

Zukunftssicher mit Cross-Channel-Handel

Zusammenfassung des vierten Workshops der Reihe „**Digitalisierung und technologische Herausforderungen**“ im Rahmen der Dialogplattform Einzelhandel am 24. November 2016 im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Berlin

INHALT

1. Einleitung	2
2. Impulse aus Praxis und Marktforschung	3
3. Handlungsempfehlungen	5
4. Ausblick	11

1. Einleitung

Demografischer Wandel, geändertes Konsumentenverhalten, technologische Neuerungen und Digitalisierung – die Strukturen des Einzelhandels verändern sich nachhaltig. Das Onlinekaufverhalten der Konsumenten nimmt stetig zu und bestimmt auch ihr (stationäres) Einkaufsverhalten. Multi-Channel-Ansätze, die neben dem Ladengeschäft noch einen Online-Shop umfassen, ermöglichen es auch stationären Händlern über verschiedene Kanäle und Touchpoints mit ihren Kunden in Kontakt zu treten. Sind diese darüber hinaus im Sinne einer Cross-Channel-Strategie aufeinander abgestimmt, eröffnen sich den Kunden ganz neue Serviceerfahrungen und den Händlern neue Vertriebswege. Daraus ergeben sich die folgenden Fragestellungen:

- Welche Multi-Channel- bzw. Cross-Channel-Konzepte für mittelständische Händler gibt es überhaupt und wo liegen die Vor- und Nachteile der verschiedenen Konzepte aus Unternehmens- und aus Kundensicht?
- Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, um einen Multi-Channel- bzw. Cross-Channel-Ansatz erfolgreich umsetzen zu können?
- Welche Rahmenbedingungen müssen durch den Gesetzgeber und die Politik gewährleistet werden?

Nicht zuletzt stellt sich zudem die Frage, inwiefern sich die Ansätze unterscheiden, je nachdem, ob die Umsetzung aus der Perspektive eines filialiserten Händlers oder im Rahmen einer Franchise- bzw. Verbundgruppe erfolgt.

Im Rahmen der Dialogplattform Einzelhandel des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi), mit deren Durchführung das IFH Köln beauftragt ist, wurden im vierten Workshop der Reihe „Digitalisierung und technologische Herausforderungen“ Möglichkeiten der Zukunftssicherung durch Cross-Channel-Handel diskutiert. Händler, Dienstleister und Verbände, Wissenschaft, Gewerkschaft, Bund, Länder und Kommunen haben sich zu diesem Thema ausgetauscht, mit dem Ziel, Erfolgsfaktoren für das Gelingen von Multi-Channel- bzw. Cross-Channel-Ansätzen aufzuzeigen. Nachfolgend werden zunächst die Rahmenbedingungen für den Einsatz entsprechender Multi-Channel- bzw. Cross-Channel-Konzepte sowie die damit verbundenen Herausforderungen betrachtet, bevor auf die im Workshop abgeleiteten Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Handel der (digitalen) Zukunft eingegangen wird. Ein Ausblick schließt die vorliegende Zusammenfassung ab.¹²

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 zwölf Vertreter aus Handelsunternehmen, neun hochrangige Vertreter aus Verbänden und Institutionen, acht aus Serviceunternehmen und ein Vertreter aus einer kommunalen Organisation anwesend. Im Rahmen der Vorbereitungen im Vorfeld nahmen 14 Personen aus diesem Umfeld an der Statement-Abfrage, die über eine Onlinebefragung umgesetzt wurde, teil.

