



Omni-Channel-Strategien im Non-Food-Detailhandel

7

Bestandsaufnahme, Trends und Gestaltungsperspektiven

Flurin Bühlmann und Jochen Schellinger

Zusammenfassung

Der Einzelhandel ist nicht erst seit der Corona-Pandemie starken Veränderungen unterworfen. Geändertes Konsumverhalten und die Digitalisierung erfordern, dass sich die Anbieter anpassen, um auch künftig noch erfolgreich zu sein. Neben den stationären Absatzkanälen werden Vertriebskanäle über das Internet immer wichtiger. Sind alle Kanäle übergreifend geführt, hoch vernetzt, stark kundenfokussiert und ermöglichen ein kanalübergreifendes Einkaufserlebnis, spricht man von einer Omni-Channel-Strategie. Im Beitrag erfolgt eine Analyse der Situation im Schweizer Non-Food-Detailhandel mit Fokus auf die Fragen, welche Strategien sich bei der Transformation der Vertriebsstrukturen und -aktivitäten etabliert haben, welche für die Zukunft zu erwarten sind, und welche Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung von Omni-Channel-Strategien nötig sind. Auf Basis einer empirischen Erhebung wird ein Modell entwickelt, das Unternehmen dabei helfen soll, eine solche Strategie generieren und implementieren zu können.

F. Bühlmann
Rupperswil, Schweiz

J. Schellinger (✉)
Berner Fachhochschule, Bern, Schweiz
E-Mail: jochen.schellinger@bfh.ch

© Der/die Autor(en) 2024
K. O. Tokarski et al. (Hrsg.), *Transformationen gestalten*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-42775-7_7

131

7.1 Einleitung

Der Non-Food-Einzelhandel in der Schweiz durchlebt stürmische Zeiten. Dies nicht erst seit der Corona-Pandemie, die mit Veränderungen im Konsumverhalten, wirtschaftlichen Auswirkungen und Lockdowns verbunden war, sondern bereits Jahre zuvor war Vieles im Umbruch. Neue Konkurrenten drangen und drängen auf einen Markt, der zu großen Teilen gesättigt ist und auf dem bereits eine fortlaufende Konsolidierung stattfindet. Ein Beispiel hierfür ist die jüngere wechselhafte Geschichte des Schweizer Mode-Einzelhandelsunternehmens Schild das 2015 von der Migros-Tochter Globus aufgekauft wurde, welches den eigenständigen Markenauftritt von Schild 2019 einstellte. Gleichzeitig erfolgte bis 2021 ein vollständiger Verkauf aller Teile der Globus-Gruppe an diverse in- und ausländische Investoren. Die Konkurrenzsituation wird auch, in der Nachpandemiephase wieder forciert, durch den Einkaufstourismus ins grenznahe Ausland weiter intensiviert. Die mittel- bis langfristig größten Auswirkungen kommen jedoch aus der zunehmenden Digitalisierung und Globalisierung der Gesellschaft. Um in dieser Situation auch künftig Bestand haben zu können, müssen sich stationäre Einzelhändler anpassen. Es reicht nicht mehr, nur einen stationären Absatzkanal zu betreiben, sondern mehrere Kanäle müssen betrieben und ineinander verflochten werden. Man greift zunehmend auf sogenannte „Omni-Channel-Strategien“ zurück. Diese Strategien haben jedoch nicht nur Auswirkungen auf den Vertrieb, sondern wirken auf das Unternehmen als Ganzes und prägen die Transformation zu zukunftsfähigen Detailhandelsunternehmen, die sich den Herausforderungen einer immer digitaler und komplexer werdenden Gesellschafts- und Marktsituation stellen.

Nachfolgend wird untersucht, auf welche Strategien die Händler im Non-Food-Einzelhandel der Schweiz in ihren Vertriebsorganisationen aktuell zurückgreifen und unter welchen Voraussetzungen diese erfolgreich sind. Weiter wird der Frage nachgegangen, welche globalen Trends aus anderen Bereichen künftig voraussichtlich bei der Ausgestaltung der Vertriebsstrategien relevant werden dürften. Auf dieser Grundlage werden konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet, die sich für eine Omni-Channel-Strategie entscheiden. Hierfür wird ein theoriegestütztes Modell zur Entwicklung und Umsetzung von Omni-Channel-Strategien konzipiert und empirisch erhärtet. Folgende vier Forschungsfragen sollen hierbei beantwortet werden:

- Wie sind Omni-Channel-Strategien im Rahmen des Strategischen Managements zu verorten, und welchen Einfluss haben diese auf die anderen strategischen Gestaltungsperspektiven?
- Welche Omni-Channel-Strategien setzen sich aktuell im Non-Food-Einzelhandel in der Schweiz durch und weshalb (Voraussetzungen/Erfolgsfaktoren)?
- Welche Omni-Channel-Strategien könnten künftig im Kontext der technologischen und marktspezifischen Veränderungen in der Schweiz an Relevanz gewinnen?
- Lassen sich generelle Empfehlungen für die Ausgestaltung und Umsetzung von Omni-Channel-Strategien im Non-Food-Einzelhandel in der Schweiz ableiten?

7.2 Theoretische Grundlagen

7.2.1 Omni-Channel-Strategien

Ursprung, Evolution und Definition

Das Internet hat innert kürzester Zeit unsere Gesellschaft nachhaltig geprägt (Kollmann, 2013, S. 21). Nicht nur die Art und Weise wie wir miteinander kommunizieren oder umgehen, sondern auch wie wir Geschäfte abwickeln oder als Unternehmen Leistungen erbringen (Abts & Müller, 2013, S. 297). Der Bezug von Waren oder Dienstleistungen über das Internet hat sich fest im Verhalten der Konsumentinnen und Konsumenten etabliert und nimmt stetig zu. Das Anbieten von Waren oder Dienstleistungen über das Internet wird als „E-Commerce“ bezeichnet. Der Begriff „E-Commerce“ ist relativ offen verstanden auf das gesamte Marketing inklusive Vertrieb zu beziehen, während in einer fokussierteren Auslegung lediglich die technischen Vertriebsaspekte betrachtet werden (Böing, 2001, S. 3 ff.). In diesem Beitrag wird E-Commerce definiert als elektronischer Handel mit Waren und Dienstleistungen, bei welchem zumindest ein Teil der Transaktionen mithilfe des Internets durchgeführt wird (in Anlehnung an Hoffmann & Zilch, 2000, S. 20; Chaffey, 2007, S. 17; Stallmann & Wegner, 2015, S. 6; Deges, 2020, S. 2). Die Voraussetzung für die rasante Entwicklung des E-Commerce war die Erfindung des Internets, das 1969 mit der Entwicklung von Arpanet für das amerikanische Verteidigungsministerium seinen Anfang nahm. In den frühen 1990er-Jahren kamen nach einer Verbreitung der Technologie in der Wissenschaft mit der Entwicklung des World Wide Web, von Browsern, Übermittlungsprotokollen wie Hypertext Transfer Protocol (http) und von Programmiersprachen wie Hypertext Markup Language (HTML) wichtige Voraussetzungen für die Lancierung des E-Commerce hinzu (Deges, 2020, S. 6). Als das Internet 1994/1995 für die Wirtschaft geöffnet wurde, stieg die Anzahl der Unternehmen, welche darüber Geschäfte abwickeln wollten, stark an. Mit der Lancierung von Amazon 1994 und von ebay 1995 etablierte sich auch der Begriff „E-Commerce“. Nach dem Platzen der Dotcom-Blase anfangs des 21. Jahrhunderts (Schieb, 2011) hat sich der internetbasierte Handel jedoch stark erholt und ist seither enorm gewachsen. Belief sich der E-Commerce-Umsatz 2017 weltweit noch auf ca. 1,3 Bio. CHF, waren es im Jahr 2020 bereits 2,4 Bio. CHF. Bis 2025 wird ein weiteres Wachstum auf ca. 3,4 Bio. CHF erwartet. Dies wäre mehr als eine Verdoppelung in weniger als 10 Jahren (Statista, 2021a). Je nach Region oder Branche konnte sich der E-Commerce anders durchsetzen. Gesamthaft profitiert der E-Commerce jedoch von der weiteren Verbreitung des Internets, welche 2019 weltweit bei 57,6 % lag und in Europa bei 76,8 %. Auch haben heute deutlich mehr Menschen ein Smartphone. In Europa liegt die Quote der Smartphonebesitzer mit über 70 % sehr hoch, was bedeutet, dass auch mehr Kundinnen und Kunden Zugriff auf E-Commerce haben (Statista, 2021b, S. 24–26).

Die verschiedenen Vertriebsstrategien unterscheiden sich primär darin, welche Kanäle betrieben werden, wie diese definiert werden, und wie stark diese aufeinander abgestimmt sind oder miteinander interagieren. Ein *Kanal* kann dabei als Kontaktpunkt verstanden

werden, über welchen Unternehmen mit ihren Kunden interagieren. Solche Kontaktpunkte können Absatzkanäle wie eine Filiale eines Einzelhändlers, der Vertrieb per Telefon oder Katalog oder ein Online-Shop sein. Zu den Kontaktpunkt-Kanälen gehören aber auch reine Kommunikationskanäle wie TV, Radio oder Social-Media-Plattformen. Die Kanäle entwickeln sich in Abhängigkeit von Veränderungen ihres Umfelds und der Kanalnutzenden stetig weiter (Mehn & Wirtz, 2018, S. 6).

Eine *Interaktion* ist ein verbaler und nicht-verbaler Austausch von Handlungen zwischen zwei oder mehreren Partnern, wobei Aktion und Reaktion voneinander abhängig sind. Eine Interaktion kann also online oder auch face-to-face erfolgen (Gronover, 2003, S. 41). Maßgeblich in der Unterscheidung der einzelnen *Kanal-Strategien* ist, welche Kontaktpunkte als Absatzkanäle verwendet werden. Weiter von Relevanz ist, wie stark die Kanäle ineinander integriert sind. Bei der Integration sind zwei Perspektiven unterscheidbar. Aus Sicht der Unternehmen kann dies heißen, dass z. B. dieselben Inhalte beworben werden, gemeinsame Ziele bestehen, gemeinsame Lagerhaltungen betrieben werden oder in sämtlichen Kanälen eine einheitliche Preisstrategie betrieben wird. Aus Sicht der Konsumentenden bedeutet dies, dass sie während einer Transaktion den Kanal wechseln können und diese nicht als getrennt wahrgenommen werden (Mehn & Wirtz, 2018, S. 7).

Die Vertriebsstrategien im stationären Einzelhandel haben sich im Verlaufe der letzten 20 Jahre vom Single-Channel-Retailer zum Omni-Channel-Retailer entwickelt. Es kann in Bezug auf die Anzahl der bedienten Vertriebskanäle auch von einer *Evolution des Einzelhandels* gesprochen werden. Während vor dem großen Aufschwung des E-Commerce nach dem Platzen der Dotcom-Blase die meisten Einzelhändler noch rein stationär verkauften, hat sich dies nach der Jahrtausendwende signifikant verändert. Durch die rasante Verbreitung des Internets und mobiler Endgeräte kamen bald erste Multi-Channel-Strategien hinzu. Diese waren dadurch gekennzeichnet, dass zwar mehrere Kanäle betrieben wurden, die aber nicht interagierten, sondern sich oftmals sogar konkurrenzten. Erst ab 2015 entwickelten sich die heute geläufigen Omni-Channel-Strategien, die dem entgegenwirken und eine komplette Integration sämtlicher Kanäle vorsehen (siehe Abb. 7.1) (Mehn & Wirtz, 2018, S. 7; Stieninger et al., 2019, S. 47).

Multi-Channel-Retailing bedeutet somit, dass ein Händler mehr als einen Kanal betreibt. Ein Kanal ist im Regelmodell der klassisch stationäre und ein zweiter ein Online-Shop, die um weitere Kanäle ergänzt werden können. Reine Kommunikationskanäle, über die kein Vertrieb stattfindet, werden hier nicht weiter berücksichtigt, und die Kanäle werden voneinander unabhängig betrieben. Dies zeigt sich z. B. dadurch, dass separate Umsatzziele und eigenständige Lagerhaltungen existieren. Auch erfolgt die Interaktion mit den Konsumentinnen und Konsumenten primär ausgehend vom Unternehmen. Es gibt zwar auch Ansätze, welche im Multi-Channel-Handel eine stärkere Verzahnung der Kanäle propagieren, diese sind jedoch in der Minderheit (Mehn & Wirtz, 2018, S. 6 ff.; Zaharia, 2013, S. 124; Hölter & Schmidt-Ross, 2020, S. 109).

Durch die heute beinahe flächendeckende Verbreitung von internetfähigen mobilen Endgeräten haben sich bestehende Kanalkonflikte im Multi-Channel-Retailing intensiviert. So ist es für Konsumentinnen und Konsumenten heute normal, in der Verkaufsstelle ein Produkt dann online zu bestellen, weil zum Beispiel eine Farbe oder eine Größe eines Produktes

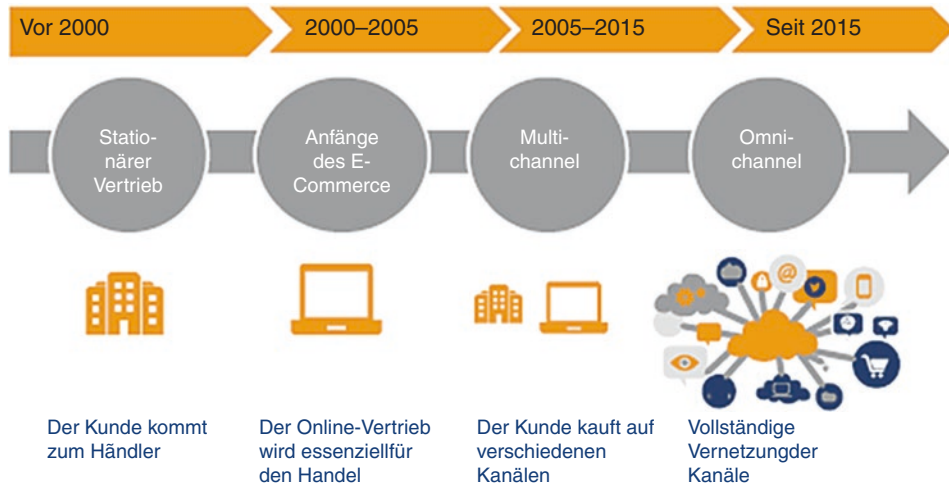


Abb. 7.1 Omni-Channel Evolution. (Mehn & Wirtz, 2018, S. 7)

nicht mehr zur Verfügung steht (Hölter & Schmidt-Ross, 2020, S. 108). Um darauf zu reagieren, verfolgen stationäre Einzelhändler heute sogenannte „Omni-Channel-Strategien“. In diesen werden sämtliche Kanäle integriert. Die damit verbundene Managementperspektive spiegelt sich in der weit verbreiteten Definition von Verhoef et al., 2015 wider, die auch hier verwendet werden soll:

„Omnichannel management is the synergetic management of the numerous available channels and customer touchpoints, in such a way that the customer experience across channels and the performance over channels is optimized. We thereby acknowledge that the different channels interact with each other and are used simultaneously.“

Kernaspekte dieser definitorischen Grundlage sind also das kanalübergreifende Management sämtlicher verfügbarer Kanäle (Vertriebs- und Kommunikationskanäle) sowie ein bewusstes Touchpoint-Management bei Omni-Channel-Strategien. Im Fokus stehen dabei die Kundinnen und Kunden und deren Customer Journey im ganzen Kaufprozess. Ebenfalls wichtig ist, dass die Kundinnen und Kunden die Kanäle teilweise gleichzeitig nutzen und im Verlaufe ihres Kaufprozesses zwischen den Kanälen wechseln. Die wesentlichsten Unterschiede zur Vorstufe, dem Multi-Channel-Retailing, sind in Tab. 7.1 aufgeführt.

