



E-Commerce (B2C)
White Paper
Positionspapier GS1 Schweiz



Zusammen Werte schaffen



7 612345 002071 >

GS1 Schweiz

GS1 Schweiz ist die Kompetenzplattform für nachhaltige Wertschöpfung auf der Basis optimierter Waren- und Informationsflüsse.

Als Fachverband mit rund 5000 Mitgliedsunternehmen vernetzt GS1 Schweiz Beteiligte, fördert die Kollaboration und vermittelt Kompetenz in Wertschöpfungsnetzwerken. Globale GS1 Standards und Prozessmodelle ermöglichen die Gestaltung effizienter Wertschöpfungsketten.

Praxisorientierte Weiterbildung, Fachpublikationen sowie Veranstaltungen zum Erfahrungs- und Wissensaustausch sind weitere zentrale Tätigkeitsfelder.

GS1 Schweiz ist Mitglied von GS1 Global, von Efficient Consumer Response Europe und der European Logistics Association.

Widerruf

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

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

Inhaltsverzeichnis

1. Management Summary	4
2. Einleitung	5
3. Begrifflichkeiten	6
3.1. <i>E-Business</i>	6
3.2. <i>E-Commerce</i>	6
3.3. <i>Mobile Commerce</i>	6
4. Formen und Akteure des Online-Handels	8
5. Einfluss des E-Commerce auf die Supply Chain und Demand Side Funktionen des Handels	12
5.1. <i>Sortimentsgestaltung</i>	12
5.2. <i>Kundenberatung</i>	13
5.3. <i>Zahlungsabwicklung</i>	13
5.4. <i>Physische Distribution</i>	13
5.5. <i>Serviceleistungen</i>	15
6. Einfluss des E-Commerce auf das Kundenverhalten im Handel	16
7. Ableitung der Handlungsfelder für GS1 Schweiz	18
7.1. <i>Cross Channel Logistik</i>	18
7.2. <i>Letzte Meile</i>	19
7.3. <i>Category Management</i>	20
7.4. <i>Trusted Source of Data</i>	21
7.5. <i>Retouren</i>	22
8. Fazit	23
9. Glossar	24
10. Massgebliche Quellen	25
11. Abbildungsverzeichnis	26
Impressum	27

1. Management Summary

Der Handel von Waren und Dienstleistungen erlebt durch das Internet eine grundsätzliche Veränderung. So führt E-Commerce zu deutlich tieferen Markteintrittsbarrieren, was sowohl veränderte Geschäftsmodelle als auch neue Wettbewerber hervorbringt. Die ortsungebundene Bearbeitung von Märkten ist Realität und so bearbeiten vermehrt auch globale Anbieter den Schweizer Markt, welche lokal gar nicht mit Niederlassungen vertreten sind. Das Internet bringt jedoch nicht nur neue Wettbewerber und Geschäftsmodelle hervor, sondern führt auch zu Veränderungen in der Wertschöpfungskette des Handels, welche wesentlich tiefgreifender sind: Die Entwicklungen in den letzten Jahren haben dazu geführt, dass die einzelnen Wertschöpfungsfunktionen des Handels physische Distribution, Sortimentsgestaltung, Kundenberatung, Zahlungsabwicklung, Serviceleistungen weitgehend voneinander entkoppelt werden können. Während das Internet ursprünglich lediglich für Produkt- und Preistransparenz sorgte, können inzwischen sämtliche Wertschöpfungsfunktionen vom Handel entkoppelt und von Spezialisten oder den Konsumenten selbst übernommen werden.

Neben den direkten Auswirkungen des Internets auf die Wertschöpfungsfunktionen des Handels, hat das Internet zusätzlich zu grossen Veränderungen im Kaufprozess der Kunden geführt. Das Verhalten der Kunden trägt somit ebenfalls dazu bei, dass der Handel einem dauerhaften Wandel unterworfen ist. Der klassische Kaufprozess hat sich dahingehend verändert, dass im Internet jedes beliebige Produkt relativ schnell und unkompliziert beschafft werden kann und umfangreiche Informationen zur Unterstützung des Kaufaktes zur Verfügung stehen. Die Produktauswahl wird durch detaillierte Produktinformationen, Testberichte und Kundenbewertungen tendenziell systematischer unterstützt als dies bei einer Beratung durch den Händler im stationären Kanal möglich ist.

Sowohl für die Handelsunternehmen als auch für die Kunden stellt das Internet folglich nicht nur einen neuen Absatz- bzw. Einkaufskanal dar, sondern definiert den gesamten Handel neu. Das starre System bestehend aus Herstellern, Händlern und Konsumenten gerät zunehmend unter Druck. Das Internet trägt massgeblich zu diesem Wandel bei, indem es einerseits Innovationen bei einzelnen Wertschöpfungsfunktionen

ermöglicht und andererseits die Möglichkeiten zur Spezialisierung und Arbeitsteilung wesentlich erweitert. Ursprünglich zusammengehörende Wertschöpfungsfunktionen können so entbündelt und teilweise neu kombiniert werden. Heute besteht die grosse Herausforderung bzw. Chance für Händler, Hersteller und Dienstleister deshalb darin, ihr eigenes Set an Wertschöpfungsfunktionen zu definieren. Diese Handelskonzepte können sich aus einer Mischung zwischen standardisierten und innovativen Wertschöpfungsfunktionen zusammensetzen, wodurch sich zahlreiche Varianten ergeben. Wichtig dabei ist, dass der Internet-Kanal von den Händlern nicht nur als ein weiterer Vertriebskanal betrachtet wird: Das gewählte Handelskonzept muss den Konsumenten einen wirklichen, längerfristigen Mehrwert bieten.

GS1 Schweiz als Kompetenzplattform für optimierte Waren- und Informationsflüsse hat zum Ziel, die Wertschöpfungsketten mit globalen GS1 Standards und Prozessen möglichst effizient zu gestalten. Die Veränderungen in der Supply Chain des Handels sind für GS1 Schweiz insbesondere deshalb von Bedeutung, als dass sich daraus Konsequenzen für die Standards und Lösungen ergeben, welche die operative Umsetzung der Wertschöpfungsfunktionen unterstützen. Durch die Entkoppelung der einzelnen Wertschöpfungsfunktionen des Handels ist es umso wichtiger, dass einheitliche Standards und Lösungen vorhanden sind. Nur dank einheitlicher Standards und Lösungen ist es möglich, die Wertschöpfungsfunktionen flexibel zu kombinieren, so dass neue, innovative Handelskonzepte entstehen können. Zu diesem Zweck wird GS1 Schweiz in den kommenden Jahren Handbücher, Empfehlungen und Instrumente entwickeln, welche den Besonderheiten und aktuellen Entwicklungen im E-Commerce Rechnung tragen. GS1 Schweiz wird sich dabei insbesondere mit Themen im Zusammenhang mit der physischen Distribution (Cross Channel Logistik und letzte Meile), der Sortimentsgestaltung (Category Management), der gesicherten Kundeninformation (Trusted Source of Data) und den Serviceleistungen (Retouren) auseinandersetzen. Das Ziel ist es, den Marktteilnehmern auch im Zeitalter von E-Commerce mit geeigneten Lösungen und Umsetzungssupport zur Seite stehen, um mittels einheitlicher GS1 Standards die Prozessmodelle entlang der Supply Chain zu automatisieren und zu vereinfachen.

2. Einleitung

Nicht selten wird im Zusammenhang mit E-Commerce festgestellt, dass die Konsumenten technisch aufgerüstet haben. Gemäss der Studie «Future Value Chain 2020» wird sich diese Entwicklung in den kommenden Jahren sogar noch verstärken. Die Konsumenten werden noch besser informiert sein und sich eine klare Meinung bezüglich der Produkte und Dienstleistungen bilden, welche sie beziehen wollen. Dies stellt die Unternehmen vor grosse Herausforderungen. Die gute Nachricht ist gemäss der Studie jedoch, dass bezüglich der Technologien auf der Unternehmensseite eine ähnliche Entwicklung stattfindet wie auf der Konsumentenseite. Auch die Unternehmen profitieren von den neuen Technologien und können sich diese zu Nutze machen, um mit den Konsumenten in einen Dialog zu treten. Die technologische Ausrüstung findet folglich sowohl auf der Konsumenten- als auch auf der Unternehmensseite statt.

Das Ziel des E-Commerce White Papers von GS1 Schweiz ist es, das Thema E-Commerce aus einer Business-to-Consumer (B2C) Perspektive zu beleuchten: Welche neuen Handelskonzepte haben sich durchgesetzt? Welchen Einfluss haben die neuen Technologien auf die Supply Chain des Handels und das Kundenverhalten? Wo zeichnet sich ein Handlungsbedarf für GS1 Schweiz ab, um mit Standards und Lösungen die damit verbundenen Supply Chain Prozesse zu optimieren? Um Antworten auf diese Fragen zu finden, wird zunächst ein klares Verständnis vom Begriff E-Commerce geschaffen und es wird eine Abgrenzung gegenüber anderen, verwandten Begrifflichkeiten vorgenommen. Es folgt ein Beschrieb der Formen des Online-Handels, welche durch die im E-Commerce gesunkenen Markteintrittsbarrieren entstanden sind. Nach diesem allgemeinen Überblick über die Marktsituation im E-Commerce steht in einem weiteren Schritt der konkrete Einfluss des E-Commerce auf die Supply Chain des Handels im Vordergrund. In Anlehnung an den E-Commerce-Report 2012 der Fachhochschule Nordwestschweiz wird der Einfluss von E-Commerce anhand der fünf Supply Chain und Demand Side Funktionen, welcher ein Händler traditionell ausübt, aufgezeigt. Der Einfluss des E-Commerce auf das Kundenverhalten im Handel wird in einem weiteren Kapitel ebenfalls erläutert, um der technologischen Ausrüstung sowohl auf der Unternehmens- als auch auf der Konsumentenseite Rechnung zu tragen. Abschliessend sollen die daraus gewonnenen Erkenntnisse dazu dienen, die künftigen Handlungsfelder von GS1 Schweiz im Bereich E-Commerce abzustecken. Dort, wo es Sinn macht, wird GS1 Schweiz in Zukunft mit Standards und Lösungen unterstützend zur Seite stehen, damit auch im Zeitalter von E-Commerce die Supply Chains möglichst effizient und effektiv gestaltet werden können.

