhen sich die Anforderungen an die Unternehmen, um an den relevanten Kontaktpunkten vertreten und aktiv zu sein. Das erfolgreiche Management dieser Kontakterlebnisse kann ein Wettbewerbsvorteil im Anbietermarkt sein (Hannich & al, 2012).

Das Customer Experience Management (CEM) beschäftigt sich damit, dass alle Touchpoints eine einheitliche Erlebniswelt für den Shopper darstellen. Ziel ist es, im CEM zunächst die Erlebniswelt der Shopper zu erfassen und zu analysieren, um auf dieser Basis eine Experience-Strategie zu entwickeln und einzelnen Touchpoints in ihrer Ausgestaltung an diese Strategie anzupassen. Die zentralen Erlebnistreiber für das CEM sind die Mitarbeiter als Multiplikatoren, das Produktangebot, die Kommunikation, die Markengemeinschaften, die Events und die Markenerlebniswelten (Schmitt & Mangold, 2004).

Auch YouTuber, Blogger und Influencer sind Multiplikatoren, die durch ihre Bekanntheit und Popularität ein Markenerlebnis schaffen können. Als Beispiel hierfür ist nachfolgend „Bibi“ Heinicke dargestellt, die gemeinsam mit dem Drogeriemarkt einen Omni-Channel-Ansatz in der Vermarktung und Kommunikation verfolgt. Auf den sozialen Netzwerken kommuniziert Bibi mit ihrer Fan-Gemeinschaft und bewirbt gleichzeitig die neuen, in den Drogeriemärkten erhältlichen Produkte. Neben den Online-Aktivitäten werden auch Offline-Kommunikationsmaßnahmen ausgespielt, beispielsweise mittels Displays und eines Gewinnspiels (absatzwirtschaft.de).



Abbildung 11: Kosmetik-Linie „Bilou by Bibi“

(<http://www.absatzwirtschaft.de/bibi-hebt-dm-aus-den-angeln-68367/>,
<https://www.pinterest.de/pin/318840848601805525/?autologin=true>, abgerufen Februar 2018)

Für das Unternehmen ist es ebenfalls wichtig zu überprüfen, wo der Shopper mit dem Produktangebot in Kontakt kommt. Im Online- wie im Offline-Kanal sind dabei Sortimentsauswahl, Platzierung, Preis und Promotion zu analysieren, um ein einheitliches Käuferlebnis im Sinne des OCRs zu ermöglichen.

Die Kommunikationsmaßnahmen erstrecken sich von klassischen Printanzeigen über TV-Werbung bis hin zu Social Media, Online Advertising oder SEO/SEA (Suchmaschinenoptimierung/Suchmaschinenmarketing). Insbesondere durch Social Media ist die Anzahl an Touchpoints deutlich gestiegen. Die Individualisierung dieser Kontaktpunkte bietet die Möglichkeit, ein individuelles Kundenerlebnis zu generieren. Antwortet ein Unternehmen auf Anfragen von Usern in einer möglicherweise überraschenden Art und Weise, steigert dies die Relevanz eines Social-Media-Beitrags durch Likes und Kommentare. Die Folge ist, dass mehr User den Beitrag sehen. Ein Beispiel, wie virale Aufmerksamkeit geschaffen werden kann, ist nachfolgend aufgeführt. Dieser Prozess findet allerdings auch genauso bei den sogenannten Shit-Storms statt, wenn ein Unternehmen oder eine Persönlichkeit aus Sicht der Social-Media-Nutzer beispielsweise gegen ethische Grundregeln verstößt.

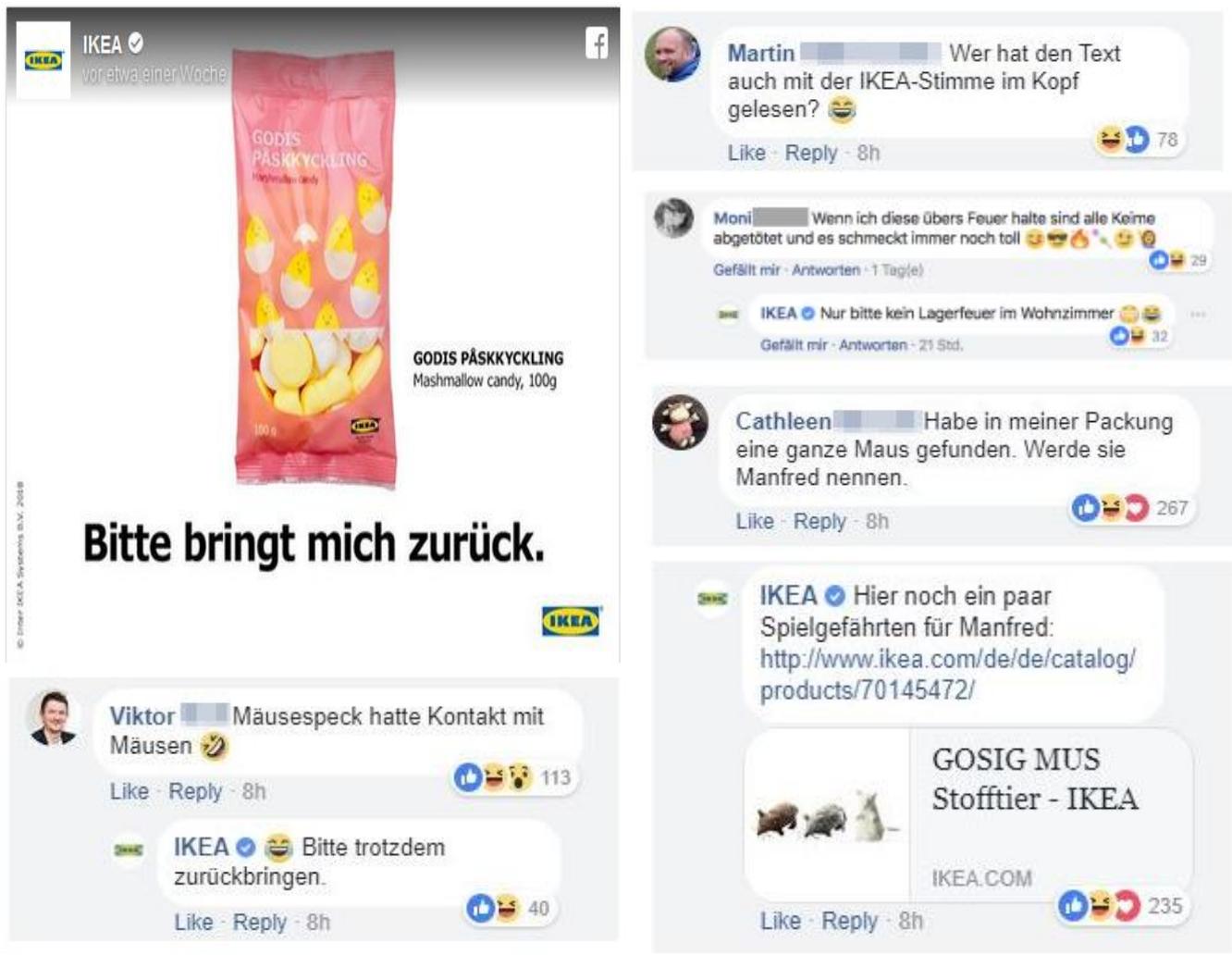


Abbildung 12: Viraler Facebook-Post IKEA

(<https://www.thebestsocial.media/de/ikea-ruft-suessigkeiten-auf-facebook-zurueck-und-erhaelt-geniale-reaktionen>)

Markengemeinschaften bestehen aus Kunden oder Interessenten, die eine enge Bindung zu einer Marke haben und sich freiwillig in einer Gemeinschaft ohne die Leitung der Marke zusammenfinden. Dies können z. B. physische Treffen von Harley-Davidson-Fans sein oder eine Facebook-Gruppe zum Austausch der besten Rezepte für den Thermomix („Thermomix® Rezepte“ mit 136.361 Mitgliedern, Stand März 2018) oder der aktuellsten Trends bei dm („dm junkie“: mit 99.031 Mitgliedern, Stand März 2018).

Events sind Erlebnistreiber, die den direkten Kontakt zwischen Kunden und Interessenten der Marke ermöglichen. Im Vergleich zu den Markengemeinschaften haben hier die Unternehmen einen höheren Steuerungsgrad.

Markenerlebniswelten sind Orte, an denen Marken erlebbar gemacht werden. Dies kann in Form von Flagship Stores, Freizeitparks, Pop-up Stores oder auch Virtual-Reality-Welten umgesetzt werden. Alle Möglichkeiten sind denkbar, bei denen ein Interessent mehr über ein Produkt erfahren kann. Die physischen Räumlichkeiten werden heutzutage häufig mit modernen Technologien und Gamification-Elementen verknüpft.

Nach der Analyse der bisherigen Kundenerlebnisse und der Erarbeitung eines Soll-Konzeptes ist neben der Entscheidung, welche Erlebnistreiber zum Einsatz kommen sollen, um eine Botschaft zu vermitteln, auch die Art des Erlebnisses zu definieren. Diese kann in

- sensorische (die Wahrnehmung durch die fünf Sinne, z. B. durch visuelle Bilder)
- affektive (das Auslösen von Emotionen, z. B. durch den Gebrauch von Objekten)
- kognitive (die kreative und kognitive Stimulation, z. B. durch eine App mit Gamification-Elementen)
- verhaltensbezogene (die Wahrung oder der Wandel eines Lebensstils, z. B. durch Car-Sharing) oder
- soziale (der Einfluss in die private und persönliche Gefühlswelt, z. B. durch Statussymbole)

Aspekte unterschieden werden.

Im OCR zeigt sich, dass die Touchpoints einer Shopper Journey immer stärker miteinander verknüpft werden und der Shopper nicht mehr zwischen einem Online- und einem Offline-Kanal unterscheidet. Die Vereinheitlichung der verschiedenen Marketing- und Vertriebskanäle führt dazu, dass auch das CM an einem intensiveren Austausch mit dem Marketing zwecks Kommunikation eines einheitlichen Einkaufs- und Markenerlebnisses beteiligt sein sollte.

Wie wichtig eine solche Kanalverknüpfung und die Präsenz von Händlern in Online-Kanälen zur langfristigen Existenzsicherung sind, zeigt eine Studie von Greven Media in Zusammenarbeit mit der GfK. Demnach riskieren Händler, bis zu 80 Prozent ihrer Online-Shopper an Wettbewerbs-Online-Shops, insbesondere an große Versandhändler wie Amazon oder eBay, zu verlieren, wenn sie keinen eigenen Webshop anbieten. Zudem berichteten bei dieser Befragung diejenigen, die einen Webshop betreiben, dass sie damit sehr zufrieden und erfolgreich sind: 71 Prozent gaben an, dass sie so neue Kunden hinzugewinnen und die Kundenbindung verbessern konnten. 64 Prozent haben durch E-Commerce ihre Abverkäufe gesteigert.

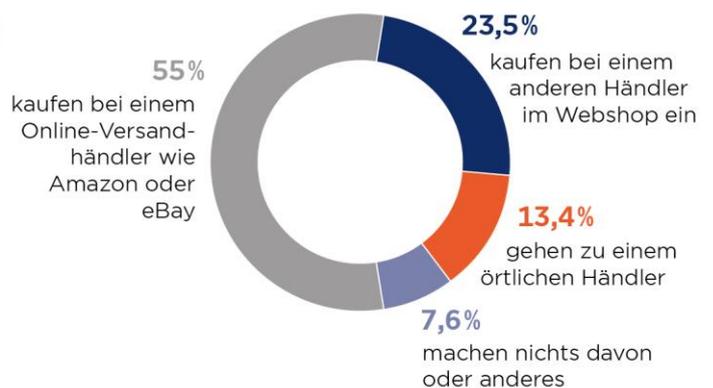
Bis zu 80% mehr Kunden durch eigenen Online-Shop

Ohne eigenen Webshop geht Händlern mehr als jeder zweite Kunde an Internetriesen wie Amazon oder eBay verloren.

Diese Anforderungen stellen Online-Shopper an einen Webshop:



Was unternehmen Online-Shopper, wenn sie das gewünschte Produkt nicht auf der Website des Händlers finden?



65,9% der Befragten sehen den größten Vorteil von Online-Shopping in der 24-Stunden-Verfügbarkeit der Produkte.



(Bundesweite repräsentative GfK-Online-Umfrage unter 500 Frauen und Männern ab 14 Jahren, 2017)

Abbildung 13: Käuferverhalten beim Online-Shopping
(Greven Media, 2018)

3 Rahmenbedingungen für CM im OCR

3.1 Kurzbeschreibung CM

Beim CM handelt es sich um einen Management-Ansatz im Rahmen der „Efficient Consumer Response“ (ECR)-Initiative, die sich in den 80er Jahren zunächst in den USA entwickelte und sich seit den 90er Jahren auch in Deutschland zunehmend verbreitet hat – für weitere Informationen zu ECR siehe z. B. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/efficient-consumer-response-ecr/efficient-consumer-response-ecr.htm>

Das CM als Prozessstandard hat sich in den vergangenen 15 Jahren als wesentliche Grundlage einer strategischen und operativen, auf Wertschöpfung ausgelegten Zusammenarbeit zwischen Handel und Industrie etabliert und weiterentwickelt, was sich auch in der Zunahme kooperativer CM-Projekte widerspiegelt.

Durch höhere Investitionen in die CM-Ausbildung, die sich u. a. in der stark wachsenden Anzahl nach dem ECR D-A-CH-Standard zertifizierter Category Manager ausdrückt, hat sich in den letzten Jahren das CM-Know-how nicht nur auf Hersteller-, sondern vor allem auch auf Handelsseite deutlich weiterentwickelt. Dieser Trend wird auch durch höhere Investitionen des Handels in Daten, wie z. B. Käufer-Kennziffern aus dem Haushalts- und Handelspanel, verstärkt, die für mehr Transparenz in der Potenzialermittlung sorgen und Herstellern und Händlern konkrete Handlungsfelder aufzeigen, um Wachstumspotenziale zu erschließen (Stevens, GS1 Germany GmbH, & plan+impuls, 2016).

3.1.1 Definition CM

Unter CM versteht man einen Prozess, bei dem Kategorien als strategische Geschäftseinheiten geführt werden, um durch Erhöhung des Kundennutzens Ergebnisverbesserungen zu erzielen. Als Kategorie wird dabei eine abgrenzbare, eigenständig steuerbare Gruppe von Produkten und/oder Dienstleistungen betrachtet, welche die Shopper als zusammengehörig und/oder austauschbar zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse erkennen (ECR D-A-CH Day-to-Day Category Management-Handbuch).

Auf Grundlage dieser Betrachtungsweise arbeiten Handels- und Industrieunternehmen gemeinsam an der Weiterentwicklung verschiedener Produktkategorien, wobei nicht einzelne Marken oder Produkte betrachtet werden, sondern vielmehr das gesamte Portfolio einer oder mehrerer Warengruppen im Hinblick auf die Befriedigung der Kundenbedürfnisse und die Schaffung von Mehrwert für den Kunden.

3.1.2 Der CM-Prozess

Für die Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Händlern hat sich der ECR D-A-CH-Prozessstandard als Arbeitsgrundlage etabliert (GS1 Germany, 2005). Dieser teilt sich in folgende Prozessschritte auf:

- 0) Strategische Abstimmung: Bevor überhaupt ein CM-Prozess startet, gleichen potenzielle Partner aus Handel und Industrie zunächst Rahmenbedingungen im kartellrechtlich gültigen Rahmen für eine Zusammenarbeit ab, um sicherzustellen, dass es keine gravierenden Konfliktfelder gibt, die einer kooperativen Zusammenarbeit im Wege stehen.
- 1) Kategorie-Definition: Hierbei wird ermittelt, welche Produkte auf Basis von Kundenbedürfnissen und -erwartungen zu einer Kategorie gehören, wie sich die Warengruppe aus Kundensicht von anderen Kategorien abgrenzt, und nach Sub-Kategorien und Segmenten strukturiert. Zudem werden auch die wesentlichen Kaufentscheidungskriterien und deren Relevanz, dargestellt im sogenannten Kaufentscheidungsbaums der Kategorie, aufgezeigt, um daraus Ableitungen für den weiteren CM-Prozess, insbesondere für die Kategorie-Taktiken (Prozessschritt 6) zu treffen.
- 2) Kategorie-Rolle: Mit der Kategorie-Rolle legt der Händler die strategische Bedeutung der Kategorien innerhalb seines Gesamtportfolios fest.
- 3) Kategorie-Bewertung: Im Rahmen der Bewertung werden durch intensive Analyse von Daten (z. B. Abverkäufe des Händlers, Abverkaufszahlen aus einem Handelspanel oder Shopper-Kennziffern aus

einem Haushaltspanel) die aktuelle Leistung der Kategorie sowie Umsatzentwicklungspotenziale gegenüber dem vorab definierten Wettbewerb des Händlers identifiziert.

- 4) Kategorie-Ziele: Mit der Festlegung konkreter und messbarer Ziele schafft der Händler die Grundlage zur Erfolgsmessung für die Kategorie.
- 5) Kategorie-Strategien: Durch die Auswahl von Kategorie-Strategien wird ein Rahmen geschaffen, mit dem die zuvor genannten Ziele erreicht werden sollen, beispielsweise durch Erhöhung der Kundenfrequenz oder Erhöhung des Transaktionswertes pro Einkauf.
- 6) Kategorie-Taktiken: Bei diesem Prozessschritt werden konkrete Maßnahmen für die Taktikfelder Sortiment, Platzierung/Visibilität, Promotion/Kommunikation und Preis festgelegt, wobei die Preisgestaltung allein im Verantwortungsbereich des Händlers liegt. Im OCR kommen als weiteres Taktikfeld Services hinzu, die der Händler kategorieübergreifend oder speziell für eine Kategorie anbieten kann.
Kooperatives CM zwischen Händlern und Herstellern konzentriert sich häufig insbesondere auf die Themenfelder Sortimentsoptimierung und Produktplatzierung.
- 7) Kategorie-Planumsetzung: Bei der Umsetzung wird der zuvor entwickelte Kategorie-Maßnahmenplan in den Einkaufsstätten des Händlers implementiert.
- 8) Kategorie-Überprüfung: In diesem Prozessschritt werden die Umsetzungsergebnisse mit den definierten Zielen abgeglichen und so der Erfolg der CM-Maßnahmen gemessen oder ggf. Anpassungsbedarf aufgezeigt.



Abbildung 14: CM-Prozess-Darstellung

(GS1 Germany GmbH, Lehrgang zum Zertifizierten ECR D-A-CH Category Manager, 2017)

Beim CM handelt es sich um einen Prozess, bei dem in definierten, regelmäßigen Abständen die einzelnen Schritte durchlaufen werden, um permanent Optimierungspotenziale zu ermitteln und geeignete Maßnahmen umzusetzen.

3.1.3 Grundprinzipien und Nutzen des CMs

Das CM basiert auf vier Grundprinzipien:

- Shopper-Orientierung – die Kategorie wird auf Basis der Shopper-Erwartungen und -Bedürfnisse betrachtet und optimiert.
- Kooperative Einstellung – Hersteller und Händler teilen ihre Kategorie-Expertise, um optimale Lösungen für den Kunden zu entwickeln.
- Basis: Daten und Fakten – die Entscheidungen werden objektiv auf Basis vorhandener Daten und Kenntnisse zum Kaufverhalten getroffen.
- Permanenter Prozess – angestrebt wird eine langfristige Zusammenarbeit zur kontinuierlichen Optimierung der Kategorie.

Durch den im Rahmen des Kartellrechts möglichen Austausch von Daten und Erkenntnissen zu Kundenbedürfnissen und Kaufverhalten in den betrachteten Kategorien zielt das CM auf eine Win-win-win-Situation für Shopper, Händler und Hersteller ab. Diese leitet sich aus einer höheren Kundenzufriedenheit infolge eines besseren Käuferlebnisses und entsprechend steigenden Handelsumsätzen ab.

3.2 Abgrenzung (Online-)CM vs. OCR

In Kapitel 1.2 *M-X-O-Modell* wurden bereits die Begrifflichkeiten des Multi-, Cross- und Omni-Channel Retailing erläutert. Im Folgenden wird der Zusammenhang zwischen OCR und CM, vor allem auch mit Bezug auf ein Online-CM, definiert.

Dafür muss zunächst eine Unterscheidung zwischen der Geschäfts-Ebene und der Kategorie-Ebene vorgenommen werden. Die Geschäfts-Ebene gibt das Aktionsfeld vor, in dem sich die Maßnahmen für eine Kategorie bewegen können. Insbesondere, wenn ein zusätzlicher Kanal als Vertriebsweg hinzukommt, ist es wichtig, definierte Leitplanken zu berücksichtigen (siehe Kapitel 4.2 *Strategische Abstimmung und Positionierung*).

So stehen für den Webshop zunächst kategorieübergreifende Themen im Vordergrund, wie beispielsweise ein optimales Customer Experience Management, eine zielführende Usability (Gebrauchstauglichkeit, Software-Ergonomie), eine performante (auch mobiloptimierte) Website mit einer effektiven Suchfunktion und die Verfügbarkeit von eContent-Daten mit der entsprechenden Datenqualität. Diese Grundlagen bilden die Voraussetzung für alle Folgemaßnahmen, sei es im reinen Online-CM oder im OCR.

Eine tiefer gehende Analyse des Online-Shops führt zu einer Kategorie-Betrachtung. Hier kommt das Online-CM zum Tragen. Neben der Shopper-orientierten Kategorie-Struktur, der Festlegung der Bedeutung der Kategorie für den Webshop sowie den in der Bewertung identifizierten Potenzialen haben hier die Taktikfelder Sortiment, Platzierung/Visibilität der Produkte, Preis, Promotion und Kommunikation einen besonderen Einfluss. Eine Betrachtung der reinen Online-Shop-Aspekte ohne eine Verknüpfung mit anderen Absatzkanälen entspricht dem Multi-Channel-Ansatz. Erst eine gemeinsame Analyse und Abstimmung mit den Maßnahmen für den stationären Kanal ermöglicht es, Omni-Channel-Synergien zu identifizieren und dem Shopper ein nahtloses Einkaufserlebnis zu bieten.

Zunächst ist auch hier wieder die Geschäfts-Ebene von der Kategorie-Ebene zu unterscheiden. Auf Geschäfts-Ebene steht die allgemeine Positionierung des Webshops in Bezug zu den anderen verfügbaren Kanälen im Fokus. Auf dieser Ebene sind beispielsweise Servicearten wie Click & Collect, verschiedene Bezahlarten oder die Nutzbarkeit der Kundenkarte in den verschiedenen Kanälen verankert.

Das OCR auf Kategorie-Ebene nimmt eine gemeinsame Betrachtung der Kategorie in den verschiedenen Absatzkanälen vor. Auf dieser Ebene werden beispielsweise Vermarktungen einer Kategorie, Sortimentsdefinitionen, kategoriespezifische Services oder allgemeine Kommunikationsmaßnahmen für die Kategorie kanalübergreifend gesteuert.

Definitionen

Online-CM:

Das Online-CM beschreibt das Pendant zum stationären 8-Schritte ECR D-A-CH CM-Prozess für den reinen Online-Handel unter Berücksichtigung der Besonderheiten des E-Commerce.

OCR (auf Geschäfts-Ebene):

Im allgemeinen OCR handelt es sich um eine unternehmensübergreifende Vernetzung aller genutzten Kanäle. Diese Vernetzung betrifft alle Kategorien. Insbesondere betroffen sind die strategische Positionierung und die kanal- und kategorieübergreifenden Taktiken, wie beispielsweise Services und imagebildende Kommunikation.

Online-CM im OCR (auf Kategorieebene):

Beim Online-CM im OCR wird eine Kategorie unter Einfluss der Entscheidungen des OCR auf Geschäfts-Ebene betrachtet und optimiert. Konkret bedeutet das die Einbindung kategorieübergreifender Rahmenbedingungen, wie z. B. Services und Kommunikation, in die Kategorie-Arbeit, die um weitere kategoriebezogene Maßnahmen ergänzt werden.



Abbildung 15: CM im Omni-Channel Retailing
(Darstellung GS1 Germany)

3.3 Erweiterte Rahmenbedingungen für CM im OCR

Wie bereits im Kapitel 2 beschrieben, hat sich das Kaufverhalten dahingehend verändert, dass Shopper nicht einen präferierten Einkaufskanal nutzen, sondern verschiedene Einkaufsstätten des stationären und des Online-Handels, je nach individuellen Rahmenbedingungen und Prioritäten, wie z. B. zeitlicher Verfügbarkeit, Preisfokussierung oder dem Wunsch nach einem besonderen Einkaufserlebnis, aufsuchen.

Die Anzahl der traditionellen stationären Handelskäufer ist rückläufig, dafür gilt mittlerweile mehr als jeder zweite Shopper als selektiver Online-Shopper, der bestimmte Produkte gezielt online einkauft, für andere Artikel hingegen stationäre Geschäfte aufsucht. Zudem sind besonders die Gewinnung von Online-Informationen vor dem Kauf relevant: Rund 45 Prozent der Käufer im stationären Handel haben sich bereits vorab im Internet über Produkte informiert, insbesondere über Preise, Produkteigenschaften und Bewertungen (ECC Köln, 2017).

Der Handel steht somit einem multioptionalen Kunden gegenüber, der oftmals bereits gut informiert ein stationäres Geschäft betritt, der aber auch bereit ist, selektiv in einem Webshop einzukaufen, sofern er dort für sich einen größeren Nutzen erkennt. Im Omni-Channel-Handel ergibt sich dabei einerseits die Chance, durch gezielte Vermarktungs- und Kommunikationsmaßnahmen auf das eigene Produktangebot aufmerksam zu machen. Andererseits können Kunden die Vorteile des stationären Handels, wie eine persönliche Beratung oder die Möglichkeit, Produkte haptisch zu erfahren, mit den Vorteilen des Online-Handels kombinieren. Hierzu können beispielsweise die permanente 24/7-Bestellbarkeit, erweiterte Sortimente oder die bequeme Lieferung nach Hause zählen. Ein verbindendes Element hierbei sind u. a. Omni-Channel-Services, wie z. B. die Möglichkeit, die in der Filiale nicht verfügbaren Produkte aus dem Online-Shop zu bestellen, oder das Angebot, die Retoure von online bestellten Produkten in einer Filiale des Händlers abzugeben.

Der Ansatz des OCR besteht darin, die vollkommene Verschmelzung der einzelnen Kanäle zu erreichen, um dem Shopper ein kanalunabhängiges Einkaufserlebnis zu bieten. Dieses Konzept erhöht die Komplexität innerhalb des Unternehmens gegenüber dem Management getrennter Kanäle deutlich. Der Unterschied zum Multi-Channel-Ansatz liegt darin, dass nicht einfach ein weiterer Kanal betrieben wird, sondern die Aktivitäten auf sämtlichen Kanälen untereinander abgestimmt sein müssen. Dies bedeutet steigende Aufwände zur unternehmensinternen Koordination, nicht nur im CM, sondern in allen wesentlichen kanalbezogenen Funktionsbereichen, wie Marketing, IT und Logistik.

Auch wenn die Herausforderungen in letztgenannten Bereichen nicht in den unmittelbaren Aufgabenbereich eines Category Managers fallen, so gilt es dennoch zu verstehen, welche Auswirkungen diese Rahmenbedingungen für den CM-Prozess haben. Entsprechend kommen für das CM neue Schnittstellen hinzu, insbesondere Marketing-Funktionen und IT, bzw. Aufgabenbereiche erweitern sich, wie z. B. im Bereich der Stammdatenpflege oder im Content Management. Gerade ein fehlerfreies Stammdatenmanagement und eine Ergänzung von Produktattributen, auf die beispielsweise bei einer Produktsuche zurückgegriffen werden kann, bilden die Grundlage für einen erfolgreichen E-Commerce.

3.3.1 Organisation

Eine der ersten Herausforderungen, die Handel und Industrie im Omni-Channel Retailing zu bewältigen haben, ist die Neuausrichtung der Organisationsstruktur im eigenen Unternehmen. Während es zuvor in einer Multi- oder Cross-Channel-Organisation noch ausreichte, ein Online-Kompetenz-Team und einen auf den stationären Handel spezialisierten Bereich zu haben, muss im OCR das Know-how aus beiden Kanälen zusammengeführt und einheitlich gesteuert werden. Die Verschmelzung beider Teams bringt Synergien und wachsendes Kategorie-, Shopper- und Vertriebskanal-Wissen mit sich. Da der Shopper nicht nach Kanälen, sondern lediglich nach Händlern unterscheidet, empfiehlt sich eine Neustrukturierung der Aufbau- und Ablauforganisation, um dem Kunden durch Steuerung aus einer Hand ein kanalübergreifend einheitliches Einkaufserlebnis zu bieten.

Nicht nur für die Händler selbst, sondern auch für die Industriepartner stehen am Anfang Überlegungen zu Anpassungen der CM-Organisationsstruktur, um auch zukünftig dem Handel einen Mehrwert für die Weiterentwicklung der Produktkategorien bieten zu können. Die CM-Kunden-Teams stehen somit auch vor der Herausforderung, Omni-Channel-Händler mit ihrem Know-how gleichermaßen für ihre Online- und stationären Kanäle beraten zu müssen. Um die veränderte Marktsituation auf beiden Seiten zu bewältigen, muss die Aufbau- und Ablauforganisation genau analysiert und ggf. angepasst werden (GS1 Germany; GS1 Switzerland, 2016).

3.3.2 eContent-Daten und Datenmanagement

Die „alten“ volkswirtschaftlichen Produktionsfaktoren sind Arbeit, Boden und Kapital. In Zeiten der Digitalisierung vollziehen viele Geschäftsmodelle eine Transformation. Die Basis dafür sind „das neue Gold“, nämlich der zusätzliche Produktionsfaktor Daten; sie sind unabdingbar für eine elektronische Wertschöpfung. Doch dafür müssen sie in der entsprechenden Art und Weise vorhanden sowie in den IT-Systemen gepflegt sein.

Artikelbezogene Informationen haben im Rahmen des Artikelstammdaten-Managements auch im stationären Handel immer eine große Rolle gespielt. Sie steuern alle Stufen des Produkt-Prozesses von der Herstellung bis zur Entsorgung, angefangen bei produktbezogenen Beschreibungen wie Artikelbezeichnung über Identifikations-Merkmale wie z. B. die EAN13 und den Verkaufspreis bis hin zu logistischen Informationen wie Länge, Breite, Höhe und Gewicht für Verpackungseinheiten. Auch gesetzliche Anforderungen beeinflussen die Qualitätsanforderungen bei Produktinformationen. Bei Lebensmitteln hat der Gesetzgeber zum Schutz der Konsumenten seit Dezember 2014 die europäische Lebensmittelinformations-Verordnung 1169/2011 (LMIV) verpflichtend für alle Inverkehrbringer von Lebensmitteln eingeführt. Die LMIV schreibt detailliert vor, wie Lebensmittel zu kennzeichnen sind, und legt zudem Regeln für Werbung, Aufmachung und Fernabsatz fest.

Die Anforderungen an vollständige und qualitativ hochwertige Daten für einen reibungslosen Geschäftsablauf haben sich mit dem Online-Handel und den für Online-Shops benötigten Informationen wie Bildern, Videos, Anwender-Erfahrungen, Rezensionen u. v. m. nochmals deutlich verschärft. Um eine erfolgreiche Aussteuerung der Inhalte an den Shopper zu erreichen, bilden korrekte Produkt-Stammdaten die Basis. Stammdaten im Omni-Channel-Handel umfassen somit wesentlich mehr Attribute als solche im rein stationären Handel. Neben Basis-Stammdaten, wie der GTIN (Global Trade Identification Number) als eindeutiger Identifikationsnummer, und grundsätzlichen Artikelinformationen, wie gesetzlichen Pflichtangaben oder Logistikdaten, kommen im Online-Handel weitere Informationen hinzu. Dazu gehören Bilder, erweiterte Produktmerkmale, die in der Produktsuche oder für die Nutzung von Filtern benötigt werden, Marketing-Informationen oder als weitere Ausbaustufe auch der User Generated Content, wie beispielsweise selbst erstellte Videos, Rezepte oder Nutzungsanleitungen.

Die Stammdatenpflege und Vernetzung der für das stationäre und Online-Geschäft genutzten Systeme besitzen im Omni-Channel-Marketing eine elementare Bedeutung, um Kenntnisse über den Kunden optimal zu nutzen und gleichzeitig das Angebot bestmöglich auf die Kundenbedürfnisse zuzuschneiden. Da die Anforderungen und die Nachfrage nach Produktinformationen im Omni-Channel-Kontext steigen, strebt GS1 Germany gemeinsam mit Industrie- und Handelsvertretern im Rahmen eines eContent-Projektes eine Standardisierung von Produktinformationen für den E-Commerce an. Nachfolgend eine Darstellung der verschiedenen eContent-Arten, strukturiert nach Hygienefaktoren, d. h. den Basis-Anforderungen in der Datenerfassung, und Motivationsfaktoren, mit denen eine Differenzierung über den Content ermöglicht wird.



Abbildung 16: Systematisierung von eContent-Daten
(GS1 Germany, eContent Projektgruppe, 2018)

Inhaltlich empfiehlt es sich, dass die eContent-Informationen für den Shopper einfach zu verstehen, leicht zu lesen sind und ansprechend dargestellt werden. Diese Informationen können verkaufsfördernd oder vermarktungsseitig genutzt werden und dabei verschiedene Ziele verfolgen. Entweder sollen sie informieren, unterhalten oder instruieren (Heinemann & Schwarzl, 2010).

Wenn diese Daten in einer strukturierten Form vorliegen und standardisiert ausgetauscht werden können, zahlt das auf viele Aufgabenbereiche des CMs ein. So denn die richtigen Produktmerkmale als Keywords für Artikel hinterlegt sind, verbessern sich der Suchalgorithmus und damit die Ergebnisse in der Taktik Platzierung. Die Bild- und Marketing-Informationen für alle Produkte oder eine Kategorie erleichtern die Bildung von Themenwelten und bieten dem Shopper ein besseres Einkaufserlebnis durch eine ansprechende Darbietungsform.

In einem kooperativen CM-Projekt ist es im OCR von hoher Bedeutung, sich vorab über seine eigene Datenlage und die Erwartungen an den jeweiligen Partner bewusst zu werden. Denn die Verfügbarkeit und Qualität von Daten tragen im OCR noch mehr als im stationären Handel zum Erfolg von Projekten bei. Alle aufzusetzenden Tools, die das Ziel einer Automatisierung haben, benötigen als Basis standardisierte Produktinformationen.

Neben den eher funktionalen Anforderungen an ein Content Management System ist auch aus Shopper-Sicht der Erfolg eines Online-Shops von guten Produktinformationen abhängig. Wie die nachfolgende Grafik aufzeigt, sind für 88 Prozent der Kunden im Online-Shop Produktbeschreibungen, für 70 Prozent eine ansprechende Produktpräsentation und für 48 Prozent weiterführende Produktinformationen wichtig.

Was ist Kunden im Online-Shop wichtig?

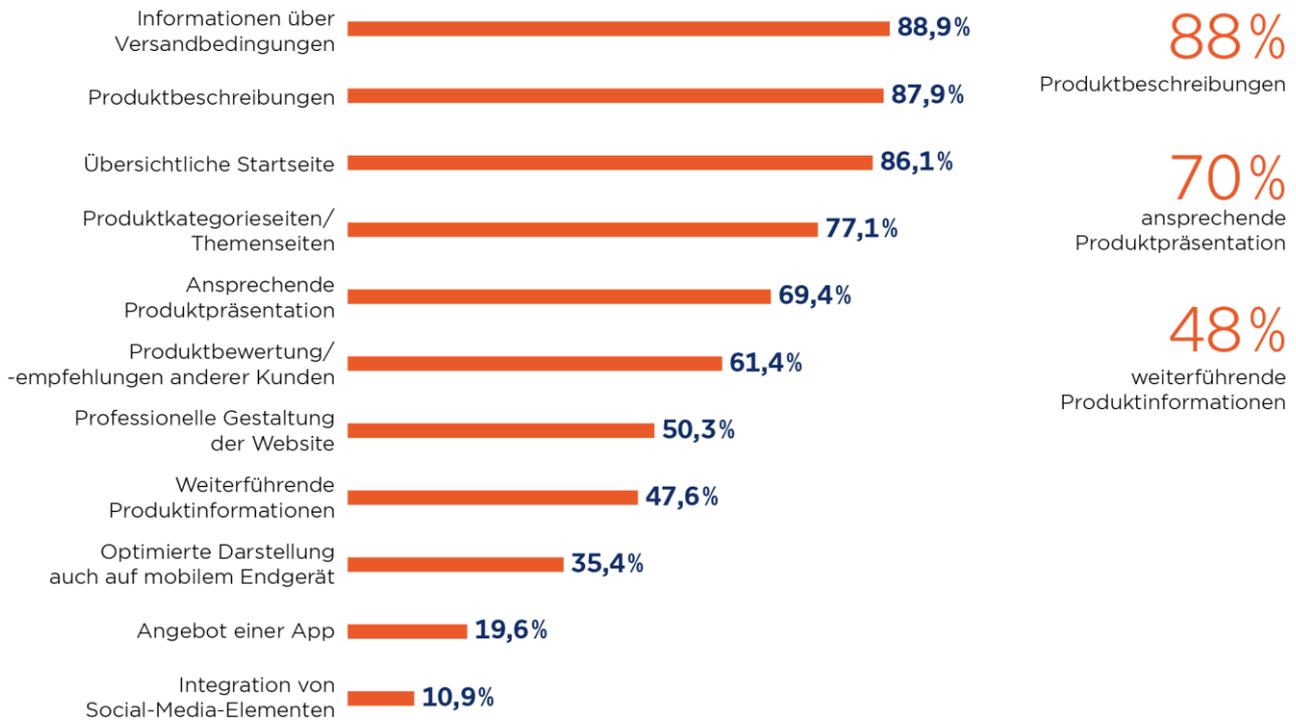


Abbildung 17: Wichtigkeit von Produktbeschreibungen im Online-Shop
(SDZeCOM, Statista, 2016)

Zu berücksichtigen ist auch, dass detaillierte, aussagekräftige Produktinformationen den größten Einfluss auf die Retourenquote im Online-Shop haben. Gerade in Branchen mit hohen Retourenquoten, wie z. B. Fashion, nimmt das Thema Content daher eine extrem hohe Bedeutung für die Wirtschaftlichkeit des Webshops ein.

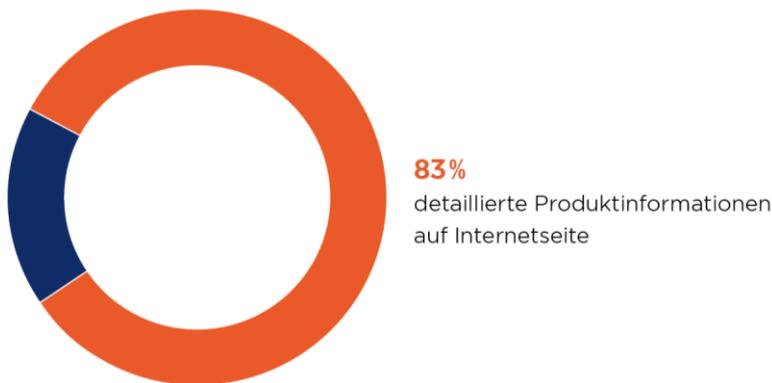


Abbildung 18: Einflussfaktoren auf die Retourenquote
(SDZeCOM, Statista, 2016)

3.3.3 IT-Systeme

Eng verknüpft mit dem Thema Content Management und Datenmanagement sind die IT-Systeme, mit denen diese gesteuert werden. Im Omni-Channel-Umfeld genießt der Shopper sowohl die Vorzüge des klassischen stationären Handels als auch die Vorteile des Online-Handels. Um den Kunden optimal auf allen Kanälen bedienen zu können, müssen Daten ausgetauscht und zusammengeführt werden. Für Händler bedeutet dies

einerseits eine wesentlich höhere Komplexität und größere Herausforderungen in der Zusammenstellung und Neuausrichtung von IT-Systemen sowie die Notwendigkeit einer Anpassung bestehender Prozesse. Andererseits bieten sich durch einen Omni-Channel-Ansatz aber auch neue Möglichkeiten, mehr über die Bedürfnisse der eigenen Kunden zu lernen, mit dem Ziel, noch individueller auf diese eingehen zu können.

Es wird eine entsprechende Systemlandschaft benötigt, um die Daten strukturiert zu erfassen und über verschiedene Kanäle auszuspielen. Hierfür sind oftmals langwierige und kostspielige Zusammenführungen der für das Filialgeschäft und den Online-Shop genutzten IT-Systeme erforderlich. Zudem müssen weitere Schnittstellen zu externen Systemen oder Dienstleistern, z. B. für die Optimierung der Produktsuche, geschaffen werden.

Hier ein Beispiel für eine typische Systemlandschaft im Omni-Channel-Handel:

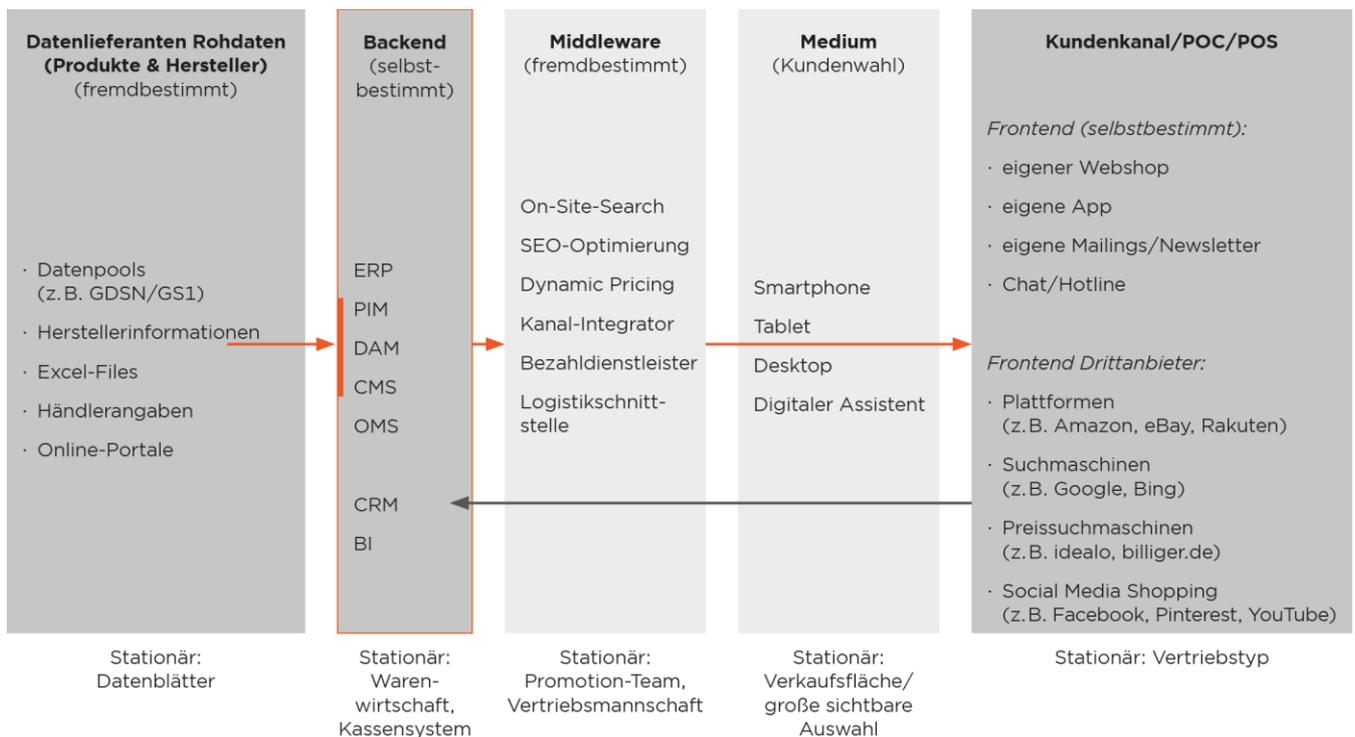


Abbildung 19: Typische IT-Infrastruktur im Omni-Channel-Handel
(BR-AIN, 2018)

Nachfolgend werden die zentralen Elemente einer Omni-Channel-Systemlandschaft in Kürze beschrieben:

ERP (Enterprise Resource Planning)-System = Warenwirtschaft:

Das ERP-System ist das Herz der IT-Architektur und bildet die Prozesse und Transaktionen im Handel ab. Im ERP werden klassisch die Aufgaben eines Handelsunternehmens abgebildet: Einkaufs- und Verkaufsinformationen sowie Lagerung und Transaktionen von Waren-, Ressourcen- und Finanzströmen. Alle dafür notwendigen Informationen sind hier als Pflichtinformationen vorhanden und werden über Schnittstellen an Drittsysteme, wie Kassensystem, Webshop, Lagerverwaltungssysteme oder Buchhaltung, übermittelt. Das ERP bildet primär das Rückgrat eines Unternehmens im digitalen Handel ab, reduziert die Daten jedoch auf das notwendige Minimum:

- Produkte-/Artikelliste (EAN, interne Artikelnummer, Logistikinformation)
- Lieferanteninformationen und Lieferkonditionen (Kundennummer als eindeutige ID)
- Verkaufskanäle (stationär und/oder online)
- Filialen oder Verkaufsstellen (interne Systematik)
- Anbindung an (externe) Buchungssysteme (Austausch nach rechtlichen Vorgaben)

Im ERP-System sind in der Regel keine oder nur eine geringe Anzahl ergänzender Artikelattribute hinterlegt.

Mit dem Aufbau eines Multi-Channel-Systems müssen jedoch je Kanal verschiedenste zusätzliche Daten gepflegt werden, für die ein ERP nicht gedacht ist. Die Basisfunktionen eines ERPs werden mittlerweile auch direkt in Webshop-Frameworks abgebildet, sodass ein separates ERP in der ersten Phase i. d. R. entfallen kann.

PIM (Product Information Management)-System = Produktdatenbank:

Das PIM-System stellt eine Datenbank mit allen Informationen zu Produkten dar. Dieses System umfasst hierbei ergänzende Informationen zu denen aus dem ERP-System, um kategorie- und kanalspezifisch weitergehende Informationen anbieten zu können. Die hinterlegten Produktattribute werden primär für Kanäle genutzt, die in eigener Verantwortung bespielt werden können (stationär, eigener Webshop, Printwerbung).

PIM-Systeme wirken sich positiv in folgenden Dimensionen des E-Commerce aus (SDZeCOM, 2016):

- Optimierung der IT-Systeme
 - Konsolidierung von verschiedenen Systemen, in denen Produktdaten gehalten werden (hierdurch Reduzierung der Time-to-Market, Reduzierung laufender Kosten, Steigerung der Systemperformance)
 - Schaffung eines zentralen Informationssystems für interne und externe Rückfragen (z. B. Filiale, Kundendienst)
- Bessere Produktdatenqualität
 - Einheitliche Standards
 - Gleiche Terminologie der Daten
 - Datenanreicherung durch Bilder und Videos
 - Vermeidung bzw. Reduzierung von Doubletten
 - Einfache Verwaltung von Produktbeziehungen (Cross-/Up-Selling, Sets, Stücklisten, Ersatzteile)
 - Hoher Detaillierungsgrad der Merkmale erlaubt eine bessere Suche
 - Taggen des Produktfeeds ermöglicht eine themenbezogene Suche
 - Bessere Suchergebnisse durch direkte Bereitstellung der Daten für Suchmaschinen
 - Verwaltung suchmaschinenoptimierter Texte
- Schnellerer Content-Erstellungsprozess
 - Einbindung von neuen Lieferantendaten (Onboarding-Prozess) mit automatischem Qualitätscheck
 - Schnellerer Übersetzungsprozess
 - Workflow für interne und externe Bereiche/Abteilungen – GEP (Guided Editing Process)
 - Sicherstellung der Einhaltung rechtlicher Vorgaben
 - Schnellere Bearbeitung der Produktinformationen
 - Qualitätskontrolle über Dashboard
- Schnellere Datenbereitstellung
 - Einfache Anbindung weiterer digitaler Kanäle, wie z. B. Newsletter oder App
 - Standardschnittstelle zu verschiedenen E-Commerce-Lösungen
 - Schnellere Sortimentsbildung (Sets, Bestseller)
 - Selektive Bereitstellung der Produkte je digitalen Kanal
 - Überblick, wo Produkte im Einsatz sind (Verwendungsnachweis)
 - Zielgruppenspezifische Informationsbereitstellung durch Erstellung von Nutzerprofilen
 - Schnellere Aktualisierung von Daten

DAM (Digital Asset Management)-System = Bild- und Video-Datenbank:

Zusätzlich zu den Daten des PIM-Systems können über ein ergänzendes DAM-System vor allem für verschiedene externe Kanäle spezifische Informationen berechnet und hinterlegt werden. So werden z. B. für die verschiedenen Social-Media-Ausgabeformate die Inhalte in eigenen Datenformaten (Auflösung, Kompression, Dauer) bereitgestellt. Gerade bei den immer relevanteren Kriterien der mobilen Nutzung und Ladezeit eines Inhalts sind Überlegungen zu den verschiedenen externen Ausgabeformaten wichtig.

CMS (Content Management System) = Berichte, Texte, Pressemitteilungen, Rezepte:

Während klassische PIM- oder DAM-Systeme primär aus Produktsicht gestaltet sind, sind CMS-Systeme für Themen, Kampagnen oder zur generellen Kommunikation zum Kunden (B2B oder B2C) gedacht. Hier werden Inhalte strukturiert bereitgestellt, die in verschiedenen Endsystemen ausgespielt werden. Blogeinträge, sämtliche PR-Kommunikation, Kundenfeedback oder Kommentare können hier hinterlegt und durch Vorgaben auch dynamisch und individualisierbar bereitgestellt werden.

OMS (Order Management Software) = Bestell- und Lagerverwaltung:

Für die Bestellungen und deren Verwaltung sind eigene Systeme möglich, die die Bestellungen mit den Status aus dem Lager intern oder zum Kunden kommunizieren können. Dies kann sowohl interne Prozesse betreffen als auch an den Kunden gerichtete Servicekommunikation, wie Status-E-Mails oder Hinweise auf ergänzende Bestellmöglichkeiten ohne Aufpreis bis zu bestimmten Zeiten.

CRM (Customer Relationship Management) = Kundenbeziehungssystem:

Im CRM werden sämtliche Kontaktpunkte und Kommunikationen mit den Kunden hinterlegt und ausgewertet. Ziel des CRM ist es, den Kunden ein zielgerichtetes Angebot im gesamten Kundenlebenszyklus zu bieten. Als Kennzahlen werden z. B. Kaufrate, Umtauschrate, favorisierte Produktkategorien oder Mails/Anrufe oder Social-Media-Aktivitäten gemessen. Sofern Kunden geclustert werden können, lassen sich daraufhin aus den anderen Systemen (CMS, PIM, DAM) zielgruppengenaue Angebote als Mailing, Print- oder Bannerwerbung ausspielen.

BI (Business Intelligence)-System = Auswertung Kennzahlen, KPIs:

Zur Auswertung sämtlicher messbarer Werte im Omni-Channel-Handel werden separate Komponenten benötigt, die speziell große Datenmengen managen können. Die Auswertung aus dem BI-System dient dabei der Visualisierung komplexer Daten und soll hierdurch helfen, die Entscheidungen im Unternehmen zu steuern.

Webshop/App:

Der Webshop oder eine entsprechende App dient als Frontend – also als Kontaktpunkt zu den Kunden, in dem letztendlich der Kauf vorgenommen wird. Neben der übersichtlichen Gestaltung sind vor allem funktionale und rechtliche Vorgaben zu berücksichtigen.

Marktplätze:

Marktplätze, allen voran Amazon, können eine Alternative oder Ergänzung zu einem eigenen Webshop darstellen. Vorteile von Marktplätzen sind die bereits große Bekanntheit und der Kundenstamm im Gegensatz zu einem komplett neuen eigenen Webshop. Zudem werden viele Funktionen bereits von den Anbietern bereitgestellt. Dazu zählen z. B. Stammdaten, Bezahlmethoden, Prozess-Know-how und -unterstützung sowie klare Abrechnungskonditionen. Nachteile hingegen können die hohe Konkurrenz, der Bedarf zusätzlicher Werbekosten für eine priorisierte Darstellung und die kanalspezifische Suchoptimierung sein.

Social-Media-Shopping:

Einige Social-Media-Betreiber eröffnen mittlerweile die Möglichkeit, direkt in deren Apps bzw. auf deren Websites eine Shopping-Funktion anzubieten. Hierbei wird neben oder unter einem Beitrag über eine Schnittstelle eine Verbindung zu dem Webshop hergestellt und ohne Medienbruch der Einkauf abgewickelt.

Drittssysteme/Middleware/Module:

Neben den benannten Hauptsystemen, die als eigene Lösung stehen, werden diverse externe Systemanbieter benötigt, die auf einzelne Aufgaben spezialisiert sind und üblicherweise über Schnittstellen zur Anwendungsprogrammierung (API = Application Programming Interface) in die eigene IT-Infrastruktur im Back- oder Frontend eingebunden werden. Diese sind z. B. Anbieter von:

- Bezahl Dienstleistungen
- POS-Kassensysteme
- Suchmaschinen (extern)
- On-site-Suche (auf der eigenen Website)
- Datenschnittstellen (zwischen verschiedenen fremden Systemen und dem eigenen Shopsystem)
- Dynamische Preisbildung
- Analyse von Social Media, Suchmaschinen oder Metaplattformen

Die Notwendigkeit bzw. Sinnhaftigkeit der beschriebenen IT-Komponenten hängt vor allem vom Entwicklungsstand und von den Zielsetzungen des Händlers ab. Nachfolgend eine Übersicht, die typische Setups verschiedener Entwicklungsphasen mit den zumeist genutzten Systemkomponenten darstellt. Sie sollte aufgrund der Komplexität und Individualität solcher Systementscheidungen jedoch nur als Hilfestellung und nicht als konkrete Empfehlung verstanden werden.

	Phase I – Start (Minimalausstattung)		Phase II – mittlere Größe, Komplexität noch gering		Phase III – Komplettlösung (High-End-Lösung)	
	Vorhanden Ja/Nein	IT-Komponente	Vorhanden Ja/Nein	IT-Komponente	Vorhanden Ja/Nein	IT-Komponente
	Startphase Multi-Channel Retailing; viele Prozesse und Schnittstellen werden aufgrund der nicht vorhandenen Erfahrung (sowohl in Bezug auf das Kundenverhalten als auch auf eigene Abläufe) noch manuell und nicht optimiert ausgeführt		Mittlere Größe im Cross-/Omni-Channel Retailing, die Komplexität ist aber noch gering (1 Online-Kanal; Sortimente klar benannt; Umsätze steigend)		Etabliertes Webshop-Format; Spezialisierung durch individuelle IT-Anpassungen und entsprechende Skalierungsvorteile mit eigener IT-Lösung	
ERP Enterprise Resource Planning	X	Webshop	X	Separates System	X	Separates/ individualisiertes System
PIM Product Information Management	–	Basisfunktionen im Webshop	X	Webshop	X	Separates/ individualisiertes System
DAM Digital Asset Management	–	Basisfunktionen im Webshop	–	Basisfunktion über das PIM	X	Separates/ individualisiertes System
CMS Content Management System	–	Basisfunktionen im Webshop	X	Im Webshop oder separat	X	Separates/ individualisiertes System
OMS Order Management Software	–	Basisfunktionen im Webshop	–	Im Webshop oder separat	X	Separates/ individualisiertes System
CRM Customer Relationship Management	–	Basisfunktionen im Webshop	X	Nicht individualisierte Aussteuerung	X	Separates/ individualisiertes System
BI Business Intelligence	X	z. B. Google Analytics	X	z. B. Google Analytics + Basis BI	X	BI-System
Webshop/App	X	Webshop-Frameworks + Frontendtemplates	X	Individualisiert, basierend auf Templates/Frameworks	X	Eigene Entwicklung + Pflege
Marktplätze	(X)	Schnittstelle zu Drittsystem integrieren oder separat	(X)	Schnittstelle zu Drittsystem	(X)	Schnittstelle zu Drittsystem
Social-Media-Shopping	–		(X)	Schnittstelle zu Drittsystem	(X)	Schnittstelle zu Drittsystem
Onsite Search	X	Drittanbieter Onsite Search	X	Drittanbieter Onsite Search	X	Drittanbieter Onsite Search
Drittsysteme/ Middleware/ Module	X	Bezahldienstleister, Logistikschnittstelle	X	Bezahldienstleister, Logistikschnittstelle	X	Bezahldienstleister, Logistikschnittstelle, Loyalty, BI, Kanal-Steuerung, Gutscheine, Cross-Selling

Tabelle 1: Typische Konstellationen von IT-Systemen in unterschiedlichen Unternehmens-Entwicklungsphasen
(BR-AIN, 2018)

3.3.4 Technische Optimierung der Website

Die Ladegeschwindigkeit einer Website hat einen wesentlichen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit, die Conversion Rate und somit auf die langfristige Kundenbindung. Kurze Ladezeiten haben zudem auch einen positiven Einfluss auf das Ranking in Suchmaschinen. Insbesondere mobile Websites sollten technisch derart optimiert sein, dass auch bei weniger performanten Mobilfunknetzen innerhalb weniger Sekunden ein Website- bzw. App-Aufbau erfolgt.

Die technische Optimierung fällt üblicherweise in den Aufgabenbereich spezialisierter Funktionsbereiche bzw. Drittanbieter und wird an dieser Stelle nicht weiter vertieft. Für das CM ist aber zu berücksichtigen, dass eine mangelnde technische Performance eines Webshops ein kritischer Störfaktor für den Erfolg sein kann und daher mit Priorität optimiert werden sollte. Für eine schnelle Überprüfung werden Tools, wie beispielsweise Google Testmysite (<https://testmysite.withgoogle.com/intl/de-de/>) angeboten, die bereits erste Ansätze einer technischen Optimierung aufzeigen.

An dieser Stelle sei auch noch einmal auf die zwingende Notwendigkeit einer Optimierung der Website in Bezug auf die korrekte Anzeige der Webinhalte auf unterschiedlichen mobilen Geräten hingewiesen. Da, wie in nachfolgender Grafik ersichtlich, mittlerweile 68 Prozent der Shopper mit ihrem Smartphone über Apps bzw. 39 Prozent über den mobilen Browser Einkäufe tätigen, sollte sichergestellt sein, dass Websites zumindest über Responsive-Design-Funktionen verfügen. Ergänzend dazu kommen auch noch App-Angebote in Frage, die vom Smartphone aus convenient genutzt werden können (Bitkom Research, 2017).

Online-Shopping wird zum Mobile-Shopping

Geräte-Nutzung beim Online-Shopping

Immer mehr Menschen besitzen ein Smartphone oder Tablet und nutzen es intensiv zum Shopping. Die Zahl der Smartphone-Shopper hat sich so binnen zwei Jahren fast verdoppelt. Einkäufe via Laptop oder Desktop-PC sind dagegen rückläufig.

Bitkom-Empfehlung:

Benutzer- und bedienfreundliche Apps, die auf die jeweiligen Endgeräte angepasst sind, gehören zur Grundausstattung eines erfolgreichen Online-Shops.

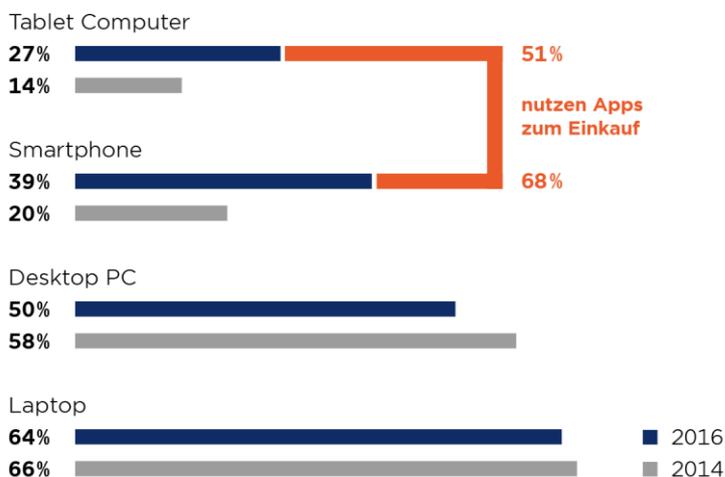


Abbildung 20: Relevanz mobiler Endgeräte für den Online-Kauf (Bitkom Research, 2017)

3.3.5 Logistik

Das gesamte Spektrum an Möglichkeiten des Auslieferungs- und Retourenprozesses an dieser Stelle aufzuzeigen, würde über den Ziel-Rahmen dieser Anwendungsempfehlung hinausgehen. Daher wird hier nur auf die logistischen Prozesse eingegangen, die direkten Einfluss auf das CM haben.

Aus Shopper-Sicht spielt ein funktionierender Logistikprozess im E-Commerce eine entscheidende Rolle. An diesem Punkt des Prozesses entscheidet sich, ob der Käufer am Ende seiner Shopper Journey mit einer kostengünstigen, pünktlichen Belieferung und ggf. Retournierung der Bestellung mit dem gesamten Online-Einkauf zufrieden ist. Wird hier den Shopper-Erwartungen nicht entsprochen, wirkt sich dies auf das gesamte Einkaufserlebnis aus, und der Shopper bestellt beim nächsten Online-Einkauf möglicherweise bei einem anderen Händler.

Die Erwartungen der Shopper hinsichtlich Service-Dienstleistungen wie Same Day Delivery, individueller Zustellzeiten und -optionen (Änderung der Lieferadresse, Click & Collect) gehören heute bereits zum Standard. Darüber hinaus werden Dienstleistungen, die bisher nicht zum Standard von Kurier- und Expressdienstleistern gehören, weiter an Bedeutung gewinnen. Wird ein Produkt aus dem Bereich der Consumer Electronics heute „nur“ geliefert, erwartet der Shopper zukünftig möglicherweise auch die Installation des Gerätes und/oder die Entsorgung des Verpackungsmülls.

Aber auch das Thema „einfaches Retourenmanagement“ ist aus Shopper-Sicht ein Differenzierungsmerkmal für Online-Shops. Wie eine UPS-Studie zeigt, erwarten mehr als ein Drittel der Shopper bereits einen vorgefertigten Rücksendeaufkleber im Karton, und 58 Prozent sagen aus, dass eine Gratisrücksendung für sie der Schlüssel für eine als positiv empfundene Rücksendeabwicklung ist (UPS Studie: Der Puls des Omni-Channel-Einzelhändlers, 2016).



Abbildung 21: Shopper-Erwartungen an die Logistik
(UPS, 2016)

Die o. g. Studie zeigt auch auf, dass Shopper sich folgende auf die Logistik bezogenen Serviceangebote von Online-Händlern wünschen:

1. Anzeige der Lieferkosten bereits zu Beginn des Kaufprozesses
2. Angebot mehrerer Zustelloptionen:
 - a. Wunschadresse
 - b. Paketstation o. Ä.
 - c. Express- oder Standardversand
3. Angabe eines voraussichtlichen Zustelltermins
4. Vollständige Sendungsverfolgung via E-Mail oder SMS
5. Angebot einer einfachen Rücksendeabwicklung

Um derartige Services anbieten zu können, ist ein Aufbau entsprechender IT-Systeme und Logistik-Prozesse erforderlich. Wie das nachfolgende Chart zeigt, ist als Versandart ein Paketversand über die Deutsche Post DHL am gebräuchlichsten. Ein Speditionsversand kommt dagegen für sperrige Güter in Frage.

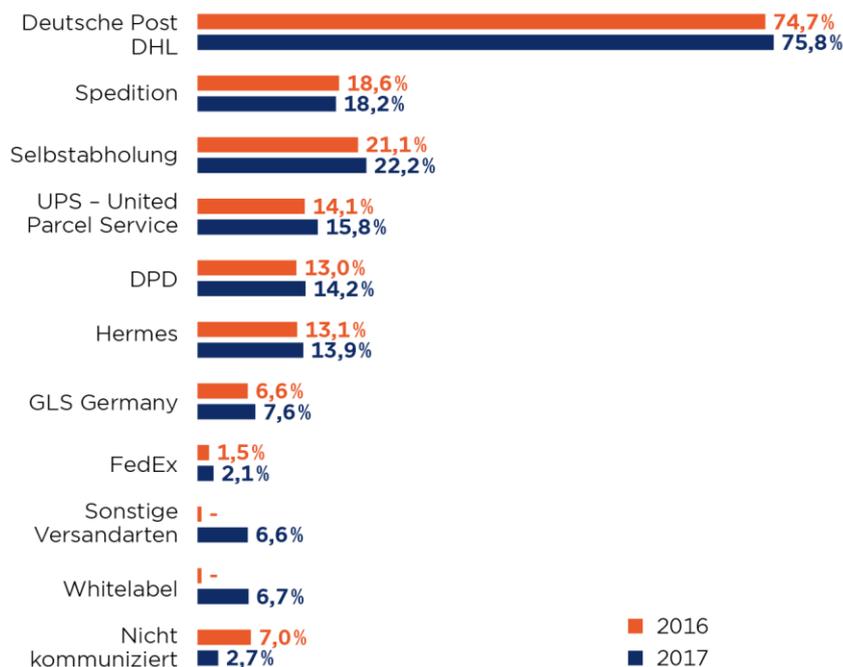


Abbildung 22: Verbreitung unterschiedlicher Versandarten
(EHI Retail Institute & Statista, 2017)

Es ist davon auszugehen, dass sich Logistik-Prozesse zukünftig durch technische Weiterentwicklungen verändern werden. Bereits heute wären laut einer Bitkom-Studie rund ein Drittel der Online-Shopper bereit, sich ein Paket von einer Drohne oder einem Roboter liefern zu lassen (Bitkom, 2017).