Megatrends und deren Einfluss auf den E-Commerce

Die Entwicklung von E-Commerce und zugehöriger Omni-Channel-Strategien wird maßgeblich durch *Megatrends* beeinflusst. Der Megatrend Digitalisierung, respektive die damit einhergehende Konnektivität ist der Megatrend, welcher aktuell wohl den größten Einfluss auf die Entwicklung der Wirtschaft hat (Sigmund & Thomas-Dingemann, 2018, S. 153). Die Entwicklung des E-Commerce, und damit auch des stationären Einzelhandels, wird jedoch zusätzlich noch durch weitere Megatrends beeinflusst. Die nachfolgende Tab. 7.2 führt die wichtigsten Megatrends auf, beschreibt diese und spezifiziert deren Einfluss auf den E-Commerce.

Tab. 7.1 Multi-Channel versus Omni-Channel Retailing. (Führung von Vertriebsorganisationen 2020, S. 110)

Aspekt	Multi-Channel Retailing	Omni-Channel-Retailing
Fokus	Vertriebskanäle: stationär, online, Katalog, traditionelle Direktmarketingkanäle (z. B. Telefon).	Vertriebs- und Kommunikationskanäle: stationär, online, traditionelle Direktmarketingkanäle (z. B. Telefon), mobile Kanäle (z. B. Apps, Smartphone, Tablet), soziale Medien, diverse Kundenkontaktpunkte (TV, Radio, Print).
Grad der Kanalvernetzung	Niedrig: Kunden können auf alle Kanäle zugreifen, diese sind jedoch unabhängig voneinander und nicht integriert.	Hoch: integrierte Kanäle bieten nahtlose Informations- und Einkaufsmöglichkeiten.
Kanalmanagement	Separat und wenig abgestimmt.	Kanalübergreifend.
Zielsetzung	Optimierung jedes Absatzkanals für sich (z. B. Umsatz je Kanal, Customer Experience je Kanal).	Optimierung der Gesamtheit aller Kanäle (Gesamtumsatz, Customer Experience im Omni-Channel-System).

Tab. 7.2 Megatrends und deren Einfluss auf den E-Commerce. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Tewes & Tewes, 2020, S. 23)

Megatrend	Beschreibung	Einfluss auf E-Commerce
Konnektivität/ Digitalisierung	Technologie durchdringt immer mehr Bereiche unseres Lebens. Zum einen sind technische Systeme immer intelligenter und ausgereifter, und zum anderen haben immer mehr Menschen Zugang zum Internet und zu Smartphones.	Dieser Megatrend hat mit Abstand den größten Einfluss auf den E-Commerce. Er hat großen Einfluss darauf, wie Konsumentinnen und Konsumenten miteinander kommunizieren, sich informieren und einkaufen.
Individualisierung	Der Drang nach Selbstverwirklichung führt dazu, dass immer individuellere Bedürfnisse nach Waren und Dienstleistungen bestehen.	Die Konsumenten und Konsumentinnen werden aufgrund der stärkeren Individualisierung anspruchsvoller. Ein Produkt in einer Farbvariante reicht oftmals nicht mehr. Sortimentsbreite und -tiefe werden noch wichtiger.
Urbanisierung	Immer größere Teile der Weltbevölkerungen ziehen vom Land in Städte.	Wenn immer größere Teile der Bevölkerung auf engem Raum leben, ermöglicht dies z. B. in der Belieferung neue Möglichkeiten. Das ist eine große Chance für den E-Commerce, der somit Nachteile zum stationären Handel abschwächen kann.
Mobilität	Immer weniger Menschen verfügen über ein eigenes Automobil. Mobilität wird nur noch bedarfsgerecht bezogen und Autos können autonom fahren.	Die abnehmende Mobilität führt dazu, dass der stationäre Handel, bei welchem beispielsweise Einkaufszentren eine hohe Rolle haben, an Bedeutung verliert. Die Konsumentinnen und Konsumenten lassen sich beliefern, da sie selbst z. B. über kein Auto oder keinen Führerschein verfügen.

Neben den Megatrends gibt es noch sogenannte *Digital- und Technologietrends*, welche für den E-Commerce und Omni-Channel-Strategien von sehr hoher Bedeutung sind. Diese sind unter anderem Entwicklungen im Bereich der Artificial Intelligence, von Big Data oder Augmented und Virtual Reality, aber auch das Internet of Things (Tewes & Tewes, 2020, S. 25–26). Diese können auch als derzeitige Haupttreiber des Megatrends Digitalisierung verstanden werden.

Es ist für die Entwicklung einer langfristigen Omni-Channel-Strategie von großer Bedeutung, dass die Megatrends als zentrale Einflussgrößen der Umweltentwicklung berücksichtigt werden, um einen fortwährenden Umwelt-Strategie-Fit zu generieren.

Haupttreiber der Entwicklung von Omni-Channel-Strategien

Neben dem immer schnelleren technologischen Wandel haben sich auch die *Kundenbedürfnisse* und die *Kundenloyalität* in den letzten Jahren massiv verändert (Micha & Koppers, 2016, S. 49). Diese beiden Faktoren können vor dem Hintergrund der Megatrends als erster Haupttreiber der steigenden Relevanz von Omni-Channel-Strategien für stationäre Einzelhändler betrachtet werden.

Kundinnen und Kunden können heute ganz anders beim Kauf von Produkten entscheiden und dabei dank neuer Informationstechnologien in Echtzeit Preise vergleichen oder Produktbewertungen konsultieren (Hosseini et al., 2018, S. 74). Diese Transparenz heißt für die Händler, dass Serviceleistungen immer wichtiger werden, um Kunden zu gewinnen. Dies gilt umso mehr, wenn man beachtet, dass gute Serviceleistungen heute von vielen Kundengruppen als selbstverständlich erachtet werden. Der Umstand, dass Kunden heute sehr leicht an weitreichende Produktinformationen kommen, steigert auch die Ansprüche an die Ausbildung des Personals. Dieses muss mehr wissen, als der Kunde selbst recherchieren kann (Bachrach et al., 2016, S. 176 ff.). Mit der zunehmenden Bedeutung von Multi- oder Omni-Channel-Strategien hat sich auch der Zweck stationärer Verkaufsflächen verändert. Neben der reinen Verkaufsfunktion steigt die Bedeutung als wichtigster Touchpoint der Kundinnen und Kunden mit dem Unternehmen in verschiedenen Phasen der Customer Journey (Gallino & Moreno, 2019, S. 7; Alexander & Blazquez Cano, 2019, S. 197). Auch übertragen die Kundinnen und Kunden heute ihre Erfahrungen aus dem E-Commerce auf den stationären Handel. Gerade in den Bereichen Produktinformationen, Warenverfügbarkeit, Sortimentsbreite, respektive -tiefe als auch Liefermöglichkeiten bedeutet dies, dass heute deutlich mehr verlangt wird (Turban et al., 2018, S. 111; Spanke, 2020, S. 6 f.). Ferner sind die Zielgruppen heute immer differenzierter und haben zunehmend unterschiedliche Bedürfnisse oder Kanalpräferenzen. Es empfiehlt sich deshalb für das Gros der Einzelhändler mehrere Kanäle zu betreiben, wenn man die Gesamtheit der erreichbaren Zielgruppen nicht stark einschränken will (Kleinjohann & Reinecke, 2020, S. 7). Während in einem klassischen Kaufprozess der Verkaufspunkt und der Informationspunkt identisch sind, sind diese Kontaktpunkte heute zunehmend in unterschiedlichen Kanälen platziert. Der Verkaufsprozess verändert sich somit fortlaufend. Im Rahmen einer Omni-Channel-Strategie sollte die Customer Journey, also die Abfolge der einzelnen Touchpoints der Kundinnen und Kunden mit dem Unter-

nehmen, deshalb ganzheitlich und wiederkehrend betrachtet werden. Die Customer Journey beginnt vor dem Kauf und endet erst nach dem Kauf mit der avisierten Kundenbindung (Zimmermann & Westermann, 2020, S. 5; Deges, 2020, S. 75; Gizycki & Elias, 2018, S. 117 ff.; Hölter & Schmidt-Ross, 2020, S. 112 ff.).

Der zweite Haupttreiber einer steigenden Relevanz von Omni-Channel-Strategien und der damit einhergehenden Evolution im Einzelhandel ist, auch eng verbunden mit dem Megatrend der Digitalisierung, die *technologische Entwicklung*. Durch sie ergeben sich für die stationären Einzelhändler Vorteile, da sie zum Beispiel in der Verkaufsstelle analoge und digitale Kanäle miteinander verbinden können. Dies ermöglicht es, die Kunden und Kundinnen auf neue Art zu erreichen und zielgerichteter zu kommunizieren und zu interagieren. Grundsätzlich können Einzelhändler die neuen technologischen Komponenten über den gesamten Kaufprozess hinweg zu ihren Gunsten, aber auch mit Mehrwert für Kundinnen und Kunden einsetzen. Auch der Einsatz von Artificial Intelligence am POS bietet interessante neue Möglichkeiten. Dadurch, dass beinahe alle Konsumentinnen und Konsumenten heute über Smartphones mit GPS verfügen, ist es möglich, diesen, wenn sie sich in der Nähe einer Filiale befinden, gezielt Push-Nachrichten zu schicken. Sind diese in der Verkaufsstelle, können moderne Chatbots zum Beispiel über eine App die Verkaufsberatung übernehmen. Ebenfalls denkbar ist, dass man mit dem eigenen Smartphone durch Augmented Reality-Technologie Produkte in der echten Welt platzieren oder probieren kann. Durch das gezielte Sammeln und Auswerten von Daten können die Händler Erkenntnisse über ihre Kunden gewinnen und diese wiederum kanalspezifisch gewinnbringend einsetzen (Micha & Koppers, 2016, S. 49 ff.; Goic & Olivares, 2019, S. 144; Stieninger et al., 2019, S. 49). Ein wichtiger Faktor in der digitalen Transformation stationärer Einzelhändler ist ferner das Internet of Things, das es erlaubt, durch die Verknüpfung physischer Gegenstände mit virtuellen Netzen neue wertgenerierende Vertriebszusammenhänge zu generieren (Ivanova, 2021, S. 126).

Die dynamischen Entwicklungen der Informationstechnologie sind eng mit den veränderten Anforderungen der Kunden und Kundinnen an den stationären Handel verbunden, die sich positiv oder negativ auf den Verkaufsprozess auswirken können. So können über die Smartphones während des Besuchs eines stationären Ladens von Kundinnen und Kunden Beratungsdienstleistungen beansprucht werden, die aufgrund vor- oder nachgelagerter Online-Preisvergleiche zum digitalen Kauf bei einem anderen Unternehmen führen. Wird die digitale Interaktion jedoch auf stationären Verkaufsflächen systematisch genutzt, kann dieser Gefahr des Showroomings, beziehungsweise Beratungsdiebstahls begegnet werden.

Vor- und Nachteile von Omni-Channel-Strategien

Omni-Channel-Strategien sind sehr ressourcenintensiv und erfordern von stationären Händlern grundsätzlich auch die Aneignung vieler Fertigkeiten, die sie oftmals noch nicht vorweisen. Es gibt neben den Protagonisten von Omni-Channel-Strategien auch kritische Stimmen, die auf ein Missverhältnis von Aufwand und Ertrag bei der Verfolgung und Umsetzung dieser Zukunftsperspektive für den Handel verweisen. Die wesentlichsten Vor- und Nachteile von Omni-Channel-Strategien werden in Tab. 7.3 aufgeführt.

Tab. 7.3 Vor- und Nachteile von Omni-Channel-Strategien. (Eigene Darstellung)

Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> - Bessere Auswertung des Kundenverhaltens - Zugang zu neuen Kundensegmenten - Steigerung des Umsatzes - Stärkerer Kundenfokus
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> - Investitionen in neue Technologien und POS-Material - Zusätzliche Overhead-Kosten (IT, E-Commerce, Marketing) - Aufbau neuer Logistik-Kompetenzen - Rechtliche Herausforderungen im Bereich Datenschutz und Vertragsrecht - Höhere Konkurrenz im E-Commerce - Größere Preistransparenz was zu tieferen Margen führt

Die Vorteile einer Omni-Channel-Strategie für stationäre Einzelhändler in Marktsegmenten mit einem hohen Anteil E-Commerce überwiegen klar. Denn in diesen Segmenten auf den stationären Handel ausgerichtete Einzelhändler müssen darum besorgt sein, dass sie in keine Kostenfalle geraten. Dies kann dann geschehen, wenn zur Haltung des Gewinnniveaus der Personaleinsatz zwecks Kostensenkung reduziert wird, was dann jedoch wiederum in eine schlechtere Servicequalität mündet. Diese führt dazu, dass der Ertrag weiter zurückgeht. Für Umsatzsteigerungen führt in diesen Marktsegmenten kein Weg an E-Commerce vorbei (Heinemann, 2020, S. 398 f.; Haug, 2013, S. 33 f.; Gauri et al., 2021, S. 48; Kruse Brandão & Wolfram, 2018, S. 56).

Konzeptionelle Perspektiven von Omni-Channel-Strategien

Es kann nicht von archetypischen generischen Omni-Channel-Strategien gesprochen werden. Diese sind immer kontextabhängig auf ein spezifisches Unternehmen bezogen. Es gibt kanalbezogene Vertriebskonzepte, die als essenzielle Perspektiven zur Festlegung und Implementierung einer Omni-Channel-Strategie verwendet werden können. Je nach Unternehmen und Branche differiert deren sinnvolle Verwendung und gegebenenfalls auch Kombination. In Tab. 7.4 werden einige dieser potenziellen konzeptionellen Perspektiven vorgestellt.

Die angeführten konzeptionellen Perspektiven für Omni-Channel-Strategien sind nicht statisch, sondern entwickeln sich rasch weiter. Zentral für den erfolgreichen Einsatz ist deren situative, branchen- und produktabhängige Verwendung bei der Festlegung und Implementierung der Strategien (Gauri et al., 2021, S. 51 ff.).

Erfolgsvoraussetzungen

Damit im Rahmen einer Omni-Channel-Strategie die ausgewählten konzeptionellen Elemente erfolgreich umgesetzt werden können, müssen gewisse Voraussetzungen gegeben sein. Hier kann an den Schlüsselerfolgskriterien für erfolgreichen E-Commerce angesetzt werden: Die Erzielung von Skaleneffekten, das Erzeugen von digitaler Innovation, das Erreichen eines hohen Kundenfokus sowie ein datenbasiertes Marketing (Große Holtforth, 2016, S. 11). Tab. 7.5 führt weitere Voraussetzungen auf und beschreibt diese.

Tab. 7.4 Konzeptionelle Perspektiven für Omni-Channel-Strategien. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Gauri et al. 2021, S. 51 ff. u. a.)