2. Impulse und Erkenntnisse aus Praxis und Marktforschung

Den Kundenkontakt über mehrerer Kanäle herzustellen und diese miteinander zu verknüpfen, ist für den mittelständischen Handel Chance und Herausforderung zugleich. Es gelte der Grundsatz „Kanalexzellenz first“, betonte Prof. Dr. Klaus Gutknecht (elaboratum) in seinem Vortrag.³ „Der Händler muss zunächst die Onlinespielregeln beherrschen, bevor er die Cross-Channel-Strategie anstößt.“ Auch Jochen Mauch (EURONICS) wies im zweiten Impulsvortrag⁴ des Tages darauf hin, dass ein Cross-Channel-Ansatz niemals final sei: „Mit der Optimierung ist man nie fertig – es geht immer besser!“. Dies gelte insbesondere für Cross-Channel-Konzepte, die im Rahmen einer Verbundgruppe, wie im Fall von EURONINCS umgesetzt werden, da man vor der Herausforderung stehe, nicht nur den Endkunden, sondern auch die einzelnen Händler als Mitglieder der Verbundgruppe vom neuen Konzept zu überzeugen. Dass die erfolgreiche Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie geschultes und veränderungswilliges Personal voraussetzt, wusste auch Dr. Eva Stüber (IFH Köln) zu berichten, die im dritten Vortrag Impulse aus Forschung und Praxis vermittelte. Aus den drei Impulsvorträgen lassen sich gebündelt folgende Erkenntnisse hinsichtlich der Rahmenbedingungen für Multi-Channel- und Cross-Channel-Handel festhalten:

- Für zukunftsfähigen Handel ist es entscheidend, alle relevanten Touchpoints in der Customer Journey zu besetzen (Zielvision). Welche Touchpoints dabei tatsächlich für den einzelnen Anbieter ziel führend sind und wie diese bespielt werden sollten, hängt vom individuellen Geschäftsmodell der Unternehmen ab, was als dynamischer Entwicklungsprozess angesehen werden muss. Wichtig ist, Touchpoints mit den Möglichkeiten der Digitalisierung genau zu analysieren und auf Stärken und Schwächen für das eigene Geschäftsmodell zu überprüfen. Hierbei muss auf Stärken der einzelnen Kanäle gesetzt und die Analysemöglichkeiten der Digitalisierung genutzt werden. Eine Voraussetzung, um die Customer Journey optimal bedienen zu können, ist dabei die erhöhte Verfügbarkeit von Produkt- und Kundendaten.
- Die Kundenzentrierung und die Verknüpfung aller Vertriebsaktivitäten zu einem konsistenten Kundenmehrwehrt stellen Schlüsselfunktionen dar, wobei im Vergleich zu früheren Zeiten dank Digitalisierung auch bekannt ist, was der Kunde möchte. Hierbei sind analoge und digitale Aktivitäten schlüssig miteinander zu verbinden, um, unter Einbezug von Analyseverfahren (z. B. Identifizierung von Personas), ein noch ganzheitlicheres Kundenverständnis zu erlangen. Um sich vom Wettbewerb abzugrenzen, ist zusätzlich (v. a. im Kontext des kooperierenden Handels) eine starke (Dach-)Markenführung zu verfolgen. Hohe Servicestandards sowie deren regelmäßige Überprüfung runden das kundenzentrierte Gesamtpaket ab.
- Wie Multi- bzw. Cross-Channel-Ansätze letztendlich genutzt werden, hängt insbesondere von Zielgruppen und ihrer Customer Journey, dem Wettbewerbsdruck, der Organisationsform (inhaberger-

³ Prof. Dr. Gutknecht hat einen Impulsvortrag zum Thema „Cross-Channel für Verbundgruppen und Franchisesysteme – Schlüssel für das Überleben des mittelständischen Einzelhandels“ gehalten.

⁴ Jochen Mauch hat einen Impulsvortrag zum Thema „Unser 8-Sterne-Konzept für Cross-Channel Marketing in Genossenschaften“ gehalten.

führt vs. filialisiert), den Investitionsmöglichkeiten sowie der internen Umsetzungsbereitschaft ab. Hierbei ist stets der Kompromiss zwischen der behutsamen Einführung neuer Strukturen in die bestehende Unternehmenskultur und der notwendigen Geschwindigkeit, die es gleichzeitig braucht, um wettbewerbsfähig zu bleiben, zu beachten.