Das vorliegende White Paper basiert massgeblich auf der Analyse von diversen Studien, Artikeln in Fachzeitschriften sowie Publikationen von GS1 Schweiz, GS1 global und dem Consumer Goods Forum (CGF). Dabei ist offensichtlich, dass E-Commerce nicht in all seinen Facetten beleuchtet werden kann. Dennoch hofft GS1 Schweiz einen kompakten und verständlichen Überblick zum Thema E-Commerce in B2C Beziehungen geliefert zu haben, welcher insbesondere den Supply Chain relevanten und somit auch GS1 relevanten Aspekten von E-Commerce Rechnung trägt.

Die Bestellung kann unabhängig von der Uhrzeit und unmittelbar ausgelöst werden.



3. Begrifflichkeiten



Um ein klares Verständnis vom Begriff E-Commerce zu erlangen, muss dieser zunächst definiert und gegenüber anderen, verwandten Themen abgegrenzt werden. Die Literatur tut sich jedoch schwer mit einer einheitlichen Definition. Die hier definierten Begriffe dienen mindestens im Kontext mit GS1 Schweiz als Basis und gemeinsame Sprache zur Zusammenarbeit. Die bereits bestehenden Aktivitäten von GS1 Schweiz und GS1 global in diesen Themengebieten sollen an dieser Stelle ebenfalls aufgezeigt werden.

3.1. E-Business

Unter E-Business sind alle Formen von elektronischen Geschäftsprozessen zu verstehen. E-Business umfasst sowohl unternehmensinterne Geschäftsprozesse als auch unternehmensübergreifende Supply Chain Management Prozesse. Mit dem eBusiness Fachbeirat verfügt GS1 Schweiz über ein kompetentes Gremium aus Vertretern des Detailhandels und der Konsumgüterindustrie, welches sich mit dem Einsatz und der praktischen Anwendung von GS1 Standards in elektronischen Geschäftsmeldungen (Fokus B2B) auseinandersetzt. Zu den Aufgaben des Fachbeirats gehört die Förderung von EDI (Electronic Data Interchange) Verbindungen inkl. Stammdaten, um damit das Potenzial von allen in die Prozesse involvierten Unternehmen auszuschöpfen.

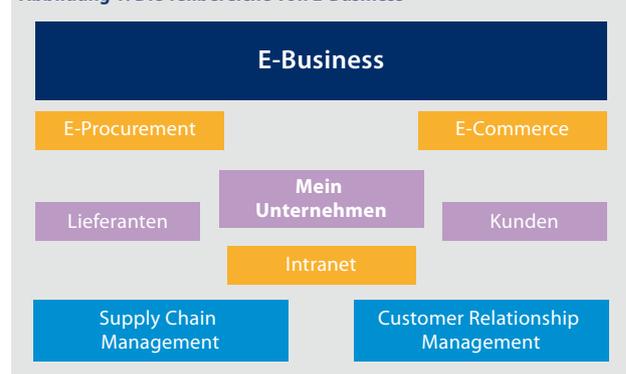
3.2. E-Commerce

Während unter E-Business alle Formen von elektronischen Geschäftsprozessen zu verstehen sind, fällt unter E-Commerce lediglich der Handel von Waren und Dienstleistungen via elektronische Medien. E-Commerce ist insofern als Teilbereich des E-Business zu verstehen. Offen bleibt in den meisten Definitionen, wer dabei als Kunde auftreten kann: Endverbraucher, andere Unternehmen, öffentliche Institutionen, Mitarbeiter? Im Hinblick auf eine möglichst klare Abgrenzung bezieht sich E-Commerce in diesem Dokument ausschliesslich auf den Handel von physischer Ware und Dienstleistungen zwischen Unternehmen und Endverbrauchern (B2C).

3.3. Mobile Commerce

Mobile Endgeräte können sowohl beim Handel von Waren und Dienstleistungen via elektronische Medien zum Einsatz kommen als auch beim Einkauf im stationären Kanal. Im Zusammenhang mit E-Commerce ist vor allem die erste Ausprägung von Mobile Commerce relevant. Der Handel von Waren und Dienstleistungen via mobile Endgeräte ist insofern als Teilgebiet von E-Commerce zu verstehen und bleibt nach dem explosionsartigen Durchbruch der mobilen Internetnutzung im Jahr 2010 weiterhin ein starker Trend. Es wird allgemein erwartet, dass E-Commerce durch die internetfähigen mobilen Endgeräte einen weiteren Schub erhält. Um den mobilen Bedürfnissen entgegenzukommen, haben viele Unternehmen entsprechende Apps oder Webseiten entwickelt. Die zahlreichen Plattformen, die alle einen eigenen Lebenszyklus haben, sind jedoch mit hohen Initial- und Wartungsaufwänden verbunden. Dies ist wohl auch der Hauptgrund, weshalb sich einige Unternehmen bereits wieder aus den Apps zurückziehen und sich ausschliesslich

Abbildung 1: Die Teilbereiche von E-Business



(Quelle: Wikipedia 2013)



auf die Bereitstellung von mobile-fähigen Webseiten konzentrieren. Das GS1 Global Office hat eine länderübergreifende Mobile Com/B2C Gruppe ins Leben gerufen, welche bereits im Jahr 2008 ein White Paper zu Mobile Commerce publiziert hat, um die Einsatzmöglichkeiten von GS1 Standards zu identifizieren. Aufbauend auf diesem White Paper wurden in den vergangenen Jahren zahlreiche Publikationen erarbeitet, welche insbesondere die Einsatzmöglichkeiten von GS1 Lösungen im Bereich Extended Packaging aufzeigt. GS1 Schweiz ist mit der iGepir-App ebenfalls im Bereich Extended Packaging aktiv und beteiligt sich an der globalen GS1 Initiative zum Aufbau einer Trusted Source Datenbank (vgl. 7.4. Trusted Source of Data).



4. Formen und Akteure des Online-Handels

Der Handel von Waren und Dienstleistungen erlebt durch das Internet eine grundsätzliche Veränderung. So führt E-Commerce zu deutlich tieferen Markteintrittsbarrieren, was sowohl neue Wettbewerber als auch veränderte Geschäftsmodelle hervorbringt. In der Handelsbeziehung zwischen Unternehmen und Endkonsumenten (B2C) sind inzwischen verschiedene Formen des Online-Handels anzutreffen, die sich im Wesentlichen darin unterscheiden, wer als Händler auftritt. Diese sollen nachfolgend vorgestellt und abschliessend in einer zusammenfassenden Grafik dargestellt werden.

Pure-Online-Handel

Die reinen Online-Händler, die sogenannten Pure-Player, sind ausschliesslich im Internet tätig und verfügen über keinen stationären Kanal (z.B. Zalando). In diesem Bereich sind zurzeit neue Geschäftsmodelle am Entstehen, die im stationären Handel und via Katalogvertrieb nicht umsetzbar wären und teilweise in kurzer Zeit hohe Umsätze erzielen. Insbesondere die beiden folgenden Betriebstypeninnovationen sind in diesem Zusammenhang erwähnenswert:

- > **Live Shopping:** Beim Live Shopping wird ein einziges Produkt für eine kurze Zeit (meist 24 Stunden) besonders günstig angeboten. Dadurch, dass nur ein Produkt angeboten wird, profitiert der Anbieter von grossen Abnahmemengen und kann die damit verbundenen Preisvorteile direkt an den Konsumenten weitergeben. Zusammenfassend lässt sich dieses Konzept daher wie folgt beschreiben: Ein Tag, ein Produkt, ein aggressiver Preis. Zu den Pure-Online-Händlern, welche mit diesem Geschäftsmodell in der Schweiz tätig sind, gehören beispielsweise Brack Electronics mit der Seite [daydeal.ch](#) sowie QoQa Services AG mit [qoqa.ch](#).
- > **Exklusive Shoppingclubs:** Shoppingclubs verkaufen in Aktionen Markenware bestimmter Hersteller. Von Mode, Schuhen und Spielzeug bis hin zu Haushaltswaren ist alles erhältlich. Einkaufen kann hier aber nur, wer ein registriertes Mitglied ist. Wer Mitglied werden möchte, muss sich auf der entsprechenden Webseite einschreiben oder muss gar von einem bereits registrierten User eingeladen werden. Der erste Schweizer Shoppingclub wurde im Jahr 2007 unter dem Namen [eboutic.ch](#) gegründet. Mittlerweile sind mit Clubs wie [fashionfriends.ch](#) und [myprivateboutique.ch](#) weitere Marktteilnehmer dazu gekommen.

Kooperierender Online-Handel

Beim kooperierenden Online-Handel schliessen sich mehrere Händler zu einer Händlerkooperation zusammen und treten unter einem gemeinsamen E-Store-Brand auf. Oftmals handelt es sich dabei um branchenspezifische Lösungen in Form von Portalen. Ein gutes Beispiel hierfür stellt die deutsche Internetplattform Dawanda dar, auf welcher handwerklich talentierte Einzelpersonen bzw. Kleinstbetriebe ihre Produkte anbieten können. Dabei wird keine Massenware verkauft, sondern individualisierte, massgeschneiderte und handgemachte Produkte. Neben diesen Branchenlösungen besteht aber auch die Möglichkeit einen individuellen und zugleich vollintegrierten Online-Shop bei eBay oder Amazon zu erstellen, was relativ einfach und schnell realisierbar ist. Der Händler profitiert bei einer solchen Lösung insbesondere von der Bekanntheit und den Werbemassnahmen dieser beiden Handelsplattformen sowie dem Vertrauen, welches ihnen entgegengebracht wird.