Konzept	Beschreibung
Buy online pick up offline	Eine der am meisten verfolgten Omni-Channel-Perspektiven ist „Buy-Online-Pickup-in-store“ (Gao & Su, 2019, S. 36). Diese wird auch oft „Click & Collect“ genannt. Dabei bestellen Kundinnen und Kunden ein Produkt online, und holen es offline ab. Wenn das Produkt nur zur Ansicht in den Offline-Kanal bestellt wird, spricht man auch von „Click & Reserve“.
Buy offline deliver home	Eine weitere Grundperspektive ist das Betreiben von reinen Showrooms, bei welchen die Produkte zwar besichtigt werden können, jedoch der Kauf dann dennoch über den Online-Kanal stattfindet. Dies ist besonders verbreitet bei Händlern von Möbeln und Consumer Electronics, wurde teilweise aber auch von Textilhändlern übernommen (Gao und Su, S. 43). Dieses Konzept ist auch denkbar in urbanen Gebieten, wo Kundinnen und Kunden immer öfter über kein eigenes Auto mehr verfügen oder nach einem Einkauf ohne Ballast weiter einkaufen wollen.
Smaller stores for pick-up	Da der zusätzliche Onlinekanal es einem Anbieter ermöglicht, die Leader-Produkte stationär anzubieten und die restlichen Produkte über den Online-Kanal, können sich diese auf kleinere Verkaufsflächen konzentrieren und dort den Quadratmeterumsatz maximieren. Diese Verkaufsstellen dienen auch explizit dazu, dass Kundinnen und Kunden ihre Online-Bestellungen abholen können, oder um die Retouren abzuwickeln.
Persönliche Beratung von Online-Kunden und Kundinnen durch Verkaufspersonal	Es zeigt sich, dass es mit einer größeren Wahrscheinlichkeit zu einem Abschluss kommt, wenn Online-Kunden und Kundinnen z. B. per Chat, Telefonie oder Videotelefonie bei ihrem Kauf beraten und begleitet werden. Insbesondere durch die Corona-Pandemie hat diese Perspektive Auftrieb erhalten.
Storefinder/ Bestandsabfrage	Für die Vernetzung der Kanäle ist es sehr wichtig, dass die Konsumentinnen und Konsumenten auf den Online-Kanälen sowohl Informationen zu den stationären Filialen, als auch zur Verfügbarkeit der Produkte vor Ort erfahren. Dies gilt insbesondere, da heute einem Kauf in einem stationären Kanal oftmals eine Informationsphase vorangeht, welche online stattfindet.
Zusatznutzen über App oder QR-Code in Filiale	Die technische Entwicklung ermöglicht es, dass im stationären Kanal auch Zusatznutzen durch digitale Kanäle geschaffen werden können. So können über einen QR-Code beispielsweise weitere Produktinformationen abgerufen werden oder Produkte individualisiert werden.
Community/ Bewertungen	Ein großer Vorteil der Online-Kanäle ist es, dass Communities gebildet werden können. Diese können zum Beispiel Produkte bewerten und vom Unternehmen aus erster Hand über Neuerungen informiert werden. Die Verknüpfung der Kanäle ermöglicht es dem stationären Einzelhändler, ebenfalls eine eigene Community aufzubauen.
In Onlineshop auf stationäre Filiale hinweisen	Durch gezielte Informationen im Online-Kanal, können Kundinnen und Kunden auf den stationären Kanal verwiesen werden. Zum Beispiel dadurch, dass eine präferierte stationäre Filiale angegeben werden muss, oder beim Check-Out auf die Möglichkeit zur Filialabholung hingewiesen wird.

(Fortsetzung)

Tab. 7.4 (Fortsetzung)

Konzept	Beschreibung
Online-Retouren über stationären Kanal	Ein großer Vorteil des stationären Kanals ist dessen Nähe zu den Kundinnen und Kunden. Wird dieser Kanal für die Retouren des Online-Kanals verwendet, ermöglicht dies den Kundinnen und Kunden ein angenehmeres Einkaufserlebnis.
Lieferung aus Filialen	Je nach Branche ist es möglich, dass Online-Aufträge nicht aus einem zentralen Lager versandt werden, sondern dezentral aus den Filialen. Dadurch können Lagerhaltungskosten optimiert werden und unter Umständen sogar der Personaleinsatz effizienter gestaltet werden.

Tab. 7.5 Voraussetzungen für erfolgreiche Implementierungen von Omni-Channel-Strategien. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Sigmund & Thomas-Dingemann, 2018, S. 153 f.; Hölter & Schmidt-Ross, 2020, S. 117 ff.)

Voraussetzung	Beschreibung
Projektmanagement	Da eine Omni-Channel-Strategie sämtliche Bereiche eines Unternehmens tangiert, ist deren Implementierung komplex und zeitaufwändig. Damit die Implementierung erfolgreich sein kann, sind daher die Fähigkeiten, solche Projekte aufzugleisen und abzuarbeiten, eine wichtige Voraussetzung.
Unternehmenskultur	Omni-Channel-Strategien ändern die Funktion der einzelnen Kanäle. Diese stehen nicht weiter in Konkurrenz zueinander, sondern ergänzen sich. Diese Veränderung der Funktion muss durch die Mitarbeitenden verstanden und umgesetzt werden. Dafür sind eine offene Unternehmenskultur und eine klare Kommunikation der Ziele notwendig. Gerade an das Change-Management werden daher hohe Anforderungen gestellt. Ebenfalls wichtig ist, dass durch die Erfolgsmessung und verbundene Incentives kein Konkurrenzdenken entsteht.
Führungskultur	Da sich Omni-Channel-Strategien dynamisch entwickeln, erfordert dies von den Unternehmen eine moderne Führungskultur, welche auf Vertrauen basiert und Raum für Fehler lässt. So können neue Konzepte zeitnah umgesetzt werden. Gehen diese an den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden vorbei, können sie durch neue Konzepte ersetzt werden.
Flexibilität/Agilität	Die erfolgreiche Umsetzung einer Omni-Channel-Strategie über einen längeren Zeitraum hinweg erfordert von einem Unternehmen ein hohes Maß an Flexibilität, respektive Agilität. So müssen einmal implementierte Konzepte laufend angepasst werden. Dies erfordert neben dem richtigen mindset (siehe Führungskultur und Unternehmenskultur) auch eine zielführende Aufbauorganisation. Gerade in starren hierarchischen Gebilden, wie sie im Einzelhandel auch heute noch üblich sind, können organisatorische Anpassungen notwendig sein.
Technik/IT	Eine hochstehende Omni-Channel-Strategie bedingt eine komplexe Systemlandschaft, welche sowohl die Online- als auch die stationären Kanäle abbildet. Dies erfordert ein gutes Technologien-Management und hohe Kompetenz im IT-Bereich.
Marketing	Das parallele und integrierte Managen von verschiedenen Kanälen stellt neue Anforderungen an das Marketing. Gerade hier kann es notwendig sein, die neu erforderlichen Kompetenzen durch Personalakquise oder Weiterbildung der bestehenden Mitarbeitenden zu erwerben.

Zukünftige Entwicklungen

Der Handel steht jedoch nicht nur vor großen Herausforderungen, die durch den technologischen Wandel getrieben sind. Auch der Trend zu mehr Nachhaltigkeit führt dazu, dass Händler sich neu erfinden müssen. So werden Recycling, Sharing Economy sowie Umweltfreundlichkeit in Vertrieb und Logistik immer wichtiger. Diese Aspekte lassen sich jedoch gut in eine Omni-Channel-Strategie einbinden (Lacy et al., 2020, S. 197 ff.). Auch neue Trends wie Mobile Commerce und Internet of Things werden künftig vermehrt einen Einfluss auf die Ausgestaltung von Omni-Channel-Strategien haben, nicht nur im Vertrieb, sondern speziell auch in der Interaktion mit den Kunden (Turban et al., 2018, S. 205; Chen et al., 2018, S. 4). Zweifelsohne wird der Omni-Channel-Gedanke für die Händler auch in Zukunft an Relevanz gewinnen. Dabei ist zu beachten, dass mit dem Ansatz und einhergehenden technologischen Entwicklungen Komplexität und Aufwand der Geschäftstätigkeit steigen, während Preise durch die immer stärkere Transparenz unter Druck geraten. Damit umzugehen ist eine besondere Herausforderung (Brill, 2018, S. 363 f.). Ein guter Ansatzpunkt, um künftige Entwicklungen hinsichtlich Mehrkanalnutzung einschätzen zu können, ist zunächst die Untersuchung, welche Kunden aktuell welche Kanäle wieso verwenden, und ob hier Verhaltensänderungen zu erwarten sind. Wenn die Unternehmen dies verstehen, können sie versuchen, die Aufgaben ihrer analogen und digitalen Kanäle entsprechend optimal auszurichten (Wallström et al., 2017, S. 243; Esch & Knörle, 2015, S. 135 f.). Dabei gilt es insbesondere auch die Entwicklung in Bezug auf im Detailhandel zunehmend vertretene neue Kundengruppen zu berücksichtigen (Popa et al., 2019, S. 129). Auch potenzielle Schwächen des Omni-Channel-Ansatzes, wie etwa Beeinträchtigungen von Produktinnovationen dürfen nicht außer Acht gelassen werden (Metzler, 2018, S. 245 f.).

7.2.2 Bestandsaufnahme im Schweizer Non-Food-Detailhandel

Um den Stand der Verbreitung und Umsetzung von Omni-Channel-Strategien im Schweizer Non-Food-Detailhandel zu untersuchen, wurden als Kunde wahrnehmbare Omni-Channel-Ausrichtungen systematisch untersucht. Dies erfolgte durch eine Analyse der Homepages/Online-Shops und durch Besuche von Filialen bekannter größerer Unternehmen (mindestens 10 Filialen) in verschiedenen Segmenten auf dem Schweizer Non-Food-Markt im Frühling 2021. Die betrachteten Marktsegmente und Unternehmen, die bei der Bestandsaufnahme berücksichtigt wurden, sind in Tab. 7.6 angeführt.

Die Marktsegmente wurden hinsichtlich vier für eine Omni-Channel-Perspektive besonders relevanter Aspekte untersucht: Vertrieb, Kommunikation, Vernetzung und Logistik. Um den Grad der Umsetzung typischer Omni-Channel-Merkmale segmentbezogen aggregiert zu messen, wurden Omni-Channel-basierte Kriterien definiert und anhand von Leitfragen konkretisiert, die als „erfüllt“ oder „nicht erfüllt“ für alle Unternehmen eines Segments beantwortet werden konnten. In einem einfachen Scoring-Verfahren mit Gleichgewichtung der aggregierten Aspektbereiche wurde mittels einer numerischen Skala von 0 (keine Omni-Channel-Ausrichtung erkennbar) bis 5 (sehr starke Omni-Channel-

Tab. 7.6 Bestandsaufnahme Omni-Channel-Ausrichtung – Untersuchte Unternehmen im Schweizer Non-Food Detailhandel. (Eigene Darstellung)

Segment	Unternehmen	Kriterium
Warenhäuser	Coop City, Manor, Globus	Mindestens 10 Filialen
Bekleidung/Schuhe	Anouk, Bayard, Benneton, Vero Moda, Blackout, C&A, Chicoré, Hennes & Mauritz, New Yorker, PKZ, Tally Weijl, Bonita, Zebra Fashion, Beldona, Calida Shops, Calzedoni, Intissimi, Dosenbach, Ochsner-Shoes, Vögele-Shoes	Mindestens 30 Filialen
Consumer Electronics	Conforama, Dipl. Ing. Fust, Interdiscount, Media Markt Schweiz, melectronics	Mindestens 20 Filialen
Sport	Ochsner-Sport, Sport XX, Decathlon	Mindestens 20 Filialen
Schmuck und Uhren	Claires, Christ Uhren & Schmuck, Rhomberg	Mindestens 30 Filialen
Wohnungseinrichtung	Conforama, JYSK, LIPO Einrichtungsmärkte, Maxi Bazar, Micasa, Ottos Möbel, Pfister, Livique/Lumimart	Mindestens 20 Filialen
Spielwaren/Games/ Bücher/Musik	Franz Carl Weber, GameStop, Lüthy Balmer Stocker, Orell Füssli/Thalia, Press & Books, Weltbild Verlag	Mindestens 15 Filialen
Tiernahrung/Tierbedarf	Fressnapf Schweiz, Qualipet	Mindestens 30 Filialen
Do it Yourself	Coop Bau+Hobby, Jumbo Do it-Deco-Garden, Landi, Migros Do it + Garden, OBI	Mindestens 10 Filialen
Parfümerien/Kosmetik/ Körperpflege	Import Parfumerie, Marionnaud Parfumeries, The Body Shop	Mindestens 30 Filialen

Ausrichtung erkennbar) das Ausmaß einer Omni-Channel-Orientierung je Unternehmen und segmentbezogen als Durchschnittswert näherungsweise ermittelt. Die je Omni-Channel-Aspektfeld zugehörigen Fragestellungen sind Tab. 7.7 entnehmbar.

Der Gesamtdurchschnittswert für eine Omni-Channel-Orientierung über alle betrachteten Segmente hinweg beträgt 3,7. Von insgesamt 58 untersuchten Einzelhändlern verfügten zum Zeitpunkt der Erhebung 88 % auch über einen Online-Shop. Wer einen Online-Shop betreibt, hat die entsprechende Homepage auch für mobile Endgeräte optimiert. Unternehmen, die keinen Online-Shop betreiben, finden sich am häufigsten im Segment Bekleidung/Schuhe. Dies sind vor allem national ausgerichtete Unternehmen, die aktuell einen Online-Shop planen und Unternehmen mit ausgeprägter Preisorientierung. 95 % aller analysierten Unternehmen betreiben einen Newsletter und einen Facebook-Account. Ein Instagram-Account wird von 93 % der untersuchten Unternehmen betrieben. Von den vier Unternehmen, die auf Instagram nicht aktiv sind, sind zwei im Bereich der Consumer Electronics zu finden. Hinsichtlich der Kommunikation spielen spezifische Apps noch eine untergeordnete Rolle. Nur 31 % aller untersuchten Einzelhändler verfügen über eine eigene App, wobei diese vor allem im Segment der Warenhäuser verortet sind. In Bezug auf eine für Kundinnen und Kunden sichtbare Vernetzung der Kanäle zeigt sich auch ein gemischtes Bild. In 62 % der analysierten Unternehmen wird auch in den Filialen sichtbar auf den Online-Kanal

Tab. 7.7 Bestandsaufnahme Omni-Channel-Ausrichtung – Aspekte und Kriterien. (Eigene Darstellung)

Aspekte	Kriterien	Gewichtung
Vertrieb	- Wird neben dem stationären Kanal ein Online-Shop betrieben? - Ist der Online-Shop für mobile Endgeräte optimiert?	25 %
Kommunikation	- Wird ein Newsletter betrieben? - Besteht ein Facebook Account? - Besteht ein Instagram Account? - Besteht eine App?	25 %
Vernetzung	- Wird in der Filiale auf den Online-Shop verwiesen? - Kann der Kunde aus der VST selbst online bestellen? - Sind Filialbestände auf dem Online-Shop ersichtlich?	25 %
Logistik	- Besteht die Möglichkeit zur Heimlieferung? - Besteht die Möglichkeit zu Click & Collect? - Ist die Abwicklung von Online-Retouren in der Filiale möglich?	25 %

verwiesen. Diese 36 Unternehmen unterscheiden sich jedoch deutlich darin, wie diese Verweise auf Online-Kanäle erfolgen. Während etwa bei einigen Unternehmen auf sämtlichen Preisetiketten QR-Codes angebracht sind, welche auf den Online-Shop verweisen, wird bei anderen Detailhändlern nur der Link auf den Online-Shop auf dem Schaufenster beworben. Wenig verbreitet sind Möglichkeiten für die Kundinnen und Kunden, um selbstständig vor Ort aus den Filialen online bestellen zu können. Bei den 8 Einzelhändlern, die dies anbieten, kann zwischen drei Möglichkeiten unterschieden werden: Nutzung von Tablets oder die Nutzung von Computer-Stationen, über die Kundinnen und Kunden auf den Online-Shop zugreifen können. Eine dritte Option ist der Zugriff via QR-Code-Reader oder App des Einzelhändlers auf den EAN- oder QR-Code an den Preisetiketten. Im Anschluss kann dann auf dem Online-Shop im Internet oder der App zum Beispiel auf andere Größen oder Farben zugegriffen werden. Die Filialbestände zeigen 67 % der analysierten Unternehmen in ihrem Online-Shop an. Von den Unternehmen, die einen Online-Shop betreiben, bieten, mit Ausnahme von drei Unternehmen, alle Heimlieferung an. Die drei Ausnahmefälle bieten jeweils nur „Click & Collect“ (Bestellen und in Filiale abholen) oder „Click & Reserve“ (Bestellen und in Filiale nach Reservierung entscheiden) als Wahloptionen an. Zwei dieser Anbieter sind im Bereich Spielwaren/Games/Bücher/Musik angesiedelt. 71 % der analysierten Einzelhändler bieten den Kundinnen und Kunden Click & Reserve-Optionen für die stationären Filialen an. Bei 60 % der untersuchten Unternehmen können die Online-Retouren in der Verkaufsstelle abgewickelt werden. Insbesondere Großunternehmen oder Unternehmen, die einem größeren Konzern angehören, erzielen einen höheren Score in Bezug auf die Omni-Channel-Orientierung. Weitere Ergebnisse der Bestandsaufnahme sind in Tab. 7.8 enthalten.