Aus Händlersicht ist neben der Abdeckung der oben beschriebenen Kundenerwartungen vor allem die Optimierung des Fulfillments, d. h. des gesamten Prozesses der Auftragsabwicklung mit seinen signifikanten Kostenimplikationen, kritisch für einen Erfolg im E-Commerce. Dieser Prozess umfasst vor allem die Lagerung, Kommissionierung, den Transport und die Auslieferung der bestellten Ware beim Kunden. Hier sind strategische Entscheidungen, beispielsweise in Bezug auf das zugesagte Servicelevel in der Belieferung unter Berücksichtigung der Kosteneffekte, zu treffen. Darüber hinaus können auch Kosten für Zahlungsdienstleistungen, Kundenbetreuung und Retouren mit in das Fulfillment einkalkuliert werden.

Während die Logistik-Entscheidungen zumeist auf Geschäfts-Ebene getroffen werden, werden die Implikationen logistischer Aspekte auf Kategorieebene im Kapitel 4.8.1 *Sortiment* aufgegriffen. Die logistischen Servicespekte werden im Kapitel 4.8.5 *Service* vertieft.

3.4 Qualifikationsanforderungen an CM-Mitarbeiter

Die oben beschriebenen erweiterten Rahmenbedingungen haben auch Auswirkungen auf das Berufsbild des Category Managers. Neue Datenquellen, die engen Verknüpfungen der CM-Aktivitäten mit dem Online-Marketing, die gestiegene Anforderung, auch logistische Aspekte mit in die Sortimentsfindung einfließen zu lassen, oder auch die Notwendigkeit eines Grundverständnisses für technische Rahmenbedingungen im Website-Aufbau und in der Produktpäsentation sind nur einige Beispiele für die Ausweitung des Kompetenzspektrums eines Online- bzw. Omni-Channel Category Managers. Neben den Themen, die aktuell schon von Bedeutung sind, rückt nun auch die Automatisierung der CM-Prozesse in den Vordergrund. Diese Entwicklung wird auch durch neue technische Möglichkeiten des Online-Kanals getrieben und bildet bei einer ganzheitlichen Betrachtung der Kanäle die Grundlage für strategische Entscheidungen im OCR. Beispielsweise können im Online-Shop die Preise in Echtzeit aktualisiert werden, während stationär entweder noch mit Papier-Preisschildern oder mit den moderneren Electronic Shelf Labels (ESL) gearbeitet wird. Wenn ein Kategorie-Verantwortlicher für beide Kanäle bzw. zwei Verantwortliche je Kanal die Taktik Preis bearbeiten,

muss ein Verständnis für die Vereinbarkeit der jeweiligen Möglichkeiten vorhanden sein. Daher sollten Category Manager die jeweiligen Rahmenbedingungen im stationären und im Online-Kanal verstehen und anwenden können, um ein effizientes und effektives OCR zu ermöglichen.

Die Anforderungen an die Stelle des Online- bzw. Omni-Channel Category Managers setzen grundsätzlich auf denen des stationären Category Managers auf. Die Aufgaben erweitern sich vor allem darin, die vorliegenden Daten zu analysieren und für die Optimierung der Taktikfelder zu nutzen. Generell sind Teamfähigkeit und die Fähigkeit zum Netzwerken für Online- bzw. Omni-Channel Category Manager aufgrund der starken Schnittstellenfunktion gegenüber anderen Fachbereichen elementar. Neben dem klassischen Einkauf und Vertrieb kommen, je nach organisatorischem Aufbau des Unternehmens, nun vor allem auch Funktionsbereiche wie IT und Online-Marketing hinzu, die im Folgekapitel noch weiter aufgebrochen und beschrieben werden.

Auf Basis einer Sammlung aktueller Stellenausschreibungen zeigt sich, wie sich der Status quo der Anforderungen an Category Manager entwickelt hat. Der Online- bzw. Omni-Channel Category Manager bringt typischerweise zusätzliche Kenntnisse im Bereich Search Engine Marketing (SEM) sowie Erfahrungen im Content Management, mit Produkt-Information-Management-Systemen und auch Shop-Software mit.

Nachfolgend werden typische Aufgabenbeschreibungen und Anforderungen an Kandidaten für das CM im stationären Handel mit denen des Online-CMs (auch anwendbar für den Omni-Channel CM) verglichen. Um vor allem die erweiterten Inhalte im Online-Umfeld herauszuarbeiten, wird an dieser Stelle nicht weiter nach einer Stellenbeschreibung für Händler vs. Hersteller unterschieden. Auf Händlerseite ist allerdings von einer noch höheren Schnittstellenkomplexität gegenüber einer CM-Stelle auf Herstellerseite auszugehen.

Jobinhalt/Aufgaben im CM, stationärer Handel	Jobinhalt/Aufgaben im Online-CM
<ul style="list-style-type: none"> · Markt-/Wettbewerbsbeobachtung, Analyse/Bewertung von Trends in den zu verantwortenden Kategorien inkl. Reporting · Potenzialanalyse und Ableitung von Wachstums-/Vermarktungsstrategien in den relevanten Vertriebskanälen · Definition und Realisierung der Category-Strategie in Abstimmung mit den Schnittstellen, der Ausrichtung des Unternehmens und den Shopper-Bedürfnissen · Optimierung und Weiterentwicklung der Sortimentsanalysen; Aufbau, Pflege und Weiterentwicklung des Sortiments · Umsetzung einer optimalen Shopperorientierten Regalplatzierung · Definition von Werbeplanungen/-Layouts, sowie Shopperorientierten Vermarktungsmaßnahmen · Durchführung von kooperativen CM-Projekten · Interne Beratung und kommunikative Schnittstelle zu Abteilungen wie Marketing, Vertrieb, Brand Management, Key Account Management, Geschäftsführung, Supply Chain Management und den Märkten · Budgetführung bzw. Realisierung von Umsatz- und Ertragszielen · Führung und Steuerung der Kommunikation mit den Panel-Anbietern, insbesondere in Bezug auf die eigenen Anforderungen · Auf- und Ausbau von Lieferantenpools für definierte Warengruppen · Analyse vorhandener bzw. neuer Lieferantenmärkte unter Berücksichtigung von Global Sourcing · Lieferantenmanagement, Führen von Strategiegesprächen sowie von Preis-, Paket- und Vertragsverhandlungen mit Lieferanten 	<ul style="list-style-type: none"> · Analyse der Markt- und Wettbewerbsentwicklung für alle E-Commerce-Kategorien und Trendscouting · Ansprechpartner für das Top-Management für Shopper-relevante Fragen · Unterstützung der strategischen Ausrichtung und Optimierung der Online-Sortimente <ul style="list-style-type: none"> · Ausarbeitung der Sortiments- und Preisarchitektur · Durchführung von Markt- und Sortimentsanalysen · Produktentwicklung · Erarbeitung eines Warenplatzierungsplans · Optimierung von Conversion-Rates (u. a. durch gezielte Beobachtung der Kundenbedürfnisse) · Koordination von Produkttexten und Artikelattributen · Verantwortung für gesamtheitliche Produktpräsentation und -bewerbung der Sortimente im Online-Shop · Operative Überwachung der wichtigsten Online-Kennzahlen auf Sortiments- und Artikel-Ebene sowie Analyse von Shopper-Kennzahlen (inkl. Umsatzpotenzial) · Weiterentwicklung von Reports auf Basis des Consumer Panels · Konzeption und Durchführung von Shopper-Insights-Studien sowie Austausch mit den Marktforschungsinstituten · Enge Zusammenarbeit und Koordinierung mit dem CM, dem Produkt-Management, den Abteilungen Digital Marketing und E-Business sowie Schnittstelle zur Einkaufsabteilung und zu externen Lieferanten · Vorbereitung und Durchführung von Kampagnenanalysen (übergreifende Kampagnen und Aktionen) und Aufbau geeigneter Vermarktungsinstrumente

Tabelle 2: Übersicht Aufgabenbeschreibung stationärer vs. Online Category Manager
(Darstellung GS1 Germany)

Anforderungen an Knowledge/Expertise/Berufserfahrung im CM, stationärer Handel	Anforderungen an Knowledge/Expertise/Berufserfahrung im Online-CM
<ul style="list-style-type: none"> · Berufserfahrung im Einkauf/CM oder Projektmanagement · Abgeschlossenes Studium in Wirtschaftsingenieurwesen oder BWL oder kaufmännische Ausbildung mit relevanter Praxiserfahrung · Branchenkenntnisse · Berufserfahrung im Bereich CM, Shopper Marketing, Marktforschung oder Einkauf · Fundiertes Wissen im Bereich der Analyse von Handels- und Haushaltspaneldaten, der CM-Methoden und Analyseverfahren sowie der Strukturen des deutschen Handels · Sehr gute Kenntnisse im Umgang mit MS Office · Erfahrungen mit Planogramm-Software/Layouting · Idealerweise Qualifizierung als Zertifizierter ECR D-A-CH Category Manager 	<ul style="list-style-type: none"> · Erfolgreich abgeschlossenes Studium (BWL, Marketing, E-Commerce) · Mehrjährige Berufserfahrung in Einkauf, (Online-)CM, Sortimentsmanagement oder Online-Marketing · Produkterfahrung im E-Commerce · Affinität für E-Commerce, Online-Shops, Online-Marketing und Usability · Erfahrung im SEM, in Omni-Channel-Kampagnen und im Projektmanagement im agilen Arbeitsumfeld · Erfahrungen im Umgang mit Lieferanten (argumentativ und durchsetzungsstark überzeugen) · Erfahrung im Umgang mit einer Marktplatz-Software · Erfahrung im Umgang mit Content-Management-Systemen · Kenntnisse in Shop-Software, PIM-Systemen, Analyse-Tools (Adobe Analytics, Google Analytics), Kennzahlenmanagement, Photoshop, Drupal

Tabelle 3: Übersicht Anforderungen stationärer vs. Online Category Manager
(Darstellung GS1 Germany)

3.5 Erweiterte Schnittstellen für das CM

Entsprechend den oben beschriebenen Funktionen erhöht sich im Omni-Channel-Umfeld tendenziell auch die Zahl der Schnittstellen für das CM.

Aus dem stationären Geschäft heraus besteht für den Category Manager im Handel zumeist bereits eine Schnittstelle zum Bereich Logistik bzw. Supply Chain Management. Hier geht es im E-Commerce neben den klassischen Aufgaben der Sicherstellung der Warenverfügbarkeit und Reduzierung der Fehlartikelquoten vor allem um die Gewährleistung einer schnellen Lieferung, die Reduzierung der Fulfillment-Kosten und die Sicherstellung einer zügigen Retourenabwicklung. Auch bei Sortimentsentscheidungen sollte der Bereich Logistik/Supply Chain Management mit eingebunden werden, wenn es um Fragen der Versandungsfähigkeit bzw. ein wirtschaftliches Handling der angebotenen Produkte im Fulfillment geht. Wesentliche interne Schnittstelle für den Category Manager eines Herstellers ist zumeist das (Key) Account Management. Auch diese Funktion muss zukünftig intensiver mit den E-Commerce-Fragestellungen und -Herausforderungen vertraut sein.

Aufgrund der hohen Bedeutung der Vermarktung und Kommunikation im E-Commerce, auf die intensiver im Kapitel 4.8.3 *Promotion/Kommunikation* eingegangen wird, sollte das CM vor allem den Austausch und die Abstimmung mit dem Marketing-Bereich intensivieren. Hierbei kommen neue Funktionsbereiche hinzu, für die typische Berufsbilder im Folgenden kurz beschrieben werden:

Content Marketing Manager:

Der Content Marketing Manager stellt Inhalte für die verschiedenen digitalen Kanäle zur Verfügung und stimmt diese mit dem Online-Marketing und dem Community Manager ab. Dabei müssen die Abstimmungen mit dem klassischen Marketing im Hinblick auf die Gestaltung und die Produktauswahl sowie die individuelle Ansprache der jeweiligen Zielgruppe auf den relevanten Kanälen vorgenommen werden. Technisches Know-how der spezifischen Eigenschaften der Kanäle ist absolut wichtig.

UX (User Experience)-Designer:

UX (User Experience = „Nutzerführung“) im Webshop wird aufgrund der immer geringeren Aufmerksamkeitsspanne der Nutzer immer wichtiger. Als UX-Designer sorgt man für eine optimierte Führung des Shoppers im Webshop von der Suche über den Einkaufsprozess bis hin zur Bezahlung und Eingabe der persönlichen Daten. Paralleles Testen von verschiedenen Versionen (A/B-Tests) oder das Optimieren der Frontends für verschiedene Medien (Smartphone, Tablet, Desktop, Sprachassistenten) gehört ebenfalls in den Aufgabenbereich des UX-Designers.

Online Marketing Manager:

Die Rolle des Online Marketing Managers ist das Steuern und Entwickeln sämtlicher Online-Aktivitäten in einem Unternehmen. Dies umfasst die Koordination der verschiedenen Marketing-Kanäle und das Bereitstellen spezifischer Inhalte, abhängig von der zu erwartenden Zielgruppe.

Community Manager:

Community Manager kümmern sich neben dem rein digitalen Social-Media-Bereich auch um die physische Vernetzung mit den potenziellen Kunden. Dabei ist vor allem erwünscht, dass sich die Abonnenten der Kanäle auch untereinander austauschen und eine Gemeinschaft („Community“) entsteht. Mit Veranstaltungen in der realen Welt kann diese Bindung noch erhöht werden.

Blogger/Vlogger:

Blogger sind Personen, deren Hauptaufgabe darin besteht, Inhalte und Informationen rund um ihren beruflichen oder persönlichen Alltag oder zu speziellen Themen als digitalen Text oder Video bereitzustellen und durch Aufmerksamkeit und entsprechende Reichweite Relevanz zu erzielen. In den letzten Jahren ist die Relevanz von Bloggern („blog“ von „weblog“ = „digitales Tagebuch“) gegenüber den „Vloggern“ (von „vlog“ = „Video-Tagebuch“) deutlich zurückgegangen. Die Zusammenarbeit mit Bloggern und Vloggern wird üblicherweise über die Marketing-Abteilung, ggf. in Zusammenarbeit mit spezialisierten Agenturen, gesteuert.

Influencer Marketing Manager:

Influencer („Beeinflusser“) sind meist bekannte Persönlichkeiten, die durch ihre große Anzahl von Followern („Fans“) auf verschiedenen Social-Media-Kanälen direkte oder indirekte Werbung aussprechen und somit die Zuschauer beeinflussen. Influencer-Marketing ist vor allem in den jungen Zielgruppen mittlerweile eine der wichtigsten Komponenten im Marketing-Mix geworden. Auch diese Kanäle müssen aktiv gesteuert und mit entsprechendem Content vorbereitet und begleitet werden.

4 Der CM-Prozess im OCR-Umfeld

4.1 Anwendbarkeit des 8-Schritte CM-Prozesses im E-Commerce und OCR

Grundsätzlich ist der 8-Schritte CM-Prozess auch auf den E-Commerce übertragbar, da die strategischen Fragestellungen, die das CM beantwortet, dieselben bleiben. Zu berücksichtigen ist allerdings eine wesentlich höhere Dynamik im E-Commerce, die ein schnelleres Handeln erfordert. Zudem gelten im E-Commerce andere Handlungsoptionen, vor allem in der taktischen Gestaltung, sodass Ergänzungen und Erweiterungen erforderlich sind.

In Bezug auf das OCR bedeutet diese Erkenntnis, dass einerseits die Besonderheiten der verschiedenen Vertriebskanäle differenzierte Vorgehensweisen pro Kanal, z. B. in der Kategorie-Bewertung oder in den Kategorie-Taktiken, erfordern. Andererseits ist es aus Gesamtunternehmenssicht empfehlenswert, eine kanalübergreifende Betrachtung der Ziele und Ergebnisse vorzunehmen, nicht zuletzt, um die Sichtweise des Shoppers mit all seinen Bedürfnissen und Erwartungen einzunehmen und limitiertes Kanaldenken zu überwinden.

4.1.1 Hygiene- und Motivations-Faktoren im OCR

Das CM widmet sich der Weiterentwicklung ausgewählter Kategorien, die allerdings nicht losgelöst von der Gesamtstrategie und den Rahmenbedingungen des Händlers betrachtet werden kann. Neben der strategischen Ausrichtung existieren auch sogenannte Hygiene-Faktoren auf der Unternehmensebene, d. h. grundlegende Erwartungshaltungen seitens der Kunden, die im Omni-Channel-Kontext berücksichtigt werden müssen. Stationär sind Rahmenfaktoren wie die Verfügbarkeit von Räumlichkeiten mit Regalen und Produkten ebenso wie ein Kundenparkplatz mit zur Verfügung stehenden Einkaufswagen Grundvoraussetzung, um einen Verkauf zu realisieren.

Auf den Online-Bereich übertragen, spielen dagegen Aspekte wie eine gute Performance des Webshops durch einen schnellen Seitenaufbau, eine intuitive und schnelle Bedienung, eine performante Suchfunktion, aktuelle Stammdaten und aktueller eContent sowie eine für Smartphones und Tablets optimierte Seite mit mobil-optimierten Bildern und Informationen eine große Rolle. Google berichtete bereits 2015, dass der Wendepunkt in der Endgerätenutzung erreicht ist: Die mobilen Suchanfragen überstiegen erstmals die Suchanfragen über Desktop-PC und Laptop (Google Blog, 2015). Smartphone und Tablet werden auch für das Online-Shopping immer wichtiger, während die Nutzung von Desktop-PC und Laptop trotz der nach wie vor hohen Nutzungshäufigkeit rückläufig ist (Bitkom, 2017). Die Notwendigkeit von mobiloptimierten Seiten aus Shopper-Sicht wird durch diese Erkenntnisse unterstrichen.

Neben den beschriebenen Hygiene-Faktoren auf der Gesamt-Webshop-Ebene lassen sich weitere Hygiene-Faktoren für die im Folgenden erklärten Taktikfelder des CMs definieren. Insbesondere in einem sich stetig weiterentwickelnden Umfeld ist eine Einordnung von Angeboten eines Online-Händlers in grundlegende, da aus Kundensicht erwartete Faktoren bzw. weniger erwartete und somit differenzierende Motivations-Faktoren hilfreich. Für Omni-Channel-Händler gilt es, sämtliche aus Kundensicht erwartete Hygieneanforderungen, wie z. B. eine schnelle Lieferung online bestellter Produkte oder eine unkomplizierte Retoure, sicherzustellen. Die Differenzierung vom Wettbewerb zur Erhöhung der langfristigen Kundenbindung lässt sich dann über die Motivations-Faktoren herstellen.

	Sortiment	Platzierung/ Visibilität	Promotion und Kommunikation	Preis	Service
Hygiene-faktoren	Auswahl, Verfügbarkeit	Performante Suche, Erkennen des ge- suchten Produktes	Online und in der Filiale verfügbare Aktionsangebote	Transparenz der Kosten (Versand- kosten, Zusatz- kosten etc.)	Schnelle Lieferung, einfache Retoure, Angebot gängiger Zahlungsverfahren
Motivations-faktoren	Exklusive Artikel	Userspezifische Aussteuerung des Sortiments	Individuelle Promotions auf Basis künstlicher Intelligenz	Ein fair empfun- denes Dynamic Pricing	Click & Collect, Beratungstools

Tabelle 4: Beispiele für Hygiene- und Motivationsfaktoren in CM-Taktikfeldern
(Darstellung GS1 Germany)

4.2 Strategische Positionierung und Abstimmung

Wie im Kapitel 3.1.2 *Der CM-Prozess* beschrieben, beginnt eine Zusammenarbeit zwischen einem Händler und einem potenziellen Industriepartner vorgelagert mit der strategischen Abstimmung. Ziel dieses Schrittes ist, vor dem Start eines kooperativen Projektes ein gemeinsames Verständnis der Zielsetzungen, Rahmenbedingungen und Erwartungen beider Parteien für die Zusammenarbeit zu gewinnen und mögliche Konfliktfelder zwischen Hersteller und Händler aufzudecken. Für Letztere sind Lösungsansätze zu entwickeln, die eine konstruktive Zusammenarbeit ermöglichen. Diese Abstimmung mündet üblicherweise in einem CM-Vertrag zwischen den Parteien, der den Rahmen und die kartellrechtliche Unbedenklichkeit der Zusammenarbeit aufzeigt.

Diese Aufgaben bleiben auch im OCR von Bedeutung, sind jedoch vor allem um den Aspekt der strategischen Ausrichtung des Online-Shops zu ergänzen. Insbesondere in der Entwicklungsphase der Online-Shops von Omni-Channel-Händlern ist es wichtig, vorab zu definieren, welche strategische Ausrichtung diese verfolgen, damit diese Kenntnisse in die CM-Empfehlungen für die folgenden Schritte einfließen können. Ziel ist es, eine Konsistenz der Kanäle herbeizuführen, damit ein einheitliches Kauf-Erlebnis gewährleistet werden kann. Gleiches gilt auch für Online-Händler, die ihren Weg ins stationäre Geschäft suchen, damit auch für sie ein stimmiger Rahmen für ein kanalübergreifendes CM geschaffen werden kann.

Positionierungsmodelle unterstützen die strategische Positionierung im OCR

Klassische Positionierungsmodelle sortieren die einzelnen Vertriebsschienen nach den Hauptkriterien Größe der Verkaufsfläche, Sortimentsbreite/-tiefe und Preisniveau ein. In der wissenschaftlichen Literatur wird dieses Vorgehen zwar als praktikabel angesehen, aber es entspricht nicht einer Shopper-gerechten Einteilung (Gröppel-Klein, 1998) (Hibbert & Tagg, 2001).

Positionierungsmodelle für das OCR lehnen sich aktuell stark an bereits bekannte Positionierungsmodelle an. Dabei ist zunächst die Frage zu klären, welchen Zweck z. B. der Online-Kanal bei einem schwerpunktmäßig stationären Händler erfüllen soll. Zumeist stehen entweder Marketing-Ziele oder vertriebliche Ziele im Vordergrund. So kann ein Webshop zu großen Teilen aus Informationen für den Shopper bestehen (z. B. mit Produktbeschreibungen, Anleitungen oder Erklärungen) und der Kauf der Produkte nebensächlich sein. Gründe hierfür können sein, dass der Händler nur einen Überblick über das Sortiment geben möchte, der Kauf soll allerdings primär über die stationären Filialen abgewickelt werden. Aus Hersteller-Perspektive ist zu hinterfragen, ob sich die Infrastruktur eines eigenen Webshops aus strategischer und wirtschaftlicher Sicht lohnt oder ob auf bevorzugte Handelspartner verwiesen werden sollte, bei denen die Produkte gekauft werden können.

Diese Frage können sich auch Online Pure Player (d. h. Unternehmen, die bislang allein im Online-Handel tätig waren) stellen, die nach ihrem Start mit dem Online-Shop auch in den stationären Handel vorstoßen wollen.

Darüber hinaus bleibt zu klären, ob diese stationären Geschäfte für die Visibilität und die Verbreitung der Markenbotschaft stehen oder den Fokus auf Zusatzumsatz und Gewinnsteigerung legen.

Bei einer eher vertrieblichen Orientierung mit dem Ziel einer erweiterten Kundenansprache und Umsatzerhöhung gibt es verschiedene Positionierungsmodelle, die für das OCR genutzt werden können. Beispielhaft werden zwei Modelle aufgezeigt, die neben den klassischen Modellen eine Shopper-gerichtete Betrachtung verfolgen:

Purper, Guido „Die Betriebsformen des Einzelhandels aus Konsumentenperspektive“, 2007	Alexander Graf & Holger Schneider „Das E-Commerce Buch: Marktanalysen – Geschäftsmodelle – Strategien“
<ul style="list-style-type: none"> · Erlebnisorientierung · Sortimentsauswahl · Convenienceorientierung · Preisorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> · Einkaufserlebnis · Sortimentsbreite · Sortimentstiefe · Sortimentsaktualisierung · Standort/Kanäle · Ergänzende Dienstleistungen · Hilfestellung/Mitarbeiter · Preis

Tabelle 5: Übersicht Positionierungsmodelle
(Purper, 2007); (Graf & Schneider, 2016)

Auch wenn das Modell von Graf und Schneider mehr Dimensionen enthält, zeigt sich, dass beide auf dieselben Meta-Dimensionen einzahlen. Die konkrete Ausgestaltung dieser Dimensionen erfolgt im 8-Schritte CM-Prozess im Bereich der Taktiken. Die folgende Darstellung zeigt beispielhafte Maßnahmen für diese Meta-Dimensionen auf.

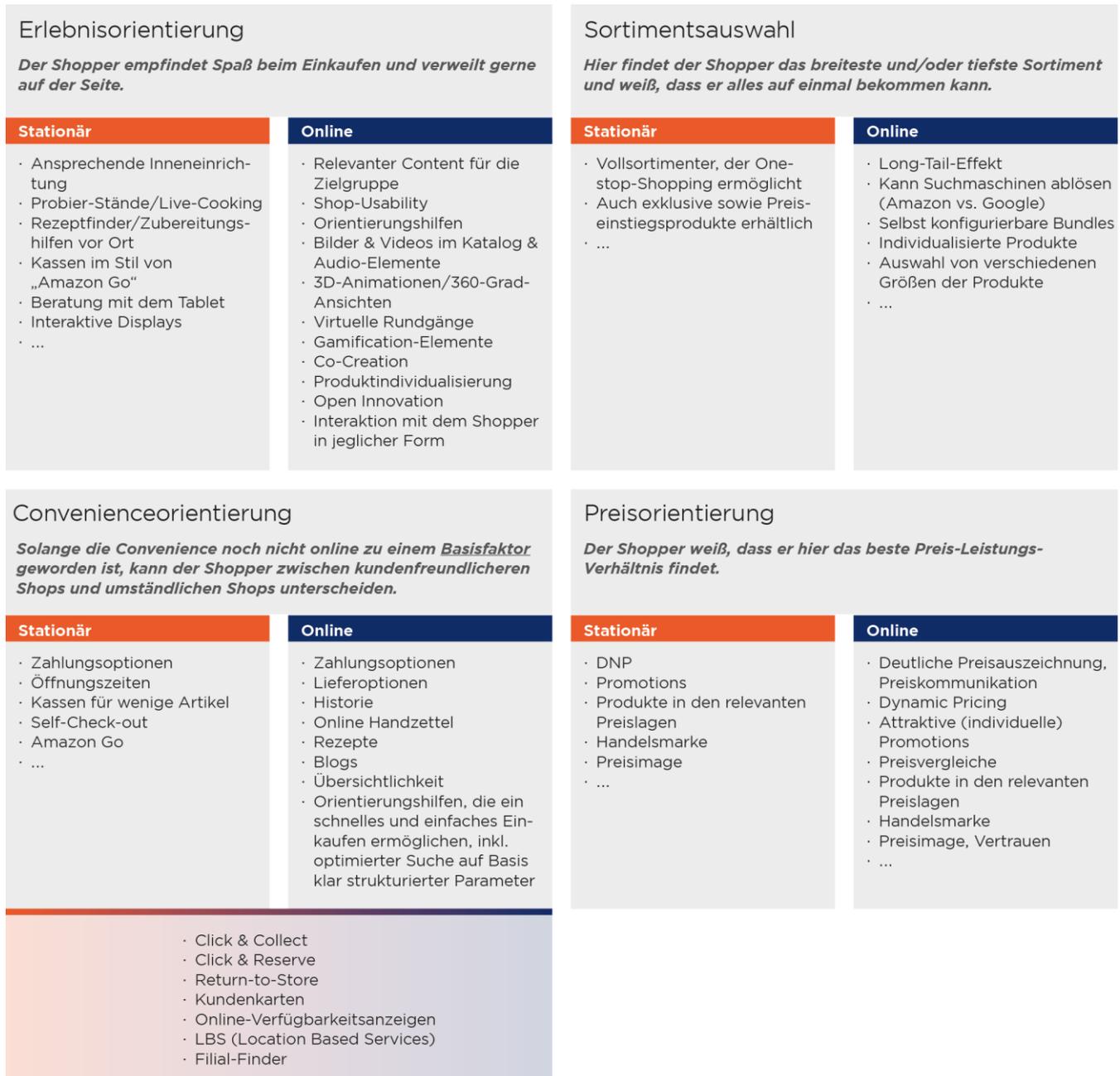


Abbildung 23: Dimensionen unterschiedlicher Positionierungsmodelle
(Darstellung GS1 Germany)

Es gilt zu beachten, dass bei niedrigpreisigeren FMCG-Warengruppen die Preisdimension für einen Online-Shop im Vergleich zu einer höherpreisigen Warengruppe tendenziell weniger als Differenzierungsmerkmal geeignet ist. Zum einen ist der potenzielle Preisvorteil für den Shopper hier zumeist geringer, was sich auch in weniger häufigeren Preisvergleichen ausdrückt, zum anderen lassen auch die Kostenstrukturen im FMCG-Bereich weniger Spielräume für Händler zu.

Obwohl sich die strategische Positionierung eines Händlers in den einzelnen Kanälen unterscheiden kann, sollte sich für den Shopper dennoch ein konsistentes Gesamtbild ergeben. Wenn der Händler beispielsweise stationär einen starken Fokus auf den Preis legt, wäre eine Online-Positionierung mit einer primären Erlebnisorientierung tendenziell schwerer in ein passendes Gesamtbild zu bringen als eine Convenienceorientierung. Der wahrgenommene Markenkern aus Shopper-Sicht muss daher bei der Wahl der

Positionierung der Kanäle beachtet werden. Die folgende Tabelle bietet einen Überblick, inwieweit verschiedene Positionierungen sich ergänzen.

	Erlebnisorientierung	Preisorientierung	Convenienceorientierung	Sortimentsauswahl
Erlebnisorientierung	FOKUS	N	H	H
Preisorientierung	N	FOKUS	M	N
Convenienceorientierung	M	M	FOKUS	H
Sortimentsauswahl	H	N	M	FOKUS

Exemplarische Kundenrezensionen

N = niedrig
M = mittel
H = hoch

Hier macht es mir Spaß einzukaufen und zu stöbern – tolle Auswahl und ansprechende Gestaltung

Erlebnis-Strategie

Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis. Hier bin ich mir sicher, dass ich meine tagtäglichen Produkte zum günstigsten Preis bekomme.

Discount-Strategie

TOP Service – ich konnte per Rechnung bestellen und der Lieferant kam genau dann wann ich es mir gewünscht habe.

Service-Strategie

Beste Auswahl mit top Beratung – so weiß ich was ich am Wochenende schönes für meine Familie zaubere.

One stop shopping

Tabelle 6: Die Interdependenzen zwischen den einzelnen Positionierungen
(Darstellung GS1 Germany)

Die strategische Abstimmung wird im E-Commerce um neue Felder erweitert

Nach der grundlegenden Entscheidung des Händlers, welche Positionierung angestrebt wird, sollte vor dem Start der CM-Zusammenarbeit Einigkeit über die strategische Zielsetzung und die wesentlichen Rahmenbedingungen in der Kooperation mit dem Industriepartner angestrebt werden. Im Omni-Channel-Kontext sind hierfür aufgrund der erhöhten Komplexität infolge der Betrachtung verschiedener Kanäle entsprechende Erweiterungen in der strategischen Abstimmung vorzunehmen.

Es empfiehlt sich – analog dem „klassischen“ CM-Prozess-Ansatz –, die zu klärenden Themenfelder in die Bereiche „Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit“, „Unternehmensstrategien und -ziele“, „Kategoriebezogene Strategien und Ziele“ sowie „Logistikstrategien und -ziele“ zu strukturieren. Anschließend sind grundlegende Fragen im Omni-Channel-Kontext zu klären, wie beispielsweise:

- Soll die Zusammenarbeit sowohl das stationäre als auch das Online-Geschäft umfassen?
- Welche Ressourcen stehen hierfür zur Verfügung?
- Welche Daten können für die jeweiligen Kanäle bereitgestellt werden?
- Welche Ziele und Strategien werden im jeweiligen Kanal verfolgt?
- Welche Zielkunden sollen in den jeweiligen Kanälen angesprochen werden?
- Welche kanalübergreifenden Services sind in der CM-Arbeit zu berücksichtigen?
- Inwieweit müssen Fulfillment-Aspekte in der CM-Arbeit beachtet werden?

Nachfolgend werden die üblicherweise in einer strategischen Abstimmung zu klärenden und in Bezug auf potenzielle Konfliktfelder zu prüfenden Themen nochmals detaillierter aufgebrochen:



Abbildung 24: Inhalte und Klärungspunkte einer strategischen Abstimmung im OCR
(Darstellung GS1 Germany)

4.3 Kategorie-Definition

Die Kategorie-Definition bildet im klassischen CM-Prozess die Grundlage für die Abgrenzung der verschiedenen Warengruppen untereinander, die Strukturierung der Kategorie durch Bildung von Sub-Kategorien und Segmenten aus Shopper-Sicht, die Platzierung der Produkte gemäß der Logik des Kategorie-Entscheidungsbaums bzw. des Suchverhaltens der Shopper und die Benennung der einzelnen Segmente in der Sprache des Kunden. Grundlage hierfür bildet die Identifikation von Shopper-Bedürfnissen und Erkenntnissen über kaufrelevante Kriterien, die der Shopper in seinem Kaufentscheidungsprozess berücksichtigt.

Für den E-Commerce wird angenommen, dass die Kundenbedürfnisse beim Online-Kauf nicht grundlegend andere sind als bei einem Kauf in einer Filiale eines Händlers, was sich in entsprechend vergleichbaren Kaufentscheidungskriterien widerspiegelt. Allerdings kann die Hierarchie der Kaufentscheidungskriterien im Online-Handel von der im stationären Handel abweichen. So kann beispielsweise der Preis aufgrund der hohen Transparenz und schnellen Vergleichbarkeit der Angebote verschiedener Händler im E-Commerce eine höhere Priorität erhalten als in der Filiale.

Die Kategorie-Definition ist im E-Commerce wesentlich flexibler

Der wesentlichste Unterschied bei der Kategorie-Definition für einen Online-Shop im Vergleich zum stationären Handel liegt allerdings in einer deutlich höheren Flexibilität in der Kategorie-Zuordnung und in der hierarchischen Anordnung der Kaufentscheidungskriterien nach ihrer Priorität für den Shopper. Im Filialgeschäft gilt die Grundregel, dass jedes Produkt im Entscheidungsbaum nur an einer Stelle platziert werden sollte, d. h., ein Produkt sollte eindeutig einer Kategorie und einem dazugehörigen Segment zugeordnet werden.

Auf die Platzierung in der Filiale bezogen bedeutet dies, dass Produkte aufgrund der Flächenrestriktionen üblicherweise auch nur an einer Stelle im Markt platziert werden. Sofern es verschiedene

Zuordnungsmöglichkeiten gibt, ist im Zweifel die Zuordnung zu wählen, die von der Mehrheit der Kunden präferiert wird. Als Beispiel hierfür sei die Entscheidung zu nennen, ob Bio-Obst unter der jeweiligen Obstsorte einzuordnen ist oder ob hier das Kriterium „Bio“ einen höheren Stellenwert hat und somit sämtliche Bio-Obstsorten gemeinsam und getrennt von den konventionell erzeugten Obst-Produkten platziert werden. Diese Frage kann je nach Händler-Positionierung und Zielgruppe unterschiedlich beantwortet werden.

Dieser beschriebene Rahmen einer exklusiven Zuordnung von Produkten in einem nach Bedeutung der einzelnen Entscheidungskriterien hierarchisch aufgebauten Kategorie-Entscheidungsbaum wird im E-Commerce deutlich flexibler. Hier kann individuell auf unterschiedlichste Kundenbedürfnisse und Prioritäten in der Kaufentscheidung eingegangen werden. So lassen sich Produkte, die Shopper nicht eindeutig mit nur einer Kategorie in Verbindung bringen, verschiedenen Produktkategorien zuordnen. Somit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass alle Kunden ihr gesuchtes Produkt auch in der Kategorie wiederfinden, in der sie es suchen – sei es über den Kategoriebaum oder über eine Suchanfrage (vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 4.8.2 *Platzierung/Visibilität*).

Nachfolgend ein Beispiel des Online-Händlers Allyouneed Fresh, das die flexiblere Kategoriezuordnung am Beispiel von Bananen darstellt. Über den konventionellen Einstieg über den Kategoriebaum findet der Kunde über die Klickfolge „Obst“ – „Bananen“ sämtliche angebotenen Bananen, inkl. der Bio-Banane. Ein Kunde, der dagegen großen Wert auf die Bio-Zertifizierung seiner Lebensmittel legt, hat dagegen die Möglichkeit, über eine separate Kategorie „BIO Obst & Gemüse“ einzusteigen. In dieser werden dann sämtliche Bio-Artikel angezeigt, neben der Bio-Banane auch weitere Bio-Obst- und -Gemüsesorten. Somit stellt sich für den Händler nicht mehr die Frage, ob Bio-Produkte separat von den konventionell erzeugten Produkten oder zusammen mit der jeweiligen Obst- oder Gemüsesorte platziert werden sollten. Vielmehr lassen sich alle Zielgruppen optimal ansprechen, indem durch Mehrfachzuordnung der betroffenen Produkte eine Doppelplatzierung in beiden Kategorien vorgenommen wird.

Kategorien, Marken & Filter					MHD
Kategorien alle Kategorien Neuheiten (5) Direktsäfte & Smoothies & Frucht... Essreif- Ready to Eat (11) BIO Obst & Gemüse (35) Exotische Früchte (24) Gemüse (193) Obst (48) Bananen (5) Beeren (6) Birnen (2)					
	Banane Reifestufe 4-5, 1 kg []	Chiquita Banane Reifestufe 4-5, 1 kg []	Bio Banane Reifestufe 4-5, 1 kg []	Tomorrow's Kitchen Bananenbox, 1 St	Bio Banane Smoothie Reifestufe 7, 5 Stück (0,24 / Stk)
	[]	[]	[]	[]	[] []
	[]	[]	[]	[]	[] []
	[]	[]	[]	[]	[] []
	[]	[]	[]	[]	[] []

Kategorien, Marken & Filter			Coupon -10%			
Kategorien alle Kategorien Neuheiten (5) Direktsäfte & Smoothies & Frucht... Essreif- Ready to Eat (11) BIO Obst & Gemüse (35) Exotische Früchte (24) Gemüse (193) Obst (48) Bananen (5) Beeren (6) Birnen (2)						
	Bio Banane Reifestufe 4-5, 1 kg []	BIO Obst & Gemüse Bio Avocado Hass, 1 St []	Tomaten Bio Cherrytomaten, 250 g []	Orangen Bio Orangen, 4 St []	Frische Champignons Bio Champignons braun, 200 g []	BIO Obst & Gemüse Bio Speisekarotten Klasse I, 1 kg []
	[]	[]	[] []	[]	[]	[]
	[]	[]	[]	[]	[]	[]
	[]	[]	[]	[]	[]	[]
	[]	[]	[]	[]	[]	[]

Abbildung 25: Beispiel für unterschiedliche Einstiegsmöglichkeiten zum Finden von Bio-Bananen über mehrfache Kategoriezuordnungen
 (https://www.allyouneedfresh.de/, abgerufen Februar 2018)

Neben der Zuordnung zu verschiedenen Kategorien lassen sich Produkte auch über andere Kriterien bündeln, beispielsweise über Themenwelten, Top-Seller, Neuheiten, Empfehlungen des Monats o. Ä. Hierdurch lassen sich Verbundkäufe fördern oder die Auswahlentscheidung erleichtern. Die Analogie hierzu wären im stationären Handel Aktionsflächen, die saison- oder anlassbezogen dynamisch bespielt werden.

Ein Beispiel für unterschiedliche Einstiegsmöglichkeiten in den Webshop liefert die Startseite des Online-Händlers Zooplus, der in der aufgeführten Wochenaktion verschiedene Food- und Non-Food-Produkte unter dem Thema „Fellwechsel bei Hund und Katze“ zusammenfasst. Darüber hinaus bietet er auch direkt Top-Angebote der Woche und einen Einstieg über seine Exklusivmarken an. Dem Kunden werden hierdurch verschiedene Optionen des Kategorieeinstiegs geboten, wodurch im Sinne der Kategorie-Definition zum Teil neue „Kategorien“ wie Wochenangebote, Themen oder Marken geschaffen und Produkte entsprechend zugeordnet werden.



Top Angebote für Ihr Haustier

 <p>12+2 gratis!</p>	 <p>gratis!</p>	 <p>gratis!</p>	 <p>20+4 gratis!</p>
★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
<p>12 + 2 kg gratis! 14 kg Wolf of</p> <p>einzel: [redacted] im Set [redacted]</p>	<p>15 kg Josera + 500 g DogMio Barkis</p> <p>sonst: [redacted] jetzt [redacted]</p>	<p>Royal Canin Feline Katzenfutter im</p> <p>UVP: [redacted] bei uns [redacted]</p>	<p>20 + 4 gratis! 24 x 85 g Royal Canin in</p> <p>sonst: [redacted] jetzt [redacted]</p>

Exklusiv bei zooplus



Abbildung 26: Beispiel für Themeneinstiege, Top-Seller oder Exklusivmarken
(<http://www.zooplus.de>, abgerufen Februar 2018)

Impuls-Kategorien können im E-Commerce über Themenwelten sichtbar gemacht werden

Eine gesonderte Betrachtung im E-Commerce erfordern Impuls-Warengruppen. Bei diesen ist davon auszugehen, dass sie online und offline ähnlichen Kaufentscheidungsbäumen unterliegen, allerdings ist die Übertragbarkeit auf die Suchlogik des Shoppers aufgrund der fehlenden geplanten Suche nicht immer gegeben. Gerade für diese Kategorien, die im stationären Handel von spontanen Impulsen am POS leben, wie z. B. durch Aktionsdisplays oder eine prominente Platzierung in einer stark frequentierten Zone des Marktes,

bieten sich im Online-Shop Bündelungen mit Suchkategorien zu Themenbereichen an. Ansätze für die Steigerung der Sichtbarkeit von Impuls-Kategorien werden vor allem in den Kapiteln der Kategorie-Taktiken aufgezeigt. In der Kategorie-Definition muss jedoch überprüft werden, ob die Produkte z. B. über den Einstieg in Themenwelten gesucht werden, was ein Abweichen von der Logik des Kategorie-Entscheidungsbaums in der Platzierung bedeuten würde.

Bei der Zuordnung von Produkten zu verschiedenen Kategorien oder Themenbereichen sollte zwischen Backend- und Frontend-Systemen unterschieden werden. In der Backend-Struktur, d. h. in den nach innen gerichteten Systemen, sollte der Kategoriebaum online wie die Regalstruktur stationär aus Kundensicht strukturiert und am Kaufentscheidungsprozess angelehnt sein. Die Produkte sollten entsprechend eindeutig zugeordnet sein, um beispielsweise Doppelreportings von Abverkäufen unter verschiedenen Kategorien zu vermeiden. In der Frontend-Struktur, d. h. im für die Shopper sichtbaren Teil eines Webshops, dagegen sollte der Kategoriebaum online nach Kundenbedürfnissen strukturiert sein. Diese können je nach Positionierung des Online-Shops und Art der Warengruppe unterschiedlich ausgeprägt sein (bspw. Priorisierung der Top-Artikel, Kommunikation von Preisvorteilen, Kriterien zur Anzeigenreihenfolge, Hervorhebung saisonaler oder regionaler Besonderheiten). Hierbei ist darauf zu achten, dass Produktzuordnungen zu verschiedenen Kategorien oder Themenbereichen auch tatsächlich relevant für den Shopper sind. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Produkte, die an ungeeigneten Positionen im Webshop erscheinen, die Convenience bei der Auswahlentscheidung beeinträchtigen und dass hierdurch das Risiko eines Kaufabbruchs steigt.

Im E-Commerce hat die Benennung der Kategorie-Segmente eine hohe Relevanz für die Orientierung

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. Hierbei ist es von zentraler Bedeutung, die am häufigsten genutzten Suchbegriffe (Keywords) zu identifizieren und auf die im Online-Shop genutzten Kategorie- und Segment-Begrifflichkeiten zu übertragen. Dies kann über die Auswertung häufig genutzter Keywords auf Suchmaschinen-Seiten, aber auch über die Auswertung der Begriffe über die interne Suche des Webshops erfolgen. Online besteht zudem die Möglichkeit, sich jederzeit und sehr genau anzuschauen, wie der Shopper navigiert und sucht. Diese Erkenntnisse können für die Bezeichnung der Warengruppen, Segmente und Produkte verwendet werden.

Diese Analyse des Shopper-Suchverhaltens gibt nicht nur Indizien für die gewünschte Kategorie-Struktur im Online-Shop, sondern kann auch wertvolle Hinweise für die optimale Strukturierung und Benennung von Warengruppen im stationären Handel liefern. Ein Beispiel, wie durch eine solche Analyse eine noch feingliedrigere Kategorie- und Segmentstruktur gebildet werden kann, liefert nachfolgendes Beispiel von Douglas, in dem die Kosmetik-Kategorie der Schminkepinsel für den Online-Shop weiterentwickelt worden ist. Ausgangspunkt hierfür war das bestehende Sortiment, für das aus dem stationären Handel zunächst die bestehende SAP-Struktur übernommen worden ist. Durch Auswertung der Suchbegriffe über die Shop-eigene Suchfunktion sowie die Auswertung der Suchanfragen über Suchmaschinen im Rahmen der Suchmaschinenoptimierung (SEO) konnten weiter gehende Bedürfnisse und genutzte Wörter für die Produktsuche identifiziert werden. Diese wurden anschließend durch detaillierte Überprüfung des Klickverhaltens und gezielte Kundenbefragungen validiert. Als Ergebnis wurde das Segment der „Sonstigen Pinsel“ in weitere Segmente, wie z. B. Eyelinerpinsel, Augenbrauenpinsel oder Pinselsets, aufgebrochen.



Abbildung 27: Kategorie-Definition auf Basis von Suchbegriff-Analysen
(Douglas, 2017)

Ein weiterer wesentlicher Unterschied im E-Commerce im Vergleich zum stationären Handel ist die Möglichkeit für den Shopper, gänzlich auf die Orientierung über Kategorien zu verzichten und sich direkt über die Produktsuche den Suchkriterien entsprechende Artikel anzeigen zu lassen. Am häufigsten (gemäß u. g. Studie von Statista in 66 Prozent der Fälle) beginnt eine solche Suche über Suchmaschinen, wie z. B. Google, Bing oder Yahoo, von wo aus dann über Anklicken der im Suchergebnis aufgeführten Links Direkteinstiege entweder auf die Start- oder Landingpage des Webshop-Betreibers bzw. sogar direkt auf die Produktseite erfolgen. Einer ähnlichen Mechanik unterliegen auch Preis- oder Produktvergleichsportale, wobei hier der Vergleich von Preisen bzw. Produkteigenschaften stärker im Fokus steht. Die nachfolgende Grafik zeigt die Nutzungshäufigkeit der verschiedenen Plattformen und somit deren Bedeutung im Kaufentscheidungsprozess auf. Auf diese Möglichkeiten, über externe Touchpoints Frequenz auf eine Website zu führen, wird in den Taktik-Kapiteln 4.8.2 *Platzierung/Visibilität* und 4.8.3 *Promotion/Kommunikation* näher eingegangen.

Wie gehen Sie vor, um einen Online-Shop für ein Produkt zu finden?

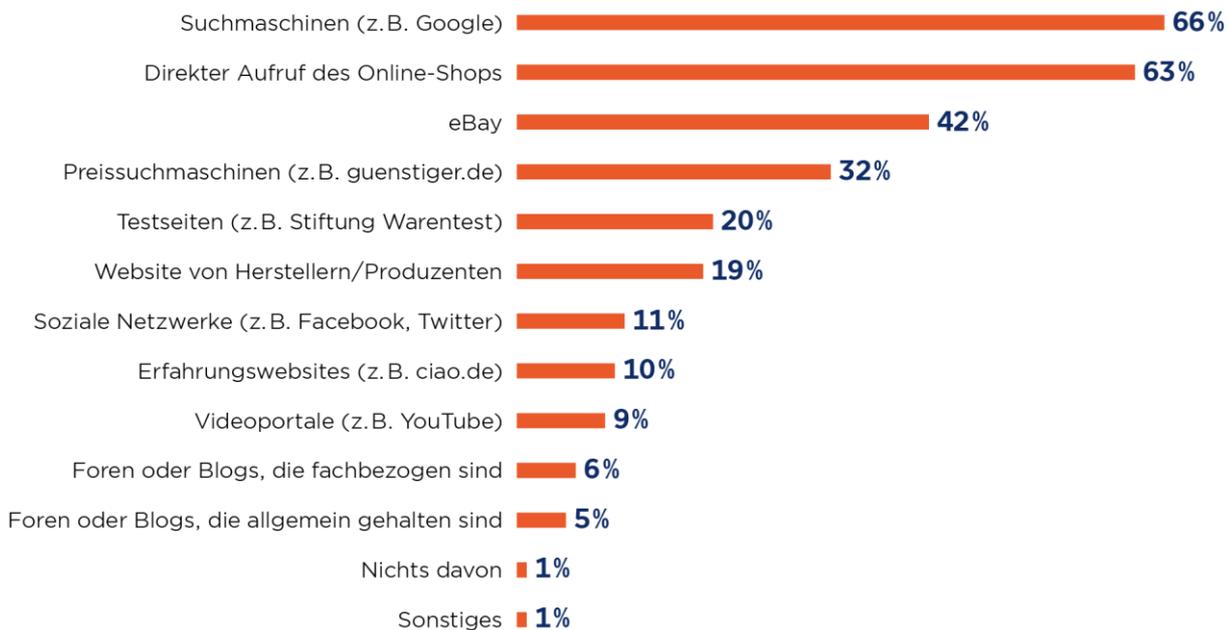


Abbildung 28: Vorgehen bei der Suche nach einem Online-Shop
(Statista Umfrage, 2017)

Die Einstiegsmöglichkeit über eine effektive On-site-Suchfunktion stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor im E-Commerce dar

Noch direkter steuerbar ist für einen Online-Händler die interne (On-page-)Suche, mit der der Kunde sämtliche vom Händler angebotenen Produkte angezeigt bekommt, die anhand der Suchbegriffe geeignet erscheinen. Inwieweit der Shopper über den Kategoriebaum oder über die On-site-Suche einsteigt, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab, z. B. Kenntnis des Webshops und seiner Navigationsstrukturen, persönliche Präferenzen, Shopping-Mission (gezielte Suche vs. Inspiration/„Browsen“) oder Komplexität des Gesamtassortiments. Auch wenn auf diesen Aspekt noch näher im Kapitel 4.8.2 *Platzierung/Visibilität* eingegangen wird, sei an dieser Stelle schon angemerkt, dass gerade bei universell positionierten Online-Händlern bzw. Plattformen oftmals zum Teil weit mehr als die Hälfte der Shopper über die Suche einsteigt, was die Notwendigkeit einer effizienten Suchfunktion unterstreicht.

Die Qualität und die Strukturierung der Suchergebnisse nach Relevanz haben einen signifikanten Einfluss auf die Conversion Rate und die Kundenzufriedenheit. In dem Zusammenhang ist eine fehlerfreie Stammdatenpflege unabdingbar, da ohne sie eine Ausgabe optimaler Suchergebnisse nicht möglich ist. Der E-Commerce „verzeiht“ auch keine kleinen Fehler in der Datenpflege. In einem solchen Fall werden bei der Suche fehlerhaft gepflegte Artikel entweder gar nicht oder unter falschen Kategorien angezeigt. Beides hat direkten Einfluss auf das Kaufverhalten und die Kundenzufriedenheit. Beim Verkauf über externe Plattformen besteht dabei die Herausforderung, dass sich der Händler meist an bestehende Artikel anhängen muss, d. h., er hat hier keinen unmittelbaren Einfluss auf die korrekte Kategoriezuordnung des Ursprungsartikels. Eine Änderung ist i. d. R. nur durch den vorangegangenen Uploader möglich.

Auch über die Qualität des Suchalgorithmus ist eine Differenzierung vom Wettbewerb möglich. Gute Suchmaschinen verzeihen Rechtschreibfehler, machen bereits bei der Eingabe von Suchbegriffen Vorschläge zur Vervollständigung des Suchbegriffs und sind in der Lage, die Semantik der eingegebenen Suchbegriffe richtig zu interpretieren (z. B. die Frage, was der Kunde unter einem generischen Begriff wie „groß“, „leicht“ oder „günstig“ versteht). Ebenso wichtig ist eine Sortierung der Suchergebnisse nach Relevanz, mit dem Ziel, die vermeintlich geeignetesten Produkte unmittelbar in das Sichtfeld des Kunden zu bringen und ihn schnell zum Kauf zu bewegen. Auch dieser Aspekt wird nochmals vertiefend im Kapitel 4.8.2 *Platzierung/Visibilität* aufgegriffen.

Insbesondere, wenn nach Eingabe weit gefasster Suchbegriffe noch eine große Zahl von Produktvorschlägen übrig bleibt oder der Online-Händler ein sehr großes Sortiment anbietet, empfehlen sich ergänzende Produktfilter, mit denen das Angebot weiter eingegrenzt werden kann. Im Hinblick auf die Kategorie-Definition lassen sich sowohl die Suche als auch die Filtersetzung als eine hochgradig individuelle „Kategorie-Definition“ aus Sicht des Shoppers umschreiben. So könnte beispielsweise der Suchbegriff „braune Herrenschuhe Business Größe 43“ bzw. die Festlegung entsprechender Filter als eine Segment-Abgrenzung betrachtet werden, bei der ausschließlich Schuhe übrig bleiben, die den genannten Farb-, Zielgruppen-, Stil- und Größenkriterien entsprechen. Bei der Definition der Filterparameter und deren Anordnung ist eine Berücksichtigung der relevantesten Kaufentscheidungskriterien empfehlenswert, wobei die wichtigsten Filter und die am häufigsten gewählten Kriterien (z. B. Marke, Größe, Farbe) möglichst weit oben und somit im Blickfeld des Shoppers stehen sollten.

Während zum heutigen Zeitpunkt der Einstieg in verschiedene Webshops noch überwiegend gleich für alle Shopper 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. Der Erfolg der Individualisierungsmaßnahmen lässt sich sehr genau durch A/B-Testings, in denen verschiedene Settings in Bezug auf die Shopper-Akzeptanz (oftmals gemessen über die Conversion Rate) sehr zeitnah gemessen werden können, auswerten.

Nachfolgend wird eine mögliche Vorgehensweise für eine Kategorie-Definition im OCR beschrieben.

Schritt 1	Beschreibung des Schrittes im OCR	Methoden
Identifikation der Bedürfnisse & Erwartungen der Shopper	Es ist zu prüfen, ob online und offline die gleichen Bedürfnisse und Erwartungen der Kategorie zugrunde liegen. Generell ist aber davon in der Regel auszugehen, dass die Bedürfnisse und Erwartungen sich nicht massiv je Kanal unterscheiden. (Besonderheit in der Umsetzung: Impulswarengruppen)	Shopper Insights durch Shopper-Studien
Schritt 2		
Definition der zugehörigen Artikel in einer Warengruppe	Es ist mit dem Shopper zu prüfen, ob stationär und online noch die gleiche Zuordnung der Artikel gilt bzw. ob Mehrfachzuordnungen im Online-Shop einen Mehrwert bieten würden. Insb. die neuen Artikel, die online nun gelistet werden, sind zu überprüfen.	Z.B. Mapping
Schritt 3		
Strukturierung der Kategorie aus Kundensicht	Nach wie vor kann der CDT zur Strukturierung der Kategorie auch im Online-Bereich verwendet werden. Dennoch ist im nächsten Schritt zu prüfen, inwieweit Produkte doppelt platziert werden können, also eher in einer Matrix-Sortierung angeordnet werden – z. B. über Themen-Ansatz.	Kaufentscheidungsbaum (engl.: Category Decision Tree (CDT))
Schritt 4		
Benennung der Kategorie	Die Benennung der Kategorie oder der Segmente erfolgt online dynamischer als im stationären Bereich. On-Site-Ergebnisse sowie Auswertungen, z. B. aus Google Trends, können tagesaktuelle Keywords liefern.	Shopper-Studien On-Site-Erhebungen

Abbildung 29: Vorgehensweise bei der Kategorie-Definition im OCR
(Darstellung GS1 Germany)

Auch in der kooperativen CM-Arbeit im Online-Bereich sollte der Hersteller dem Handelspartner (soweit vorhanden) Ergebnisse in Bezug auf Bedürfnisse und Kaufentscheidungs-/Suchverhalten der Shopper sowie in Bezug auf die Benennung der Kategorien und ihrer Komponenten zur Verfügung stellen. Hierdurch kann ein Mehrwert für die Erstellung einer Shopper-gerechten Kategoriebaum-Struktur und eines den Entscheidungskriterien entsprechenden Filtersystems geschaffen werden. Derartige Insights können zudem eine Grundlage für den benötigten Content-Umfang für die Kategorie sowie Ansätze für Themenvermarktungen bilden. Umgekehrt können auch Ergebnisse interner Analysen des Händlers (z. B. Suchbegriffe ohne Ergebnisse oder Bounce Rates, d. h. Kaufabbrüche aufgrund nicht gefundener Produkte) dem kooperierenden Hersteller Ansätze für Handlungsempfehlungen liefern und sollten daher ausgetauscht werden.

Empfehlungen für die Kategorie-Definition im E-Commerce/OCR:

- Der Kategoriebaum des Webshops sollte gemäß Kaufentscheidungsbaum aufgebaut sein.
- Einfachheit ist entscheidend:
 - Kaufentscheidungskriterien sollten in nach Relevanz absteigender Reihenfolge als Filter angeboten werden, um die Produktauswahl zu erleichtern.
 - Filterangebot sollte so umfassend wie nötig, aber so begrenzt wie möglich sein.
 - Es sollte sichergestellt sein, mit möglichst wenigen Klicks bis zum Kauf zu gelangen (über Kategoriebaum oder Suche).
 - Bilder ermöglichen eine schnelle, intuitive Orientierung.
- Andere Einstiegsmöglichkeiten sollten dort geschaffen werden, wo ein Mehrwert für den Shopper geschaffen werden kann:
 - Themenwelten nach Zielgruppen
 - Top-Seller-Listen
 - Verschiedene Sortiermöglichkeiten (z. B. Relevanz, Top-Seller, Preis, Name, Kundenbewertung)
 - Kategorie-Definition nach Kaufanlässen oder Verwendung
- Als zentraler Bestandteil einer Kooperation zwischen Hersteller und Händler sollten relevante Suchbegriffe und eine entsprechende Produktzuordnung festgelegt sowie relevante Filterkriterien definiert werden.

4.4 Kategorie-Rolle

Mit der Zuordnung von Kategorie-Rollen legt der Händler die strategische Bedeutung der einzelnen Kategorien innerhalb seines Gesamtportfolios fest. Im 8-Schritte-CM-Standard werden folgende Rollen genutzt:

Profilierungs-Kategorie	Pflicht-Kategorie	Ergänzungs-Kategorie	Saison-Kategorie
<ul style="list-style-type: none"> · Dient der Imagebildung des Händlers · Differenzierung vom Wettbewerb · Steht im Fokus des Shoppers · Schwerpunkt auf Kundenbindung (Loyalität) 	<ul style="list-style-type: none"> · Hoher Erwartungswert beim Shopper · Standards in Qualität und Preis · Eckartikel im „Relevant Set“ = meinungsbildend 	<ul style="list-style-type: none"> · Ergänzende Warengruppe, um ein „One-Stop Shopping“ zu ermöglichen · Artikel werden von Shoppern „mitgekauft“ · Steht beim Händler weniger im Fokus 	<ul style="list-style-type: none"> · Begrenzt verfügbare Kategorie, z. B. Ostern, Weihnachten · Wird spontan gekauft · Wird unregelmäßig zusätzlich gekauft

Tabelle 7: Übersicht Kategorie-Rollen
(Darstellung GS1 Germany)

Für die Festlegung von Kategorie-Rollen werden üblicherweise quantitative und qualitative Analysen durchgeführt, um die Bedeutung der Kategorie für

- Zielkunden
- Händler
- Wettbewerber und
- im Markt

zu ermitteln.

Diese Rollendefinitionen sind generell auf den Online-Bereich übertragbar. Allerdings sind die Kriterien zur Ermittlung der Rolle andere als im stationären Handel, da für den Online-Handel nicht die gleichen Kennziffern für die quantitative Analyse zur Verfügung stehen (vgl. hierzu auch die weiteren Ausführungen in den Kapiteln 4.5 *Kategorie-Bewertung* und 4.6 *Kategorie-Ziele*). Zudem sollten für den Omni-Channel-Handel auch Aspekte wie die Bedeutung des Online-Angebots für das stationäre Geschäft oder auch die Online-Affinität der Kategorie berücksichtigt werden.

Eine modifizierte Zuteilungs-Matrix für die Rollenfestlegung eines Online-Shops könnte beispielsweise folgende Kennziffern beinhalten:

Rollenfindung	Profilierung	Pflicht	Ergänzung	
Wie hoch ist die Reichweite (Käuferpotenzial Gesamtmarkt) der Kategorie absolut?	Hoch	Hoch/Mittel	Mittel/Niedrig	Zielkunden
Wie hoch ist die Einkaufshäufigkeit der Kategorie?	Hoch	Hoch/Mittel	Mittel/Niedrig	
Wie hoch sind die Ø-Jahres ausgaben pro Käufer in der Kategorie?	Hoch	Hoch/Mittel	Mittel/Niedrig	
Wie hoch ist die Affinität der Zielgruppe in der Kategorie?	Hoch	Hoch/Mittel	Mittel/Niedrig	
Wie hoch sind die Gesamtausgaben (Umsatzpotenzial/HH-Panel-Daten) in der Kategorie?	Hoch	Hoch/Mittel	Mittel/Niedrig	
Wie hoch sind die Online-Umsätze des Händlers in der Kategorie?	Hoch	Hoch/Mittel	Mittel/Niedrig	Händler
Wie hoch ist der wertmäßige Online-Anteil des Händlers in der Kategorie ggü. dem Schnitt aller Kategorien?	Hoch	Hoch/Mittel	Mittel/Niedrig	
Wie hoch ist die Handelsspanne des Händlers (%) in der Kategorie? (Schätzung)	Niedrig	Mittel	Hoch	
Ist die Kategorie geeignet, um sich als Händler über einen hohen Verbrauchernutzen in der Kategorie bzw. in den Teilen davon gegen den Wettbewerb zu differenzieren ? (Qualitative Einschätzung)	Hoch	Mittel	Niedrig	
Wie hoch ist die Relevanz des Online-Shops für das stationäre Geschäft? (ROPO-Analyse)	Hoch	Hoch/Mittel	Mittel/Niedrig	
Ist die Kategorie von besonderer Wichtigkeit für einen der Hauptwettbewerber? (Wettbewerber UPA bzw. Priorisierung der Kategorie beim Wettbewerb: Sortimentsgröße, Vermarktung, Platzierung, Services, Page Impressions, SE-Ranking)	Mittel/Niedrig	Hoch/Mittel	Mittel/Niedrig	Wettbewerb
Wie hoch ist die Online-Affinität der Kategorie? (Bereitschaft zum Online-Kauf, Online-Anteil am Gesamtumsatz)	Hoch	Hoch/Mittel	Mittel/Niedrig	Markt
Wie wird das zukünftige Marktwachstum (Umsatz) der Kategorie eingeschätzt?	Hoch	Mittel/Niedrig	Mittel/Niedrig	

Abbildung 30: Zuteilungsmatrix für den Online-Kanal
(Darstellung GS1 Germany)

Wie später in den Taktikfeldern noch näher erläutert wird, ist die Umsetzung der Kategorie-Rolle im E-Commerce eine andere. Beispielsweise kann eine hohe Sichtbarkeit von Profilierungs-Kategorien sowohl über eine prominente Anordnung innerhalb des Kategoriebaums als auch über Themenwelten geschaffen und über eine verstärkte Bewerbung, z. B. über Newsletter, verstärkt werden. Darüber hinaus bestehen gerade im Online-Handel Möglichkeiten, eine Profilierung über eine noch größere Sortimentsbreite und -tiefe zu erzielen. Auch zusätzlicher Content, Empfehlungen sowie Gamification- oder Beratungsangebote sind mögliche Elemente einer Profilierungs-Kategorie im Webshop.

Die Rollenfestlegung kann im E-Commerce dynamischer erfolgen als im stationären Handel

Aufgrund der vielfältigen Möglichkeiten, den Aufbau des Webshops kurzfristig zu verändern, kann auch der Prozess der Rollendefinition im E-Commerce wesentlich dynamischer erfolgen als im stationären Handel, wo die Rollenvorgabe zumeist strategisch längerfristig fixiert wird. Beispielsweise könnte im Online-Shop eine Kategorie temporär durch intensive Vermarktung über Themenseiten oder durch Erhöhung der Online-Marketing-Investitionen als Profilierungs-Kategorie in den Vordergrund gestellt werden, anschließend aber wieder als Pflicht-Kategorie weitergeführt werden. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, die Rollendefinition durch Individualisierung/Personalisierung zu ergänzen. So könnte z. B. eine Ergänzungs-Kategorie,

die von einem Kunden eines Webshops dort überproportional oft im Vergleich zu anderen Kategorien gekauft wird, in ihrer Darstellung für diesen Kunden priorisiert und entsprechend eher die Rolle einer Pflicht- oder gar Profilierungs-Kategorie einnehmen, um den Kundenpräferenzen optimal zu entsprechen.