Multi-Channel-Handel

In einer ersten Phase des Online-Handels konzentrierten sich zahlreiche Unternehmen ausschliesslich auf das Internet als Absatzkanal, während viele traditionelle Händler dieser Entwicklung eher kritisch gegenüberstanden und sich weiterhin ausschliesslich dem altbewährten stationären Geschäft widmeten. Inzwischen haben sich die Grenzen zwischen stationärem und Online-Handel jedoch mehrheitlich aufgelöst und es existiert eine Vielzahl von unterschiedlichen Multi-Channel-Systemen. Multi-Channel-Systeme zeichnen sich dadurch aus, dass sie dem Konsumenten mindestens zwei unterschiedliche Kanäle für die Beschaffung des gewünschten Produkts zur Verfügung stellen, wobei einer dieser Absatzkanäle der Internet-Kanal darstellt. Typische Beispiele für Schweizer Unternehmen mit einer Multi-Channel-Channel-Strategie sind Migros mit LeShop und Coop mit [coop@home](#). Neben den Unternehmen, welche die verschiedenen Kanäle separat nebeneinander betreiben, werden die unterschiedlichen Kanäle aber immer häufiger miteinander verknüpft. Eine solche Verbindung des stationären Kanals mit dem Internet-Kanal stellt die komplexeste Form des Online-Handels dar, da für diese beiden Absatzkanäle sehr unterschiedliche Anforderungen gelten. Aufgrund dieser Unterschiedlichkeit ist es umso wichtiger, dass eine gute Kanalabstimmung in Bezug auf das Warenangebot, die Preise und die Serviceleistungen stattfindet. Die Kanäle müssen eng aufeinander abgestimmt sein. In diesem Zusammenhang wird nebst von Multi Channel

Management auch von Cross Channel Management gesprochen. Dies um zu verdeutlichen, dass es in vielen Fällen angezeigt ist die Kanäle bzw. Angebote zu koordinieren. Ein gutes Beispiel für ein konsequentes Cross Channel Management stellt die Migros-Tochter Ex Libris dar, doch auch Manor und bonprix sind nebst vielen anderen in diesem Zusammenhang erwähnenswert.

Hybrider Online-Handel

Im hybriden Online-Handel werden die Produkte ausschliesslich via Versand vertrieben, wobei die Ware aus dem Katalog oder auf der Webseite bestellt werden kann. Viele der Stärken des klassischen Versandhandels (Logistik, Warenwirtschaft, Sortiment, CRM-Fähigkeiten) können relativ einfach auf den Internet-Kanal übertragen werden. Im Gegensatz zu den stati-



Die Logistik stellt bei der Vernetzung der verschiedenen Kanäle eine grosse Herausforderung dar.

onären Händlern haben die Versandhändler den Vorteil, dass ihre internen Systeme bereits auf den Distanzhandel ausgerichtet sind und damit für den Online-Handel primär nur ein neuer Präsentationskanal (Front End) entwickelt werden muss. Versandhändler, die neben dem Kataloggeschäft auch Online-Handel betreiben, stellen somit keine Form des Multi-Channel-Handels dar, sondern betreiben als Distanzhändler hybriden Online-Handel. Als Beispiele für den hybriden Online-Handel können das Schweizer Versandhandelsunternehmen Ackermann-Versand sowie das französische Mode- und Versandhaus La Redoute genannt werden, wobei letzteres auch über eine Niederlassung in der Schweiz verfügt.

Vertikalisierte Online-Handel

Unter Vertikalisierung wird die Integration von vor- und nachgelagerten Stufen des Wertschöpfungsprozesses verstanden. Das vertikalisierte Unternehmen hebt die klassische Arbeitsteilung auf und zeichnet sich durch die möglichst vollständige Beherrschung der Supply Chain bis hin zum Abverkauf an die





Endverbraucher aus. Vertikalisierte Unternehmen nehmen direkten Einfluss auf die Entwicklung der Produkte, die Sortimentszusammenstellung und die Distribution. Der Trend zur Vertikalisierung ist mittlerweile in vielen Branchen zu erkennen und immer mehr Unternehmen nutzen den Online-Handel als Vertikalisierungsinstrument, betreiben also vertikalisierten Online-Handel (z.B. Apple, Esprit, etc.). Die über Jahrzehnte gewachsenen, arbeitsteiligen Struk-

turen zwischen Industrie und Handel geraten zunehmend unter Druck und sind nicht mehr in der Lage die steigenden Kundenbedürfnisse optimal zu befriedigen. Vertikalisierte Anbieter sind den traditionellen Handelsformen diesbezüglich überlegen und können die Verfügbarkeit und Inszenierung ihrer Produkte besser steuern sowie eine höhere Markenidentifikation schaffen. In der Lebensmittelbranche hat bislang insbesondere Nespresso aufgezeigt, wie Vertikalisierung funktioniert: Die Kaffee-Kapseln von Nespresso werden vorwiegend am Handel vorbei in eigenen Boutiquen und online verkauft. So gelingt es Nespresso erfolgreich die Handelsmarge zu umgehen und eine direkte Beziehung zu den Endkunden zu pflegen. Die neusten Vertreter des vertikalisierten Online-Handels sind jedoch die Händler, welche die Konsumenten mittels Produktkonfigurationen (Mass Customization) oder Co-Design-Möglichkeiten (Open Innovation) direkt in die Produktgestaltung miteinbeziehen. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang beispielsweise das Mass Customization-Konzept von Nike, welches unter dem Namen NikeID auftritt. Auf der Internetseite www.nikeid.com kann der Kunde das Produkt entsprechend seinen Vorstellungen konfigurieren und mit der Bestellung den Auftrag zur Fertigung des individuellen Nike-Produkts auslösen. So kann der Kunde bei der Produktspezifikation mitwirken und wird dadurch in den Wertschöpfungsprozess miteinbezogen.

Abbildung 2: Formen des Online-Handels mit Beispielen aus der Schweiz und dem Ausland ¹



(Quelle: GS1 Schweiz in Anlehnung an Heinemann & Haug 2010)

5. Einfluss des E-Commerce auf die Supply Chain und Demand Side Funktionen des Handels

Das Internet bringt nicht nur laufend neue Geschäftsmodelle hervor, sondern führt auch zu Veränderungen in der Wertschöpfungskette des Handels, welche wesentlich tiefgreifender sind. Die Entwicklungen in den letzten Jahren haben dazu geführt, dass die einzelnen Wertschöpfungsstufen im Handel von Konsumgütern weitgehend voneinander entkoppelt werden können. Während das Internet ursprünglich lediglich für Produkt- und Preistransparenz sorgte, können inzwischen sämtliche Wertschöpfungsstufen vom Handel entkoppelt und von Spezialisten oder den Konsumenten selbst übernommen werden.

GS1 Schweiz als Kompetenzplattform für optimierte Waren- und Informationsflüsse ist hat zum Ziel, die Wertschöpfungsketten mit globalen GS1 Standards und Prozessen möglichst effizient zu gestalten. Die Veränderungen in der Supply Chain des Handels sind deshalb für GS1 Schweiz von grossem Interesse und werden mit Spannung verfolgt. Nicht zuletzt haben diese Veränderungen einen Einfluss auf die Zusammenarbeit innerhalb der Wertschöpfungskette und somit auch auf die dafür erforderlichen Standards und Prozesse. GS1 Schweiz will den Marktteilnehmern auch im Zeitalter von E-Commerce mit geeigneten Lösungen und Umsetzungssupport zur Seite stehen, um mittels einheitlicher Standards die Prozesse entlang der Supply Chain zu automatisieren und zu vereinfachen. Damit dies erreicht werden kann, werden die Veränderungen in der Supply Chain des Handels zunächst anhand der fünf Supply Chain und Demand Side Funktionen, welche ein Händler traditionell ausübt, aufgezeigt.

5.1. Sortimentsgestaltung

Die Sortimentsfunktion des Händlers besteht darin, dass er aufgrund seiner Zielgruppenkenntnisse eine Auswahl an Produkten zusammenstellt, die er seinen Kunden anschliessend zum Kauf anbietet. Da die Informationen über die Präferenzen der Zielgruppe vom Handelsunternehmen selbst zusammenge-



tragen werden und die Sortimentsfunktion in vielen Branchen und Fällen ausschliesslich vom Händler wahrgenommen wird, wird diese Art von Sortiment als händlerzentriert bezeichnet. Für den Konsumenten hat die Sortimentsfunktion des Händlers den Vorteil, dass er nur wenige

Geschäfte aufsuchen muss, was seine Transaktionskosten senkt. Im E-Commerce hat die Zusammenstellung von Sortimenten ebenfalls eine zentrale Bedeutung. Das Internet hat die Sortimentsfunktion des Händlers jedoch in vielerlei Hinsicht verändert. So haben sich aus den anonymen stationären Zielgruppensortimenten bereits frühzeitig **individualisierte Sortimente** bei Online-Händlern herausgebildet. Händler können aufgrund der Kaufhistorien und dem Klick-Verhalten der Kunden auf ihrer Webseite sehr spezifische Sortimente für enge Zielgruppen anzeigen – bis hin zum individuellen, konsumentenspezifischen Sortiment. Diese Individualisierung ermöglicht ein nahezu unbegrenztes Online-Sortiment (**Long-Tail-Sortiment**), ohne dass sich dabei die Suchkosten der Konsumenten erhöhen. Da räumliche Begrenzungen im E-Commerce eine wesentlich geringere Rolle spielen als im stationären Kanal, ist die Anzahl der Artikel bzw. der Sortimente nicht beschränkt. Händler können neben ihrem eigenen Sortiment auch Artikel anbieten, über welche sie nicht selbst verfügen, da sie dafür lediglich einen Datensatz benötigen. Diese Trennung von Lagerhaltung und Sortiment führt dazu, dass Sortimente heute nicht mehr zwingend an einen bestimmten Händler gebunden sind, sondern leicht von unterschiedlichen Händlern angeboten werden können. Die Handelsunternehmen haben somit ihre klassische Sortimentsfunktion für die Zielgruppen bereits teilweise abgegeben. Diese Funktion kann in Zukunft via soziale Netzwerke, Bewertungen, Foren oder Blogs immer mehr von den Konsumenten selbst wahrgenommen werden, was zu **konsumentenzentrierten Sortimenten** führt.