Zusammengefasst kann festgestellt werden, dass Segmente, die stärker von der Verschiebung der Umsätze in den E-Commerce betroffen sind, im Omni-Channel-Retailing in der Schweiz weiter fortgeschritten sind. Hier hervorzuheben sind speziell die Marktsegmente Consumer Electronics und Bekleidung. Denn trotz des tieferen Gesamtwertes des Segments hat hier eine große Zahl der betrachteten Unternehmen hohe Scores erzielt.

Tab. 7.8 Bestandsaufnahme Omni-Channel-Ausrichtung – Marktsegmentbewertungen mit Score-Mittelwerten. (Eigene Darstellung)

Segment	Score	Bemerkung
Warenhäuser	3,3	Das Segment ist 0,4 Punkte unter dem Durchschnittswert positioniert. Dieser Wert wird jedoch durch Coop City sehr stark negativ beeinflusst. Die beiden Warenhäuser Manor und Globus haben sehr hohe Scores erzielt.
Bekleidung/Schuhe	3,2	Das Segment ist 0,5 Punkte unter dem Gesamtdurchschnitt aller Segmente. Die Bandbreite der Einzelwerte reicht von 0,9 Punkte bis 5,0 Punkte. Insbesondere nationale Unternehmen, oder solche mit finanziellen Herausforderungen, weisen schlechtere Werte auf, während internationale Großunternehmen sehr gute Werte erzielen.
Consumer Electronics	3,9	Dieses Segment liegt 0,2 Punkte über dem nationalen Schnitt und damit auf Rang 2 der Segmente. Das schlechteste Unternehmen im Segment mit einem Score von 3,4 ist stark auf Haushaltsgeräte fokussiert.
Sport	4,4	Dieses Segment hat im Schnitt den höchsten Score, obwohl keines der Unternehmen den Höchstwert von 5 Punkten erreicht.
Schmuck und Uhren	3,4	Das Segment liegt 0,3 Punkte unter dem Durchschnitt. Die untersuchten Unternehmen bewegen sich zwischen 2,9 und 4,3 Punkten.
Wohnungseinrichtung	3,7	Dieses Segment liegt punktebezogen exakt auf dem Durchschnittswert der untersuchten Unternehmen. Das schlechteste Unternehmen erzielte 1,4 Punkte, das beste 5,0. Sechs der acht untersuchten Unternehmen liegen höher als der Mittelwert des Segments.
Spielwaren/Games/ Bücher/Musik	3,7	Der Score des Segments entspricht ebenfalls dem nationalen Durchschnittswert. Die Verteilung reicht von 2,6 bis zu 4,6 Punkten. Speziell die klassischen Buchhändler erzielen gute Werte.
Tiernahrung/Tierbedarf	3,8	Das Segment liegt 0,1 Punkte über dem Durchschnitt. Die beiden untersuchten Unternehmen haben Punktwerte von 3,4 und 4,2 erzielt.
Do it Yourself	3,9	Dieses Segment liegt 0,2 Punkte über dem nationalen Schnitt. Die Verteilung reicht von 3,0 bis 4,6 Punkten.
Parfümerien/Kosmetik/ Körperpflege	3,5	Das Segment liegt 0,1 Punkte unter dem Durchschnittswert. Das schlechteste Unternehmen erzielt 3,0 Punkte, das beste 4,3.

Omni-Channel-Scores: Minimalwert 0 (keine Omni-Channel-Orientierung erkennbar), Maximalwert 5 (sehr starke Omni-Channel-Orientierung erkennbar)

Tiefere Werte werden vor allem in Marktsegmenten ausgewiesen, in denen die persönliche Beratung oder das physische Erlebnis im Vordergrund steht. Dies sind zum Beispiel die Segmente Parfümerie/Kosmetik/Körperpflege oder Wohnungseinrichtung.

Losgelöst von der eigenen Untersuchung ist noch auf vermutete Sondereffekte der Corona-Pandemie hinzuweisen. Diese hat den Trend zu Home-Office massiv verstärkt und man kann zwischenzeitlich von nachhaltigen Konsequenzen für die künftige Organisation

der Arbeitswelt ausgehen. Dies hat wiederum starke Auswirkungen auf den Detailhandel in den Innenstädten, da durch die Home-Office-Option ländliche Gebiete als Wohnlage an Attraktivität gewinnen. Dies beschleunigt die Reduktion der Verkaufsflächen im stationären Einzelhandel und verstärkt die Verschiebung der Umsätze von Offline- zu Online-Kanälen (Adler, 2021, S. 13 ff.). Generell wird die Umsatzverschiebung vom stationären Handel in Richtung E-Commerce wohl auch in Zukunft anhalten. Darüber hinaus werden in der Literatur eine Reihe weiterer Trends für den Non-Food-Einzelhandel gesehen, die für das Omni-Channel-Retailing von Bedeutung sind. Eine Übersicht hierzu gibt Tab. 7.9.

Tab. 7.9 Trends im Schweizer Non-Food-Einzelhandel. (Eigene Darstellung)

Trends stationär	Trends online
<p><i>Emotionalisierung Verkaufsflächen</i> Der Strukturwandel im Detailhandel führt dazu, dass immer mehr Umsätze im E-Commerce stattfinden. Damit verbunden verändert sich die Funktion des stationären Verkaufskanals. Die Funktion als Showroom rückt das Einkaufserlebnis ins Zentrum. Auch werden Shop-in-Shop- und Pop-up-Konzepte zunehmend wichtiger, wodurch Verkaufsflächen flexibler bewirtschaftet werden (Wölfle & Leimstoll, 2021, S. 22, 48; Stoffel, 2020).</p> <p><i>Reduktion/Veränderung Flächen</i> Die bestehenden stationären Verkaufsflächen werden reduziert. Dort wo Einzelhändler Flächen reduzieren, folgen Anbieter von Dienstleistungen wie zum Beispiel Coiffeure, Nagelstudios oder Restaurants nach (Adler, 2021). Als aktuelles Beispiel für diesen Trend können etwa die Filialschließungen von Globus in Zug und Locarno gewertet werden. Die Schließung von Filialen in weniger dicht besiedelten Gebieten wird dem Strukturwandel im Detailhandel und einer damit verbundenen strategischen Neupositionierung zugeschrieben (O.V., 2021a). Auch die Funktion von größeren Einkaufszentren wird sich stark verändern und mit einer starken Reduktion der Verkaufsflächen und der Anzahl von Geschäften einhergehen (Stoffel, 2020).</p> <p><i>Convenience</i> Convenience als Einkaufsmotiv gewinnt auch im Non-Food-Bereich an Relevanz. Kunden und Kundinnen wünschen demnach vermehrt Produkte oder Dienstleistungen, die einfach und mit geringem Zeitaufwand zugänglich sein müssen (Hehle, 2011, S. 102; Zentes et al., 2015, S. 204 f.).</p>	<p><i>Direct2Customer</i> Wie auf der ganzen Welt, wird der Direktvertrieb durch Händler auch in der Schweiz stark an Bedeutung gewinnen (D2C). Dies, da bereits jetzt z. B. ein Teil der Informationsphase durch die Kundinnen und Kunden auf der Homepage des Herstellers stattfindet. Da ist es naheliegend, dass dieser den Vertrieb auch direkt übernimmt (Wölfle & Leimstoll, 2021, S. 17).</p> <p><i>Plattformen/Marktplätze</i> Die Relevanz von Plattformen sowie Marktplätzen wie Amazon, Google Shopping, Zalando, Wish, Aliexpress und Digitec Galaxus wird an Bedeutung gewinnen. Für stationäre Einzelhändler wird der Zugang zu Kundinnen und Kunden dadurch zunehmend kostenintensiver, aber gleichzeitig auch wichtiger. Ferner drängen diese Plattformen zunehmend auch in das stationäre Geschäft (Wölfle & Leimstoll, 2021, S. 29, 46).</p> <p><i>Internationalisierung des Wettbewerbs</i> Der Wettbewerb wird zunehmend internationaler. Dies betrifft sowohl das stationäre Geschäft als auch den E-Commerce. Diese ausländischen Wettbewerber sind oftmals große Unternehmen mit hoher Finanzkraft, welche die Schweizer Detailhändler stark unter Druck setzen können. Die Internationalisierung erfolgt einerseits durch den Markteintritt stationärer Einzelhändler mit Online-Kanälen aber auch durch Cross-Border-Transaktionen, bei welchen den Kundinnen und Kunden Ware aus dem Ausland geschickt wird (Adler, 2019, S. 11 ff.).</p>

(Fortsetzung)

Tab. 7.9 (Fortsetzung)

Trends stationär	Trends online
<p><i>Liberalisierung Öffnungszeiten</i> Ein weiterer Trend, der sich fortsetzen wird, ist die Liberalisierung der Öffnungszeiten. Dies ist eine Reaktion auf veränderte Kundenbedürfnisse und Lebensgewohnheiten der Konsumentinnen und Konsumenten (Thalmann, 2020).</p> <p><i>Sharing Economy</i> Ebenfalls an Bedeutung gewinnen dürfte die temporäre Überlassung von Gegenständen anstatt des Verkaufes. Konkret kann dies zum Beispiel die Vermietung von Möbeln sein (Wölflé & Leimstoll, 2021, S. 20). Ein weiteres Beispiel ist die Streichung des Musikdownloadangebots von Exlibris aufgrund der Marktveränderung durch die Streaming-Plattformen (O.V., 2021b).</p>	<p><i>Social Media</i> Die Relevanz von Social Media in der Kommunikation ist bereits jetzt sehr hoch und wird künftig noch zunehmen. Gleichzeitig wird Social Media in Zukunft verstärkt auch ein Absatzkanal sein. So haben diverse Plattformen bereits Shopping-Funktionen eingeführt (Wölflé & Leimstoll, 2021, S. 21).</p> <p><i>Last Mile Delivery</i> Die Belieferung wird im E-Commerce immer zentraler. Konsumentinnen und Konsumenten sind nicht mehr bereit, lange Lieferfristen in Kauf zu nehmen. Daher kommt innovativen Belieferungskonzepten auf der „letzten Meile“ eine hohe Bedeutung zu (Banker, 2020).</p>
Trends Omni-Channel-Retailing	
<p><i>Intensivierte Datennutzung</i> Die steigende Relevanz von Omni-Channel-Retailing führt dazu, dass den Einzelhändlern immer größere Mengen an Daten über ihre Kundinnen und Kunden zur Verfügung stehen. Die Nutzung dieser Daten wird in Zukunft stark an Relevanz gewinnen. Möglich wäre es zum Beispiel, dass Verkaufsmitarbeitende in den Filialen aufgrund des Verhaltens einer Kundin oder eines Kunden auf dem Online-Kanal Produktempfehlungen vornehmen können. Es kann jedoch auch auf die Daten externer Anbieter wie Google zurückgegriffen werden. Die Herausforderung dabei ist es, dass Kundinnen und Kunden sich identifizieren müssen. Offline geschieht dies erst an der Kasse, zum Beispiel durch das Vorweisen einer Kundenkarte (Wölflé & Leimstoll, 2021, S. 32, 46; Grampp & Zobrist, 2018).</p> <p><i>Mobile Endgeräte</i> Die Relevanz von Mobile Shopping und mobilen Endgeräten wird stark zunehmen. Smartphones sind bereits jetzt sehr wichtig im ganzen Kaufprozess, sei es bei der Informationsbeschaffung, aber auch beim eigentlichen Kauf. Auch ermöglicht die technologische Entwicklung in diesem Bereich eine Vielzahl neuer Konzepte. So können Kunden mit Apps einfacher und intuitiver online shoppen, den Kundinnen und Kunden kann stationär Zusatznutzen generiert werden, Kundinnen und Kunden können ihre Einkäufe mittels App direkt scannen und bezahlen, über Augmented Reality können Produkte virtuell getestet werden (z. B. Kosmetik, Kleider, Schuhe, Möbel, etc.), und die dadurch generierten Daten können genutzt werden, um die Kundinnen und Kunden besser zu verstehen (Wölflé & Leimstoll, 2021, S. 36; HANDELSVERBAND.swiss, 2020).</p>	

7.2.3 Phasenmodell zur Ableitung und Umsetzung von Omni-Channel-Strategien

Zielsetzung des Modells

Auf Basis der erfolgten konzeptionellen und marktseitigen Bestandsaufnahme wird nachfolgend ein ganzheitliches, handlungsorientiertes Modell zur erfolgreichen Auswahl, Planung und Implementierung einer Omni-Channel-Strategie mit Fokus auf den Schwei-

zer Non-Food Einzelhandel entwickelt. Konkret soll ein Modell erstellt werden, das Voraussetzungen, Wirkungszusammenhänge und mögliche strategische Optionen für Omni-Channel im Non-Food-Detailhandel aufzeigt. Das Modell knüpft an kontingenztheoretische Grundlagen (Preisendörfer, 2016, S. 86 ff.) und klassische Phasenmodelle der strategischen Unternehmensführung (Bea & Haas, 2017, S. 58) und des digitalen strategischen Managements (Erner & Hammer, 2019, S. 147) an, da hier Omni-Channel nicht nur als Vertriebsmodell, sondern als Ansatz zur nachhaltigen marktorientierten Weiterentwicklung von Detailhandelsunternehmen verstanden wird. Für die Vorgehensbeschreibung in den verschiedenen Phasen des Strategieprozesses wird auf andere bestehende Konzepte zurückgegriffen, die in den Omni-Channel-Kontext gesetzt werden. Das Modell soll Schweizer Non-Food-Detailhändlern mit derzeit noch geringer oder keiner Omni-Channel-Orientierung ermöglichen, eine Omni-Channel-Strategie anhand eines einfachen, auf den eigenen situativen Unternehmenskontext hin adaptierbaren Phasenschemas zu erarbeiten und zu implementieren.