Im stationären Handel empfiehlt es sich, vor allem aufgrund der notwendigen Investitionen zur Differenzierung (Sortimente, Regalsysteme, Promotions, Pricing), nur etwa 5–10 Prozent aller Warengruppen als Profilierungs-Kategorien zu führen. Die Mehrzahl der Warengruppen (ca. 55–60 Prozent) sollte als Pflicht-Kategorien geführt und durch Ergänzungs- und Saison-Kategorien (je ca. 15–20 Prozent) abgerundet werden. Generell ist festzuhalten, dass im Online-Handel die Rollendefinition fast ausschließlich durch das Fulfillment limitiert ist. Aufgrund der erweiterten Möglichkeiten, Sortimente im E-Commerce auszuweiten und Kategorien mit geringerem Aufwand aufzuwerten, unterliegt die Rollenvergabe dort geringeren Restriktionen als im stationären Handel. Die prozentuale Verteilung der Rollen kann durch die strategische Positionierung stärker variieren, sodass die o. g. Anteiligkeiten der verschiedenen Rollen für den E-Commerce nicht mehr als Rahmen gelten. Eine Erlebnispositionierung als Beispiel könnte einen höheren Anteil an Profilierungs-Rollen zur Folge haben.

Im OCR sollten Kategorie-Rollen kanalübergreifend abgestimmt und online tendenziell vergleichbar mit den Rollen des Stationärgeschäfts sein, insbesondere in den Profilierungs-Kategorien, um einen einheitlichen Markenkern zu kommunizieren. So eignen sich besonders die Profilierungs-Kategorien im stationären Geschäft, um online erweiterte Sortimente anzubieten. Auf solche sogenannten „Long-Tail-Sortimente“ könnte z. B. am Regal verwiesen werden, um die Kompetenz in der Kategorie zu untermauern.

Differenzierung bietet sich dort an, wo Käuferstrukturen zwischen den Kanälen signifikant unterschiedlich sind oder im Webshop andere Produktdarstellungsmöglichkeiten bestehen, z. B. bei sperrigen oder hochpreisigen Artikeln, die sich im stationären Handel nicht wirtschaftlich darstellen lassen.

4.5 Kategorie-Bewertung

Ziel der Kategorie-Bewertung ist die Identifikation von Umsatzwachstumspotenzialen für die Kategorie und Identifikation von Hebeln, wie diese realisiert werden können. Im stationären Handel haben sich mit der Fair-Share- bzw. der UPA(Umsatzpotenzialausschöpfungs)-Methode Potenzialermittlungsansätze etabliert, die über ein Benchmarking den potenziellen Mehrumsatz quantifizieren, sofern der Benchmark-Vergleichswert erreicht wird. Während die Fair-Share-Methode auf Handelspanel-Daten aufbaut und intern die Marktanteile des Händlers in verschiedenen Kategorien miteinander vergleicht, lässt die auf Haushaltspanel-Zahlen aufbauende UPA-Methode ein externes Benchmarking mit anderen Händlern auf Basis der individuellen Händler-Umsatzpotenziale zu.

	Fair Share Methode	UPA Methode (Umsatzpotenzialausschöpfung)
Wesentliche Kennzahlen	Umsatz und Marktanteil	Umsatzpotenzial ¹ und Umsatzpotenzialausschöpfung ²
Benchmarking-Methode	I. d. R. Internes Benchmarking (Vergleich von Kategorie-Komponenten)	Externes Benchmarking (Vergleich mit direkten Wettbewerbern für eine bestimmte Kategorie-Komponente)
Daten-Basis	Handelspanel	Haushaltspanel

¹ Umsatzpotenzial = Kategorie-Umsatz im Markt durch Käufer, die auch Kunden der Einkaufsstätte sind

² UPA = Marktanteil bezogen auf das Umsatzpotenzial, d. h. Kategorie-Umsatz der Einkaufsstätte/Umsatzpotenzial

Umsatz-Wachstums-Potenzial			
Händler-Umsatzwachstumspotenzial in unterdurchschnittlichen Kategorie-Komponenten beim Erreichen des „Fair Share“ (Benchmark-Marktanteil, in der Regel Marktanteil des Händlers am Gesamtmarkt, z. B. FMCG)			
Umsatz-Wachstums-Potenzial (EUR)	=	$\left(\text{Fair Share (\%)} - \text{Händler Marktanteil in Kat.-Komponente (\%)} \right)$	× Markt volumen in Jahr 1 (EUR)
Umsatz-Wachstums-Potenzial			
Händler-Umsatzwachstumspotenzial in unterdurchschnittlichen Kategorie-Komponenten beim Erreichen der Ziel-Umsatzpotenzialausschöpfung (Ziel-UPA = Benchmark-Wert, der durch einen Wettbewerbsvergleich in einer spezifischen Subkategorie bzw. in einem spezifischen Segment, Subsegment usw. abgeleitet wird.)			
Umsatz-Wachstums-Potenzial (EUR)	=	$\left(\text{Ziel-UPA (\%)} - \text{Händler UPA in Kat.-Komponente (\%)} \right)$	× Umsatzpotenzial Händler (EUR)

Abbildung 31: Methoden zur Ermittlung von Umsatzwachstumspotenzialen
(Darstellung GS1 Germany)

Für den Online-Markt liegen Haushalts- und Handelspanel-Daten zum Teil noch nicht im gleichen Umfang vor wie für den stationären Handel

Für die Kategorie-Bewertung im E-Commerce ist zu berücksichtigen, dass Handelspanel-Zahlen für den Online-Gesamtmarkt noch nicht im gleichen Umfang verfügbar sind wie für stationäre Vertriebskanäle. Während für zahlreiche Non-Food-Kategorien Online-Handelspanel-Daten durch die GfK angeboten werden, befindet sich für FMCG-Kategorien ein solches Panel noch in der Aufbauphase. Aktuell werden durch IRI die Abverkaufdaten führender Online-Händler in Kategorien der selektiven Kosmetik, Körperpflege und Wasch-/Putz- und Reinigungsmittel erfasst. In Kategorien mit vorliegenden Handelspanel-Daten ist somit eine Fair-Share-Analyse für einen Online-Shop analog der Vorgehensweise bei einer Kategorie-Bewertung für den stationären Handel bereits möglich. Für die in einem Handelspanel nicht erfassten Warengruppen sind dagegen noch keine validen Online-Gesamtmarktgrößen und entsprechend keine Marktanteile eines Händlers in den einzelnen Kategorien bzw. Segmenten ermittelbar, wie dies für die Fair-Share-Methode erforderlich wäre.

Haushaltspanel-Daten (von GfK oder Nielsen) und die damit verbundene UPA-Analyse lassen sich dagegen grundsätzlich auch für die Kategorie-Bewertung für Online- und/oder Omni-Channel-Händler verwenden. Hierbei ist allerdings die Fallzahlgröße kritisch zu prüfen, insbesondere für kleinere Händler und in Kategorien mit noch geringen Online-Anteilen und entsprechend wenig erfassten Kaufakten (v. a. im Bereich FMCG).

Einen Ansatz, wie für Omni-Channel-Händler über die UPA-Auswertung Potenziale auf Kanal- und Käufer-Ebene ermittelt werden können, hat die GfK entwickelt. Eine ausreichende Fallzahl auf Account-Ebene vorausgesetzt, lässt sich eine Kategorie-Bewertung in folgenden drei Schritten durchführen:

1. Kategorie-Bewertung auf Account-Ebene: Vergleich der Umsatzpotenzialausschöpfung verschiedener Händler untereinander (= etablierter Ansatz aus dem stationären Handel)

2. Kategorie-Bewertung im Online- vs. Offline-Split: Vergleich der UPA Online vs. Offline in der Händlerbetrachtung untereinander
3. Kategorie-Bewertung auf Käufer-Ebene: Betrachtung der Omni-Channel-Zielgruppen des Händlers in Bezug auf ihre Kanalnutzung und ihre Nebenausgaben im Gesamtmarkt (Online und Offline)

Nachfolgend wird hierfür ein anonymes Beispiel für eine solche Analyse dargestellt. In der UPA-Analyse im Online- vs. Offline-Split würde hierbei offensichtlich, dass Händler A zwar im Wettbewerbsvergleich eine relativ gute UPA im Online-Kanal vorweisen kann, allerdings Defizite in der Potenzialausschöpfung in seinen Filialen aufweist. Händler B wäre in diesem Beispiel der am stärksten performende Wettbewerber, der als Benchmark zur Potenzialberechnung dienen könnte.

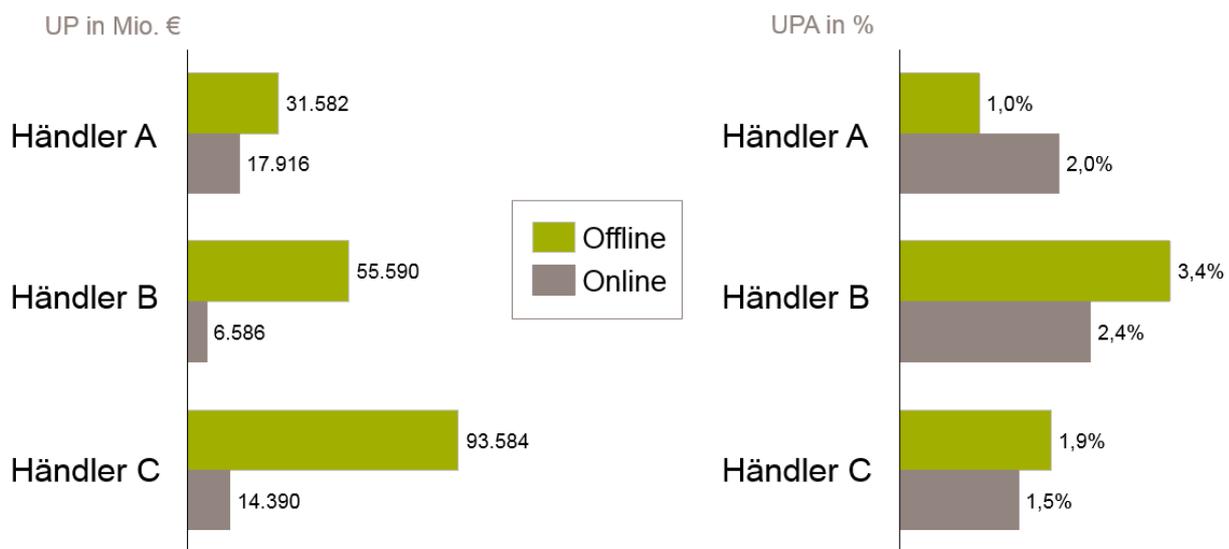


Abbildung 32: Anonymes Beispiel einer Kategorie-Bewertung im Online- vs. Offline-Split (GfK, 2018)

Durch eine Betrachtung der Käufer-Ebene lassen sich anschließend die Käuferstrukturen des Händlers in die Cluster Exklusiv-Käufer Offline, Omni-Channel-Käufer und Exklusiv-Käufer Online unterteilen und nach Segmentierungsmodellen bewerten. In diesem Beispiel spricht der Händler in seinen Filialen vor allem die Vertreter älterer Lebenswelten mit einer mittleren Qualitätsorientierung an, während jüngere Shopper-Typen mit hoher Qualitätsorientierung vor allem kanalübergreifend beim Händler einkaufen.

Auszug Soziodemografie

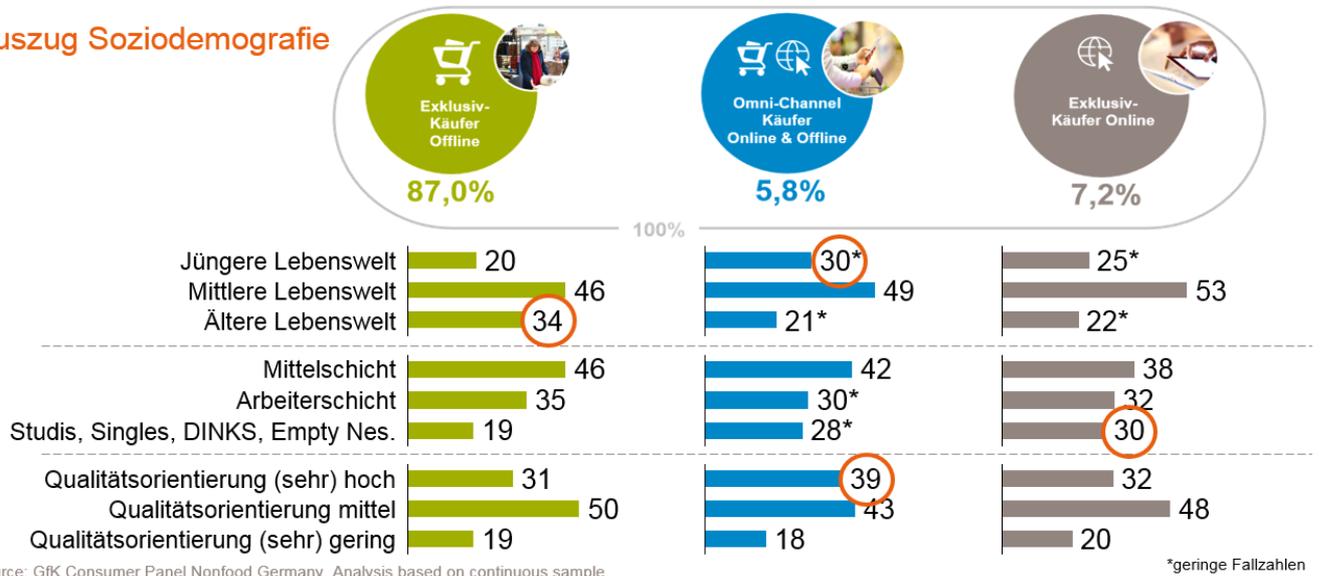


Abbildung 33: Beispiel einer Betrachtung der Käuferstrukturen eines Händlers nach Kanalnutzung (GfK, 2018)

Durch eine nach Käuferclustern differenzierte Nebenausgabenanalyse lässt sich darüber hinaus ermitteln, an welche Wettbewerber der Händler Käufer verliert. Hierdurch können Hauptkonkurrenten im stationären bzw. im Online-Geschäft identifiziert werden.

Nebenausgaben
(von Kunden des Händlers im Gesamtmarkt)

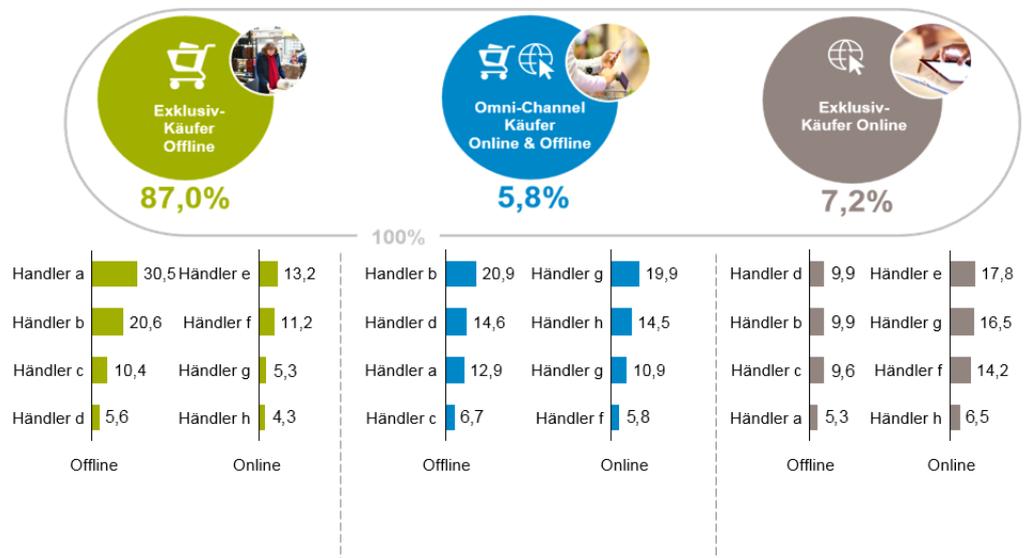


Abbildung 34: Beispiel einer kanalspezifischen Nebenausgabenanalyse nach Kundenclustern (GfK, 2018)

Durch die aufgezeigten Analyseansätze lassen sich Hinweise auf Entwicklungspotenziale in der Kanal- und Zielgruppenbetrachtung sowie ein besseres Verständnis über das Wettbewerbsumfeld gewinnen. Hierdurch lassen sich kanalspezifische Lösungen zur Verbesserung der Potenzialausschöpfung entwickeln.

Bei der Nutzung von Haushaltspanel-Analysen ist auch im E-Commerce bzw. OCR zu beachten, dass ein hoher Anteil von Kleinunternehmer- oder Cross-Border-Bestellungen, die nicht im Haushaltspanel erfasst werden, die Aussagekraft der Analyse für hiervon stark betroffene Händler einschränken kann. Daher sollte in solchen Fällen ergänzend immer eine Bewertung des Einflusses externer Faktoren vorgenommen werden.

Zu hinterfragen ist bei der UPA-Analyse zudem, 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, wo eine Ausweitung der Kundenbasis zumeist nur über Expansion und/oder Marketing-Maßnahmen erreicht werden kann. So können beispielsweise ein Webshop über das Suchmaschinenmarketing oder Preisvergleichsportale auch für Shopper sichtbar werden, die diesen bei ihren Recherchen zuvor nicht im „Relevant Set“ hatten. Zudem stellt auch das Umsatzvolumen des stationären Handels ein Potenzial für einen Online-Shop dar, sofern es ihm gelingt, sein eigenes Angebot erfolgreicher zu vermarkten und den Shopper davon zu überzeugen, seinen Bedarf über den Online-Shop anstelle einer Filiale zu decken. Da für Online-Shops nicht nur die Ausschöpfung ihres bestehenden Käuferpotenzials, sondern insbesondere dessen Ausbau ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, kann es bei Anwendung der UPA-Methode sinnvoll sein, die Marktbasis entsprechend anzupassen und auch das Umsatzpotenzial des stationären Handels miteinzubeziehen.

Spezielle Online-Panels erlauben eine Nachverfolgung der Shopper Journey und eine Identifizierung relevanter Touchpoints

Erweiterte Möglichkeiten, Erkenntnisse über das Nutzungsverhalten und die Soziodemografie von Online-Shoppern zu gewinnen, bietet das Nielsen Online bzw. Mobile Panel. Dieses misst ganzheitlich den Clickstream in der Nutzung von Websites und Apps und erlaubt somit die Verfolgung des kompletten Pfades des Nutzers von der ersten Internetrecherche bis zum Kaufabschluss. Hierdurch lassen sich beispielsweise die nachfolgend aufgeführten Fragen beantworten und auch typische Shopper Journeys nachverfolgen.

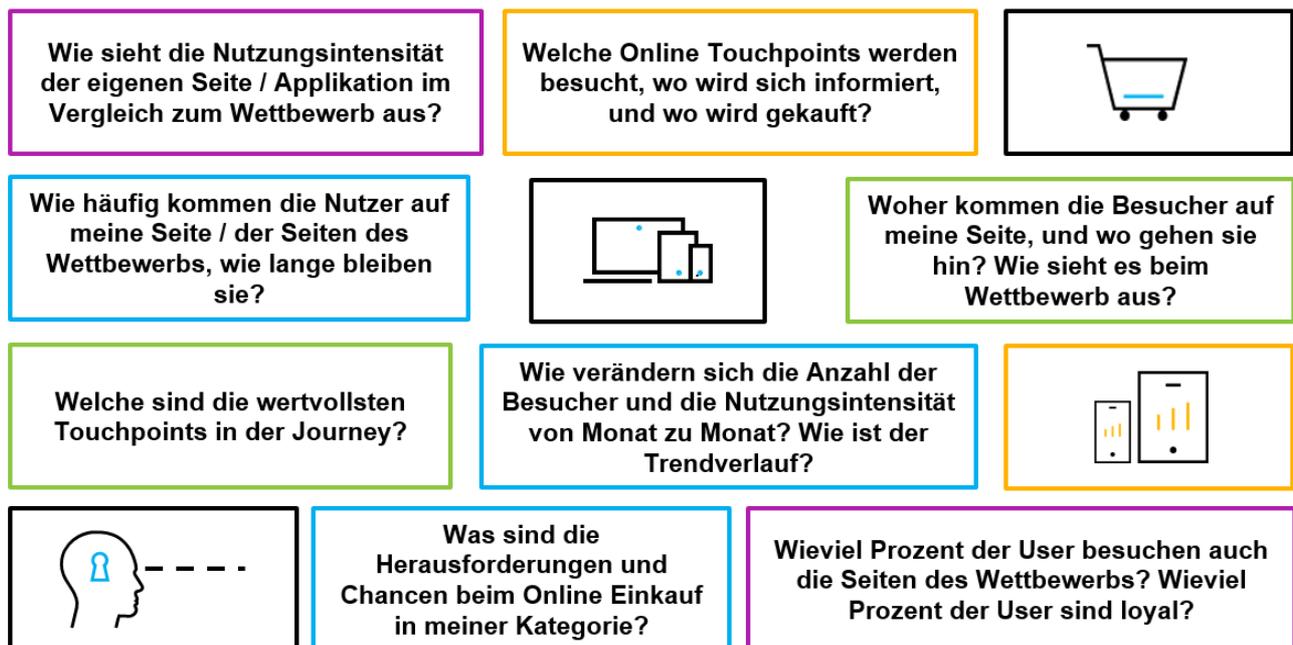


Abbildung 35: Auszug aus Fragen, die durch das Nielsen Online- und Mobile Panel beantwortet werden können

(The Nielsen Company, 2018)

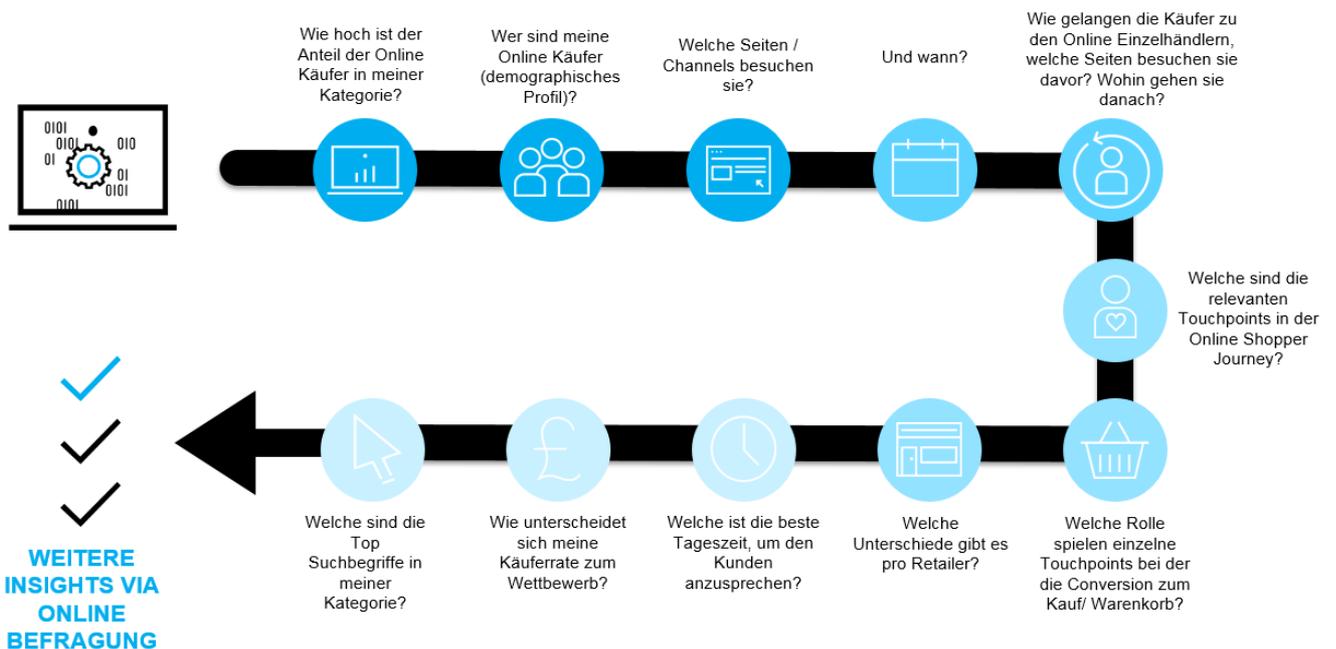


Abbildung 36: Fragestellungen für die Nachverfolgung der Shopper Journey
(The Nielsen Company, 2018)

Für eine vollständige Betrachtungsweise im OCR empfiehlt sich allerdings, auch stationäre Touchpoints in der Shopper Journey mitzuberücksichtigen, da gerade diese bei Omni-Channel-Händlern einen wesentlichen Mehrwert für den Shopper gegenüber reinen Online-Händlern darstellen. Die detaillierte Nachverfolgbarkeit dieser kanalübergreifenden Shopper Journey ist aktuell jedoch nur bedingt möglich, z. B. wenn sich ein Shopper in einer Filiale über seine Kundenkarte identifiziert und eine Verbindung zu den Online-Interaktionen hergestellt werden kann. Über ein Haushaltspanel lässt sich die kanalübergreifende Shopper Journey bereits rudimentär erfassen, da in der Datenerhebung auch abgefragt wird, inwieweit sich die Panelteilnehmer vor dem Kauf online oder in einer Filiale informiert haben. Für detailliertere Untersuchungen und zur Identifikation der relevantesten Touchpoints sind hingegen individuelle Studien erforderlich.

Für den E-Commerce existieren weitere Datenquellen, die alternativ oder ergänzend zu Handelspanel-Daten genutzt werden können

Neben den Haushalts- und Handelspaneldaten werden für den E-Commerce zusätzliche Kennziffern spezialisierter Dienstleistungsunternehmen angeboten. So bietet beispielsweise das Unternehmen metoda auf Basis von Algorithusberechnungen Absatz- und Umsatz-Daten bzw. Marktanteile von Amazon auf Kategorie- (gemäß Kategorie-Definition von Amazon) und Artikel-Ebene an. Auch wenn es infolge der Berechnungsmethodik zu Unschärfen im Vergleich zu direkt reporteten Abverkaufszahlen kommen kann und Amazon nur einen Ausschnitt des gesamten Online-Marktes darstellt, können diese Zahlen aufgrund der hohen Marktbedeutung von Amazon als Indikator für die Nachfrage im Online-Kanal dienen. Sie können somit grundsätzlich als Alternative oder Ergänzung zu Handelspanel-Zahlen in Erwägung gezogen werden, um sowohl einen Näherungswert für das Marktvolumen als auch Erkenntnisse über Top-Seller-Artikel zu gewinnen. Diese Zahlen lassen zudem auch Näherungswerte für eine Marktabdeckungsanalyse im Rahmen der Sortimentsoptimierung zu, auf die im Kapitel 4.8.1 *Sortiment* noch eingegangen wird.

Omni-Channel-Händler können Potenziale auch pragmatisch durch interne Kennziffernvergleiche ableiten

Auch pragmatische Ansätze im Vergleich von Performance-Kennziffern Online vs. Stationär bzw. Online-Umsatzanteile beim Händler im Vergleich zum Gesamtmarkt können durchaus Ansätze zur Potenzialermittlung liefern. Beispiele hierfür:

- Vergleich Kategorie-Entwicklung Online vs. Stationär: Sind hier unterschiedliche Trends zu beobachten, gilt die Frage, ob es sich dabei um eine Verschiebung der Kanalpräferenzen handelt oder ob das Potenzial des sich schlechter entwickelnden Kanals noch nicht vollständig ausgeschöpft ist.
- Entwicklung der Wiederkaufsraten Online vs. Stationär: Dieser Vergleich lässt Rückschlüsse auf die Kundenzufriedenheit in den Kanälen zu.
- Vergleich Online-Anteil des Händlers in der Kategorie vs. Online-Kategorieanteil im Gesamtmarkt: Wenn der Händler in einer Kategorie noch über einen geringeren Online-Anteil verfügt als die Kategorie im Gesamtmarkt, könnte dies ein Indiz für weiteres Wachstumspotenzial für den Online-Shop sein.
- Vergleich der Kategorie-Umsatz-Anteile im Online-Shop vs. Filialgeschäft: Kategorien mit unterproportionalen Umsatzanteilen in einem Kanal sollten näher auf Wachstumspotenziale geprüft werden. Im unten dargestellten fiktiven Beispiel könnte vor allem die Kategorie D im Online-Shop des Händlers Entwicklungspotenziale aufweisen.



Abbildung 37: Pragmatischer Vergleich von Kategorie-Umsatzanteilen im Online-Shop vs. Filialgeschäft

(Darstellung GS1 Germany)

- In Anlehnung an die Fair-Share-Analyse könnten auch die Online-Anteile in verschiedenen Kategorien mit dem Online-Anteil am Gesamtumsatz des Händlers verglichen werden. Letzterer dient dabei als Benchmark, und Wachstumspotenziale werden vor allem in den Kategorien mit unterdurchschnittlichen Online-Anteilen gesehen. Aus der Berechnung des Zusatzumsatzes, sofern der Online-Anteil den Benchmark-Anteil erreicht, lassen sich – analog zur Fair-Share-Methode – Umsatzwachstumspotenziale errechnen. Im nachfolgenden fiktiven Beispiel wäre demnach das Umsatzwachstumspotenzial für den Online-Shop in Kategorie D am höchsten und könnte auf 100.000 € quantifiziert werden.

Unterwarengruppe	Gesamtumsatz Online + Stationär	Umsatz Online-Shop	Anteil Online am Gesamtumsatz in %	Diff. Online-Kategorie-Anteil zu Benchmark	Umsatzwachstumspotenzial gem. Fair Share Methode OCR intern
Umsatz Gesamtsortiment	2.500.000.000	50.000.000	2,00%		
Kategorie A	15.000.000	350.000	2,33%	-0,33%	-50.000
Kategorie B	15.800.000	300.000	1,90%	0,10%	16.000
Kategorie C	11.000.000	200.000	1,82%	0,18%	20.000
Kategorie D	12.500.000	150.000	1,20%	0,80%	100.000

Abbildung 38: Pragmatischer Vergleich von Online-Anteilen am Kategorie-Umsatz im Vergleich zum Online-Anteil am Gesamtumsatz
(Darstellung GS1 Germany)

Sehr wichtig bei solchen pragmatischen Vorgehensweisen ist aber immer die Berücksichtigung der individuellen Rahmenbedingungen und Omni-Channel-Strategien des Händlers. Ein geringerer Online-Anteil in einer Kategorie als im Gesamtmarkt könnte beispielsweise auch durch die Zielkundenstruktur des Händlers oder durch eine sehr starke stationäre Marktposition in der Kategorie bedingt sein. Auch ein geringerer Kategorieanteil im Online-Shop im Vergleich zum Anteil im Filialgeschäft muss nicht zwangsläufig ein Signal für Wachstumspotenzial sein, sondern kann ebenfalls zielkundenbedingt oder ein Ergebnis einer gezielten Steuerung im Rahmen der Omni-Channel-Strategie sein. Gleiches gilt auch für die Vergleiche von Online-Umsatzanteilen untereinander, die ebenfalls das Ergebnis verschiedener Kanalpräferenzen für die Kategorien bzw. das Resultat der strategischen Warengruppensteuerung sein können.

Im E-Commerce ist die Leistung eines Webshops sehr genau messbar

Ein wesentlicher Vorteil des E-Commerce ist die Verfügbarkeit interner Daten in Echtzeit, die kurzfristige und fundierte Analysen von Webshops zulassen. So lassen sich beispielsweise über die Analyse des Klickverhaltens und der Absprungraten Schwachstellen bei der Bedien- und Nutzbarkeit bzw. 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 Kategorieiseite dagegen ein Indiz für ein unzureichendes Sortimentsangebot oder eine unattraktive Produktdarstellung. Auch interne Performance-Kennziffern wie z. B. Verweildauer, Conversion Rates oder Durchschnittsbons lassen sich sehr gut für Benchmarks zwischen verschiedenen Kategorien oder für eine Betrachtung im Zeitverlauf nutzen, um dort bei Auffälligkeit gezielte Maßnahmen für eine Verbesserung dieser KPIs zu ergreifen.

Ein sehr transparentes Reporting der aktuellen Leistungsperformance bieten i. d. R. Anbieter von Plattformen, wie z. B. Amazon Retail Analytics (ARA). Diese zeigen u. a. Kennziffern wie Umsatzanteilen, Bewertung von Content, Ranking von Suchbegriffen, häufigste Suchbegriffe, Preisinformationen, Produktbewertungen und Produktverfügbarkeit im Zeitverlauf auf. Betroffene Händler bzw. Hersteller können so ihr Produktangebot gezielt optimieren, um die eigenen Abverkäufe weiter zu verbessern.

Die Conversion Rate ist eine zentrale KPI zur Messung der Performance von Kategorien über verschiedene Ebenen

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 Conversions Rates 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 Kategorieiseite oder vom Check-out zum finalen Kauf

sein. Die Macro Conversion Rate fasst dann zusammen, wie viel Prozent der Besucher der Website tatsächlich einen Kauf auf ihr getätigt haben.

Über einen Vergleich der Sub Conversion Rates lässt sich identifizieren, an welcher Stelle des Kaufprozesses in den einzelnen Kategorien Optimierungspotenziale zu finden sein könnten. Eine geringe Conversion Rate auf der Kategorie-Seite könnte beispielsweise auf ein unzureichendes Produktangebot, unbefriedigenden Content oder eine verbesserungsfähige Such- bzw. Filterfunktion hinweisen. Fällt die Conversion Rate zum Ende des Kaufprozesses beim Check-out ab, könnte dies durch Defizite bei der Auswahl der Zahlungs- oder Lieferoptionen oder aber auch durch zuvor nicht kommunizierte Versandkosten bedingt sein.

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, d. h. 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. Im folgenden fiktiven Beispiel wird der Bezug zwischen möglichen Potenzialen und den Conversion Rates innerhalb verschiedener Kategorien exemplarisch dargestellt.

	KPI	Kategorie A		Kategorie B		Kategorie C		Kategorie D		Ø
		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	
Anzahl Besucher der Website = 100%										
Homepage	Visitors	3.038.194	90%	2.232.143	80%	661.376	70%	456.871	95%	84%
Kategorie-Seite	Visitors	2.734.375	40%	1.785.714	70%	462.963	50%	434.028	80%	60%
Suche/Filter/Navigation	Visitors	1.093.750	20%	1.250.000	60%	231.481	40%	347.222	60%	45%
Produktseite	Visitors	218.750	80%	750.000	50%	92.593	80%	208.333	60%	68%
Warenkorb	Visitors	175.000	40%	375.000	20%	74.074	60%	125.000	30%	38%
Check-out	Visitors	70.000	50%	75.000	20%	44.444	30%	37.500	80%	45%
Käufe	Erfolgreiche Transaktion	35.000		15.000		13.333		30.000		23.333 €
Ø-Bon	Euro	10 €		20 €		15 €		5 €		13 €
Umsatz gesamt	Euro	350.000 €		300.000 €		200.000 €		150.000 €		250.000 €
Macro Conversion Rate	Click to buy		1,2%		0,7%		2,0%		6,6%	2,6%
		Potenziale: · Kategorie-Seite · Suche/Filter/ Navigation		Potenziale: · Produktseite · Warenkorb · Check-out-Prozess		Potenziale: · Homepage · Kategorie-Seite · Sucher/Filter/ Navigation · Check-out		Potenziale: · Ø-Bon · Produktseite · Warenkorb		

Abbildung 39: Illustrative Darstellung der kategorieübergreifenden Vergleichsmöglichkeiten von Sub und Macro Conversion Rates
(Darstellung GS1 Germany)

Keyword-Analysen zeigen Potenziale für die Erhöhung der Sichtbarkeit auf

Auch die Auswertung von Suchanfragen liefert vielfältige Hinweise auf Kundenbedürfnisse und Händlerpotenziale. 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 bzw. 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. Diese Erkenntnisse bilden die Grundlage von Optimierungsmaßnahmen, die im Kapitel 4.8.3 *Promotion/Kommunikation* vertiefend aufgezeigt werden.

Durch eine Omni-Channel-Betrachtung lassen sich auch Erkenntnisse zur Kanalbedeutung für einzelne Kategorien gewinnen

Wenn es um Fragestellungen hinsichtlich der Kanalstrategien einzelner Warengruppen geht, können im Rahmen einer Omni-Channel-Betrachtung auch Online-Anteile der Produktkategorien und die absoluten Kategorie-Umsätze des Händlers in einer Matrix-Darstellung betrachtet werden. Hieraus lassen sich, wie im nachfolgenden Beispiel dargestellt, schnell die Kategorien identifizieren, die sowohl für den stationären Handel als auch für den Online-Shop hochrelevant sind, d. h., hier würde primär eine Omni-Channel-Strategie verfolgt werden. Umsatzstarke Kategorien mit geringen Online-Anteilen würden dagegen primär in den Filialen angeboten und vermarktet werden, wohingegen umsatzschwächere mit hohen Online-Anteilen mit Priorität über den Webshop weiterentwickelt werden.

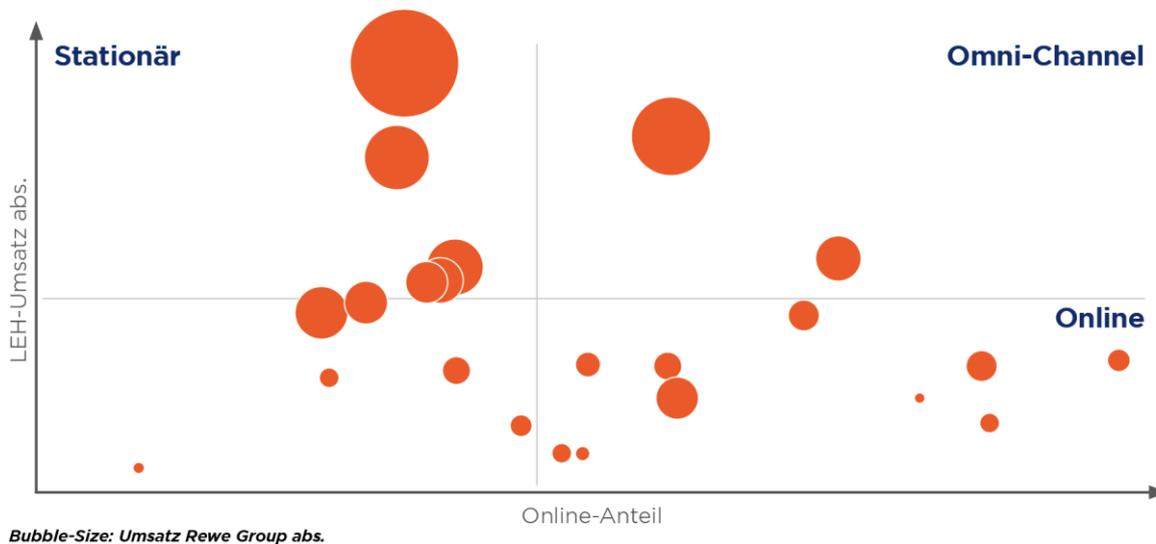


Abbildung 40: Beispiel einer Omni-Channel Kategorie-Matrix
(REWE Group, 2017)

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich die Bewertungsmethoden und Key Performance Indicators (KPIs) online und offline aufgrund der unterschiedlichen Datenverfügbarkeiten erheblich unterscheiden können. Aufgrund dieser Rahmenbedingungen bestehen zudem noch Potenziale in der Entwicklung eines kategorieübergreifend nutzbaren Standards in der Potenzialermittlung.

Online-Händler verfügen dagegen über eine hohe Transparenz ihrer eigenen Performance-Daten. Es empfiehlt sich im Rahmen eines kooperativen Category-Management-Prozesses ein enger Austausch dieser Daten im Rahmen der kartellrechtlichen Möglichkeiten. Auf dieser Basis kann der Hersteller seine Expertise zielgerichtet in die Optimierung des Webshops einbringen.

Empfehlungen für die Kategorie-Bewertung im E-Commerce/OCR:

- Bereits in der strategischen Abstimmung sollte ermittelt werden, welche Daten für die Kategorie vorliegen und zwischen den CM-Partnern ausgetauscht werden dürfen und können.
- Bei der Bewertung von Fair-Share- und UPA-Analysen ist die Aussagekraft unter Berücksichtigung der Datenbasis und der besonderen Rahmenbedingungen der Kategorie bzw. des Händlers im E-Commerce zu berücksichtigen.
- Zusätzliche, für den E-Commerce verfügbare Kennziffern erweitern die Analysemöglichkeiten und sollten als ergänzende Option geprüft werden.
- Pragmatische interne Kennziffern-Vergleiche können für die Kategorie-Bewertung bei Omni-Channel-Händlern Ansätze für eine Potenzialermittlung darstellen. Hierbei sind aber Bewertungen der Spezifika der verschiedenen Kanäle, vor allem in Bezug auf die Zielgruppen, und der Omni-Channel-Warengruppen-Strategie mit einzubeziehen.
- Keyword-Analysen sollten auch in die Kategorie-Bewertung mit einbezogen werden, da sie Potenziale für eine Erhöhung der Sichtbarkeit aufzeigen können.
- Interne Performance-Kennziffern, insbesondere Conversion Rates, sollten fester Bestandteil der Kategorie-Bewertung für einen Online-Shop sein. Um gemeinsam Potenziale zu identifizieren und Lösungsansätze zu ermitteln, empfiehlt sich in einem kooperativen CM-Prozess ein Austausch dieser Daten.

4.6 Kategorie-Ziele

Die Definition konkreter, quantitativer, realistischer 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 muss dort die im vorangegangenen Kapitel beschriebene unterschiedliche Datenverfügbarkeit berücksichtigt werden. Wenn Kennziffern, wie z.B. valide Haushaltspanel-Kennziffern, oder Handelspanel-Zahlen für den Online-Gesamtmarkt für einen Händler nicht vorliegen, können diese verständlicherweise nicht als Zielwerte verwendet werden. Stattdessen bieten sich aber zusätzliche interne Performance-Kennziffern zur Steuerung und Erfolgsmessung an und sollten entsprechend in einer Ziele-Matrix ergänzt werden.

Um eine zielgerichtete, auf die Potenziale des Kanals ausgerichtete operative Steuerung vornehmen zu können, empfiehlt sich die Einrichtung einer getrennten Ziele-Matrix für den Online-Kanal. Sofern ein Händler (oder Hersteller) seine Produkte über verschiedene Online-Kanäle (z. B. über einen eigenen Webshop und eine Plattform) vertreibt, sollte hier ein weiterer Aufbruch der Ziele nach Vertriebstypen vorgenommen werden.

Eine Herausforderung in der Leistungsmessung im E-Commerce stellt die mögliche Mehrfachzuordnung der einzelnen Produkte zu verschiedenen Kategorien dar, wie sie im Kapitel 4.3 *Kategorie-Definition* beschrieben worden ist. Hier ist im Backend-System festzulegen, welcher Kategorie das Produkt für die Leistungsmessung zuzuordnen ist.

Sowohl für den stationären Handel als auch für den E-Commerce empfiehlt sich eine Strukturierung der Kategorie-Ziele nach den Dimensionen Käufer, Markt, Finanzen und Produktivität. Ein Blick auf die üblicherweise im stationären Handel genutzten Ziele-KPIs zeigt, dass aufgrund der Datenrestriktionen Kennziffern wie die Käuferpotenzialausschöpfung, Bedarfsdeckung oder Marktanteilswerte ggf. nicht in verlässlicher Form zur Verfügung stehen. Ebenfalls irrelevant für den Online-Handel sind Flächenproduktivitäten.

Aufgrund der Verfügbarkeit interner Leistungskennzahlen sollte die Ziele-Matrix für den Online-Kanal entsprechend erweitert werden. Wesentliche Käufer-Kennziffern hierfür sind z. B. Besucherzahlen, Klickraten, Conversion Rates, Anzahl der Käufer, Verweildauer oder Anteil der Kaufabbrüche. Als Finanz-Kennziffern bieten sich beispielsweise Umsätze pro Kunde, Retourenkosten, Pickkosten oder Kosten pro Auftrag (Cost per Order) an. Eine besonders hohe Bedeutung im E-Commerce haben auch Produktivitäts-Kennziffern wie Retourenquote, Produktverfügbarkeit oder Lieferzeit.

Nachfolgend eine Übersicht über die im E-Commerce zur operativen Steuerung häufig genutzten Kennziffern:

- Umsatz
- Reichweite/Reach
- Traffic
- Kauffrequenz
- Conversion Rate
- Klickraten/Views
- Product Availability Rate
- Bounce Rates
- Basket Size/Ø Warenkorb
- Transaction Rate

Es empfiehlt sich, diese Kennziffern sowohl auf Gesamtshop- als auch auf Kategorie-Ebene zu erheben, um hieraus Potenziale für die Optimierung einzelner Kategorien ableiten zu können.

Aufgrund der hohen Relevanz des Marketings für den Erfolg eines Webshops können ergänzend zu den CM-KPIs auch Marketing-Kennziffern zur Zieldefinition verwendet werden, z. B.:

- Anzahl Leads
- Conversion Rate aus Marketing-Aktionen
- Cost per Click
- Tausender-Kontakt-Preis (TKP)
- Kosten-Umsatz-Relation (KUR)
- Net Promoter Score (NPS)

Hier ist eine enge Abstimmung zwischen CM und Marketing empfehlenswert, um die Marketing-Effizienz in den Kategorien gemeinsam zu optimieren.

Unter Berücksichtigung der (theoretisch) für den stationären und Online-Handel verfügbaren Leistungskennziffern lässt sich für das OCR folgende Ziele-Matrix ableiten:

Käufer	Markt	Finanzen	Produktivität
<ul style="list-style-type: none"> · Käuferpotenzial-ausschöpfung · Bedarfsdeckung (Loyalität) · Käuferwertigkeit · Transaktionswert (Ø-Bon, Basket Size) · Einkaufshäufigkeit · Konsumenten-zufriedenheit · Besucherzahlen/Traffic · Reichweite/Reach · Anteile Neu- vs. Stamm-kunden, Retention · Klickraten/Views · Conversion Rate · Anzahl Käufer · Ø Anzahl Artikel/Kauf · Bounce Rates (Kaufabbrüche) · Verweildauer · Ratings und Reviews · Kundenkarten-Daten · ... 	<ul style="list-style-type: none"> · Marktanteil Menge · Marktanteil Wert · Marktanteil Handelsmarken · Ranking/Sichtbarkeit bei Suchmaschinen · Sichtbarkeit bei lokaler Suche · ... 	<ul style="list-style-type: none"> · Umsatz · Umsatzwachstum · Absatzwachstum · Rohertragsquote · Deckungsbeitragsquote · Handelsmarkenumsatz · Aktionsanteil · Preis-Index · Umsatz je Kunde · Retouren-Kosten · Pick-Kosten · Prozess-/Bereitstellungs-kosten · Cost per Order · Offene Rechnungen · ... 	<ul style="list-style-type: none"> · Lagerbestand · Liefersicherheit · Lagerumschlag · Warenverfügbarkeit · Flächenproduktivitäten · Bruch/Verderb · Retourenquote · Product Availability Rate · Lieferzeit · ...

Abbildung 41: Ziele-Matrix für den Omni-Channel-Handel
(Darstellung GS1 Germany)

Da, wie oben beschrieben, nicht alle Kennziffern für alle Kanäle zur Verfügung stehen, sollten zur operativen Steuerung Ziele-Matrizen pro Kanal zum Einsatz kommen, die die relevantesten verfügbaren KPIs des jeweiligen Kanals beinhalten. Eine ganzheitliche Omni-Channel-Sichtweise erfordert im Anschluss allerdings wieder eine Konsolidierung von KPIs aus allen Kanälen in einer übergeordneten Ziele-Matrix. Ansonsten besteht die Gefahr des Silo-Denkens innerhalb der Kanäle. Eine Konsolidierung empfiehlt sich auch für das Online-Geschäft, sofern dieses über verschiedene Vertriebstypen erfolgt. So lässt sich eine ganzheitliche Sicht auf den Kanal gewinnen.

Eine Omni-Channel-Ziele-Matrix zur kanalübergreifenden Betrachtung könnte vor allem folgende Kennziffern umfassen:

- Umsatz
- Absatz
- Umsatzentwicklung
- Absatzentwicklung
- Anzahl Käufer
- Einkaufshäufigkeit
- Ø Anzahl Artikel/Kauf
- Ø Warenkorb
- Rohertrag

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. Entsprechend höher sollte im CM auch die Dynamik in der Leistungsmessung und Planüberprüfung sein.

4.7 Kategorie-Strategien

Mit den CM-Strategien legt der Händler in der Kategorie fest, wie er die definierten Ziele in der Umsetzung erreichen möchte und mit welchem Fokus die genutzten taktischen Hebel zum Einsatz kommen sollen. Die Definition eines solchen strategischen Rahmens für die taktische Umsetzung ist auch für den E-Commerce sinnvoll und kann auf den sechs im stationären Handel genutzten CM-Standardstrategien aufbauen:



Abbildung 42: Standardstrategien gem. ECR D-A-CH
(ECR D-A-CH Day-to-Day Category Management-Handbuch)

Aus den geführten Experteninterviews lässt sich ableiten, dass die strategische Zielsetzung von Online-Shops bislang eher auf der Gesamt- und weniger auf der Kategorie-Ebene erfolgt. Hier wird angenommen, dass eine enge Verknüpfung zur Unternehmensstrategie und strategischen Ausrichtung vorliegt, bei der die Kategorie nicht die primäre Ebene zur Strategie-Festlegung ist. Dennoch ist höchst 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- bzw. 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.

Aufgrund der geringeren Restriktionen in der Kategorie-Rollen-Festlegung (Online sind Profilierungskategorien weniger limitiert) und der Aufhebung einer eindeutigen Produkt-Segment-Zuordnung im E-Commerce ergibt sich für Online-Shops eine höhere Flexibilität in der Strategie-Festlegung. Stärker ausgeprägt ist im E-Commerce zudem die enge Verknüpfung der Kategorie-Strategien mit der übergeordneten Unternehmensstrategie. So kann beispielsweise eine durch Online-Marketing-Maßnahmen unterstützte Themenvermarktung unterschiedlichster Warengruppen sowohl die Strategie der Frequenzbildung als auch des Imageaufbaus verfolgen und gleichermaßen durch die thematische Bündelung die Strategie der Transaktionswertsteigerung unterstützen. Ebenfalls zu berücksichtigen ist, dass die Rollen- und Strategie-Festlegung durch Individualisierung und Personalisierung verstärkt werden kann.

Die Strategieumsetzung im E-Commerce unterscheidet sich infolge anderer taktischer Hebel

Während die grundsätzliche Ausrichtung der Standardstrategien auf den E-Commerce übertragbar ist, unterscheiden sich hier die taktischen Auswirkungen aus der Strategiewahl von denen im Stationärgeschäft. Besonders für die Strategie der Frequenzbildung ist eine differenzierte Sichtweise einzunehmen. Im stationären Handel beschränkt sich die Betrachtung vor allem auf die Kunden des Händlers, die dort bereits die Kategorie kaufen (Ziel: Erhöhung der Kaufhäufigkeit), bzw. die Kunden des Händlers, die auch Kategorie-Käufer sind, diese Kategorie bislang aber noch nicht bei dem Händler kaufen (Ziel: Kunden zu Käufern machen). Die Ausweitung der Kundenbasis ist in dem Betrachtungsmodell nur schwer über das CM aus der Kategorie heraus steuerbar, sondern wird vor allem über Expansion (Eröffnung neuer Filialen zum Erreichen neuer Zielgruppen) oder Marketing-Maßnahmen (Imageverbesserung zur Neukundengewinnung) vorangetrieben.

Da der Einstieg auf eine Website zu großen Teilen auch über eine externe Suche oder Recherche, z. B. auf Produkt- oder Preisvergleichsportalen, erfolgen kann, steigen die Möglichkeiten der Neukundengewinnung über CM-Maßnahmen deutlich. Die Grenzen des betrachteten Käuferpotenzials werden somit im E-Commerce flexibler und die Beeinflussbarkeit durch das CM steigt.



Abbildung 43: Grenzen und Beeinflussbarkeit des Käuferpotenzials
(Darstellung GS1 Germany)

Zur Neukundengewinnung bieten sich vor allem höherpreisige Produkte an, die online über Suchmaschinen gesucht bzw. über Preisvergleichsportale verglichen werden. Niedrigpreisige Artikel bzw. sogenannte Low-Involvement-Produkte, bei denen nur wenige Bemühungen für Produktsuche und -vergleiche vorgenommen werden, weisen dagegen tendenziell ein geringes Neukundenansprechepotenzial auf.

Hinweis:

Der Begriff „Frequenz“ kann im E-Commerce eine andere Bedeutung als im Stationärgeschäft haben

Frequenzbegriff im Stationärgeschäft

Frequenz = wird überwiegend über die Anzahl **Kaufakte** gemessen

Vor allem im LEH wird oftmals angenommen, dass jedem Besuch auch ein Kaufakt folgt, d. h. keine weiteren Differenzierung zwischen Besuch und tatsächlichem Kauf



Bei differenzierter Messbarkeit von Besuch und Kauf gleiche Betrachtungsweise wie im E-Commerce

Frequenzbegriff im E-Commerce

Frequenz = Anzahl **Visitors/Traffic**

Dient als Indikator für die Attraktivität und Aufmerksamkeitsstärke des Webshops und wird als Nenner in der Berechnung der Conversion Rate genutzt
» *Bei Erhöhung der Anzahl Visitors und stabiler Anzahl Kaufakte sinkt die CR*

Unterscheidung zwischen Besuch des Webshops und tatsächlichem Kauf

Ergänzend zur Kennziffer Visitors/Traffic gibt es die **Transaction Rate**, welche die tatsächlichen Kaufakte der Visitors darstellt

Abbildung 44: Bedeutungsunterscheidung des Frequenzbegriffes

(Darstellung GS1 Germany)

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, auf die im Kapitel 4.8 *Kategorie-Taktiken* noch näher eingegangen wird, unterscheiden sich die Maßnahmen zur Strategieumsetzung im E-Commerce zum Teil deutlich von denen im stationären Handel. Nachfolgend Beispiele für die Strategieumsetzung im Online-Handel unter Berücksichtigung der Kernziele der jeweiligen Strategie:

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 Service-Vorteilen 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, Chat-Funktion 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 etc. · 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 8: Ziele der Standardstrategien und Beispiele für die Strategieumsetzung
(Darstellung GS1 Germany)

Beim Blick auf die Strategie „Marktanteil verteidigen“ ist zu beachten, dass diese in der aktuellen, vor allem wachstumsorientierten Phase der Online-Entwicklung zumeist weniger relevant für Händler sein dürfte. Sollte sie dennoch ausgewählt werden, gilt hier vor allem der Blick auf den definierten Wettbewerb, mit dem Ziel, in Sachen Sortiment, Preis, Promotion/Kommunikation, Platzierung/Visibilität und Service wettbewerbsfähig zu bleiben und auf Wettbewerbsmaßnahmen entsprechend zu reagieren.

4.8 Kategorie-Taktiken

In den zuvor beschriebenen, vorgelagerten Prozessschritten werden in einem CM-Prozess viele Erkenntnisse gewonnen, die Einfluss auf die Ausgestaltung der Taktiken haben. Die Kategorie-Rolle gibt beispielsweise Orientierungspunkte für die Sortimentsbreite und -tiefe im Wettbewerbsvergleich sowie die Sichtbarkeit der Kategorie in der Platzierung und der Vermarktung vor. Die Datenanalysen innerhalb der Kategorie-Bewertung zeigen Entwicklungspotenziale und Ansätze auf, durch welche taktischen Maßnahmen die Potenziale erschlossen werden können. Die Kategorie-Ziele und die Festlegung der Kategorie-Strategien geben anschließend den Rahmen für die Ausgestaltung der Kategorie-Taktiken vor.

Während dieses Prinzip der sich gegenseitig beeinflussenden CM-Prozessschritte nach wie vor als relevant betrachtet wird, werden in den Kategorie-Taktiken die Unterschiede zwischen E-Commerce und dem Filialgeschäft besonders offensichtlich. Hier gelten zum Teil unterschiedliche Mechaniken, wie Produkte dargestellt und vermarktet werden, wodurch sich die Komplexität für das CM deutlich erhöht.

Auffällig im E-Commerce ist zudem der Umstand, dass Taktikfelder untereinander nicht mehr vollständig isoliert voneinander getrennt betrachtet werden können, sondern zum Teil ineinander übergehen. Im Falle der automatisierten Unterbreitung ergänzender Produktvorschläge bei der Auswahl eines Artikels im Online-Shop sind beispielsweise die Taktikfelder Sortiment, Platzierung/Visibilität und Promotion/Kommunikation gleichermaßen betroffen: Im Rahmen der Sortimentsarbeit sind Produkte zu identifizieren, die komplementär zum Hauptprodukt vermarktet werden könnten, beispielsweise ein Objektiv, eine Tasche oder ein Anwendungsbuch für eine Kamera. Diese Produkte müssen anschließend bedarfsgerecht vermarktet und kommuniziert (Taktikfeld Promotion/Kommunikation) sowie sichtbar gemacht (Taktikfeld Platzierung/Visibilität) werden.

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. Nachdem im vorangegangenen Kapitel bereits Beispiele für die taktische Umsetzung der Kategorie-Strategien aufgezeigt worden sind, werden in nachfolgender Tabelle Zusammenhänge zwischen der Rollendefinition und der Ausgestaltung der Kategorie-Taktiken dargestellt.

Rolle	Sortiment	Platzierung/ Visibilität	Promotion/ Kommunikation	Preis	Services
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	Angebot 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	Promotion- und Kommunikationsintensität auf Wettbewerbsniveau	Preise auf Wettbewerbsniveau	Angebot kategoriespezifischer Serviceangebote, soweit auch vom Wettbewerb angeboten und relevant
Ergänzung	Begrenzte Auswahl im Vergleich zu anderen Kategorien	Nachgelagerte Sichtbarkeit im Kategoriebaum und geringe bis keine Berücksichtigung im Content-Bereich	Geringe 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 preissensiblen Kategorien)	Serviceangebote nur soweit relevant

Tabelle 9: Interdependenzen zwischen der Kategorie-Rolle und den Taktikfeldern online
(Darstellung GS1 Germany)

4.8.1 Sortiment

Wesentlicher Bestandteil jeder CM-Kooperation zwischen Händlern und Herstellern ist üblicherweise das Sortimentsmanagement. Die Attraktivität eines Sortiments aus Shopper-Sicht ist gleichermaßen für den stationären und den Online-Händler ein Haupterfolgswert. Dabei erwarten die Shopper in einem Online-Shop tendenziell eine größere Sortimentsbreite in Relation zu einem vergleichbaren stationären Geschäft. Im Sinne des OCRs ist es für den Shopper ein Mehrwert, wenn sowohl die online bestellbaren als auch die in der Filiale verfügbaren Sortimente online mit entsprechender Verfügbarkeitsanzeige einsehbar sind. Diese Erwartung kann heutzutage noch nicht flächendeckend erfüllt werden, da teilweise die entsprechende Datengrundlage mit Echtzeit-Warenbestandsinformationen noch nicht vorhanden ist.

Das nachfolgende Beispiel von IKEA zeigt auf, wie auf der Website des Händlers sowohl die Online-Bestellbarkeit als auch die Verfügbarkeit in einer nahegelegenen Filiale angezeigt werden kann. Da in diesem Fall kein Click & Collect Service mit einer Vorabbestellbarkeit zur Abholung in der Filiale angeboten wird, bietet IKEA ergänzend zur Verfügbarkeitsanzeige auch eine Prognose an, mit der für den Kunden die Wahrscheinlichkeit aufgezeigt wird, mit der der Artikel bei einem geplanten Besuch der ausgewählten Filiale noch verfügbar sein wird.

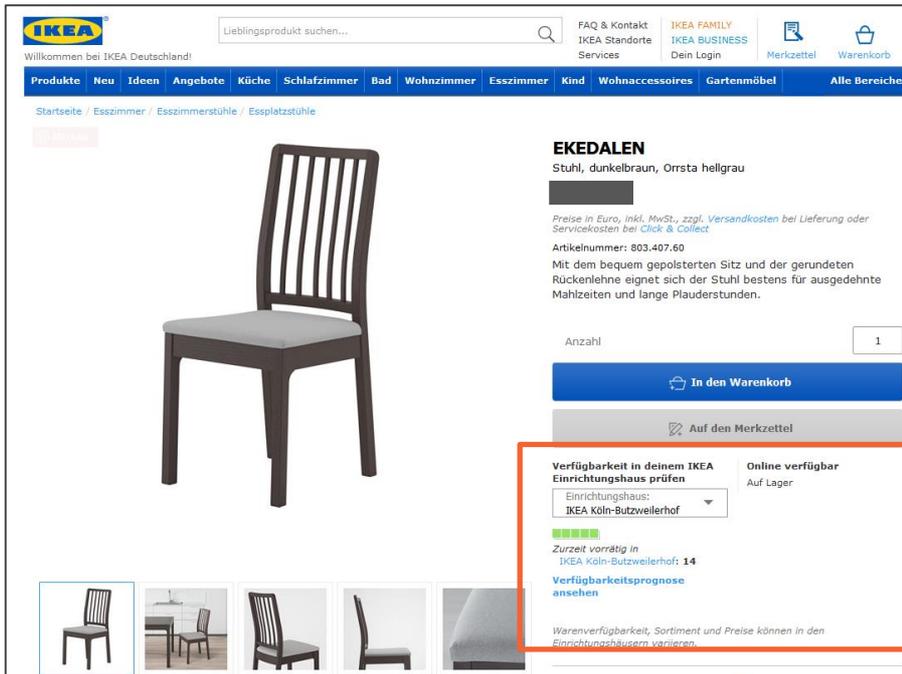


Abbildung 45: IKEA-Online-Shop-Anzeige der stationären Verfügbarkeit
 (http://www.ikea.com/de/de/catalog/products/80340760/, abgerufen Februar 2018)

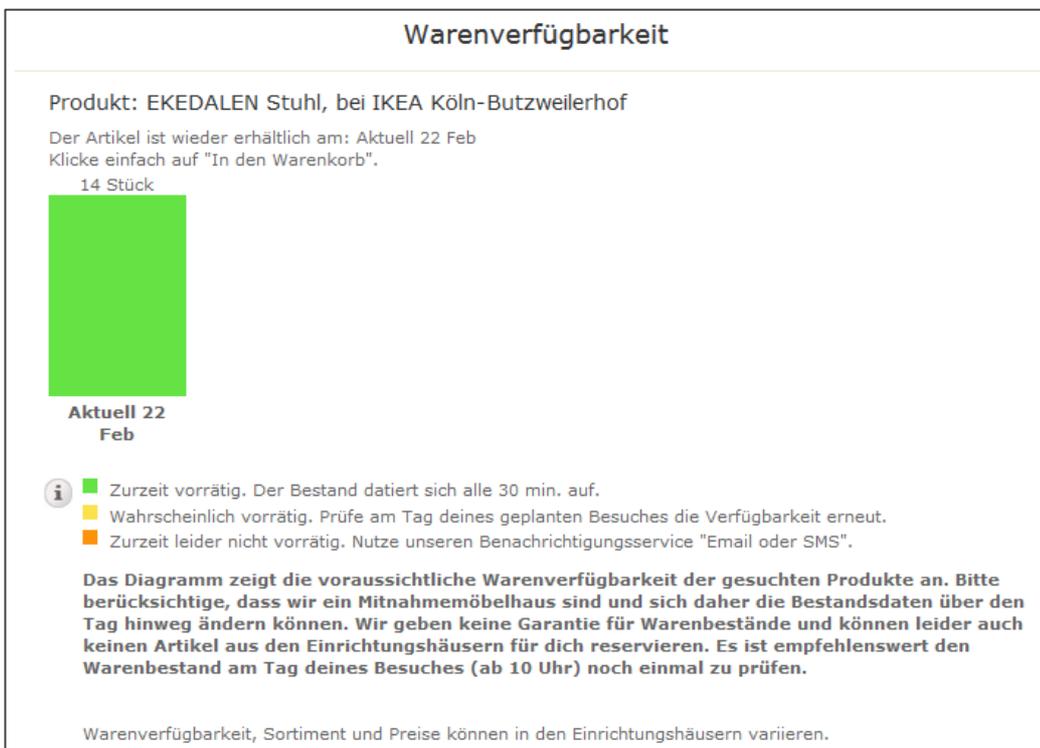


Abbildung 46: IKEA-Online-Shop: Prognose der Warenverfügbarkeit
 (http://www.ikea.com/de/de/catalog/products/80340760/, abgerufen Februar 2018)

Zwischen den Kanälen bestehen deutliche Unterschiede in den Möglichkeiten, auch komplexe Sortimente anbieten zu können, was unterschiedliche Betrachtungsweisen in der Sortimentsbildung impliziert. Im Filialgeschäft ist das Sortimentsmanagement durch die physischen Limitationen des Regals beschränkt, d. h., hier gilt es, eine optimale Vorauswahl für den Kunden zu treffen und somit ein effizientes Sortiment abzubilden. Ein übersichtliches und schlüssiges Sortiment bietet dem Shopper eine leichtere Orientierung am Regal und damit eine Zeitersparnis, die zu einer steigenden Kundenzufriedenheit führt.

