

Einzelhandelsprozesse im digitalen Zeitalter

Zusammenfassung des 3. Workshops der Reihe „**Digitalisierung und technologische Herausforderungen**“ im Rahmen der Dialogplattform Einzelhandel am 14. April 2016 im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Berlin

INHALT

1. Einleitung	2
2. Impulse aus Praxis und Marktforschung	2
3. Handlungsempfehlungen	4
4. Ausblick	10

1. Einleitung

Demografischer Wandel, geändertes Konsumentenverhalten, technologische Neuerungen und Digitalisierung – die Strukturen des Einzelhandels verändern sich nachhaltig. Hieraus ergeben sich viele Möglichkeiten für Händler, ihre Prozesse zu digitalisieren und damit effizienter zu werden. Fragen bleiben trotzdem: Welcher Systemanbieter für die entsprechende Software ist im Rahmen des Digitalisierungsvorhabens der Richtige? Woran können sich Händler bei der Auswahlen der benötigten Software orientieren? Wie können der Prozess finanziert und die Systeme effizient integriert werden? Welche bestehenden Systeme sollten angepasst werden, um einen Mehrwert zu erzeugen?

Im Rahmen der Dialogplattform Einzelhandel des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi), mit deren Durchführung das IFH Köln beauftragt ist, wurden im dritten Workshop der Reihe „Digitalisierung und technologische Herausforderungen“ Möglichkeiten der Digitalisierung von Einzelhandelsprozessen diskutiert. Händler, Dienstleister und Verbände, Wissenschaft, Gewerkschaft, Bund, Länder und Kommunen haben sich gemeinsam zu diesem Thema ausgetauscht.

Das Ziel des dritten Workshops der Reihe war es, den Anpassungsbedarf von Backend-Systemen im digitalen Zeitalter zu evaluieren und Barrieren sowie zugehörige Lösungsansätze aufzuzeigen. Nachfolgend werden zunächst die Rahmenbedingungen für die Einzelhandelsprozesse im digitalen Zeitalter und die damit verbundenen Herausforderungen betrachtet, bevor auf die im Workshop abgeleiteten Handlungsempfehlungen eingegangen wird. Ein Ausblick schließt die vorliegende Zusammenfassung ab.¹²

2. Impulse und Erkenntnisse aus Praxis und Marktforschung

Die Digitalisierung von Prozessen im Einzelhandel ist für den mittelständischen Handel Chance und Herausforderung zugleich. „Ohne die Warenwirtschaft ist alles nichts“ fasste Christoph Brem (Inventorum) seinen Vortrag³ zusammen. Aus seiner Präsentation sowie dem Vortrag von Dr. Eva Stüber (IFH Köln) lassen sich folgende Erkenntnisse hinsichtlich der Rahmenbedingungen festhalten:

- Für alle Händler ist eine schnelle Internetverbindung (mind. 50 Mbits/s mit Ausbaupotenzial zu Glasfaser), die an allen Standorten verfügbar ist, eine Grundvoraussetzung für digitale Transformation.⁴

¹ Die Beiträge der Workshop-Teilnehmer stellen grundsätzlich persönliche Meinungsäußerungen dar und sind nicht als Verlautbarungen der Organisationen zu verstehen, denen die Workshop-Teilnehmer angehören.

² Am Workshop-Tag waren acht hochrangige Vertreter aus Verbänden und Institutionen, acht aus Serviceunternehmen, zehn aus Handelsunternehmen und vier aus kommunalen Organisationen anwesend. Im Rahmen der Vorbereitungen im Vorfeld nahmen 15 Personen aus diesem Umfeld an der Statement-Abfrage, die über eine Onlinebefragung umgesetzt wurde, teil.

³ Christoph Brem hat einen Impulsvortrag zum Thema „Kanal egal – Was Multi-Channel für den lokalen Einzelhandel bedeutet“ gehalten.

⁴ Dies betrifft auch das Angebot von WLAN. Besondere Herausforderungen entstehen zusätzlich, wenn es um das WLAN-Angebot für Kunden geht (siehe Problematik der Störerhaftung). Neben Infrastrukturthemen sind weitere relevante Rahmenbedingungen wie Daten und Verbraucherschutz, Wettbewerb sowie Internationalisierung in der „Digitalen Agenda“ des HDE festgehalten. Wichtige Aufgaben sind demzufolge: Störerhaftung beim WLAN abschaffen, fairen Wettbewerb schaffen (z. B. Gewährleistung bei Bestellung im Ausland), Datenschutz harmonisieren, Geoblocking nicht verbieten.