Abbildung 3: Supply Chain und Demand Side Funktionen des Handels

Sortimentsgestaltung	Kundenberatung	Zahlungsabwicklung	Physische Distribution	Serviceleistungen
<ul style="list-style-type: none"> > Bedürfnisermittlung > Sortimentsauswahl > Produktzusammenstellung > Bereitstellung von Alternativen 	<ul style="list-style-type: none"> > Kreation, Auswertung, Verteilung von Informationen über Produkte, Kunden, Wettbewerber > Call Center 	<ul style="list-style-type: none"> > Inkasso > Kreditfunktion > Vorfinanzierung > Bonitätsprüfung > Risikoreduktion 	<ul style="list-style-type: none"> > Transport der Produkte > Aufspalten grosser Lose > Verteilung an Kunden > Zwischenlagerung 	<ul style="list-style-type: none"> > Garantien > Einbau von Waren > Reparaturdienst > Umtausch, Retouren > Entertainment > Soziale Kontakte

(Quelle: GS1 Schweiz in Anlehnung an Peters, Albers & Schäfers 2008)

Für die klassische Sortimentsfunktion des Handels ergibt sich zudem eine weitere Herausforderung bzw. Chance, welche mit der zunehmenden Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen zusammenhängt. Der Konsument wird immer mehr zum Co-Produzenten, wobei sich die **Co-Produktionen** bereits auf vielfältige Bereiche erstrecken (vgl. vertikalisierter Online-Handel). Solche innovativen und individuellen Produktionsprozesse lassen sich über das Web effizienter organisieren als im stationären Handel. Der Aufwand zur Herstellung von konfigurierten und individuellen Produkten wurde durch das Internet massiv reduziert, so dass solche Angebote an Bedeutung gewinnen.

Schliesslich beschränkt sich die aktive Rolle der Konsumenten nicht nur auf die Produktion: Amazon und eBay zeigen eindrücklich auf, dass die Konsumenten auch selbst als Händler bzw. Ersteller der Sortimente aktiv sind.

5.2. Kundenberatung



Die Informations- und Beratungsfunktion kann ebenfalls zunehmend vom Handel entkoppelt werden. Da die Information nicht zwingend an den Kaufakt gebunden ist, können diese beiden Handelsfunktionen leicht entbündelt werden. Im Internet wird die Informations- und Beratungsfunktion insbesondere durch **Empfehlungsagenten** (recommendation engines) einzelner Handelsunternehmen (z.B. Amazon), unabhängigen **Preisagenten** (z.B. guentiger.de) sowie **Beratungsagenten** zur Qualität von Produkten (z.B. testeo.de) übernommen, welche von den Konsumenten intensiv genutzt werden.

Online-Handelsunternehmen wie Amazon haben bereits frühzeitig Empfehlungsagenten in ihre Sortimente eingebaut. Diese Empfehlungen beruhen auf der Kaufhistorie eines Kunden bei Amazon und der Ähnlichkeit dieser Käufe mit den Kaufhistorien anderer Amazon-Kunden, oftmals ergänzt durch das Klick-Verhalten des Kunden in der aktuellen Besuchssession. Solche Empfehlungsagenten sind sehr erfolgreich und erlauben es den Kunden innerhalb der riesigen Online-Sortimente sowohl Produkte gezielt zu suchen als auch zu stöbern.

Neben den genannten Informations- und Beratungsmöglichkeiten, haben aber auch **Kundenbewertungen** zu Produkten und Händlern einen grossen Einfluss auf das Kaufverhalten potenzieller Kunden. Sie sind für Online-Shops mittlerweile unverzichtbar geworden. Aber auch stationäre Händler werden zunehmend davon beeinflusst, da die Kunden neben den Produkten auch die Händler online bewerten und kommentieren (z.B. in Bezug auf Zuverlässigkeit, Kundenumgang,

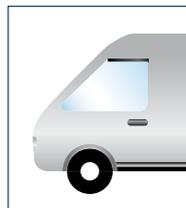
Dienstleistungen). Der Einfluss der Kunden ist somit sehr stark gestiegen und negative Bewertungen schrecken potenzielle Kunden ab. Aber auch positive Erfahrungen werden via Internet verbreitet und sorgen für eine steigende Kundenzahl. Begeisterte Kunden werden zum wirkungsvollsten Marketinghebel. Ein eindrückliches Beispiel hierfür sind die sogenannten Coop-Kinder. Da der Detailhändler Coop nur sehr zurückhaltend in den Social Media Kanälen tätig ist, haben einige Coop-Fans selbständig einen Social Media Auftritt für die Marke Coop lanciert. Mittlerweile haben die Coop-Kinder auf Twitter eine grössere digitale Gefolgschaft als das offizielle Angebot von Coop: Während Coop auf ca. 500 Follower kommt, sind es bei den Coop-Kindern mit rund 1 200 Follower mehr als doppelt so viele.

5.3. Zahlungsabwicklung



Im Hinblick auf die finanziellen Transaktionen zeichnet sich ebenfalls eine Loslösung vom Handel und eine Verschiebung hin zu Spezialisten ab. Online dominieren heute vor allem Transaktionen, welche über **Kreditkartenunternehmen** oder **PayPal und Co.** abgewickelt werden. In der Schweiz sehr verbreitet ist ausserdem die **Lieferung auf Rechnung**. Diese Zahlungsart ist bei Händlern zwar unbeliebt, aber unter dem Serviceaspekt wird sie wohl auch in Zukunft weitergeführt. Insgesamt lässt sich festhalten, dass sich ein E-Commerce-Anbieter im Bereich der Zahlungsabwicklung zwar zeitgemäss und professionell aufstellen kann, eine substantielle Differenzierung gegenüber den Mitbewerbern ist hingegen kaum möglich.

5.4. Physische Distribution



Auf die Bedürfnisse des E-Commerce haben sich mittlerweile zahlreiche Anbieter von Logistikleistungen spezialisiert. Im Logistikbereich hat sich dadurch eine eigenständige und stark wachsende Industrie entwickelt. Diese Entwicklung wurde durch den Handel selbst unterstützt, indem sowohl die Händler als auch die Hersteller ihre Logistik im Laufe der Zeit zunehmend **an Dritte ausgelagert** haben.

In der Heimelektronikbranche haben z.B. Logistikdienstleister die Abwicklung von Streckengeschäften zu E-Commerce-Endkunden übernommen. In anderen Branchen, wie z.B. der Lebensmittelbranche, zählt hingegen für gewisse Händler die Logistik zu den operativen Hauptaufgaben im E-Commerce. Die logistische Leistungsfähigkeit in Punkto Zuverlässigkeit



Die logistische Leistungsfähigkeit in Punkt Zuverlässigkeit und letzte Meile sind entscheidend für die Kundenzufriedenheit.



und die sogenannte letzte Meile (vgl. 7.2. Letzte Meile) sind dabei entscheidend für die Kundenzufriedenheit. Die Fehler-toleranz der Konsumenten ist sehr tief und insbesondere bei der Erstausslieferung an Neukunden dürfen keine Fehler passieren. In diesem Zusammenhang darf nicht vergessen werden, dass bei Diensten wie LeShop oder coop@home Frischprodukte bis vor die Wohnungstüre geliefert werden und die Kühlkette bis zum Kunden sichergestellt werden muss. Dies erfordert von Seiten der Kunden hohes Vertrauen. Produkte wie Bücher und DVDs sind hingegen standardisiert und aus logistischer Sicht weit weniger kritisch.

Eine weitere Herausforderung, welche sich im Zusammenhang mit E-Commerce an die Supply Chain stellt, hat mit der **unmittelbaren Verfügbarkeit** der Produkte im Ladengeschäft zu tun. Die unmittelbare Verfügbarkeit ist einer der grossen Vorteile von Käufen im stationären Geschäft. Cross-Channel-Händler verstärken diesen Vorteil, indem die Kunden online überprüfen können, ob und in welcher Filiale ein Produkt gelistet oder sogar aktuell verfügbar ist (z.B. Ikea). Was die Heimlieferungen anbelangt, so haben die E-Commerce Pure-Player einen hohen Benchmark gesetzt: Oftmals trifft die Ware bereits wenige Tage nach der Bestellung ein. Der neuste Trend stellt die Auslieferung der Ware am selben Tag (Same-Day Delivery) und/oder innerhalb von wählbaren Zeit-

fenstern dar. Während bei einigen Warengruppen allfällige kurze Wartezeiten in Kauf genommen werden, ist gerade im Lebensmittelhandel die möglichst rasche Verfügbarkeit der Ware sehr wichtig, d.h. heute bestellt – heute geliefert. Mit diesem Tempo können viele Branchen noch nicht mithalten. Der hohe Aufwand für den Aufbau einer geeigneten Logistik wird daher als einer der Hauptgründe dafür gesehen, dass Hersteller und Markenanbieter beim Direktvertrieb via Internet oftmals zurückhaltend sind.

5.5. Serviceleistungen

Unter Serviceleistungen sind Dienstleistungen wie Installations- und Reparaturdienste, Produktrücknahmen (Retouren), Garantieabwicklungen sowie Ersatzleistungen zu verstehen. Im Gegensatz zum stationären Handel stellt das Call Center dabei die zentrale und oftmals einzige Anlaufstelle für die Kunden und ihre Anliegen dar. Das Call



Center dient einerseits zu Informationszwecken, stellt aber andererseits auch die Koordination der Serviceleistungen und des Beschwerdemanagements sicher.

Was die konkrete Durchführung bzw. Abwicklung der Serviceleistungen anbelangt, so wird diese inzwischen teilweise

auf Subunternehmen ausgelagert oder direkt vom Hersteller übernommen. Gerade was die Abwicklung von Garantie- und Ersatzleistungen anbelangt, scheinen sich zurzeit zwei Wege herauszubilden: **Garantieleistungen für hochwertige Produkte** wie Laptops und Fernseher werden aus Effizienzgründen zunehmend zentral organisiert, d.h. unabhängig vom Ort des Kaufs. Nur für geringwertige Produkte bleibt der Händler die Anlaufstelle für die Durchführung von Garantieleistungen. Dienstleistungen im Zusammenhang mit hochwertigen Produkten werden folglich immer mehr vom Handel losgelöst und damit sinkt auch die Bindung des Kunden an seinen Handelspartner.