Die Möglichkeit, online wesentlich größere Sortimente anzubieten, prägt das Sortimentsmanagement im E-Commerce

Im Online-Handel sind die physischen Limitationen eines Regals dagegen quasi aufgehoben. Die Größe des Online-Sortiments ist neben strategischen Erwägungen allenfalls durch Beschränkungen in der Logistik oder den Lagerkapazitäten eines Händlers sowie die damit verbundene Kapitalbindung limitiert. Als Konsequenz folgt daraus, dass Omni-Channel-Händler online häufig ein breiteres und tieferes Sortiment anbieten als in ihren Filialen. Dieses Prinzip nennt sich „Long-Tail-Ansatz“. Shopper erwarten zudem online speziellere Sortimente. Durch die Funktion der Suche ist es den Anbietern möglich, auch Spezialprodukte für kleinere Zielgruppen sichtbar zu machen und überregional zu vermarkten. Dadurch kann die Bearbeitung solcher Marktnischen profitabel gestaltet werden (Kreutzer, 2014). Bei der Betrachtung der unten aufgeführten Kurve der Anzahl der Artikel in Relation zu deren Umsatzbeitrag wird der Bereich des Nischensortiments „Long-Tail-Bereich“ genannt. Im Gegensatz dazu befinden sich die Artikel mit einer breiten Zielgruppenansprache und damit einer hohen Umsatzbedeutung im „Shoulder-Bereich“.

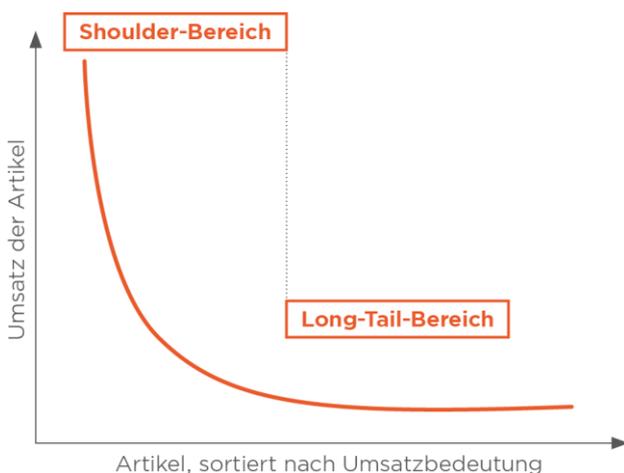


Abbildung 47: Der Long-Tail-Effekt
(Kreutzer, 2014)

Bei Long-Tail-Sortimenten gilt ein umgekehrtes Pareto-Prinzip, denn besondere Produkte bringen den Kunden in den Shop und bieten so (insbesondere bei einer Händler-Positionierung über die Sortimentsauswahl) ein Differenzierungsmerkmal. Während stationäre Händler als Grundregel mit ca. 20 Prozent der Artikel rund 80 Prozent des Umsatzes generieren, weisen Long-Tail-Händler ein breites Sortiment auf, wobei die Top-Artikel oft nur einen Anteil von 2 Prozent ausmachen. Der Umsatz und auch der Gewinn verteilt sich allerdings tendenziell paritätisch auf die Top-Artikel, die restlichen und die Long-Tail-Artikel.

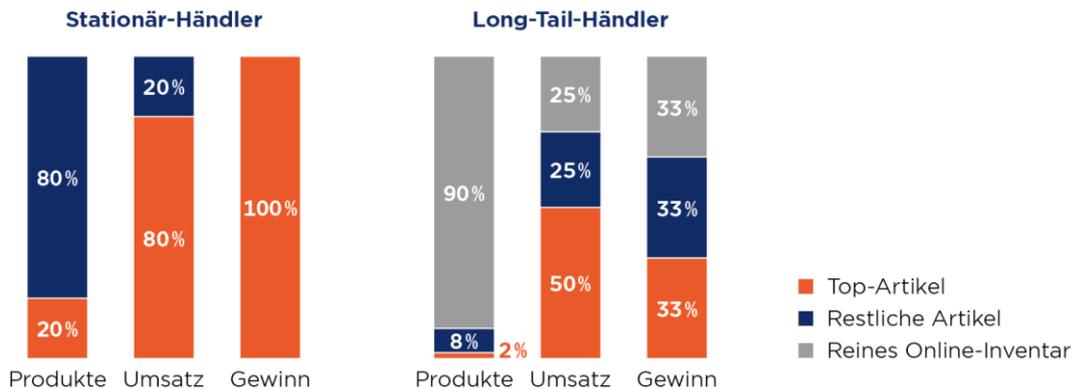


Abbildung 48: Umsätze und Gewinne von Stationär-Händlern im Vergleich zu Long-Tail-Händlern (Graf & Schneider, 2016)

Der Erfolg von Long-Tail-Sortimenten lässt sich durch folgende Ursachen erklären (Kreutzer, 2014):

1. Demokratisierung der Produktionsmittel:
Einer breiten Masse an Nutzern können die notwendigen Ressourcen (wie PCs, Digitalkameras oder 3D-Printer) für eigene Kreationen zur Verfügung gestellt werden. Der Long-Tail-Bereich verlängert sich somit um weitere individualisierte Produkte.
2. Demokratisierung des Vertriebs:
Jeder User hat die Möglichkeit, sein Angebot zu präsentieren. Damit werden die Vertriebskosten günstiger. Durch Marktplatzanbieter wie z. B. Amazon, eBay oder Rakuten wird der Long-Tail-Bereich „dicker“, da mehr Transaktionen durchgeführt werden können.
3. Verbindung von Angebot und Nachfrage:
Online können Angebot und Nachfrage einfacher zusammengeführt werden. Damit können sich Teile des Shoulder-Bereichs auf den Long-Tail-Bereich verlagern, da der Shopper nun die Chance hat, abseits der Standardprodukte seine Bedürfnisse zu befriedigen.

Im OCR kann das Long-Tail-Sortiment dazu genutzt werden, in den Filialen nicht gelistete Produkte ergänzend im Online-Shop anzubieten und somit Käufer dieser Artikel anzusprechen. Damit zahlt es weiterhin auf die Differenzierung vom Wettbewerb ein, der derartige Spezialprodukte nicht anbieten kann.

Komplexe Sortimente müssen durch effektive Such- und Filterfunktionen steuerbar gehalten werden

Dennoch gilt weiterhin das Prinzip des sogenannten Paradox of Choice. Der Shopper zeigt Unsicherheiten und Schwierigkeiten bei der Kaufentscheidung, wenn ihm zu viel Auswahl angeboten wird, was am Ende zu einem Kaufabbruch führen kann. Im Webshop kann dieses Paradoxon durch ein größeres Sortiment noch verstärkt werden. Nur durch eine optimale Such- und Filterfunktion, die sich an den Bedürfnissen und Entscheidungsheuristiken des Shoppers orientiert, kann dieser Herausforderung entgegengewirkt werden. Heuristiken beschreiben mentale Strategien, die dem Shopper helfen, bei begrenztem Wissen und in begrenzter Zeit (Kauf-)Entscheidungen zu treffen. Dabei werden die relevanten Informationen gesucht, jede Information wird gewichtet und teilweise werden auch Informationen ignoriert, um zu einem Ergebnis zu gelangen. Für die Bestimmung des Sortiments können die Erkenntnisse aus folgenden Heuristiken genutzt werden.

	Beschreibung der Heuristik	Beispiel zur Umsetzung der Heuristik in der Taktik Sortiment
Rekognitionsheuristik	Die Entscheidung des Shoppers wird von der Wiedererkennung eines Objektes abhängig gemacht.	Wiederholung von ähnlichen oder gleichen Filtern über verschiedene Kategorien hinweg.
Take-the-best Heuristik	Vergleich der Eigenschaften zweier Objekte, bis eine Eigenschaft gefunden wird, die jeweils nur auf ein Objekt zutrifft und somit differenzierend ist.	Artikel in einem Segment sollten sich in gewissen Merkmalen voneinander differenzieren. Diese Merkmale sind in Filtern oder in der Produktbeschreibung abzubilden.
Heuristik der Verankerung und Anpassung	Auf Basis einer einzelnen Information wird ein Beurteilungsanker gesetzt. Nachfolgende Informationen werden in Relation zu diesem Anker beurteilt.	Der erste Eindruck von der Sortimentsbreite ist entscheidend für die weiteren Kaufentscheidungen des Shoppers.
Hiatus Heuristik	Basierend auf früherem Einkaufsverhalten wird zukünftiges Einkaufsverhalten vorhergesagt.	Mittels Trend-Analysen neue Sortimente mit aufnehmen und an den Shopper mit dem entsprechenden Bedürfnis ausspielen (z.B. vegane Produkte zum Ausprobieren für Vegetarier anbieten oder am Jahresanfang Diätprodukte listen).
Heuristik der Konformität	Wenn eine relevante Anzahl an Personen eine Meinung teilt, vertraut der Einzelne auf das Urteil, selbst wenn er anfänglich anderer Meinung war.	Anzeige, welche Produkte andere Shopper gekauft haben.
Verlust Aversion	Positive Ergebnisse werden positiv aufgefasst, doch negative Ergebnisse werden deutlich negativer bewertet.	Die Artikel-Suche des Shoppers muss zu einer angemessenen Ergebnisseite führen.
IKEA-Effekt	Selbstgemachtes wird automatisch besser und wertvoller bewertet als standardisierte Produkte.	Artikel mit in das Sortiment aufnehmen, die eine Individualisierung möglich machen.
Decoy-Effekt	Wenn Produkte mit verschiedenen Preisen angeboten werden, führt ein Produkt mit einem mittleren Preis dazu, dass die teurere Alternative attraktiver wird, obwohl das mittlere Produkt für keinen ein interessantes Produkt ist.	Preislagen-Aufbau bei der Sortimentsoptimierung beachten.

Abbildung 49: Entscheidungsheuristiken mit Beispielen in der Umsetzung im Taktikfeld Sortiment (Darstellung GS1 Germany)

Weitere Möglichkeiten, das Paradox of Choice zu lösen, sind Targeting- und Individualisierungsmaßnahmen, Beratung, Social-Proof-Lösungen oder auch die Hervorhebung von Produkten. Nachfolgend sind diese Möglichkeiten schematisch dargestellt. Beim Targeting bzw. bei Individualisierungsmaßnahmen werden Produkte gezielt den Online-Shoppern angeboten, die aufgrund ihres Nutzerprofils potenziell an den ausgewählten Produkten interessiert sein könnten. Bei einem Beratungsangebot werden dem Kunden Hilfestellungen angeboten, das passende Produkt zu finden, sei es über Auswahltools, Chatfunktionen oder persönliche Beratung. Der Social-Proof-Ansatz vertraut dagegen auf Bewertungen anderer Nutzer, die eine Orientierung geben, welche Produkte tendenziell zur größten Zufriedenheit führen. Bei einer Hervorhebung einzelner Produkte – eine solche Funktion wird beispielsweise von führenden Plattform-Betreibern in Form von Sponsoring angeboten – können einzelne Produkte gezielt in den Fokus des Shoppers gebracht und somit ihre Kaufwahrscheinlichkeit erhöht werden.

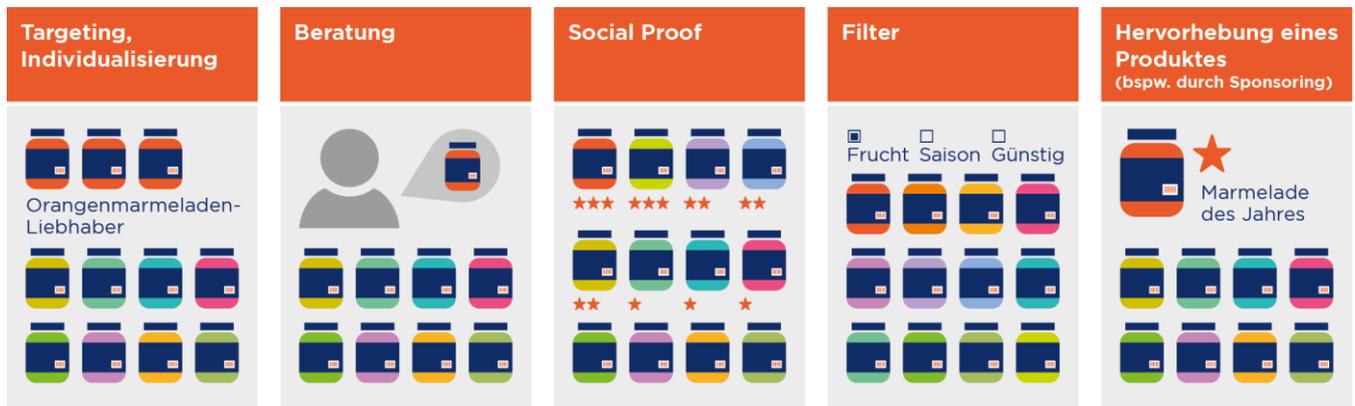


Abbildung 50: Möglichkeiten zur Lösung des Paradox of Choice
(Konversionskraft, 2018)

Sowohl am Marmeladen-Beispiel aus der o. g. Abbildung als auch an den beschriebenen Entscheidungsheuristiken wird deutlich, wie unterschiedlich Online- bzw. Omni-Channel-Händler mit dem Problem des Paradox of Choice umgehen können. Während im stationären Handel das Sortiment bereinigt werden kann, um dem Shopper einen besseren Überblick zu verschaffen, und die Platzierung Kriterien des Kaufentscheidungsprozesses am Regal abbildet, bleibt das Online-Sortiment davon oftmals zunächst unberührt. Stattdessen wird in der Taktik Platzierung/Visibilität die notwendige Übersicht im Online-Shop geschaffen, und es ist die Aufgabe in der Taktik Sortiment, die passenden Produkte für die Zielgruppe zu identifizieren. Eine enge Verknüpfung der Taktikfelder Sortiment und Platzierung/Visibilität, die im nachfolgenden Kapitel beschrieben wird, ist damit unerlässlich.

Exkurs: kuratiertes Shopping

Eine weitere Form des Online-Shoppings gewinnt momentan, insbesondere im Mode-Bereich, aber auch darüber hinaus, zunehmend an Zuspruch. Wer keine Muße hat, sich im immer größer werdenden Angebot nach passenden Produkten umzusehen, kann auf individuell zusammengestellte Boxen zurückgreifen. Seien es die richtigen Mode-Outfits über Zalora oder Outfittery, die frischen saisonalen Obst- und Gemüsesorten von Hello Fresh oder das richtige Naschwerk über Foodist, alle Konzepte verfolgen das Prinzip des kuratierten Shoppings, bei dem auf Basis der Kundenprofile individuelle Sortimente zusammengestellt werden. Im Bereich Fashion wird dem Shopper individuell auf Basis seiner Angaben in einem Online-Fragebogen zu Geschmack, Marke, Größe, Logos, Farben sowie seiner hochgeladenen Fotos und anhand eines Videotelefonats mit einem Stylisten eine Auswahl zusammengestellt und zugesendet. Der Wert von Warenkörben derartiger Vertriebskonzepte ist im Vergleich zu herkömmlichen Online-Shops aufgrund des Cross-Selling-Ansatzes tendenziell deutlich höher, selbst wenn der Shopper nur einen Teil der Produkte behält. Im Fashion-Bereich werden die Retouren dabei bereits mit in die Kalkulation eingerechnet.

Pragmatische Ansätze sind ein erster Schritt zur Sortimentsoptimierung

In den Experteninterviews wurde deutlich, dass noch keine Standardmethode zur Online-Sortiment-Optimierung im OCR existiert. Online-Sortimente werden oftmals pragmatisch aufgebaut und anschließend sukzessive weiterentwickelt.

Ein erster lösungsorientierter Ansatz für Omni-Channel-Händler, die ein Online-Sortiment festlegen wollen, ist das Angebot des stationären Sortiments als Basis, bereinigt um „Not-online-ready“-Produkte. Dies könnten beispielsweise frische Lebensmittel oder sperrige bzw. schwere Artikel sein, sofern eine entsprechende Logistikkette noch nicht aufgebaut ist. Auch Artikel, die leicht zerbrechlich, kalkulatorisch nicht abbildbar (wie z. B. kleinspreisige Artikel) oder nicht eindeutig erfassbar (z. B. Mischkartons) sind, benötigen eine spezielle Betrachtung der Verpackung. Diese Einschränkung gilt nur in Bezug auf die Fähigkeiten des Händlers bzw. die seiner Lieferkette und kann durch entsprechende logistische Lösungen wieder aufgehoben werden.

Ergänzt werden kann das Online-Sortiment um onlineexklusive Artikel, die sich nicht im stationären Geschäft befinden. Die Aufnahme spezieller Produkte in das Online-Sortiment dient dabei auch der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen, der Differenzierung und der Erhöhung der Kundenbindung im Sinne des Long-Tail-Gedankens.

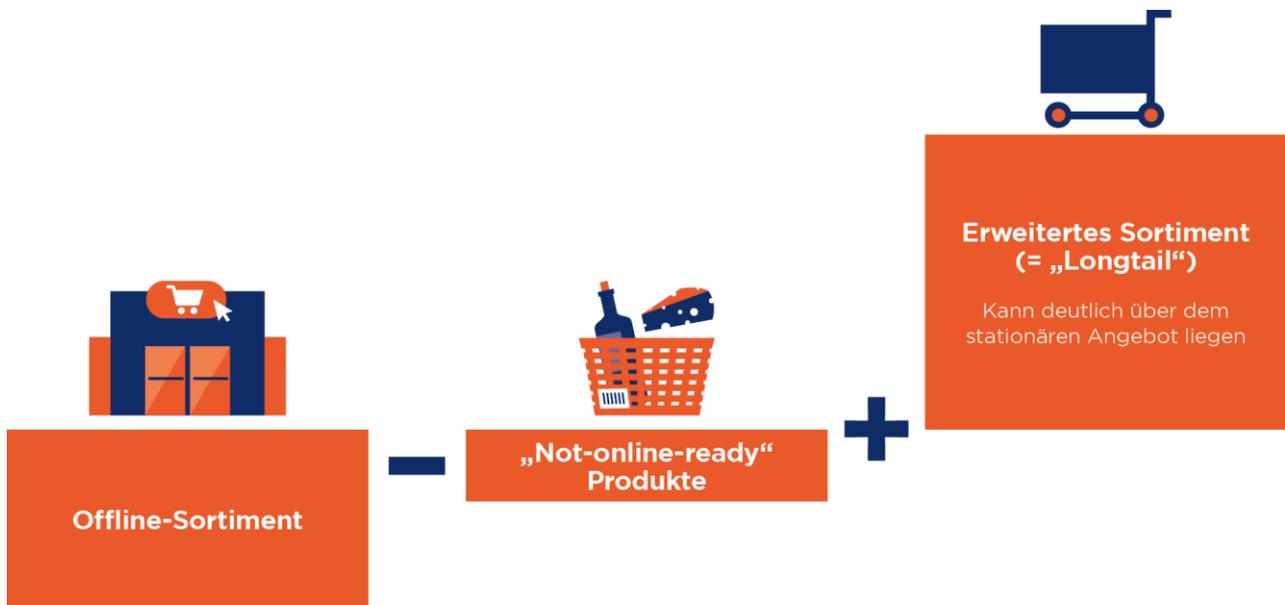


Abbildung 51: Pragmatischer Ansatz zur Definition des Online-Sortiments eines ursprünglich stationären Händlers
(Darstellung GS1 Germany)

Wenn Online-Sortimente unabhängig von einem bestehenden stationären Sortiment aufgebaut werden, z. B. bei Online Pure Playern, können hingegen auf Basis von Analysen der Top-Seller-Daten führender Online-Händler, Suchbegriffanalysen und Wettbewerbsbeobachtungen die nachgefragtesten Artikel im Markt als Sortimentsbasis identifiziert werden. Auch stationäre und Online-Abverkaufsdaten von Nielsen, GfK oder IRI liefern hier Hinweise, welche Artikel stationär und/oder online von Shoppern gekauft werden. Ergänzend zu den identifizierten Top-Artikeln können differenzierende Artikel hinzugenommen werden. Sie vermitteln dem Shopper die Sortimentskompetenz des Händlers. Es kann sich hierbei beispielsweise um exklusive Online-Artikel, Sondereditionen, personalisierte Produkte oder Nischenprodukte im Sinne des Long-Tail-Ansatzes handeln.



Abbildung 52: Pragmatischer Ansatz zur Definition eines Online-Sortiments aus Pure-Player-Sicht
(Darstellung GS1 Germany)

Neben der Identifikation von Ein- und Auslistungsartikeln kann die Sortimentsüberarbeitung auch Hinweise auf Content-Potenziale liefern

Wesentliche Aufgabe der Sortimentsarbeit im E-Commerce ist, wie im stationären Handel auch, die Identifikation von Produkten, die sich zur Einlistung eignen und einen Mehrwert für das bestehende Sortiment darstellen. Darüber hinaus können auch Produkte auf eine Auslistung hin geprüft werden, wenn deren Abverkäufe deutlich hinter den Erwartungen zurückbleiben und diese keinen nennenswerten Beitrag zur Sortimentsdifferenzierung und Ansprache spezieller Zielgruppen leisten.

Ein Ergebnis der Sortimentsüberarbeitung kann aber auch das Erkennen von Optimierungspotenzialen bei der Darstellung bereits gelisteter Artikel sein. Beispielsweise könnten hohe Retourenquoten oder geringe Conversion Rates durch unzureichende oder gar fehlerhafte Produktbeschreibungen bzw. wenig aussagekräftige Produktbilder bedingt sein. In dem Fall wären Content-Optimierungen ein Lösungsansatz.

Die Methodik der Marktabdeckung kann im Online-Kontext genutzt werden, wirft allerdings Fragen zur Praxistauglichkeit auf

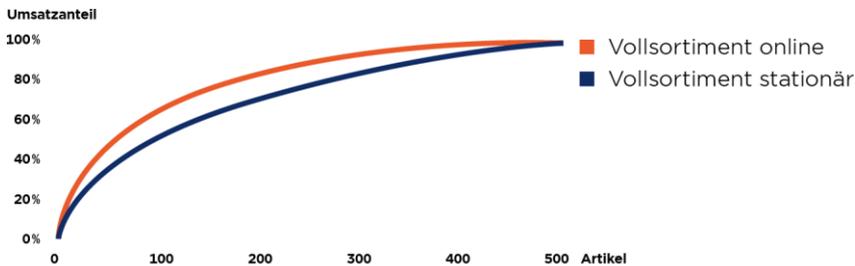
Wie zuvor bereits angesprochen, befinden sich die Methoden zur Sortimentsoptimierung im OCR aktuell noch in einer Entwicklungsphase, was zum Teil mit der unterschiedlichen Datenverfügbarkeit im Online-Handel zusammenhängt. Die aus dem stationären CM bewährte Methodik der Marktabdeckung kann grundsätzlich auf den Online-Handel übertragen werden. In dieser werden die Gesamtmarkt- bzw. Kanal-Umsatzanteile der gelisteten Artikel eines Händlers innerhalb einer Kategorie bzw. eines Segments kumuliert, um daraus zu berechnen, welchen Umsatzanteil am Gesamtmarkt das angebotene Sortiment ausmacht. Je höher diese sogenannte Marktabdeckung ist, desto umfassender ist tendenziell das Sortiment.

Die Erkenntnisse aus den vorangegangenen Prozessschritten sollten hierbei beachtet werden, insbesondere die Implikationen aus der Festlegung der Kategorie-Rolle. Eine Profilierungs-Kategorie sollte demnach generell eine höhere Marktabdeckung erreichen als eine Pflicht-Kategorie bzw. eine Pflicht-Kategorie eine höhere Marktabdeckung als eine Ergänzungs-Kategorie. Allerdings kann zum heutigen Zeitpunkt keine Empfehlung gegeben werden, welchen prozentualen Wert Kategorien bei der Marktabdeckung in den verschiedenen Rollen erreichen sollten, da aufgrund der vielfältigen Geschäftsmodelle im E-Commerce unterschiedliche Ansätze erfolgversprechend scheinen. Während Universalanbieter, wie z. B. Amazon, zum Teil eine maximale Marktabdeckung anstreben, konzentrieren sich Nischenanbieter auf ausgewählte Marktsegmente und sind in diesen trotz einer vergleichsweise geringen Marktabdeckung erfolgreich. Hinzu kommt, dass im Online-Handel Sortimentslimitationen eher logistischer Natur sind, sodass auch in Ergänzungs-Kategorien mehr Artikel als im stationären Handel aufgenommen werden können und die Marktabdeckung entsprechend höher ausfällt.

In der Praxis konnte aufgezeigt werden, dass im Online-Handel trotz zumeist größerer Sortimente tendenziell mit weniger Artikeln die gleiche Marktabdeckung wie im stationären Handel erzielt wird, d. h. die kumulierte Umsatzkurve im Online-Kanal konzentrierter verläuft. Dieser Effekt wird anhand des u. g. Beispiels einer Analyse der Marktabdeckung der Top-500-FMCG-Artikel im Kanalvergleich, die von Ferrero auf Basis von GfK-Haushaltspanel-Daten durchgeführt wurde, dargestellt. Erklärungsansätze hierfür kann die aktuelle Anbieterstruktur, aber auch die eingeschränkte Sichtbarkeit von Artikeln im Webshop sein, auf die im Folgekapitel näher eingegangen wird.

Höhere Umsatzkonzentration im Online-Bereich bei Top-FMCG-Artikeln

Kumulierter Umsatzanteil Top-500-FMCG-Artikel* stationärer Volls Sortiment vs. Online-Volls Sortiment** [%], MAT Okt. 2016



* Basis Top-500-Artikel nach Shopper-Traffic Volls Sortiment
 ** Stellvertretend REWE Online, Allyouneed, myTime

Abbildung 53: Marktabdeckung Volls Sortiment Stationär vs. Volls Sortiment Online (Ferrero, GfK Haushaltspanel CS 30.000 CP+, 2016)

Ein weiterer Aspekt bei der Marktabdeckungs-Methodik ist die Fragestellung, wie der „Markt“ abgegrenzt wird. In der klassischen, für den stationären Handel entwickelten Vorgehensweise würden bei dieser Betrachtung als Grundlage die Abverkaufdaten für den Online-Kanal herangezogen werden. Bei der aktuellen Dynamik des E-Commerce und der zunehmenden Bereitschaft der Kunden, ihren Bedarf über Online-Anbieter zu decken, berücksichtigt diese Einschränkung nicht die Potenziale, die Online-Händler auch im stationären Markt vorfinden. Zudem kennt der Online-Handel keine Landesgrenzen und wird dabei oftmals nur durch die Logistik und die Sprache der Website beschränkt. Hier ist für die Betrachtung festzulegen, welche Grundlage unter den individuellen Rahmenbedingungen die beste für aussagekräftige Ergebnisse ist. In den meisten Fällen dürfte als erster Ansatz die Betrachtung der Marktabdeckung auf Basis des Länder-Marktes (z. B. den deutschen Markt) mit all seinen Kanälen (d. h. stationärer und Online-Handel) praktikabel sein, wohl wissend, dass hierbei Unschärfen entstehen können, wenn signifikante Käufe aus anderen Ländern die Ergebnisse verzerren. Zudem muss beachtet werden, dass die Definition des Marktes mit der Definition in der Kategorie-Bewertung übereinstimmt und in einem kooperativen CM-Projekt Einigkeit über diesen Rahmen herrscht.

Daten zur Ermittlung der Marktabdeckung können aus einem Handelspanel (Nielsen, IRI oder GfK), einem Haushaltspanel (Nielsen oder GfK) oder aus Algorithusberechnungen von Abverkäufen führender Online-Händler (wie z. B. von metoda angeboten) stammen. Voraussetzung ist jeweils, dass Umsatzdaten auf Produktebene vorliegen.

In die Sortimentsfindung für Webshops fließen zusätzliche Kennzahlen ein, die auch Rückschlüsse für stationäre Sortimente zulassen können

Neben der Marktabdeckung werden in der Sortimentsoptimierung üblicherweise Abverkaufszahlen betrachtet, wobei oftmals die Händlerdaten mit Marktdaten abgeglichen werden, um sicherzustellen, dass im Markt stark nachgefragte Artikel auch Bestandteil des Händlersortiments sind. Um ein optimales Produktangebot für die individuellen Kundenbedürfnisse anzubieten, ist es empfehlenswert, in der Online-Sortimentsoptimierung über die reinen Abverkaufdaten hinaus zusätzliche Kennzahlen zu nutzen. Im Folgenden werden quantitative und qualitative Kennziffern aufgeführt, die mit in die Sortimentsoptimierung einfließen können.

Beispiele für quantitative Kennzahlen zur Online-Sortiment-Bildung:

- Grenzkosten pro Artikel/Logistikkosten
- Durchschnittliche restliche Warenkorbgröße des betrachteten Artikels
- Anzahl der Views auf der Produktseite
- Conversion Rate
- Retourenquote
- Produktbewertungen
- Stationäre Abverkaufdaten

Es gilt weiterhin, wie auch im stationären Handel, dass die Methoden der Marktabdeckung und Abverkaufsanalysen nur eine erste Hilfe sein können und weitere Aspekte, wie beispielsweise die Berücksichtigung ganzer Markenserien, Neuprodukte und Preislagenaufbau, berücksichtigt werden müssen. Regionale Unterschiede in der Nachfrage können über regionale Produkte in der Sortimentsfindung mit beachtet, aber vor allem in der Taktik Platzierung/Visibilität angesteuert werden, sofern der User über eine Lokalisierung seines Standorts eine auf seine Region abgestimmte Produktdarstellung erhält.

Beispiele für qualitative Kennzahlen zur Online-Sortiment-Bildung:

- Regionale Artikel
- Saisonale Artikel
- Abdeckung aller relevanten Preislagen
- Ggf. Vervollständigung von Markenserien
- Produktneueinführungen
- Trends aus Keyword-Analysen

Insbesondere für die Identifikation von neu zu listenden Artikeln eignet sich die Betrachtung von:

- Keyword-Analysen
- Erfahrungen, welche Artikel besonders gut für den Online-Kanal geeignet sind (z. B. aufgrund des Verpackungsformates, Neuprodukte, individuelle Produkte)
- Zukunftsorientierte und innovative (internationale) Trendanalysen
- Rezensionen/Produktbewertungen

Toolkit: Keyword-Analysen

Eine Möglichkeit, im E-Commerce neue Nachfragetrends oder Sortimentslücken zu identifizieren, ist die Auswertung von Suchbegriffsanalysen, sowohl On-Site (d. h. im Webshop) als auch in Suchmaschinen. Sofern in der On-Site-Suchfunktion vermehrt Produkte eingegeben werden, die der Händler nicht führt, könnte dies ein Anlass für Neulistungen sein. Auch externe Keyword-Analysen liefern Insights für die Sortimentsoptimierung, wenn bestimmte Suchbegriffe im Zeitverlauf häufiger genutzt werden.

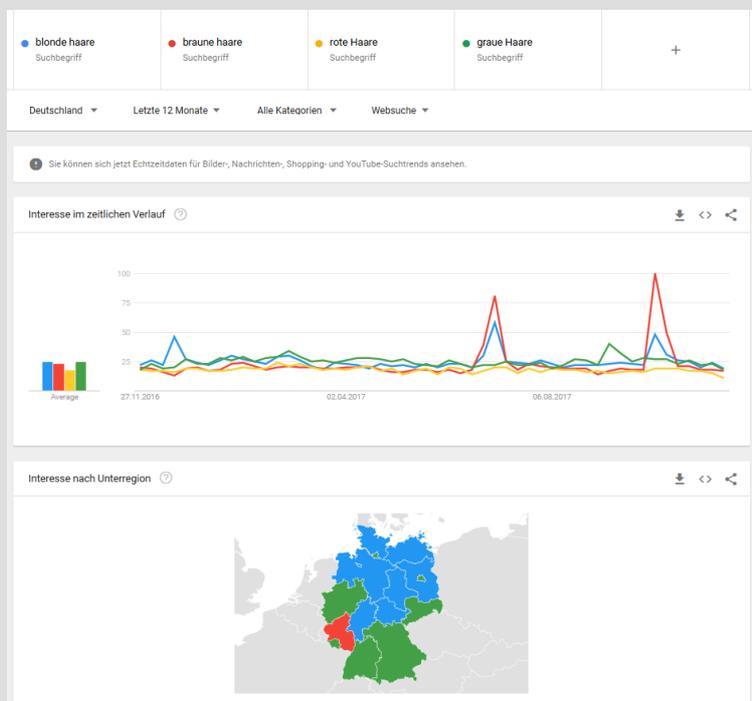


Abbildung 54: Google-Trends-Analyse
(<https://trends.google.de>)

Das kostenlose Tool von Google namens „Google Trends“ gibt Auskunft über die Nutzungshäufigkeit bestimmter Suchbegriffe im zeitlichen Verlauf. Dies kann in Relation zu anderen Suchbegriffen gestellt und auch regional betrachtet werden. Im oben aufgezeigten Beispiel wird ersichtlich, dass sowohl der Suchbegriff

„blonde Haare“ als auch der Suchbegriff „braune Haare“ im Zeitverlauf zwei Mal einen Peak hatten und generell im Norden Deutschlands häufiger nach „blonden Haaren“ auf Google gesucht wird als nach anderen Haarfarben. Mit diesem Wissen könnte weiter untersucht werden, ob der User auf Google beispielsweise eher den Begriff „Tönung“ oder „Haarcoloration“ verwendet. Diese Echtzeit-Insights geben weitere Hinweise, welche Artikel/Segmente eher gesucht werden und damit eine Berechtigung im Sortiment des betrachteten Händlers haben.

Toolkit: Produktbewertungen

Produktbewertungen sind eine wichtige Entscheidungshilfe für die Shopper, wie eine Studie der Bitkom zeigt. Es schafft zum einen Vertrauen in den Webshop und das angebotene Sortiment, allerdings können diese Insights auch für die Sortimentsoptimierung genutzt werden. On-Site-Analysen beim betrachteten Händler wie auch beim Wettbewerb liefern Insights zur wahrgenommenen Qualität von einzelnen Produkten oder einem Sortiment.



Abbildung 55: Die wahrgenommene Wichtigkeit von Kundenbewertungen
(Bitkom, 2017)

Zu beachten ist, dass eine relevante Anzahl an Produktbewertungen vorliegen sollte und auch überprüft wird, dass es sich um echte Bewertungen von verifizierten Käufern handelt. Dann können die Bewertungen als Qualitätshinweis mit in die Sortimentsoptimierung einfließen. Artikel, die bei einer ausreichenden Anzahl an Bewertungen ein schlechtes Votum der Shopper bekommen, sollten auf den Prüfstand gestellt werden. Im Sinne des OCR ist es denkbar, das Gesamtergebnis auch im stationären Handel dem Shopper als Information auf einem elektronischen Preisschild mitzugeben, wie dies im Beispielfoto illustriert wird. Es wird eine Verknüpfung der Kanäle hergestellt mit einem Mehrwert an Informationen für den Shopper.



Abbildung 56: Elektronisches Preisschild
(SES-imagotag)

Im Online-Handel kann praktisch jeder Artikel verkauft werden – Einschränkungen liegen zumeist nur aufgrund logistischer oder wirtschaftlicher Faktoren vor

Anhand der Frage, welche Artikel für das Online-Sortiment geeignet sind, lässt sich die schnelle Entwicklung des Online-Kanals beschreiben. So hieß es noch vor einigen Jahren (Kollmann, 2011, S. 268) dass ein Produkt, das online erfolgreich sein soll, sowohl leicht zu beschreiben als auch leicht zu beurteilen und einen geringen Beratungsaufwand haben sollte. Dies träfe demnach auf Produkte wie beispielsweise Software, Musik, Bücher oder Flugreisen zu. Diese Produkte zeichnet aus, dass sie nicht vor dem Kauf vom Shopper begutachtet werden müssen. Doch die Entwicklungen im E-Commerce zeigen, dass durch den Abbau von Kaufbarrieren, wie beispielsweise durch das Angebot kostenfreier Retouren, auch Kategorien wie Mode oder Parfum online erfolgreich sind, die nach dem Modell von Kollmann nicht für den E-Commerce geeignet wären.

Praktisch gesehen können alle Produktarten online vertrieben werden, solange dies gesetzlich erlaubt und eine Kundenakzeptanz vorhanden ist. Die zunehmende Bereitschaft der Shopper, den persönlichen Bedarf über Online-Händler zu decken, verändert sukzessive ganze Branchen. Eine Studie der Bitkom zeigt, dass 3,6 Millionen Deutsche schon einmal einen Weihnachtsbaum online gekauft haben. Aber auch neben den klassischen Online-Kategorien, wie Bücher oder mittlerweile auch Fashion, Schuhe und Sport, werden vermehrt „neue“ Kategorien im Versandhandel bestellt, wie beispielsweise Blumen, Medikamente und Lebensmittel (Bitkom Research, 2017).



Beachtet werden müssen logistische Einschränkungen, wie bspw.:
ist der Händler in der Lage, ultra-frische Produkte zu liefern?

Abbildung 57: Status quo der Umsatzbedeutung von ausgewählten online-geeigneten Kategorien
(Bitkom Research, 2017)

Toolkit: besonders onlineaffine Produkte

Aus der Praxis heraus wurden bestimmte Produkteigenschaften identifiziert, die tendenziell dazu führen, dass Produkte besonders attraktiv für den Online-Verkauf sind:

- Generell Produkte, die gezielt gesucht werden
- Hochpreisige Produkte
- Super Limited Editions
- Nischenprodukte/Long-Tail-Produkte
- Exklusive Online-Artikel
- Produkte mit limitierter Distribution (z.B. regionale, internationale Artikel)
- Schwere oder sperrige Artikel
- Großverpackungen (auch für B2B)
- Informationsintensive Produkte
- Produkt-Bundles bzw. vorkonfektionierte Produkte
- Artikel mit sozialer Hemmschwelle (z.B. Akne-Produkte)
- (Relevante) Saisonale Produkte, die nun ganzjährig geführt werden können (z.B. Wunderkerzen oder Ostereier)
- Personalisierte und selbst konfigurierte Produkte
- Ersatzartikel
- Digitale Produkte

Tabelle 10: Besonders online-affine Produktarten
(Darstellung GS1 Germany)

Eine Berücksichtigung logistischer Aspekte ist im Online-Sortiments-Management oftmals unabdingbar

Kosten- oder Handlingaspekte, besonders im Bereich der Logistik, spielen im Online-Handel eine elementare Rolle für ein wirtschaftliches Warengruppen-Management. So können beispielsweise niedrigpreisige Artikel zu größeren Versandeinheiten gebündelt werden, um eine kosteneffiziente Auftragsabwicklung zu gewährleisten. Andererseits sollten Produkte von einer Online-Listung ausgeschlossen werden, wenn ein sicherer Transport über das vorhandene Logistik-Netzwerk nicht gewährleistet werden kann, beispielsweise bei bruchgefährdeten Artikeln oder bei ultrafrischen Produkten. Weitere Sortimentsanpassungen für Webshops können in Bezug auf die Verpackungs- oder Artikelgrößen vorgenommen werden, um maximale Gewichte oder Abmessungen für den postalischen Versand einzuhalten.

Ein Austausch relevanter Daten bildet die Grundlage eines kooperativen CM-Prozesses

Auf die Problematik der zum Teil begrenzten Datenverfügbarkeit für den Online-Handel in Bezug auf Haushalts- und Handelspanel-Zahlen ist bereits mehrfach hingewiesen worden. Ebenso wurden die zusätzlichen, dem Händler aus seinen internen Performanceanalysen zur Verfügung stehenden Informationen auf Kategorie- und Produktebene dargestellt. Für ein kooperatives CM empfiehlt sich ein Austausch solcher Daten mit Industriepartnern im kartellrechtlich erlaubten Rahmen, um auf Basis dieser Erkenntnisse gemeinsam optimale Lösungen für den Shopper zu entwickeln.

Es ist davon auszugehen, dass durch zunehmende Erfahrungen in der CM-Kooperation im Omni-Channel-

Kontext und neue Lösungen seitens der Marktforschungsunternehmen zukünftig neue Standardmethoden für die Sortimentsoptimierung entstehen werden.

Empfehlungen für die Taktik Sortiment im E-Commerce/OCR:

- Liegt noch keine Sortimentsbasis für einen Online-Shop vor, bietet es sich an, einen pragmatischen Ansatz zur Definition des Online-Sortimentes zu wählen. Dieser kann auf einem bereits bestehenden stationären Sortiment aufbauen oder sich an Top-Seller-Artikeln im Online-Kanal orientieren.
- Ausgeschlossen werden sollten Produkte, die mit dem zur Verfügung stehenden Logistiknetz nicht sicher zum Kunden transportiert werden können. Weitere Sortimentsanpassungen können aufgrund von Wirtschaftlichkeitsaspekten im Versand sinnvoll sein.
- Online erwartet der Shopper große Sortimente und mehr Vielfalt als im stationären Handel. Entsprechend wichtig ist das Angebot spezieller Artikel zur Sortimentsdifferenzierung und -erweiterung.
- Für die Sortimentsoptimierung sollten neben externen Marktdaten (wie Haushalts- oder Handelspanelzahlen – soweit valide verfügbar) auch interne Kennziffern des Händlers genutzt werden, wie z. B. Produktbewertungen, Retourenquoten oder Conversion Rates.
- Erkenntnisse über Produktcharakteristika, die online gezielt gesucht werden (z. B. Großpackungen), sollten in die Online-Sortiment-Findung einfließen.
- Darüber hinaus liefern Keyword- und Trendanalysen Hinweise für steigende Nachfrage für bestimmte Produktarten und sollten regelmäßig für die Sortimentsentwicklung berücksichtigt werden.

4.8.2 Platzierung/Visibilität

Eng mit der Sortimentsarbeit verknüpft ist das Taktikfeld Platzierung. Für den stationären Handel fließen hier vor allem Erkenntnisse aus Studien zum Kaufentscheidungsprozess am Point of Sale ein, um Vorschläge zu erarbeiten, in welcher Struktur Produkte im Regal platziert sein sollten, bzw. um der Suchlogik des Shoppers zu entsprechen und diesem somit die Produktauswahl zu erleichtern. Hinzu kommen auch Fragestellungen, wo in einer Filiale die Produktkategorie idealerweise platziert wird, welche Flächenanteile ihr zugesprochen werden und wie eine Kennzeichnung der Kategorie zur besseren Orientierung für den Kunden erfolgen kann.

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 2/3 der Händler noch mehr Unterstützung bei der Produktpräsentation wünschen würden (Quelle: ECC Köln, e-KIX, 6/2017).

Bevor das Thema Platzierung für den E-Commerce differenzierter aufgebrochen wird, soll an dieser Stelle zur Schaffung eines einheitlichen Verständnisses zunächst am Beispiel des Otto-Online-Shops die Struktur eines „typischen“ Webshops mit seinen Hauptelementen erläutert werden:

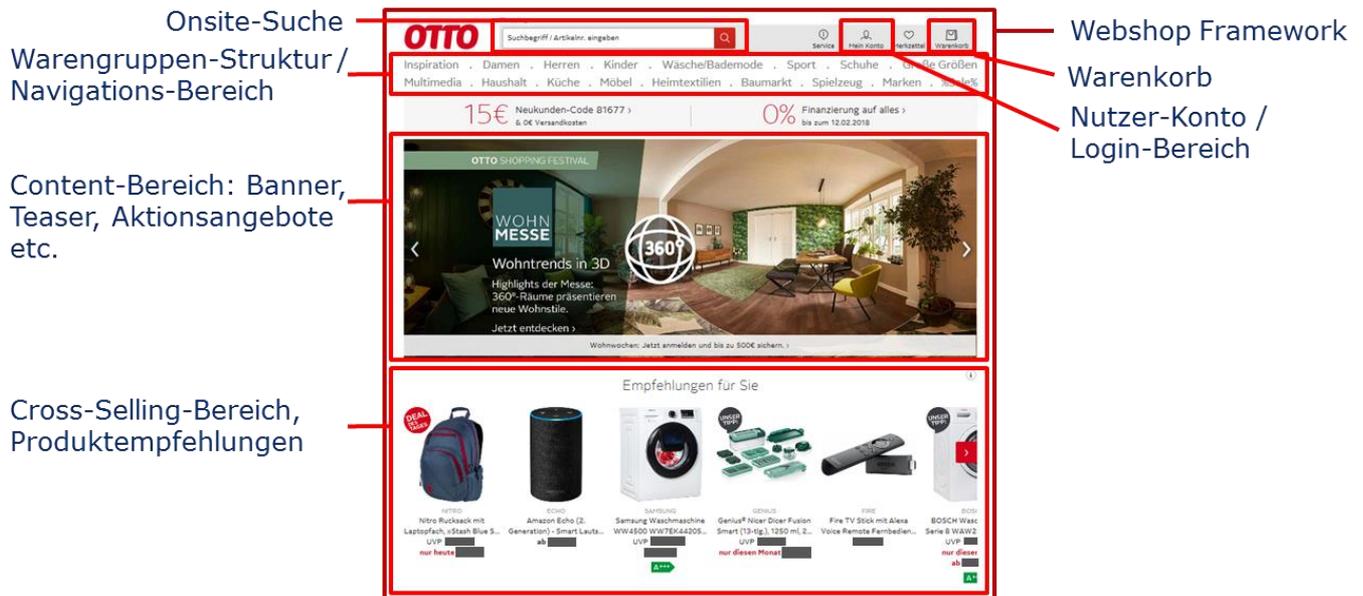


Abbildung 58: Typischer Aufbau einer Homepage – oberer Bereich
(www.otto.de, abgerufen Februar 2018)

Ein zentrales Element, das üblicherweise im oberen Bereich einer Website abgebildet wird, ist die Warengruppen-Struktur, die dem Shopper eine Navigationsmöglichkeit über Haupt- und ggf. Unterwarengruppen ermöglicht. In unmittelbarer Nähe dazu befindet sich zumeist auch die interne Suchfunktion, anhand derer direkt Produkte aufgefunden werden können, die den eingegebenen Suchkriterien entsprechen.

Oftmals im rechten oberen Randbereich aufgeführt sind der Log-in-Bereich für Nutzer und der Warenkorb; bei internationalen Händlern befindet sich dort häufig auch eine Sprachauswahlmöglichkeit. Der obere Website-Bereich wird darüber hinaus auch gern für die Kommunikation besonderer Serviceleistungen, wie z. B. eine versandkostenfreie Lieferung oder ein über die gesetzlichen Bestimmungen hinausgehendes Rückgaberecht, genutzt.

Einen wesentlichen Teil der Startseite nimmt sehr häufig ein Content-Bereich ein, in dem Banner oder Teaser auf aktuelle Themen oder Aktionen hinweisen. Ebenfalls typisch für eine Startseite sind bereits konkrete Produktempfehlungen, die beim Vorhandensein von technischen Voraussetzungen und Kenntnissen über den Shopper bereits personalisiert sein können.

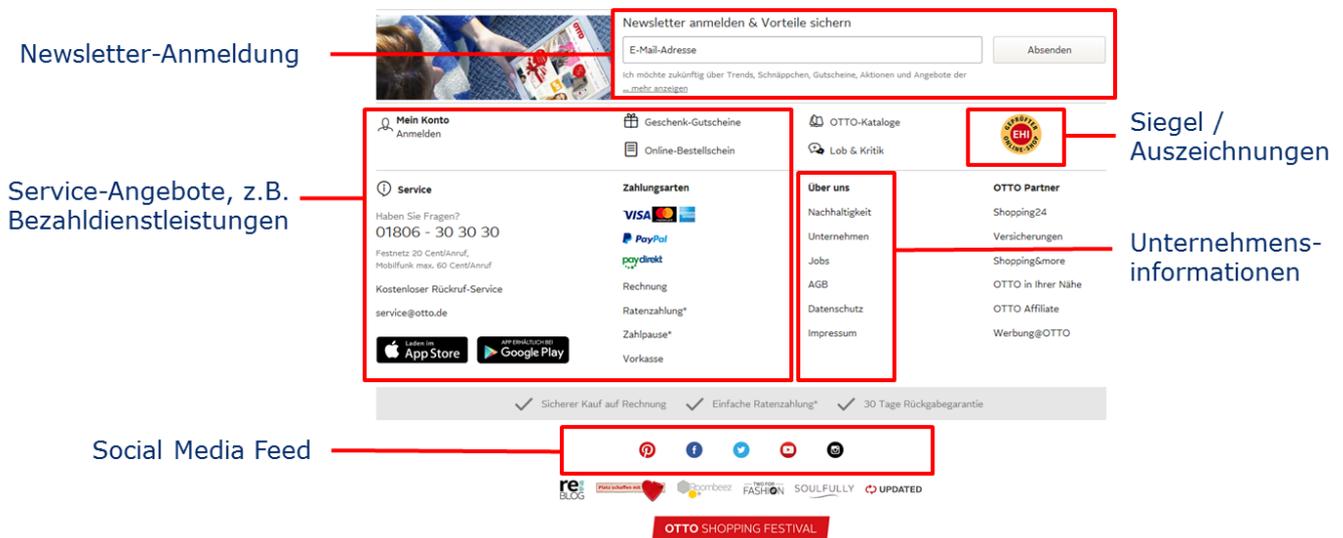


Abbildung 59: Typischer Aufbau einer Homepage – unterer Bereich
(www.otto.de, abgerufen Februar 2018)

Im unteren Teil der Website werden dagegen häufig Serviceangebote wie Zahlungs- oder Lieferoptionen aufgeführt. Darüber hinaus werden auch Unternehmensinformationen, Newsletter-Anmeldungen, Social Media Feeds und Siegel oder Auszeichnungen des Shops präferiert in diesem Bereich platziert. Letztere sollten besonders hervorgehoben werden, wenn der Online-Händler noch keine große Bekanntheit besitzt und mit Qualitätssiegeln Vertrauen bei Neukunden aufbauen möchte.

Im Online-Handel ist der Weg zum Produkt wesentlich vielschichtiger und individueller

Der Kaufakt im Online-Handel unterliegt grundsätzlich anderen Rahmenbedingungen als der Kauf im stationären Geschäft. Anhand der oben beschriebenen Inhalte einer Website wird bereits ersichtlich, dass beim Online-Kauf der Weg zum Produkt vielschichtiger sein kann als im stationären Handel. Während der Kunde in einer Filiale zunächst das Regal finden muss, in dem die Kategorie platziert ist, und anschließend am Regal die Produktauswahl vornimmt, ergeben sich im Online-Handel vielfältigere Möglichkeiten, ein für den Bedarf passendes Produkt zu finden.

Im weitesten Sinne vergleichbar mit dem stationären Handel ist im Online-Shop der Einstieg über den Kategoriebaum. Bei dieser Vorgehensweise sucht der Shopper zunächst innerhalb der Kategoriestructur durch Klicken bzw. Mouseover-Funktion (d. h. Aufklappen des Kategoriebaums in Unterkategorien beim Bewegen des Cursors über das Kategoriefeld) die gewünschte Produktkategorie und anschließend innerhalb des angezeigten Produktangebots einen geeigneten Artikel.

Alternativ hierzu kann der Käufer auch über die Produktsuche einsteigen und sich bequem die Produkte anzeigen lassen, die den eigenen Suchkriterien entsprechen. Zudem sind auch alternative Wege zum Produkt, z. B. über Themenseiten im Content-Bereich, Newsletter oder externe Produktsuche über Suchmaschinen, denkbar. Auf die verschiedenen Navigationsmöglichkeiten wird nachfolgend noch detaillierter eingegangen.

Welcher Weg vom Shopper bevorzugt wird, hängt von unterschiedlichsten Faktoren, wie z. B. der Intensität des Händlervergleichs im Rahmen des Kauf- und Suchprozesses, der Bekanntheit des Webshops oder auch der individuellen Shopping-Mission (Plankauf vs. Inspiration) ab.



Abbildung 60: Vergleich der Laufwege eines realen Shops mit dem Klickverhalten im Online-Shop (eye-square, 2017)

Die Sichtbarkeit von Produkten ist im E-Commerce ggü. dem stationären Handel stark eingeschränkt

Während der Kunde in einer Filiale mit einer Vielzahl visueller und sensorischer Reize konfrontiert wird und gerade bei Routineeinkäufen ein Großteil des Kaufakts erlernten, impliziten Verhaltensweisen unterliegt, steht der Käufer im Online-Handel vor der Herausforderung einer deutlich eingeschränkteren Sichtbarkeit des Gesamtsortiments. Studien zum Such- und Kaufverhalten in Webshops haben ergeben, dass nur ca. 25 Prozent der Shopper auf der Startseite herunterscrollen (eye square, Internes Benchmark für eye-tracking auf E-Commerce Seiten Deutschland, N=100, 2016/17). Dies bedeutet, dass Produkte, die nicht unmittelbar auf der ersten Seite zu sehen sind, Gefahr laufen, vom Online-Shopper nicht wahrgenommen zu werden.



Abbildung 61: Vergleich der wahrgenommenen Zonen (rote/grüne Felder) in einem realen Regal mit denen eines Webshops
(eye-square, 2017)

Während auf einem Desktop-PC oder Laptop aufgrund der Bildschirmgröße bereits eine deutliche Einschränkung der Sichtbarkeit der auf den Start- oder Kategoriewebsites dargestellten Produkte vorliegt (vs. die Sichtbarkeit aller im Regal platzierten Produkte im stationären Handel), verschärft sich dieser Faktor nochmals beim Kauf per Smartphone mit seiner noch wesentlich kleineren Bildschirmgröße. Hier ist, je nach Struktur der Website und der Bildschirmgröße, die Sichtbarkeit oftmals auf lediglich 4–6 Produkte beschränkt. Weitere Produkte werden erst durch Scrollen oder Durchblättern sichtbar, d. h., hier ist es noch entscheidender, relevante und attraktive Produkte auf den obersten Positionen der Produktsortierung zu platzieren. Darüber hinaus müssen auch weitere Elemente des Shops, die in der Desktopansicht noch angezeigt werden können, in der mobilen Ansicht i. d. R. in Drop-down-Menüs versteckt werden und sind somit nicht direkt erreichbar. Das folgende Praxisbeispiel der mobilen Website von Douglas soll anschaulich darstellen, wie wenige Produkte und Informationen sich auf dem limitierten Bildschirm eines Smartphones darstellen lassen. Neben einer Produktabbildung befindet sich hier lediglich Platz für eine sehr kompakte Produktbeschreibung, den Preis und wenige weitere Kurzinformationen, wie z. B. Produktbewertungen oder Neuheitenhinweise. Elemente wie Serviceangebote oder ein Kategoriebaum werden erst durch den Einstieg in das Menü sichtbar.

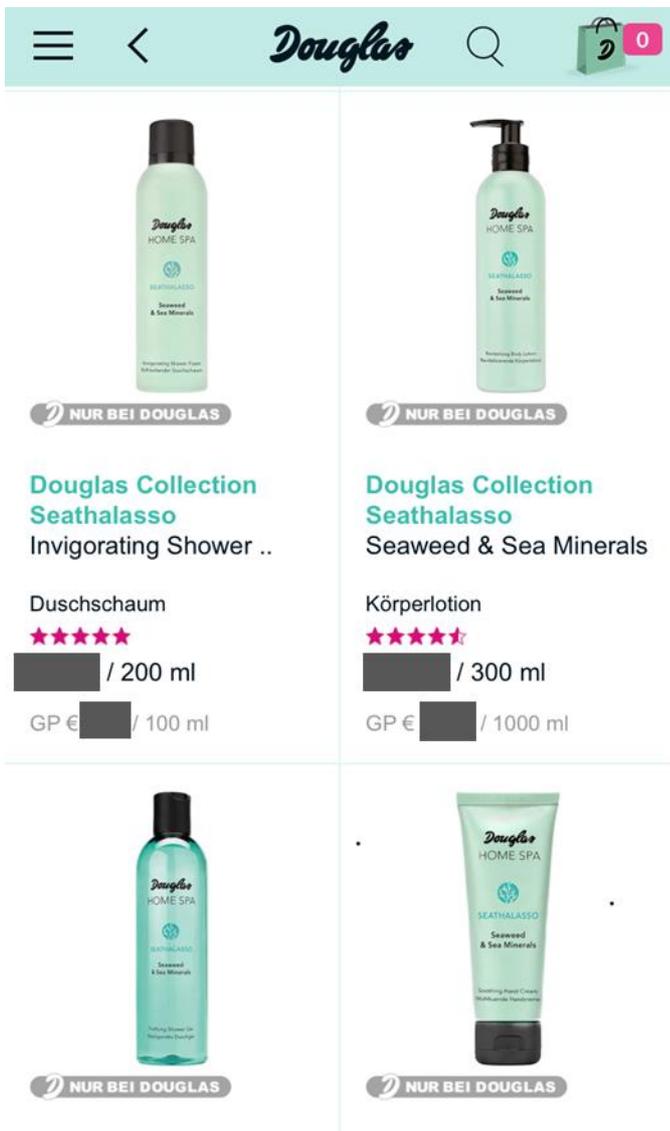


Abbildung 62: Beispiel für die eingeschränkten Produktdarstellungsmöglichkeiten auf mobilen Websites

(www.douglas.de, abgerufen März 2018)

Das Prinzip der Produktplatzierung ist für den Online-Handel gänzlich neu zu strukturieren

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.



Abbildung 63: Grundprinzipien der Produktplatzierung im Kanalvergleich (Darstellung GS1 Germany)

Auch die Kernfragen zur Produktplatzierung sind infolge der virtuellen Produktpräsentation für den E-Commerce gänzlich zu überarbeiten, wobei Parallelen zum stationären Handel in modifizierter Form bestehen bleiben.

Kernfragen stationärer Handel:	Kernfragen E-Commerce:
<p>Ladenlayout: Wo soll die Kategorie im Markt positioniert werden?</p>	<p>„Ladenlayout“ = Webshop-Aufbau: Wo soll die Kategorie im Online-Shop positioniert werden?</p>
<p>Regal: Wie sollen die Produkte im Regal platziert werden?</p>	<p>„Regalstruktur“ = Produktdarstellung: Wie und in welcher Weise sollen die Produkte auf der Website angeordnet werden?</p>
<p>Visibilität/Inszenierung: Wie soll die Kategorie gekennzeichnet und inszeniert werden?</p>	<p>Visibilität/Inszenierung: Wie sollen die Kategorie und das Produkt gekennzeichnet/inszeniert werden? (Zum Beispiel Produktbeschreibungen, Überschriften, Themenwelten, Content Management)</p>
<p>Rahmenbedingungen: Welche individuellen Rahmenbedingungen müssen beachtet werden? (Zum Beispiel genutzte Planogramm-Software, Regalsysteme, Art der Platzierung)</p>	<p>Rahmenbedingungen: Welche individuellen Rahmenbedingungen müssen beachtet werden? (Zum Beispiel technische Restriktionen, Design-/Content-Prinzipien)</p>

Tabelle 11: Kernfragen zur Produktplatzierung im stationären Handel vs. E-Commerce (Darstellung GS1 Germany)

Die verschiedenen zu berücksichtigenden Themenfelder bei der Online-Platzierung lassen sich anhand folgender Zielsetzungen strukturieren:

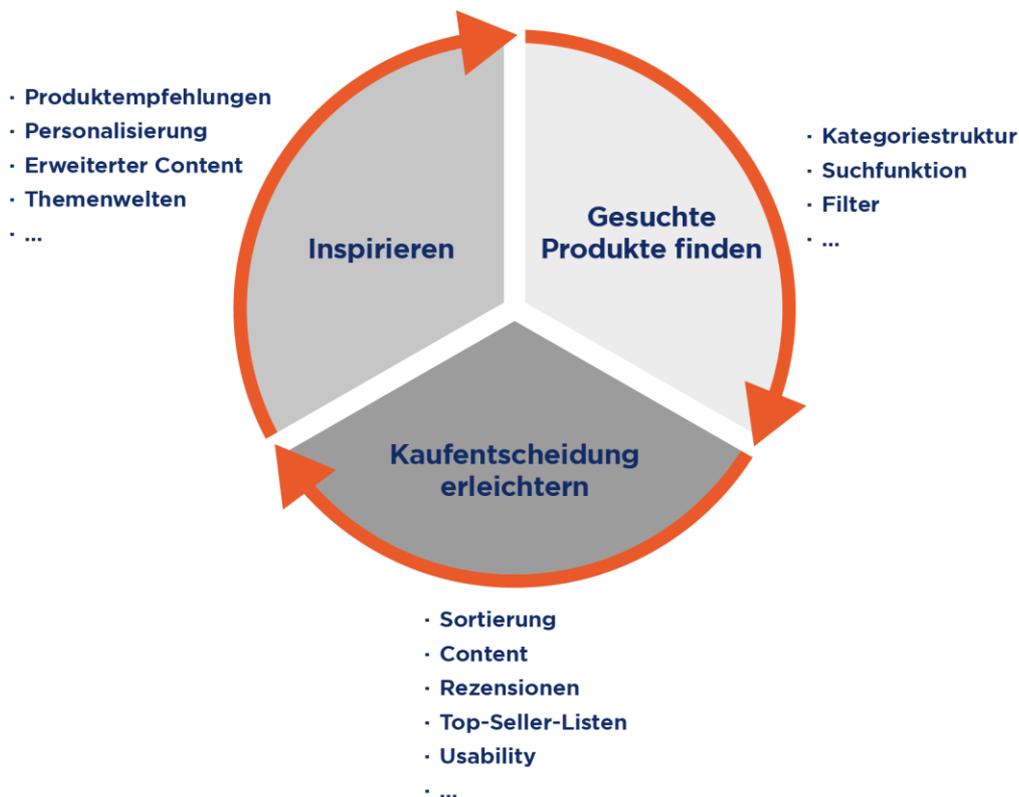


Abbildung 64: Zielsetzungen bei der Online-Platzierung
(Darstellung GS1 Germany)

Nachfolgend werden die hiermit verbundenen Themenfelder dargestellt und die Erfolgsfaktoren beleuchtet.

Eine klare, übersichtliche Struktur der Startseite eines Webshops bildet die Grundlage für eine schnelle Orientierung

Die „Visitenkarte“ einer Website ist die Homepage, die äquivalent zum Eingangsbereich und zur Ladenfront eines Marktes betrachtet werden kann. Ein erster Eindruck ist wichtig und bestimmt einen Großteil der Bewertung und Erwartung an das Einkaufserlebnis. Daher sollte die Startseite einladend, aufgeräumt und sauber sein. Hier gilt es, die wichtigsten Warengruppen und Produkte oder relevante Themen sichtbar zu machen, damit der Shopper schnell das Angebot und die Positionierung des Online-Händlers erkennt und motiviert wird, den Kaufprozess weiter fortzusetzen. Je nach Kategorie können alternativ auch Neuheiten, Trends, Inspirationen oder Produktarten (z. B. Bio-Produkte) als Einstieg relevant sein und den Verbleib auf der Website fördern.

Für Omni-Channel-Händler empfiehlt es sich, die Grundstruktur ihres Online-Shops vergleichbar mit der Kategoriestructur in den Filialen zu gestalten, um einen möglichst hohen Wiedererkennungswert zu erreichen. Dabei ist es ratsam, den Kategoriebaum gemäß Shopper Insights zu strukturieren und die Sub-Kategorien bzw. Segmente gemäß Relevanz anzuordnen. Wie bereits im Kapitel 4.3 *Kategorie-Definition* beschrieben, lassen sich durch Auswertung von Suchbegriffanfragen auf der Website bzw. auf Suchmaschinen-Seiten neue Erkenntnisse gewinnen, welche Begrifflichkeiten Kunden bei ihrer Suche nutzen. Auf dieser Basis kann die Kategoriestructurierung noch besser an die genutzten Suchbegriffe der Kunden angepasst werden. Durch entsprechende Ergänzungen in der Produktbeschreibung hat dies zudem auch einen positiven Effekt auf die Sichtbarkeit in der externen Suche über Suchmaschinen.

Hauptziel des Website-Aufbaus sollte eine schnelle und conveniente Durchführung des Kaufs sein, bei dem in wenigen Klicks (auf Basis von Erfahrungswerten können drei Klicks i. d. R. als optimal, mehr als fünf Klicks als kritisch betrachtet werden – abhängig von der Intention des Shoppers und der Art der Kategorie [Plankauf-

vs. Browsing-Kategorie]) ein Kauf realisiert werden kann. Die Website-Struktur unterliegt einem gelernten Schema, dessen Einhaltung eine intuitive Bedienung erleichtert:

- Warenkorb ist rechts oben
- Suche ist oben mittig oder rechts
- Registrieren, Log-in ist oben rechts
- Sprachwahl ist oben rechts oder mittig
- Einheitliche Farbgebung

Da die Usability, die Strukturierung des Bestell- und Check-out-Prozesses, Darstellungsprinzipien wie Farben, Schriften, Preisauszeichnungen oder Warenkorb-Darstellung, Strukturierung der Subpages sowie technische Rahmenbedingungen einer Website das Online-Geschäft kategorieübergreifend beeinflussen, empfiehlt sich hierfür ein enger Austausch zwischen Marketing, IT und CM, um eine bestmögliche User Experience sicherzustellen.

Ebenfalls kategorieübergreifend gesteuert werden die Möglichkeiten eines zuvor bereits angesprochenen personalisierten Website-Aufbaus, der die Kategoriedarstellung im Online-Shop überlagern kann. Bei der Darstellung der für den Shopper relevantesten Kategorien und Marken/Produkte auf der Startseite kann u. a. auf seine Kauf- und/oder Suchhistorie zurückgegriffen werden. Hierbei ist allerdings auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Individualisierung und Wiedererkennung (wie CI des Händlers) zu achten, um die Grundpositionierung des Händlers für jeden Kunden sichtbar zu halten. Auf Grundlagen des Web-Designs und der Benutzerführung wird in dieser Anwendungsempfehlung nicht näher eingegangen, da diesbezügliche Aufgaben üblicherweise durch Fachabteilungen gesteuert werden und nicht in den Verantwortungsbereich des CMs fallen.