- Die Umstellung der IT von gewachsenen Systemen auf moderne und sichere digitale Systeme bzw. deren Einführung ist die interne Voraussetzung für die digitale Transformation. Hierfür werden einfach zu bedienende, finanziell tragbare und individuell anpassbare IT-Lösungen benötigt.
- Gute Produktdarstellungen mit allen kundenrelevanten Informationen in Form von aussagekräftigen Fotos oder Videos und Kundenbewertungen werden benötigt, um Kunden bei der Kaufentscheidung zu unterstützen. Hierbei ist eine standardisierte, automatisierte Integration von Herstellerdaten in das Warenwirtschaftssystem zwingend notwendig⁵.
- Die Einführung eines CRM (Customer Relationship Management) und die Erhebung von Kundendaten sind wichtige Schritte für den Kulturwandel zu einem kundenzentrierten Unternehmen. Mit einer zentralisierten Datenbank, die den Datenschutzbestimmungen entspricht, sind auch Verkaufshistorien und Produktempfehlungen kanalübergreifend abbildbar.
- Auf der Verkaufsfläche („Instore“) ist perspektivisch die Digitalisierung aller Prozesse notwendig. Dazu müssen E-Commerce-Strukturen auf das stationäre Geschäft übertragen werden. Wichtiger Ansatzpunkt dabei: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Geschäften müssen mit Schulungen und Weiterbildungsangeboten sowie technischen Lösungen auf den Informationsvorsprung der Kunden vorbereitet werden.
- Da bisher Fulfillment-Prozesse bei mittelständischen Händlern kaum implementiert sind, wurden die gestiegenen Anforderungen an die Logistiksysteme im Rahmen des Workshops nicht detaillierter berücksichtigt. Dies sollte jedoch auf Händlerseite in einem nachgelagerten Schritt erfolgen, wenn die Basics im Bereich Produkt- und Kundendaten erfüllt sind.
- Alle Systeme und Prozesse müssen so ausgelegt sein, dass diese kanalübergreifend genutzt werden können. Hierzu zählen zum Beispiel die einheitliche Darstellung von Preisen, die Anzeige von Produktverfügbarkeiten, unterschiedliche Möglichkeiten der Retoure und das Kundendatenmanagement.
- Der Handlungsbedarf in Sachen Digitalisierung und Prozessanpassung unterscheidet sich stark nach Themenfeldern. Um eine solide Basis zu schaffen, gilt es zunächst, Produktdaten und Warenwirtschaft sowie CRM und Kundendatenverarbeitung in Angriff zu nehmen, bevor Instore-Prozesse und die Logistik in den Fokus rücken.
- Der Einsatz eines Dashboards bzw. Auswertungssystems mit regelmäßigen Reportings ist unabdingbar, damit eine Bewertung des Sortiments, der eingesetzten Marketing- und Vertriebskanäle sowie der genutzten Dienstleister über alle genutzten Systeme hinweg einfach möglich ist.

⁵ Vergleiche GDSN-Datenpool von GS 1 im Bereich der Stammdaten.

3. Handlungsempfehlungen

Da das Management von Produkt- und Kundendaten sowie die Auswahl passender Systemlösungen für mittelständische Händler aktuell die größte Herausforderung sind, wurden diese beiden Themen im Hauptteil des Workshops durch zwei Arbeitsgruppen fokussiert.

- Gruppe 1: **Produktdaten und Warenwirtschaft**
(Moderation: Martin Groß-Albenhausen, bevh)
- Gruppe 2: **CRM und Kundendatenverarbeitung**
(Moderation: Achim Himmelreich, BVDW)

Nachfolgend werden die im Workshop erarbeiteten Ergebnisse zusammengefasst.

Am Anfang steht die Strategie

Bevor sich Unternehmen überhaupt an die Auswahl bestimmter Systemlösungen für die Speicherung und Verwaltung von Produkt- bzw. Kundendaten begeben, muss eine Strategie her, welche Rolle diese Lösungen im Unternehmen spielen sollen. Hierzu zählt auch, welche Zielgruppen mit welchem Geschäftsmodell und Leitbild erreicht werden sollen. Daraus ergeben sich die unternehmensindividuellen Anforderungen an spezifische digitale Prozesse. Schritt eins lautet demnach: Wo und was soll digitalisiert werden?