Komponenten und Aufbau des Modells

Das in Abb. 7.2 dargestellte Modell setzt sich aus zwei verschiedenen Hauptelementen zusammen. Das Unternehmensumfeld, beziehungsweise hieraus resultierende Impulse und Einflüsse, die den Strategieprozess anstoßen und beeinflussen, sind farblich heller von den abgegrenzten klassischen Phasen des Strategieprozesses abgehoben, die dunkler dar-

Phasenmodell zur Ableitung und Umsetzung von Omni-Channel-Strategien

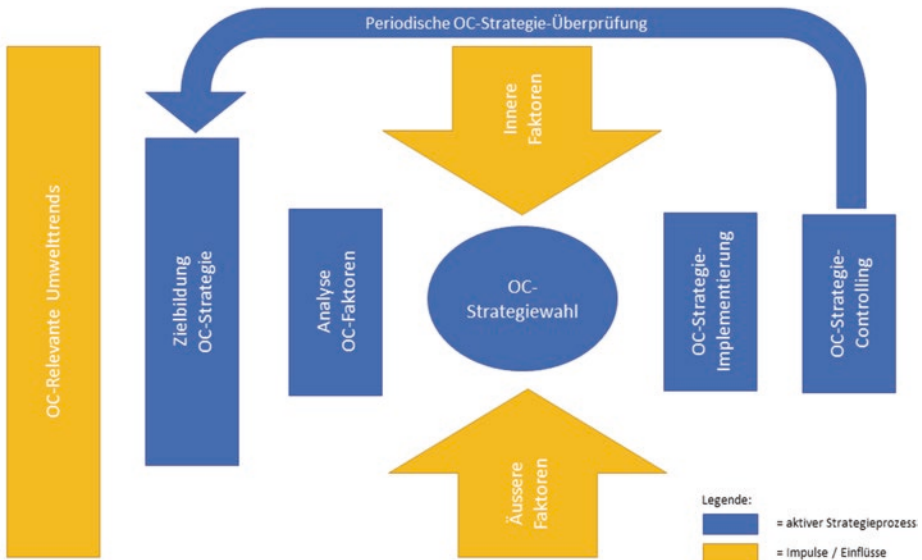


Abb. 7.2 Phasenmodell zur Entwicklung und Umsetzung von Omni-Channel-Strategien. (Eigene Darstellung)

gestellt sind. Die Größenveränderungen von den Umwelttrends ausgehend bis hin zur Strategiewahl stehen für die sich reduzierende Anzahl an Optionen im Sinne von organisationalen Pfadabhängigkeiten.

Zielbildung für eine Omni-Channel-Strategie

Ausgangspunkt eines Strategieprozesses ist die Zielbildung. Dies ist auch bei der Ausarbeitung einer Omni-Channel-Strategie nicht anders. Da Omni-Channel Auswirkungen auf die komplette Organisation eines Detailhandelsunternehmens hat, ist eine Omni-Channel-Strategie zwangsläufig nicht nur eine Teilstrategie, sondern eine umfassende gesamtstrategische Perspektive für ein Unternehmen. Entsprechend sind die Elemente einer strategischen Zielhierarchie zu spezifizieren: Vision, Leitbild, Mission, Unternehmensziele, Geschäftsbereichsziele und Funktionsbereichsziele (Bea & Haas, 2017, S. 74). Dabei gilt es zu beachten, dass es zu diesem frühen Zeitpunkt im Strategieprozess noch nicht möglich sein wird, sämtliche Omni-Channel-Ziele voll zu operationalisieren. Dies erfolgt erst zu einem späteren Zeitpunkt nach einer eingehenderen strategischen Analyse und der Festlegung der eigentlichen Ausgestaltung der Strategie.

Analyse von Omni-Channel-Einflussfaktoren

Die strategische Analysephase wird üblicherweise in zwei Teilphasen zerlegt: die externe Analyse der Unternehmensumwelt und die interne Analyse des Unternehmens. Ziel ist es, die Unternehmensumwelt mit Bezug auf die Omni-Channel-Perspektive so gut zu verstehen, dass die Anforderungen, die sich daraus an das Unternehmen aktuell und künftig ergeben, abgeleitet werden können. Zum anderen soll eine möglichst konsistente und vollständige Bestandsaufnahme der aktuellen Situation eines Unternehmens erfolgen, welche Stärken und Schwächen offenlegt und gleichzeitig Potenziale aufzeigt. Hintergrund ist dabei immer die Startperspektive einer potenziellen vertriebskanalbezogenen Neuausrichtung. Die strategische Analyse ist die Grundlage der konkreten Strategieauswahl (Erner & Hammer, 2019, S. 147).

Hauptziel der *Umweltanalyse* ist die Benennung von Chancen und Risiken aus der Unternehmensumwelt eines Detailhandelsunternehmens. Diese Umwelt kann in eine Mikro- und eine Makro-Umwelt unterteilt werden. Die Mikro-Umwelt bezeichnet die eigentliche Branche, in welcher sich ein Unternehmen bewegt, hier also die Non-Food-Detailhandelsbranche. Sie lässt sich beispielsweise mit dem etablierten Five-Forces-Modell von Michael E. Porter strukturiert beschreiben. Im Kern werden dort fünf Wettbewerbskräfte unterschieden, welche zusammen die Rentabilität eines Unternehmens und die Attraktivität seines Marktes ausmachen. Die Makro-Umwelt deckt die darüberliegenden Einflussphären eines Unternehmens ab und kann etwa durch das Instrument der PEST-Analyse systematisch erfasst werden (Identifikation von relevanten politischen, ökonomischen, sozio-kulturellen und technologischen Einflussfaktoren) (Bea & Haas, 2017, S. 94 ff.; Erner & Hammer, 2019, S. 147 ff.).

Hauptziel der *Unternehmensanalyse* ist es, dessen Stärken und Schwächen zu identifizieren. Dazu müssen in einem ersten Schritt die für das Unternehmen relevanten strategischen Erfolgsfaktoren identifiziert werden, anschließend erfolgt darauf basierend eine Konkurrentenanalyse, um das eigene Unternehmen korrekt einordnen zu können, und im letzten Schritt die eigentliche Stärken- Schwächenanalyse vorzunehmen. Die strategischen Erfolgsfaktoren können aus den Potenzialen des strategischen Managements (Bea & Haas, 2017, S. 126 ff.) abgeleitet werden. Diese Potenziale werden in Führungs- und Leistungspotenziale unterteilt. Während die Führungspotenziale die Planung, Kontrolle, das Informationsmanagement, die Organisation und die Unternehmenskultur beinhalten, sind mit den Leistungspotenzialen die Beschaffung, die Produktion, der Absatz, das Personal, das Kapital und die Technologie gemeint. Ein Unternehmen kann sich bezüglich dieser Potenziale bewerten und gleichzeitig definieren, welche Potenziale besonders hoch zu gewichten sind. In einem nächsten Schritt wird die Konkurrenz gleichgerichtet analysiert und ebenfalls bewertet. In einem letzten Schritt müssen die vorhandenen Erfolgsfaktoren und Potenziale innerhalb eines Unternehmens mit den Fähigkeiten der Konkurrenten und den Anforderungen auf dem Markt abgeglichen werden. Daraus lassen sich dann die Stärken und Schwächen des Detailhandelsunternehmens ableiten (Bea & Haas, 2017, S. 126 ff.; Erner & Hammer, 2019, S. 150 ff.). Omni-Channel-Retailing erfordert im Vergleich zum klassisch stationären Handel teils völlig neue Kompetenzen, was zu einer Veränderung im Erfolgsfaktorensetting führt. Dies muss in der Unternehmensanalyse entsprechend berücksichtigt werden.

Im Anschluss an die Unternehmensanalyse können deren Ergebnisse mit den Ergebnissen der Umweltanalyse zusammen in eine *SWOT-Analyse* überführt werden (Bea & Haas, 2017, S. 152). Dort werden die Stärken und Schwächen eines Unternehmens den Chancen und Risiken der Umwelt gegenübergestellt. Daraus können nun wichtige Impulse für die Strategiewahl abgeleitet werden. Dies, indem man versucht, Stärken für die Realisierung von Chancen zu nutzen und Bedrohungen durch Risiken in Bereichen, in welchen man Schwächen hat, zur reduzieren oder auszuschließen (Bea & Haas, 2017, ebd.).

Omni-Channel-Strategiekonkretisierung und -auswahl

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse sind nun strategische Optionen abzuleiten und auszuwählen. Strategien können anhand einer Vielzahl von Aspekten kategorisiert werden, so zum Beispiel anhand der Wachstumsrichtung (Wachstums-, Stabilitäts-, Desinvestitionsstrategie), mittels Produkt-Markt-Kombination nach Ansoff (Marktdurchdringungs-, Marktentwicklungs-, Produktentwicklungs-, Diversifikationsstrategie), gemäß Ansatzpunkten für Wettbewerbsvorteile nach Porter (Kostenführerschaft, Differenzierung, Nischenstrategie), nach Funktionsbereichen, nach regionalem Geltungsbereich oder nach dem Grad der Eigenständigkeit der Strategie (Bea & Haas, 2017, S. 179). Im Rahmen eines Omni-Channel-Strategieentwicklungs- und Strategieauswahlprozesses sind diese Überlegungen ebenfalls perspektivisch einzubeziehen. Gleichzeitig müssen einige spezifische Komponenten einer Omni-Channel-Strategie geklärt werden. Dabei kann gemäß dem in Tab. 7.10 dargestellten Strukturierungsschema von Schawel und Billing (2018, S. 240 f.) vorgegangen werden.

Tab. 7.10 Kernelemente einer Omni-Channel-Strategie. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Schawel & Billing, 2018, S. 240 f.)

Element	Beschreibung/Fragestellung
Kanal-Auswahl	Welche Kanäle sollen verwendet werden?
Rollen der Kanäle	Welche Rolle soll welcher Kanal haben? Hierbei wird geklärt, welchem Zweck ein Kanal primär dienen soll, ob ein Kanal priorisiert wird, oder ob auf allen Kanälen Preisegalität herrscht.
Customer Journey	Welche Wege innerhalb des Kaufprozesses kann und soll ein Kunde durchlaufen? Welche Touchpoints existieren, inkl. Auswahl der Konzepte, und wie sehen die Schnittstellen zwischen den Kanälen aus?
Präzise Ziele	Präzise Zielformulierung für die einzelnen Kanäle bezüglich Umsatz, Absatz, Rentabilität etc.
Incentivierung	Da es eine elementare Voraussetzung für eine erfolgreiche Strategieimplementierung ist, dass die Incentivierung kein Silodenken zwischen den Kanälen fördert, ist klar zu definieren, wie Ziele gemessen und das Personal so incentiviert werden kann, dass dieses den Omni-Channel-Gedanken optimal umsetzt.
Technisches Umsetzungskonzept	Es muss definiert werden, durch welche Systeme die Kanäle technisch verbunden werden, um das Ziel durchgehender Transparenz bezüglich Prozessen und Kundinnen und Kunden zu erreichen.

Die Ergebnisse des strategischen Zielbildungsprozesses, der Umwelt- und Unternehmensanalyse und der spezifischen Omni-Channel-Strategie-Konkretisierung werden hinsichtlich Kompatibilität miteinander verglichen und in Rückkopplungsprozessen aufeinander abgestimmt, sodass im Idealfall eine strategisch breit fundierte und in der Vision und Mission des Unternehmens verankerte Omni-Channel-Strategie abgeleitet werden kann. Dieser Abstimmungsprozess ist sicherlich eine der herausforderndsten Aufgabenstellungen im Rahmen der strategischen Neuausrichtung.

Omni-Channel-Strategieimplementierung

Die Omni-Channel-Strategieimplementierung hat zum Ziel, die ausgewählte Omni-Channel-Strategie weiter zu operationalisieren und mittel- bis kurzfristige Teilziele für deren Umsetzung abzuleiten. Darüber hinaus muss die Auf- und Ablauforganisation so angepasst werden, dass die strukturellen Voraussetzungen zur Implementierung gegeben sind. Bei der Implementierung können geläufige Verfahren des Change- und Projektmanagements zum Einsatz kommen, gegebenenfalls auch mit externer Begleitung, insbesondere, wenn bei der Umsetzung mit Widerständen aufgrund von Ziel-, Verteilungs- oder Kulturkonflikten zu rechnen ist. (Bea & Haas, 2017, S. 216 ff.; Erner & Hammer, 2019, S. 155 ff.). Spätestens zu diesem Zeitpunkt im Strategieprozess sind nun die Ziele innerhalb der Geschäfts- und Funktionsbereiche der Zielhierarchie definiert.

Omni-Channel-Strategie-Überprüfung

Ziel der Omni-Channel-Strategie-Überprüfung ist es, im Rahmen der Strategieimplementierung Abweichungen zwischen den definierten Zielgrößen und dem Ist-

Zustand zu ermitteln. Durch dieses strategische Controlling kann erkannt werden, in welchem Mass die Omni-Channel-Strategie umgesetzt wird, und ob diese immer noch richtig ist. Auch hier kann auf etablierte Konzepte zurückgegriffen werden, wie etwa der Drei-Komponenten-Ansatz einer strategischen Kontrolle von Schreyögg und Steinmann, der eine regelmässige Prämissenkontrolle, eine strategische Durchführungs- und Erfolgskontrolle anhand von Meilensteinen und eine strategische Überwachung der in- und externen Umwelt vorsieht (Bea & Haas, 2017, S. 251 ff.; Erner & Hammer, 2019, S. 157 ff.). Angesichts der vor allem technologiebedingt hohen Dynamik der Entwicklungen im Omni-Channel-Umfeld kommt der strategischen Überwachung eine besonders wichtige Rolle im Controlling-Prozess zu, sodass die Omni-Channel-Strategie bei Bedarf schnell angepasst werden kann.

Im Rahmen der Omni-Channel-Strategie-Überprüfung sollte eine Strategie periodisch im Sinne einer Rückkopplungsschleife auf ihre Aktualität und Adäquanz hin überprüft und bei Bedarf agil angepasst werden. (Erner & Hammer, 2019, S. 144 f.).

7.3 Empirische Untersuchung

7.3.1 Methodik und Forschungsdesign

Im Rahmen einer weiteren empirischen Durchdringung des Themas wurde in einem qualitativen Forschungssetting eine Primärerhebung anhand von Experteninterviews (Hildebrandt, 2015, S. 241) durchgeführt, die aufgrund der im Schweizer Kontext noch wenig verfügbaren empirischen Daten im Themenfeld Omni-Channel-Strategien geeignet erscheint, ein besseres Gesamtverständnis für die strategischen Implikationen im Schweizer Non-Food-Detailhandelsmarkt zu bekommen (vgl. zu Adäquanz einer Primärerhebung Riesenhuber, 2009, S. 6; Kornmeier, 2007, S. 158). Im Rahmen der qualitativen Datenerhebung wurden branchenbezogen zehn Personen aus Wissenschaft und Praxis in Form von teilstrukturierten, leitfadenbasierten Interviews im Frühling 2021 befragt, die über weitreichende Kenntnisse der Situation und strategischer Entwicklungen im Schweizer Non-Food-Detailhandel verfügen: Führungskräfte aus dem mittleren Management im E-Commerce, Führungskräfte aus dem oberen Management, Dozentinnen und Dozenten an Hochschulen und Unternehmensberaterinnen und Unternehmensberater mit entsprechender Fachexpertise (siehe Tab. 7.11).

Die Interviews zur Datenerhebung erfolgten mündlich und videogestützt. Der Gesprächsleitfaden wurde den interviewten Personen vorab zur Orientierung und Vorbereitung zugestellt. Als maximale Gesprächsdauer wurde eine Stunde festgelegt. Die Gespräche werden aufgezeichnet und anschließend vollständig transkribiert und mittels der Analysesoftware Atlas.ti codiert und systematisch ausgewertet.