Analog zum stationären Handel beeinflusst die Plan-Suchkauftrate die Suchlogik in einem Webshop. Die Platzierung von Impulskategorien bzw. eher passiv gesuchten Produkten (d. h. Kauf nur, wenn Produkt zufällig gesehen wird) ist im Online-Handel tendenziell herausfordernder, da keine gezielte bzw. aktive Suche vorliegt und das Wahrnehmungsspektrum, wie oben beschrieben, sehr beschränkt ist. Entsprechend sollte die Struktur des Online-Shops derart geclustert sein, dass Plankaufkategorien schnell gefunden werden und Impulskategorien über visibilitätserhöhende Maßnahmen in das Blickfeld des Shoppers gerückt werden.

Toolkit zur Schaffung einer höheren Visibilität von Impulskategorien:

- Integration von Impulsartikeln in Themenwelten
- Anlassbezogene Vermarktung, z. B. „alles für die Feier“, „Inspirationen zum Fest“
- Berücksichtigung von Impulsartikeln in den Produktempfehlungen, vor allem im Check-out-Bereich
- Nutzung von Informationen aus Verbundkaufanalysen des Händlers zur optimalen Platzierung

Sehr hilfreich für Routinekäufe sind alle Maßnahmen, die einen Mehrwert für den Shopper im Sinne einer beschleunigten Produktauswahl bieten. Hierzu kann die Anzeige zuvor gekaufter Produkte, wie beispielsweise das Aufzeigen einer „Standard-Einkaufsliste“ auf Basis historischer Kaufdaten, zählen. Auch über diesen Weg können Impulskategorien eine höhere Sichtbarkeit erlangen, wenn sie zuvor bereits gekauft worden sind. Ein Beispiel hierfür ist die mobiloptimierte Einkaufslistenfunktion des Rewe-Online-Shops, bei der die gängigsten Produkte eines Wocheneinkaufs unmittelbar sichtbar gemacht werden und darüber hinaus häufig mitgekauften Produktkategorien zusätzlich aufgeführt werden.

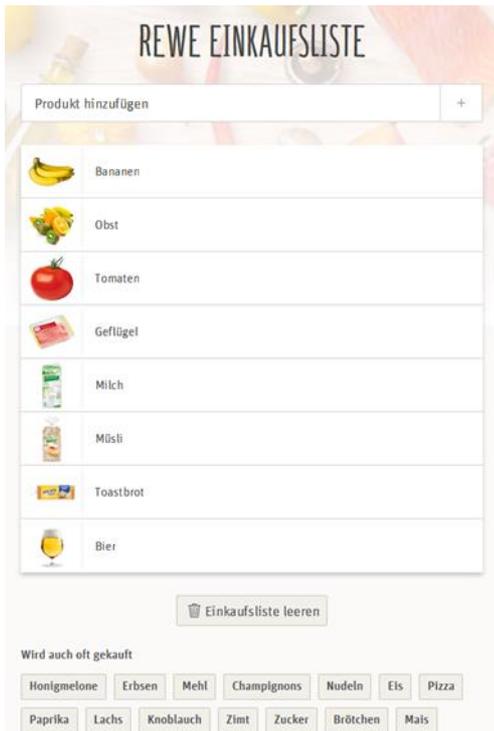


Abbildung 65: Beispiel einer Standard-Einkaufsliste zur Vereinfachung der Produktauswahl (REWE-App, abgerufen Januar 2018)

Anderen Mechaniken als im stationären Handel unterliegt im E-Commerce auch die Platzierung von Marken. Eine Darstellung von Markenblöcken wie im physischen Regal ist virtuell nur bedingt abbildbar, da der primäre Ansatz der Platzierung auf Produkt-Ebene erfolgt. Bei einer hohen Markenrelevanz innerhalb einer Kategorie können eigene Landingpages für Top-Marken oder das Angebot eines Markenfilters, anhand dessen gezielt alle Produkte der präferierten Marke ausgewählt werden können, Alternativen sein.

Mit effektiven Such- und Filterfunktionen lassen sich auch komplexe Sortimente für den Kunden überschaubar halten

Je nach Komplexität des im Webshop angebotenen Sortiments oder auch nach Bekanntheitsgrad des Shops kann es für den Kunden einfacher sein, anstatt über den Kategoriebaum über die Suchfunktion durch Eingabe eines Suchbegriffs einzusteigen. Wenn bei einem Händler aufgrund seiner Sortiments- und/oder Shopstruktur der Einstieg primär über die Suchfunktion erfolgt, nimmt die Relevanz der Kategoriekennzeichnung tendenziell ab, da sich die Betrachtungsebene von der Kategorie direkt auf die Produktebene verlagert. Eine gute Suchfunktion gibt dabei oftmals bereits bei der Eingabe des Suchbegriffs geeignete Produktkategorien, Subkategorien oder gar konkrete Produktvorschläge vor und leitet den Shopper dadurch sehr gezielt zu Produkten, die dem Bedarf tendenziell entsprechen könnten. Gerade bei Online-Plattformen, wie z. B. Amazon oder eBay, wird die Suchfunktion von der überwiegenden Mehrzahl der Kunden präferiert, während bei einer noch wenig konkretisierten Suche gern auch der Kategoriebaum als Einstieg genutzt wird.

Nachfolgend werden am Beispiel des Musikhändlers Thomann Kriterien einer guten Suchfunktion beschrieben. Auffällig ist, dass bereits bei der Eingabe eines Suchbegriffs automatisch Vorschläge für eine weitere Einschränkung der Auswahl gemacht werden. In diesem Beispiel, bei dem als Suchbegriff „Percussion“ gewählt wurde, wurden Strukturierungsvorschläge sowohl auf Hersteller- als auch auf Kategorie-Ebene vorgenommen. Zudem wurden bereits konkrete Produkte aufgeführt, die für die Suche geeignet erschienen. Diese Vorstrukturierung erleichtert es dem Shopper, mit wenigen Klicks zum Ziel, d. h. zu seinem Bedarf entsprechenden Produkten, zu gelangen.

Eine weitere positive Eigenschaft dieser Suchfunktion ist auch die automatische Korrektur von Rechtschreibfehlern. Der Begriff „Percussion“ ist hier bewusst mit „k“ geschrieben worden, was allerdings für die Suchergebnisse zu keinerlei Einschränkungen geführt hat. Auch analog genutzte Begriffe (z. B. „Fernseher“ oder „TV“) sollten in einer guten Suchfunktion durch entsprechende Verknüpfungen im Suchalgorithmus zu gleichen Ergebnissen führen.

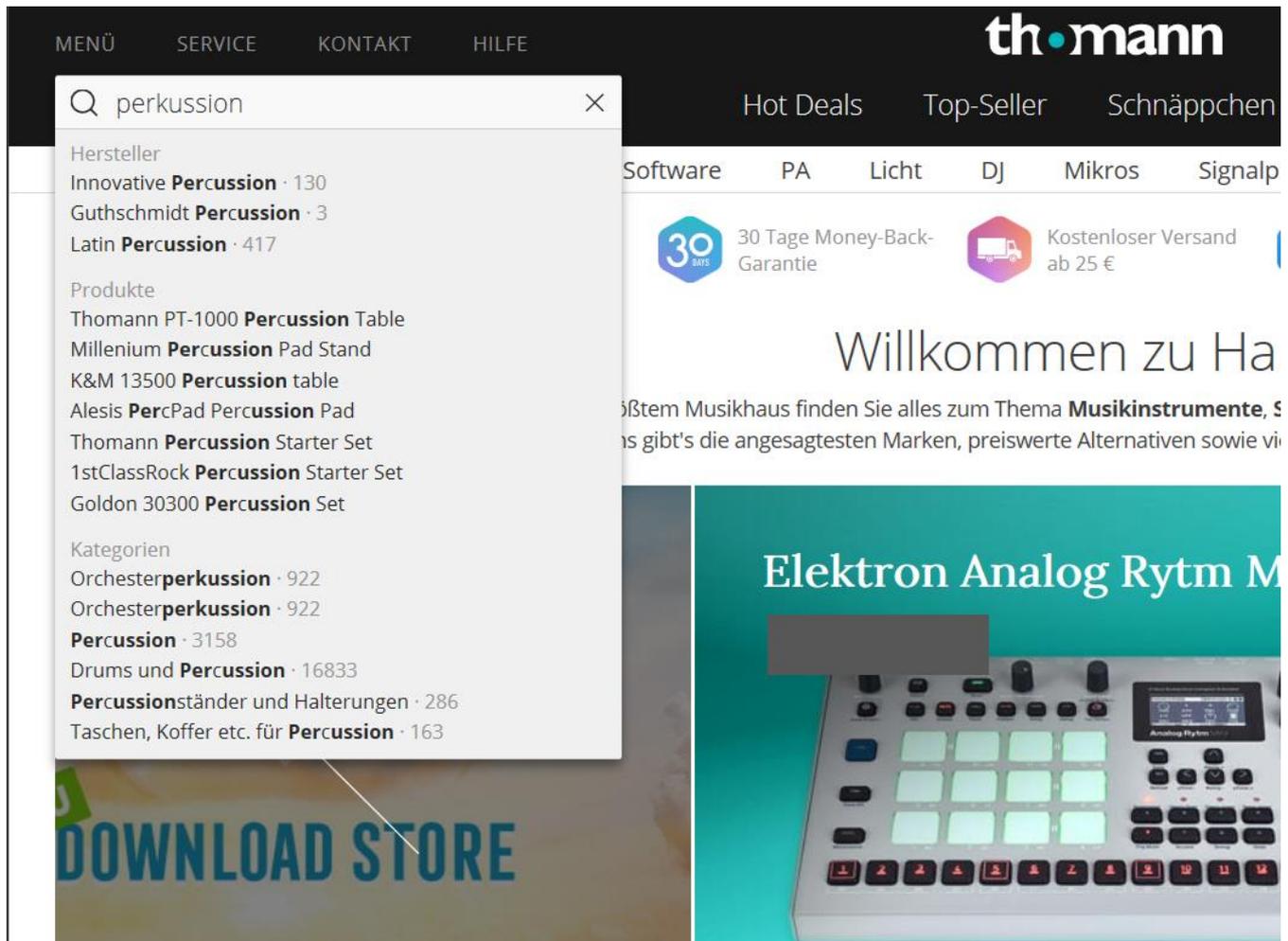


Abbildung 66: Beispiel einer guten Suchfunktionalität mit weiterführender Strukturierung der Suchanfrage

(www.thomann.de, abgerufen Februar 2018)

Insbesondere, wenn ein Online-Shop ein sehr umfassendes Sortiment anbietet, empfiehlt sich das Angebot von Filtern, mit denen der Kunde die Produktauswahl anhand relevanter Auswahlkriterien eingrenzen und somit schneller ein geeignetes Produkt finden kann. Hier sollte eine intuitive Bedienbarkeit sichergestellt sein, d. h., Filter müssen selbsterklärend sein und vor allem die relevantesten Kaufentscheidungskriterien abbilden, was beispielsweise die Marke oder bestimmte Produkteigenschaften sein können. Wie bereits im Kapitel 4.3 *Kategorie-Definition* beschrieben, sollten sich die Auswahl der Filterparameter und deren Anordnung am Kategorie-Entscheidungsbaum orientieren und die relevantesten Filter mit den am häufigsten genutzten Auswahlmöglichkeiten sollten die höchste Sichtbarkeit erlangen.

Am nachfolgenden Praxisbeispiel werden die Filteroptionen auf der Website von Amazon für System-Fotokameras erläutert. Als wichtigste Kriterium für Fotografen sind die Parameter „Marke“ und die maximal mögliche Bildauflösung („Megapixel“) ganz oben in den links neben den Produkten angeordneten Filtermöglichkeiten aufgeführt und somit sofort sichtbar. Innerhalb der Markenanzahl scheint zudem eine Sortierung nach Bedeutung der Marken vorzuliegen, was gegenüber einer alphabetischen Anordnung zu

präferieren ist, damit der Shopper für die Sichtbarkeit der relevantesten Marken die Markenauswahl nicht durch zusätzliches Klicken auf „Weitere“ ausweiten muss. Nachgelagerte Auswahlkriterien wie Größe des optischen Zooms, Displaygröße, Einrichtungen zur Bildstabilisierung und Art des Suchers sind in diesem Beispiel ebenfalls als Filtermöglichkeiten hinterlegt, allerdings in der Reihenfolge der Filterkriterien nachgelagert angeordnet.

Filtern nach

Marke

Sony

Canon

Fujifilm

Olympus

Panasonic

Nikon

Samsung

[Weitere](#)

Megapixel

Bis 7,9 MP

8 - 9,9 MP

10 - 11,9 MP

12 - 15,9 MP

16 - 19,9 MP

20 MP & mehr

Optischer Zoom

Bis 2,9x

3x bis 5,9x

6x bis 9,9x

10x bis 19,9x

20x bis 29,9x

30x & mehr

Displaygröße

4,8 cm (1,9") & kleiner

5-7,4 cm (2"-2,9")

7,6 cm (3") & größer

Bildstabilisierung

mit Bildstabilisierung

ohne Bildstabilisierung

Sucher-Typ

Digital

Hybrid

Optisch

Bestseller



Tolle Neuerscheinungen



Abbildung 67: Beispiel für Produktfilter
(www.amazon.de, abgerufen Februar 2018)

Was zeichnet eine gute Such- und Filterfunktion aus?

- Intuitive Bedienung
- Mit wenigen Klicks zum Produkt (idealerweise unmittelbar nach Suchanfrage)
- Semantische Analyse der Suchbegriffe
→ Zum Beispiel: Was versteht der Shopper unter einem „großen Fernseher“?
→ Zusammenführung mit anderen Suchbegriffen zum Thema
- Korrektur von Rechtschreibfehlern, d. h.; auch bei fehlerhaft eingegebenen Suchbegriffen sollte dem User ein Folgelink oder Ähnliches angezeigt werden, sodass kein „totes“ Ende entsteht
- Automatische Ergänzung des Suchbegriffs durch Produkt-, (Sub-)Kategorie- und Content-Vorschläge
- Suchergebnisse sollten nach Relevanz und individuellen Shopper-Bedürfnissen sortiert sein: relevanteste/Top-Artikel oben zwecks Vereinfachung einer schnellen Suche
- Im Nachgang weitere Filtermöglichkeiten zur Reduzierung der Produktauswahl
- Berücksichtigung der Kauf- und Suchhistorie zur Optimierung der Relevanz der Suchergebnisse
- Filterangebot so umfassend wie nötig, aber so begrenzt wie möglich
- Angebot und Sortierung der Filter nach Relevanz innerhalb des Kaufentscheidungsprozesses

Wie bereits im Kapitel 4.3 *Kategorie-Definition* erläutert, spielt im Online-Handel neben der On-site-Suche auf einer Website besonders der Einstieg über die Suche auf Suchmaschinen wie z. B. Google eine große Rolle. Dieser Weg kann durch Suchmaschinenoptimierungsmaßnahmen (SEO) oder gezielte Suchmaschinenwerbung (SEA) seitens der Unternehmen beeinflusst werden, was zumeist über spezialisierte Fachabteilungen oder Agenturen geschieht. Zu berücksichtigen ist, dass der Einstieg über Suchmaschinen gerade in Produktkategorien, in denen Shopper vor dem Kauf intensive Produkt- und Preisvergleiche vornehmen, sogar der relevanteste Einstiegspunkt zum Webshop sein kann.

Mit dem GS1-Standard SmartSearch kann eine höhere Sichtbarkeit von Produkten und/oder Webshops durch eine bessere Lesbarkeit von Produktdaten für Suchmaschinen erzielt werden

In dem Zusammenhang wird auch auf den Nutzen des GS1-Standards SmartSearch verwiesen. Dieser strukturiert die Daten von Online-Produktangeboten anhand eines für Suchmaschinen einfacher auszulesenden Schemas mit eindeutigen Zuordnungen der hinterlegten Produkteigenschaften. Hierdurch können Unternehmen, sowohl Händler als auch Hersteller, mehr relevante Suchergebnisse sowie detailliertere und präzisere Produktinformation in den Suchergebnissen generieren, was wiederum einen positiven Effekt auf die Sichtbarkeit in den Suchergebnissen hat.

Ohne GS1 SmartSearch	Mit GS1 SmartSearch
Produktdaten Fast Runner Colour Purple Girls Style 33-42 Size	Produktdaten Produktname = Fast Runner Farbe = Purple Style = Girls Verfügbare Größe (EU) = 33-42 GTIN = 00614141003211

Abbildung 68: Schematische Darstellung der Datenstrukturierung durch GS1 SmartSearch
(Darstellung GS1 Germany)

Weitere Informationen zum GS1 SmartSearch Standard sind unter folgendem Link zu finden: <https://www.gs1-germany.de/gs1-standards/datenaustausch/gs1-smartsearch/>
Anhand eines Mark-up-Tools unter folgendem Link lassen sich zudem strukturierte Daten zur Einspielung in eine Website generieren: (<https://www.gs1.org/1/smart-search-demo/>)

Neben Suchmaschinen kann ein Webshop auch über Preisvergleichsportale, Blogs, soziale Medien, Online-Werbung oder Links von anderen Websites gefunden werden. Aufgrund der Vielfältigkeit der möglichen Kundenansprache ist es für Webshops und Omni-Channel-Händler elementar, die relevanten Touchpoints zu identifizieren und dort über gezielte Online-Marketing-Maßnahmen Sichtbarkeit für das eigene Produktangebot zu schaffen. Auf diese Aspekte wird noch näher im Kapitel 4.8.3 *Promotion/Kommunikation* eingegangen.

Für den Omni-Channel-Handel spielt die Suche über Suchmaschinen, insbesondere die über Smartphones getätigten Suchanfragen, auch für die Sichtbarkeit der Filialen des Händlers eine große Rolle. So haben laut einer Studie von Google 30 Prozent aller Suchanfragen einen Ortsbezug (Google, 2016). Über Location Based Services (LBS) und Präsenz in Suchmaschinen-Tools lässt sich über das Smartphone Frequenz in den stationären Handel führen, wenn die nächstgelegenen Filialen, die für den Kauf- oder Beratungswunsch des Kunden in Frage kommen, mit ihrer Adresse, ihren Kontaktdaten und Öffnungszeiten bei den Suchergebnissen sichtbar werden. Neben der oben angesprochenen Suchmaschinenoptimierung wird an dieser Stelle auch auf die Möglichkeit verwiesen, bei „Google My Business“ relevante Unternehmens- und Filialinformationen zur besseren Sichtbarkeit in den Suchergebnissen zu hinterlegen. Hierzu zählen vor allem Adressangaben, Öffnungszeiten, Telefonnummer und ein Link zur Unternehmenswebsite.

Die Themenfelder „Suche“ und „Filter“ sind eng mit dem Stammdatenmanagement verknüpft. Um ein optimales Such- oder Filterergebnis zu erzielen, müssen relevante Auswahlkriterien in den Produktdaten gepflegt und mit der Such- bzw. Filterfunktion verknüpft sein. Zudem muss auch die Einhaltung von Content-Anforderungen durch einen Austausch vollständiger und korrekter Produktinformationen zwischen Hersteller und Händler sichergestellt sein.

Content Management als Schlüssel zu Orientierung, Entscheidungsfindung und Inspiration

Aufgrund der fehlenden Möglichkeit, die Produkte wie im stationären Handel anzufassen und persönlich zu begutachten, kommt im E-Commerce dem Content Management im Rahmen der Platzierung/Visibilität eine hohe Bedeutung zu. Hierbei ist der richtige Produktname im Titel äußerst wichtig, da über diesen eine erste Orientierung bei der Produktauswahl erfolgt und das Titel-Feld auch von Suchmaschinen besonders beachtet wird. Produkte müssen dabei klar unterscheidbar sein und durch ihren Namen schnell gefunden werden. Beim Text der Produktbeschreibung sind zunächst einmal elementare Eckdaten zu benennen und ggf. gesetzliche Anforderungen zu erfüllen. Hierzu zählen beispielsweise bei Lebensmitteln Deklarationen gemäß Lebensmittelinformations-Verordnung (LMIV), wie u. a. Inhaltsstoffe, Allergene und Nährwertangaben. Bei einem Möbelstück wären dagegen genaue Abmessungen elementarer Bestandteil der Produktbeschreibung, bei Schuhen oder Kleidung Angaben zum Material und ggf. Angaben, wie die Größen bei der Marke typischerweise ausfallen. Der Umfang der Produktbeschreibung sollte der Komplexität und Erklärungsbedürftigkeit des Produktes entsprechen, da beispielsweise der Informationsbedarf bei einem hochwertigen technischen Gerät verständlicherweise größer ist als bei standardisierten Konsumgütern des täglichen Bedarfs, wo wenige Angaben in der Regel ausreichend sind.

Neben einer angemessenen, die Auswahl unterstützenden Produktbeschreibung sollten verschiedene Produktfotos einen möglichst realistischen Eindruck von der Beschaffenheit und dem Aussehen des Artikels vermitteln. Hierzu sollten nicht nur Fotos aus verschiedenen Perspektiven angeboten werden, sondern auch ein Bild des Produktes in der Anwendung, wie z. B. ein angezogenes Kleidungsstück oder eine Zutat für eine Mahlzeit, verarbeitet im Kochrezept. Gerade bei Produktkategorien, wo Gefallen und eine genaue Passung des Produktes elementar sind (wie z. B. Mode), sind das Content Management und das Angebot aussagekräftiger Fotos wesentliche Hebel, um die Retourenquote als signifikanten Kostentreiber möglichst gering zu halten.

Das nachfolgende Beispiel aus dem Zalando-Webshop zeigt auf, wie durch verschiedene Ansichten des Produktes, die angezogene Jacke aus verschiedenen Perspektiven sowie Detailansichten von der Jacke allein, kombiniert mit einer Lupenfunktion zur Vergrößerung beim Mouseover eine möglichst realistische Produktdarstellung in all ihren Facetten erzielt werden kann. Auch die in diesem Beispiel enthaltene Empfehlung, die Jacke eine Nummer größer zu bestellen, dient der Vermeidung von Retouren, wenn die Marke tendenziell eine Nummer kleiner ausfällt als andere Marken.

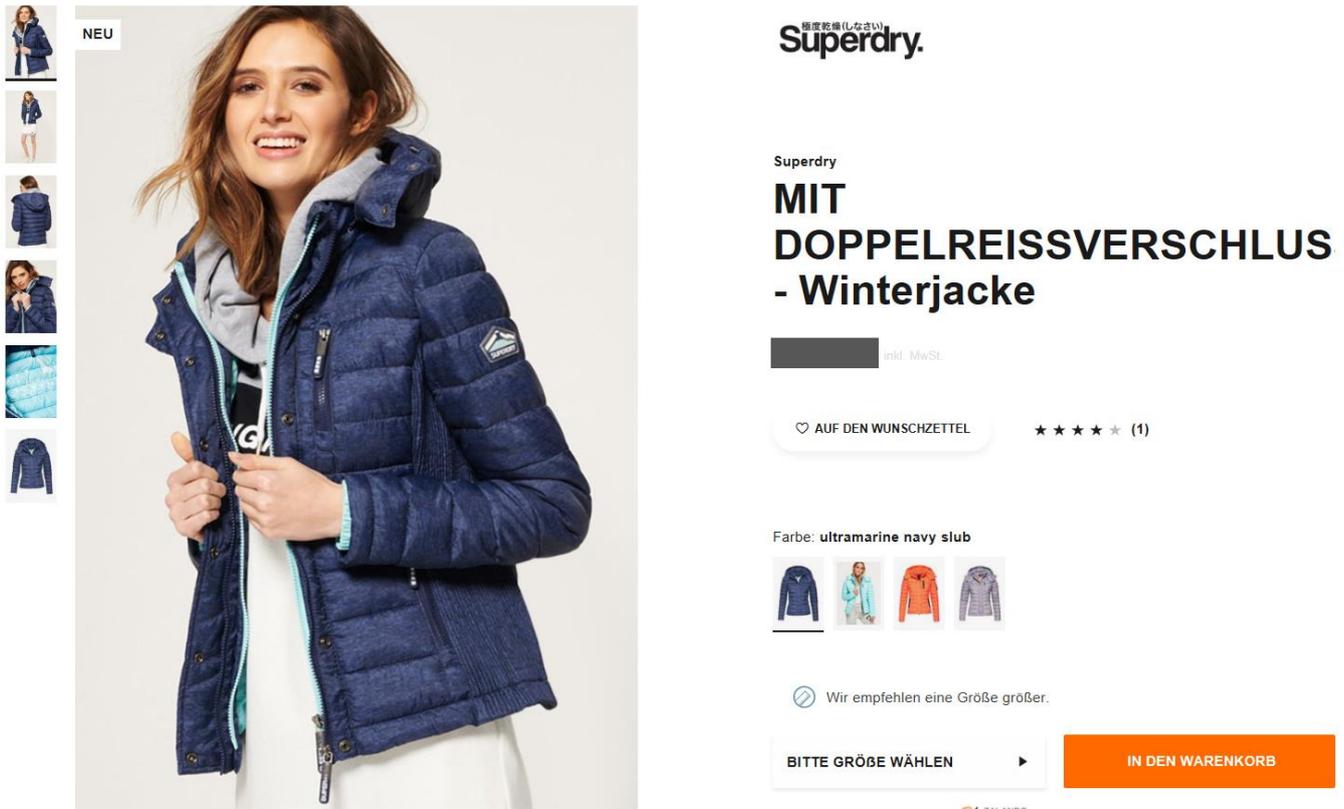


Abbildung 69: Beispiel für Produktabbildungen aus verschiedenen Perspektiven

(<https://www.zalando.de/superdry-mit-doppelreissverschluss-winterjacke-su221u02d-k11.html>, abgerufen Februar 2018)

In erklärungs- oder beratungsbedürftigen Warengruppen kann erweiterter Produkt-Content dem Kunden in seiner Entscheidungsfindung weiterhelfen. Dies kann beispielsweise durch Erklärvideos geschehen, in denen besondere Produkteigenschaften oder die Produkthanwendung in verständlicher Form erläutert wird. Als Umsetzungsbeispiel hierfür wird nachfolgend für die Kategorie Dekorative Kosmetik/Make-up das „Color Expert“-System von Douglas erläutert, das auf der Website des Händlers beschrieben und über ein kurzes Video erklärt wird. Anhand einer im stationären Handel oder über Online-Bestellung erhältlichen „Color Card“ lässt sich durch Scannen verschiedener Gesichtspartien mit dem Smartphone und der Douglas App ein persönlicher „Color Code“ ermitteln. Dieser fließt dann in individuelle Produktempfehlungen, die auf den persönlichen Hautton ausgerichtet sind, ein.



Abbildung 70: Beispiel für erweiterten Content und Produktauswahlhilfen

(Douglas, 2018)

Die limitierte Sichtbarkeit von Produkten, insbesondere beim Mobile Shopping, stellt hohe Anforderungen an das Content Management, um eine klare Unterscheidbarkeit ähnlicher Produkte zu gewährleisten. Besonders wenn der Webshop feste Bildgrößen für einzelne Produkte vorgibt, lassen sich unterschiedliche

Verpackungsgrößen nur schwer voneinander unterscheiden. Auch Produktvarianten können ohne sichtbare Verpackungsvariation im E-Commerce sehr ähnlich sein und entsprechend zu Fehlkäufen führen. Um dies zu vermeiden, empfiehlt sich die Nutzung von Icons, z. B. für Größenangaben oder Ergiebigkeit (beispielsweise Anzahl Waschladungen bei Waschmitteln), oder von Farbcodes für verschiedene Produktvarianten.

Produktrezensionen werden vom Shopper als Entscheidungshilfe erwartet

Beim Produkt-Content spielen neben den oben beschriebenen Inhalten auch Produktrezensionen von Kunden eine hohe Rolle bei der Kaufentscheidung. Eine Studie der Bitkom ermittelte, dass 72 Prozent aller Online-Shopper in der Regel die Bewertungen anderer Kunden lesen, bevor sie auf „kaufen“ klicken. 41 Prozent aller Online-Shopper erklären, dass die Meinung anderer Leute im Internet Einfluss auf ihr Kaufverhalten hat. 32 Prozent finden die Produktbewertungen im Internet sogar genauso wertvoll wie persönliche Empfehlungen von der Familie oder von Freunden (Bitkom, 2015). Rezensionen und Bewertungen werden also vom Shopper als elementares Element in der Produktbeschreibung erwartet und haben insbesondere bei erstmals gekauften Produkten einen hohen Einfluss auf die Produktauswahl. Da in der o. g. Studie auch 13 Prozent der Online-Shopper aussagten, dass sie Produktbewertungen grundsätzlich nicht vertrauen, da diese aus ihrer Sicht meist vom Anbieter gefälscht seien, empfiehlt sich, die Authentizität von Ratings und Reviews sicherzustellen, um Vertrauen gegenüber den Kunden des Händlers aufzubauen und Manipulationsversuche zu unterbinden. In komplexen Kategorien, wie z. B. Wein, können alternativ zu Kundenbewertungen auch Expertenempfehlungen förderlich sein.

Neben den bereitgestellten Produktbeschreibungen und Abbildungen hat auch die Art, wie eine Kategorie dargestellt und inszeniert wird, einen Einfluss auf das Käuferlebnis. Eine inspirierende, innovative Produktdarstellung kann dabei Impulskäufe auslösen und einen höheren Warenkorb generieren. Im nachfolgenden Beispiel des Kiezkaufhauses werden die Produkte nicht isoliert dargestellt, sondern vielmehr in einer Aufmachung, wie sie einer hochwertigen Warenpräsentation im stationären Handel entspricht. Die Produktauswahl erfolgt dabei durch Anklicken des jeweiligen Produktes. Hierdurch werden zumindest optisch die Limitationen eines Online-Shops aufgehoben und aus der Filiale bekannte optische Eindrücke digitalisiert dargestellt.

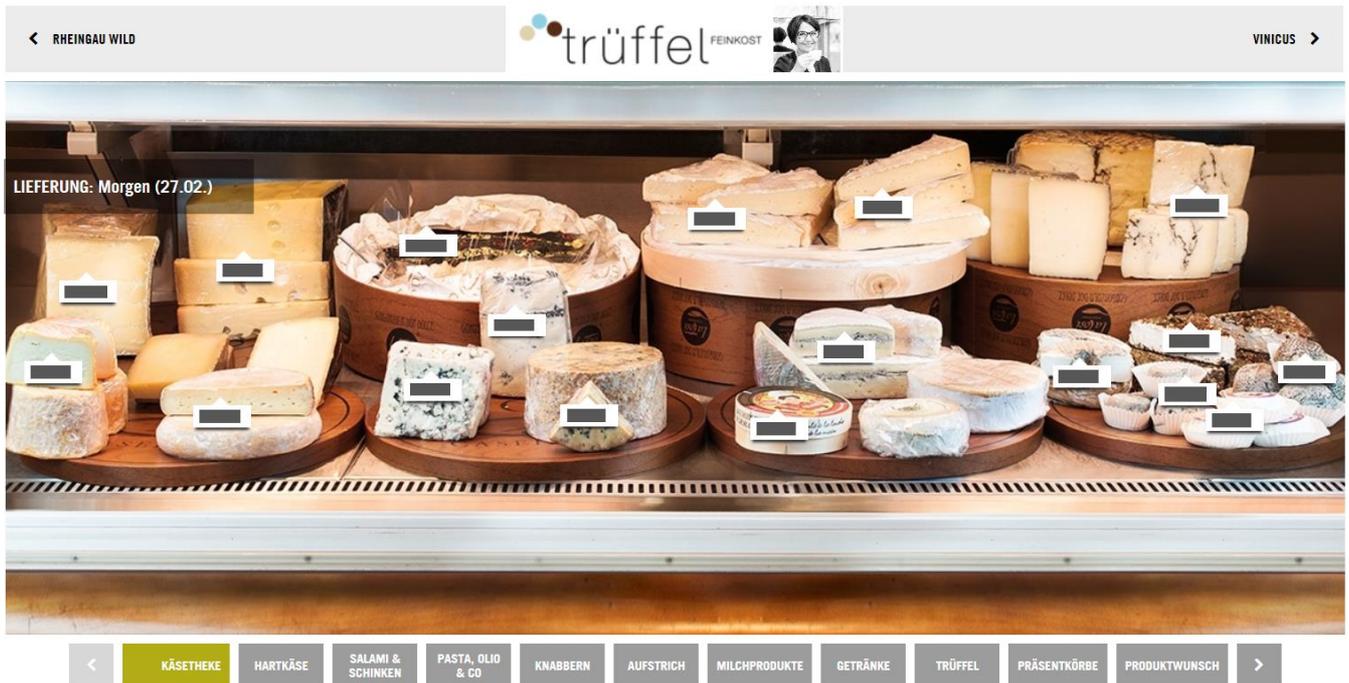
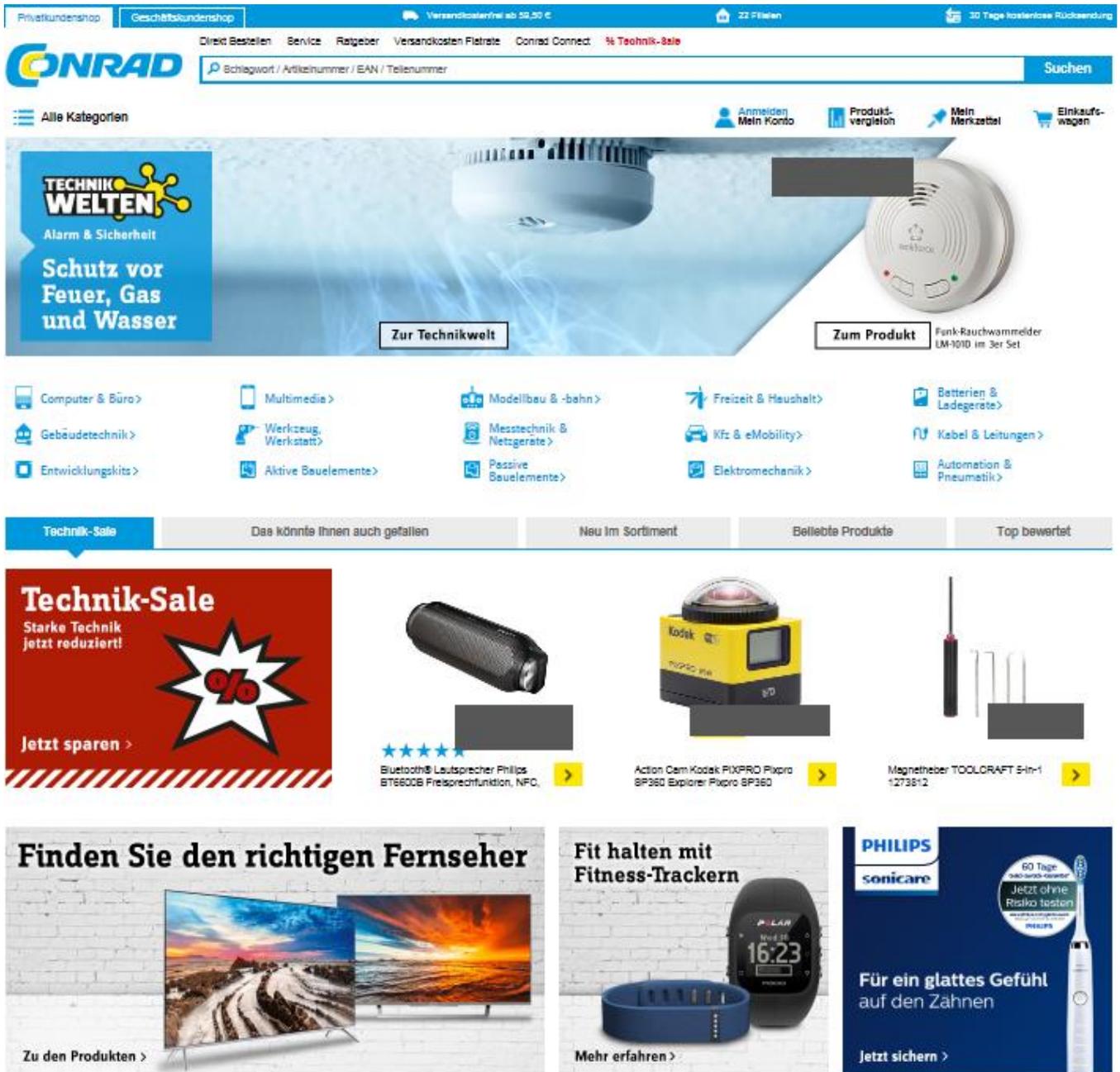


Abbildung 71: Beispiel einer innovativen, an eine stationäre Warenpräsentation angelehnten Online-Platzierung

(https://www.kiezkauflhaus.de/49__truffel-feinkost?id=49#, abgerufen Februar 2018)

Wie bereits zu Beginn dieses Kapitels beschrieben, bieten Webshops neben dem Kategoriebaum und der Suchfunktion zumeist weitere Einstiegsmöglichkeiten an, z. B. in Form von Themenwelten, Markenwelten, Rezeptempfehlungen, Produkten für besondere Anlässe (z. B. „Geschenkideen“, „alles für den Grillabend“), laufenden Vermarktungsaktionen oder Top-Seller-Listen. Diese bündeln verschiedene Produkte thematisch und inspirieren den Kunden, in kurzer Zeit für den individuellen Zweck geeignete Artikel zu finden und dabei möglicherweise auch Zusatzkäufe zu tätigen, die über das ursprünglich gesuchte Produkt hinausgehen. Hierfür ist es elementar, den Produkten in den erweiterten Produktdaten entsprechende Attribute zuzuordnen, damit diese unter den Themen, aber auch bei gezielter Suche nach bestimmten Eigenschaften gefunden werden können. Zusätzlicher Content auf der Kategorie-Ebene oder in Form von Themenwelten dient der Differenzierung und hat einen Einfluss auf Kennziffern wie Conversion Rate oder den durchschnittlichen Warenkorb.

Als Beispiel für die erweiterten Einstiegsmöglichkeiten wird nachfolgend die Homepage des Conrad-Online-Shops beschrieben. Hier wurden dem Kunden neben der fixen Warengruppen-Struktur die Themenwelten „Alarm & Sicherheit“, „Fernseher“ und „Fitness“, Technik-Aktionsangebote sowie eine im Vermarktungsfokus stehende Zahnbürste angeboten. Darüber hinaus gibt es auf dieser Website auch Rubriken wie Neuheiten, beliebteste Produkte und Produkte mit Top-Bewertungen, die ebenfalls als alternative Einstiege in Warengruppen dienen können.



The screenshot shows the Conrad.de homepage with a blue header containing navigation links like 'Privatkundenshop', 'Geschäftskundenshop', and 'Versandkostenfrei ab 50,00 €'. The main navigation bar includes 'Direkt Bestellen', 'Service', 'Ratgeber', 'Versandkosten Flatrate', 'Conrad Connect', and a 'Technik-Sale' badge. A search bar is present with the placeholder 'Schlüsselwort / Artikelnummer / EAN / Teilenummer'. Below the header, there are links for 'Anmelden Mein Konto', 'Produktvergleichen', 'Mein Merkzettel', and 'Einkaufswagen'. A large banner for 'TECHNIK WELTEN' features a smoke detector and the text 'Alarm & Sicherheit Schutz vor Feuer, Gas und Wasser'. Below this is a grid of category icons: Computer & Büro, Multimedia, Modellbau & -bahn, Freizeit & Haushalt, Batterien & Ladegeräte, Gebäudetechnik, Werkzeug, Werkstatt, Messtechnik & Netzgeräte, Kfz & eMobility, Kabel & Leitungen, Entwicklungskits, Aktive Bauelemente, Passive Bauelemente, Elektromechanik, and Automation & Pneumatik. A navigation bar below the categories offers 'Technik-Sale', 'Das könnte Ihnen auch gefallen', 'Neu im Sortiment', 'Beliebte Produkte', and 'Top bewertet'. Three product tiles are shown: a Philips Bluetooth speaker, a Kodak action camera, and a TOOLCRAFT screwdriver set. At the bottom, three more promotional banners are visible: 'Finden Sie den richtigen Fernseher', 'Fit halten mit Fitness-Trackern', and a Philips Sonicare toothbrush advertisement.

Abbildung 72: Beispiel für unterschiedliche thematische Einstiegsmöglichkeiten auf einer Homepage

(<https://www.conrad.de/>, abgerufen Februar 2018)

Unabhängig davon, wie der Shopper in einen Webshop einsteigt, sollte die Produktsortierung aufgrund der limitierten Anzahl der auf einen Blick sichtbaren Produkte und der geringen Bereitschaft zum Scrollen bzw. Blättern nach Relevanz für den Shopper erfolgen. Hierbei ist es ratsam, Vorlieben des Kunden auf Basis der individuellen Kauf- und Suchhistorie zu berücksichtigen und Annahmen für potenziell attraktive Produkte zu treffen. Auch das Auslesen von Cookies kann weitere Erkenntnisse zu den Kundenpräferenzen liefern und eine personalisierte Produktdarstellung ermöglichen. So könnten beispielsweise Produkte und/oder Marken im Ranking priorisiert werden, für die im Falle von Wiederholungskäufen zuvor bereits Käufe getätigt worden bzw. die in der Vergangenheit gezielt gesucht worden sind. Auch besonders gut bewertete Produkte oder Neuheiten eignen sich tendenziell für ein hohes Ranking bei der Produktsortierung.

Alternative Sortiermöglichkeiten sollten dem Kunden dort angeboten werden, wo dies sinnvoll ist. Bei hochpreisigen Kategorien könnte beispielsweise eine Sortierung nach Preis empfehlenswert sein, um preissensiblen Kunden die Möglichkeit zu geben, schnell die günstigsten Produkte zu finden. Eine alternative Sortierbarkeit nach Produktbewertung könnte dort sinnvoll sein, wo deutliche Qualitätsunterschiede im Produktangebot vorliegen und Shopper die Möglichkeit haben möchten, schnell die am besten bewerteten Produkte zu identifizieren. Eine Priorisierbarkeit von Neuheiten in der Produktsortierung könnte dagegen in Kategorien mit hohem Innovationscharakter empfehlenswert sein.

Anhand welcher Fragen lässt sich für die Produktsortierung die Relevanz des Produktes für den Shopper ermitteln?

Die Online-Produktsortierung wird in der Regel automatisch über Algorithmen gesteuert, in die unterschiedlichste Kriterien einfließen. Folgende Fragen können dabei als Hilfestellung zur Justierung der Sortierfunktion dienen:

- Entspricht das Produkt dem vermuteten/prognostizierten Suchwunsch bzw. dem zugrunde liegenden Bedürfnis?
Bei der Eingabe eines Suchbegriffs sollte hierfür bereits eine Vorselektion bzw. Vervollständigung des Suchbegriffs erfolgen.
- Entspricht das Produkt den Kundenpräferenzen?
Die Präferenzen lassen sich beispielsweise durch Auswertung der Kauf-/Suchhistorie ableiten, z. B. in Bezug auf Marke(n), Qualität, Preis, Format, Produkttyp.
- Hat das Produkt eine hohe Nachfrage?
Top-Seller sollten tendenziell ein hohes Ranking aufweisen.
- Hat das Produkt gute Bewertungen?
Gute Rezensionen erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass der Käufer mit der Auswahl zufrieden sein wird.

Das oben beschriebene Beispiel der Schaffung von Themeneinstiegen, die auch laufende Vermarktungsaktionen umfassen können, zeigt die enge Verknüpfung des Taktikfeldes „Platzierung/Visibilität“ mit anderen Taktikfeldern, vor allem mit der Sortimentsarbeit und dem Thema „Promotion/Kommunikation“, auf das in Kapitel 4.8.3 näher eingegangen wird. Diese enge Verknüpfung liegt auch bei personalisierten, algorithmusbasierten 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, d. h. das Sichtbarmachen 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 Taktik-Bereichen. 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. Auch Erkenntnisse aus Warenkorbanalysen sollten Marketing und CM gemeinsam in die Steuerung von individualisierten Produktempfehlungen einfließen lassen.

Die Vielschichtigkeit der Möglichkeiten von Händlern (und auch Herstellern), im Online-Handel auf das eigene Angebot aufmerksam zu machen, bildet die Grundlage für eine Ausweitung des Taktikfeldes Platzierung um zusätzliche Fragen, wie zum einen Sichtbarkeit für Kategorien und Produkte hergestellt und zum anderen eine Auffindbarkeit gezielt gesuchter Produkte gewährleistet werden kann. Entsprechend wurde das Taktikfeld „Platzierung“ um den Aspekt „Visibilität“ erweitert, um das gesamte Aufgabenspektrum eines im Omni-Channel-Umfeld tätigen Unternehmens abzudecken.

Die Aufgaben der Produktplatzierung unterliegen im E-Commerce gänzlich anderen Kriterien als im Filialgeschäft

Aufgrund der gegenüber dem stationären Handel wesentlich differenzierten 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 u. a. in der optimalen Ausrichtung der Algorithmen, um eine möglichst optimale Produktsortierung gemäß Relevanz sicherzustellen. Zur besonderen Herausforderung wird diese Aufgabe, wenn dabei Individualisierungselemente zum Einsatz kommen, die nicht nur zu einer, sondern zu einer Vielzahl unterschiedlicher Produktsortierungen führt. Auf alle Fälle empfiehlt es sich im kooperativen CM-Prozess, die wesentlichen Kriterien zur Sortimentssortierung zwischen Händler und Hersteller auszutauschen, um eine möglichst optimale Algorithmeinstellung für den Shopper zu gewährleisten. Hinzu kommt eine Überprüfung der im System hinterlegten Daten auf Korrektheit, damit vor allem in der Suche eine optimale Produktselektion stattfinden kann. Auch in die Erstellung des Contents sollte das CM fest eingebunden werden, um ausreichend Inhalte in Bezug auf die in der Kategorie relevanten Kaufkriterien bereitzustellen.

Empfehlungen für Platzierung/Visibilität im E-Commerce/OCR:

- Omni-Channel-Händler sollten im Online-Shop und im Filialgeschäft vergleichbare Kategorie-Strukturen nutzen, um einen möglichst hohen Wiedererkennungswert zwischen den Kanälen zu schaffen. Gleiches gilt für auch die kanalübergreifende Erreichbarkeit und Sichtbarkeit von Aktionsangeboten.
- Kategorien sollten im Kategoriebaum entsprechend ihrer Rolle und Bedeutung angeordnet sein, um strategisch wichtige Kategorien besonders sichtbar zu machen. Erhöht werden kann die Sichtbarkeit durch zusätzliche Themenseiten.
- Neben einem übersichtlich strukturierten Kategoriebaum ist eine effektive Produktsuche ein wesentliches Erfolgskriterium. Diese sollte Rechtschreibfehler korrigieren, schnell zu relevanten Produkten bzw. Subkategorien oder Themenfeldern führen und geeignete Produkte gemäß ihrer Relevanz für den Shopper darstellen.
- In komplexen Kategorien sollten Filtermöglichkeiten angeboten werden, die Kaufentscheidungskriterien gemäß ihrer Bedeutung aufführen und die intuitiv bedienbar sind.
- Die Sortierreihenfolge innerhalb der Produktkategorien bzw. im Ergebnis der Produktsuche sollte auf Relevanz der Produkte aus Sicht des individuellen Shoppers geprüft werden. Die relevantesten Produkte sollten unter den ersten aufgeführten Artikeln genannt sein, da mit zunehmendem Scrollen oder Blättern die Wahrscheinlichkeit eines Kaufabbruchs massiv ansteigt.
- Personalisierungsmaßnahmen empfehlen sich zur Sicherstellung einer möglichst hohen Relevanz der in der Produktsortierung priorisierten Produkte.
- Neben der On-site-Optimierung sollte die externe Sichtbarkeit des eigenen Produktangebots, z. B. in Suchmaschinen, Preisvergleichsportalen oder sozialen Medien, regelmäßig geprüft und optimiert werden.
- Bei einer hohen Erklärungsbedürftigkeit von Produkten sollte ein angemessen umfangreicher Content zur Verfügung gestellt werden. Neben entsprechenden Produktbeschreibungen zählen hierzu auch hochwertige Produktabbildungen in verschiedenen Perspektiven bzw. Anwendungssituationen.

4.8.3 Promotion/Kommunikation

Wie im Kapitel 4.8.2 *Platzierung/Visibilität* erläutert, sind die Sichtbarkeit und Auffindbarkeit von Produktangeboten elementar für den Erfolg eines Webshops. Das Marketing trägt insofern eine noch größere Verantwortung im Omni-Channel-Umfeld als im klassischen stationären Handel und kann mit Online-Marketing-Maßnahmen dafür sorgen, dass die Kundenfrequenz im Online-Shop erhöht wird und die Besucher durch eine überzeugende Produktdarstellung auch zum Kauf inspiriert werden. Ebenfalls nicht zu unterschätzen sind die positiven Effekte, die eine starke Internetpräsenz eines Unternehmens auf den stationären Handel hat. In Kapitel 2.3 *Die Shopper Journey im Omni-Channel-Umfeld* wurde bereits aufgezeigt, wie Kunden sich häufig vorab im Internet über Produkte informieren und anschließend zum Kauf gezielt stationäre Händler aufsuchen.

Grundlage für die Promotion- und Kommunikationsplanung sollte immer die Betrachtung der Shopper Journey sein, anhand derer hinterfragt wird, wann und wo dem Kunden welche Informationen oder Aktionsangebote zur Verfügung gestellt werden sollten. Während eine Promotion eine auf den Shopper gerichtete zeitlich befristete Maßnahme darstellt, die unmittelbare (d. h. direkt kaufverhaltensändernde) Absatzsteigerungen am Point of Sale zum Ziel hat (Definition: Fachgruppe Promotionoptimierung, GS1 Germany GmbH), zielt die Kommunikation eher auf die langfristige Kundenbindung und den direkten Kundendialog ab.

Die Grenzen zwischen Vermarktung und Kommunikation verschwimmen zunehmend

Das Internet und die zunehmende Digitalisierung haben die Möglichkeiten der Vermarktung und Kommunikation wesentlich erweitert. Die am häufigsten genutzten Werbe- und Kommunikationsarten im E-Commerce sind in nachfolgender Grafik aufgeführt und werden am Ende dieses Kapitels in Kürze erläutert. Hierbei verschwimmen immer mehr die Grenzen zwischen der (transaktionsfokussierten) Promotion und der (informationsvermittelnden und unterhaltenden) Kommunikation. Da auch im Online-Marketing nicht explizit zwischen Promotion und Kommunikation unterschieden wird, werden Promotion und Kommunikation als ein zusammenhängendes Taktikfeld betrachtet, in dem das Kundenverhalten maßgeblich beeinflusst werden kann. Die Aussteuerung der Maßnahmen erfolgt üblicherweise über das Marketing. Kommunikationsinitiativen haben oftmals einen kategorieübergreifenden Fokus mit dem Ziel, ein Unternehmen oder seine Marken bekannter zu machen oder das Image positiv zu beeinflussen. Um die Marketing-Maßnahmen allerdings optimal auf die Strategien in den Warenbereichen abzustimmen, empfiehlt sich auch hier eine enge Zusammenarbeit mit dem CM, das oftmals im Rahmen der Promotionplanung für die Auswahl geeigneter Produkte, die Abstimmung der Vermarktungsmechanik und die Festlegung der Aktionspreise (nur auf Händlerseite) verantwortlich ist.



Abbildung 73: Übersicht über im E-Commerce häufig genutzte Promotion- und Kommunikationsarten
(Darstellung GS1 Germany)

Die Definition klarer Promotionziele sollte auch im Online-Bereich Grundlage der Promotionplanung sein. Promotions von Online-Shops zielen dabei zumeist vor allem auf die Erhöhung der Loyalität bzw. des Traffics, des Umsatzes oder auf die Reduzierung der Cost per Order (CPO) ab, wodurch einerseits eine breitere Stammkundschaft aufgebaut und andererseits die Wirtschaftlichkeit des Online-Shops gesteigert werden soll. Bei einer Omni-Channel-Betrachtung dienen Promotions durch eine kanalübergreifende Gültigkeit, beispielsweise in Form von Coupons, die sowohl im Online-Shop als auch in der Filiale eingelöst werden können, vor allem der Erhöhung der Reichweite des Händlers infolge der Ausweitung der Touchpoints und somit der Intensivierung der Käuferansprache. Da Shopper von Omni-Channel-Händlern tendenziell erwarten, dass Aktionsangebote kanalübergreifend gültig sind, empfiehlt sich eine entsprechende Koordination von Promotionsmaßnahmen über alle Vertriebskanäle, um dem Kunden ein optimales Käuferlebnis zu bieten (Arvato SCM Solutions, Sales Force, WHU Otto Beisheim School of Management, 2016).

Mobile Endgeräte bilden in der Vermarktung das Bindeglied zwischen dem Online- und dem stationären Handel

Smartphones bilden in diesem Zusammenhang oftmals die Verbindung zwischen Online- und stationärem Handel. Über lokale Suchen werden beispielsweise relevante Einkaufsstätten in der näheren Umgebung identifiziert, für die in den Suchergebnissen bereits die genaue Adresse zwecks Navigation, die Öffnungszeiten und ein Link zur Website des Unternehmens angegeben sein sollten. Dem Marketing bietet sich durch Location Based Services (LBS) zudem die Möglichkeit, potenziellen Kunden beispielsweise über Smartphone-Apps gezielt Angebote über mobile Coupons zuzusenden, um sie zum Besuch einer Filiale zu animieren. Für den Shopper haben gerade digitale, kanalübergreifend einsetzbare Coupons wesentliche Vorteile, die zu einer zunehmenden Akzeptanz führen:

- Kein Papieraufwand
- „Immer dabei“
- Automatische Updates: „immer aktuell“
- Einfache Handhabung
- Kein Medienbruch: Digitale Prozesskette wird eingehalten – schneller, flexibler, komfortabler
- Lokale, relevante und ortsbezogene Angebote durch LBS (z. B. durch Beacons) möglich

Exkurs: Global Coupon Number

Zur Automatisierung und Beschleunigung der Coupon-Prozesse am POS und automatischen Coupon-Validierung am POS empfiehlt sich der Einsatz des GS1 Standards Global Coupon Number.

Die Global Coupon Number (GCN) wurde 2012 in das GS1 System aufgenommen. Seit 2015 ist sie sowohl für digitale/mobile Coupons als auch für Papiercoupons zugelassen und erfüllt somit alle Anforderungen an ein modernes Omni-Channel-Coupons. Die GCN kann mit dem GS1 Databar Expanded sowie mit dem GS1 Databar Expanded Stacked genutzt werden. Sie bildet somit eine moderne Alternative zu den Gutscheinnummern mit Präfix 981/982/983, die ausschließlich für das Papiercoupons zugelassen sind.

Die wichtigsten Vorteile der GCN im Überblick:

- Coupons können unabhängig vom Medium (digital, Papier) mit der GCN gekennzeichnet werden und sind somit global eindeutig.
- Coupon-Einlösungen lassen sich von der Verteilung bis zur Einlösung nachverfolgen. Somit können dem eingesetzten Budget die dadurch generierten Umsätze eindeutig zugeordnet werden (Werbewirkungsmessung).
- Die Kundenansprache kann durch eine optionale Seriennummer individualisiert werden (z. B. auf Basis des Einkaufsverhaltens) und wird so noch relevanter. Dies führt zu einer Minimierung der Streuverluste, wodurch Marketing-Budgets effizienter eingesetzt werden können.
- GS1 Complete Kunden können die GCN sofort einsetzen – z. B. in Online-Portalen oder in Mobile Coupons/Loyalty Apps.
- Schlüssel-Schloss-Prinzip: Eine eindeutige Identifikationsnummer ermöglicht den Zugriff auf in einer Datenbank hinterlegte Informationen. Somit werden auch komplexe Rabatt-Aktionen möglich.



Weitere Informationen zum Einsatz mobiler Coupons und der Global Coupon Number inkl. Best-Practice-Empfehlungen sind unter diesem Link zu finden:

<https://www.gs1-germany.de/gs1-solutions/mobile-commerce/mobile-coupons/>

Coupons werden Shoppers außer über die direkte Distribution auch über spezialisierte Coupon-Marktplätze wie z. B. coupons4u, couponplatz oder sparwelt angeboten. Diese erweitern die Möglichkeiten der Shopper-Ansprache über zusätzliche Touchpoints.

Auch die mobile Darstellung aktueller Aktionsangebote aus dem Handzettel ist eine Möglichkeit, mit der Händler der zunehmenden Ablehnung physisch distribuerter Handzettel entgegenzutreten und vor allem jüngere Zielgruppen gezielter ansprechen können. Eine Umsetzung einer solchen digitalisierten Darstellung des Wochenhandzettels zeigt das folgende Beispiel auf, das der entsprechenden Auswahlfunktion innerhalb der mobilen Rewe-App entnommen wurde. Bei dieser können die Nutzer jede Seite des aktuellen Handzettels in einem dem Smartphone-Bildschirm angepassten Format bequem durchblättern und sich somit über aktuelle Angebote informieren.



Abbildung 74: Beispiel eines mobilen Handzettels
(REWE-App, abgerufen Januar 2018)

Im E-Commerce können Promotions wesentlich kurzfristiger angesteuert werden

Ein wesentlicher Unterschied zwischen dem Online- und stationären Handel ist die Möglichkeit, taktische Vermarktungsaktionen wesentlich kurzfristiger zu planen, umzusetzen oder zu adaptieren. Unterliegt der Planungsprozess für das Filialgeschäft i. d. R. mehrwöchigen Vorläufen, u. a. für die Abstimmung der Handzettel-Themen, die Produktauswahl und die physische Distribution, kann ein Online-Shop extrem kurzfristig auf veränderte Rahmenbedingungen im Markt reagieren. Beispielsweise lassen sich bei aufmerksamkeitsstarken Themen-Aktionen eines unmittelbaren Wettbewerbers innerhalb kürzester Zeit (bei entsprechender Warenverfügbarkeit) vergleichbare Aktionen erstellen, um Kunden nicht an den Wettbewerber zu verlieren. Auch Aktionspreise lassen sich in Echtzeit veränderten Marktpreisen anpassen, um preislich wettbewerbsfähig zu sein.

Mit einer personalisierten Aktionssteuerung lassen sich Zielgruppen individuell ansprechen, wodurch sich auch die Relevanz der Werbung erhöht

Wie der folgenden Grafik zu entnehmen ist, stehen deutsche Verbraucher Werbung grundsätzlich sehr kritisch gegenüber und empfinden vor allem Internetwerbung überwiegend als störend.

Internetwerbung stört

Befragte, die Werbung auf folgenden Kanälen störend bzw. hilfreich finden

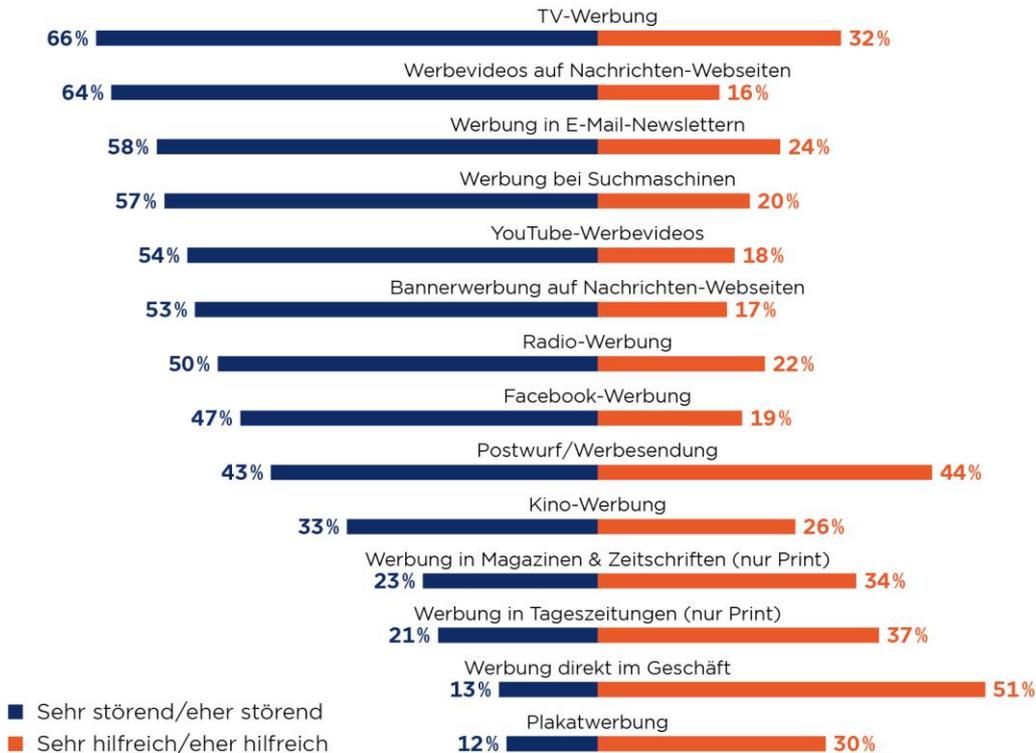


Abbildung 75: Bewertung von Werbung durch Verbraucher
(Statista Umfrage, 2017)

In dem Zusammenhang ist allerdings als weiterer wesentlicher Vorteil des E-Commerce der Umstand zu sehen, dass Kunden sehr gezielt und personalisiert angesprochen werden können. Bei einem vorliegenden Kundenstamm oder Zielgruppen-Selektionsmöglichkeiten bei externen Online-Marketing-Aktionen können Käufer sowohl für die reine Online-Vermarktung als auch für eine Ansprache im OCR sehr individuell selektiert und aktiviert werden. Die oben aufgezeigte kritische Einstellung zur Werbung lässt sich zumindest in Teilen positiver gestalten, wenn eine bedarfsgerechte Zielgruppenansprache mit personalisierten und relevanteren Angeboten erfolgt. Zu dieser Erkenntnis gelangte eine Studie der Cintellie Consulting Group, bei der die Reaktion digitaler Konsumenten auf allgemeine Retargeting-Aktionen mit der Bewertung personalisierter, das Offline-Kaufverhalten einbeziehende CRM-Targeting-Maßnahmen verglichen (Cintellie Consulting Group, 2016). Eine solche Personalisierung lässt sich beispielsweise auf Basis einer Auswertung der Kauf- und/oder Suchhistorie des Kunden vornehmen, die Erkenntnisse darüber liefert, welche Produkte den individuellen Präferenzen und Bedürfnissen entsprechen. Diese können anschließend die Grundlage für personalisierte Angebote, z. B. in Newslettern oder in Form kanalübergreifend gültiger Coupons, bilden.

Wie reagiert der digitale Konsument

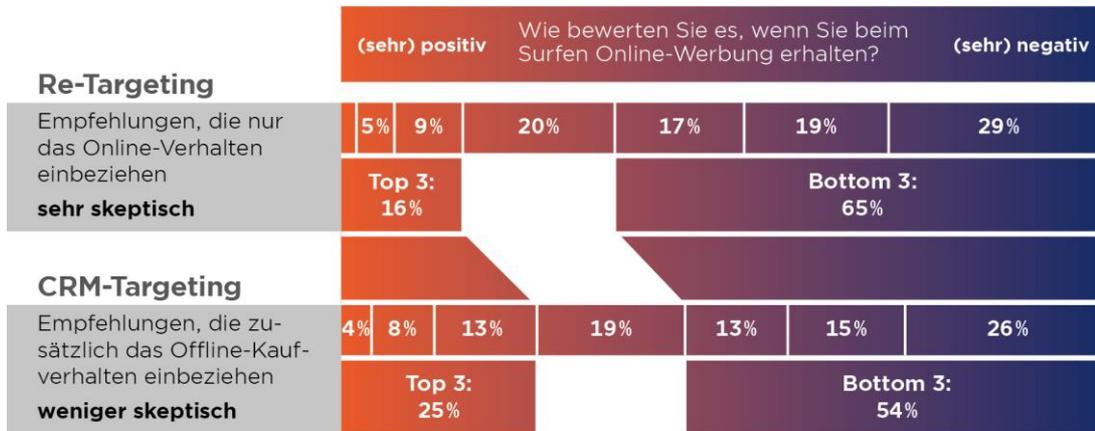


Abbildung 76: Vergleich der Kundenreaktion auf Retargeting mit gezielten CRM-Maßnahmen (Cintelllic Consulting Group, 2016)

In Bezug auf die Produktauswahl für Aktionen gilt, wie beim Sortimentsmanagement auch, eine höhere Flexibilität aufgrund der geringeren Flächenrestriktionen im E-Commerce. Da spezielle Aktionsformate (z. B. Bundles, Onpacks, Limited Editions) nach Ablauf des Aktionszeitraums nicht wie in einer Filiale abverkauft sein müssen, um Platz für neue Aktionsware zu schaffen, lassen sich diese im Online-Handel länger platzieren. Entsprechend sind aggressive Abpreisungen von Restbeständen einer Aktion nicht zwangsläufig erforderlich, wenn sich auch beim bestehenden Aktionspreis noch gute Abverkäufe realisieren lassen. Darüber hinaus sind bei Online-Aktionen auch komplexere Aktionsarten auf Artekelebene möglich. So lassen sich beispielsweise virtuelle Bundles verschiedener Produkte erstellen, die für den Kunden einen Preisvorteil darstellen und beim Händler den positiven Effekt eines größeren Warenkorbs erzielen. Als Beispiel für ein solches Bundle wird im Folgenden ein Welpenfelpflege-Set des Online-Händlers Zooplus gezeigt. Dieses beinhaltet eine Fellbürste, eine Massagebürste, einen Floh- und Staubkamm und ein Welpen-Shampoo, die gemeinsam als ein Set-Angebot vermarktet werden. Außer vom Preisvorteil profitiert der Kunde hierbei auch von einer Vereinfachung des Einkaufs, da themenrelevante Produkte bereits vorselektiert sind.



Welpenfellpflege-Set zum Sparpreis!