Ohne Warenwirtschaft ist alles nichts

Der Einsatz von Produkt- bzw. Kundendaten erfordert eine Mindest-IT-Infrastruktur bei jedem Händler: Ausgangsbasis hierfür ist die Verfügbarkeit eines Warenwirtschaftssystems. Dieses bildet alle Warenströme ab und bietet, gerade für Multi-Channel-Unternehmen, eine einheitliche Datenbasis für den Verkauf über verschiedene Kanäle. Ein Warenwirtschaftssystem unterstützt so in vielerlei Hinsicht das Tagesgeschäft und ist Grundlage für Automatisierungsprozesse. Je nach Größe und Anforderungen des Händlers, ist der Aufbau individueller Set-ups oder die Nutzung standardisierter, oftmals kostengünstigerer Lösungen zu empfehlen. Letztere eignen sich insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen. Um veränderten Anforderungen in Zukunft gerecht werden zu können, bieten sich dabei modulare Systeme an, die in puncto Kompatibilität und Weiterentwicklung notwendige Handlungsspielräume bereithalten.

Über die Recherche zur passenden Lösung

Um passende Systemlösungen zu finden, benötigen insbesondere mittelständische Händler je nach Wissensstand Unterstützung. Aus diesem Grund sollten verschiedene (öffentliche) Anlaufstellen, Leitfäden und Checklisten zur Definition eigener Anforderungen und Bewertungskriterien sowie zur Auswahl passender Systemanbieter herangezogen werden können. Behörden, Verbände und Kammern sowie Verbund- und Franchise-Zentralen sind daher einzeln und in Kooperation gefordert, handlungsorientiert

Informations- und Beratungsangebote zu schaffen.⁶ Neben diesen Informationen können Händler bei ihrer Eigenrecherche außerdem auf folgende Informationsangebote und Bewertungskriterien zurückgreifen:

- Referenzen der Systemanbieter: Werden von dem jeweiligen Anbieter Referenzunternehmen angegeben und wenn ja, passen diese bezogen auf Aufgabenbereich, Branche und Unternehmensgröße zum eigenen Unternehmen?
- Fachmedien wie Internet World Business oder t3n, Blogs, Foren und Communitys von Systemnutzern,
- Fachmessen wie die Ambiente in Frankfurt oder die Eisenwarenmesse in Köln, auf denen gesonderte E-Commerce-Areale installiert wurden, sodass die Händler sich ganzheitlich informieren können.

TIPP: Eine Übersicht über technologische Möglichkeiten von Kunden- und Produktdaten im Einzelhandel finden Sie im **Technologie-Atlas Einzelhandel – Ein Handbuch für Führungskräfte**.⁷

Auswahlkriterien festlegen

Um eine finale Auswahl unter zahlreichen Anbietern und Systemen treffen zu können, müssen Händler die eigenen Anforderungen sammeln, priorisieren und Auswahlkriterien festlegen. Im Workshop haben die Teilnehmer unter anderem folgende mögliche Auswahlkriterien erarbeitet:

- **Passung zum Geschäftsmodell:** Ist eine gewählte Systemlösung zielführend im Sinne einer bestmöglichen Kundenbetreuung? Es ist wichtig, die typischen Kundenarten und deren Customer Journeys bei der Auswahl passender Systeme genau zu kennen und im Sinne der Technologie abzubilden.
- **Zukunftsfähigkeit des Softwaresystems:** Welche Abhängigkeit besteht z. B. hinsichtlich Anbieter und Programmiersprache?
- **Kompatibilität der Softwaresysteme:** Ist der Austausch mit anderen Systemen über XML möglich und wie kompatibel sind sie mit anderen Schnittstellen? Die Schnittstellen sind teilweise abhängig vom Geschäftsmodell und können beispielsweise Folgendes betreffen:
 - o Online-Shop
 - o Digitale Preisschilder
 - o Instore Assistent (z. B. verkaufsunterstützende Tablets für Verkäufer)
 - o Logistik
 - o Steuern/Finanzen
- **Anpassungsfähigkeit des Systems:** Wie verhält es sich bei sich ändernden Geschäftsmodellen oder Prozessen?