Tab. 7.11 Übersicht der durchgeführten Interviews. (Eigene Darstellung)

Institut/Unternehmen	Funktion
Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)	Zwei Dozierende
Berner Fachhochschule (BFH)	Ehemaliger Dozent
Universität Fribourg	Dozent
Coop Genossenschaft	Head of E-Commerce
Swiss Retail Federation	Geschäftsführerin
Schweizer Player in der Möbelbranche	Geschäftsleitungsmitglied
Fuhrer & Hotz	Managing Partner
Axelra AG	CEO
Selbstständiger Berater	Consultant E-Commerce

7.3.2 Ergebnisse

Definition, Treiber und Bewertung von Omni-Channel-Retailing

Beim Verständnis des Begriffes „Omni-Channel-Retailing“ bestehen deutliche Unterschiede bei den Befragten. Insbesondere in Abgrenzung zu anderen Begriffen wie „Multi-Channel-“ oder „Cross-Channel-Retailing“. Am häufigsten genannt wurde die kanalübergreifende Komponente des Omni-Channel-Retailings zur Charakterisierung des dahinterstehenden Sachverhalts. Als begriffsprägend wurde die Vernetzung von Vertriebs- und Kommunikationskanälen, aber auch die Vernetzung von Produkten, Dienstleistungen und logistischen Wegen gesehen. In diesem Zusammenhang wurde wiederholt auch auf das Touchpoint-Management hingewiesen, das dadurch gekennzeichnet ist, dass nicht mehr überlegt wird, welchen Kanal man als Unternehmen nutzen will, sondern welchen Kanal sich die Kundinnen und Kunden wünschen. Insbesondere die Art und Weise wie die Kanalverbindungen gestaltet werden, wird mehrfach als Unterscheidungsmerkmal zu Multi- oder Cross-Channel-Retailing genannt. Ein weiterer Faktor, der mehrfach erwähnt wurde, ist die ausgeprägte Kundenzentrierung im Omni-Channel-Retailing. Kundinnen und Kunden sollten demnach ein Detailhandelsunternehmen immer identisch und gemäß dem definierten Auftrittsprüfil wahrnehmen, egal auf welchem Kanal es sich bewegt. Gemäß des Gros der Befragten ist es erforderlich, die Kundinnen und Kunden so gut zu verstehen, dass man eine Customer Journey schaffen kann, die ihren Vorstellungen entspricht. Mehrfach wurde der Begriff „Omni-Channel“ auch als „alter Wein in neuen Schläuchen“ oder Modebegriff bezeichnet und die Abgrenzungserfordernis zur Cross- und Multi-Channel-Perspektive kritisch hinterfragt. Wichtig sei, gemäß der Mehrheit der Befragten, dass ein Unternehmen den Begriff für sich selbst anhand der wesentlichen Aspekte definiert, und dass alle innerhalb der Organisation diese Perspektive inhaltlich nachvollziehen können.

Ein wesentlicher *Treiber für Omni-Channel-Retailing* sind die sich verändernden Anforderungen der Konsumentinnen und Konsumenten. Die Mehrheit der Befragten verwies darauf, dass das Anspruchsniveau gegenüber dem Einzelhandel stark gestiegen sei. Dieser Anstieg sei vor allem anbietergetrieben, da die Kundinnen und Kunden für beinahe jeden Wunsch heutzutage ein Unternehmen fänden, welches ihnen diesen erfüllt. Ein Befragter

weist darauf hin, dass insbesondere innovative Großunternehmen wie Google, Amazon, Facebook und Apple hier die Anspruchsniveaus von Kundinnen und Kunden maßgeblich beeinflussen. Auch adaptierten die Kundinnen und Kunden Erfahrungen aus den Online-Handelskanälen auf die stationären Kanäle. Daher erwarteten die Kundinnen und Kunden heute eine deutlich größere Sortimentsbreite und -tiefe. Gleichzeitig seien auch die Anforderungen an die Geschwindigkeit und Einfachheit des Einkaufs gestiegen. In dem Zusammenhang wurde wiederholt angemerkt, dass die Bereitschaft für diese Ansprüche einen Mehrpreis zu bezahlen jedoch sehr klein sei, was eine Herausforderung für die Handelsunternehmen darstelle. Eine erhöhte Bedeutung für Omni-Channel-Handelsaktivitäten wurde auch auf irreversible gesellschaftliche und demografische Entwicklungen zurückgeführt. So hätten jüngere Käuferschichten heute andere Erwartungen an die Einzelhandelsunternehmen, und Konsumentinnen und Konsumenten seien heute nicht mehr bereit, so viel Zeit ins Einkaufen zu investieren, wie dies früher der Fall war. Auch informierten sich die Kundinnen und Kunden vor einem Einkauf deutlich stärker und beachteten dabei auch Bewertungsportale, was die Anforderung an die stationäre Beratung stark erhöht habe. Auf der technischen Seite wurden als Treiber in Richtung Omni-Channel-Retailing von beinahe allen Befragten das Smartphone und das Mobile Internet genannt. In diesem Kontext wurde durch einen Befragten angemerkt, dass dieser Bereich zwar im Detailhandel stark in Bewegung sei, aber den vorhandenen Möglichkeiten immer noch hinterherhinke. Die immer höhere Leistungsfähigkeit der Smartphones, verbunden mit den immer höheren Bandbreiten des mobilen Internets, ermöglichten gemäß der Befragten auch neue Konzepte auf der technischen Seite wie Augmented Reality. Auch seien Konsumentinnen und Konsumenten immer mehr always-on, was deren Konsumverhalten verändert habe. Dies generiere auch immer mehr Daten, welche von den Unternehmen ausgewertet werden könnten (Big Data), um die Kundinnen und Kunden noch besser zu verstehen, und sich anzupassen. Durch die immer stärkere Verbreitung von Sozialen Netzwerken würden sich Nutzerinnen und Nutzer auch immer stärker kommunikativ online bewegen. Als weiteren Treiber für das Omni-Channel-Retailing sehen viele Befragte immer neue Möglichkeiten im Bereich der letzten Meile bei der Auslieferung von Produkten an Kundinnen und Kunden.

Bei der Frage nach einer *Grundbewertung von Omni-Channel Retailing* für den Non-Food-Detailhandel sahen beinahe alle Befragten die Vorteile als überwiegend gegenüber potenziellen Nachteilen. Als zentraler positiver Aspekt wurde vor allem die Intensivierung der Beziehungen zu den Kundinnen und Kunden angeführt. Hauptnachteil seien die sehr hohen Kosten und Investitionen, welche Omni-Channel-Retailing mit sich bringt. Hervorgehoben wurde dabei auch die Tatsache, dass man hierbei vermehrt ausländische Konkurrenten habe, welche sehr finanzkräftig seien und ihre Konzepte wesentlich stärker skalieren könnten, als dies Schweizer Unternehmen möglich sei. Als weiterer Nachteil wurde die Komplexität des Themas angeführt, etwa weil man sich als Unternehmen reorganisieren müsse und andere Kompetenzen notwendig seien, was auch die Jobprofile verändere. Omni-Channel-Retailing erfordert aus Sicht der Befragten auch einen Kulturwandel, was für viele Unternehmen eine Herausforderung sei. Als weitere potenziell

schwierige Aspekte des Omni-Channel-Retailings wurden die erhöhte Preistransparenz, der daraus resultierende Margendruck und ein eventuell zu starker Fokus auf die Onlinekanäle genannt.

Strategische Verortung von Omni-Channel-Retailing

Alle befragten Personen sind der Ansicht, dass die *Verantwortung für eine Omni-Channel-Strategie* in der obersten Führungsebene anzusiedeln sei. Der Geschäftsführer und das gesamte Topmanagement müssten eine Omni-Channel-Strategie mittragen, damit diese erfolgreich sein könne. Es wurde mehrfach erwähnt, dass eine Omni-Channel-Strategie nicht funktionieren könne, wenn lediglich ein eigens dafür abgestelltes Mitglied der Geschäftsleitung für den Erfolg verantwortlich sei. Dies läge auch daran, dass eine Omni-Channel-Strategie alle Bereiche eines Unternehmens durchdringe und weil ein kultureller Wandel notwendig sei, der nur so gelingen könne. Ein Befragter bezeichnet eine Omni-Channel-Strategie gar als „absolute strategische Schlüsselfrage“.

Unter den Befragten herrschte breiter Konsens, dass eine Omni-Channel-Strategie *sämtliche Unternehmensbereiche* betrifft. Die besondere Bedeutung des Verkaufs wurde dabei betont. Im Verkauf müsse ein Silo-Denken verhindert werden. Ferner sei das Marketing von großer Bedeutung, welches die allenfalls neuen Kanäle betreiben und verzahnen müsse. Die neuen Omni-Channel-Konzepte veränderten die Anforderungen an die Logistik, sowohl die Produktbereitstellung, als auch die Retourenlogistik. Der Beschaffungsbereich sei vor allem im Stammdatenmanagement, aber auch im Produktmanagement gefordert. Die Personalabteilung sei ebenfalls stark betroffen, da sich in einer Omni-Channel-Welt die Anforderungen an die Mitarbeitenden spürbar veränderten und somit Auswirkungen auf Rekrutierungsprozesse und die innerbetriebliche Ausbildung habe. Auch stelle eine Omni-Channel-Strategie die Rechtsabteilung vor neue Herausforderungen, die es im klassisch stationären Einzelhandel bisher nicht gab. Eine Schlüsselrolle für eine erfolgreiche Implementierung von Omni-Channel-Strategien kommt gemäss der Befragten dem IT-Bereich zu, welcher stark gefordert sei, um bestehende Systeme zu integrieren und die neuen Prozesse abzubilden. Aber auch der Kundendienst bekomme eine andere Rolle, die es zu bewältigen gelte, um den Kundinnen und Kunden eine gute Customer Experience im neuen Setting zu ermöglichen.

Bei der Frage, was die relevanten *Faktoren bei der Omni-Channel-Strategieauswahl* sind, wurden stark unterschiedliche Antworten gegeben. Als möglicher Ausgangspunkt für die Strategiewahl wurde eine konsequente Kundenorientierung genannt, also die Frage welches Problem man für die Kundinnen und Kunden lösen möchte, und was deren Bedürfnisse sind. Daraus sei abzuleiten, was man nun anbieten wolle, und wie das möglich gemacht werden könne. Außerdem wurde auf die Konkurrenzaktivitäten als sehr relevanter Faktor für die Strategiewahl verwiesen. Was die Auswahl der heranzuziehenden Omni-Channel-Konzepte und -Kanäle angeht, wurden die Art und Größe der Produkte, deren Preis und wie beratungsintensiv diese sind als bestimmende Faktoren genannt. Die finanziellen Möglichkeiten wurden als einschränkender Faktor der Strategieauswahl angeführt.

Aktuelle Situation im Schweizer Non-Food-Einzelhandel

Zu den aktuell konkret *etablierten Elementen von Omni-Channel-Strategien* erfolgten in der Gesamtheit zwar viele Nennungen, einzelne Komponenten wurden aber oftmals nur von einer bis zwei der befragten Personen erwähnt. Genannt wurden Tablets in den Verkaufsstellen, eine verlängerte Ladentheke, Live-Videoberatung, QR-Codes auf Produkten oder im Store um auf den Online-Kanal zu verweisen, Click & Collect, respektive Click & Reserve, Online-Retouren in der Verkaufsstelle abwickeln, Standortsuche auf der Homepage, Öffnungszeiten auf der Homepage, ein Regalfinder, der einem hilft, in einer Filiale ein Produkt zu finden sowie die Online-Bestandsanzeige.

Darauf angesprochen, wo die *Schweiz* derzeit in Bezug auf Omni-Channel-Retailing im Vergleich zum Ausland stehe, gingen die Meinungen der Befragten auseinander. Während die Mehrheit zwar der Ansicht war, dass man auf einem guten Niveau sei, gab eine Minderheit auch an, dass man noch nicht so fortgeschritten sei wie das Ausland. Ein Befragter stufte die Schweiz als durchschnittlich ein. Man habe keine First-Mover in diesem Bereich, sei aber gut im Aufgreifen von Trends aus dem Ausland. Viele der Befragten gaben an, dass die Schweiz davon geprägt sei, dass große Online-Player wie Amazon keinen direkten Markteintritt vornähmen. Das führe zu einem geringeren Wettbewerb, und die Schweizer Anbieter hätten und haben dadurch mehr Zeit sich zu entwickeln. Die zusätzliche Zeit ermögliche es den Anbietern auch, Geschäftsmodelle nicht nur als Reaktion übereilt anzupassen, sondern diese so weiterzuentwickeln, dass diese profitabel sind. Der geringere Leidensdruck ginge aber auch mit einem geringeren Innovationsdruck im Schweizer Non-Food-Einzelhandel einher, was langfristig problematisch werden könnte. Gemäß der Befragten ist in der Schweiz im E-Commerce eine Dominanz gewisser Anbieter festzustellen, namentlich wurde insbesondere Digitec Galaxus genannt. Auch sei der Schweizer Detailhandel stark davon geprägt, dass mit den beiden Genossenschaften Migros und Coop zwei Anbieter den Markt in gewissen Bereichen dominieren. Positiv daran sei, dass diese aufgrund ihrer Rechtsform ihre Gewinne reinvestieren, unter anderem in impulsgebende innovative Geschäftsmodelle. Als einschränkender Faktor für Omni-Channel-Strategien in der Schweiz wurde die fehlende Anbietervielfalt in der Logistik genannt, da zwei Unternehmen den Markt beherrschen, und so den Händlern wenig Raum für eine wirkliche Abhebung gegenüber der Konkurrenz in diesem Bereich lassen. Positiv hervorgehoben wurden die fortschrittlichen technologischen Rahmenbedingungen, die in der Schweiz mit einem sehr gut verfügbaren Internet vorherrschen. Damit einher gingen technisch affine Konsumentinnen und Konsumenten, die darüber hinaus mit hoher Kaufkraft ausgestattet sind.

Zukünftige Entwicklungen im Schweizer Non-Food-Detailhandel

Auf die zukünftige *Entwicklung im Schweizer Non-Food Detailhandel* angesprochen, sind sich alle befragten Expertinnen und Experten einig, dass der Online-Anteil am Gesamtumsatz weiter stark zunehmen wird, obwohl das Tempo je nach Segment unterschiedlich sei. Man geht von einer weiteren Konzentration, respektive Polarisierung der

Anbieter aus, sodass am Ende des Entwicklungsprozesses vermutlich vor allem noch Großunternehmen und Nischenplayer existieren würden, während es mittlere Unternehmen zukünftig schwer haben dürften. Der Wettbewerb wird laut der Befragten voraussichtlich weiter stark zunehmen, auch für die Online Pure Player. Gleichzeitig sei mit einer steigenden Relevanz von Online-Marktplätzen zu rechnen. Das sei für Non-Food-Händler eine starke Herausforderung, da diese auf diesen Markt-Plattformen nur auf das Produkt reduziert würden. Generell dürfte der Kundenzugang durch den intensiveren Wettbewerb teurer werden, gerade im Online-Bereich, wo zum Beispiel Google mit Google Ads derzeit sehr stark sei. Es wäre aus Sicht der Befragten auch möglich, dass vermehrt Online Pure-Player den Zugang zum stationären Markt suchten. Nahezu alle Befragten erwarten eine starke Reduktion der stationären Verkaufsflächen. Dies habe unter anderem damit zu tun, dass der stationäre Handel im Non-Food-Bereich seine Aufgabenstellung wechsle. Seine Vorteile lägen zukünftig vermehrt im Erlebnis, das dem Kunden geboten werde und in der Face-to-Face-Beratung. Es würden deshalb in der Zukunft weniger Produkte auf weniger, aber attraktiverer Fläche angeboten, während das volle Sortiment zum Beispiel über eine verlängerte Ladentheke verfügbar sei, oder die Produkte den Kunden direkt nach Hause geliefert würden. Flächen, die wegfallen, würden künftig wohl auch vermehrt für Angebote der Gastronomie oder andere Dienstleistungen genutzt. Es wird seitens der Expertinnen und Experten davon ausgegangen, dass die Logistik starke Fortschritte machen wird, und dadurch neue Distributionskonzepte möglich werden. Gerade für die letzte Meile werden innovative Konzepte für eine Lieferung am selben Tag oder noch schneller erwartet. Dazu komme auch, dass es immer besser möglich werden wird, die Kundendaten zu nutzen.