- Die Digitalisierungsstrategie muss konsistent und konsequent sein und dabei die Organisations-, Personal- und IT-Entwicklung berücksichtigen sowie regelmäßig überprüfen. Dafür ist es erforderlich, dass das Silo-Denken im Unternehmen aufgebrochen wird und das Erreichen von Kanalexzellenz an erster Stelle steht – Mittelmäßigkeit ist heutzutage nicht mehr ausreichend. Trotzdem ist Multi-Channel bzw. in der zwingenden Weiterführung Cross-Channel nicht für alle Händler die Lösung.
- Der Transformationsprozess benötigt umfassendes Change Management, welches auch die Rekrutierung von neuem Personal mit IT-Kenntnissen umfasst. Der Personalauswahl sollten jedoch neue Bewertungsmöglichkeiten zugrunde gelegt werden, die sich näher am (digitalen) Arbeitsalltag befinden. Außerdem muss auch bei bestehendem Personal und Management Wissen ausgebaut und die Fähigkeit Umzudenken geschult werden. Nur so können grundlegende Verhaltensänderung eingeleitet und Routinen abgelegt werden.
- Qualifiziertes Personal und Agilität, d. h. häufiges und schnelles Einstellen auf neue Bedingungen – auch aus technischer Sicht, bzw. Veränderungsbereitschaft sind Punkte, die ein Händler in Zukunft mitbringen muss. Der Lean-Startup-Ansatz⁵ kann helfen diese Agilität im Unternehmen – quasi als Inkubator – zu etablieren. Allerdings besteht das Risiko, das Grundproblem nur in die Zukunft zu verlagern, da es nach wie vor herausfordernd ist, die digitale Transformation auf das gesamte Unternehmen zu übertragen.
- Der hohe Investitionsbedarf ist schwierig zu stemmen und mindert die Umsetzungsbereitschaft. Gerade digitale und prozessbedingte Investments, um digitalen Grundanforderungen gerecht zu werden, sind oft nicht unmittelbar abzuschätzen. Kooperationen und Städtegemeinschaften können dabei helfen, diese Hürde zu überwinden.
- Komplexe und restriktive Rahmenbedingungen (z. B. technische Infrastruktur wie Cloud, Datenschutz, Urheberrecht, Pricing-Recht, Dokumentationspflichten, Fernabsatzgesetz, Kartellrecht, Arbeitsrecht, soziale Sicherungssysteme, Steuerrecht) erschweren den Einsatz von Cross-Channel-Strategien. Diese Regulationen sind historisch überholt und müssen entsprechend der neu entstandenen, globalen Digitalgesellschaft angepasst werden.

⁵ Eine ausführliche und anschauliche Erklärung des Vorgehens ist unter <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/lean-startup> zu finden (Abruf am 01.12.2016).

3. Handlungsempfehlungen

Wie erfolgreicher Handel in der Zukunft gestaltet wird, hängt von der Perspektive ab und sieht je nachdem, ob es sich um einen filialisierten Händler oder eine Franchise- bzw. Verbundgruppe handelt, unterschiedlich aus. Daher erfolgt die Betrachtung im Hauptteil des Workshops durch zwei Arbeitsgruppen fokussiert:

- Gruppe 1: Perspektive der Filialisten (Moderation: Achim Himmelreich, BVDW e.V.)
- Gruppe 2: Perspektive der Franchise- bzw. Verbundsysteme (Moderation: Prof. Dr. Klaus Gutknecht, elaboratum GmbH New Commerce Consulting)

Nachfolgend werden die im Workshop erarbeiteten Ergebnisse, die sich auf relevante Facetten der Ausgestaltung beziehen, zusammengefasst.

Sortiment: Kundenbedürfnisse fokussieren

Das Kaufverhalten der Kunden muss in der Sortimentspolitik berücksichtigt werden, um von Anfang an eine hohe Kundenzentrierung zu erzielen. Dies entspricht dem Business-Gedanken, tatsächlich ein solches Sortiment bereitzustellen, wie Kunden es letztlich brauchen – und somit auch kaufen. Hierbei können Kooperationen von Händlern und Herstellern fruchten, die sich gemeinsam der Sortimentsgestaltung im Zuge einer „Demand-Driven Supply Chain“ widmen. Außerdem sollten Händler vermehrt auch Services als Produkte bzw. weiteren Sortimentsbereich verstehen. Automobilhersteller verfolgen dieses Konzept beispielsweise erfolgreich mit Carsharing-Angeboten wie Car2Go oder DriveNow, indem kein Auto, sondern der Service Mobilität verkauft wird.