⁶ In der Beratung sind Qualitätssiegel denkbar, um eine gute Beraterauswahl zu gewährleisten. Auch Verbände, wie z. B. der Bundesverband deutscher Unternehmensberater e.V., bieten oft hilfreiche Unterstützung bei der Dienstleistungsauswahl und Hinweise zu Qualitätsstandards.

⁷ BITKOM e. V., EHI Retail Institute, GS1 Germany, KPMG: Technologie-Atlas Einzelhandel – Ein Handbuch für Führungskräfte, 2015, https://www.kpmg.com/DE/de/Documents/KPMG_technologieatlas-einzelhandel.pdf

- Service/Support des Anbieters: Welche Unterstützung steht durch den Anbieter zur Verfügung? Ist sie beispielsweise deutschsprachig oder gibt es ggf. Onlinemaßnahmen?
- Preis der Software: Welche Kosten entstehen bei Anschaffung und Nutzung?
- Usability der Software: Ist eine intuitive Bedienung durch jeden Mitarbeiter möglich?
- Customizing-Möglichkeiten: Wie kann eine Anpassung an die individuellen Bedürfnisse des eigenen Unternehmens erfolgen?
- Cloud-Lösung vs. eigener Server: Wo sollen die Daten liegen? Wer kümmert sich um die Infrastruktur?

Kenntnis über spätere Effekte schon in der Planungsphase

Bevor technische Konzepte operativ umgesetzt werden, sollten grundlegende Rahmenbedingungen geklärt werden. Erfahrungen von Händlern zeigen zum Beispiel, dass die ausgewählte Cloud-Lösung aufgrund der gegebenen Netzgeschwindigkeit am Standort mehr Nachteile als Vorteile mit sich bringen kann. Auch rechtliche Aspekte wie Datenschutz oder funktionsbezogene Anforderungen an den technischen Service sollten in Strategieplanungen einfließen. Dafür wünschen sich Händler spezifische Beratungsangebote durch Dienstleister oder Standesvertretungen und entsprechendes Informationsmaterial, bei denen stets die KMU-Perspektive berücksichtigt wird. Als hilfreich werden bereits in der Umsetzung befindliche Informations- und Serviceplattformen wie die Toolbox des HDE angesehen, auf der z. B. folgende Inhalte zur Verfügung gestellt werden:

- Kurze, prägnante und mit Showcases untermalte Leitfäden als erste Hilfsmaßnahme für Händler,
- Liste mit qualifizierten Beratern (der Region).

Finanzierung der Systeme, denn Zukunftsfähigkeit kostet

Sollen Systeme angeschafft werden, um die Grundvoraussetzung für die Digitalisierung von Einzelhandelsprozessen zu schaffen, ist ein entsprechendes Budget notwendig. Unternehmen müssen sich vor der Anschaffung einer Software Gedanken machen, welches Budget sie aufbringen und wie mögliche Zusatzbudgets finanziert werden können. Eine gute Möglichkeit, gerade für mittelständische Händler, ist die Nutzung von Software-as-a-Service mit überschaubaren und skalierbaren Kosten. Gleichzeitig sollten die zahlreichen Informationsquellen des BMWi (Förderdatenbank, Förderberatung), der Landes-Förderinstitute und Industrie- und Handelskammern genutzt werden, um detaillierte und vorhabenskonkrete Informationen über Fördermittel des Bundes und der Länder zu erhalten (z. B. KfW-Darlehen für Gründer und etablierte Mittelständler, Bürgschaften und Beteiligungen der Bürgschaftsbanken und Beteiligungsgesellschaften in den Ländern sowie Kredite aus dem „Mikrokreditfonds Deutschland“). Darüber hinaus stehen allen Handelsunternehmen die Instrumente der BMWi-Beratungsförderung „Förderung unternehmerischen Know-

hows“ und ab 2017 bundesweit „go-digital“ zur Verfügung.⁸ Workshop-Teilnehmer weisen darauf hin, dass z. B. Produktinnovationen von Herstellern vergleichsweise gut gefördert werden, hingegen Förderprogramme für prozess- oder kundenbezogene Entwicklungen aufgrund der gegebenen Förderbedingungen nahezu verschlossen seien.

Datenbeschaffung und -verarbeitung – was, wie und von wem?

Ist im Rahmen der Digitalisierung die passende Softwarelösung implementiert, gilt es in einem zweiten Schritt diese mit Daten anzureichern. Neben den Fragen „Woher kommen die Daten?“ und „Wie setze ich diese ein?“ sind je nach Art der Daten noch andere Aspekte zu beachten.