Eine E-Commerce spezifische Herausforderung im Zusammenhang mit Serviceleistungen hat mit der Warenrücknahme bei Nichtgefallen zu tun, wobei insbesondere die Modebranche hohe Retourenquoten zu bewältigen hat. Die fehlende Sinneswahrnehmung und die nicht standardisierten Kleider- und Schuhgrössen haben dazu geführt, dass **Retouren** in dieser Branche als beinahe unverzichtbares Element des Geschäftskonzepts akzeptiert werden. Dem Kunden wird damit das Probieren und Zurückgeben der Ware leicht gemacht. Wie einfach dem Kunden die Rücksendung der Ware gemacht werden soll, ist zurzeit eine Frage, mit welcher sich die Online-Händler intensiv auseinandersetzen. So konnte der Schuh- und Modeversand Zalando den Umsatz und Marktanteil einerseits rasant steigern, andererseits hat sich aber auch der Verlust erhöht. Das erneute Sortieren und Umpacken der Ware kostet Zalando viel Geld. Nach Branchenschätzungen werden bei Zalando bis zu 70 Prozent der Schuhe und Kleidungsstücke zurückgeschickt. Handelsexperten halten diese Retourenquote für sehr hoch, branchenüblich sind sonst max. 50 Prozent. Die Tatsache, dass die Kunden alles portofrei bestellen und wieder zurücksenden können, führt dazu, dass der Klick auf den Bestell-Button immer weniger einen Kauf, sondern lediglich eine Anforderung zur Ansicht bedeutet.

6. Einfluss des E-Commerce auf das Kundenverhalten im Handel

Wie eingangs bereits erwähnt, findet die technologische Aufrüstung sowohl auf der Unternehmensseite als auch auf der Konsumentenseite statt. Neben den direkten Auswirkungen des Internets auf die Wertschöpfungsfunktionen des Handels, hat das Internet zusätzlich zu grossen Veränderungen im Kaufprozess der Kunden geführt. So trägt das Verhalten der Kunden ebenfalls dazu bei, dass sich der Handel dauerhaft verändert. Der Unterschied zwischen dem klassischen Kaufprozess und dem neuen Online-Kaufprozess soll in diesem Zusammenhang näher erläutert werden. Bezüglich der Zielsetzung gibt es jedoch keinen Unterschied zwischen Online-Kanal und stationärem Geschäft: Sowohl online als auch offline ist das zentrale Interesse des Kunden, ein Produkt zu finden, das seine Bedürfnisse optimal befriedigt.

Der **klassische Kaufprozess** im stationären Kanal sieht vor, dass sich der Kunde zunächst über seine Bedürfnisse bewusst wird, dabei können sowohl innere (z.B. Hunger) als auch äussere Reize (z.B. Werbung) eine Rolle spielen. Anschliessend wählt er in der Regel den Anbieter aus, bei dem er das für ihn beste Sortiment vermutet. Vor Ort entscheidet sich der Kunde dann für das Produkt, das seinen Bedürfnissen am besten entspricht. Zu diesem Zweck verschafft er sich im Sortiment des Händlers einen Überblick über die Produkte, beurteilt die Produkte anhand der verfügbaren Produktinformationen und trifft aufgrund dessen eine Wahl. Abschliessend folgt der Kauf des ausgewählten Produkts. Der Kunde entscheidet sich demnach zuerst für einen Händler und legt sich erst vor Ort auf ein Produkt fest. Der Point of Decision und der Point of Sale sind im klassischen Kaufprozess somit in den meisten Fällen identisch.



(Quelle: GS1 Schweiz in Anlehnung an GS1 Report 2012 und Heinemann & Haug 2010)

Durch das Internet hat sich der klassische Kaufentscheidungsprozess, wie er soeben aufgezeigt wurde, stark verändert. Einerseits ermöglicht das Internet dem Kunden sich jedes beliebige Produkt relativ schnell und unkompliziert zu beschaffen, andererseits findet der Kunde im Internet umfangreiche Informationen zur Unterstützung seines Kaufaktes. Die Produktauswahl wird durch detaillierte Produktinformationen, Testberichte und Kundenbewertungen systematischer unterstützt als dies bei einer Beratung durch den Händler möglich ist (vgl. 5.2. Kundenberatung).

Der neue **Online-Kaufprozess** stellt sich im Einzelnen so dar, dass der Kunde, nachdem er sich über seine Bedürfnisse klar geworden ist, im Internet das Produkt auswählt, welches seinen Bedürfnissen entspricht. Hierzu verschafft er sich einen Überblick über die in Frage kommenden Produkte, vergleicht diese anhand der Online-Informationen und fällt schliesslich einen Kaufentscheid. Erst danach wählt der Kunde einen Händler für den Produkteinkauf aus, wobei der Preis ein massgebliches Kriterium darstellt. Der einzelne Händler verliert im Online-Kaufprozess tendenziell an Bedeutung und dient dem Kunden primär noch als Point of Sale. Das Internet als Point of Decision gewinnt somit stark an Bedeutung. Das Auffinden der richtigen Information bietet dem Kunden den grössten Nutzen und wird zum wertvollsten Teil des Kaufprozesses.

Selbst wenn das Produkt anschliessend im Ladengeschäft gekauft wird, so ist das Internet für die Mehrheit der Konsumenten das glaubwürdigste Medium, um Kaufentscheidungen vorzubereiten. Informationssuche und Produktkauf erfolgen damit häufig in unterschiedlichen Kanälen, was als **ROPO-Effekt** (Research Online – Purchase Offline) bezeichnet wird. Dem ROPO-Effekt steht jedoch neuerdings die Entwicklung hin zum sogenannten **Showrooming** entgegen. Demnach kommen die Konsumenten nur noch in das Ladengeschäft, um die Produkte anzusehen bzw. anzuprobieren und sich gegebenenfalls vom Fachmann beraten zu lassen. Haben sie ein passendes Produkt gefunden, scannen sie den entsprechenden Barcode mit dem Smartphone und kaufen die Ware anschliessend beim günstigsten Anbieter im Internet. Einige Händler haben bereits ein Fotografierverbot in ihren Ladengeschäften eingeführt und ihre Aktivitäten im E-Commerce ausgebaut, um dem Umsatzrückgang entgegen zu wirken. Der Elektronikhändler Digitec geht bereits seit 2007 den



Mittelweg zwischen Online-Shop und traditionellem Ladengeschäft und betreibt mittlerweile acht Showrooms. Der Konsument erhält somit die Möglichkeit, die Produkte vor dem Kauf zu begutachten und sich vom Personal beraten zu lassen. Die Showrooms verfügen ausserdem über eigene Lager, so dass die beliebtesten Produkte direkt vor Ort bezogen und sämtliche im Online-Shop bestellten Waren zur Selbstabholung in die Showrooms geliefert werden können. Eine gute Kanalabstimmung von Seiten der Händler ist folglich beim Umgang mit dem ROPO-Effekt und dem Showrooming von zentraler Bedeutung, da die Konsumenten die verschiedenen Kanäle immer mehr situativ kombinieren.

Abbildung 5: Der neue Online-Kaufprozess



(Quelle: GS1 Schweiz in Anlehnung an GS1 Report 2012 und Heinemann & Haug 2010)

Den Marktchancen, welche sich mit E-Commerce eröffnen, steht das Risiko eines Retourenwachstums entgegen.

7. Ableitung der Handlungsfelder für GS1 Schweiz

Sowohl für die Handelsunternehmen als auch für die Kunden stellt das Internet nicht nur einen neuen Absatz- bzw. Einkaufskanal dar, sondern definiert den gesamten Handel neu. Das starre System bestehend aus Herstellern, Händlern und Konsumenten gerät zunehmend unter Druck. Das Internet trägt massgeblich zu diesem Wandel bei, indem es einerseits Innovationen bei einzelnen Wertschöpfungsfunktionen ermöglicht und andererseits die Möglichkeiten zur Spezialisierung und Arbeitsteilung wesentlich erweitert. Ursprünglich zusammengehörende Wertschöpfungsfunktionen können so entbündelt und teilweise neu kombiniert werden. Heute besteht die grosse Herausforderung bzw. Chance für Händler, Hersteller und Dienstleister deshalb darin, ihr eigenes Set an Wertschöpfungsfunktionen laufend zu überprüfen bzw. neu zu definieren. Diese Handelskonzepte können sich aus einer Mischung zwischen standardisierten und innovativen Wertschöpfungsfunktionen zusammensetzen, wodurch sich zahlreiche Varianten ergeben (vgl. 4. Formen des Online-Handels). Wichtig dabei ist, dass der Internet-Kanal von den Händlern nicht nur als ein weiterer Vertriebskanal betrachtet wird: Das gewählte Handelskonzept muss den Konsumenten einen wirklichen, längerfristigen Mehrwert bieten.

Die aufgezeigten Veränderungen in der Supply Chain des Handels sind für GS1 Schweiz insbesondere deshalb von Bedeutung, als dass sich daraus Konsequenzen für die Standards und Lösungen ergeben, welche die operative Umsetzung der Wertschöpfungsfunktionen unterstützen. Durch die Entkoppelung der einzelnen Wertschöpfungsfunktionen des Handels ist es umso wichtiger, dass einheitliche Standards und Lösungen vorhanden sind. Nur dank einheitlicher Standards und Lösungen ist es möglich die Wertschöpfungsfunktionen flexibel zu kombinieren, so dass neue, innovative Handelskonzepte entstehen können. Zu diesem Zweck wird GS1 Schweiz in den kommenden Jahren Handbücher, Empfehlungen und Instrumente entwickeln, welche den Besonderheiten und aktuellen Entwicklungen im E-Commerce Rechnung tragen. GS1 Schweiz wird sich dabei insbesondere mit Themen im Zusammenhang mit der physischen Distribution (Cross Channel Logistik und letzte Meile), der Sortimentsgestaltung (Category Management), der Kundeninformation (Trusted Source of Data) und den Serviceleistungen (Retouren) auseinandersetzen und so vier der fünf Supply Chain Funktionen des Handels abdecken. Während sich GS1 Schweiz im Rahmen von E-Business zwar sehr aktiv mit der standardisierten Zahlungsabwicklung im B2B Bereich auseinandersetzt, stellte die Zahlungsabwicklung im B2C Bereich bisher hingegen kein Schwerpunkt von GS1 Schweiz dar. Die von der Near Field Communication (NFC) Technologie getriebenen Entwicklungen im Zusammenhang mit Mobile Commerce und Mobile Payment werden jedoch sehr genau

beobachtet. Bei Bedarf wird GS1 Schweiz in diesem Feld aktiv werden.