Händler müssen sich demnach die Frage stellen, welche Sortimente und Services für ihre Kunden attraktiv sind. Es empfiehlt sich, Kunden, z. B. über die Möglichkeit eines Feedbackkanals, einzubeziehen. Vor allem wenn es um die Entwicklung innovativer Konzepte geht, kann außerdem auch vom gemeinsamen Wissensaustausch in Franchise-/Verbundsystemen oder sonstigen Austauschplattformen wie Roundtable profitiert werden. Ein Beispiel für ein solches Konzept stellt die Verknüpfung der digitalen und der physischen Versionen eines Produkts dar, mit dem Ziel ganz neue Anwendungsbereiche und Services entstehen zu lassen (Stichwort Internet of Things).

Neue Handelsdimension: Verfügbarkeit und Verlässlichkeit als Kundenversprechen

„Immer und jederzeit“ sind zwei Anforderungen an den Einkauf, die durch das Internet bei Konsumenten fest verankert wurden. Dank virtueller Regalverlängerung und Möglichkeiten der Instore-Bestellung muss ein Produkt zukünftig nicht mehr unbedingt physisch im Laden verfügbar sein. Eine maximale Verfügbarkeit der Ware, im Sinne einer möglichen Bereitstellung für Kunden, z. B. über den Online-Shop, sollte dennoch gewährleistet sein. Mit anderen Worten: Ein Multi- bzw. Cross-Channel-System bietet Händlern die Möglichkeit, die Verfügbarkeit ihrer Produkte zu erhöhen – Voraussetzung dafür ist jedoch zunächst der eigene Online-Shop, der sich an aktuellen Marktstandards messen muss. Damit kleine und mittlere Unternehmen überhaupt ihren Weg in den E-Commerce finden, entscheiden sich immer mehr Verbundgruppen dafür, für ihre Mitglieder einen zentral geführten Online-Shop bereitzustellen. Der Vorteil für Händler: Sie

können ihre Produkte ohne viel Aufwand über einen weiteren Kanal anbieten. Darüber hinaus kann der Onlinevertrieb durch Cross-Channel-Services wie die Verfügbarkeitsanzeige oder Click&Collect auch dabei helfen, das stationäre Geschäft anzukurbeln. Verfügbarkeitsengpässe im eigenen Ladengeschäft können so im Zweifel auch über andere Verbundgruppenmitglieder aufgefangen werden.

TIPP: Eine Übersicht über digitale Technologien am Point of Sale, wie z. B. virtuelle Regale, und deren Einsatzmöglichkeiten für kleine und mittlere Unternehmen finden Sie im Leitfaden „**Implementierung digitaler Technologien am Point of Sale**“ der Mittelstand 4.0-Agentur Handel.⁶

Neben Verfügbarkeit ist Verlässlichkeit ein weiteres entscheidendes Kriterium für erfolgreichen Handel. Dies betrifft zunächst die Verlässlichkeit der Produktinformationen selbst, eine Herausforderung die im Onlinehandel nur durch guten und passenden Content bedient werden kann. Auch in diesem Fall kann für kleine Händler im Rahmen einer Kooperation ein zentral angelegter Online-Shop die Lösung sein, da dieser Produkt-Content für alle Mitglieder bereitstellt. Händler sollten zudem in der Lage sein, ihre Kunden verlässlich darüber zu informieren, wann wie und wo sie ihre Ware erhalten. Eine Möglichkeit dies zu gewährleisten, ist das Produkt-Tracking, das von verschiedenen Logistik-Dienstleistern angeboten wird. Händler sollten sich vorab über die verschiedenen Optionen und Services bei Versand und Lieferung informieren und festlegen, welche Informationen dem Kunden gegenüber kommuniziert und welche lediglich zur internen Verwendung genutzt werden.

TIPP: Welche Services und Optionen bei Versand und Lieferung aus Kundensicht besonders wünschenswert sind, erfahren Sie in der Studie „**Wen begeistern Sie morgen?**“.⁷

Geschwindigkeit ist in allen Lebenslagen gefordert

Wenn es um das Thema Liefergeschwindigkeit geht, ist nicht per se davon auszugehen, dass sich alle Händler ab sofort mit Amazon und einer Same-Day-Delivery-Zeitspanne von unter einer Stunde messen müssen – und können. Vielmehr geht es darum, die richtige Liefertooption für die jeweiligen Bedürfnisse der Kunden zu finden: Eine Lieferung innerhalb von zwei Stunden kann beispielsweise für Kunden, die morgens eine Bestellung aufgeben, aber über Tag nicht zuhause sind, völlig uninteressant sein. Vielmehr kann das Angebot eines möglichst engen Lieferfensters am nächsten Tag, gegebenenfalls auch in den Abendstunden,