- Produktdaten

Bei Produktdaten steht vor allem die Frage nach dem „Woher?“ im Vordergrund. Die Erstellung von passenden Produktbeschreibungen, die Recherche nach den entsprechenden Produktdetails oder die Beschaffung oder Erstellung ansprechender Produktbilder oder Videos sind für Händler sehr zeitaufwändig und nicht immer umsetzbar. Daher müssen Hersteller verstärkt in die Pflicht genommen werden, entsprechendes Material zu ihren Produkten zu liefern und die Händler beim Vertrieb zu unterstützen. Denkbar wäre, dass Verbände sowie Verbund- und Franchise-Zentralen entsprechende Konzepte erarbeiten und zusammen mit Händlern und Herstellern in einen Diskurs treten.

TIPP: Konkrete praxisnahe Ansätze zum Umgang mit Produktdaten und Warenwirtschaftssystemen finden Sie in folgenden Leitfäden:

- *Praxistipps zum Umgang mit Auftrags- und Lagerdaten gibt es beim **eBusiness-Lotsen Mittelhessen: Big Data**⁹*
- *Praxistipps für den Online-Shop und zum Warenwirtschaftssystem finden Sie im **zweiten Kapitel des E-Commerce Leitfadens von ibi research**¹⁰*

- Kundendaten

Um an Kundendaten zu kommen und diese erfolgsversprechend als Händler einzusetzen, gibt es mehrere Wege. Neben den gespeicherten Daten aus dem Online-Shop (z. B. Bestellungen, angesehene Artikel, Wunschliste), können – auch im stationären Handel – über Kundenkarten, Gewinnspiele oder Newsletter-Anmeldungen Kundendaten gewonnen werden. Diese Daten dienen vor allem dazu, die eigenen Kunden besser zu verstehen und so das Up- und Cross-Selling-Potenzial auszuschöpfen.

⁸Weitere Informationen zu allen Förderprogrammen des Bundes, der Länder und der EU unter www.foerderdatenbank.de und bei der Förderberatung des BMWi (Tel.: 030-18 615 8000; E-Mail: foerderberatung@bmwi.bund.de)

⁹ eBusiness-Lotsen Mittelhessen: eBLMedium Ausgabe 5 – Big Data, 2015, Gießen, http://www.ebusiness-lotse-mittelhessen.de/images/dokumente/Big_Data_Unternehmenseinsatz.pdf

¹⁰ ibi research an der Universität Regensburg GmbH: E-Commerce-Leitfaden – Noch erfolgreicher im elektronischen Handel 3. Aufl., 2015, Regensburg, <http://ecommerce-leitfaden.de/download/ECL/E-Commerce-Leitfaden.pdf>

Gerade für Cross-Channel-Händler ist die Authentifizierung von Personen für eine optimale Kampagnenfähigkeit ein wichtiger Hebel – sowohl offline als auch online. Speziell bei CRM-Systemen ist die Kompatibilität mit folgenden Schnittstellen relevant:

- Shop-Software,
- E-Mail-Programm,
- Finanzbuchhaltung,
- Zahlungssysteme,
- Marketingplattformen wie z. B. Stadtportale,
- Kundenfeedback-Systeme (z. B. mittels Kundenkarte oder Coupons).

Bei allen Überlegungen im Zusammenhang mit Kundendaten sollten die aktuellen Datenschutzbestimmungen zwingend beachtet werden. Dies muss auch gegenüber den Kunden transparent kommuniziert werden, um das Vertrauen der Kunden zu gewinnen bzw. zu stärken.

TIPP: Wertvolle Hilfe für die praktische Umsetzung finden Sie in folgenden Leitfäden:

- *Praktische Tipps zur Einführung und Optimierung eines CRM-Systems finden Sie beim **eBusiness-Lotsen der Metropolregion Nürnberg: Customer Relationship Management – eine Chance für den Mittelstand**¹¹*
- *Informationen und Tipps zum Umgang mit großen (Kunden-)Datenmengen finden Sie beim **eBusiness-Lotsen Mittelhessen: Big Data**¹²*
- *Informationen rund um das Erheben und Managen von Kundendaten finden Sie im **dritten Kapitel des E-Commerce Leitfadens von ibi research**¹³*

Ganz oder gar nicht!