Für alle Fellnasen! Kaufen Sie unser Welpenfellpflege-Set mit tollen Produkten jetzt **zum günstigen Sparpreis!** weiter

★★★★☆ 290 Bewertungen | [Bewerten Sie das Produkt](#)

Gefällt mir gut und tut, was er soll. "Der Kamm ist komplett aus Metall und schön schwer, er lässt sich gut handhaben. Wir haben zwei Norweger, beide Katzen haben also ein sehr dichtes Fell und vor allem ein üppiges

18 Kundenbilder | [Laden Sie Ihr eigenes Produktbild hoch](#)

Lieferzeit 1-3 Werktage [mehr lesen](#)
Alle Preise inkl. MwSt., ggf. zzgl. **Versandkosten**

Ähnliche Produkte

Fellpflege-Set (4-teilig)
610675.0

einzel
im Set

- 0 + 

Abbildung 77: Beispiel eines virtuellen Aktions-Bundles

(http://www.zooplus.de/shop/tierbedarf/doppelpacks_und_sparpakete/zubehoersets_hund/610675, abgerufen Februar 2018)

Trotz der vielschichtigeren Möglichkeiten in der Produktauswahl steuern Online-Händler ihre Promotions aber oftmals auch kategorieübergreifend aus, um eine maximale Zielgruppenansprache und eine entsprechend starke Werbewirkung zu erzielen. So können beispielsweise pauschale Rabatte auf den gesamten Warenkorb (ggf. gestaffelt nach Einkaufswert) oder der temporäre Verzicht auf Versandkosten kurzfristige Kaufaktivierungen auslösen.

Digitale Vermarktungsmöglichkeiten erweitern das Promotionspektrum für Omni-Channel-Händler und Hersteller

Während im stationären Handel der Handzettel für viele Händler immer noch das zentrale Medium für Aktionen darstellt, kommen im E-Commerce eine Vielzahl neuer Vermarktungsmechaniken und Kommunikationskanäle hinzu, die kanalübergreifend genutzt werden können. Auch wenn deren Aussteuerung üblicherweise im Verantwortungsbereich spezialisierter Marketing-Abteilungen liegt, sollte ein Category Manager über ein Grundverständnis verfügen, welche Möglichkeiten sich im Online-Marketing über digitale Promotion- und Kommunikationskanäle eröffnen.

Wie schon in den Kapiteln 4.3 *Kategorie-Definition* und 4.8.2 *Platzierung/Visibilität* beschrieben, sind Suchmaschinen, allen voran Google, ein elementarer Touchpoint, um Sichtbarkeit für ein Produktangebot zu schaffen und Kundenfrequenz für einen Webshop zu erhöhen. Entsprechend hoch ist die Bedeutung des Suchmaschinenmarketings (Search Engine Marketing [SEM]), das in die Bereiche Suchmaschinenoptimierung (Search Engine Optimization [SEO]) und Suchmaschinenwerbung (Search Engine Advertising [SEA]) unterteilt wird. Während mit der Suchmaschinenoptimierung das Ziel verfolgt wird, bei Suchmaschinen als möglichst relevant eingestuft zu werden und somit unter den zuerst aufgeführten organischen Suchergebnissen zu erscheinen, lässt sich durch Suchmaschinenwerbung ein hohes Ranking durch ein Bieterverfahren erzielen. Hierbei gibt das Unternehmen bei Suchmaschinenbetreibern ein Gebot für Suchbegriffe ab, die für das eigene Produktangebot als relevant betrachtet werden. Die besten Ranking-Plätze werden dann nach der Höhe der Gebote auf die jeweiligen Suchbegriffe vergeben. Als Ergebnisse erscheinen hier sowohl Textanzeigen, die oftmals auf die Start- oder die Kategorie-seite eines Webshops verweisen, als auch konkrete Produktvorschläge zumeist unterschiedlicher Händler, die gezielt auf das angezeigte Produkt geboten haben.

Um im organischen Ranking möglichst weit oben zu erscheinen, werden bei Suchmaschinenoptimierungen (SEO) vor allem folgende Parameter betrachtet und optimiert:

- Keyword-Analyse
- On-page-Optimierung in Bezug auf die wesentlichen Suchbegriffe:
 - Title (Seitentitel)
 - URL (Domain und Pfad)
 - Meta Description
 - Content (Überschriften, Hervorhebungen, Semantik, Bilder)
 - Schnelle Ladezeiten
 - Interne Verlinkung und ausgehende Links
- Off-page-Optimierung durch Verlinkungen zu anderen Websites

Die Strukturierung der Suchergebnisse auf Google wird anhand des folgenden Beispiels dargestellt. Im Top-Ranking erscheinen dort zunächst bezahlte Textanzeigen, die der Suchmaschinenwerbung (SEA) zuzuordnen sind. Diesen folgen die in der organischen Suche von der Suchmaschine als am relevantesten betrachteten Websites in absteigender Reihenfolge. Ergänzend zu den Textanzeigen werden bei den meisten Suchanfragen auch konkrete Produktangebote unterbreitet, die ebenfalls in prominenten Zonen der Suchergebnisse platziert werden.

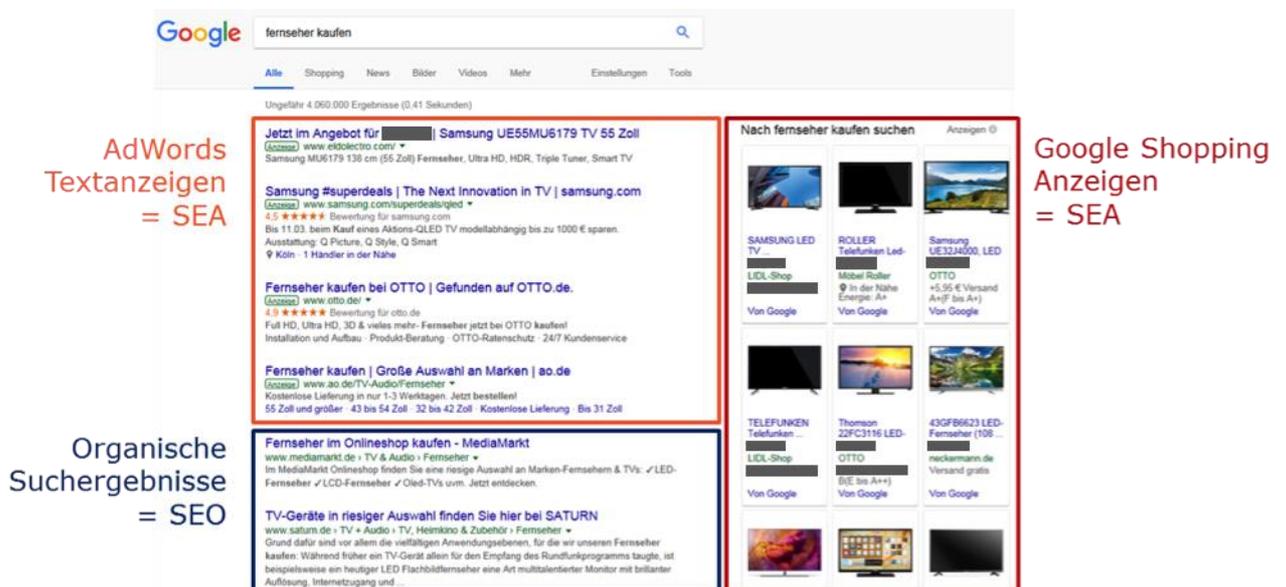


Abbildung 78: Strukturierung der Suchergebnisse unter SEO-/SEA-Aspekten
(www.google.de, abgerufen Februar 2018)

Wesentliche Vorteile des Suchmaschinenmarketings sind die relativ hohe Werbeeffizienz, da bei einer Suche bereits ein konkretes Bedürfnis vorliegt, eine faire Kostenabrechnung über Cost-per-Click-Verfahren, eine hohe Reichweite und Möglichkeiten der detaillierten Zielgruppenselektion inkl. regionaler Einschränkbarkeit. Für Unternehmen empfiehlt es sich, ihre eigene Präsenz in Suchmaschinen durch Eingabe in Frage kommender Suchbegriffe regelmäßig zu prüfen und bei Bedarf durch Optimierungsmaßnahmen zu verbessern. Die Bereitschaft des Nutzers, auf nachfolgende Seiten zu blättern, ist verschwindend gering, und ein nicht gefundenes Produktangebot bzw. Unternehmen existiert in der Wahrnehmung der über Suchmaschinen recherchierenden Online-Shopper praktisch nicht.

Sowohl für den Online-Handel als auch für das Filialgeschäft relevant sind die Möglichkeiten eines E-Mail-Marketings. Über Newsletter lassen sich sowohl Informationen zu bestimmten Themen vermitteln als auch spezielle Produktangebote platzieren, die kanalübergreifend Gültigkeit und Bedeutung haben sollten. Hierbei ist eine Personalisierung der kommunizierten Inhalte empfehlenswert, da die Öffnungsrate von Newslettern stark von der inhaltlichen Relevanz für den Empfänger abhängt. Darüber hinaus ist der Erfolg auch stark abhängig von der Attraktivität der Betreff-Zeile und der richtigen Kommunikationsfrequenz. Diese sollte so getaktet sein, dass Newsletter nicht als störend empfunden und im Nachgang vom Empfänger abbestellt werden. Die Herausforderung beim Newsletter-Marketing ist die gesetzliche Anforderung, dass der Empfänger ausdrücklich einem Empfang von Newslettern über seine E-Mail-Adresse über ein Double-Opt-in-Verfahren

zugestimmt hat. Ist diese Hürde vom Werbetreibenden bewältigt worden, können im Nachgang immer noch Spam-Filter Massen-E-Mails abblocken, sodass die Werbebotschaft überhaupt nicht den Zielkunden erreicht.

Weit verbreitet im Internet ist die Werbeform der Banner, die als statische Bildformate oder Videos platziert werden können. Unternehmen buchen hierbei auf Websites, auf denen die gewünschte Zielgruppe erwartet wird, Umfelder, auf denen diese Werbemittel geschaltet werden. Ziel dabei ist, durch Klicken des Users auf das Bannerfeld Leads oder Direktverkäufe für das Angebot des Werbetreibenden zu generieren. Ein Beispiel hierfür zeigt die nachfolgende Website von wetter.de, auf der verschiedene Formen von Bannern, zum Teil mit Bewegtbildern, platziert werden. Dies erfolgt, soweit möglich, personalisiert auf Basis des User-Profiles.



Abbildung 79: Beispiel für Bannerwerbungen
(www.wetter.de, abgerufen Februar 2018)

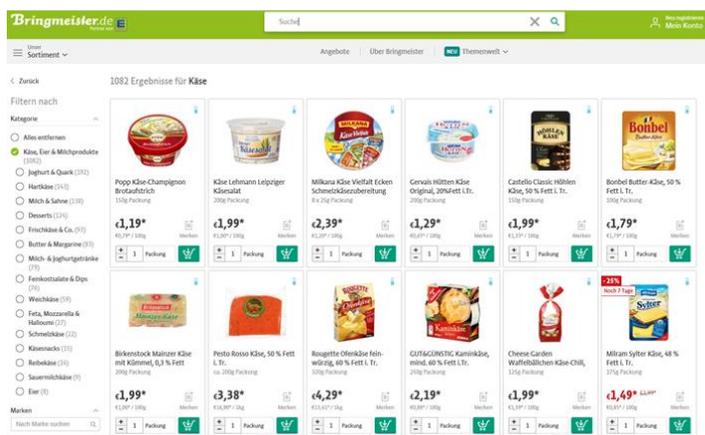
Problematisch hierbei ist allerdings die sogenannte „Banner-Blindheit“, mit der Internetnutzer zunehmend Werbebanner ausblenden, sei es bewusst oder unbewusst. Hinzu kommt die Möglichkeit, im Browser durch Plug-ins oder Add-ons Ad-Blocker zu hinterlegen, die die Anzeige solcher Banner technisch unterbinden. Laut einer Studie des Bundesverbandes Digitale Wirtschaft (BVDW) liegt die Ad-Blocker-Rate bei rund 25 Prozent (bvdw.org, 2018). Entsprechend gering sind zumeist die Klickraten, was bei einer Abrechnung über das TKP (Tausender-Kontakt-Preis)-Modell zu einer geringen Werbeeffizienz führen kann.

Die Belegung digitaler Werbefelder erfolgt zunehmend automatisiert und individuell auf den Nutzer zugeschnitten (Programmatic Advertising). Dies kann sowohl die Auswahl geeigneter Aktionsangebote als auch das Werbemedium betreffen. Während Vorteile eines solchen Verfahrens vor allem im hohen Grad der Personalisierung und der Geschwindigkeit der Platzierung von Werbebotschaften zu sehen sind, birgt es aber auch die Gefahr sogenannter „Bad Ads“, d. h. Erscheinen von Werbung in einem unpassenden oder unerwünschten Umfeld. Ein Negativbeispiel hierfür ist das eingeblendete Angebot günstiger Kreuzfahrten eines Reiseveranstalters im YouTube-Video der Dokumentation eines verunglückten Kreuzfahrtschiffes. Die Platzierung der Werbebotschaft erfolgte dort automatisiert über das Keyword „Kreuzfahrt“, allerdings war dies verständlicherweise nicht der Kontext, in dem der Reiseanbieter sein Angebot gern gesehen hätte.

Eine Form der Kooperation in der Lead-Generierung stellt das Affiliate Marketing dar. Hierbei stellt ein Website-Betreiber (Affiliate) auf der Website freie Werbeplätze (in Form von Links) an dritte Werbetreibende (Advertiser) zur Verfügung. Dem Affiliate wird eine Provision gezahlt, wenn der gesetzte Link des Werbetreibenden zum Erfolg führt, was je nach Vereinbarung ein Klick, Vertragsabschluss oder Kauf sein kann.

Abschließend wird auch noch in Kürze die Werbeform des Retargeting erläutert. Durch das Platzieren von Cookies durch einen Online-Shop-Betreiber lässt sich der weitere Browsing-Verlauf eines Internetnutzers nachverfolgen. Betritt dieser anschließend eine andere zuvor definierte oder automatisch ausgewählte Website, kann ein ausgewähltes Angebot des Online-Shops durch ein Pop-up-Fenster noch einmal sichtbar gemacht werden. Klickt der Nutzer dieses an, wird er direkt zurück auf die Ausgangsseite geführt. Als Beispiel hierfür wird die Retargeting-Maßnahme von Bringmeister aufgezeigt. Nach Besuch der Website erscheint auf der anschließend besuchten Website von TV Spielfilm eine kompakte Darstellung ausgewählter Lebensmittel des Online-Händlers in Form eines Banners, das einen Backlink zur Ausgangsseite verwendet.

Online-Shop



Neue Website

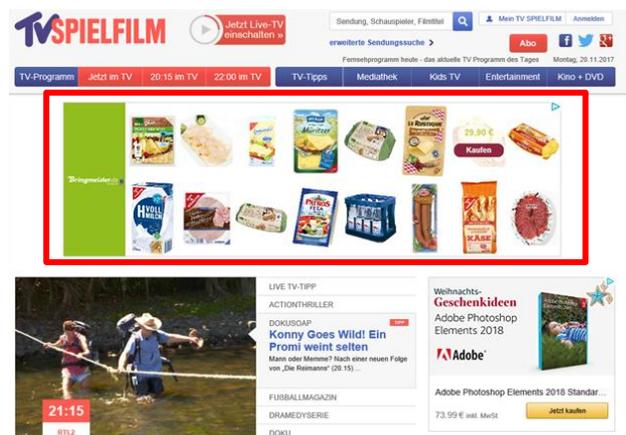


Abbildung 80: Beispiel für Retargeting
(www.bringmeister.de, www.tvspielfilm.de, abgerufen Januar 2018)

Online-Marketing ist sehr detailliert messbar und individuell steuerbar

Die hohe Sichtbarkeit der Nutzeraktivitäten im Internet erlaubt im Vergleich zu herkömmlichen Werbeformen zumeist eine wesentlich genauere Ergebniskontrolle und Messung der Aktionseffizienz von Online-Marketing-Aktionen. So lässt sich beispielsweise nach einem Newsletter-Versand exakt messen, wie viel Prozent der Angeschriebenen den Newsletter geöffnet, wie viele von ihnen über einen Klick auf die Website gelangt sind und wie viele durch den Newsletter zum Kauf aktiviert wurden.

Während die Promotion (trotz der zunehmenden Überschneidung mit der Kommunikation) eher transaktional ausgerichtet ist, verfolgt die Kommunikation im Kontext eines OCR-CM-Prozesses primär folgende Zielsetzungen:

- Informationsvermittlung, Unterhaltung
- Schaffung von Aufmerksamkeit und Interesse
- Aufbau eines positiven Images von Unternehmen, Kategorien, Marken und/oder Produkten
- Förderung einer langfristigen Kundenbindung
- Direkte Interaktion mit Kunden

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. 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. Oftmals wird dabei auch die Möglichkeit angeboten, durch einen Klick auf den Beitrag direkt auf eine Kategorie-Übersichtsseite oder eine Produkt-Detailseite zu gelangen. Für die Akzeptanz und den Erfolg von Social-Media-Kommunikationsmaßnahmen sind insbesondere ein unterhaltsamer Content, kurze, relevante und leicht verständliche Video- oder Bild-Botschaften sowie die Möglichkeit eines Dialogs entscheidend. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Nutzer von Social-Media-Angeboten eine schnelle und angemessene Antwort von Unternehmen auf Fragen oder auch kritische Kommentare erwarten. Auch mit einer viralen Eskalation im Falle tatsächlicher oder unterstellter Verfehlungen des betroffenen Unternehmens, sogenannten Shitstorms, ist zu rechnen, da sich durch Teilen von Beiträgen und Kommentaren innerhalb kürzester Zeit eine Vielzahl kritischer Kommentare anhäufen können. Hierdurch können auch gut gemeinte Kommunikationskampagnen von Unternehmen unkontrollierte Verläufe annehmen, worauf das Unternehmen besonnen und professionell reagieren muss.

Präsenz in sozialen Medien dient vor allem dem langfristigen Aufbau eines Markenimages, kann aber auch abverkaufsfördernden Charakter haben

Die Kommunikation über Social-Media-Kanäle dient vor allem dem langfristigen Aufbau eines Markenimages, das sich sowohl auf Händler- als auch Hersteller-Marken beziehen kann. Zuletzt entwickelten sich führende Social-Media-Kanäle aber auch zunehmend zu Online-Vertriebskanälen. Fast jeder dritte Social-Media-Nutzer hat schon einmal Produkte gekauft, weil sie ihm online von privaten Kontakten empfohlen wurden. Mehr als jeder vierte traf eine solche Kaufentscheidung aufgrund von Werbung in den sozialen Medien. 24 Prozent der Social-Media-Nutzer in Deutschland (bei den unter 20-Jährigen sogar jeder zweite) haben schon einmal ein Produkt gekauft, das von einem Influencer empfohlen wurde (horizont.net, 2016). Diese Zahlen zeigen erneut, wie zielgerichtete Kommunikation zunehmend mit Promotion verschmilzt.

Des Weiteren können Unternehmen auch eigene Communitys, u. a. 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 bestimmte 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.

Ebenfalls in den Kontext der Kommunikation fällt die Möglichkeit, über Gütesiegel Vertrauen für einen Webshop aufzubauen. Auch Bewertungssysteme, wie z. B. die Tools von Trusted Shops oder eKomi, sind ein beliebtes Mittel, um transparent über Kundenmeinungen zu berichten. Hierbei können die Erfahrungen von anderen Kunden eingesehen und nachgelesen werden, neben positiven Meinungen potenziell auch negative Bewertungen zum Online-Shop. Laut einer Untersuchung vom EHI Retail Institute und von Statista boten 2017 64 Prozent der 1.000 umsatzstärksten Online-Shops derartige Bewertungssysteme an (EHI Retail Institute & Statista, 2017).

Gute Kommunikation zeichnet sich insgesamt vor allem durch Konsistenz des Auftritts und der Botschaften über alle relevanten Kanäle aus. Social Media, Content und Mobile Marketing bilden dabei wesentliche Säulen eines ganzheitlichen Marketing-Ansatzes. Die Vielfalt der vom Unternehmen genutzten Kommunikationskanäle wird maßgeblich durch technische Voraussetzungen und Rahmenbedingungen beschränkt, wie sie im Kapitel 3.3.3 *IT-Systeme* beschrieben worden sind. Jeder Kommunikationskanal hat seine eigenen Anforderungen an Content wie Bild- oder Videoformate, die vom Werbetreibenden berücksichtigt werden müssen. Eine zunehmende Zahl genutzter Kommunikationskanäle führt somit zu steigenden Komplexitäten in der Content-Erstellung, was zumeist nur noch bei Vorhandensein unterstützender IT-Systeme, wie ein PIM oder DAM, möglich ist. In dem Zusammenhang wird auch noch einmal auf die zwingende Notwendigkeit hingewiesen, dass jegliche Kommunikationsmaßnahme in mobil-optimierter Form angeboten wird, da gerade der Einstieg in soziale Medien primär über das Smartphone erfolgt.

Empfehlungen für Promotion/Kommunikation im E-Commerce/OCR:

- Die Relevanz digitaler Touchpoints sollte für die Zielgruppen in der Produktkategorie geprüft werden.
- Die Marketing-Planung sollte um digitale Vermarktungs- und Kommunikationsmaßnahmen erweitert werden.
- Bedeutende Promotions sollten kanalübergreifend angeboten werden, um die Reichweite über die Ausweitung der Touchpoints zu erweitern und Kunden ein einheitliches Käuferlebnis zu bieten. Shopper erwarten hierbei gleiche Konditionen.
- Die Sichtbarkeit des eigenen Webshops, des Produktangebots bzw. der Filialen in Suchmaschinen sollte regelmäßig durch Eingabe geeigneter Suchbegriffe geprüft werden. Im Falle einer fehlenden Visibilität empfehlen sich gezielte Online-Marketing-Maßnahmen.
- Kommunikationsmaßnahmen sollten Informationen vermitteln, unterhalten, Aufmerksamkeit und Interesse schaffen sowie über den Aufbau eines positiven Images langfristige Kundenbindung fördern. Hierbei ist die Möglichkeit eines direkten Dialogs mit den Kunden sicherzustellen.
- Jegliche Promotion- und Kommunikationsmaßnahme sollte mobiloptimiert sein.
- Mit Personalisierung lässt sich die Relevanz des Angebots und somit die Akzeptanz von Werbung steigern.

4.8.4 Pricing

Der Preis ist ein wichtiges Marketing-Instrument, das einen unmittelbaren Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens hat. Ziel in der CM-Taktik Preis ist die optimale Abschöpfung der Umsatz- und Ertragspotenziale unter Berücksichtigung der ganzheitlichen Händler-Preisstrategie, der Rahmenbedingungen vorangegangener Prozessschritte sowie des Wissens über Käufer- und Wettbewerbsverhalten.

Dabei sind kartellrechtliche Anforderungen, nach denen die Entscheidung über die Festlegung der Verkaufspreise ausschließlich beim Händler liegt, strikt einzuhalten, was dazu führt, dass das Taktikfeld Preis kein Kooperationsthema im CM-Prozess ist. Jegliche Aussage zum Pricing, die in diesem Kapitel getätigt wird, ist entsprechend auch nicht als Empfehlung zu verstehen, die Einfluss auf die Preisfestlegung von Händlern nehmen soll. Vielmehr sollen Aspekte aufgezeigt werden, die die erweiterten Pricing-Möglichkeiten und Herausforderungen im OCR sowie die Shopper-Erwartungen zum Thema Preis beschreiben.

Die Entwicklungen im E-Commerce zeigen, dass zum einen das Online-Einkaufsvolumen über die Branchen hinweg steigt, aber gleichzeitig eine Konzentration der Handelslandschaft zu verzeichnen ist. Hatten die drei führenden Online-Händler 2008 noch einen Marktanteil von 48 Prozent, lag er 2015 bereits bei 71 Prozent (McKinsey & Company, 2016). Mit Abstand am erfolgreichsten ist der Generalist Amazon, gefolgt von Otto und Zalando (EHI Retail Institute & Statista, 2017). Die Frage ist nun, warum diese Online-Händler so erfolgreich sind und eine Konzentration der Handelslandschaft bewirken. Eine Erklärung dafür ist zumindest teilweise in der Preisgestaltung zu vermuten, da diese schnell angepasst werden kann im E-Commerce und direkt Ergebnisse liefert (McKinsey & Company, 2016). Zumindest bedeutet es für die stationären Händler, dass sie einer neuen Wettbewerbssituation gegenüberstehen.



Angaben sind Selbstauskünfte der Unternehmen (Befragung durch das EHI Retail Institute), ausgenommen:

* Statista Modellierung auf Basis von Unternehmensangaben (Geschäftsbericht, Pressemitteilung, Unternehmenswebsite)

** Statista Hochrechnung auf Basis einer Regressionsanalyse

Abbildung 81: Die 20 umsatzstärksten Online-Shops (in Millionen) (EHI Retail Institute & Statista, 2017)

Zudem verkürzen sich online die Produktlebenszyklen, insbesondere im Non-Food-Bereich. Vor allem die Kategorie Bekleidung hat mit sieben Millionen Artikeln ein extrem komplexes und kurzlebiges Angebot, das nur einen Produktlebenszyklus von ca. vier Monaten hat, bevor neue Kollektionen auf den Markt kommen. In der Kategorie Kosmetik dagegen haben die ca. 30.000 verfügbaren Artikel einen Produktlebenszyklus von ca. vier Jahren. Die Setzung des richtigen Preispunktes wird online durch die Schnelllebigkeit des Marktes umso wichtiger. Daher sind neue Preissetzungsmethoden notwendig, die mit weniger Beobachtungspunkten auskommen als klassische Pricing-Modelle (McKinsey & Company, 2016).

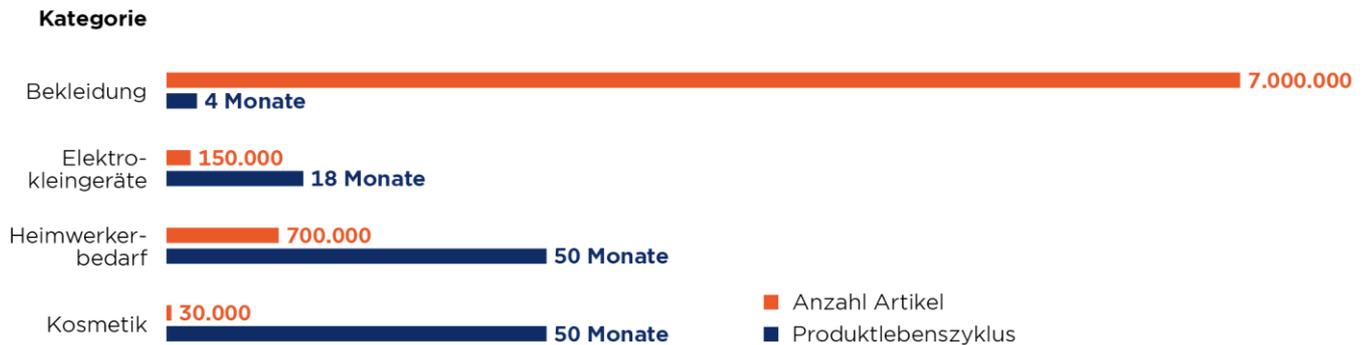


Abbildung 82: Anzahl Artikel und Produktlebenszyklus verschiedener Branchen
(McKinsey & Company, 2016)

Der Online-Handel ist durch eine hohe Preisdynamik und -transparenz geprägt

Für den Shopper hat der E-Commerce die Preistransparenz massiv erhöht. Durch Produkt- und Preissuchmaschinen ist es mit geringem Aufwand möglich, das günstigste Angebot zu identifizieren und die preisliche Wettbewerbsfähigkeit verschiedener Händler miteinander zu vergleichen. Entsprechend hoch ist die Bedeutung wettbewerbsfähiger Preise im Online-Handel, vor allem für Investitionsgüter, bei denen Shopper durch Preisvergleiche schnell signifikante Preisersparnisse erzielen können. Damit werden die unverbindlichen Preisempfehlungen im E-Commerce durch „Marktpreise“, die sich durch die dynamischen Preissetzungsverfahren ergeben, relativiert. Nachfolgend werden zwei Beispiele aufgeführt, wie transparent Shopper über Preissuchmaschinen wie Idealo den Verlauf des günstigsten Marktpreises nachverfolgen können. Zudem zeigen die Beispiele auf, wie weit sich „Online-Marktpreise“ von den unverbindlichen Verkaufspreisempfehlungen der Hersteller unterscheiden können (Anmerkung: Die angegebenen UVP beruhen auf Online-Recherchen und sind nicht von den jeweiligen Herstellern validiert).

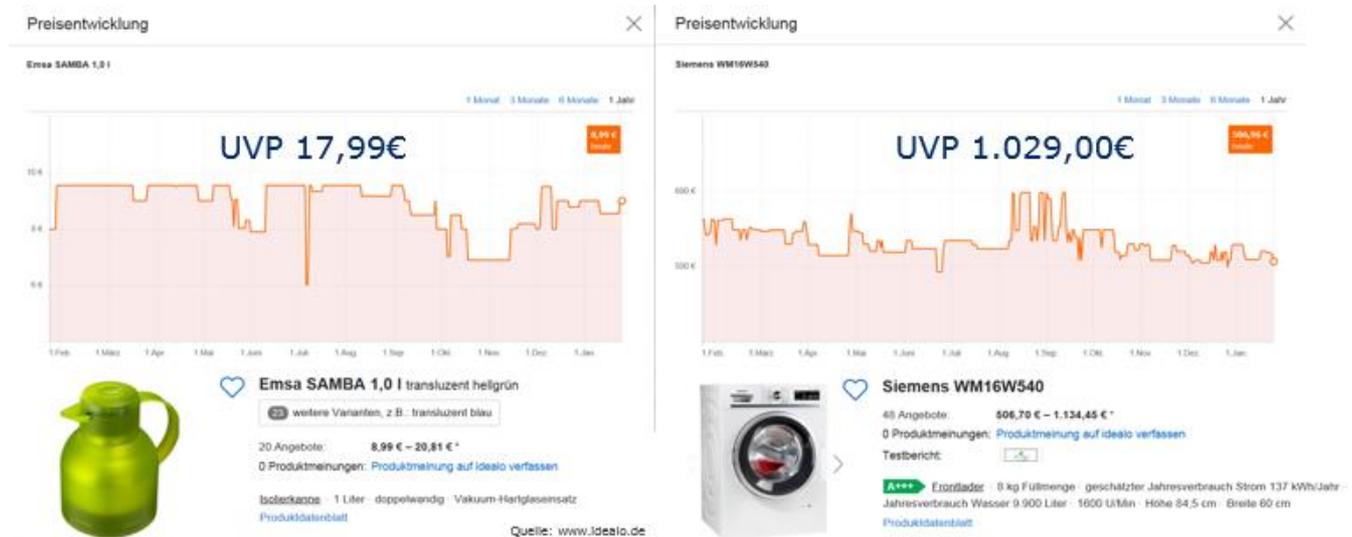


Abbildung 83: Preistransparenz im E-Commerce
(www.ideal.de, abgerufen Januar 2018)

Systemlösungen auf Basis von Big-Data-Informationen bieten die Möglichkeiten, vollautomatisiert und mehrfach am Tag Preisoptimierungen durchzuführen. Dieses sogenannte Dynamic Pricing basiert auf einer genauen Beobachtung der Wettbewerbspreise, ergänzenden Parametern, die in die Preisfindung einfließen (z. B. aktuelle Lagerbestände, Abverkaufssituation, Nachfrageprognosen), und zuvor definierten Regeln für die Preisober- und -untergrenze. Auf Basis maschinellen Lernens werden die vorliegenden Informationen analysiert und neue Preispunkte berechnet, die den größtmöglichen Erfolg generieren. Insbesondere in wettbewerbsintensiven Produktkategorien mit kurzen Produktlebenszyklen ist es notwendig, schnell den

optimalen Preis zu definieren. Dieser kann im Lebenszyklus-, Saison-, Wochen- und gar Tagesverlauf schwanken und sich der jeweiligen Nachfrage- und Wettbewerbssituation kurzfristig anpassen.

Besonders die führenden Online-Händler und Plattformen nutzen die Möglichkeiten dynamischer Preisanpassungen, was die Analyse des Unternehmens metoda anhand einer Erhebung im April 2017 aufzeigt. Demnach hat allein Amazon in dem Monat 3,6 Millionen Preisänderungen vorgenommen, gefolgt von Rakuten und Real mit jeweils rund einer Millionen Preisänderungen. Besonders in Produktkategorien, in denen Shopper überwiegend über Suchmaschinen oder Preisvergleichsportalen geeignete Händler suchen, erhöht diese Dynamik den Druck, jederzeit den „Online-Marktpreis“ im Auge zu behalten, massiv.

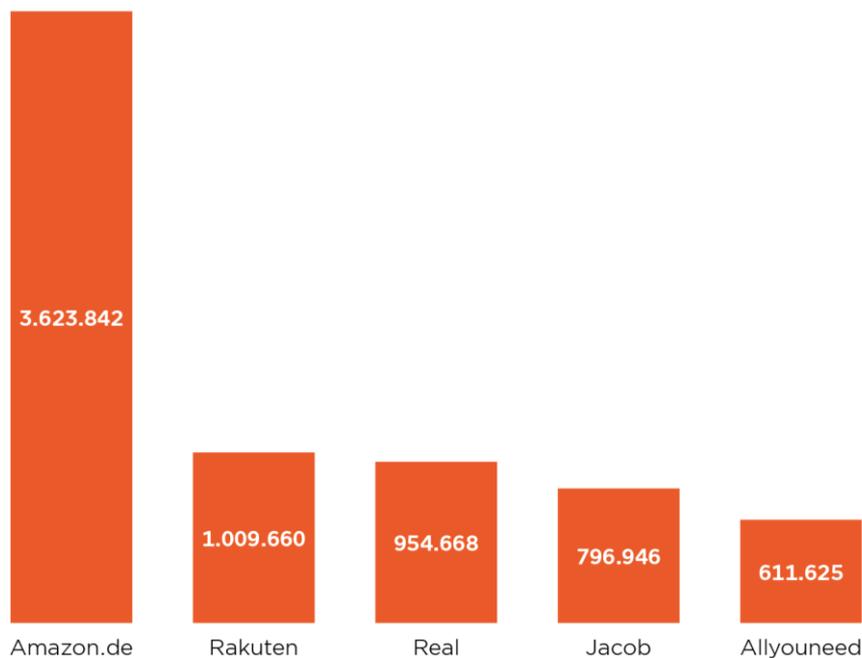


Abbildung 84: Anzahl der Preisänderungen im E-Commerce nach ausgewählten Online-Händlern in Deutschland im April 2017
(Statista Umfrage, 2017)

Für Omni-Channel-Händler bedeutet dies zum einen, dass das sehr dynamische Wettbewerbsumfeld immer im Blick behalten werden muss, um online auch preislich wettbewerbsfähig zu bleiben. Dies bedeutet, dass, je nach Preisdynamik innerhalb der Kategorie, Wettbewerbs-Preisbeobachtungen täglich, bei preislich volatilen Produkten u. U. sogar mehrfach untertäglich erfolgen sollten, um keinen Wettbewerbsnachteilen zu unterliegen. Zum anderen hat der „Online-Marktpreis“ auch einen Einfluss auf die Preisgestaltung im stationären Handel, da Shopper, wie in Kapitel 2.3 *Die Shopper Journey im Omni-Channel-Umfeld* beschrieben, zunehmend kanalübergreifend recherchieren und nur noch sehr eingeschränkt bereit sind, für ein Produkt mehr als den Preis bei führenden Online-Händlern auszugeben.

Exkurs: Erweiterte Preisgestaltungsmöglichkeiten im E-Commerce

Neben der hohen Preistransparenz und Möglichkeiten der automatisierten Preissetzung stehen dem Online-Handel erweiterte Preisgestaltungsmöglichkeiten zur Verfügung, die eine Möglichkeit schaffen, sich im gewissen Rahmen der direkten Preisvergleichbarkeit zu Wettbewerbern zu entziehen. Als Beispiele hierfür sind Preisbündelungen und Sparpläne zu nennen. Preisbündelungen sind die Zusammenfassung verschiedener Angebote, die der Shopper nur als Paket erwerben kann. Neben der Attraktivität für den Shopper durch Angebot eines vergünstigten Set-Preises profitiert hierdurch auch der Händler, da sich durch das Set-Angebot tendenziell auch der Warenkorb erhöht.

Bei Sparplänen bieten die Online-Shops gegen Bezahlung einer Einmalgebühr für einen festgelegten Zeitraum einen Rabatt bei jeder Bestellung. Diese Maßnahme fördert ebenfalls die Warenkorbgrößen und kann Kundenbegeisterung erzeugen. Zudem bietet dieses Modell auch einen Anreiz zur Steigerung der Kundenloyalität.

Als Beispiele für Preisbündelungen und Sparpläne werden nachfolgend ein Pflege-Sparset für Hunde-Pflegeartikel von Zooplus und der Pampers-Sparplan auf windeln.de aufgeführt.

Preisbündelungen



Sparpläne



Abbildung 85: Preisbündelungen und Sparpläne

(http://www.zooplus.de/shop/hundepflege/kamm_buerste/fusselrolle/558566?rrec=true,
<https://www.windeln.de/pampers-sparplan/>)

Mittels Electronic Shelf Labels ist Dynamic Pricing auch im stationären Handel denkbar

Sofern sich ein Omni-Channel-Händler für ein dynamisches Preisgestaltungsmodell entscheidet und häufig seine Online-Preise dem Wettbewerbsumfeld anpasst, muss er sich fragen, wie weit er seine Preise über alle Kanäle hinweg harmonisieren kann, um dem Shopper einen konsistenten Markenauftritt zu garantieren und Frustration bei der Kanalwahl zu vermeiden. Da es operativ nicht praktikabel ist, das Marktpersonal mehrfach täglich Preisschilder manuell wechseln zu lassen, gelingt dies in den Filialen nur durch das Anbringen digitaler Preisschilder, sogenannter Electronic Shelf Labels (ESLs). Diese können von zentraler Stelle automatisch gesteuert und die Preise in der gleichen Geschwindigkeit wie im Online-Shop aktualisiert werden. Als Voraussetzung für den Einsatz von ESLs ist eine Verbindung mit dem zu übermittelnden Gerät notwendig, aber auch optimal gepflegte Stammdaten, die erst eine Darstellung der Produktinformationen (wie beispielsweise Produktname, GTIN, Preis- und Mengenangaben) möglich machen, sind erforderlich. Die Erstinvestitionen in das System stellen für viele Interessenten eine erste Hürde dar, und es sollte individuell geprüft werden, inwieweit das System für die eigenen Bedürfnisse geeignet ist. Die Anzahl der regelmäßig

geänderten Preise, die Häufigkeit von Preisveränderungen, die erwartete Entwicklung bzgl. Dynamic Pricing beim Wettbewerb, die Reaktionen der Kunden sowie die Erfordernisse aus der kanalübergreifenden Preisstrategie geben eine erste Auskunft über die Potenziale oder die Notwendigkeit der Einführung einer solchen Technologie im Filialgeschäft.

Der Vorteil ist, dass man durch den Einsatz von ESLs auch im stationären Handel in Echtzeit mit überschaubarem Aufwand auf die Marktgegebenheiten reagieren kann und damit eine Preisharmonisierung gegenüber dem Online-Kanal erreicht. Allerdings stellen die Investitionen in die ESLs zunächst eine Hürde dar. Hinzu kommt, dass noch keine Klarheit besteht, wie die Shopper auf die Technologie reagieren werden. Für die Zukunft werden für diese Wahrnehmung auch die eingesetzten Anlässe entscheidend sein, also ob der Shopper denkt, dass es für die Gewinnmaximierung des einzelnen Unternehmens oder aus nachvollziehbaren Gründen, wie die Bestandsreduzierung MHD-gefährdeter Produkte, eingesetzt wird. Die Tabelle zeigt detailliert diese sowie weitere Vor- und Nachteile von Dynamic Pricing mit ESLs im stationären Handel auf.

Vorteile von ESLs bzw. Dynamic Pricing im stationären Handel	Nachteile von ESLs bzw. Dynamic Pricing im stationären Handel
<ul style="list-style-type: none"> · Kontinuierliche Preisaktualisierung in Echtzeit mit höchstmöglicher Reaktionsschnelligkeit aufgrund von Marktgegebenheiten. · Synchronisierung/Preisharmonisierung mit dem E-Commerce möglich, wenn ESLs vorhanden sind. · Zeitaufwand für Preissetzung sinkt, wenn es ein vollautomatisierter Prozess ist. · Unter gewissen Umständen kann ein Vertrauen hin zum Shopper dahingehend aufgebaut werden, dass er die Sicherheit hat, stets den besten Preis zu bekommen (Erhöhung der Kundenzufriedenheit). · Hinterlegung von Zusatzinformationen (Zusammensetzung, Herkunft oder auch Herstellung der Produkte). · Einsparung von Druck- und Papierkosten. 	<ul style="list-style-type: none"> · Akzeptanz der Shopper – aktuell zeigen die Studien, dass Dynamic Pricing tendenziell eher als unfair wahrgenommen wird. · Hohe Implementierungskosten, um flächendeckend ESLs zu installieren. · Verlässlichkeit des Tools bei der Erfassung der Wettbewerbspreise (Shops, die keine GTIN ausweisen und bei denen das System über Produktbezeichnungen die Preispunkte zieht). · Kurzfristige Preisschwankungen nach gewissen Markt ereignissen sind erklärungsbedürftig. · Künstliche Verknappung von Produkten. · Haltbarkeit der Batterien (aktuell halten die Batterien ca. sieben Jahre, aber der Austausch ist sehr teuer und führt meist zum Austausch des ganzen Labels; allerdings gibt es die Option, elektrifizierte Preisschienen zu benutzen, wofür keine Batterien mehr in ESLs benötigt werden). · Verwirrung der Kunden bei Änderungen des Preises während des Einkaufs im stationären Handel. · Aufbau und Pflege einer digitalen Warenwirtschaft (Erstellung einer Schnittstelle).

Tabelle 12: Übersicht über die Vor- und Nachteile von ESLs und Dynamic Pricing
(Darstellung GS1 Germany)

Doch neben der Betrachtung der technischen Möglichkeiten muss auch geprüft werden, ob diese Technologien aus Sicht des Shoppers einen Mehrwert liefern. Mehrere Studien zeigen, dass für den Shopper im ersten Schritt die Preisharmonisierung im OCR im Vordergrund steht (GfK & Le Shop, E-Commerce: Nische oder Wachstumsmarkt für FMCG?, 2016) (Interone, 2016).

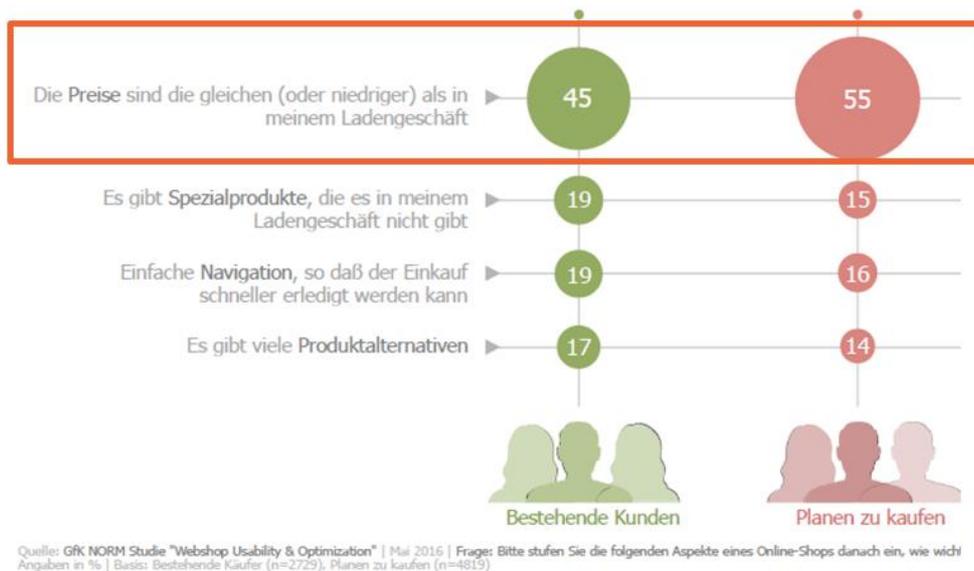


Abbildung 86: Die Preisharmonisierung steht für den Shopper im Mittelpunkt (GfK & Le Shop, E-Commerce: Nische oder Wachstumsmarkt für FMCG?, 2016)

Auch das ECC Köln empfiehlt eine Preisharmonisierung über alle Kanäle hinweg. Obwohl der Shopper im stationären Geschäft in einem limitierten Rahmen eine höhere Zahlungsbereitschaft aufweist als im Online-Kanal, kommt es je nach Preiselastizität des Produktes bei einem Preisanstieg im stationären Geschäft zu einem Nachfragerückgang. Hier muss jeder Händler prüfen, ob es sich als wirtschaftlich sinnvoll erweist, die höhere Preisbereitschaft im stationären Geschäft auszunutzen. Das Risiko eines enttäuschten Shoppers, der im besten Fall nur zum Online-Shop des Händlers wechselt, im schlimmsten Fall aber zur Konkurrenz abwandert, besteht. Die Studie besagt auch, dass ein Produktangebot kombiniert mit Omni-Channel-Services die höchste Zahlungsbereitschaft aufweist. Für Händler, die sich mit einem hohen Servicegrad profilieren, kann das ein Ausweg aus der Abwärtsspirale im Online-Preiskampf sein (ECC Köln, Harmonisierung oder Differenzierung – Pricing-Strategien im Cross-Channel-Handel, 2016).

Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass aktuell das Dynamic Pricing noch sehr zögerlich eingesetzt wird. Eine Studie der Universität zu Köln, der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf und des IFH Köln zum Thema Preisdifferenzierung im Handel hat den aktuellen Einsatz der Preisdifferenzierungsmethoden und die Reaktion der Shopper ermittelt. Ein Ergebnis ist, dass die Händler sich aktuell noch mit der grundlegenden Preisgestaltung befassen, gefolgt von der Frage der Preisharmonisierung bzw. -differenzierung. Dynamic Pricing hat aktuell noch keine Priorität. Im Hinblick auf das Shopper-Verhalten bestätigte diese Studie die Erkenntnis, dass Kunden bei einem Händler mehrheitlich eine Preisharmonisierung erwarten und abweichende Preise, im Sinne des Dynamic Pricings, tendenziell negativ wahrnehmen. Belegt wurde dies mit der Reaktion der Shopper, die nach einem Kauf das gleiche Produkt zu einem niedrigeren Preis gesehen haben (5,4 Prozent der Befragten, von denen 46,1 Prozent den niedrigeren Preis beim gleichen Händler gesehen haben). Als Reaktionen auf diese Situation dachten die meisten Betroffenen darüber nach, das Produkt zurückzugeben und zu dem günstigeren Preis neu zu kaufen (38 Prozent). Allerdings beschwerten sich auch 32 Prozent der befragten Shopper beim Händler, und 30 Prozent verlangten vom Händler die Erstattung der Preisdifferenz (Universität zu Köln, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, IFH Köln, Preisdifferenzierung im Handel, 2017).

Haben Sie das Produkt nach dem Kauf noch einmal gesehen?

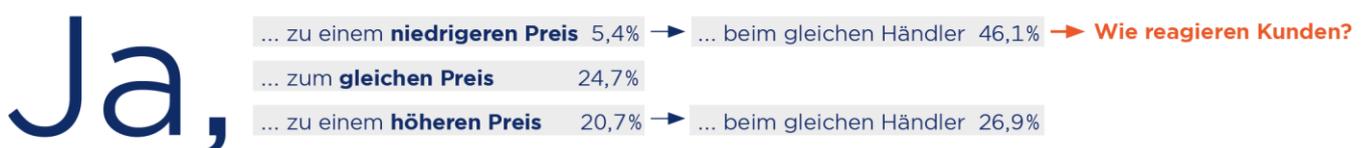


Abbildung 87: Anteil der Shopper, die eine Preisänderung nach ihrem Kauf wahrgenommen haben (Universität zu Köln, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, IFH Köln, Preisdifferenzierung im Handel, 2017)

Hinzu kommt, dass Käufer selbst bei Bevorteilung durch eine Preisdifferenzierung (d. h. Feststellung eines höheren Preises beim gleichen Händler nach dem Kauf) eine geringere Zufriedenheit in Bezug auf den gezahlten Preis und den Händler aufweisen, als wenn keine Preisdifferenzierung vorliegen würde. Dies wirkt sich ebenfalls auf das Konstrukt der wahrgenommenen Preisfairness aus. Eine Preisdifferenzierung empfinden nur ein Drittel der Befragten als fair, selbst wenn sie einen Preisvorteil für sich generieren konnten. Ebenso setzt sich das Ergebnis in einer geringeren Wiederkaufsbereitschaft beim Händler fort. So würden die Shopper laut der Studie zu 89 Prozent wieder bei dem Händler einkaufen, wenn sie keine Preisdifferenzierung wahrgenommen haben. Wenn sie allerdings durch eine solche Preisdifferenzierung benachteiligt worden sind, gaben nur noch 31 Prozent der Shopper die Bereitschaft an, bei dem Händler einen wiederholten Kauf zu tätigen. Selbst bei einer Preisbevorteilung waren nur noch 62 Prozent der Shopper offen für einen Wiederholungskauf (Universität zu Köln, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, IFH Köln, Preisdifferenzierung im Handel, 2017).

Wie zufrieden sind Sie in der beschriebenen Situation mit dem gezahlten Preis oder dem Händler?



„Ich empfinde den Preisunterschied als fair.“



Nach dem Erleben einer Preisdifferenzierung beurteilen nur 15,5 Prozent derer, die durch die Preisdifferenzierung benachteiligt wurden und einen teureren Preis gezahlt haben, diesen Preisunterschied als fair. Aber auch nur 34,8 Prozent derer, die einen Vorteil durch die Preisdifferenzierung hatten und weniger gezahlt haben, finden den Preisunterschied fair.

Abbildung 88: Einstellung der Shopper zum Dynamic Pricing
(Universität zu Köln, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, IFH Köln, Preisdifferenzierung im Handel, 2017)

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Möglichkeiten einer überwiegenden oder gar vollständigen Automatisierung der Preissetzung, die sich dynamisch der aktuellen Angebots- und Nachfragesituation anpasst, gegeben sind. Omni-Channel-Händler stehen jedoch auch der Herausforderung gegenüber, dass Kunden tendenziell den niedrigsten (Online-)Preis über alle Kanäle harmonisiert erwarten und die Akzeptanz von Preisunterschieden geprüft werden muss. Diese Umstände sollten in der Entwicklung einer Omni-Channel-Preisstrategie berücksichtigt werden.

Der aktuelle Einsatz von Dynamic Pricing hat u. a. den Zweck der Gewinnmaximierung. Es ergeben sich für den Händler aber auch Handlungsfelder, die aus Sicht der Wertschöpfungskette eine dynamische Preisreduzierung sinnvoll machen, z. B. ein baldiges Ablaufen eines Mindesthaltbarkeitsdatums. Deshalb ist zu prüfen, welche Reaktion der Shopper auf eine solch transparente Kommunikation zeigt und ob es auch Umstände gibt, unter denen der Shopper eine dynamische Preiserhöhung als fair empfinden würde.

Exkurs: personalisierte Preise

Im Rahmen von Pricing-Strategien sind zwei Begriffe voneinander getrennt zu betrachten: Dynamic Pricing und personalisierte Preise (Personal Pricing). Während die Auswirkungen des Dynamic Pricings für alle Nutzer sichtbar sind, können personalisierte Preise auf den einzelnen Kunden angesteuert werden. Auf Basis der Verkaufshistorie, des Suchverhaltens oder weiterer CRM-Daten werden so passende Preise ausgespielt, die die maximale Zahlungsbereitschaft ausschöpfen. Beide Technologien eint, dass sie auf Basis von Algorithmen den optimalen Preispunkt und bei den personalisierten Preisen auch den passenden Artikel auswerten. Rechtlich gesehen, sind personalisierte Preise allerdings je nach Anwendungsfall zu prüfen.

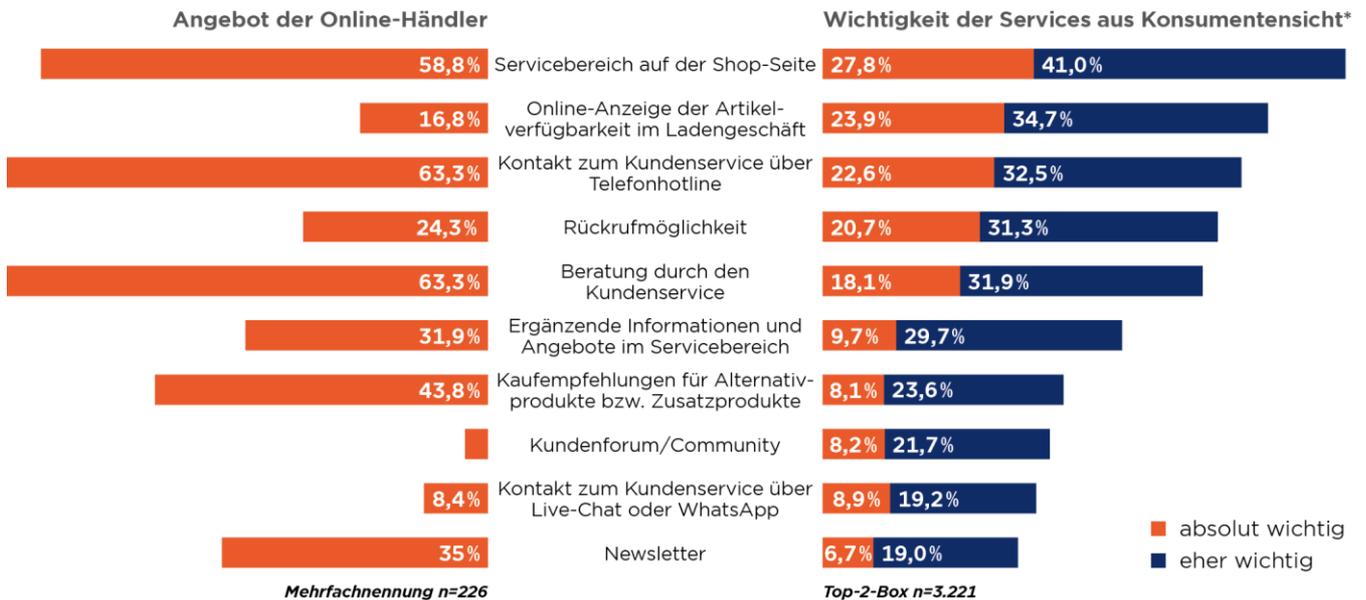
„Werden Daten anonymisiert verarbeitet, dann entfällt ein Personenbezug. Erfolgt hingegen eine Verarbeitung von pseudonymisierten Daten, was für Unternehmen deutlich interessanter ist, dann muss dem Kunden aufgrund der erstellten Nutzerprofile gemäß § 15 Abs. 3 TMG ein Widerrufsrecht eingeräumt werden. Dieses praktisch umzusetzen ist jedoch technisch und rechtlich nicht zu unterschätzen, auch weil dabei zu beachten ist, dass Nutzungsprofile nicht mit weiteren Daten des Kunden zusammengeführt werden dürfen. Möchte das Unternehmen hingegen die Daten einer konkreten Person zuordnen, diese personalisiert verarbeiten, dann ist eine Einwilligung der Kunden erforderlich (§§ 12 Abs. 1, 13 Abs. 2 TMG und 4,4 a BDSG). Dies kann beispielsweise im Zuge der Errichtung eines Kundenkontos erfolgen.“
(<https://www.datenschutzbeauftragter-info.de/dynamic-pricing-wie-funktionieren-dynamische-preise-im-einzelhandel/>)

4.8.5 Service

Während die Taktikfelder Sortiment, Platzierung, Promotion und Preis von Beginn an Bestandteil des CM-Prozesses gewesen sind, werden Services im Omni-Channel-Retailing als weiteres Taktikfeld angesehen (GS1 Germany / GS1 Switzerland, Anwendungsempfehlung: Auf dem Weg zum Omnichannel Retailing, 2016). Kundenservices gelten als ein wesentliches Differenzierungsmerkmal, da diese sehr individuell gestaltet werden können und somit weniger vergleichbar sind als beispielsweise Preise. Dennoch können sich Services, die aktuell noch als Differenzierungsmerkmal gelten, mit der Zeit zur Basisanforderung entwickeln, wenn sie von vielen Händlern angeboten und vom Shopper als Mehrwert wahrgenommen werden.

Trotz der erkannten Wichtigkeit differenzierender Services klaffen bei vielen Händlern allerdings noch Lücken zwischen den Erwartungen der Kunden und dem tatsächlichen Angebot dieser Services. Eine Studie des ECC Köln zeigt auf, dass rund 59 Prozent der Shopper eine Online-Anzeige der Warenverfügbarkeit von Produkten im Ladengeschäft erwarten, diese Möglichkeit aber nur von 17 Prozent der befragten Händler angeboten wird. Auch das Angebot von Rückrufmöglichkeiten durch die Händler liegt deutlich unterhalb der Shopper-Erwartungen.

Kunden verlangen exzellente Services und wollen verstärkt in den Fokus genommen werden. Serviceangebot der Online-Händler bietet noch Potenzial.



Frage 1: Bitte geben Sie an, wie wichtig für Sie jedes der folgenden Kriterien aus dem Bereich Service bei der Nutzung von Online-Shops insgesamt ist.
 Frage 2: Welche der folgenden Kontaktmöglichkeiten und Services bieten Sie Ihren (potenziellen) Kunden bei Fragen zum Sortiment oder zur Bestellung an?
 * ECC Köln: Erfolgsfaktoren im E-Commerce – Top-Online-Shops in Deutschland 2017, Köln, 2017

Abbildung 89 Wichtigkeit vs. Angebot von Services im Online-Shop
 (ECC Köln, e-KIX, September 2017)

Services werden überwiegend auf Geschäfts-Ebene, d. h. für das gesamte Sortiment, gültig, getestet und implementiert, da es vor allem um kategorieübergreifenden Mehrwert geht, den Händler ihren Kunden anbieten. Dennoch können auch auf Kategorie-Ebene neue Technologien und Lösungen genutzt werden, die dem Kunden zusätzliche Hilfestellungen beim Kauf bieten und somit die Attraktivität des Angebots im Wettbewerbsvergleich erhöhen. Folgende Einteilung von Services ist daher möglich:

- Services auf Geschäfts-Ebene online: z. B. schnelle Lieferung, einfacher Retourenprozess, Angebot verschiedener Zahlungsverfahren
- Services auf Kategorie-Ebene online: z. B. Produktauswahlhilfen oder telefonische Beratung für eine erklärungsbedürftige Kategorie, Abo-Modelle für Verbrauchsartikel
- Services auf Geschäfts-Ebene im OCR: z. B. Click & Collect, Kunden-Log-in mit der stationären Kundenkarte, Online-Verfügbarkeitsanzeigen in den Filialen, Online-Bestellungen aus der Filiale heraus, Möglichkeit zur Retoure von Online-Artikeln in der Filiale
- Services auf Kategorie-Ebene im Omni-Channel-Retailing: z. B. Online-Terminvereinbarung für die Beratung in einer speziellen Kategorie

Für die Akzeptanz von Services gilt, dass diese einen Mehrwert für den Kunden bieten müssen. Nur dann entsteht auch eine höhere Zahlungsbereitschaft bzw. Loyalität gegenüber dem Händler. In der Studie des ECC Köln konnten folgende Services identifiziert werden, die von den Shoppern als Mehrwert angesehen werden:

- Versand-/Lieferkosten
- Beratungsqualität und -umfang
- Kundenservice
- Produktverfügbarkeit

Dabei gilt es zu beachten, dass die Leistungen der angebotenen Services klar kommuniziert sein müssen (ECC Köln, Harmonisierung oder Differenzierung – Pricing-Strategien im Cross-Channel-Handel, 2016). Das CM auf Industrie- und Handels-Seite kann hier unterstützend bzw. beratend tätig sein und relevante Shopper Insights in die Entwicklung von Services als Lösungsansätze für die Befriedigung der Kundenbedürfnisse einbringen.

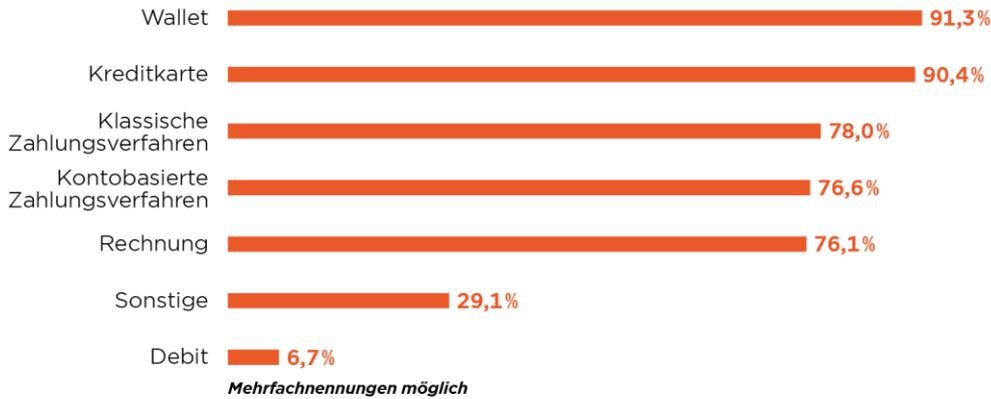
Im Folgenden werden verschiedene Servicearten, die im Online-Handel und im OCR-Kontext bedeutend sind, erläutert.

Auswahl an Bezahlmöglichkeiten:

Der Check-out-Prozess ist für eine erfolgreiche Conversion eine wichtige Stellschraube. Daher muss genau der Grund analysiert werden, wenn ein potenzieller Kunde in der späten Phase des Kaufprozesses einen Einkauf abbricht. Liegt es z. B. an dem Formular zur Abfrage der persönlichen Daten oder an den zur Verfügung gestellten Zahlungsverfahren? Um Kaufabbrüche zu vermeiden, empfiehlt sich das Angebot einer großen Bandbreite an Zahlungsverfahren. Sowohl bei einer Analyse der zur Verfügung gestellten Bezahlverfahren online (EHI Retail Institute & Statista, 2017) als auch bei der Befragung der Shopper zu den bevorzugten Bezahlverfahren (EY, 2017) sind Anbieter wie PayPal, die Bezahlung per Rechnung als auch per Kreditkarte die gängigsten Mittel.

Händler-Perspektive

Die am häufigsten **angebotenen** Zahlungsverfahren



Shopper-Perspektive

Die am häufigsten **genutzten** Zahlungsverfahren

Männer bezahlen mit PayPal, Frauen lieber per Rechnung

Anteil der Befragten nach bevorzugter Bezahlform im Internet

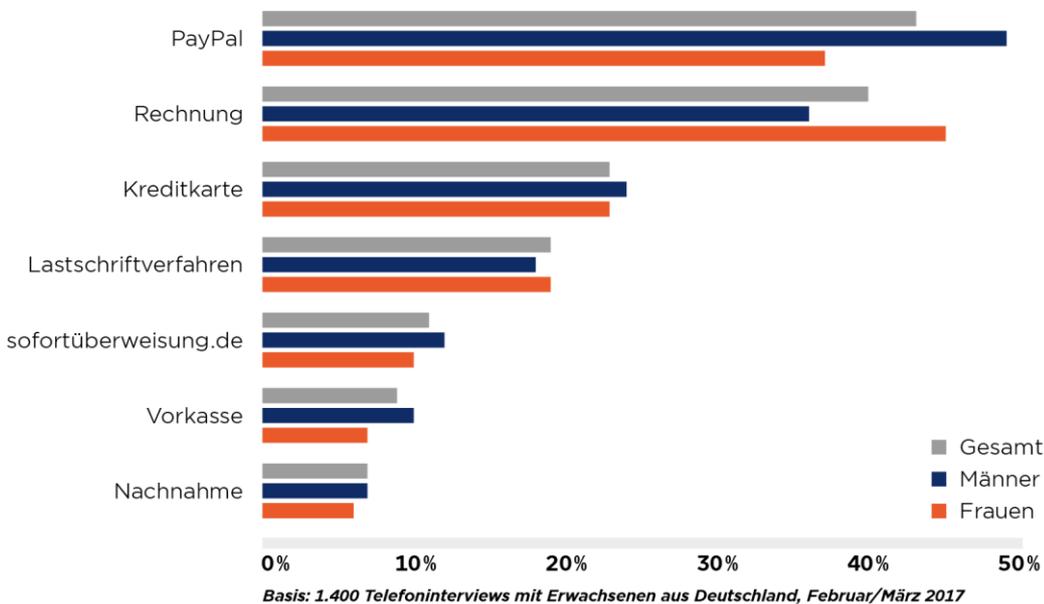


Abbildung 90: Die am häufigsten angebotenen und genutzten Zahlungsverfahren (EHI Retail Institute & Statista, 2017); (EY, 2017)

Der Grund, warum der Shopper die Bezahlverfahren PayPal und Rechnung bevorzugen, sind vor allem Sicherheitsaspekte (Bitkom, 2017). PayPal bietet einen Käuferschutz an, der den Kunden den Kaufpreis inkl. Versandkosten zurückerstattet, wenn die Lieferung nicht ankommt oder nicht der Beschreibung entspricht. Bei der Zahlung auf Rechnung braucht der Kunde diese erst nach Erhalt der Ware zu begleichen und hat so die volle Kontrolle über den Bestell- und Zahlungsvorgang.