⁶ Mittelstand 4.0-Agentur Handel: Leitfaden „Implementierung digitaler Technologien am Point of Sale“, Köln, 2016, <http://handel-mittelstand.digital/publikationen/leitfaden-implementierung-digitaler-technologien-am-point-of-sale/>

⁷ ECC Köln: „Wen begeistern Sie morgen? Die DNA der Heavy Online-Shopper, Heavy Amazon-Shopper und Smart Natives“, Köln, 2016, <https://www.hermesworld.com/de/landing-pages/whitepaper-download/>

attraktiv sein. Für neue Arten der schnellen Paketzustellung (z. B. via Drohnenlieferung oder autonomem Fahren), müssen darüber hinaus vonseiten der Politik Regulierungen getroffen werden.

Geschwindigkeit wird auch relevant bei der Bereitstellung von Services – wie lange dauert es z. B. bis sich der nächste freie Mitarbeiter um einen Kunden kümmert oder wie schnell ist die offene WLAN-Verbindung in der stationären Geschäftsstelle des Händlers. Bevor der Kunde sich beispielsweise aufgrund zu langer Ladezeiten des bereitgestellten WLAN ärgert, empfiehlt es sich darauf zu verzichten bis eine ausreichend schnelle Internetverbindung sichergestellt werden kann. Nicht zuletzt ist die Geschwindigkeit von Produkten bis zur Time-to-Market-Platzierung erfolgskritisch, um auch bei kürzeren Produktlebenszyklen wettbewerbsfähig zu bleiben.

Erlebnis ist das neue Produkt

Digitale Möglichkeiten sollten von Händlern auch dazu genutzt werden, Produkte ansprechend zu inszenieren, um so die Bereitschaft der Kunden zum Erwerb des Produkts zu steigern. Ziel muss es dabei nicht sein, das gesamte Sortiment zu inszenieren – es kann auch schon genügen, einzelne Produkte herauszustellen. Die Wege solche Inszenierungen umzusetzen sind vielfältig und reichen im Online-Shop von bewegten Bildern über Animationen bis hin zu 3D-Ansichten. Im Ladengeschäft kann Produktinszenierung vor allem über die klassischen stationären Vorteile, wie das physische und emotionalisierte Einkaufserlebnis für den Kunden forciert werden. Eine beispielhafte Umsetzung dieser Überlegung findet sich im Konzept der Pop-up-Stores wieder, die das Motto „vom Point of Sale zum Point of View“ verfolgen. So können durch den Einsatz von digitalen Technologien am Point of Sale auch ganz neue stationäre Formate entstehen. Neben der Aufmerksamkeitssteigerung generieren solche ansprechenden und neu interpretierten Produktpräsentationen außerdem Überraschungseffekte beim Konsumenten, die letztlich in positiven Assoziationen mit dem Produkt sowie einem positiven Einkaufserlebnis resultieren. Die Implementierung von erlebnisorientierten Elementen kann beim Händler selbst verankert sein (z. B. in der Marketing- oder E-Commerce-Abteilung), wo notwendig aber auch an Drittunternehmen, wie Agenturen oder spezielle Technologie-Dienstleister, ausgelagert werden.

TIPP: Möglichkeiten dem Kunden Einkaufserlebnisse über den Online-Shop zu vermitteln, finden Sie in der Studie „**Einkaufserlebnisse über alle Kanäle**“.⁸

⁸ ECC Köln: „Einkaufserlebnisse über alle Kanäle. Erfolgskriterien und Auswirkungen“, Köln, 2015, <http://www.coremedia.com/linkableblob/view/-/39596/data/7/-/14jkkw5/-/White-Paper-Erlebnis-im-Handel.pdf>