Hinsichtlich neuer *Entwicklungen im Omni-Channel-Retailing der Zukunft*, wurde eine Vielzahl von Möglichkeiten genannt, welche mehrheitlich technologiegetrieben sind. Es wurden Online-Terminvereinbarungen, Location Based Services und Artificial Intelligence als potenzielle Entwicklungsfelder genannt. Aber auch die verlängerte Ladentheke dürfte sich stark weiterentwickeln. Auch wird mit neuen Ansätzen im Kontext der Sharing Economy gerechnet. Erneut wurde auf potenziell neue Logistikkonzepte hingewiesen, die vor allem für die Auslieferung auf der letzten Meile in urbanen Gebieten wirksam werden dürften.

In Verbindung mit der generell wachsenden Bedeutung von Online-Aktivitäten gewinnen gemäß der Befragten auch Online-Kanäle weiter an Relevanz, sowohl für den Vertrieb als auch in der Kommunikation. Der Trend zu mobilen Endgeräten, speziell dem Smartphone, werde sich voraussichtlich weiter akzentuieren. Auch dürfte Social Media in der Kommunikation weiter an Bedeutung gewinnen, und zwar sowohl als Vertriebs-, als auch als Kommunikationskanal. Aber auch Apps hätten noch viele ungenutzte Potenziale, gerade im Zusammenhang mit neuen Technologien wie Location Based Services, respektive kontextbezogener Interaktion mit den Kundinnen und Kunden. Die Expertinnen und Experten gehen davon aus, dass die Kommunikationskanäle zukünftig grundsätzlich personalisierter sein werden, z. B. in Form individualisierter Newsletter. Stationäre Kanäle wer-

den sich voraussichtlich stärker zu Showrooms entwickeln, die sich über besondere Kundenerlebnisse und persönliche Beratung profilieren müssten.

Voraussetzungen für erfolgreiche Omni-Channel-Strategien

Hinsichtlich der Voraussetzungen, die Unternehmen aufweisen müssen, damit eine Omni-Channel-Strategie erfolgreich ist, wurden von den befragten Personen eine Reihe von Aspekten genannt, die den Gestaltungsfeldern Strategie, Organisation und Kompetenzen zugeordnet werden können. Einige Grundvoraussetzung sollten stets gegeben sein: Zum einen eine hohe Finanzkraft, verbunden mit einer entsprechenden Investitionsbereitschaft. Auch sollte ein Unternehmen eine kritische Größe überschreiten, da nur so die Skalierbarkeit von Omni-Channel-Aktivitäten gegeben sei. Gegebenenfalls sei auch die Bereitschaft eines Unternehmens erforderlich, kurzfristig seine Profitabilität aufgrund der hohen Implementierungskosten zu senken, um zu einem späteren Zeitpunkt Erfolg zu haben. Die Verfügbarkeit der erforderlichen Digitalisierungs- und Projektmanagementkompetenzen zur Umsetzung von Omni-Channel-Strategien wird als zwingend betrachtet.

Die erfolgreiche Umsetzung einer Omni-Channel-Strategie hängt laut einigen Befragten wesentlich auch davon ab, dass die Strategie durch die Geschäftsführung und das Topmanagement getragen wird. Ferner sei es wichtig, dass im Strategieprozess die Analyse der Kundinnen und Kunden und deren Bedürfnisse eine genug hohe Gewichtung erhalte, damit nur Angebote kreiert würden, welche deren Anforderungen erfüllten. Dabei seien die Bedürfnisse je nach Marktsegment und Produkt sehr unterschiedlich. Diese „Selbstverständlichkeit“ werde oftmals schon heute nicht genügend berücksichtigt. Wesentlicher Bestandteil der Strategieumsetzung sei eine stimmige Unternehmenskultur, eine moderne Fehlerkultur und die Verankerung der Perspektive einer lernenden Organisation. In dem Zusammenhang sei es auch wichtig, dass die Omni-Channel-Strategie durchgängig und intensiv kommuniziert werde, um den Change-Prozess so erfolgreich wie möglich zu gestalten. Auch sollten der Planungshorizont und die Überwachungssysteme so ausgestaltet werden, dass die Strategie laufend den Entwicklungen der Kundenbedürfnisse und der Technologie im Sinne von Agilität angepasst werden könnten. Bezüglich der Organisation des Unternehmens wurde von den Befragten als Erfolgsvoraussetzung genannt, dass neben der Ablauforganisation auch die Aufbauorganisation angepasst werde. Speziell müsse dafür gesorgt werden, dass keine Konkurrenz zwischen den Kanälen aufkomme. Dasselbe gelte auch für das Incentivierungssystem des Unternehmens. Verantwortlichkeiten für die Omni-Channel-Strategie müssten innerhalb der Organisation so geregelt werden, dass diese hoch genug angesiedelt und breit abgestützt seien. In technischer Hinsicht hoben die Befragten auf verfügbare erforderliche IT-Systeme, die digitale Produktabbildung und damit verbunden die kundenorientierte Produktstammdatenpflege und -nutzung ab.

Empfehlungen zur Entwicklung und Umsetzung von Omni-Channel-Strategien

Konkrete Handlungsempfehlungen stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit den identifizierten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Omni-Channel-Strategie. Darüber

hinaus wurde seitens der Befragten nochmals bekräftigt, dass es für die Ausgestaltung einer Omni-Channel-Strategie elementar ist, die Kundenbedürfnisse zu verstehen. Damit einher ginge eine fortwährende, aktive Marktbeobachtung, um Trends frühzeitig aufzunehmen. Einer der Befragten hob zudem hervor, dass stationäre Einzelhändler nicht versuchen sollten, Online Pure-Player in ihrem Feld zu schlagen, sondern es elementar sei, dass man die eigenen Assets wie Kundennähe oder Beratung in die Strategie einbaue. Wiederholt erwähnt wurde, dass Unternehmen grundsätzlich bereit sein müssten, in das Omni-Channel-Retailing und die Digitalisierung des Unternehmens zu investieren. Halberzigkeiten in diesem Bereich würden nicht funktionieren. Man müsse offen und flexibel sein und neue Ideen im Sinne eines Tests schnell zur Umsetzung bringen. Dies müsse nicht zwingend im Alleingang, sondern könne auch über sinnvolle Kooperationen gemeinsam mit anderen Unternehmen wie z. B. Logistikanbietern erfolgen.

7.3.3 Auswirkungen auf das Phasenmodell und Beantwortung der Forschungsfragen

Aus den empirischen Ergebnissen der Bestandsaufnahme im Schweizer Non-Food-Detailhandel und der qualitativen Expert*innenbefragung können keine Aspekte abgeleitet werden, die eine Anpassung im Grundaufbau des illustrierten Phasenmodells nahelegen. Vereinzelt können jedoch die Erkenntnisse bei der konkreten Ausgestaltung der Phasen hilfreich sein. Viele der in der Befragung gewonnenen Erkenntnisse sind ferner in hohem Maße mit den aus der Literaturanalyse abgeleiteten Implikationen für das Modell kompatibel.

Für die Phase der Zielbildung einer Omni-Channel-Strategie kann vor dem Hintergrund der Befragung noch einmal hervorgehoben werden, dass alle involvierten Personen im Unternehmen möglichst ein gleiches Verständnis von Omni-Channel-Retailing mitbringen sollten, und dass die mit der Strategieausarbeitung beauftragten Personen über eine hohe Kompetenz in den Bereichen Projektmanagement und Digitalisierung verfügen sollten. Die Notwendigkeit der Erarbeitung und Verankerung der Omni-Channel-Strategie auf der obersten Führungsebene wurde bestätigt. In der Analysephase der Omni-Channel-Strategie sollte die Analyse mit Bezug auf die identifizierten Erfolgsvoraussetzungen für das eigene Unternehmen und die Konkurrenten durchgeführt und auf dieser Basis das entsprechende SWOT-Profil abgeleitet werden. Bei der Omni-Channel-Strategieauswahl wurde seitens der Expertinnen und Experten die hohe Priorisierung der Kundenzentrierung uneingeschränkt bestätigt. In Bezug auf die nachfolgenden Phasen sind Offenheit, Flexibilität und Agilität zielführende Leitprinzipien für eine fortwährende Anpassungsfähigkeit der Omni-Channel-Strategie.

Abschließend werden die einleitend gestellten Forschungsfragen vor dem Hintergrund der erfolgten konzeptionellen und empirischen Analyse beantwortet.

Wie sind Omni-Channel-Strategien im Rahmen des Strategischen Managements zu verorten, und welchen Einfluss haben diese auf die anderen strategischen Gestaltungsperspektiven?

Omni-Channel-Strategien sind als Gesamtstrategien eines Unternehmens zu betrachten, da mit diesen wettbewerbsprägende strategische Schlüsselfragen für die Schweizer Detailhandelsunternehmen verbunden sind, die alle Bereiche eines Unternehmens betreffen, und nur so der zur erfolgreichen Implementierung notwendige Kulturwechsel möglich ist. Omni-Channel-Strategien sollten deshalb auf der höchsten Managementebene erarbeitet und vertreten werden. Omni-Channel-Strategien betreffen somit sämtliche Bereiche eines Unternehmens. Aus ihnen resultieren andere und teilweise völlig neue Kompetenzbedarfe in den Bereichen Führung, Marketing, Verkauf, Kundendienst, Logistik, Personalwesen, IT und Recht.

Welche Omni-Channel-Strategien setzen sich aktuell im Non-Food-Einzelhandel in der Schweiz durch und weshalb (Voraussetzungen/Erfolgsfaktoren)?

Wesentliche Komponenten aktuell und zukünftig relevanter Omni-Channel-Strategien sind Tablets in den Verkaufsstellen, eine verlängerte Ladentheke, Live-Videoberatung, QR-Codes auf Produkten oder im Store, um auf den Online-Kanal zu verweisen, Click & Collect, respektive Click & Reserve, Online-Retouren in der Verkaufsstelle abwickeln, Standortsuche auf der Homepage, Öffnungszeiten auf der Homepage, ein Regalfinder, der einem hilft in einer Filiale ein Produkt zu finden sowie die Online-Bestandsanzeige. Marktsegmente, die stärker von der Verschiebung der Umsätze in den E-Commerce betroffen sind, sind im Omni-Channel-Retailing in der Schweiz weiter fortgeschritten. Weniger weit entwickelte Omni-Channel-Strategien sind im Schweizer Non-Food-Einzelhandel in Segmenten anzutreffen, in denen die persönliche Beratung oder das physische Erlebnis besonders im Vordergrund stehen. Als Voraussetzungen für eine erfolgreiche Strategieimplementierung konnten folgende Faktoren identifiziert werden: Eine hohe Finanzkraft und Investitionsbereitschaft, das Überschreiten einer kritischen Unternehmensgröße, hohe Kompetenzen im Unternehmen bezüglich Digitalisierung und Projektmanagement, das Tragen der Strategie durch die oberste Führungsebene, eine hohe Kundenzentriertheit der Strategie, eine stimmige Unternehmenskultur, eine durchgängige Kommunikation der Strategie, eine auf die Strategie hin angepasste Aufbau- und Ablauforganisation, ein kompatibles Incentivierungssystem, das kein Silodenken zwischen den Kanälen fördert, stimmige IT-Systeme, welche eine gute Customer Experience ermöglichen, ein professionelles Stammdatenmanagement, die intensive Nutzung von Kundendaten sowie eine generell flexible und agile Grundhaltung.

Welche Omni-Channel-Strategien könnten künftig im Kontext der technologischen und marktspezifischen Veränderungen in der Schweiz an Relevanz gewinnen?

Es ist davon auszugehen, dass die Online-Kanäle weiter an Bedeutung gewinnen werden, und die stationären Kanäle im Schweizer Non-Food-Einzelhandel sich deutlich verändern werden. Neue Technologien ermöglichen ein besseres Verzahnen der Kanäle. Konkret können für den Online-Bereich folgende Trends eruiert werden: Direct to Customer-Verkauf, steigende Relevanz von Marktplätzen, Internationalisierung des Wettbewerbs, steigende Relevanz von Social Media und neue Konzepte im Bereich der letzten Meile. Stationär ist davon auszugehen, dass die Emotionalisierung des Einkaufserlebnisses wichtiger wird, die Flächen weiter reduziert und funktional neu ausgerichtet werden, dass Con-

venience wichtiger wird und die Sharing Economy vermehrt auch im Non-Food-Detailhandel Eingang findet. Ferner dürfte das Auswerten von Kundendaten (Big Data) deutlich an Relevanz gewinnen und neue Mobile-Konzepte dürften weitere Perspektiven für das Omni-Channel-Retailing ermöglichen.

Lassen sich generelle Empfehlungen für die Ausgestaltung und Umsetzung von Omni-Channel-Strategien im Non-Food-Einzelhandel in der Schweiz ableiten?

Generelle Empfehlungen, die für alle Unternehmen gleichermaßen greifen, lassen sich nur bedingt ableiten, da im Schweizer Non-Food-Handel teils große Unterschiede herrschen, was die Größe der Unternehmen, aber auch deren Angebote angeht. Was für ein kleines Unternehmen im Bekleidungssegment gilt, gilt nicht für das Großunternehmen im Bereich Consumer Electronics. Vor dem Hintergrund der identifizierten Marktentwicklungen scheinen jedoch für alle Non-Food-Einzelhandelsunternehmen der Schweiz eine Auseinandersetzung mit der Omni-Channel-Thematik auf strategischer Ebene und die Prüfung von Optionen für eine individuelle Omni-Channel-Strategie zwingend. Das konzipierte einfache Phasenmodell kann dabei eine Hilfestellung geben.

7.4 Fazit und Ausblick

Der Schweizer Non-Food-Detailhandel hat grundsätzlich eine gute Ausgangslage, die Herausforderungen der Zukunft zu bewältigen, da große Marktplätze in diesem Land noch nicht gleich präsent sind wie in anderen Ländern. Dies ermöglicht es, dem hiesigen Einzelhandel Omni-Channel-Strategien so zu erarbeiten, dass diese auch profitabel sind. Das spiegelt sich auch darin wider, dass neue Omni-Channel-Konzepte und -Ideen selten ihren Ursprung in der Schweiz haben, sondern aus dem Ausland kommen. Die starke Prägung des Schweizer Detailhandels durch die beiden großen Genossenschaften Migros und Coop und die Dominanz des Paketmarkts durch zwei Anbieter verstärken diese Tendenz. Die im internationalen Vergleich hervorragende technische/digitale Infrastruktur der Schweiz wirkt wiederum sehr erfolgsfördernd für die Umsetzung von Omni-Channel-Strategien. Insgesamt sind also die Voraussetzungen zur Weiterentwicklung des Omni-Channel-Retailing an sich sehr gut, während der Entwicklungsstand zum Zeitpunkt der Analyse im internationalen Vergleich eher durchschnittlich erscheint. Für die Zukunft kann einhergehend mit einer weiteren Konzentration der Anbieterstrukturen und Nischenbildungen in verschiedenen Marktsegmenten eine zunehmende Verbreitung von Omni-Channel-Strategien im Schweizer Non-Food-Detailhandel erwartet werden.