Nachfolgend soll detaillierter auf die von GS1 Schweiz gesetzten Schwerpunkte im E-Commerce eingegangen werden. Einige Themen sind bereits in Arbeit und es ist in Kürze mit ersten Ergebnissen zu rechnen. Andere Themen müssen von Grund auf erarbeitet bzw. adaptiert werden, um den E-Commerce spezifischen Besonderheiten Rechnung zu tragen. Alle Schwerpunkte haben jedoch gemeinsam, dass sie zu den Kernkompetenzen von GS1 Schweiz gehören und somit kann bei der Erarbeitung der Handbücher, Empfehlungen und Instrumente auf fundiertes Wissen zurückgegriffen werden. Wichtig dabei ist, sicherzustellen, dass die Errungenschaften in Bezug auf das GS1 System und die Prozesse auch im Zeitalter von E-Commerce nicht verloren gehen, sondern unter Miteinbezug der neuen Marktakteure bedürfnisgerecht weiterentwickelt werden. Den Wirtschaftsakteuren wird damit eine echte Unterstützung bei der Umsetzung ihres spezifischen Handelskonzepts geboten, so dass die Supply Chains auch in Zukunft möglichst effizient und effektiv ausgestaltet werden können.

7.1. Cross Channel Logistik



Wie schon in Kapitel 4 erwähnt, haben sich die Grenzen zwischen stationärem und Online-Handel mehrheitlich aufgelöst. Es existiert eine Vielzahl von unterschiedlichen Multi-Channel-Systemen und eine gute Kanalabstimmung ist aus Händlersicht von zentraler Bedeutung. Nur so

kann eine individuelle Kombination der diversen Kanäle sichergestellt und den Konsumenten einen echten Mehrwert geboten werden. Diese veränderten Marktanforderungen haben dazu geführt, dass einige Unternehmen bereits ihre Unternehmensstrukturen wie Einkauf, Marketing, IT sowie Kundendienst zusammengeführt haben und alle Kanäle gleichzeitig betreuen. In diesem Zusammenhang wichtig ist auch die Logistik, welche bei der Vernetzung der verschiedenen Kanäle eine grosse Herausforderung darstellt. Die sogenannte Cross Channel Logistik muss sehr unterschiedliche Auftragsmengen bewältigen, indem sie einerseits die Filialbelieferung sicherstellt und andererseits die vielen Einzelaufträge der Endkunden bearbeitet. Hinzu kommt, dass die Auslieferung an die Endkunden verglichen mit der Filialbelieferung nur schlecht planbar ist und sehr zeitnah erfolgen muss. Schliesslich ist auch die Integration einer Cross Channel Logistik in die bestehende technische und physische Infrastruktur nicht zu unterschätzen und muss aus Prozesssicht genau geplant werden. Relevant sind beispielsweise Fragen



in Bezug auf die Kommissionierung, da die Einzelkommissionierung einen wesentlich komplexeren Kommissionierprozess mit sich bringt und möglicherweise sogar zusätzliche Kommissionierlager oder auch eine Anpassung der Verpackung von Handel- oder Konsumeinheiten erforderlich macht. Auch die Warenflüsse müssen bei der Einführung einer Cross Channel Logistik überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. So ist etwa eine zunehmende Bedeutung von Streckengeschäften (Direktlieferung vom Hersteller an den Kunden des Händlers) und Cross Docking (durch den Lieferanten vorkommissionierte Ware) denkbar.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Kollaboration zwischen den Markakteuren unerlässlich ist, um die Cross-Channel-Logistik wirtschaftlich zu betreiben. Zu diesem Zweck muss die erweiterte Supply Chain in die Betrachtungen miteinbezogen werden und effiziente Standardprozesse

sowie Supply Chain Optimierungsfähigkeiten sind gefragt. GS1 Schweiz wird in zukünftigen Prozessempfehlungen den veränderten Marktbedingungen und neuen Geschäftsmodellen noch stärker Rechnung tragen. Auf Anfrage hin leistet GS1 Schweiz auch Umsetzungssupport, um angemessen auf die individuelle technische und physische Infrastruktur eingehen zu können. Das Ziel ist eine Cross Channel Logistik, welche möglichst nahtlos an bereits bestehende GS1 Standards und Lösungen anknüpft.

7.2. Letzte Meile

Als letzte Meile bezeichnet man bei Strom-, Gasversorgungs- und Telekommunikationsnetzen sowie in der Logistik den letzten Abschnitt der Leitung bzw. das letzte Wegstück bis zum Kunden. Im Zusammenhang mit E-Commerce ist insbe-



sondere die letzte Meile in der Logistik relevant, welche in den nächsten Jahren ein Schwerpunktthema von GS1 Schweiz darstellen soll. Dabei geht es konkret um den Zeitraum, in dem eine Sendung bzw. ein Paket das Transportnetz wieder verlässt und dem Endempfänger übergeben

wird. Während bei diesem letzten Abschnitt der Zustellung im Normalfall nur relativ geringe Distanzen zurückgelegt werden, verursachen diese überproportional hohe Kosten. Im Zuge der Transportabwicklung ist die letzte Meile folglich oftmals die teuerste. Diese Tatsache ergibt sich einerseits aus den kleinen Liefermengen, die oft nur noch aus einem einzelnen Kundenauftrag bestehen, und andererseits aus den zahlreichen Anlieferpunkten, da jede Sendung an eine andere Lieferadresse gebracht wird. Die Warenlieferungen auf dem letzten Wegstück zum Kunden lassen sich daher nur noch schwierig bündeln und zusammenfassen.

Aus diesen Gründen setzen sich seit einigen Jahren zahlreiche KEP-Dienste (Kurier-, Express- und Paketdienste) mit der Entwicklung neuer Konzepte für die Organisation der letzten Meile auseinander. Im Rahmen dieses Unterfangens sind insbesondere zwei gesellschaftliche Entwicklungen zu berücksichtigen, die an dieser Stelle skizziert werden sollen:

- > Das Internet verändert die Gewohnheiten. Die Konsumenten kaufen online ein und werden nicht mehr nur durch Unternehmen, sondern immer öfter auch durch andere Konsumenten beliefert (z.B. aufgrund von eBay-Käufen). Neben einer Zunahme in der Paketmenge bedeutet dies auch ein Anstieg in der Anzahl Retouren und dies sogar überproportional (vgl. 7.5. Retouren). Dabei sind sich die Konsumenten mittlerweile gewohnt rund um die Uhr im Internet einkaufen zu können. Während die Bestellung unabhängig von der Uhrzeit und unmittelbar ausgelöst werden kann, erfolgt die Lieferung in den meisten Fällen jedoch immer noch stark verzögert und innerhalb eines starren Zeitfensters. Von Seiten der Konsumenten wird aber beim Versand und Empfang von Paketen zunehmend ein ähnlicher Komfort wie bei der Bestellung der Ware verlangt.
- > Die Anzahl Single-Haushalte nimmt insbesondere in städtischen Gebieten zu. Erfolgreiche Zustellversuche bei Privatkunden werden daher immer häufiger. Oft trifft der Logistikdienstleister zu Hause niemanden an und am Arbeitsplatz ist es den Angestellten nicht immer erlaubt private Pakete entgegen zu nehmen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass aufgrund der steigenden Anzahl an Privatkunden versendete Pakete und dem gleichzeitig immer höheren Anteil erfolgloser Zustellversuche eine Lösung für die effizientere und effektivere Gestaltung der letzten Meile gefunden werden muss. GS1 Schweiz kann beim Prozess der Lösungsfindung unterstützend eingreifen und die Anwendung geeigneter Mittel und Methoden vorantreiben. Am runden Tisch von GS1 Schweiz können im Konsens einheitliche Standards und Lösungen erarbeitet werden, welche anschliessend dokumentiert und im Markt gefördert werden. Damit werden eine Vernetzung unter den Wirtschaftspartnern und ein kollaborativer Ansatz bei der Verbesserung der Geschäftsprozesse im Zusammenhang mit der letzten Meile ermöglicht.

7.3. Category Management



Der traditionelle Category Management-Prozess hat sich in den letzten Jahren weitestgehend zum Standardprozess in der Schweizer Konsumgüterwirtschaft entwickelt. Grundlage für die Leistungen von GS1 Schweiz in diesem Bereich bildet der Acht-Schritte-Prozess. Unterstützung

bietet dabei das von GS1 Schweiz publizierte Handbuch ECR Demand Side mit praktischen Beispielen, Interpretationshilfen, Arbeitsblättern und Vorlagen. In Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Institut für Unternehmensschulung (SIU) wird ausserdem der Lehrgang zum zertifizierten ECR Category Manager angeboten, welcher ebenfalls auf dem Acht-Schritt-Prozess beruht und den Teilnehmern das notwendige Wissen für die professionelle Bewirtschaftung von Produktkategorien vermittelt. Die Kompetenz von GS1 Schweiz im Category Management soll in den nächsten Jahren insbesondere dahingehend verstärkt werden, dass neben dem stationären Kanal auch vermehrt der Online-Kanal in die Betrachtungen des Category Management miteinbezogen wird. Im Online-Handel sind die Voraussetzungen für die Sortimentsgestaltung nicht dieselben wie im stationären Kanal: Der Online-Handel zeichnet sich durch eine theoretisch unbegrenzte Sortimentsvielfalt aus, welche sich aus dem Wegfall von räumlichen und zeitlichen Restriktionen ergibt. Für das Category Management bieten sich dadurch völlig neue Möglichkeiten, da das traditionelle Category Management auf stationäre Handelsformen ausgerichtet ist. Beim digitalen Category Management wird beispielsweise eine kundenindividuelle Zusammenstellung der Categories möglich, da die Produkte lediglich virtuell dargestellt werden müssen. Die Kombination zwischen stationärem und digitalem Absatzkanal versetzt die Handelsunternehmen in die Lage, die Möglichkeiten des