Personalisierung der Kundenansprache ist gefragt

Die Personalisierung und damit auch Individualisierung des Einkaufserlebnisses wird immer entscheidender. Die Voraussetzungen für eine Ermittlung von Käuferpräferenzen sind durch den Einsatz von Big Data gegeben – Händler müssen dieses Wissen aber auch entsprechend einsetzen. Eine aktuelle Studie⁹ zeigt jedoch, dass eine Vielzahl der aktuell genutzten Personalisierungsansätze noch nicht effektiv genug sind, da sie auf isolierten Silo-Ansichten des Kunden basieren. Dabei kann mit den passenden digitalen Grundlagen das individualisierte Kundenerlebnis dazu beitragen, die Kaufbereitschaft des Kunden zu steigern. Der erste Schritt auf dem Weg zu einer erfolgsversprechenden Personalisierung stellt dabei ein zentrales, leistungsfähiges CRM-System dar, welches Kundendaten über alle Kanäle hinweg systematisch sammelt und analysiert und sie dann zur zielgruppenorientierten Kommunikation aussteuert. Als Herausforderung im Rahmen von Personalisierungsbestrebungen sehen die Workshop-Teilnehmer vor allem Rahmenbedingungen, wie den Datenschutz und die IT-Sicherheit. Ein möglicher Lösungsansatz, um Datenintegrität sicherzustellen, kann der Einsatz der Blockchain-Technologie¹⁰ darstellen.

TIPP: Eine Übersicht über technologische Möglichkeiten von Kunden- und Produktdaten im Einzelhandel finden Sie im **Technologie-Atlas Einzelhandel – Ein Handbuch für Führungskräfte**.¹¹

Qualifiziertes Personal als Schlüssel zum Erfolg einsetzen

Ohne geschulte Mitarbeiter in allen Unternehmensbereichen können auch die besten digitalen Innovationen nicht zum Erfolg führen: Wenn informierte Kunden das Ladengeschäft betreten, ist es beispielsweise notwendig, dass das Flächenpersonal auf diesen „Informationsvorsprung“ kompetent reagiert – sowohl auf fachlicher Ebene aber auch, was die Anwendungsfähigkeit neuer Technologien anbelangt. Damit dies gelingt, ist der Einsatz von Tablets am Point of Sale ratsam, die neben Produktinformationen auch die Möglichkeit weiterer (Cross-Channel-) Services bieten. Der Erfolg solcher innovativer Maßnahmen im Rahmen der Digitalisierungsstrategie ist dabei auch ganz entscheidend von der Offenheit und der Veränderungsbereitschaft aller Mitarbeiter abhängig. Händler müssen daher ihr Personal motivieren, informieren und weiterbilden. Gleichzeitig sollte den Mitarbeitern von Unternehmensseite eine gewisse Gestaltungsfreiheit zugesprochen werden, um den „Blick über den Tellerrand“, kürzere Planungszyklen sowie kontinuierliche Verbesserungsprozesse zu fördern. Letztlich kann ein umfassender Transformationsprozess im Unternehmen nur gelingen, wenn auch vonseiten des Topmanagements ein hundertprozentiges Bekenntnis für die Digitalisierung gelebt und entsprechend signalisiert wird.

⁹ Mindtree: Winning in the Age of Personalization, 2015,

<http://www.mindtree.com/personalization/global/pdf/mindtree-survey-report-personalization-global.pdf>

¹⁰ Eine anschauliche Erläuterung der Technologie sowie ihrer Einsatzmöglichkeiten ist unter

<https://www2.deloitte.com/de/de/pages/innovation/contents/vorstellung-blockchain.html> zu finden (Abruf am 02.12.2016).

¹¹ 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

Die Teilnehmer geben jedoch zu bedenken, dass es aktuell grundsätzlich herausfordernd ist, gutes Personal zu akquirieren und dieses dann auch langfristig an das Unternehmen zu binden – nicht zuletzt weil Qualität auch ihren Preis hat und der Margendruck im Handel die Auszahlung angemessener Gehälter erschwert. Was die notwendige Qualifizierung des Personals anbelangt, sehen die Workshop-Teilnehmer auch auf Seiten des Staates Handlungsbedarf – beispielsweise durch den Ausbau neuer Ausbildungsberufe, die die relevanten (digitalen) Kompetenzen in den Fokus rücken. Auf Unternehmensebene sollte zudem Wissenstransfer innerhalb der Personalstrukturen gefördert werden: Hierbei können allerdings nicht nur „Digital Natives“ von den Erfahrungen langjähriger Mitarbeiter profitieren. Vielmehr sollte auch ein Wissensaustausch im Sinne des „Reverse Mentoring“¹² angestrebt werden, in dessen Rahmen ältere Mitarbeiter von jungem Personal bezüglich digitaler Kompetenzen geschult wird – unter Umständen auch über mehrere Hierarchieebenen hinweg.