Versand- und Rückversandkonditionen:

Ein wesentlicher Grund für den Kauf von Produkten im Online-Kanal liegt im Convenience-Charakter, da der Shopper unabhängig von den Öffnungszeiten bestellen kann und die Ware direkt nach Hause geliefert bekommt. Dadurch erhofft er sich eine Zeitersparnis, da er online schneller, bequemer, günstig – und das bei einer größeren Auswahl! – einkaufen kann. Die Herausforderung für die Händler ist allerdings, dass etwas mehr als die Hälfte der bestellten Ware mit der Absicht gekauft wird, sie wieder zurückzuschicken; 10 Prozent der Online-Käufe werden im Durchschnitt auch tatsächlich zurückgeschickt (Bitkom, 2017). Dieser Wert variiert je nach Branche und Kategorie stark, zeigt aber die hohe Bedeutung von Retouren auf.

Auch wenn besonders in stark von Retouren betroffenen Branchen, wie z. B. Mode, der Aufwand für die Abwicklung von Rücksendungen bereits fest in die Preisstellung einkalkuliert ist, verfolgen Händler üblicherweise das Ziel, diese Retourenquote so gering wie möglich zu halten. Ansätze hierfür sind u. a. im Bereich des Content Managements zu finden, wie sie im Kapitel 4.8.2 *Platzierung/Visibilität* beschrieben worden sind. Darüber hinaus bieten sich auch Serviceversprechen an, bei denen Kunden beispielsweise belohnt werden, wenn keine Rücksendung erfolgt. Zum Beispiel belohnt das Unternehmen Rakuten die Shopper mit einem Punktebonus auf ihrem Kundenkonto, wenn sie nicht ihre Ware retournieren. Diesen und weitere Tipps hat die etailment zusammengestellt (<http://etailment.de/news/stories/10-Tipps-fuer-weniger-Retouren-2182>, 2014). Verallgemeinert auf alle Kategorien, können diese Tipps folgendermaßen zusammengefasst werden:

1. Eindeutige Angaben bei Größe, Gewicht oder Menge sind erforderlich, damit der Shopper sicher sein kann, dass das Produkt seinen grundlegenden Kriterien entspricht.
2. Da dem Shopper im Online-Kanal beispielsweise die Sinne des Tastens und Riechens genommen sind, ist es hilfreich, diese Informationen so gut es geht über den Gesichtssinn mit Bildern abzudecken.
3. Insbesondere bei beratungsintensiven Produkten empfiehlt es sich, innovative Kommunikationstools zu nutzen, um schon vor dem Kauf das richtige Produkt auszuwählen.
4. Kundenbewertungen helfen anderen Shoppers einzuschätzen, inwieweit das Produkt zu ihren Bedürfnissen passt. Diese Bewertungen genießen generell eine hohe Authentizität, auch wenn sie zum Teil durch falsche und unternehmensgeleitete Bewertungen in Kritik geraten.
5. Die gängigsten Fragen von Usern können in einem FAQ-Teil abgebildet werden.
6. Personalisierte und maßgeschneiderte Produkte unterliegen nicht dem üblichen Retourenrecht.
7. Incentivierung des Retourenverzichts kann die Retourenquote verringern.

Eine Herausforderung stellt allerdings die Erwartung des Shoppers einer möglichst kostenfreien, einfach durchzuführenden Retoure gegenüber dem Ziel des Händlers, die Retourenquote aufgrund der Kostenimplikationen zu minimieren, dar. Eine „Bestrafung“ des Shoppers durch den Aufbau hoher Hürden für den Rückversand, z. B. durch den Zwang, Rückversandkosten selbst zu tragen oder das Versandetikett auch selbst zu erstellen, dürfte dabei allerdings wenig zielführend sein, da hierdurch die Wahrscheinlichkeit zukünftiger Käufe dramatisch abnehmen kann. Zudem sollten auch Aspekte des internen Handlings der Retourenware mit in die Aufwandskalkulation einbezogen werden. Dieser Prozess kann tendenziell bei mitgelieferten, schnell einscannbaren und somit maschinell zu verarbeitenden Retourenetiketten spürbar beschleunigt werden.

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 E-shopper barometer, 2017):

- Klare Angaben zu Versandkosten; der Shopper präferiert hierbei (verständlicherweise) einen kostenlosen Versand
- Ein klare Retourenregelung und kostenlose Retournierung
- Verfügbare Wunschtermine im Zustellfenster, wobei laut der o. g. Studie der DPDGroup die Next Day Delivery ein wichtigerer Kaufgrund 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)

Prozent-Kriterien, die das Online-Shopping beeinflussen

Sie sehen nun eine Liste von Kriterien, die für Sie beim Online-Kauf wichtig oder nicht wichtig sein können. Welche Kriterien sind für Sie wichtig?
Basis: Alle (23450)

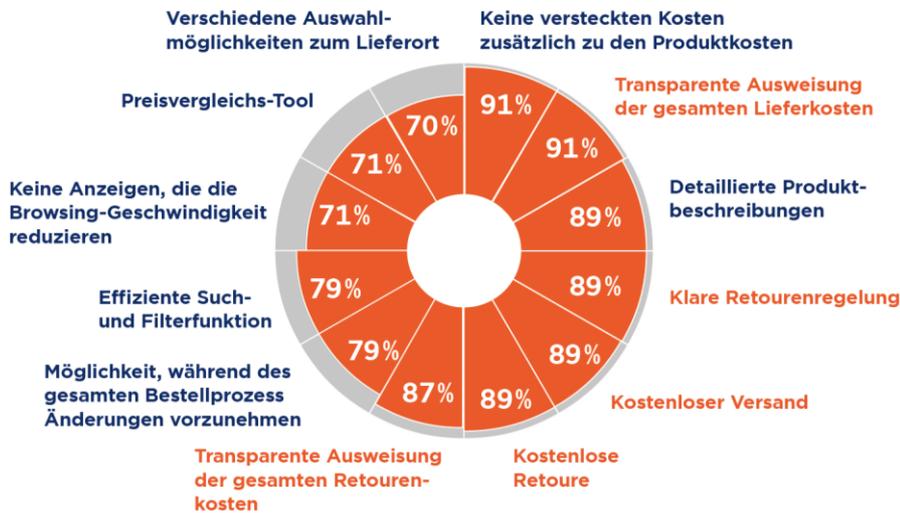


Abbildung 91: Kaufkriterien beim Online-Kauf
(DPDgroup E-shopper barometer, 2017)

Würden die folgenden Lieferoptionen Ihre Bereitschaft, bei einer Website/einem Händler zu bestellen erhöhen?

Würden die folgenden Liefer-/Rücksendungsoptionen Sie eher dazu veranlassen, von einer Website/einem Händler zu kaufen?
Basis: Alle (23450)

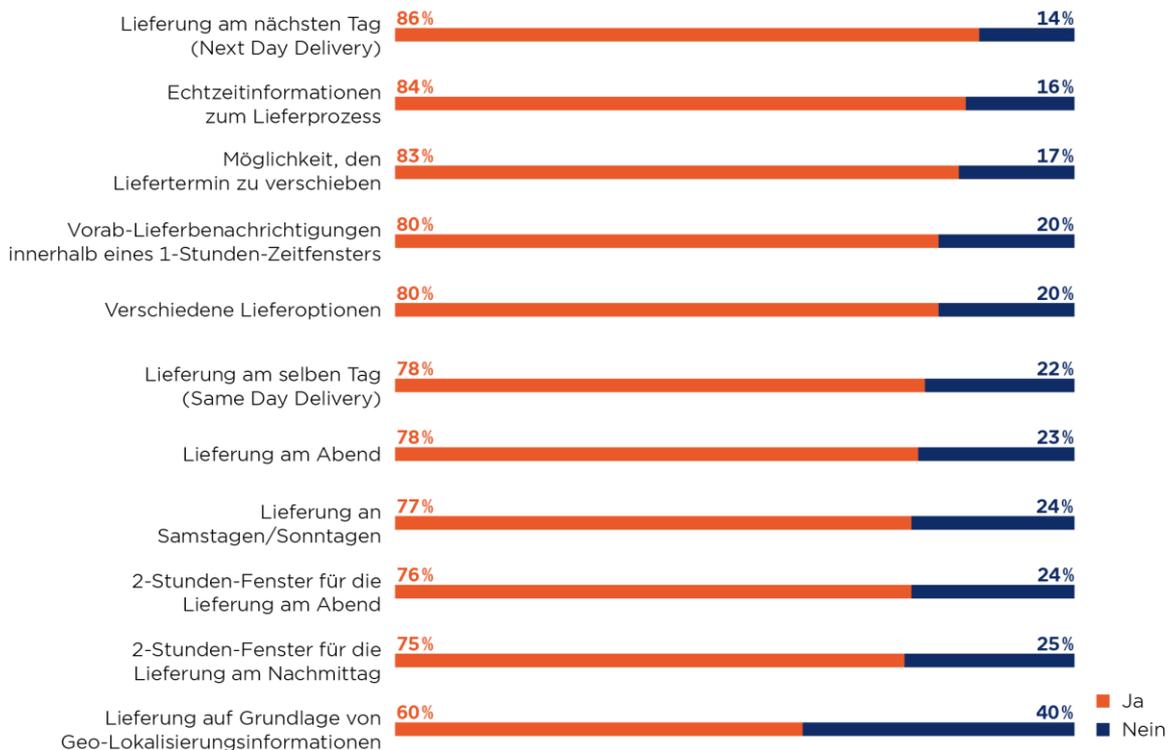


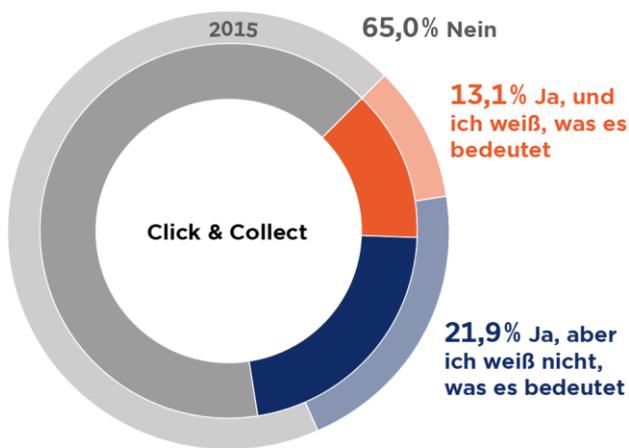
Abbildung 92: Umfrage zu den Kaufkriterien des Online-Shoppers
(DPDgroup E-shopper barometer, 2017)

Ebenfalls haben durch den Distanzhandel für den Händler neue rechtliche Thematiken an Bedeutung gewonnen. So ist es empfehlenswert, Leitplanken für die Einhaltung des Widerrufsrechts sowie den Zustand der zurückgesendeten Ware zu erstellen.

Schon länger bekannte Lieferkonzepte sind Click & Collect und Same Day Delivery, wobei mittlerweile bereits erste Lieferungen innerhalb von zwei Stunden angeboten werden. Auch wenn diese Konzepte wie Click & Collect den Vorteil für den Handel haben, dass der Kunde in dem stationären Geschäft ist und sich von der dort ausliegenden Ware noch bedienen kann, darf die Kommunikation eines solchen Services an den Shopper nicht aus den Augen verloren werden. Eine Studie der Bitkom zeigt auf, dass die wenigsten Shopper wissen, was Click & Collect bedeutet. In der Befragung wurde analysiert, welche Wortwahl besser den Service umschreibt, damit ein größeres Verständnis im Markt existiert (Bitkom, 2017).

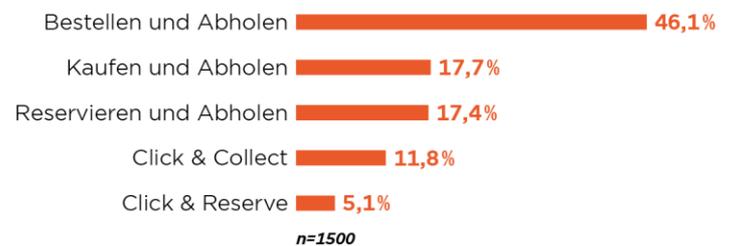
Begriff ist weitgehend unbekannt oder wird nicht verstanden – kaum Entwicklung seit 2015. Umschreibungen in Deutsch werden bevorzugt.

Haben Sie den Begriff „Click & Collect“ schon einmal gehört?



Wie sollte dieser Service Ihrer Meinung nach genannt werden?

Bevorzugte Bezeichnung



Click & Collect: Warenkorb online bestellen und selbst im Geschäft abholen.



Same Day Delivery: Bestellung online, Lieferung am selben Tag.



Same Hour Delivery: Bestellung online, Lieferung innerhalb von 2 Stunden.

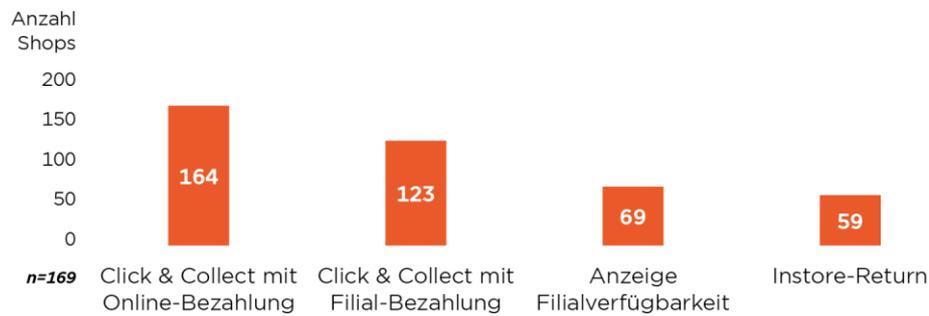


- Nutze ich bereits regelmäßig
- Habe ich bislang nur einmal genutzt
- Nutze ich nicht, kann es mir aber vorstellen
- Nutze ich nicht und kann es mir auch nicht vorstellen
- Weiß nicht/keine Angabe

Abbildung 93: Die Bedeutung von Click & Collect (Bitkom, 2017)

Die Verbreitung der Omni-Channel-Services zeigt, dass hier noch Potenzial zur Weiterentwicklung und Differenzierung liegt. Wie die nachfolgende Grafik darstellt, wird seitens der Händler aktuell am häufigsten der Service Click & Collect eingesetzt, der nochmals weiter unterteilt werden kann in Click & Collect Services mit Online-Bezahlung und den Services mit einer Bezahlung in der Filiale.

Verbreitung Omni-Channel-Services unter den Cross- und Omni-Channel-Shops in Deutschland



Anzahl angebotener Omni-Channel-Services

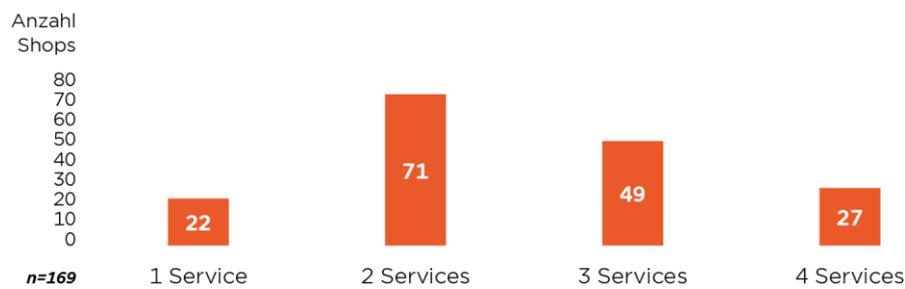
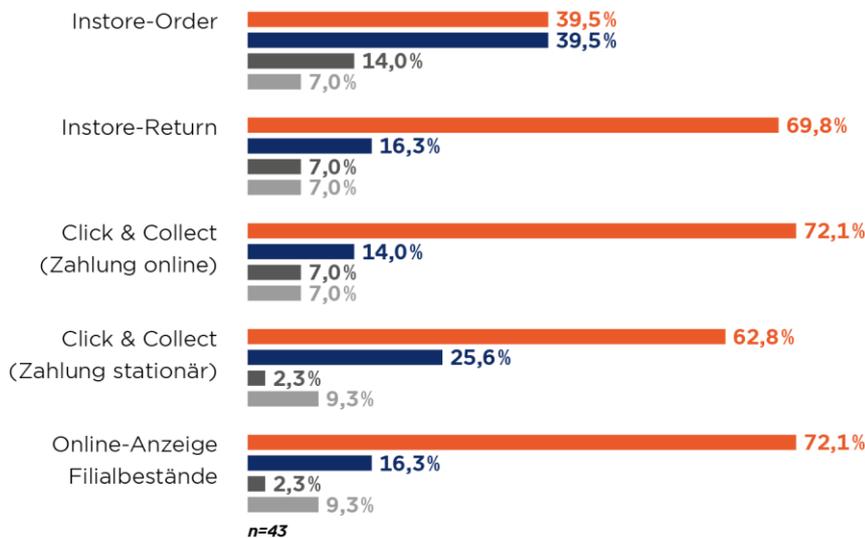


Abbildung 94: Art und Anzahl der Omni-Channel-Services
(EHI Retail Institute, Omnichannel-Commerce, 2016)

Relevanz des Omni-Channel-Service-Sets



Relevanz ergänzender Omni-Channel-Services

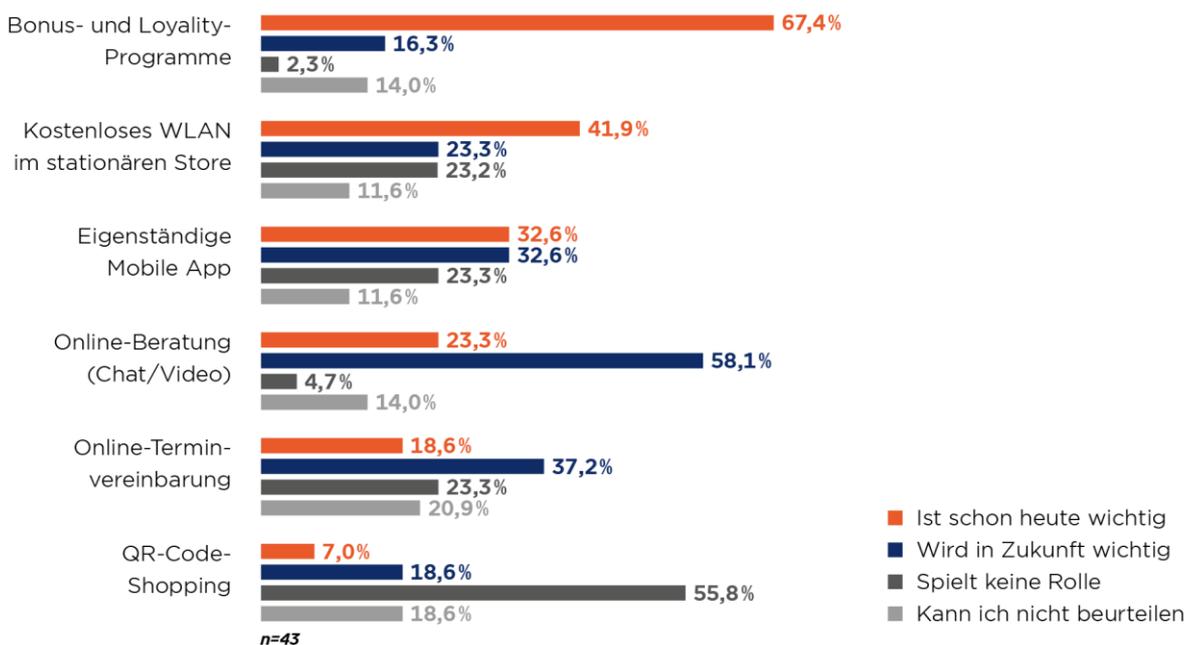


Abbildung 95: Relevanzen verschiedener Omni-Channel-Services
(EHI Retail Institute, Omnichannel-Commerce, 2016)

Innovative Services:

Beratung:

Stationär ist es für den Shopper einfach, sich Unterstützung oder Rat beim Verkäufer einzuholen. Online fehlt dieser persönliche und schnelle Kontakt. Um diesen Zustand zu verändern, können verschiedene Technologien zum Einsatz kommen – von einem klassischen Kontaktformular über Chatbots bis hin zum Sprachassistenten. Aktuell werden dafür aber noch mehrheitlich die klassischen Instrumente E-Mail, Kontaktformular oder Telefon verwendet (Bitkom, 2017).

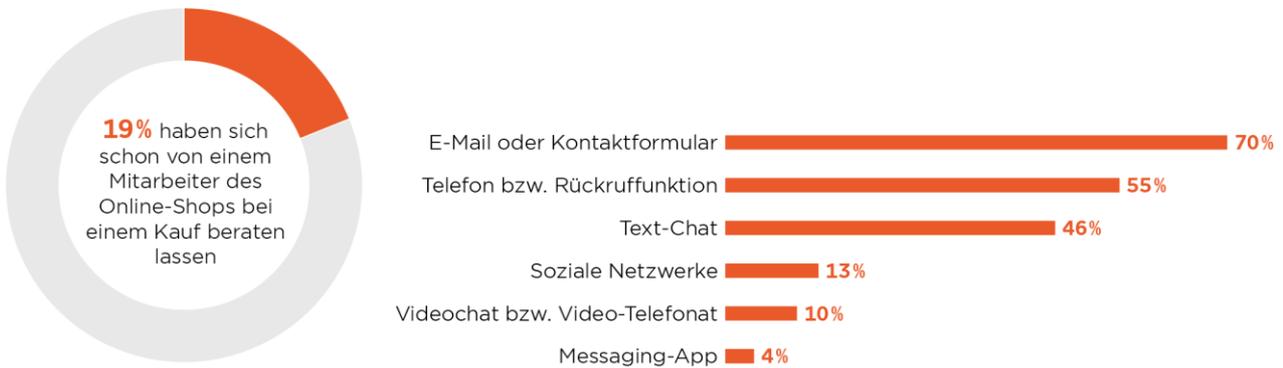


Abbildung 96: Nutzung von Kontakt- und Beratungsmöglichkeiten im Online-Handel
(Bitkom, 2017)

Die Bitkom-Studie zeigt auch auf, dass bereits jeder vierte Online-Shopper bereit wäre, einen Chatbot zu nutzen, um beispielsweise Termine zu organisieren, Reservierungen vorzunehmen, Veranstaltungstickets zu kaufen oder Recherchen beim Online-Shopping vorzunehmen. Fast jeder zweite hat Interesse an der Nutzung von Sprachassistenten.

Potenzielle Nutzung von Chatbots



Potenzielle Nutzung von digitalen Sprachassistenten



Abbildung 97: Erfahrungen der Shopper mit neuen Technologien wie Chatbots und Sprachassistenten
(Bitkom, 2017)

Doch die Nutzung der neuen Technologien ist noch nicht immer gegeben. Zum Beispiel hat jeder Vierte schon einen digitalen Sprachassistenten und eine Virtual-Reality-Brille ausprobiert. Allerdings sind Chatbots, Dash Buttons und Augmented Reality aktuell noch wenig genutzte Technologien (ibi Research, eCommerce-Leitfaden - Einkaufsverhalten im digitalen Zeitalter, 2017).

Eine bereits breiter zum Einsatz kommende Lösung stellen Produktauswahlhilfen dar, die Online-Händler in erklärungs- und beratungsbedürftigen Warengruppen anbieten. Neben dem Beispiel des Make-up-Beraters der Firma Douglas, das im Kapitel 4.8.2 *Platzierung/Visibilität* dargestellt wurde, bietet z. B. auch der Tennis-Fachhändler tennispoint.de eine Möglichkeit an, auf Basis eines Fragebogens individuelle Spielfähigkeiten und Präferenzen vorzugeben und über den Weg individuell passende Tennis-Schläger zu finden.

Abbildung 98: Beispiel für ein Online-Beratungstool für Tennisschläger
(<https://www.tennis-point.de/>)

Abo-Systeme:

Abo-Systeme sind aktuell eher nur im Segment der Zeitungen/Zeitschriften/E-Paper zu finden, aber auch im Drogeriebereich, für Tierfutter oder frische regionale Produkte wird dieser Service beliebter. Jeder zweite Online-Shopper hat schon einmal ein kostenpflichtiges Abo im Internet abgeschlossen (Bitkom, 2017). Aus den Interviews, die im Rahmen der Erstellung dieser Anwendungsempfehlung geführt wurden, hat dieser Service aus Sicht der Experten ein hohes Potenzial. 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.



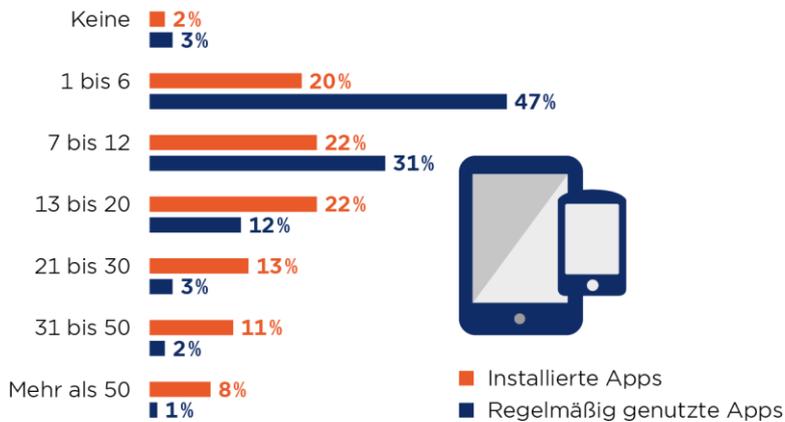
Abbildung 99: Häufig gekaufte Online-Abos
(Bitkom, 2017)

Service-Apps:

Zu vielen Anwendungen können heutzutage Apps für mobile Endgeräte heruntergeladen werden. Doch auch hier zeigt sich, wie bei der Kundenkarte aus dem stationären Handel, dass die Shopper nur für eine gewisse Anzahl an Apps bereit sind, diese herunterzuladen. Eine Studie von YouGov zeigt, dass Nutzer, die 1–6 Apps installiert haben, diese auch am regelmäßigsten nutzen. Je mehr Apps vorhanden sind, desto weniger werden sie genutzt.

App-Installation vs. App-Nutzung

Befragte nach Anzahl installierter/genutzter Apps auf dem Smartphone



Basis: 2.000 Smartphone-Besitzer (ab 18 Jahren) in Deutschland; 13.08. – 31.08.2017

Abbildung 100: Statistik zur App-Installation und -Nutzung
(Statista, YouGov, 2017)

Daher ist es wichtig, Apps zu entwickeln, die einen Mehrwert für den Shopper bieten und als Folge eine regelmäßige Nutzung aufweisen. Mehrwert kann beispielsweise durch Hinweise auf stationäre Filialen des Händlers, personalisierte Angebote, Rabattprogramme, Social-Media-Elemente, Beratungsfunktionen, Anzeige von Produktverfügbarkeiten oder In-Store-Navigationsmöglichkeiten entstehen. Auch bei Apps gilt ein Trend zur Personalisierung, die dem User ein individuelles Nutzungserlebnis ermöglicht. Sind solche Aspekte gegeben, können Apps tendenziell zu höheren Conversion Rates als rein mobiloptimierte Websites führen, da eine höhere Kundenbindung geschaffen werden kann. Eine Studie von criteo zeigt auf, dass Händler, die Shopping-Möglichkeiten sowohl über eine App als auch über eine mobile Website anbieten, 63 Prozent ihrer mobilen Verkäufe über die App erzielen (Criteo, 2017). Da App-Nutzer nachweislich aktiver sind, konnte zudem eine dreifach höhere Conversion Rate in der App verglichen mit mobilen Browser-Shoppern nachgewiesen werden (blog.shopgate.com, 2017). Dem gegenüber stehen allerdings auch höhere Entwicklungskosten und zusätzlicher Pflegeaufwand für den App-Content.

Auch im Bereich der Services kann eine Personalisierung des Angebots ein wesentlicher Faktor zur Schaffung von Relevanz und Differenzierung vom Wettbewerb sein. Nachfolgend ein Beispiel, wie Content über eine App maßgeschneidert auf die Bedürfnisse des Nutzers ausgespielt werden kann. In der Service-App von ABOUT YOU werden dem User täglich neue Inspirationen z. B. über Storys, angesagte Outfits, Neuheiten oder Angebote geliefert. Diese orientieren sich an den Vorlieben des Anwenders, die nach dem Log-in einfach über die Kauf- und Suchhistorie identifiziert werden können. Auch die Möglichkeit der Anlage von Wunschlisten bietet dem Shopper einen Mehrwert gegenüber einer Standardwebsite.

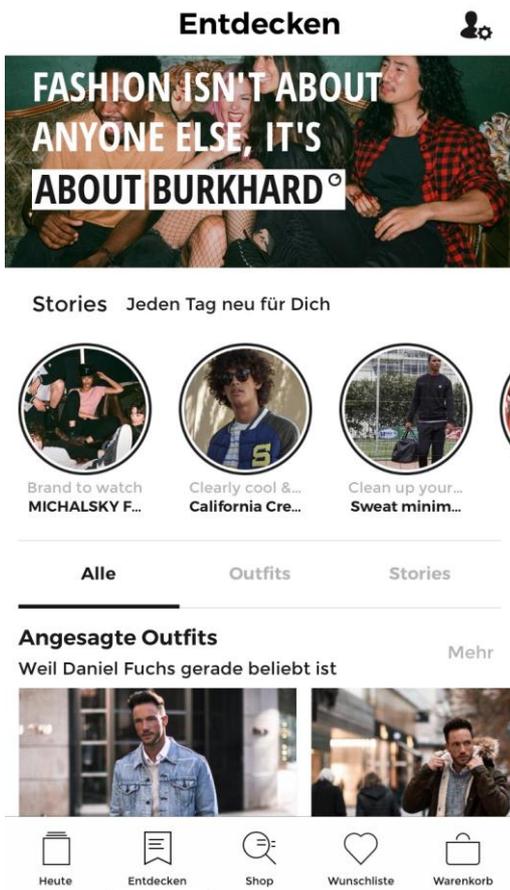


Abbildung 101: Beispiel für personalisierten Content in der App
(ABOUT YOU App, abgerufen Februar 2018)

Services sind ein breites Aktionsfeld und werden aktuell häufig noch auf der Geschäfts-Ebene behandelt. Doch wie in dem Kapitel beschrieben, zeigen die Shopper eine Begeisterungsfähigkeit für Services, die Mehrwert bieten. Die Zukunft wird zeigen, inwieweit sich die Services auf einzelne Kategorien oder Anlässe beziehen werden. Zusammenfassend werden heute folgende Themenfelder im Bereich der Services abgedeckt:

Lieferung	Zahlung	Retoure	Beratung	Weitere
<ul style="list-style-type: none"> Click & Collect Lieferzeit Nachverfolgbarkeit Verbindlicher Termin Änderung der Lieferadresse ... 	<ul style="list-style-type: none"> Zahlungsarten Bestpreisgarantie ... 	<ul style="list-style-type: none"> Kostenfreie Retoure Retourenabwicklung Kostenerstattung ... 	<ul style="list-style-type: none"> Hotline Rückrufservice Chat ... 	<ul style="list-style-type: none"> Garantien Kundenkarte Installations-/Aufbauservice Ratgeber ...

Abbildung 102: Überblick über die aktuellen Themenfelder im Bereich der Services
(Darstellung GS1 Germany)

Empfehlungen für Services im E-Commerce/OCR:

- Im E-Commerce sind grundlegende Erwartungen des Shoppers zu erfüllen. Hierzu zählen vor allem eine frühzeitige und transparente Kommunikation der voraussichtlichen Versand- und ggf. Rückversandkosten, das Angebot der gängigen Zahlungs- und Lieferoptionen und Kontaktmöglichkeiten zum Händler.
- Mit kanalübergreifenden Services wie Click & Collect lässt sich für Omni-Channel-Händler Mehrwert für den Kunden schaffen.
- Innovative, kundenorientierte Services bieten das Potenzial zur Differenzierung vom Wettbewerb. Dabei ist neben der Betrachtung der Kostenimplikationen der Aspekt entscheidend, inwieweit ein neuer Service aus Shopper-Sicht eine Relevanz hat.
- Während Services überwiegend auf Geschäfts-Ebene für alle Kategorien angeboten werden, empfehlen sich kategoriespezifische Serviceangebote, wenn sie für den Kaufprozess einen Mehrwert für den Kunden darstellen.

4.9 Kategorie-Umsetzung

Eine kritische Phase im CM-Prozess stellt im stationären Handel die Kategorie-Umsetzung dar. Hier gilt es, den zuvor erarbeiteten Maßnahmenplan physisch auf der Fläche umzusetzen, was sich oftmals als langwieriger Prozess darstellt, in dem zahlreiche Schnittstellen eingebunden und von der Sinnhaftigkeit des Plans überzeugt werden müssen. Die Rahmenbedingungen für eine Kategorie-Umsetzung im E-Commerce sind dagegen gänzlich andere, da aufgrund der zentralen Steuerbarkeit und der nicht notwendigen physischen Umbauarbeiten eine wesentlich schnellere und kontrollierbarere Umsetzung erfolgen kann. Einschränkungen in der Umsetzungsgeschwindigkeit liegen zumeist nur vor, sofern für die Umsetzung umfangreichere strukturelle Veränderungen in der Systemarchitektur vorgenommen werden müssen.

Höhere Anforderungen in der Online-Umsetzung entstehen dagegen in der Pflege der Produktinformationen, d. h. Stammdaten, Bilder und Content. Die Erwartungshaltung der Online-Shopper hat sich mittlerweile dahingehend verändert, dass es nicht mehr ausreicht, ein Produkt mit nur einem einfachen Bild darzustellen. Vielmehr werden eine Produktdarstellung aus verschiedenen Perspektiven und ggf. auch ein Foto des Produktes in der Anwendung erwartet, um eine hohe Kundenzufriedenheit zu erzielen. Auch der bereitzustellende Content geht oftmals weit über den Umfang hinaus, der für Produktlistungen im stationären Handel erforderlich ist. So sind bei Nahrungsmitteln neben den Grundangaben zur Produktart beispielsweise Angaben wie Herkunft, Inhaltsstoffe oder Nährwerte zur Erfüllung der LMIV gesetzlich vorgeschrieben. Wie am nachfolgenden Beispiel einer Tomate dargestellt, bieten sich ergänzend dazu auch weiter gehende Informationen, wie z. B. Verwendungsempfehlungen in Form von Rezepten, Anlässe der Verwendung oder Informationen zu Zielgruppen für das beschriebene Produkt, an.

All diese Daten müssen in der Produkthanlage systemisch gepflegt und verknüpft werden, damit das Produkt für den Shopper auch im richtigen Zusammenhang sichtbar wird und benötigte Informationen, wie z. B. Angaben zu Allergenen, auch gefunden werden. Derartige Produktinformationen werden üblicherweise über geeignete IT-Systemkomponenten, wie ein PIM- und/oder DAM-System, gesteuert, um bei nachträglichen Änderungen auch schnell und zuverlässig Korrekturen in den betroffenen Shop-Systemen vornehmen zu können. Weitere Informationen zu IT-Systemen wurden bereits im Kapitel 3.3.3 *IT-Systeme* bereitgestellt.



Abbildung 103: Erweiterte Produktinformationen im E-Commerce am Beispiel einer Tomate (BR-AIN, 2018)

Die Umsetzung muss sich an den technischen Rahmenbedingungen und individuellen Anforderungen orientieren

Sofern eine Kategorie-Umsetzung über verschiedene Online-Vertriebslinien erfolgt (z. B. im eigenen Webshop und auf einer Plattform), muss sich die Umsetzung den jeweiligen Anforderungen des Kanals anpassen. Dies betrifft u. a. den Content, die Datenpflege und den notwendigen Marketing-Support. Anbieter von Plattformen geben hier üblicherweise einen sehr konkreten Rahmen, z. B. für Bildformate und -größen, Produktansichten oder Minimum-Inhalte in der Produktbeschreibung, vor, der vom Verkäufer einzuhalten ist.

Und auch bei der Umsetzung im eigenen Online-Shop müssen Händler berücksichtigen, dass sämtlicher Content auch in mobiloptimierter Form mit entsprechend adaptierten Produktabbildungen und -beschreibungen bereitgestellt werden muss, um bei der Produktsuche und dem Kauf über das Smartphone eine optimale Bedienbarkeit zu gewährleisten.

Eine weitere Besonderheit in der Online-Umsetzung ist der Umstand, dass sie absolute Perfektion, insbesondere in der Datenpflege, erfordert, um eine optimale User Experience zu gewährleisten. Fehlende oder fehlerhafte Daten in der Produktdatenbank führen beispielsweise dazu, dass Produkte in der Suche nicht gefunden werden oder gar unpassende Artikel angezeigt werden, was schnell zu Kundenenttäuschung führen kann.

Der Prozessschritt Umsetzung ist im E-Commerce eng mit den Rahmenbedingungen für erfolgreiches OCR verknüpft. Die Umsetzungspläne müssen die Möglichkeiten und Einschränkungen der genutzten IT-Systemlandschaft berücksichtigen. Wenn die genutzte Plattform beispielsweise keine dynamischen 360°-Produktfotos oder Videos unterstützt, sind derartige Content-Elemente auch nicht umsetzbar.

Eine Umsetzung beim Händler sollte aufgrund der technischen Komplexität zudem 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-Umsetzung 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.

Während technisch eine sehr kurzfristige Umsetzung möglich ist, kann bei Omni-Channel-Händlern ggf. eine Anpassung der möglichen hohen Umsetzungsgeschwindigkeit im Online-Shop an die Umsetzungsfähigkeiten

der Filialen sinnvoll sein, um ein hohes Maß an kanalübergreifender Synchronisation sicherzustellen. So könnten beispielsweise Neuprodukte erst dann im Webshop sichtbar und bestellbar gemacht werden, wenn auch eine flächendeckende Verfügbarkeit in den eigenen Filialen gewährleistet ist.

Im Online-Handel ist ein schnelles Testen verschiedener Umsetzungsszenarien möglich

Während im stationären Handel ein Testen des Umsetzungsplans in Pilotfilialen i. d. R. Laufzeiten von mehreren Monaten erfordert, um erste Erkenntnisse zur Kundenakzeptanz ableiten zu können, sind auch hierbei die hohe Dynamik und schnelle Messbarkeit ein wesentlicher Vorteil des Online-Handels. Verschiedene Umsetzungsszenarien lassen sich in einem Webshop durch A/B-Tests sehr kurzfristig testen und optimal messen, damit man innerhalb weniger Tage Aufschlüsse über das optimale Setup erhalten kann.

Wie funktioniert ein A/B-Test?

Mit einem A/B-Test werden mehrere Variationen einer Website hinsichtlich ihrer Konversionen miteinander verglichen. Dies kann beispielsweise unterschiedliche Gestaltungen einer Produktseite, Variationen in der Produktbeschreibung oder verschiedene Produktabbildungen umfassen.

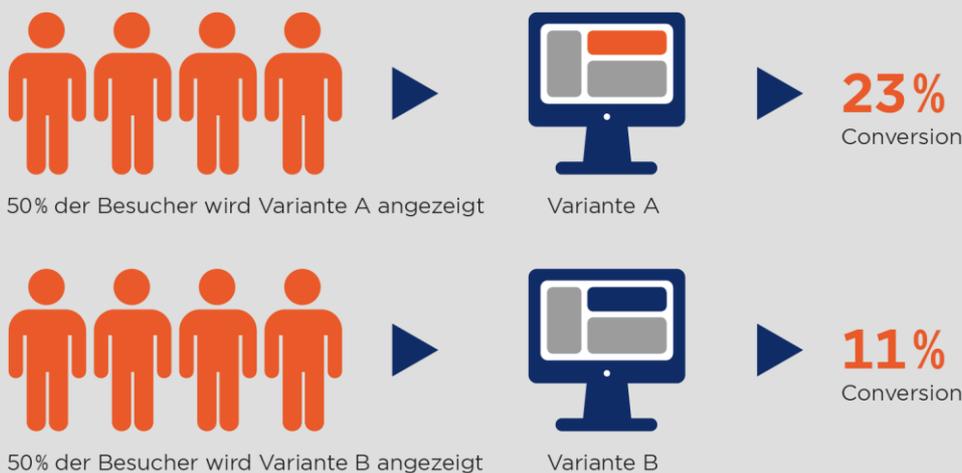


Abbildung 104: Schematische Darstellung eines A/B-Tests (VisualWebsiteOptimizer.com)

Ablauf A/B-Test:

1. Problem: Identifikation eines Problems auf der Website, z. B. geringe Klickraten für ein wichtiges Element
2. Recherche: Recherche zu einflussnehmenden Faktoren, z. B. ein niedriger farblicher Kontrast
3. Hypothese: Auf Basis der Recherche wird eine Hypothese für den A/B-Test erstellt
4. Test: Eine oder mehrere Variationen der bestehenden Website werden erstellt und gegen das Original getestet
5. Analyse: Es wird analysiert, welche Variante die höchste Conversion Rate hat. Diese wird dann als neues Original etabliert.

(<https://t3n.de/news/ab-test-anleitung-600782/>, 2015)

Vor diesem Hintergrund der kurzfristigen Testmöglichkeiten kann der Online-Kanal im OCR auch als Trendindikator, z. B. für stationäre Listungs- oder Auslistungsentscheidungen, dienen. Stößt ein zunächst nur online gelistetes Produkt auf eine sehr hohe Nachfrage, könnte dies ein Indikator für eine erfolgreiche Distribution auch in den Filialen sein.

Vorteile im E-Commerce ergeben sich auch in der Umsetzungskontrolle. Diese ist aufgrund der zentralen Steuerung vollständig gewährleistet und kann jederzeit überprüft werden.

Abschließend sei noch angemerkt, dass die Sichtbarkeit von Umsetzungsmaßnahmen durch Individualisierung bzw. individuelle Produktselektion eingeschränkt werden kann. So könnte beispielsweise auf einer Mode-Website eine neue Designer-Kollektion für Damen nicht in das Blickfeld des Shoppers gelangen, wenn es sich um einen männlichen Kunden handelt, der aufgrund seiner Kaufhistorie und Suchpräferenzen ausschließlich Herrenprodukte angezeigt bekommt.

Checkliste für die Anlage neuer Artikel für einen Online-Shop:

- Sind die Produktbilder aktuell?
- Sind Zutaten und Texte aktuell?
- Müssen Allergene gekennzeichnet werden?
- Sind die Produkttexte SEO-optimiert?
- Sind Tags/Synonyme für die Suche hinterlegt?
- Sind Filterattribute gepflegt?
- Sind Schlagworte hinterlegt?
- Sind Bildnutzungsrechte vorhanden?
- Sind Textnutzungsrechte vorhanden?
- Sind Copyright-Angaben korrekt eingegeben?
- Sind LMIV-Informationen aktuell?
- Sind die gesetzlich vorgeschriebenen Daten aktuell (z. B. Grundpreise, Abtropfgewicht)?
- Ist der Aktualisierungsprozess dokumentiert?
- Sind Backups vorhanden?

4.10 Kategorie-Überprüfung

Mit der Kategorie-Überprüfung wird sichergestellt, dass der Kategorie-Geschäftsplan die vereinbarten Ziele erreicht. Dies geschieht durch Überprüfung der Zielerreichung, der Taktiken sowie der Marktbedingungen.

Aufgrund der unterschiedlichen Datenverfügbarkeit sind online nicht immer die gleichen Kennziffern messbar wie im stationären Geschäft (vgl. Kapitel 4.5 *Kategorie-Bewertung* und 4.6 *Kategorie-Ziele*). Entsprechend differenziert wird im E-Commerce auch die Überprüfung durchgeführt, die sich an unterschiedlichen Ziele-Scorecards als für den stationären Handel orientiert.

Die permanente Verfügbarkeit aktuellster interner Performance-Kennziffern ermöglicht für einen Online-Shop zudem eine sehr schnelle Erfolgsmessung. Dementsprechend können auch die Kontrollzyklen wesentlich kürzer ausfallen und lassen sehr zeitnah Rückschlüsse zu, inwieweit Korrekturen im Umsetzungsplan erforderlich sind.

In der operativen Steuerung sollte die Kategorie-Überprüfung – analog der unterschiedlichen Datenverfügbarkeit – kanalspezifisch erfolgen. Zur strategischen Steuerung hingegen macht eine kanalübergreifende Zusammenführung und Messung ganzheitlich verfügbarer Kennziffern Sinn, um eine Omni-Channel-Sichtweise einzunehmen.

Wie bereits im Kapitel 4.9 *Kategorie-Umsetzung* beschrieben, ist sowohl die Umsetzung als auch die Erfolgsmessung im E-Commerce wesentlich dynamischer als im stationären Handel und lässt schnellere Korrekturen zu. Bei Omni-Channel-Händlern ist hier aber ggf. aufgrund der Umsetzungsfähigkeit der Filialen kanalübergreifend eine zeitliche Synchronisation von Veränderungen empfehlenswert.

5 Ausblick

Das veränderte Kaufverhalten, das vor allem durch den Siegeszug des Smartphones und anderer Mobile Devices eine zusätzliche Dynamik erhalten hat, stellt für den Handel gleichermaßen große Chancen und Risiken dar. Jederzeit können Kaufentscheidungen vorbereitet oder getätigt werden, ob von zu Hause, mobil von unterwegs oder im stationären Geschäft. Risiken entstehen vor allem dann, wenn es Händler verpassen, die gestiegenen Kundenerwartungen in Bezug auf 24/7-Erreichbarkeit und Omni-Channel-Services zu erkennen und rechtzeitig notwendige interne Umstrukturierungsprozesse und Veränderungen im eigenen Geschäftsmodell anzustoßen. Während analoge Unternehmen noch als ihren Unternehmenskern ihr Produkt oder ihren Service sehen, profitieren digitale Unternehmen von den zusätzlich gewonnenen Daten, anhand derer Mehrwert für die Shopper generiert wird.

Die Chancen des Online-Handels und OCRs bestehen vor allem in einem besseren Verständnis der Kundenbedürfnisse. Aus diesem lässt sich eine gezieltere, personalisierte Kundenansprache mit relevanten Angeboten und noch kundenfreundlicheren Services ableiten und somit lassen sich auch Wettbewerbsvorteile aufbauen. Die neuen Datenquellen können mittels Big-Data-Prozessen zusammengeführt und ausgewertet werden, um in Echtzeit das Feedback der Shopper explizit abzufragen bzw. zu ihr Verhalten implizit zu beobachten. Durch die Integration von Künstliche-Intelligenz-Lösungen können beispielsweise die Prognosen für die Treffergenauigkeit von Produktvorschlägen oder -empfehlungen weiter optimiert werden. Auch für die Marktforschung ergeben sich daraus neue Potenziale und Analysemöglichkeiten. Stichproben können z. B. online durch Echtzeitanalysen auf Websites effizienter und kostengünstiger erhoben werden.

In den kommenden Jahren werden die Bedeutung des Online-Handels und somit auch die Omni-Channel-Anforderungen neben den Non-Food-Kategorien auch für die Branche der schnelllebigen Konsumgüter (FMCG), für die der Online-Anteil bislang nur bei knapp über 1 Prozent liegt, weiter zunehmen. Es kann davon ausgegangen werden, dass eine zusätzliche Dynamik vor allem von Online-Händlern ausgehen wird, die den etablierten Handel weiter herausfordern werden. Die großen Pure Player wie Amazon und Alibaba zeigen, wie sie sich ein optimales Omni-Channel-Einkaufserlebnis vorstellen. Amazon GO revolutioniert das Bezahlen, indem der Shopper nicht mehr an der Kassenschlange warten muss, sondern einfach den Store verlässt und mittels seiner App die Abrechnung erfolgt. Auch Alibaba setzt auf die Kombination der Kanäle und Technologien, z. B. im geplanten Einkaufszentrum „More Mall“ durch virtuelle Umkleidekabinen oder Hightech-Spiegel, die eine Verknüpfung mit dem Online-Geschäft vereinfachen sollen (<https://fashionunited.de/nachrichten/einzelhandel/alibaba-jetzt-wird-ein-eigenes-einkaufszentrum-gebaut/2017090722865>, 2017).

Neue Technologien, wie z. B. Chatbots, Voice Commerce, künstliche Intelligenz oder Augmented- bzw. Virtual-Reality-Anwendungen werden die Interaktion mit dem Kunden nachhaltig verändern. Die Frage der Akzeptanz neuer Lösungen ist eng mit dem Verständnis und dem wahrgenommenen Mehrwert durch die Technologie verknüpft. Mehrwert durch Augmented Reality könnten beispielsweise Lösungen liefern, die dem Shopper am Regal Produktauswahlhilfen bieten, sei es durch das Einblenden von zusätzlichen Produktinformationen oder Hinweisen auf aktuelle Sonderangebote. Virtual-Reality-Lösungen könnten dagegen aufzeigen, wie sich ein Produkt im Alltagsgebrauch verhält, indem es vorab in der virtuellen Welt getestet werden kann.

Das CM mit seiner Grundphilosophie, den Shopper in den Mittelpunkt jeglichen Handelns innerhalb von Produktkategorien zu stellen, kann hier wesentlich dazu beitragen, dass das hohe Maß an Kooperation zwischen Herstellern und Händlern, wie sie seit Jahren erfolgreich für das stationäre Geschäft praktiziert wird, auch erfolgreich auf den Omni-Channel-Handel und somit auch den E-Commerce übertragen wird. Wichtig hierbei ist, die Unterschiede in der Herangehensweise zur Optimierung des Shopper-Erlebnisses zwischen dem Online- und Offline-Kauf zu erkennen und ganzheitliche, kanalübergreifende Lösungen zur optimalen Befriedigung der Kundenbedürfnisse zu entwickeln. Ein Schlüsselfaktor wird sein, die neuen Möglichkeiten zur Auswertung der immer größer werdenden Datenvielfalt für Händler und Hersteller optimal zu nutzen und daraus resultierend einen Mehrwert für den Shopper anzubieten. Hierfür erhöht sich die Komplexität des CM als Schnittstellenfunktion, insbesondere zum Marketing, um Schwerpunkte zur Kundenansprache und das angebotene Serviceniveau funktionsübergreifend abzustimmen. In dem Fall wird der zukünftige Erfolg des Handels nicht allein aus der zunehmenden Relevanz des Online-Kanals getrieben sein, sondern wird auch ein starker Treiber für die Neuausrichtung des stationären Handels werden.

Die Erweiterungen des CM-Aufgabenspektrums erfordern auch eine Überprüfung des aktuellen Anforderungsprofils für einen Category Manager. Bereits heute haben sich Anforderungen für ein erfolgreiches

OCR erhöht, z. B. in der Bereitstellung fehlerfreier und für den Online-Handel erweiterter Stammdaten. Die Entwicklung hin zu automatisierten Prozessen von Marketing-Informationen oder Sortimentsoptimierungen haben Auswirkungen auf das Tätigkeitsspektrum von Category Managern. Dabei gilt es vor allem, neue technologische Möglichkeiten frühzeitig zu verstehen und auf deren Basis Lösungen mit Mehrwert für den Shopper zu entwickeln. Dies wird früher oder später weitere Anpassungen und Erweiterungen des 8-Schritte-CM-Prozesses erfordern. Diese Anwendungsempfehlung ist daher als ein Statusbericht zu verstehen, dessen Aktualität aufgrund der hohen Dynamik des sich schnell verändernden Marktumfeldes regelmäßig zu überprüfen ist.

6 Literaturverzeichnis

- ABOUT YOU App. (abgerufen Februar 2018).
- absatzwirtschaft.de. (angerufen Februar 2018).
- Arvato SCM Solutions, Sales Force, WHU Otto Beisheim School of Management. (2016). *Omnichannel-Statusbericht*.
- Berger, R. (2018). *Die Omnichannel-Lüge*. bevh. (22. 1 2018). Von <https://www.bevh.org/presse/pressemitteilungen/details/datum/2018/januar/artikel/zweistelliges-wachstum-in-2017-und-weiterhin-gute-perspektiven-im-e-commerce/> abgerufen
- Bitkom. (2015). Von <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Drei-Viertel-der-Online-Shopper-lesen-Produktbewertungen.html> abgerufen
- Bitkom. (2017). *Shopping digital – Wie die Digitalisierung den Handel tiefgreifend verändert*. Bitkom Research. (2017).
- blog.shopgate.com. (9. 3 2017). Von <https://blog.shopgate.com/neue-criteo-studie-zeigt-an-der-app-kommt-niemand-vorbei>
- BR-AIN. (2018).
- bvdw.org. (26. 2 2018). Von <https://www.bvdw.org/der-bvdw/news/detail/artikel/bvdw-gibt-neue-adblokkerrate-bekannt-bad-ads-halten-die-verbretung-stabil/> abgerufen
- Cintellic Consulting Group. (2016). *Digital Consumer - Wissen , was der digitale Konsument von Unternehmen erwartet*.
- Criteo. (2017). *Global Commerce Review, Deutschland Q3/2017*.
- criteo. (2017). *Shopper Story 2017 – Deutschland*.
- Douglas. (2017).
- Douglas. (2018).
- DPDgroup *E-shopper barometer*. (2017).
- ECC Köln. (2017). *Cross-Channel – Quo Vadis?*
- ECC Köln, *e-KIX*. (September 2017).
- ECC Köln, *Harmonisierung oder Differenzierung – Pricing-Strategien im Cross-Channel-Handel*. (2016).
- ECR D-A-CH *Day-to-Day Category Management-Handbuch*. (kein Datum).
- ECR Europe. (2011). *The Consumer and Shopper Journey Framework*.
- EHI Retail Institute, & Statista. (2017). *E-Commerce-Markt Deutschland 2017*.
- EHI Retail Institute, *Omnichannel-Commerce*. (2016).
- EY. (2017).
- eye square, *Internes Benchmark für eye-tracking auf E-Commerce Seiten Deutschland, N=100*. (2016/17).
- eye-square. (2017).
- Ferrero. (2016).
- GfK. (2016). *GfK FutureBuy*. (2017). *GfK*.
- GfK. (2017). *GfK Consumer Panel Non-Food*.
- GfK. (2018).
- GfK, & Le Shop. (2016). *E-Commerce: Nische oder Wachstumsmarkt für FMCG?*
- Google. (2016). *Purchased Digital Diary: How Consumers Solve Their Needs in the Moment*.
- Google Blog. (2015). Von <https://adwords.googleblog.com/2015/05/building-for-next-moment.html> abgerufen
- Graf, & 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.
- Greven Media. (2018). Von <https://www.presseportal.de/pm/59864/3849129> abgerufen
- Gröppel-Klein, A. (1998). *Wettbewerbsstrategien im Einzelhandel. Chancen und Risiken von Preisführerschaft und Differenzierung*. Wiesbaden.
- GS1 Germany / GS1 Switzerland, *Anwendungsempfehlung: Auf dem Weg zum Omnichannel Retailing*. (2016).
- GS1 Germany. (2005). *Day-to-Day Category Management für Umsetzer*.
- GS1 Germany GmbH, *Lehrgang zum Zertifizierten ECR D-A-CH Category Manager*. (2017).
- GS1 Germany, *eContent Projektgruppe*. (2018).
- GS1 Germany; GS1 Switzerland. (2016). *Anwendungsempfehlung: Auf dem Weg zum Omni-Channel Retailing*.
- Hannich, & al, e. (2012). *Swiss CRM, Einsatz und Trends in Schweizer Unternehmen, in: School of Management and Law*.
- Heinemann, & Schwarzl. (2010). *New Online Retailing*.

- Hibbert, S., & Tagg, S. (2001). Shopping Motivation: Investigating the Shopping Process and Outcomes of the Retail Experience at a Craft Fair. *Journal of Marketing Management*, 17(3/4), 341-366.
- horizont.net. (31. 3 2016). Von <http://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Studie-Einfluss-von-Social-Media-auf-das-Kaufverhalten-steigt-139530> und Faktenkontor abgerufen
- <http://etailment.de/news/stories/10-Tipps-fuer-weniger-Retouren-2182>. (6. 2 2014).
- <http://www.absatzwirtschaft.de/bibi-hebt-dm-aus-den-angeln-68367/>,
<https://www.pinterest.de/pin/318840848601805525/?autologin=true>. (abgerufen Februar 2018).
- <http://www.ikea.com/de/de/catalog/products/80340760/>. (abgerufen Februar 2018).
- <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/efficient-consumer-response-ecr/efficient-consumer-response-ecr.htm>. (abgerufen Februar 2018).
- <http://www.zooplus.de>. (abgerufen Februar 2018).
- http://www.zooplus.de/shop/hunde/hundepflege/kamm_buerste/fusselrolle/558566?rrec=true,
<https://www.windeln.de/pampers-sparplan/>. (abgerufen Februar 2018).
- http://www.zooplus.de/shop/tierbedarf/doppelpacks_und_sparpakete/zubehoersets_hund/610675. (abgerufen Februar 2018).
- <https://fashionunited.de/nachrichten/einzelhandel/alibaba-jetzt-wird-ein-eigenes-einkaufszentrum-gebaut/2017090722865>. (7. 9 2017).
- <https://t3n.de/news/ab-test-anleitung-600782/>. (19. 3 2015).
- <https://testmysite.withgoogle.com/intl/de-de/>. (abgerufen Februar 2018).
- <https://trends.google.de>. (abgerufen Februar 2018).
- <https://www.allyouneedfresh.de/>. (abgerufen Februar 2018).
- <https://www.conrad.de/>. (abgerufen Februar 2018).
- <https://www.datenschutzbeauftragter-info.de/dynamic-pricing-wie-funktionieren-dynamische-preise-im-einzelhandel/>. (abgerufen im Februar 2018).
- <https://www.gs1.org/1/smart-search-demo/>. (abgerufen im Februar 2018).
- https://www.kiezkaufhaus.de/49__truffel-feinkost?id=49#. (abgerufen Februar 2018).
- <https://www.tennis-point.de/>. (abgerufen Februar 2018).
- <https://www.thebestsocial.media/de/ikea-ruft-suessigkeiten-auf-facebook-zurueck-und-erhaelt-geniale-reaktionen>. (abgerufen Februar 2018).
- <https://www.zalando.de/superdry-mit-doppelreissverschluss-winterjacke-su221u02d-k11.html>. (abgerufen Februar 2018).
- ibi Research, eCommerce-Leitfaden - Einkaufsverhalten im digitalen Zeitalter. (2017).
- Interone. (2016). *The Retail Revolution – How digital technologies change the way we shop*.
- Ipsos GmbH. (2016). Omnichannel-Strategien 2016: Was Shopper wirklich wollen!
- Kollmann, T. (2011). *E-Business - Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Net Economy*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Konversionskraft. (März 2018). *Große Auswahl geringe Conversion*. Von <https://www.konversionskraft.de/analysen/grosse-auswahl-geringe-conversion-paradox-of-choice-in-der-praxis.html> abgerufen
- Kreutzer, R. T. (2014). Praxisorientiertes Online-Marketing.
- McKinsey & Company. (2016). *Consumer Industries & Retail Group Akzente*.
- PepsiCo. (2017).
- Purper, G. (2007). *Die Betriebsformen des Einzelhandels aus Konsumentenperspektive*. Quelle: ECC Köln, e-KIX, 6/2017. (kein Datum).
- REWE Group. (2017).
- REWE-App. (abgerufen Januar 2018).
- Schmitt, & Mangold. (2004). *Kundenerlebnis als Wettbewerbsvorteil, Mit customer experience Management Marken und Märkte Gewinn bringend gestalten*. Gabler: Wiesbaden.
- SDZeCOM. (2016).
- SDZeCOM, Statista. (2016).
- SES-imagotag. (kein Datum).
- Statista. (2017). *Umfrage Werbung und Datenschutz*.
- Statista Umfrage. (2017).
- statista, YouGov. (2017).
- Stevens, A., GS1 Germany GmbH, & plan+impuls. (2016). *Quo vadis Category Management?*
- Tailorit. (2017). Tailorit, Wie können digitale Touchpoints den stationären Handel beleben, 2017.
- The Nielsen Company. (2018).
- Universität St. Gallen. (2014). Kanalstartpunkt pro Branche.
- Universität zu Köln, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, IFH Köln, Preisdifferenzierung im Handel. (2017).
- UPS. (2016). *Der Puls des Omnichannel-Einzelhändlers*.

UPS Studie: Der Puls des Omni-Channel-Einzelhändlers. (2016).
VisualWebsiteOptimizer.com. (abgerufen Februar 2018).
www.amazon.de. (abgerufen Februar 2018).
www.bringmeister.de, *www.tvspielfilm.de*. (abgerufen Januar 2018).
www.douglas.de. (abgerufen März 2018).
www.google.de. (abgerufen Februar 2018).
www.ideal.de. (abgerufen Januar 2018).
www.otto.de. (abgerufen Februar 2018).
www.thomann.de. (abgerufen Februar 2018).
www.wetter.de. (abgerufen Februar 2018).

Glossar

A

A/B-Testing: Beim A/B-Testing erstellt man zwei (bei multivariaten Tests auch mehr) verschiedene Versionen einer Website oder Landingpage, um zu testen, mit welcher Version man sein Ziel, also z. B. Produktverkäufe oder Anmeldungen, besser erreicht. Sobald die verschiedenen Versionen erstellt sind, wird der Traffic (die Besucher der Website) über einen bestimmten Zeitraum per Zufall auf diese verteilt, um zu analysieren, welche Version zu der höheren Konversionsrate (Conversion Rate) führt, also zu vergleichsweise mehr Verkäufen, einer niedrigeren Absprungrate etc.

Absatzwachstum: Das Absatzwachstum zeigt die prozentuale Veränderung des Absatzes zum jeweiligen Vergleichszeitraum an. Der Vergleichszeitraum kann beispielsweise die Vorjahresbilanz sein, aber auch der jeweilige Vorjahresmonat. Das Absatzwachstum wird häufig in einer Differenzierung nach Produktbereichen oder Verkaufsregionen dargestellt.

Affiliate Marketing: Affiliate Marketing ist ein Bereich des Online-Marketings, bei dem Website-Betreiber Werbelinks von Dritten auf ihrer Plattform platzieren.

Aktionsanteil: Anzahl an Aktionen, die für eine Marke/einen Hersteller geschaltet werden, dividiert durch die Gesamtzahl aller Aktionen, die für eine Kategorie geschaltet werden.

Anzahl Artikel: Artikelzahl eines betrieblichen Sortiments, umfasst die Gesamtzahl der Artikel. Sie gibt die Sortimentsbreite in Artikeln wieder. Über verschiedene Verkaufsstätten kann ein Durchschnitt der geführten Artikel gebildet werden.

Anzahl Käufer: Der Käufer ist die Person, die ein wirtschaftliches Gut oder Produkt kauft. Die Anzahl bezeichnet alle Käufer, die eine bestimmte Warengruppe/Kategorie in einem definierten Zeitraum nachfragen.

App: Eine App ist eine Anwendungssoftware, die unabhängig von der technischen Funktionalität eines Betriebssystems arbeitet. Das bedeutet, dass damit Funktionen bereitgestellt werden, die nur durch die Installation einer bestimmten App vorhanden sind und nicht Teil des Betriebssystems sind. Apps sollen für zahlreiche Nutzerprobleme und Anfragen eine konkrete Lösung bereitstellen. Der Fokus liegt auf der Lösung von klar definierten Problemen oder Fragen.

Augmented Reality: bezeichnet eine computerunterstützte Wahrnehmung bzw. Darstellung, welche die reale Welt um virtuelle Aspekte erweitert.

Ausstiegsrate: Mit der Ausstiegsrate (Exit Rate) wird im Bereich Webanalytics der prozentuale Anteil der Besucher einer Seite bezeichnet, die den Webauftritt auf genau dieser Seite wieder verlassen. Im Gegensatz zur Absprungrate, mit der die Ausstiegsrate häufiger verwechselt wird, liegen bei der Ausstiegsrate mehrere Seitenaufrufe auf der Webseite vor.

B

Backend: Im Backend werden die Funktionen des Programms programmiert und festgelegt.

Bannerwerbung: Bannerwerbung ist eine Form der Werbung im Internet, die durch ein Werbebanner, auch Banner oder Display Advertising (kurz Display Ads), in verschiedenen Arten angezeigt wird. Die Anzeige wird in einem definierten Teil der Website geschaltet oder als Pop-up eingeblendet. Unternehmen können mit dieser Art der Werbung ihre Marketing-Aktivitäten erweitern. Es gibt zahlreiche Größen und Formate von Werbebannern, die sich meistens seitlich oder oberhalb einer Website anordnen. Die Display Ads sind in der Regel mit einem Hyperlink (auch Link) versehen, die auf die entsprechende Seite des Werbenden im Web führt.

Beacon: Beacon ist eine Bluetooth-Technologie, die in einem Radius von ungefähr 30 Metern mit anderen Geräten wie Smartphones Daten austauscht. Beacons – kleine Bluetooth-Sender – können beispielsweise an Produkten, Türen und Schildern angebracht werden und ermöglichen so eine automatisierte Kommunikation mit diesen Geräten, abhängig von Entfernung und Zeit.

Bedarfsdeckung: Die Bedarfsdeckung sagt aus, wie loyal die Warengruppen-Käufer des Händlers in der Kategorie sind. Wie viel Prozent ihres gesamten Kategoriebedarfs decken die Käufer beim Händler?

BI: BI ist das Akronym für Business Intelligence und beschreibt ein unternehmensweites Konzept, das den Zugriff auf entscheidungsrelevante Unternehmensdaten regelt. Relevante Daten werden erfasst, bereitgestellt, analysiert und durch das automatisierte Reporting kommuniziert. Aus vorhandenen Unternehmens- und Geschäftsdaten werden relevante Entscheidungskriterien gewonnen.