Literatur

- Abts, D., & Müller, W. (2013). *Grundkurs Wirtschaftsinformatik. Eine kompakte und praxisorientierte Einführung* (8., überarb. u. erw. Aufl.). Springer Vieweg.
- Adler, O. (2019). Retail Outlook 2019. Schweizer Detailhandel im internationalen Wettbewerb. Credit Suisse AG (Hrsg.).

- Adler, O. (2021). Retail Outlook 2021. COVID-19-Pandemie und Schweizer Detailhandel: Gestern, heute, morgen. Credit Suisse AG (Hrsg.).
- Alexander, B., & Blazquez Cano, M. (2019). Futurising the physical store in the omnichannel retail environment. In W. Piotrowicz & R. Cuthbertson (Hrsg.), *Exploring omnichannel retailing. Common expectations and diverse realities* (S. 197–223). Springer.
- Bachrach, D. G., Ogilvie, J., Rapp, A., & Calamusa, J., IV. (2016). *More than a showroom. Strategies for winning back online shoppers*. Palgrave Macmillan.
- Banker, S. (2020). Last mile deliveries: Complex, costly, and critical. *Forbes*, 26.08.2020. <https://www.forbes.com/sites/stevebanker/2020/08/26/last-mile-deliveries-complex-costly-and-critical/?sh=2a6a1cc5723c>. Zugegriffen am 15.05.2021.
- Bea, F. X., & Haas, J. (2017). *Strategisches Management* (9., überarb. Aufl.). UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Böing, C. (2001). *Erfolgsfaktoren im Business-to-Consumer-E-Commerce*. Gabler.
- Brill, A. (2018). Wege aus der Multichannel-Falle. In I. Böckenholt, A. Mehn, & A. Westermann (Hrsg.), *Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz. Innovatives Retail-Marketing mit mehrdimensionalen Vertriebs- und Kommunikationskanälen* (S. 359–371). Springer Gabler.
- Chaffey, D. (2007). *E-business and e-commerce management. Strategy, implementation, and practice* (3. Aufl.). FT Prentice Hall.
- Chen, Y., Cheung, C. M. K., & Tan, C.-W. (2018). Omnichannel business research: Opportunities and challenges. *Decision Support Systems*, 109(May), 1–4.
- Deges, F. (2020). *Grundlagen des E-Commerce. Strategien, Modelle, Instrumente*. Springer Fachmedien.
- Erner, M., & Hammer, S. (2019). Strategisches Management 4.0. In M. Erner (Hrsg.), *Management 4.0 – Unternehmensführung im digitalen Zeitalter* (S. 123–170). Springer Gabler.
- Esch, F.-R., & Knörle, C. (2015). Omni-Channel-Strategien durch Customer-Touchpoint-Management erfolgreich realisieren. In L. Binckebanck & R. Elste (Hrsg.), *Digitalisierung im Vertrieb. Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen* (S. 123–137). Springer Fachmedien.
- Gallino, S., & Moreno, A. (2019). Operations in an omnichannel world: Introduction. In S. Gallino & A. Moreno (Hrsg.), *Operations in an omnichannel world* (Springer series in supply chain management, S. 1–11). Springer.
- Gao, F., & Su, X. (2019). New functions of physical stores in the age of omnichannel retailing. In S. Gallino & A. Moreno (Hrsg.), *Operations in an omnichannel world* (Springer series in supply chain management, S. 35–50). Springer.
- Gauri, D. K., Jindal, R. P., Ratchford, B., Fox, E., Bhatnagar, A., & Pandey, A. (2021). Evolution of retail formats: Past, present, and future. *Journal of Retailing*, 97(1), 42–61.
- Gizycki, V., & Elias, C. A. (2018). *Omnichannel Branding. Digitalisierung als Basis erlebnis- und beziehungsorientierter Markenführung*. Springer Gabler.
- Goic, M., & Olivares, M. (2019). Omnichannel analytics. In S. Gallino & A. Moreno (Hrsg.), *Operations in an omnichannel world* (Springer series in supply chain management, S. 115–150). Springer.
- Grampp, M., & Zobrist, L. (2018). Es geht um mehr als nur um Punkte! Nutzung und Erfolgsfaktoren von Kundenbindungsprogrammen im Schweizer Detailhandel. Zürich: Deloitte AG. Deloitte AG. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/ch-de-cip-kundenbindung-detailhandel.pdf>. Zugegriffen am 30.01.2023.
- Gronover, S. (2003). *Multi-Channel-Management – Konzepte, Techniken und Fallbeispiele aus dem Retailbereich der Finanzdienstleistungsbranche*. St. Gallen: Universität St. Gallen. <https://www.alexandria.unisg.ch/66013/>. Zugegriffen am 30.01.2023.
- Große Holtforth, D. (2016). *Schlüsselfaktoren im E-Commerce. Innovationen, Skaleneffekte, Daten und Kundenzentrierung*. Springer Fachmedien.

- HANDELSVERBAND.swiss. (2020). ORI Benchmark 2020 für Schweizer Omni-Channel-Händler – HANDELSVERBAND.swiss. <https://handelsverband.swiss/news/ori-benchmark-2020-fuer-schweizer-omni-channel-haendler/>. Zugegriffen am 08.10.2020.
- Haug, K. (2013). Digitale Potenziale für den stationären Handel durch Empfehlungsprozesse, lokale Relevanz und mobile Geräte (SoLoMo). In G. Heinemann, K. Haug, & M. Gehrckens (Hrsg.), *Digitalisierung des Handels mit ePace. Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle und digitale Zeitvorteile* (S. 27–50). Springer Gabler.
- Hehle, F. (2011). *Die Anwendung des Convenience-Konzepts auf den Betriebstyp Vending*. Lang.
- Heinemann, G. (2020). *Der neue Online-Handel. Geschäftsmodelle, Geschäftssysteme und Benchmarks im E-Commerce* (11., überarb. Aufl.). Springer Gabler.
- Hildebrandt, A. (2015). *Methodologie, Methoden, Forschungsdesign. Ein Lehrbuch für fortgeschrittene Studierende der Politikwissenschaft*. Springer VS.
- Hoffmann, A., & Zilch, A. (2000). Unternehmensstrategie nach dem E-Business-Hype. In *Geschäftsziele, Wertschöpfung, Return on Investment*. Galileo Press.
- Hölter, A., & Schmidt-Ross, I. D. (2020). Omni-Channel-Management und Customer Journey. In L. Binckebanck, A.-K. Hölter, & A. Tiffert (Hrsg.), *Führung von Vertriebsorganisationen. Strategie – Koordination – Umsetzung* (2., überarb. u. erw. Aufl., S. 107–123). Springer Fachmedien.
- Hosseini, S., Merz, M., Röglinger, M., & Wenninger, A. (2018). Mindfully going omni-channel: An economic decision model for evaluating omni-channel strategies. *Decision Support Systems*, 109, 74–88.
- Ivanova, N. V. (2021). The future of retail: Innovations and basic trends. In S. I. Ashmarina, I. J. Horák, J. Vrbka, & P. Suler (Hrsg.), *Economic systems in the new era: Stable systems in an unstable world. Innovative Economic Symposium* (S. 157–163). Springer.
- Kleinjohann, M., & Reinecke, V. (2020). *Marketingkommunikation mit der Generation Z. Erfolgsfaktoren für das Marketing mit Digital Natives*. Springer Gabler.
- Kollmann, T. (2013). *Online-Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik in der Net Economy* (2. Aufl.). Verlag W. Kohlhammer.
- Kornmeier, M. (2007). *Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten. Eine Einführung für Wirtschaftswissenschaftler*. Physica-Verlag.
- Kruse Brandão, T., & Wolfram, G. (2018). *Digital Connection. Die bessere Customer Journey mit smarten Technologien – Strategie und Praxisbeispiele*. Springer Fachmedien.
- Lacy, P., Long, J., & Spindler, W. (2020). *The circular economy handbook. Realizing the circular advantage*. Palgrave Macmillan.
- Mehn, A., & Wirtz, V. (2018). Stand der Forschung – Entwicklung von Omnichannel-Strategien als Antwort auf neues Konsumentenverhalten. In I. Böckenholt, A. Mehn, & A. Westermann (Hrsg.), *Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz. Innovatives Retail-Marketing mit mehrdimensionalen Vertriebs- und Kommunikationskanälen* (S. 3–35). Springer Gabler.
- Metzler, T. J. (2018). Taktiken für rentables Cross-Channel Management. Diss. Univ. St. Gallen. St. Gallen: Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen.
- Micha, M. A., & Koppers, S. (2016). Digital Adoption Retail – Hat der Offline-Handel eine Vision? In G. Heinemann, H. M. Gehrckens, U. Wolters, & J. Uly (Hrsg.), *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel. Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital Commerce* (S. 49–78). Springer Gabler.
- O.V. (2021a). Globus zieht sich aus Locarno zurück – 50 Stellen fallen weg. In Suedostschweiz, 18.03.2021. <https://www.suedostschweiz.ch/wirtschaft/2021-03-18/globus-zieht-sich-aus-locarno-zurueck-50-stellen-fallen-weg>. Zugegriffen am 29.01.2023.
- O.V. (2021b). Ex Libris fokussiert noch klarer auf Bücher. In punkt4info News. Online. <https://punkt4.info/social-news/news/ex-libris-fokussiert-noch-klarer-auf-buecher.html>. Zugegriffen am 14.05.2021.

- Popa, I. D., Dabija, D., & Grant, D. B. (2019). Exploring omnichannel retailing differences and preferences among consumer generations. In S. Vaduva, I. Fotea, L. P. Vaduva, & R. Wilt (Hrsg.), *Applied ethics for entrepreneurial success: Recommendations for the developing world. 2018 Griffiths School of Management Annual Conference (GSMAC) on business, entrepreneurship and ethics* (S. 129–146). Springer.
- Preisendörfer, P. (2016). *Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen* (4., überarb. Aufl.). Springer VS (Lehrbuch).
- Riesenhuber, F. (2009). Großzahlige empirische Forschung. In S. Albers, D. Klappe, U. Konradt, A. Walter, & J. Wolf (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung* (3., überarb. u. erw. Aufl., S. 1–16). Gabler.
- Schawel, C., & Billing, F. (2018). *Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers: von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung* (6. Aufl.). Springer Gabler.
- Schieb, J. (2011). Die Geschichte des eCommerce. <https://www.schieb.de/712600/die-geschichte-des-ecommerce>. Zugegriffen am 04.04.2021.
- Sigmund, R., & Thomas-Dingemann, T. (2018). Die Bedeutung des Lieferanten für den Erfolg der Omnichannel-Händler am Beispiel des selektiven Kosmetikmarktes in Deutschland. In I. Böckenholt, A. Mehn, & A. Westermann (Hrsg.), *Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz. Innovatives Retail-Marketing mit mehrdimensionalen Vertriebs- und Kommunikationskanälen* (S. 157–173). Springer Gabler.
- Spanke, M. (2020). *Retail isn't dead. Innovative Erfolgsstrategien für den stationären Handel*. Deutscher Fachverlag GmbH.
- Stallmann, F., & Wegner, U. (2015). *Internationalisierung von E-Commerce-Geschäften. Bausteine, Strategien, Umsetzung*. Springer Gabler.
- Statista. (2021a). eCommerce – Weltweit | Statista Marktprognose. <https://de.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/weltweit?currency=CHF#umsatz>. Zugegriffen am 06.04.2021.
- Statista. (2021b). eCommerce Report 2020 | Statista. <https://de.statista.com/statistik/studie/id/42404/dokument/ecommerce-report/>. Zugegriffen am 06.04.2021.
- Stieninger, M., Auinger, A., & Riedl, R. (2019). Digitale Transformation im stationären Einzelhandel. *Wirtschaftsinformatik und Management*, 11(1), 46–56.
- Stoffel, M. (2020). Das Shoppingcenter der Zukunft ist kein Shopping-Center mehr. In Carpathia Digital Business Blog. <https://blog.carpathia.ch/2020/03/09/das-shoppingcenter-der-zukunft-ist-kein-shopping-center-mehr/>. Zugegriffen am 15.05.2021.
- Tewes, C., & Tewes, S. (2020). Megatrends und digitaler Einfluss. In S. Tewes, B. Niestroj, & C. Tewes (Hrsg.), *Geschäftsmodelle in die Zukunft denken. Erfolgsfaktoren für Branchen, Unternehmen und Veränderer* (S. 21–31). Springer Gabler.
- Thalmann, S. (2020). „Im Detailhandel wird mit ungleich langen Spießern gekämpft“ (2020). In [www.zentralplus.ch](https://www.zentralplus.ch/silvia-thalmann-im-detailhandel-wird-mit-ungleich-langen-spiessen-gekaempft-1925891/), 29.10.2020. <https://www.zentralplus.ch/silvia-thalmann-im-detailhandel-wird-mit-ungleich-langen-spiessen-gekaempft-1925891/>. Zugegriffen am 14.05.2021.
- Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J. K., Liang, T.-P., & Turban, D. C. (2018). *Electronic commerce 2018. A managerial and social networks perspective* (9. Aufl.). Springer International Publishing.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing. Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181.
- Wallström, A., Salehi-Sangari, E., Foster, T., Ek Styvén, M., & Strandberg, C. (2017). Abstract: Managing retail in an omnichannel environment – Consumer behavior, trends, and challenges. In M. Stieler (Hrsg.), *Creating marketing magic and innovative future marketing trends. Proceedings of the 2016 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference. Academy of Marketing Science (AMS)* (S. 243–244). Springer.

- Wölfle, R., & Leimstoll, U. (2021). E-Commerce-Report Schweiz 2020. Digitalisierung im Vertrieb an Konsumenten. In *Eine qualitative Studie aus Sicht der Anbieter* (12. Aufl.). Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), Hochschule für Wirtschaft.
- Zaharia, S. (2013). Integrierte Multi-Channel-Geschäftsmodelle ermöglichen Zeitersparnis beim Einkauf. In G. Heinemann, K. Haug, & M. Gehrckens (Hrsg.), *Digitalisierung des Handels mit ePace. Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle und digitale Zeitvorteile* (S. 123–136). Springer Gabler.
- Zentes, J., Freer, T., & Keßler, D. (2015). Der Einzelhandel der Zukunft. In S. Bartsch & C. Blümelhuber (Hrsg.), *Always Ahead im Marketing. Offensiv, digital, strategisch* (S. 203–215). Springer Gabler.
- Zimmermann, R., & Westermann, A. (2020). Omnichannel-Retailing – Kundenorientierte Verknüpfung der Online- und Offline-Kanäle. In M. Terstiege (Hrsg.), *Digitales Marketing – Erfolgsmodelle aus der Praxis. Konzepte, Instrumente und Strategien im Kontext der Digitalisierung* (S. 3–16). Springer Gabler.

Flurin Bühlmann (M.Sc.) Berufsbegleitendes Masterstudium in Business Administration an der Berner Fachhochschule mit Vertiefung Corporate and Business Development und davor Bachelorstudium in Betriebswirtschaft mit Vertiefung in Finanzmanagement und Controlling an der Fachhochschule Nordwestschweiz. Mehrjährige Tätigkeit im Controlling im Einzelhandel in der Schweiz. Aktuell tätig als regionaler Verkaufsleiter für das Fachformat JUMBO innerhalb der Coop Genossenschaft.

Prof. Dr. Jochen Schellinger Vizerektor Lehre an der Berner Fachhochschule. Davor Professor für Unternehmensführung und Organisation sowie Studiengangsleiter Master of Science in Business Administration mit Vertiefung Corporate/Business Development an der Berner Fachhochschule. Frühere Tätigkeiten im Bankensektor, im Pharmadetailhandel, in der Forschung und in der Automobilindustrie.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