TIPP: *Wie genau bestehendes Wissen in Ihrem Unternehmen effektiv genutzt und zwischen Mitarbeitern ausgetauscht werden kann, erfahren Sie in dem Wegweiser „**Zukunftschance Digitalisierung**“.¹³*

Investitions- und Beratungsbedarf richtig einschätzen

Der hohe Investitionsbedarf, der mit der Einführung einer konsequenten Digitalisierungsstrategie einhergeht, kann von mittelständischen Unternehmen alleine nur schwer getragen, aber beispielsweise mithilfe der Unterstützung von Fördermitteln des Bundes und der Länder gestemmt werden (z. B. KfW-Darlehen für Gründer und etablierte Mittelständler). Informationsmaterialien zu möglichen Förderprogrammen und deren Bedingungen liefern z. B. das BMWi,¹⁴ die Landes-Förderinstitute und Industrie- und Handelskammern. Eine Voraussetzung dafür, dass die Investitionen in Digitalisierungsbestrebungen auch tatsächlich zielführend genutzt werden, ist eine gründliche Budgetbedarfsanalyse auf Seiten des Unternehmens. Fundierte „Make-or-Buy-Entscheidungen“ begleiten den Prozess der Digitalen Transformation stetig: Ziel ist es, die Rentabilität des Unternehmens zu verbessern, indem eine genaue Abwägung zwischen Möglichkeiten der Eigenfertigung und dem notwendigen Einbezug Dritter stattfindet. Gerade im Bereich technologischer Implementierungen empfiehlt es sich für mittelständische Händler oftmals externe Berater zu konsultieren.¹⁵ Franchisegruppen haben zudem die Möglichkeit alle Franchisenehmer und deren gebündelte Kompetenz in den Transformationsprozess mit einzubeziehen und auch Verbundgruppen können auf das Wissen ihrer Mitglieder zurückgreifen.

¹² Eine Definition sowie Vorteile und Formate für diese Art des Wissenstransfers sind unter <https://www.experteer.de/magazin/reverse-mentoring/> zu finden (Abruf am 02.12.2016).

¹³ Mittelstand Digital: Zukunftschance Digitalisierung. Ein Wegweiser, 2016, <http://www.de.digital/DIGITAL/Redaktion/DE/IT-Gipfel/Publikation/2016/zukunftschance-digitalisierung.pdf>

¹⁴ Eine Zusammenstellung von Förderprogrammen und Finanzhilfen des Bundes, der Länder und der EU sowie weiterführende Informationen sind auf <http://www.foerderdatenbank.de/> zu finden (Abruf am 02.12.2016).

¹⁵ Die Fokusgruppe Digital Commerce im BVDW führte eine Onlineumfrage zum digitalen Reifegrad von Unternehmen durch und gelangte zu dem Ergebnis, dass dieser in kleinen Unternehmen vor allem in Bezug auf die Dimension Technology noch stark ausbaufähig ist, <http://www.bvdw.org/medien/digital-readiness--ergebnisse-der-online-umfrage?media=7863> (Abruf am 02.12.2016).

TIPP: Konkrete Hinweise zur erfolgreichen Implementierung einer Digitalisierungsstrategie finden Sie in den folgenden Publikationen:

- Inhaltliche Schwerpunkte der einzelnen Implementierungsphasen einer Digitalisierungsstrategie werden im „**Leitfaden Digitalisierung. Strategien, Technologien und Ökosysteme**“¹⁶ erläutert.
- Einen Entscheidungspfad für die Suche nach dem richtigen Digitalisierungspartner finden Sie im zweiten Kapitel der Studie „**Digitalisierung im technischen Großhandel**“.¹⁷
- Welche Vorteile Investitionen in Digitalisierungskonzepte auf Unternehmens- sowie Kundenseite mit sich bringen, wird im Ergebnisbericht des „**Bitkom Digital Office Index**“ (DOI) dargestellt.¹⁸