Für eine erfolgreiche Implementierung eines Warenwirtschafts- oder CRM-Systems ist es von vornherein entscheidend, professionell vorzugehen. Außerdem sollten entsprechende Kapazitäten und ggf. neue Prozesse geschaffen werden, um das Potenzial der Produkt- und Kundendaten ausschöpfen zu können. Der Erfahrungsaustausch mit anderen mittelständischen Händlern kann während des gesamten Prozesses hilfreiche Insights und Praxistipps liefern. Auch hierfür wäre ein regelmäßiger Austausch, organisiert durch beispielsweise Verbände denkbar. Neben der Prozessdigitalisierung bietet die digitale Transformation auch den Vorteil, den Erfolg zum Beispiel einzelner Werbemaßnahmen besser evaluieren zu können. Händler sollten dies nutzen, um den Erfolg des Unternehmens nachhaltig zu kontrollieren.

¹¹ eBusiness-Lotse Metropolregion Nürnberg: Customer Relationship Management – eine Chance für den Mittelstand, 2014, Nürnberg, <http://www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/PDF/customer-relationship-management.property=pdf,bereich=md,sprache=de,rwb=true.pdf>

¹² eBusiness-Lotsen Mittelhessen: eBLMedium Ausgabe 5 – Big Data, 2015, Gießen, http://www.ebusiness-lotse-mittelhessen.de/images/dokumente/Big_Data_Unternehmenseinsatz.pdf

¹³ ibi research an der Universität Regensburg GmbH: E-Commerce-Leitfaden – Noch erfolgreicher im elektronischen Handel 3. Aufl., 2015, Regensburg, <http://ecommerce-leitfaden.de/download/ECL/E-Commerce-Leitfaden.pdf>

TIPP: In der Broschüre „**Digital Skills for SME**“ der **Grand Coalition for Digital Jobs**¹⁴ werden Praxisbeispiele und Erfahrungswerte von Unternehmen aufgezeigt, die in ihrem Unternehmen digitale Transformation umgesetzt haben.

¹⁴ Die Broschüre „Digital Skills für SMEs“ aus 2016 ist unter <http://www.bitmi.de/php/evewa2.php?menu=019901&newsid=2942> abrufbar.

4. Ausblick

Der nächste und abschließende Workshop zum Thema „Digitalisierung und technologische Herausforderungen“ beschäftigt sich am 24. November 2016 mit Fragen zum Cross-Channel-Handel. Zum Beispiel: „Zukunftssicher mit Cross-Channel-Handel“: Wie kann der kostenintensive Cross-Channel-Ansatz von einem mittelständischen Unternehmen gestemmt werden? Welche Kooperationsmöglichkeiten können genutzt werden?

Interessierte können sich unter www.dialogplattform-einzelhandel.de für die Teilnahme an diesem Workshop bewerben. Des Weiteren können Sie sich an dieser Stelle über die weiteren Workshop-Reihen informieren, die sich den Themen „Perspektiven für Arbeit und Berufe“, „Wettbewerbspolitik“, „Perspektiven für den ländlichen Raum“ und „Perspektiven für eine lebendige Stadt“ widmen. Auch die Ergebniszusammenfassungen der einzelnen Workshops stehen auf dieser Website zur Verfügung. Auch außerhalb der Workshops steht die Dialogplattform Einzelhandel mit einer Sharing-Plattform (zu erreichen unter <http://bit.ly/Wissensarchiv>) für einen regen Wissensaustausch:

Ihre Ansprechpartnerin



Dr. Eva Stüber ist Leiterin Research und Consulting am IFH Köln sowie der dort angesiedelten Marke ECC Köln. Bereits in ihrer Funktion als Senior Projektmanagerin beschäftigte sie sich seit 2012 schwerpunktmäßig mit Fragestellungen des Cross-Channel-Managements und den Auswirkungen der Digitalisierung. Auch zuvor während ihres Diplom-Studiums der Betriebswirtschaftslehre an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken und ihrer Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der BTU Cottbus hatte sie zahlreiche Berührungspunkte mit dem Handel allgemein und speziell dem E-Commerce. In ihrer Promotion hat sie sich empirisch mit der „Personalisierung im Internethandel“ beschäftigt.

Weitere Informationen zum IFH Köln: www.ifhkoeln.de



Herausgegeben von

IFH Institut für Handelsforschung GmbH

Dürener Straße 401 b | 50858 Köln

T +49 (0)221 94 3607 10 | F +49 (0)221 94 3607 99

www.ifhkoeln.de