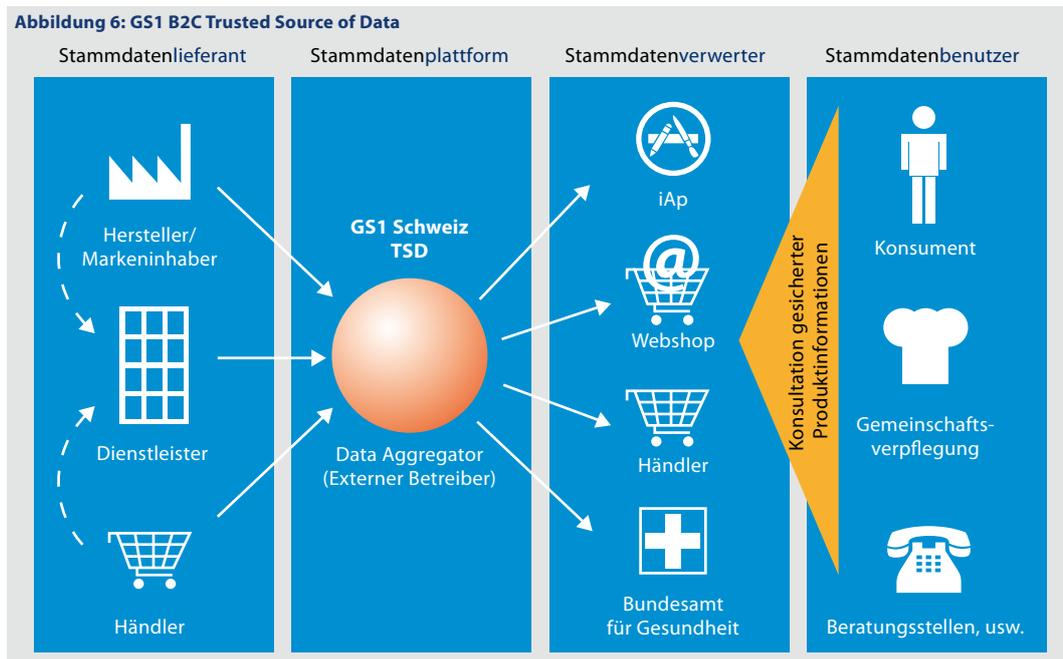
traditionellen mit jenen des digitalen Category Management zu verbinden. So werden den Unternehmen im Falle einer Online-Bestellung detaillierte Kundendaten übermittelt, die im Rahmen des traditionellen Category Management eingesetzt werden können. Der Acht-Schritte-Prozess bietet eine praktische Grundlage dafür, welche jedoch vor dem Hintergrund der spezifischen Rahmenbedingungen im E-Commerce von GS1 Schweiz hinterfragt und adaptiert werden muss.

7.4. Trusted Source of Data

Parallel zu den Veränderungen in der Supply Chain des Handels sind grosse Veränderungen im Kaufprozess der Kunden zu beobachten. Im gleichen Mass wie das Internet als Absatzkanal an Bedeutung gewinnt, nimmt nämlich auch der Bedarf



und Händler dementsprechend immer wichtiger. Hinzu kommt, dass ab dem 13. Dezember 2014 die EU-Verordnung Nr. 1169/2011 betreffend die Information der Verbraucher über Lebensmittel in Kraft tritt, welche im Rahmen des sogenannten autonomen Nachvollzuges fristgerecht in das Schweizer Lebensmittelrecht übernommen wird. Die Zielsetzung dieser Verordnung ist insbesondere die umfassende Information der Konsumenten über den Nährwert der Lebensmittel, wobei die neue Regelung auch den Verkauf vorverpackter Lebensmittel über das Internet betrifft. Diese Änderungen dürften dazu führen, dass in naher Zukunft viele Online-Händler aus gesetzlichen Gründen hohe Anforderungen an die Qualität der mit den Produkten verbundenen



(Quelle: GS1 Schweiz)

an qualitativ hochwertiger digitaler Information zur Unterstützung der Konsumenten bei ihren Einkäufen zu. Die Konsumenten beziehen immer mehr Produktinformationen, Testberichte und Kundenbewertungen aus dem Internet in ihren Kaufentscheid mit ein (vgl. 5.2. Kundenberatung). Dies hat für den Handel weitreichende Konsequenzen, zumal neue Technologien diese Entwicklung weiter vorantreiben. Die Übermittlung von neutralen und vertrauenswürdigen Informationen an potenzielle Kunden wird für die Markeneigentümer

Daten stellen werden. Die Markeneigentümer müssen Wege finden, um diese Bedürfnisse auch effektiv erfüllen zu können. Um den Anforderungen der EU-Verordnung Nr. 1169/2011 und dem Bedürfnis der Konsumenten nach qualitativ hochwertiger Information gerecht zu werden, schlägt GS1 den Aufbau einer gemeinsamen, neutralen Datenbank vor. Damit können digitale Produktinformationen vom Markeneigentümer an Händler, App-Anbieter, etc. kommuniziert werden. Diese vertrauenswürdigen Daten können von den Konsu-

menten anschliessend mit Hilfe von internetfähigen Geräten (Smartphones, Tablets, Laptops, etc.) genutzt werden. GS1 Schweiz setzt sich im Rahmen der E-Commerce-Strategie für den Aufbau einer solchen Trusted Source Datenbank ein und ist Mitglied in der internationalen GS1 B2C Trusted Source of Data Arbeitsgruppe. Ab dem 1. Quartal 2013 wird mit der Implementierung des Prototypen in der Schweiz begonnen. Zwecks Mitsprachemöglichkeit der Mitglieder bei der Realisierung und Weiterentwicklung der Datenbank, wurde eine ständige, nationale Arbeitsgruppe ins Leben gerufen. In einer ersten Phase beschränkt sich GS1 Trusted Source of Data auf grundlegende, beschreibende Produktinformationen sowie eine beschränkte Anzahl von Nährwertinformationen für verpackte Lebensmittel und Getränke. Viele dieser Daten werden bereits im B2B-Bereich über das GS1 Global Data Synchronization Network (GDSN) ausgetauscht. So kann auf bereits bewährte Strukturen zurückgegriffen werden und für die Markeneigentümer entsteht kein unnötiger Mehraufwand.

7.5. Retouren

Studienergebnisse belegen, dass im Internet erworbene Waren wesentlich häufiger retourniert werden als im stationären Handel ausgewählte Artikel. Insbesondere die Modebranche wird durch Auswahlbestellungen ihrer Kundschaft stark mit Retouren konfrontiert. Dieser Umstand ergibt sich aus der Tatsache heraus, dass das Anfassen und die Anprobe der Ware beim E-Commerce erst beim Kunden zuhause erfolgen, während dies im stationären Handel bereits vor dem Kauf geschieht. Den Marktchancen, welche sich mit E-Commerce eröffnen, steht dementsprechend das Risiko eines Retouren-

wachstums entgegen. Die zunehmende Bedeutung von E-Commerce und die dadurch ansteigende Retourenquote stellt viele Marktteilnehmer vor grosse Herausforderungen bezüglich der logistischen Abwicklung der Kundenrücksendungen. Da es sich bei der Retourenbearbeitung um eine personalintensive Angelegenheit handelt, schlägt sich diese nicht unerheblich in den Logistikkosten nieder. Die Kunden erwarten heute ausserdem, dass die gekaufte Ware jederzeit zurückgegeben werden kann. Um dieser Erwartungshaltung gerecht zu werden, legen die Unternehmen ein hohes Mass an Kulanz bei der Akzeptanzdauer von Retouren an den Tag. Die Retourenabwicklung als Serviceleistung für den Kunden ist gegenwärtig ein entscheidender Wettbewerbsfaktor und wird immer häufiger als Instrument zur Kundenbindung eingesetzt. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wer die Kosten für die Retourenabwicklung übernimmt. Die Studienergebnisse des Fraunhofer-Instituts deuten darauf hin, dass die grosse Mehrheit der Unternehmen die Kosten der Retourenabwicklung selbst trägt und nicht auf die Kunden abwälzt.

Ein effizientes Retourenmanagement ist somit in der heutigen Zeit ein wichtiges Argument, um einen Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden und stellt ausserdem eine Möglichkeit zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens dar. Die grossen Unterschiede in der Dauer der Retourenabwicklung lassen aber darauf schliessen, dass in den Unternehmen momentan noch keine standardisierten Retourenprozesse vorhanden sind. Das grosse Potenzial hinsichtlich des richtigen Umgangs mit Retouren haben viele Unternehmen zwar erkannt, die Umsetzung von effizienten Retourenprozessen ist jedoch kein Selbstläufer. Mögliche Mittel zur Verbesserung der Material- und Informationsflüsse

und zur Fehlerminimierung sind sowohl der Einsatz von einheitlichen Standards als auch klare Prozessdefinitionen, wie sie GS1 Schweiz mit dem GS1 System und der kollaborativen Vorgehensweise zur Verfügung stellen kann. Obwohl GS1 Schweiz in den kommenden Jahren die Optimierung der Retourenbearbeitung mittels geeigneter Massnahmen unterstützen wird, muss dennoch erkannt werden, dass Retouren niemals wirtschaftlich sein werden. So sollte neben der Optimierung der Retourenabwicklung auch die Senkung der Retourenquote das Ziel eines jeden Unternehmens sein. Ansatzpunkte hierfür können unter anderem das Beheben von Fehlern beim Versand und der Zustellung der Ware sowie die möglichst realitätsgetreue Warenpräsentation im Internet sein.