Blog: Unter dem Begriff Blog (Herleitung von: Logbuch; auch: Weblog) versteht man ein virtuelles Tagebuch im Internet. Der Autor eines Blogs (Blogger) kann in diesem redaktionelle Beiträge zu einem beliebigen Thema veröffentlichen.

Bounce Rate: Bei der Bounce Rate handelt es sich um die Rate von Besuchern einer Website, die nur einen einzigen Seitenaufruf erzeugen.

Browsen: Als Browsing (von englisch „browse around“ = „sich umsehen“, „stöbern“) bezeichnet man das Navigieren in Informationen verschiedener Art mittels Hypermedia-Strukturen, z. B. im World Wide Web.

Bruch/Verderb: Als Bruch werden alle durch Beschädigungen nicht mehr verkaufsfähigen und daher entsorgten Produkte definiert. Mit Verderb werden alle Prozesse oder Veränderungen, die den Gebrauchswert eines Lebensmittels einschränken und die mit einer erheblichen Beeinträchtigung der Qualität einhergehen, bezeichnet.

C

CEM (Customer Experience Management): Die sogenannte Customer Experience (kurz: CX) ist die Summe aller Erfahrungen, die ein Kunde bzw. Käufer mit einem Unternehmen hat, das Dienstleistungen oder Waren anbietet. Diese Erfahrung gilt für die Dauer des zwischen den beiden Parteien zustande gekommenen Vertrages und kann einen Kauf ebenso wie eine Nutzung oder eine Neuentdeckung beinhalten. Das Customer Experience Management (kurz: CEM oder CXM) beschäftigt sich mit den Maßnahmen und Prozessen, die nötig sind, um die Bedürfnisse von Individualkunden zu erfüllen. Bestandteile dieser strategischen Ausrichtung sind neben der entsprechenden Technik auch die Entwicklung von Strategien oder Konzepten sowie das Markenmanagement. Darüber hinaus ist das CEM wichtiger Bestandteil des gesamten Geschäftsmodells.

Chatbot: Dialogsysteme mit natürlichsprachlichen Fähigkeiten textueller oder auditiver Art. Sie werden, oft in Kombination mit statischen oder animierten Avataren, auf Websites oder in Instant-Messaging-Systemen verwendet, wo sie die Produkte und Dienstleistungen ihrer Betreiber erklären und bewerben respektive sich um Anliegen der Interessenten und Kunden kümmern.

Check-out: Unter Check-out bzw. Checkout versteht man im elektronischen Handel die virtuelle Kasse. Dort wird der Kunde zur Wahl des von ihm präferierten Zahlungsverfahrens und zur Adresseingabe aufgefordert. Der Check-out gilt als kritischer Punkt im Online-Handel, da viele Kunden den Kaufvorgang an dieser Stelle abbrechen.

Click & Collect: Click & Collect gibt die Möglichkeit, Produkte online zu bestellen und in einer Filiale in der Umgebung abzuholen. Click & Collect muss in die Untersparten Buy & Collect und Reserve & Collect unterschieden werden: Bei der Buy & Collect Variante erwerben Kunden über den Online-Shop ein Produkt, bezahlen es direkt online (z. B. via PayPal oder auf Rechnung) und lassen es anschließend in die Filiale ihrer Wahl schicken, um es dort nur abzuholen. Bei Reserve & Collect hingegen können Konsumenten ein Produkt im Geschäft hinterlegen zu lassen – die Bezahlung findet, wenn das Produkt gefällt, vor Ort im Geschäft statt.

CMS: Bei einem Content Management System (CMS) handelt es sich um ein System, das beispielsweise Inhalte einer Website verwaltet. Auf diese Weise werden der redaktionelle Inhalt und das Layout getrennt, sodass beide separat voneinander verändert werden können, ohne in den jeweils anderen Bereich einzugreifen. So wird die Verwaltung und Verarbeitung von Inhalten vereinfacht. In der Regel bezieht sich das CMS auf internetbasierte Software mit Datenbankanbindung, um eine Website zu betreiben. So können

Inhalte wie Texte, Bilder, Videos, Formulare oder auch ganze Websites mithilfe des Systems erfasst, bearbeitet und veröffentlicht werden.

Consumer to Business: Consumer to Business (C2B) ist ein Begriff aus dem E-Business für elektronische Geschäftsbeziehungen zwischen Endkonsumenten (Consumer) und Unternehmen (Business). Bei diesem Geschäftsmodell verkaufen Privatpersonen Produkte oder Dienstleistungen an Firmen. C2B-Plattformen im Internet sind in der Regel Communitys und Portale, bei denen die Kunden gezielt nach Unternehmen, Produzenten von Gütern oder Anbietern von Dienstleistungen suchen können. Der erste Schritt in der Geschäftsanbahnung wird also von den Kunden unternommen, sodass man von einem invertierten Geschäftsmodell sprechen kann.

Content: Als Content bezeichnet man alle Formen von Inhalten im Internet. Dazu können Texte gehören, genauso wie Bilder, Videos oder auch andere Formate. Der Spruch „Content is King“ gilt nicht nur im Rahmen der Suchmaschinenoptimierung: Interessante oder nützliche Inhalte bilden die Grundlage für erfolgreiches Online-Marketing.

Content Marketing: Content Marketing zielt darauf ab, durch die Bereitstellung von hochwertigem und relevantem Content neue Zielgruppen zu erschließen. Die Inhalte müssen der jeweiligen Zielgruppe einen Nutzen und Mehrwert bieten. Sie können z. B. informativ, beratend, unterhaltsam oder emotional sein. Zu den verbreiteten Formaten im Content Marketing zählen Texte, Bilder, Videos, Infografiken, Podcasts, Studien oder Umfragen. Beim Content Marketing ist eine vorhergehende Content-Strategie die Grundlage für alle Maßnahmen innerhalb dieses Marketing-Prozesses.

Conversion Rate: Unter Conversion (deutsch: Konversion, Umwandlung) wird im Online-Marketing-Kontext die Umwandlung eines Besuchers einer Website, also eines Interessenten, zum Kunden oder wenigstens zum registrierten Nutzer verstanden. Wie genau eine Conversion aussieht und was sie beinhaltet, hängt von den Zielen des Betreibers der jeweiligen Website ab: Handelt es sich um einen Online-Shop, kann die Conversion darin bestehen, dass ein Besucher der Seite eine Bestellung aufgibt und er sich somit vom Interessenten zum Kunden entwickelt.

Cookies: Ein Cookie ist ein Datensatz, der von einem Webserver auf der Festplatte des Nutzers hinterlegt wird. Bei der erhaltenen Datei handelt es sich um eine Zeichenkombination, bestehend aus Ziffern und Buchstaben, die dem Nutzer (Client) eine bestimmte Identität zuweist. Sie darf eine maximale Größe von 4 KB nicht überschreiten und beinhaltet beispielsweise Informationen über Besuchsdauer oder Eingaben des Nutzers. Bei späterem erneutem Besuch der Website sendet der Client die Cookie-Information wieder an den Server zurück. Hierbei wird das Ziel verfolgt, den Nutzer und seine Einstellungen wiederzuerkennen.

Cost per Click: Der Begriff Cost per Click (auch Cost-per-Click oder kurz CPC) beschreibt eine Methode zur Abrechnung von Werbekosten im Online-Marketing. Mithilfe des CPC-Modells wird ermittelt, wie viel ein Werbetreibender zahlen muss, wenn seine Werbekosten nach der Bezahlmethode Pay per Click (PPC) abgerechnet werden. Für Werbetreibende im Internet existieren verschiedene Bezahlmodelle. Eines der am weitesten verbreiteten ist das Modell Pay per Click. Bei diesem Modell entstehen bei jedem Klick auf eine Werbeanzeige (Banner, Textanzeige etc.) Kosten für den Werbetreibenden. Wie hoch diese Kosten sind, kann mithilfe des CPC-Abrechnungsverfahrens berechnet werden.

Cost per Order: Als Cost per Order (CpO) wird eine Art der Abrechnung von Werbemaßnahmen im Online-Marketing bezeichnet. Dabei bezahlt der Werbetreibende externe Dienstleister für das Platzieren seiner Werbung auf ihren Websites. Eine Bezahlung erfolgt allerdings nur auf Erfolgsbasis, d. h., der externe Dienstleister bekommt nur dann eine Vergütung, wenn ein Kunde auf das Werbemittel klickt und anschließend auf der Website des Werbetreibenden eine Bestellung aufgibt.

Couponsing: Couponsing ist ein Marketing-Begriff und bezeichnet die Herausgabe von Coupons an eine bestimmte Personengruppe. Diese Personengruppe erhält durch die Vorlage des Coupons Rabatte, Zusatzgeschenke bei Einkäufen oder andere Vorteile beim Kauf bei einem bestimmten (Online-)Händler oder durch den Kauf von speziellen Artikeln bei einem oder bei mehreren Anbietern.

Cross-Channel Retailing: Beim Cross-Channel Retailing werden punktuell Verknüpfungen zwischen dem Online- und dem stationären Vertriebskanal geschaffen. Dies kann z. B. durch eine Harmonisierung der Sortimente oder eine kanalübergreifende Verfügbarkeit von Aktionsangeboten geschehen. Hierbei ist es denkbar, dass bestimmte Transaktionen nur in einem Vertriebskanal möglich sind.

Cross-Selling: Cross-Selling (deutsch: Querverkauf) ist ein Begriff aus dem Marketing und bezeichnet das Bemühen eines Händlers, zusätzlich zu einem nachgefragten Artikel weitere passende Produkte oder Dienstleistungen mit den Zielen Vertriebs-effizienz und höherer Umsatz zu verkaufen.

Customer Experience Management: Das Customer Experience Management (deutsch: Kundenerfahrungs-Management, kurz CEM) ist die Gesamtheit aller Prozesse, die ein Unternehmen einsetzt, um jede Interaktion zwischen einem Kunden und dem Unternehmen zu überprüfen, begleiten und organisieren. Das CEM verfolgt das Ziel, durch Optimierung der Interaktionen aus Kundenperspektive die Kundenbindung zu fördern.

Customer Relationship Management: Beim Customer Relationship Management (deutsch: Kundenbeziehungsmanagement, kurz: CRM) konzentrieren sich Unternehmen auf ihre Kunden und die damit in Verbindung stehenden Prozesse und Beziehungen.

D

Dash Button: Dash Buttons sind kleine Geräte, die im Wesentlichen aus einem Knopf bestehen, um ein vorab per App festgelegtes Produkt zu bestellen. Die „Dashes“ können direkt dort hingeklebt werden, wo Verbrauchsgüter zur Neige gehen – etwa an die Waschmaschine, um per Knopfdruck neues Waschpulver nachordern zu können. Amazon-Prime-Kunden sollen ihre Bestellung dann am folgenden Tag frei Haus erhalten.

Deckungsbeitragsquote: Die Deckungsbeitragsquote setzt den Deckungsbeitrag ins Verhältnis zum Umsatz. Als Deckungsbeitrag bezeichnet man die Differenz zwischen Erlösen und variablen Kosten; der Deckungsbeitrag gibt somit an, wie viel ein Produkt zur Deckung der Fixkosten beiträgt.

DAM: Digital Asset Management (DAM) ist darauf ausgelegt, digitale Assets, also wertvolle Mediendateien wie Logos, Präsentationen oder andere Marken-Assets, zu organisieren.

Data Mining: Data Mining ist eine empirische Methode, um mithilfe von Algorithmen, künstlicher Intelligenz, Statistik und Programmen große Datenbestände wie Big Data nicht nur zusammenzuführen, sondern diese auch zielführend auszuwerten. Dabei kommen ebenfalls verschiedene mathematische und statistische Modelle zum Einsatz.

Double Opt-in: Verfahren zum Schutz gegen Spam-E-Mails bzw. zur Schaffung von Rechtssicherheit für den Versender von Newslettern. Ein Nutzer, der sich mit seiner E-Mail-Adresse in einen Verteiler eingetragen hat (Single Opt-in), wird durch eine anschließende Bestätigungs-E-Mail aufgefordert, die Anmeldung zu bestätigen. Erfolgt dies, ist der Double Opt-in abgeschlossen.

Dynamic Pricing: Die dynamische Preisgestaltung beschreibt sich ändernde Preise, die an das Nachfrageverhalten angepasst werden.

E

E-Commerce: elektronischer Handel oder auch Handelsverkehr. Er ist Teil des E-Business und umfasst generell den elektronischen Handel sowie das Werben, Kaufen und Verkaufen von Waren und Dienstleistungen im Internet. Der Begriff hat sich zu einem der Kerngeschäftsmodelle im Netz entwickelt. Ein typisches Beispiel für E-Commerce ist das Online-Shopping.

Einkaufshäufigkeit: Die Häufigkeit, mit der ein bestimmtes Produkt in einer bestimmten Kategorie oder bei einem bestimmten Händler in einem definierten Zeitraum gekauft wird.

E-Mail-Marketing: E-Mail-Marketing ist eine direkte Form des Online-Marketings. Durch das Einverständnis des Empfängers erhält ein Unternehmen die Möglichkeit, seine Werbemittel direkt an seine Zielgruppe zu verschicken. Die kostengünstige Alternative zur Printwerbung ist ein wichtiges Marketing-Instrument für Unternehmen, vorzugsweise Online-Shops. E-Mail-Marketing wird häufig mit Newsletter-Versand gleichgesetzt. Doch E-Mail-Marketing umfasst mehr als nur den regelmäßigen Newsletter-Versand an Kunden oder Interessenten. So kann grundsätzlich jede werbliche oder verkaufsfördernde Mail als Bestandteil des E-Mail-Marketings gewertet werden. Dabei kann es sich um eine Mail handeln, die an einen nicht eingelösten Warenkorb erinnert, oder um einen Hinweis auf eine aktuelle Aktion.

ERP: Die Abkürzung ERP steht für Enterprise Resource Planning und bezeichnet eine Softwarelösung zur Ressourcenplanung eines Unternehmens bzw. einer Organisation. ERP integriert eine Vielzahl von Geschäftsanwendungen und Betriebsdaten, die in einer zentralen Datenbank verarbeitet und gespeichert werden.

ESL: Electronic Shelf Labels (ESL) sind digitale Preisschilder, mit denen der Preis eines Produkts über einen Handscanner oder per Funk schnell bearbeitet werden kann. Dadurch können die Preise vereinheitlicht und je nach Nachfrage dynamisch angepasst werden, wodurch die Händler Zeit und Geld sparen.

F

Facebook: Facebook (Eigenschreibweise facebook, früher thefacebook) ist ein soziales Netzwerk, das vom gleichnamigen US-amerikanischen Unternehmen Facebook Inc. betrieben wird. Facebook ermöglicht die Erstellung von privaten Profilen zur Darstellung der eigenen Person, von Unternehmensseiten zur geschäftlichen Präsenz sowie von Gruppen zur privaten Diskussion gemeinsamer Interessen. Die Profile können durch Freundschaftsanfragen untereinander vernetzt werden, wobei eine unbeschränkte Anzahl von Abonnenten (analog den Followern auf Twitter) möglich ist, die Anzahl von direkt verbundenen Freunden ist jedoch auf 5.000 Freunde beschränkt.

Fair-Share-Methode: Methode zur Berechnung von Wachstumspotenzialen anhand von Umsatz und Marktanteil. Der Marktanteil in einer Kategorie oder Kategoriekomponente wird dabei mit einem übergeordneten Marktanteil verglichen, den ein Händler am Gesamtmarkt (z. B. Fast Moving Consumer Goods, FMCG) erzielt. Dieser definierte Fair Share gilt als Vergleichsgröße.

Flächenproduktivität: Die Flächenproduktivität gibt an, wie viel Umsatz pro Quadratmeter Verkaufsfläche erwirtschaftet wurde.

Feeds: Bei dem RSS-Feed handelt es sich um eine Internettechnologie, die es erlaubt, einen speziellen Verlauf einer Website zu „abonnieren“. Auf diese Weise erfolgt durch das Abonnement eine automatische Benachrichtigung, sollten sich die Inhalte dieser Website aktualisieren.

Filterfunktion: Eine Filterfunktion (auch Faceted Search oder Facettennavigation genannt) dient dazu, eine Ergebnisliste, z. B. von einer Suchfunktion, weiter einzuschränken. Sucht ein Nutzer bspw. auf einem Online-Shop mit Filterfunktion nach Schuhen, so kann er die Anzahl der Ergebnisse eingrenzen, indem er eine Größe, eine Farbe und eine Marke auswählt.

Flagship Store: bezeichnet exklusive und einzigartige Filialen von Marken in Großstädten, die ein umfangreiches Angebot des Sortiments führen.

Forum: ein System auf einer Website, das es Teilnehmern ermöglicht, asynchron miteinander zu kommunizieren. Foren sind i. d. R. flach hierarchisch organisierte Diskussionsplätze, die auf bestimmte Themengebiete fokussiert sind. Die Teilnehmer können dort eigenhändig neue, zum Oberthema passende Themen erstellen, sogenannte Threads, Threads über neue Beiträge kommentieren, bewerten oder sich für Beiträge anderer Nutzer bedanken.

Frontend: Das Frontend ist die Oberfläche einer Software, sprich die Darstellung, die der User sieht.

Fulfillment: gesamter Prozess der Auftragsabwicklung im E-Commerce. Er umfasst Lagerung, Kommissionierung, Transport, Auslieferung und teilweise die Bezahlung der Ware sowie den After-Sales-Service bis hin zur Retourenbearbeitung. Er setzt unmittelbar nach der Bestellung ein. Neben den oben genannten Aufgaben kann der Fulfillment-Prozess auch die Pflege des Shops sowie die Betreuung des Warenwirtschaftssystems beinhalten.

G

Gamification: Gamification ist die Übertragung von spieltypischen Elementen und Vorgängen in spielfremde Zusammenhänge mit dem Ziel der Verhaltensänderung und Motivationssteigerung bei Anwenderinnen und Anwendern.

Google Analytics: Google Analytics ist ein Online-Dienst des US-amerikanischen Unternehmens Google Inc., der der Datenverkehrsanalyse von Websites dient.

H

Hashtag: Unter einem Hashtag versteht man eine Art der Verschlagwortung, in der ein Wort oder eine Wortkette mit einer Raute (#) gekennzeichnet wird. Mit einem solchen Hashtag ist es durch die Verknüpfung sich thematisch überschneidender Beiträge leichter, nach bestimmten Begriffen zu suchen.

I

Icon: Ein Icon oder Piktogramm, ist ein einzelnes Symbol, das eine Information durch vereinfachte grafische Darstellung vermittelt. Ein Piktogramm kann aus einer ikonischen Darstellung von Objekten, Szenen, abstrakten Symbolen, Zahlen oder Textelementen bestehen.

Influencer: Influencer sind Personen, die ein hohes Ansehen und eine große Bekanntheit genießen. Der Influencer fungiert bei dieser Marketing-Art als Multiplikator für die Werbebotschaft.

Instagram: Instagram ist eine App für Smartphones und Tablets, über die angemeldete User Fotos und Videos mit anderen Nutzern teilen können. Neben dieser Sharing-Funktion bietet Instagram zahlreiche Fotofilter zur Bildbearbeitung.

K

Käuferpotenzialausschöpfung: Die Käuferpotenzialausschöpfung gibt an, wie viel Prozent aller möglichen Warengruppen-Käufer in der Einkaufsstätte auch tatsächlich bei diesem Händler die Warengruppe kaufen.

Käuferreichweite: Die Käuferreichweite beschreibt, wie viel Prozent aller Käufer am Gesamtmarkt erreicht werden können.

Käuferwertigkeit: Die Käuferwertigkeit sagt aus, ob die tatsächlichen Kategorie-Käufer des Händlers insgesamt (im Gesamtmarkt) mehr oder weniger für die Kategorie ausgeben als das Käuferpotenzial (die möglichen Käufer) des Händlers.

Keyword: Ein **Keyword**, auch **Suchbegriff**, **Schlagwort**, **Schlüsselwort** oder **Stichwort**, bezeichnet allgemein einen in die Suchmaske einer Suchmaschine eingegebenen Begriff. Dieses Keyword wird daraufhin von den Suchmaschinen durch ihre Suchalgorithmen behandelt und mit dem jeweiligen Index abgeglichen. Daraufhin bekommt der Nutzer eine Suchergebnisseite (SERP), die Ergebnisse zu diesem Keyword auflistet.

Klickrate: Die Klickrate wird in Prozent angegeben und weist die Relation zwischen der Häufigkeit der angezeigten Werbung auf einer Website (Views) und der Anzahl der Clicks auf die geschalteten Anzeigen aus. Die Klickrate berechnet sich also folgendermaßen: $\text{Views} / \text{Clicks} \times 100 = \text{Klickrate in Prozent}$. Jede gesetzte Anzeige eines Unternehmens verfügt über eine eigene Klickrate und kann so individuell analysiert werden.

Konsumentenzufriedenheit: Unter Konsumentenzufriedenheit versteht man die Kongruenz zwischen den subjektiven Erwartungen und den tatsächlich erfüllten Erwartungen eines Konsumenten beim Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung.

Kontaktformular: HTML-Formular, erlaubt das Weiterleiten von Anfragen oder anderen Informationen mittels E-Mail oder eines Datenbanksystems.

KPI: Als Key Performance Indicator (KPI) bzw. Leistungskennzahl bezeichnet man eine Kennzahl, mit der der Erfolg von unternehmerischen Maßnahmen gemessen werden kann. KPIs werden von den Unternehmen individuell festgelegt und beobachtet, je nach Unternehmensausrichtung und Schwerpunktsetzung.

Kundenkartendaten: Kundenkarten haben meist Bezahlfunktionen- und Kreditfunktionen, ermöglichen jedoch gleichzeitig die Gewinnung von Kundendaten und aufgrund der Datenanalysen die Entwicklung kundenspezifischer Leistungen mit dem Ziel der Kundenbindung.

KUR: Die Kosten-Umsatz-Relation (KUR) ist eine Kennzahl, die das Verhältnis zwischen Umsatz und Kosten bei einer Online-Marketing-Kampagne beschreibt. Sie dient der Berechnung der Wirtschaftlichkeit und kann wie folgt berechnet werden: $(\text{Kosten} \times 100) / \text{Umsatz} = \%$.

Kuratiertes Shoppen: So werden Online-Geschäftsmodelle bezeichnet, deren Kundenservice sich von herkömmlichen Online-Shops durch eine individuelle und persönliche Beratung unterscheidet. Beim kuratierten Einkaufen befragen Online-Shops ihre Kunden zunächst nach ihren Vorstellungen, stellen entsprechende Produkte zusammen und versenden diese im Anschluss. Der Kunde kann die Produkte zu Hause ausprobieren und schickt die zurück, die ihm nicht zusagen.

L

Lagerbestand: Der Lagerbestand beschreibt Teile des Umlaufvermögens, die zum Weiterverkauf oder zur Weiterverarbeitung gedacht sind und sich im Eigentum des Unternehmens befinden. Der Lagerbestand kann in verschiedene Kategorien wie beispielsweise Fertigwaren, Roh-, Hilfs- oder Betriebsstoffe unterteilt werden. Bei Handelsunternehmen besteht der Lagerbestand im Gegensatz dazu meist aus dem Warenbestand. Aufgrund seiner Größe und wirtschaftlichen Bedeutung gehört dessen Optimierung zu den betriebswirtschaftlichen Herausforderungen.

Lagerumschlag: Lagerumschlag ist der rechnerische Durchschnitt, der besagt, wie häufig die Lagerbestände in einem bestimmten Zeitraum ausgetauscht werden. Er wird mittels Division der Nettoumsätze durch den durchschnittlichen Lagerbestand pro Zeitraum berechnet, oft pro Monat, meistens jedoch pro Jahr. Je höher die Zahl, desto effizienter wird produziert.

Landingpage: Die Landingpage ist eine eigens eingerichtete Website, die am Ende einer Weiterleitung steht. Klickt ein User beispielsweise auf ein Werbemittel oder einen Eintrag in einer Suchmaschine, wird er automatisch auf die dazugehörige Landingpage weitergeleitet. Die Seite ist dann dementsprechend für den Werbeträger und dessen Zielgruppe optimiert.

LBS: Location Based Services (LBS) sind standortbezogene Dienste, die auf die aktuelle Aufenthaltsposition abgestimmte Informationen zur Verfügung stellen (bspw. Restaurants, Tankstellen oder Sehenswürdigkeiten).

Lead: Im Online-Marketing bezeichnet man eine Person nach einer Neukundenregistrierung bzw. nach der Anmeldung für eine Kontaktaufnahme als Lead. Wenn also ein potenzieller Kunde sein Interesse an einer Leistung oder eine unverbindliche Kaufabsicht geäußert hat, indem er online seine Kontaktdaten einträgt und diese absendet, wird er zum Lead.

Liefersicherheit: Die Liefersicherheit bezeichnet die termingerechte Auslieferung von Waren in dem mit dem Kunden vereinbarten Zeitraum.

Lieferzeit: Zeitspanne zwischen der Aufgabe des Auftrags durch den Empfänger bis zur Verfügbarkeit der Ware durch den Empfänger. Inbegriffen sind somit auch Zeiteile für die Auftragsübermittlung und die Prüfung der Ware im Wareneingang des Empfängers. Wird wesentlich durch die Auftragsabwicklungs- (Auftragsabwicklung) und die Transportzeit (Transport) beeinflusst. Kürzere Lieferzeiten ermöglichen niedrigere Lagerbestände und eine zügigere Disposition.

Limited Edition: Es handelt sich um zusätzliche, begrenzt verfügbare Angebote in der gleichen Produktkategorie unter demselben Markennamen.

Log-in: Ein Log-in-Bereich ist ein Bereich auf einer Homepage, der nur für bestimmte Gruppen zugänglich ist. In den meisten Fällen ist für den Zugang sowohl ein Benutzername als auch ein Passwort nötig. Um einen Benutzernamen und ein Passwort zu bekommen, muss sich ein Nutzer üblicherweise auf einer Website registrieren. Dabei ist in sehr vielen Fällen eine gültige E-Mail-Adresse nötig, die meistens auch überprüft wird. Am Ende entscheiden die Betreiber einer Homepage, wer Zugang zu einem Log-in-Bereich bekommt und wer nicht.

Lokale Sichtbarkeit: Lokale Sichtbarkeit (auch: Local SEO) ist ein Teil der klassischen Suchmaschinenoptimierung. Im Mittelpunkt steht die Optimierung Ihrer Webpräsenz für die lokale Suche und die Auffindbarkeit in den lokalen Suchergebnissen. Die IP-Adresse Ihres Geräts verrät Google, woher die Anfrage stammt, und gibt somit regional passende Ergebnisse aus, auch bei nicht lokalen Suchanfragen

(generischen Suchbegriffen). So werden die Ergebnisse von der Suchanfrage, der dahinterstehenden Absicht, der geografischen Lage, dem Endgerät und von dem, was Google über Sie als Suchenden weiß (Google-Account), beeinflusst.

Long-Tail-Sortimente: Da die Top- und Mainstream-Produkte im Verhältnis nur einen winzigen Teil aller Artikel ausmachen, ist es sinnvoll, das Angebot stark zu vergrößern und so auch mit dem „Rattenschwanz“ dahinter (daher der Begriff „Long Tail“) Profit zu erwirtschaften.

Low-Involvement-Produkte: Güter, die Käufer bzw. Konsumenten üblicherweise für sich als wenig wichtig erachten, z.B. aufgrund einer geringen Unterscheidbarkeit bei Produkten des täglichen Bedarfs bzw. infolge eines geringen Kaufrisikos. Die Entscheidungsfindung bei geringem Involvement impliziert limitierte oder habitualisierte Kaufentscheidungen.

M

Marktanteil Handelsmarken: Der Marktanteil Handelsmarken bezeichnet den mengenmäßigen und wertmäßigen Anteil, den Handelsmarken bzw. Eigenmarken am gesamten Absatz/Umsatz in einem bestimmten Markt generieren.

Marktanteil Menge/Wert: Der Marktanteil ist das Verhältnis des Absatzmengen volumens eines Unternehmens oder eines Produkts zum Volumen des relevanten Markts in einem Jahr. Der Marktanteil kann auch auf Basis von Umsätzen berechnet werden (Wert).

Marktplatz/Market Place: Ein elektronischer Marktplatz (EM) ist eine elektronische Einkaufsplattform im Internet oder in einem anderen Netzwerk, auf der Hersteller, Dienstleister und Vertriebsunternehmen Produkte und Dienste anbieten und Interessenten und Kunden sich diese Produkte ansehen und erwerben können.

Middleware: Middleware ist Software zwischen einem Betriebssystem und den Anwendungen, die darauf ausgeführt werden. Im Prinzip fungiert Middleware als versteckte Übersetzungs-Ebene und ermöglicht so die Kommunikation und Datenverwaltung verteilter Anwendungen. Manchmal wird sie auch als Rohrleitung bezeichnet, da sie zwei Anwendungen miteinander verbindet, sodass Daten und Datenbanken leicht über ein „Rohr“ weitergegeben werden können. Mit Middleware können Benutzer z. B. Anfragen wie das Absenden von Formularen in einem Webbrowser ausführen. Außerdem können sie dem Webbrowser erlauben, dynamische, auf einem Benutzerprofil basierende Websites zurückzugeben.

Mindestbestellwert: Der Mindestbestellwert ist der Mindestpreis einer Bestellung.

Mobile Couponing: Mobile Coupons sind digitale Gutscheine, die den Nutzern von Smartphones direkt auf ihr mobiles Endgerät übersandt werden. Sie sind für die Einlösung in stationären Ladengeschäften vorgesehen.

Mobile Marketing: Mobile Marketing ist eine Teildisziplin des Marketings, die insbesondere auf das Erreichen der Nutzer mobiler Endgeräte wie Smartphones und Tablets zielt. Im Rahmen des mobilen Marketings konzentrieren sich alle Aktivitäten darauf, Informationen, Inhalte und natürlich Werbung ideal für mobile Endgeräte darzubieten.

Mobile Optimierung: Unter der sogenannten „mobilen Optimierung“ versteht man Maßnahmen, welche die optimale Anzeige und Nutzung von Webinhalten auf mobilen Endgeräten zum Ziel haben. Da die Optimierung für mobile Endgeräte wie Smartphones oder Tablets zur Verbesserung der Usability beiträgt, hat Google die „Mobile Friendliness“ zu einem Rankingfaktor gemacht.

Multi-Channel Retailing: Händler, die einen Online-Shop parallel zum Stationärgeschäft aufbauen, ohne eine organisatorische, prozessuale oder systemische Verknüpfung zu gewährleisten, befinden sich im Multi-Channel Commerce. Der Shopper nimmt bei einem Multi-Channel-Händler die einzelnen Vertriebsformen als eigenständige Entitäten wahr und wird so kein kanalübergreifendes Einkaufserlebnis empfinden.

N

Net Promoter Score: Der Net Promoter Score (NPS®) ist eine Kennzahl, um die Kundenzufriedenheit und die Kundenloyalität zu messen und diese Daten mit den Wachstumschancen eines Unternehmens in Relation zu setzen. Die grundlegende Annahme besteht darin, dass Kunden ein Unternehmen, ein Produkt oder eine Dienstleistung weiterempfehlen, wenn sie zufrieden mit den gebotenen Leistungen sind. Der Net Promoter Score versucht dies mit einer zentralen Frage herauszufinden: Kunden werden befragt, ob sie das Unternehmen weiterempfehlen würden. Wenn sie dies tun, deutet das auf einen wachsenden Erfolg des Unternehmens hin. Eine zweite Frage soll anschließend Feedback erzeugen, indem nach Möglichkeiten zur Verbesserung des Kundenservices oder der Leistungen gefragt wird.

Newsletter: per E-Mail periodisch versendete Nachrichten, die zielgruppenspezifische Informationen enthalten.

O

Offene Rechnungen: Eine offene Rechnung bedeutet auf Kredit oder auf Ziel liefern (to deliver on open account). Dadurch entsteht eine Forderung aus Lieferung und Leistungen (accounts receivable).

Online-CM: Das Online-CM beschreibt das Pendant zum stationären 8-Schritte ECR D-A-CH-CM-Prozess für den reinen Online-Handel unter Berücksichtigung der Besonderheiten des E-Commerce.

OCR (auf Geschäfts-Ebene): Im allgemeinen OCR handelt es sich um eine unternehmensübergreifende Vernetzung aller genutzten Kanäle. Diese Vernetzung betrifft alle Kategorien. Insbesondere betroffen sind die strategische Positionierung und die kanal- und kategorieübergreifenden Taktiken, wie beispielsweise Services und imagebildende Kommunikation.

OMS: OMS steht für Order Management System. Für die Bestellungen und deren Verwaltung existieren eigene Systeme, die die Bestellungen mit dem Status aus dem Lager intern oder zum Kunden kommunizieren können. Dies kann sowohl interne Prozesse betreffen als auch an den Kunden gerichtete Servicekommunikation, wie Status-E-Mails oder Hinweise auf ergänzende Bestellmöglichkeiten ohne Aufpreis bis zu bestimmten Terminen.

Online-CM im OCR (auf Kategorie-Ebene): Beim Online-CM im OCR wird eine Kategorie unter Einfluss der Entscheidungen des OCR auf Geschäfts-Ebene betrachtet und optimiert. Konkret bedeutet das die Einbindung kategorieübergreifender Rahmenbedingungen, wie z. B. Services und Kommunikation, in die Kategorie-Arbeit, die um weitere kategoriebezogene Maßnahmen ergänzt werden.

Onsite Search Engine Optimization: Unter dem Grundbegriff Online Search Optimization versteht man die technische Verbesserung der Website, um sie bei Suchmaschinen wie Google & Co auffindbar zu machen.

P

Paradox of Choice: Zu viele Optionen bzw. eine zu große Auswahl führt demnach dazu, dass anstelle einer falschen lieber keine Entscheidung getroffen wird. Mögliche Erklärungen sind, dass die Unterschiede zwischen den Angeboten nicht mehr klar erkennbar sind. Daher verzichten einige Kunden aus Furcht, eine Fehlentscheidung zu treffen, lieber ganz auf einen Kauf.

PayPal: PayPal ist das weltweit größte Online-Bezahlsystem und eine Tochtergesellschaft von eBay. Der Funktionsumfang von PayPal wird ständig erweitert, das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Abwicklung von Bezahlaktionen von kleinen und mittleren Summen beim Online-Shopping.

Pickkosten: Unter einem Pick versteht man eine Logistik-Kennzahl, die die Anzahl entnommener Packstücke pro Zeiteinheit bezeichnet und ein Leistungsmaß für Kommissionierer ist. Es gibt verschiedene Verfahren, die unterschiedliche Kosten verursachen. Unabhängig von den gewählten Kommissionierverfahren fallen Grundinvestitionen für die Anbindung an das Lagerverwaltungssystem sowie für die Installation und Schulung der Mitarbeiter an.

PIM: Unter einem PIM-System versteht man eine Product-Information-Management-Anwendung, die es erlaubt, Katalog- und Produktinformationen zentral zu verwalten und für verschiedene Ausgaben bereitzustellen.

Pop-up Store: Pop-up Stores (auch Guerilla-Stores genannt) sind temporäre Ladeneinheiten, sogenannte Kurzzeitläden, die oft unangekündigt an ungewöhnlichen Orten „aufpoppen“ und nach kurzer Zeit wieder verschwinden. Die Stores machen sich insbesondere das Prinzip der künstlichen Verknappung zunutze, um für ihre Kunden attraktiv zu sein. Sie bieten demjenigen, der sie zufällig entdeckt, ebenso wie demjenigen, der sie gezielt aufsucht, spektakulär inszenierte Produkte und ein unvergessliches Einkaufserlebnis.

POS: Der Point of Sale (POS) ist der Ort des Einkaufs (aus Sicht des Konsumenten) bzw. der Ort des Verkaufs (aus Sicht des Händlers). Der Point of Sale (POS) bzw. Verkaufsort ist beispielsweise das stationäre Geschäft oder ein Online-Shop.

Preisindex: Der Preisindex ist eine im Rahmen der amtlichen Preisstatistik errechnete Indexzahl zur Dokumentation der Preisentwicklung in bestimmten Bereichen des Binnenmarktes.

Preisvergleichsportal: Ein Preisvergleichsportal ist eine Website, auf der Verbraucher zu einem gesuchten Produkt mehrere Online-Shops auf einer Seite finden, um deren Preis zu vergleichen.

Product Availability Rate: Die Product Availability Rate wird gemessen an der Out-of-Stock-Quote. Die Out-of-Stock-Quote gibt den Anteil der nicht verfügbaren Artikel an der Gesamtzahl der geführten bzw. nachgefragten Artikel an.

Product Bundles: Bündelung von Leistungsangeboten zu Paketen, die zu einem Gesamtpreis angeboten werden. Neben dem Bundling können die Leistungen auch weiterhin noch einzeln angeboten werden.

Programmatic Advertising: Mit Programmatic Advertising ist der automatisierte und auf in Echtzeit ermittelten Daten basierende Einkauf von Werbepätzen gemeint.

Prozess- und Bereitstellungskosten: Prozesskosten bezeichnen die mit Prozessen (betrieblichen Abläufen) verbundenen bzw. diesen Tätigkeiten zuzurechnenden Kosten. Bereitstellungskosten sind jene Kosten, die betriebsnotwendige Aufwendungen für den Betrieb von Bereitstellungslagern darstellen.

Pure Player: Pure Player sind Unternehmen im E-Commerce, die keinen stationären Handel besitzen und ihre Produkte und Dienstleistungen ausschließlich im Internet anbieten. Hierzu zählt z. B. Zalando.

R

Real Time: In der Informations- und Kommunikationstechnik versteht man unter Echtzeit die Zeit, in der eine vorgegebene Aktion erfolgt. Die Aktion kann für den Betrachter simultan ablaufen, ohne merkliche Zeitverzögerung, für die technischen Einrichtungen läuft sie nach vorgegebenen und garantierten Verzögerungszeiten ab.

Real-Time Advertising: Beim Real-Time Advertising (RTA) werden Online-Werbepätze in Echtzeit verkauft, automatisch und technologiegetrieben. Der Preis für den Anzeigenplatz wird per Auktion ermittelt, ebenfalls in Echtzeit.

Relevant Set: Auswahl von Produkten bzw. Marken im Bewusstsein eines Konsumenten. Der mehrstufige Selektionsprozess beginnt mit allen verfügbaren, setzt sich fort mit den bekannten, vertrauten und akzeptierten und endet mit den präferierten Produkten bzw. Marken.

Responsive Design: Beim Responsive Design wird eine Internetseite je nach Bildschirmgröße und/oder Device anders dargestellt, um die Besucherfreundlichkeit zu gewährleisten. Hintergrund sind die kleinen Displays von mobilen Endgeräten, für die eine andere Darstellung der Seite nützlicher ist.

Retargeting: Retargeting ist eine Variante des Online-Targetings, bei der Nutzer eines Online-Angebots markiert werden, damit sie beim Surfen im Web immer wieder mit Werbung für die besuchte Website konfrontiert werden können. Ziel des Retargetings ist eine Conversion.

Retention: Customer Retention (Kundenbindung) ist ein Begriff aus dem Customer Relationship Management (CRM). Ziel eines Unternehmens ist, im Rahmen des CRM-Konzeptes einen einmal gewonnenen Kunden aktiv an das Unternehmen zu binden. Diese Kundenbindung wird systematisch verfolgt, indem die Bedürfnisse des Kunden analysiert und bestmöglich von dem Unternehmen vor, während und nach dem Kauf befriedigt werden. Idealtypisch führt dies zu den Stufen Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität und im besten Fall zur Kundenbegeisterung. Das Ergebnis eines erfolgreich angewendeten CRM-Konzeptes ist die langanhaltende Customer Retention.

Retourenkosten: Retourenkosten sind der monetär bewertete Aufwand von Retouren, deren Minimierung ein kostenorientiertes Ziel des Retourenmanagements darstellt. Retourenkosten wirken sich negativ auf die Marge der jeweiligen Produkte bzw. Kundenbestellungen aus.

Retourenquote: Die Retourenquote gibt das Verhältnis zwischen retournierter bzw. verweigerter Ware und insgesamt verkaufter Ware an. Die Retourenquote lässt sich sowohl monetär (in Geldeinheiten) als auch mengenmäßig (in Stück) berechnen.

Review: Als Reviews bezeichnet man Texte, mit denen Internetnutzer Einschätzungen zu Produkten, Dienstleistungen und Organisationen abgeben.

Rohertrag: Differenz zwischen Warenverkaufspreis (ohne Mehrwertsteuer) und der eingesetzten Warenmenge, bewertet mit dem Wareneinstandspreis (ohne Vorsteuer).

Rohertragsquote: Die Rohertragsquote ergibt sich aus dem Verhältnis von Rohertrag zum Umsatz, wobei der Rohertrag als anerkannte betriebswirtschaftliche Kennzahl als Differenz aus dem Umsatz abzüglich der Warenbezüge und des Saldos der Warenbestände definiert ist.

ROPO-Kunden: „Research Online Purchase Offline“-Kunden sind die Käufer, die sich zunächst online über ein Produkt informieren, es anschließend jedoch offline in einem stationären Geschäft kaufen.

S

SEA (Search Engine Advertising): Unternehmen bezahlen dafür, dass sie einen Platz in der Ergebnisliste einer Suchmaschine erhalten, wenn der User nach einem ganz bestimmten Keyword oder einer Keyword-Kombination sucht. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein potenzieller Kunde so das entsprechende Produkt erwirbt oder die Unternehmensseite besucht, ist weitaus höher, als wenn diese ihm ohne Anhaltspunkt angeboten werden würde.

SEM (Search Engine Marketing): Suchmaschinenmarketing beschreibt den Versuch, ein Produkt oder eine Dienstleistung möglichst erfolgreich über Suchmaschinen zu vermarkten. Das Feld des Suchmaschinenmarketings teilt sich auf in zwei Bereiche: die Suchmaschinenoptimierung (SEO) und das Suchmaschinen-Advertising (SEA).

SEO (Search Engine Optimization): Suchmaschinenoptimierung ist ein Fachbegriff für die Gesamtheit aller Maßnahmen, die darauf abzielen, dass Websites in den organischen Suchergebnissen von Suchmaschinen, wie beispielsweise Google, auf höheren Plätzen ranken und dadurch auch öfter von Usern besucht werden.

SERPs: SERPs ist die englische Abkürzung für Search Engine Result Pages (deutsch: Suchergebnisseiten, korrekte Abkürzung: SERPs). In den SERPs von Suchmaschinen werden die Suchergebnisse einer Suchanfrage aufgelistet. Die Ergebnisse werden der Relevanz nach absteigend angeordnet. Die Rangordnung wird von Suchmaschinen anhand vieler verschiedener Faktoren berechnet und kann durch die Änderung der Suchalgorithmen wechseln.

Shitstorm: Shitstorm steht für öffentliche Kritik an Unternehmen oder Personen im Rahmen von sozialen Netzwerken, Blogs und Plattformen. Diese Kritik kann verschiedene Formen annehmen: Beleidigungen in den Kommentarfunktionen, massenhafte Dislikes (beispielsweise auf YouTube), böse formuliert Hashtags etc.

Shopper Journey: Die Shopper Journey beschreibt den Einkaufsprozess und besteht aus einer Abfolge wichtiger, aufeinander aufbauender Episoden und ist für die Shopper in der Regel weder linear noch eingleisig. Tatsächlich kann der Prozess sich über einen längeren Zeitraum erstrecken, auch mit Abbrüchen und Schleifen. Er ist bei einem komplexen Produkt wie einem Auto, Laptop oder einer Weltreise mit vielen Freiheitsgraden und Unsicherheiten behaftet und wird tendenziell viel länger dauern und umfassender ausfallen als der Einkaufsprozess bei Butter.

Sichtbarkeitsindex: Der Sichtbarkeitsindex ist ein Indikator für die Sichtbarkeit einer Website im Google-Ranking. Die Sichtbarkeit wird dabei auf der Basis von Rankings der Website innerhalb eines bestimmten Datensatzes aus Keywords ermittelt.

Snapchat: Snapchat ist ein Instant-Messaging-Dienst, der es erlaubt, Fotos und Videos zu versenden, die sich nach kurzer Zeit selbst löschen und somit nicht mehr für andere Nutzer sichtbar sind. Jeder Nutzer hat einen Channel (deutsch: Kanal) und kann diesen mit Inhalten befüllen. Andere Nutzer können diesen Channel abonnieren und sehen die versendeten Inhalte, die sich nach 10 Sekunden beziehungsweise 24 Stunden bei Geschichten (Storys) selbst „zerstören“.

Social Media: Der Begriff Social Media beschreibt Websites und Apps, über die Nutzer Inhalte kreieren sowie teilen und sich vernetzen können. Zentrales Merkmal von Social Media ist die Interaktivität. Soziale Interaktion zwischen Nutzern sowie kollaboratives Schreiben prägen den Online-Dialog, die sogenannte Many-to-many-Kommunikation. Nutzer erstellen Inhalte (User Generated Content), über die ein permanenter, zeitlich unbegrenzter Austausch mit anderen stattfindet.

Social Media Marketing: Social Media Marketing (kurz: SMM) ist ein Begriff aus dem Marketing und bezeichnet Marketing über soziale Medien. Ziele des SMMs sind in der Regel Leadgenerierung, Steigerung der Reichweite und Online-Kundenbindung.

Sprachassistent: Ein Sprachassistent ist ein Programm, das mithilfe von gesprochenen Anweisungen Aktionen durchführt. Populäre Beispiele sind Siri, Cortana, Alexa, Google Assistant.

Suchmaschine: Eine Suchmaschine ist ein Programm, mit dem sich große Datenbestände nach Keywords durchsuchen lassen. Als Datengrundlage dienen Dokumente, die die Suchmaschine indexiert, d. h. ausgelesen und im sogenannten Index gespeichert, also indiziert hat. Im Netz stellt ein Dokument in der Regel eine Website dar.

Suchmaschinenalgorithmus: Ein **Algorithmus** bezeichnet eine eindeutige Anweisung, wie ein bestimmtes Problem zu lösen ist. In der Regel in der Mathematik, Sprachforschung oder Informatik angesiedelt, bezeichnen Algorithmen formal gesehen Anweisungen für Problemlösungsstrategien. Im Bereich der Suchmaschinenoptimierung wird unter „Algorithmus“ das Kernprogramm der verschiedenen Suchmaschinen wie Google, Yahoo! oder Bing verstanden. Dieser Suchmaschinenalgorithmus liefert für Suchbegriffe (Keywords) die entsprechenden Ergebnisse in den Suchergebnisseiten (SERPs) und ordnet sie in einer bestimmten Reihenfolge, gemäß den jeweiligen Ranking-Faktoren, an.

Suchmaschinenranking: Mit dem Begriff Suchmaschinenranking wird die Reihenfolge der Suchergebnisse bezeichnet, die nach Eingabe eines bestimmten Suchbegriffes angezeigt werden. Die Rangordnung wird vom jeweiligen Suchmaschinenbetreiber anhand verschiedener Kriterien – der sogenannten Ranking-Faktoren – festgelegt. Ziel ist es, dem User Websites mit der größtmöglichen Relevanz anzuzeigen. Anders formuliert ist das Suchmaschinenranking die Platzierung, die eine Website in den Suchergebnisseiten (SERPs) der Suchmaschine einnimmt.

T

Teaser: Ankündigung einer Werbebotschaft, die beim Betrachter Neugier auf die eigentliche Botschaft erwecken soll (z. B. „Gleich“- oder „Jetzt“-Ankündigung von Werbespots im Fernsehen).

TKP: Der Tausender-Kontakt-Preis (TKP) ist eine Kennzahl zur Berechnung von Anzeigenkosten. Der TKP stammt aus der Mediaplanung und bestimmt, wie viel ein Werbekunde bezahlen muss, damit 1.000 Besucher oder Leser eine Werbeanzeige sehen.

Topseller: Hier finden Sie die beliebtesten und am häufigsten gekauften Produkte aus unserem Sortiment.

Touchpoint: Die Begriffe Touchpoint (deutsch: Kontaktpunkt) oder Customer Touchpoint (deutsch: Kundenkontaktpunkt) bezeichnen Berührungs- und Kontaktpunkte zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden. Touchpoints sind einerseits unterschiedliche Orte, an denen Kunden und Unternehmen interagieren – z. B. eine Filiale, ein Serviceschalter oder eine Promotion in der Fußgängerzone. Andererseits können Touchpoints auch mit Bezug zu digitalen Medien beschrieben werden: So sind Websites, Apps, Newsletter oder Display-Werbeanzeigen und die Google-Suche ebenfalls als Touchpoints zu begreifen, wenn die Kundeninteraktion digital erfolgt. Allgemein sind Touchpoints Schnittstellen, die eine Interaktion ermöglichen und leiten – ob dies online oder offline geschieht, ist dabei zweitrangig.

Traffic: Traffic bezeichnet die Intensität, mit der die User eine Website nutzen. Traffic wird mithilfe der transferierten Datenmenge oder der Anzahl der Page Impressions (PI) gemessen. Page Impressions bezeichnen einen Sichtkontakt oder auch den Seitenabruf eines gesamten HTML-Dokuments mit einem Browser.

Transaktionswert: Der Transaktionswert ist die Bonsumme eines Einkaufs in der Kategorie, der Subkategorie oder für den gesamten Einkauf.

U

Umsatz: Der Umsatz entspricht den kumulierten Verkaufserlösen der Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens.

Umsatz je Kunde: Der Umsatz je Kunde wird ermittelt, indem der gesamte erwirtschaftete Umsatz durch die Kundenzahl geteilt wird.

Umsatzwachstum: Das Umsatzwachstum zeigt die prozentuale Veränderung des Umsatzes zum jeweiligen Vergleichszeitraum an. Der Vergleichszeitraum kann beispielsweise die Vorjahresbilanz sein, aber auch der jeweilige Vorjahresmonat. Das Umsatzwachstum wird häufig in einer Differenzierung nach Produktbereichen oder Verkaufsregionen dargestellt.

UPA: Die Umsatzpotenzialausschöpfung (UPA) gibt an, wie viel Prozent des möglichen Kategorie-Umsatzes (Umsatzpotenzial) in der Einkaufsstätte realisiert wird.

UPA-Methode: Methode zur Berechnung von Wachstumspotenzialen anhand von Umsatzpotenzial und Umsatzpotenzialausschöpfung. Der Vergleich erfolgt dabei extern, im Vergleich zu direkten Wettbewerbern für eine bestimmte Kategorie oder Kategorie-Komponente. Dabei wird die Höhe des Umsatzes errechnet, den ein Händler erzielen würde, wenn er sein Umsatzpotenzial so gut ausschöpfen würde wie ein bestimmter Mitbewerber.

Usability: Usability bezeichnet im Allgemeinen die Benutzerfreundlichkeit oder Gebrauchstauglichkeit eines digitalen Produkts, also einer Software oder Web-Anwendung. Eine hohe Usability zeichnet sich dadurch aus, dass ein Produkt besser „usable“, also besser benutzbar ist.

User: Der Begriff „User“ im Zusammenhang mit dem Internet bezeichnet den Benutzer eines über das Internet irgendwie verfügbar gemachten Services.

User Experience: Mit dem Begriff User Experience (deutsch: Nutzererlebnis, kurz: UX) beschreibt man das Erlebnis, das der Anwender bei der Nutzung eines Produktes hat. Im Internetumfeld verwendet man den Begriff überwiegend für die Beurteilung der Nutzererfahrung mit einer Website.

User Generated Content: User Generated Content umfasst alle digitalen Inhalte, um die sich nicht die Anbieter einer Seite kümmern, beziehungsweise solche Inhalte, die nicht von den Website-Betreibern erzeugt werden. Wie der Name schon verrät, bezeichnet User-Generated Content nämlich nur solchen digitalen Inhalt, der von den Nutzern einer Seite selber erstellt wird. Aus diesem Grund ist der Begriff auch im Kontext der digitalen Welt zu betrachten. Unter die Bezeichnung User-Generated Content fallen beispielsweise digitale Inhalte wie Text, Musik oder Fotos einer Website.

V

Verweildauer: Die Verweildauer, oder wie in der Fachsprache öfter verwendet die „Average Time on Site“, zeigt die durchschnittliche Zeitspanne auf, die ein User auf einer Website verbringt. Hierbei wird der Zeitraum vom Aufrufen bis zum Verlassen der Seite gemessen.

Virtual Reality: Virtual Reality ist die englische Bezeichnung für den deutschen Begriff „Virtuelle Realität“. Damit wird eine künstliche Welt bezeichnet, die mithilfe von Computerprogrammen geschaffen wird. In dieser Welt kann sich ein Nutzer bewegen. Der jeweilige Ausschnitt der künstlich geschaffenen, digitalen Welt passt sich an die Bewegungen und Blickperspektiven des Nutzers an. Beim Betreten der Virtual Reality können in der Regel alle Körperbewegungen zur Navigation und zum Wahrnehmen der Angebote genutzt werden.

Virtual-Reality-Brille: Die Virtual-Reality-Brille kreiert eine 3D-Umgebung und eine künstliche Welt, in der sich der Nutzer bewegen kann und die sich an seine Bewegungen und Blickperspektiven anpasst.

Virtuelle Umkleidekabine: Als virtuelle Umkleidekabine versteht man die Möglichkeit, ein Kleidungsstück vor dem Kauf virtuell anzuprobieren.

Vlog: Mit dem Begriff Vlogger werden Video-Blogger bezeichnet, die ihren Vlog oder Video-Blog zur Verbreitung von Videocontent auf Videoplattformen nutzen. Vlogger ist eine Abkürzung von Video-Blogger, die Tätigkeit wird als Vlogging oder auch Video-Journalismus beschrieben. Beim Blogging geht es um text- und bildbasierte Kommunikation. Im Unterschied dazu ist das zentrale Format beim Vlogging das Video, das meist selbst in Eigenregie produziert und dann auf einem eigenen Kanal hochgeladen wird.

W

Warenverfügbarkeit: Warenverfügbarkeit bezeichnet die Präsenz von Waren. Die reale Präsenz der Waren ist vor allem wichtig, damit der Kunde die Ware physisch begutachten kann. In diesem Zusammenhang spielt die Warenverfügbarkeit im POS auch eine wichtige Rolle beim Geschäftsabschluss.

Warenkorb: Ein Warenkorb wird beim Online-Shopping verwendet, um bestimmte Produkte dort zu speichern, ohne sie vor dem Kauf nochmals aufrufen zu müssen. Der Begriff Warenkorb (engl.: shopping cart) bezeichnet im E-Commerce eine Übersicht über alle Artikel, die dort zum Kauf hinterlegt wurden.

Webshop: Ein Webshop ist eine im Internet veröffentlichte Website, auf der deren Besucher nicht mehr nur Informationen einsehen, sondern zusätzlich auch Produkte erwerben können.

Y

YouTube: YouTube ist eine Videoclip-Plattform im Internet. Die auf der Website bereitgestellten Videos können von jedem angesehen werden. Um Videos auf YouTube online stellen zu können, ist lediglich eine Registrierung notwendig. YouTube stützt sich beim Abspielen der Videos auf die Software Flash, die auf nahezu jedem Internetbrowser vorhanden ist. YouTube Marketing gewinnt zunehmend an Bedeutung, da Internetverbindungen schneller und der Konsum von Videomaterial an sich gestiegen ist. YouTube ist die zweitgrößte Suchmaschine im Web.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das M-X-O-Modell	2
Abbildung 2: Onlineshops nach Mehrkanal-Aktivitäten	3
Abbildung 3: Ursprung der betrachteten Online-Shops	3
Abbildung 4: Anteil der Smartphone- und Tablet-Nutzer in Deutschland in den Jahren 2012 bis 2017	5
Abbildung 5: Shopper Journey klassisch vs. online	6
Abbildung 6: Kaufentscheidungsprozess stationär vs. E-Commerce	6
Abbildung 7: Kaufentscheidungszyklus Online.....	7
Abbildung 8: Genutzte Methoden des Shoppers zur Befriedigung des Einkaufsbedürfnisses	8
Abbildung 9: Orientierung des Shoppers auf einer Website – dargestellt in Form von Heatmaps aus Eye-Tracking-Studien.....	9
Abbildung 10: Anzahl weiterer Touchpoints neben dem Online-Shop.....	10
Abbildung 11: Kosmetik-Linie „Bilou by Bibi“	11
Abbildung 12: Viraler Facebook-Post IKEA.....	12
Abbildung 13: Käuferverhalten beim Online-Shopping.....	13
Abbildung 14: CM-Prozess-Darstellung.....	15
Abbildung 15: CM im Omni-Channel Retailing	17
Abbildung 16: Systematisierung von eContent-Daten	19
Abbildung 17: Wichtigkeit von Produktbeschreibungen im Online-Shop	20
Abbildung 18: Einflussfaktoren auf die Retourenquote	20
Abbildung 19: Typische IT-Infrastruktur im Omni-Channel-Handel	21
Abbildung 20: Relevanz mobiler Endgeräte für den Online-Kauf	26
Abbildung 21: Shopper-Erwartungen an die Logistik	27
Abbildung 22: Verbreitung unterschiedlicher Versandarten	28
Abbildung 23: Dimensionen unterschiedlicher Positionierungsmodelle	36
Abbildung 24: Inhalte und Klärungspunkte einer strategischen Abstimmung im OCR	38
Abbildung 25: Beispiel für unterschiedliche Einstiegsmöglichkeiten zum Finden von Bio-Bananen über mehrfache Kategorieuordnungen	40
Abbildung 26: Beispiel für Themeneinstiege, Top-Seller oder Exklusivmarken	41
Abbildung 27: Kategorie-Definition auf Basis von Suchbegriff-Analysen.....	43
Abbildung 28: Vorgehen bei der Suche nach einem Online-Shop	44
Abbildung 29: Vorgehensweise bei der Kategorie-Definition im OCR	45
Abbildung 30: Zuteilungsmatrix für den Online-Kanal	48
Abbildung 31: Methoden zur Ermittlung von Umsatzwachstumspotenzialen	50
Abbildung 32: Anonymes Beispiel einer Kategorie-Bewertung im Online- vs. Offline-Split.....	51
Abbildung 33: Beispiel einer Betrachtung der Käuferstrukturen eines Händlers nach Kanalnutzung	52
Abbildung 34: Beispiel einer kanalspezifischen Nebenausgabenanalyse nach Kundenclustern.....	52
Abbildung 35: Auszug aus Fragen, die durch das Nielsen Online- und Mobile Panel beantwortet werden können	53
Abbildung 36: Fragestellungen für die Nachverfolgung der Shopper Journey	54
Abbildung 37: Pragmatischer Vergleich von Kategorie-Umsatzanteilen im Online-Shop vs. Filialgeschäft	55
Abbildung 38: Pragmatischer Vergleich von Online-Anteilen am Kategorie-Umsatz im Vergleich zum Online-Anteil am Gesamtumsatz	56
Abbildung 39: Illustrative Darstellung der kategorieübergreifenden Vergleichsmöglichkeiten von Sub und Macro Conversion Rates	57
Abbildung 40: Beispiel einer Omni-Channel Kategorie-Matrix	58
Abbildung 41: Ziele-Matrix für den Omni-Channel-Handel	60
Abbildung 42: Standardstrategien gem. ECR D-A-CH.....	61
Abbildung 43: Grenzen und Beeinflussbarkeit des Käuferpotenzials	62
Abbildung 44: Bedeutungsunterscheidung des Frequenzbegriffes	63
Abbildung 45: IKEA-Online-Shop-Anzeige der stationären Verfügbarkeit	67
Abbildung 46: IKEA-Online-Shop: Prognose der Warenverfügbarkeit	67
Abbildung 47: Der Long-Tail-Effekt.....	68
Abbildung 48: Umsätze und Gewinne von Stationär-Händlern im Vergleich zu Long-Tail-Händlern.....	69
Abbildung 49: Entscheidungsheuristiken mit Beispielen in der Umsetzung im Taktikfeld Sortiment	70

Abbildung 50: Möglichkeiten zur Lösung des Paradox of Choice.....	71
Abbildung 51: Pragmatischer Ansatz zur Definition des Online-Sortiments eines ursprünglich stationären Händlers	72
Abbildung 52: Pragmatischer Ansatz zur Definition eines Online-Sortiments aus Pure-Player-Sicht (Darstellung GS1 Germany).....	72
Abbildung 53: Marktabdeckung Vollsortiment Stationär vs. Vollsortiment Online	74
Abbildung 54: Google-Trends-Analyse	75
Abbildung 55: Die wahrgenommene Wichtigkeit von Kundenbewertungen	76
Abbildung 56: Elektronisches Preisschild	76
Abbildung 57: Status quo der Umsatzbedeutung von ausgewählten online-geeigneten Kategorien.....	77
Abbildung 58: Typischer Aufbau einer Homepage – oberer Bereich.....	80
Abbildung 59: Typischer Aufbau einer Homepage – unterer Bereich.....	81
Abbildung 60: Vergleich der Laufwege eines realen Shops mit dem Klickverhalten im Online-Shop	82
Abbildung 61: Vergleich der wahrgenommenen Zonen (rote/grüne Felder) in einem realen Regal mit denen eines Webshops	83
Abbildung 62: Beispiel für die eingeschränkten Produktdarstellungsmöglichkeiten auf mobilen Websites	84
Abbildung 63: Grundprinzipien der Produktplatzierung im Kanalvergleich	85
Abbildung 64: Zielsetzungen bei der Online-Platzierung	86
Abbildung 65: Beispiel einer Standard-Einkaufsliste zur Vereinfachung der Produktauswahl	88
Abbildung 66: Beispiel einer guten Suchfunktionalität mit weiterführender Strukturierung der Suchanfrage..	89
Abbildung 67: Beispiel für Produktfilter	90
Abbildung 68: Schematische Darstellung der Datenstrukturierung durch GS1 SmartSearch	91
Abbildung 69: Beispiel für Produktabbildungen aus verschiedenen Perspektiven.....	93
Abbildung 70: Beispiel für erweiterten Content und Produktauswahlhilfen	93
Abbildung 71: Beispiel einer innovativen, an eine stationäre Warenpräsentation angelehnten Online-Platzierung	95
Abbildung 72: Beispiel für unterschiedliche thematische Einstiegsmöglichkeiten auf einer Homepage.....	96
Abbildung 73: Übersicht über im E-Commerce häufig genutzte Promotion- und Kommunikationsarten	100
Abbildung 74: Beispiel eines mobilen Handzettels.....	102
Abbildung 75: Bewertung von Werbung durch Verbraucher	103
Abbildung 76: Vergleich der Kundenreaktion auf Retargeting mit gezielten CRM-Maßnahmen	104
Abbildung 77: Beispiel eines virtuellen Aktions-Bundles	105
Abbildung 78: Strukturierung der Suchergebnisse unter SEO-/SEA-Aspekten.....	106
Abbildung 79: Beispiel für Bannerwerbungen	107
Abbildung 80: Beispiel für Retargeting	108
Abbildung 81: Die 20 umsatzstärksten Online-Shops (in Millionen)	111
Abbildung 82: Anzahl Artikel und Produktlebenszyklus verschiedener Branchen	112
Abbildung 83: Preistransparenz im E-Commerce	112
Abbildung 84: Anzahl der Preisänderungen im E-Commerce nach ausgewählten Online-Händlern in Deutschland im April 2017	113
Abbildung 85: Preisbündelungen und Sparpläne	114
Abbildung 86: Die Preisharmonisierung steht für den Shopper im Mittelpunkt	116
Abbildung 87: Anteil der Shopper, die eine Preisänderung nach ihrem Kauf wahrgenommen haben	116
Abbildung 88: Einstellung der Shopper zum Dynamic Pricing	117
Abbildung 89 Wichtigkeit vs. Angebot von Services im Online-Shop.....	119
Abbildung 90: Die am häufigsten angebotenen und genutzten Zahlungsverfahren (EHI Retail Institute & Statista, 2017); (EY, 2017)	121
Abbildung 91: Kaufkriterien beim Online-Kauf.....	123
Abbildung 92: Umfrage zu den Kaufkriterien des Online-Shoppers.....	123
Abbildung 93: Die Bedeutung von Click & Collect	124
Abbildung 94: Art und Anzahl der Omni-Channel-Services	125
Abbildung 95: Relevanzen verschiedener Omni-Channel-Services.....	126
Abbildung 96: Nutzung von Kontakt- und Beratungsmöglichkeiten im Online-Handel	127
Abbildung 97: Erfahrungen der Shopper mit neuen Technologien wie Chatbots und Sprachassistenten	127
Abbildung 98: Beispiel für ein Online-Beratungstool für Tennisschläger	128
Abbildung 99: Häufig gekaufte Online-Abos	128
Abbildung 100: Statistik zur App-Installation und -Nutzung	129
Abbildung 101: Beispiel für personalisierten Content in der App	130
Abbildung 102: Überblick über die aktuellen Themenfelder im Bereich der Services	130
Abbildung 103: Erweiterte Produktinformationen im E-Commerce am Beispiel einer Tomate.....	132

Abbildung 104: Schematische Darstellung eines A/B-Tests 133

Impressum

Herausgeber:
GS1 Germany GmbH

Geschäftsführer:
Thomas Fell

Text:
Burkhard Elberg
Caroline Kopp

GS1 Germany GmbH
Maarweg 133, D-50825 Köln

Postfach 30 02 51
D-50772 Köln

Tel.: +49 (0)221 94714-0
Fax: +49 (0)221 94714-990

E-Mail: info@gs1-germany.de
Homepage: www.gs1-germany.de

© 2018 GS1 Germany GmbH, Köln

GS1 Germany GmbH

Maarweg 133

50825 Köln

T + 49 221 94714-0

F + 49 221 94714-990

E info@gs1-germany.de

www.gs1-germany.de