Meta-Anforderungen an die Politik

All diesen Empfehlungen liegt die übergeordnete Anforderung einer digitalen Infrastruktur zugrunde: Das bedeutet, dass der deutschlandweite Ausbau des Mobilnetzes sowie des Breitband-Glasfasernetzes als gegeben betrachtet werden muss, um einen reibungslosen Informations- und Kommunikationsfluss zu gewährleisten. Hierbei wird von den Workshop-Teilnehmern vor allem die Rolle des Staates als zentraler „Treiber der Digitalisierung“ betont. Als Best-Practice-Beispiele für diesen Ansatz können Schweden, als Verfechter der elektronischen Bezahlung, oder auch die Vereinigten Arabischen Emirate, die konsequent das Prinzip des E-Governments verfolgen, betrachtet werden. Bezüglich der Fragestellung, wie die Zuständigkeit für Themen der Digitalen Transformation auf Politikebene verteilt werden könne, kam der Vorschlag eines „Digitalministeriums“ auf, wobei das Verständnis für digitale Belange prinzipiell ministeriumsübergreifend verankert sein sollte, sodass gemeinsam auf eine digitale Infrastruktur hingearbeitet werden kann.¹⁹

¹⁶ Crisp Research AG im Auftrag der QSC AG: Leitfaden Digitalisierung: Strategien, Technologien und Ökosysteme, 2016, <http://www.de.digital/DIGITAL/Redaktion/DE/IT-Gipfel/Publication/2016/zukunftschance-digitalisierung.pdf>

¹⁷ ECC Köln: „Digitalisierung im technischen Großhandel: Der unbekannte Riese und wie man ihn bezwingt“, 2016, <http://go.oxid-esales.com/ECCStudieGrosshandel.html>

¹⁸ Bitkom: „Bitkom Digital Office Index. Eine Untersuchung zum Stand der Digitalisierung in deutschen Unternehmen“, 2016, <https://www.bitkom.org/doi/>

¹⁹ Prof. Dr. Tobias Kollmann, Inhaber des Lehrstuhls für E-Business und E-Entrepreneurship an der Universität Duisburg-Essen spricht sich ebenfalls dafür aus, dass neben einem grundsätzlichen Verständnis für das Thema Digitalisierung in der Politik zusätzlich eine Instanz geschaffen werden sollte, die die Thematik wirkungsvoll im Regierungsapparat vertritt; ein sog. „Digitalministerium“; vgl. https://www.haufe.de/marketing-vertrieb/online-marketing/netzpolitik-die-zeit-ist-reif-fuer-ein-digitalministerium_132_389854.html (Abruf am 19.12.2016).

4. Ausblick

Die Workshop-Reihe hat sich dem Thema „Digitalisierung und technologische Herausforderungen“ mit verschiedenen Schwerpunkten gewidmet. Dabei hat sich gezeigt, dass kooperative Ansätze (beispielsweise in Form von Verbundgruppen) unumgänglich sind, um Digitalisierung im kostenintensiven Cross-Channel-Umfeld überhaupt umsetzen zu können. Darüber hinaus ist der Dialog aller betroffenen Stakeholder-Gruppen wünschenswert. Nur durch einen branchenübergreifenden Wissenstransfer können Fehler, die in der Vergangenheit bereits gemacht wurden, zukünftig vermieden sowie gemeinsame Lösungsansätze und Synergieeffekte erzielt werden. Gerade für Händler und Hersteller ist es lohnenswert, den bilateralen Austausch zu suchen, um in der Zusammenarbeit z. B. Verbesserungen bei der Sortimentsgestaltung oder auch entlang der Lieferkette zu erreichen.

Interessierte am Austausch können sich unter www.dialogplattform-einzelhandel.de informieren – sowohl über die vorliegende Workshop-Reihe als auch über die weiteren Workshop-Reihen, die sich den Themen „Perspektiven für Arbeit und Berufe“, „Wettbewerbspolitik“, „Perspektiven für den ländlichen Raum“ und „Perspektiven für eine lebendige Stadt“ widmen.²⁰ 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.

²⁰ Bitte beachten Sie, dass lediglich noch in folgenden Workshop-Reihen jeweils ein Workshop stattfinden wird: „Wettbewerbspolitik“ und „Perspektiven für den ländlichen Raum“.

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