8. Fazit

Das vorliegende White Paper hat mit der Feststellung begonnen, dass sowohl auf der Konsumenten- als auch auf der Unternehmensseite eine technologische Aufrüstung stattfindet. Wie sich aber herausgestellt hat, umfasst E-Commerce wesentlich mehr als die blosse technologische Aufrüstung und kann daher nicht nur auf einen zusätzlichen Absatz- bzw. Einkaufskanal im Zusammenhang mit modernen Kommunikationstechnologien reduziert werden. E-Commerce definiert die gesamten Prozesse, welche bisher im Handel galten, neu und hat damit viel weitreichendere Konsequenzen. Den Konsumenten werden folglich mit den neuen Technologien nicht nur zusätzliche Instrumente für ihren Einkauf zur Verfügung gestellt, sondern diese Instrumente haben einen massgeblichen Einfluss auf die Ausgestaltung des gesamten Einkaufsprozesses. Dasselbe gilt auch für die Unternehmen, deren klassische Handelskonzepte durch E-Commerce aufgebrochen werden und nun ihr eigenes Set an Wertschöpfungsfunktionen zusammenstellen können sowie die damit verbundenen Prozesse definieren müssen. **Neue Technologien sollten daher nie losgelöst betrachtet werden, sondern immer vor dem Hintergrund der Auswirkungen, welche sie auf der Prozessebene und im unmittelbaren Umfeld haben.**

Als branchenneutraler Fachverband hat sich GS1 Schweiz im Rahmen seiner Geschäftstätigkeit der Prozesssicht verschrieben, um Qualität, Sicherheit und Verfügbarkeit von Produkten und Leistungen zu steigern. Dies jeweils zum Nutzen aller beteiligten Unternehmen und der Konsumenten. GS1 Schweiz nähert sich daher auch dem Thema E-Commerce aus einer Prozesssicht an und lässt sich nicht von einer technologiegetriebenen Hype leiten. Die im Rahmen dieses White Papers definierten Handlungsfelder stellen in den nächsten Jahren wichtige Leitplanken für die Aktivitäten von GS1 Schweiz dar und sollen den Unternehmen helfen, neben den technologischen Aspekten auch der Prozesssicht im E-Commerce ausreichend Rechnung zu tragen.

9. Glossar

Begriff	Definition
Electronic Data Interchange (EDI)	EDI ist der elektronische, in der Regel firmenübergreifende Austausch von strukturierten Daten in einem standardisierten und maschinenlesbaren Format ohne manuelle Intervention. Ziel ist die effiziente Kommunikation mit Geschäftspartnern sowie die automatisierte Weiterverarbeitung von Geschäftsnachrichten.
Extended Packaging	Extended Packaging macht sich den GS1 Barcode zunutze. Mithilfe des Mobiltelefons und Barcode Scan-Apps können Konsumenten Produktinformationen abrufen, die nicht auf der Verpackung stehen.
Global Data Synchronisation Network (GDSN)	GDSN ist ein automatisiertes, auf Standards basierendes globales Netzwerk. Es erlaubt sichere und kontinuierliche Datensynchronisation mittels Internet-Technologie. Dadurch ist es den Supply Chain Partnern möglich, Stammdaten standardisiert auszutauschen und stets synchron in ihren Systemen abzubilden.
iGepir	Gepir steht für Global GS1 Electronic Party Information Registry und ermöglicht die Suche nach Unternehmen in über 102 Ländern weltweit. Mehr als eine Million Unternehmen sind im virtuellen Nachschlagewerk von GS1 registriert. Sie alle nutzen das GS1 System zur Identifikation ihrer Produkte. Mit der App iGepir können Smartphones jeden von GS1 vergebenen Barcode scannen und die Informationen zum Nummerninhaber erscheinen direkt auf dem Display.
Long-Tail-Sortimente	Long-Tail-Sortimente zeichnen sich dadurch aus, dass neben den Top-Sellern viele selten nachgefragte Artikel geführt werden. Solche grossen Sortimente lassen sich über den Online-Kanal wesentlich besser anbieten als über das stationäre Geschäft, da die räumlichen Begrenzungen im Internet wegfallen. Die Nischenprodukte erzielen oft wesentlich bessere Margen als die Top-Seller, was den Anbietern im Internet höhere Gewinne bringt.
Near Field Communication (NFC)	NFC ist ein internationaler Übertragungsstandard zum kontaktlosen Austausch von Daten über kurze Strecken. Bisher kommt diese Technik vor allem in Lösungen für bargeldlose Zahlungen kleiner Beträge zum Einsatz.
The Consumer Goods Forum	Die weltweit grössten Hersteller und Handelsunternehmen von Nahrungsmitteln und Konsumgütern schliessen sich im Consumer Goods Forum zusammen. Unter den Mitgliedern dieser Branchenplattform sind sowohl Global Players als auch national tätige Unternehmen vertreten. Im Vorstand nehmen je 25 CEO's aus Handel und Industrie paritätisch Einsitz, wobei die Schweiz durch den weltweit führenden Konsumgüterkonzern Nestlé repräsentiert wird. Der Hauptsitz der Organisation befindet sich in Paris mit regionalen Vertretungen in Washington D.C. und Tokio.
Trusted Source of Data	Eine globale GS1 Initiative arbeitet zurzeit am Aufbau einer vertrauenswürdigen Datenbank, über welche Hersteller ihre Produktinformationen konsumentenfreundlich und wahrheitsgetreu zur Verfügung stellen können. Der Zugriff auf die Datenbank erfolgt via Internet und mobile Endgeräte.

10. Massgebliche Quellen

- > Der neue Online-Handel: Erfolgsfaktoren und Best Practices (Gerrit Heinemann, 2010)
- > Die Fehlertoleranz ist heute sehr tief (in Handel Heute, Nr. 5, 2012, 26-28)
- > Die Konsumenten haben technisch aufgerüstet (in Handel Heute, Nr. 5, 2012, 52-53)
- > Die Wertschöpfungskette des Handels im Zeitalter des Electronic Commerce – Was eingetreten ist und was dem Handel noch bevorsteht (Kay Peters, Sönke Albers, Björn Schäfers, 2008, aufgerufen am 6. Dezember 2012: https://www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/27677/1/2008_Peters_Albers_Schaefers_Druckfassung.pdf)
- > E-Business (in Wikipedia, aufgerufen am 16. Mai 2013: <http://de.wikipedia.org/wiki/E-Business>)
- > E-Business: Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse im Web 2.0 (Michael Bächle, Frank R. Lehmann, 2010)
- > E-Commerce-Report 2012: Eine Studie zur Entwicklung des Schweizer E-Commerce (Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, 2012)
- > Future Value Chain 2020: Building Strategies for the New Decade (The Consumer Goods Forum, Capgemini, HP, Microsoft, 2011)
- > GS1 Report 2012: Konsumgüter Schweiz 2023+ (GS1 Schweiz, IBM, 2013)
- > Handbuch Handel: Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb (Joachim Zentes, Bernhard Swoboda, Dirk Morschett, Hanna Schramm-Klein, 2013)
- > Retourenbearbeitung im Logistikzentrum (Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML, 2012)
- > Web-Exzellenz im E-Commerce: Innovation und Transformation im Handel (Gerrit Heinemann, Andreas Haug, 2010)
- > Web-Wirtschaft: Schrei vor Angst? (in Focus Magazin, Nr. 50, 2012, aufgerufen am 11. Januar 2013: http://www.focus.de/finanzen/news/unternehmen/web-wirtschaft-schrei-vor-angst_aid_877608.html)

11. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Teilbereiche von E-Business	6
Abbildung 2: Formen des Online-Handels mit Beispielen aus der Schweiz und dem Ausland	11
Abbildung 3: Supply Chain und Demand Side Funktionen des Handels	12
Abbildung 4: Der klassische Kaufprozess	16
Abbildung 5: Der neue Online-Kaufprozess	17
Abbildung 6: GS1 B2C Trusted Source of Data	21

Impressum

Herausgeber	GS1 Schweiz, Bern	
Autoren	Sartori Silje, GS1 Schweiz Wepfer Valentin, GS1 Schweiz	
Co-Autoren / Mitwirkende	Bachmann Alfred, Unilever Schweiz GmbH Burkhalter Ruedi, Herbert Ospelt Anstalt Burkhard Felix, Galenica AG Consoni Christian, RAMSEIER Suisse AG Dreier Hans-Peter, Dreier AG Ducceschi Marcel, Migros-Genossenschafts-Bund Gärtner Willi, Planzer Support AG Gubler Benno, Valora Schweiz AG Haubenreisser Matthias, GS1 Germany Hauri Hans Rudolf, RUAG Real Estate AG Hauser Daniel, Swisslog AG Hirsig Ferdinand, Volg Konsumwaren AG Hubler Rolf, Kimberly-Clark GmbH Huwyler Philippe, Coop Genossenschaft Kessler Patrick, VSV Verband des Schweizerischen Versandhandels Koch Oliver, Manor AG Kuster Marcel, IBM Global Business Services	Maginot Thorsten, Coop Genossenschaft Minder Urs, Emmi Frisch-Service AG Morschett Dirk, Universität Fribourg Müller Rita, MARKANT Syntrade Schweiz AG Paroubek Thomas, Migros-Genossenschafts-Bund Peltzer Dieter, Manor AG Rückert Jürg, CMC AG Spada Paolo, IBM Global Business Services Verreschi Alessandro, Nestlé Suisse SA von Ins Urs, ALSO Schweiz AG Wettstein Markus, PostLogistics AG Batt Jonas, GS1 Schweiz Bögli Thomas, GS1 Schweiz Bürli René, GS1 Schweiz Florin Nicolas, GS1 Schweiz Müller Daniel, GS1 Schweiz Ottiker Michel, GS1 Schweiz Stöcklin Hanspeter, GS1 Schweiz
Version	1.0 vom 10.06.2013	
Verabschiedet durch	Fachbeirat Collaborative Supply Chains (ehemals Fachbeiräte ECR und Logistik) am 28.05.2013 Fachbeirat eBusiness am 28.05.2013 Vorstand GS1 Schweiz am 19.06.2013 Geschäftsleitung GS1 Schweiz am 02.07.2013	
Gestaltung & Realisation	Maison Standard GmbH	
Bilder	Shutterstock	
Kontakt	GS1 Schweiz Länggassstrasse 21 CH-3012 Bern T +41 58 800 73 00 F +41 58 800 73 99	

**GS1 Schweiz ist
der Fachverband
für nachhaltige
Wertschöpfungs-
netzwerke.**

GS1 Switzerland
Länggassstrasse 21
CH-3012 Bern
T +41 58 800 70 00
www.gs1.ch



Kompetenzplattform Netzwerke aufbauen – Erfahrungen austauschen



Kompetenzvermittlung Wissen vermitteln – Kompetenz steigern



Kollaboration Zusammenarbeit fördern – Wertschöpfung verbessern



Standards Standards nutzen – Effizienz erhöhen



Nachhaltigkeit Ganzheitlich denken – Ressourcen schonen