

Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarf im stationären Einzelhandel im digitalen Zeitalter

Zusammenfassung des 1. Workshops der Reihe „**Perspektiven für Arbeit und Berufe**“ im Rahmen der Dialogplattform Einzelhandel am 17. September 2015 im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Berlin

INHALT

1. Einleitung	2
2. Impulsvortrag: Berufsbild Einzelhandel im digitalen Zeitalter: Anforderungen und Weiterbildungsbedarf (Bettina Seul, IFH Köln)	2
2.1 Relevante Rahmenbedingungen im deutschen Einzelhandel	2
2.2 Veränderungen im Berufsbild des stationären Einzelhandels	3
2.3 Weiterbildungsbedarf für Flächenmitarbeiter im digitalen Zeitalter	4
3. Handlungsempfehlungen	7
3.1 Grundsätzliche Rahmenbedingungen für Qualifizierungsmaßnahmen	7
3.2 Qualifizierungsmaßnahmen zum Thema „Multi Channel“	9
3.2.1 Grundlagenschulung: Online als zusätzlicher Vertriebskanal	9
3.2.2 Verkaufstraining: Einbindung des Online-Shops	10
3.2.3 Schulungen zu Cross-Channel Services	10
3.3 Qualifizierungsmaßnahmen zum Thema „Digitaler Kunde“	10
3.3.1 Grundlagenschulung: Der digitale Kunde	11
3.3.2 Verkaufsschulung: Der digitale Verkäufer	11
3.3.3 Verkaufsschulung: Preisverhandlung 2.0	12
3.3.4 Schulungen zum Thema „neue“ Warenkunde	12
3.4 Qualifizierungsmaßnahmen zum Thema „Digitaler Point of Sale“	12
3.4.1 Schulungen zum Einsatz von technischer Hilfsmittel beim Verkauf	13
3.4.2 Schulungen zum Umgang mit Warenwirtschafts- & Produktinformationssystemen	13
3.4.3 Schulungen zum Einsatz von Digital Signage am Point of Sale	14
3.4.4 Schulungen zu Self Check-Out Lösungen.....	14
3.4.5 Schulungen zu mobilen Bezahlverfahren	15
3.5 Mitarbeitergruppen und Formate.....	15

1. Einleitung

Demografischer Wandel, geändertes Konsumentenverhalten, technologische Neuerungen und Digitalisierung – die Strukturen des Einzelhandels verändern sich nachhaltig. Wie wirken sich diese Einflüsse auf den Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarf für die Flächenmitarbeiter im stationären Einzelhandel aus?

Mit diesen Fragen beschäftigte sich der erste Workshop der Reihe „Perspektiven für Arbeit und Berufe“ im Rahmen der Dialogplattform Einzelhandel des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi). Unter Durchführung des IFH Köln wurden im Workshop die durch den Strukturwandel hervorgerufenen Veränderungen des Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfs stationärer Flächenmitarbeiter im Einzelhandel abgeleitet. Im Dialog standen die betroffenen Stakeholder, d. h. Unternehmen und Verbände, Wissenschaft, Gewerkschaft, Bund und Länder.

Im Rahmen der Vorbereitungen des Workshops wurden alle Teilnehmer im Vorfeld um eine Statementabgabe gebeten, die über eine Online-Befragung umgesetzt wurde. Sofern nicht anders gekennzeichnet, stammen die wörtlichen Zitate in der Ergebniszusammenfassung aus dieser Statementabgabe der Teilnehmer. Die Beiträge der Workshop-Teilnehmer stellen grundsätzlich persönliche Meinungsäußerungen dar und sind nicht als Verlautbarungen der Organisationen zu verstehen, denen die Workshop-Teilnehmer angehören.

Im folgenden Kapitel 2 werden zunächst die im Rahmen des Workshops dargebotenen Impulsvorträge zusammengefasst, die als Hintergrund und Anregung für die anschließenden Gruppenarbeiten der Teilnehmer dienen. In den Gruppenarbeiten wurden Lösungsansätze für Weiterbildungsmaßnahmen in den Bereichen Multi-Channel, digitaler Kunde und digitaler Point of Sale erarbeitet, die bei der Erarbeitung geeigneter Weiterbildungsstrategien für den Handel als Orientierungshilfe dienen sollen. Diese sind im Kapitel 3 als Handlungsempfehlungen detailliert dargestellt.

2. Impulsvortrag: Berufsbild Einzelhandel im digitalen Zeitalter: Anforderungen und Weiterbildungsbedarf (Bettina Seul, IFH Köln)

2.1 Relevante Rahmenbedingungen im deutschen Einzelhandel

Bei der Betrachtung des Berufsbildes stationärer Flächenmitarbeiter im Einzelhandel sind nach Analysen des IFH Köln insgesamt sechs relevante Rahmenbedingungen zu beachten, die die Arbeitswelt maßgeblich beeinflussen:

- **Marginales Wachstum:** Die Umsätze im deutschen Einzelhandel sind seit 2005 nominal nur um durchschnittlich 0,7% p.A. gewachsen¹.

¹ HDE, 2014

- **Deutliche Verschiebung Richtung E-Commerce:** Der Online-Handel verzeichnet seit Jahren zweistellige Wachstumsraten. Der Anteil des E-Commerce am Gesamtumsatz wird 2020 zwischen 11,9% und 15,3% liegen. Jedes zehnte Ladengeschäft ist von der Schließung bedroht².
- **Veränderung der Beschäftigtenstruktur:** Die Mitarbeiteranzahl im Einzelhandel ist seit 2005 von ca. 2,7 Millionen auf ca. 3,1 Millionen Mitarbeiter in 2014 gewachsen. Den größten Zuwachs verzeichnen Teilzeit-Mitarbeiter, die Anzahl der Vollzeitkräfte ist kontinuierlich gesunken³.
- **Verschiebung der Handelsformate:** Während der klassische kleinbetriebliche Fachhandel seit 2000 kontinuierlich abnimmt, ist gleichzeitig eine Zunahme an Fachmärkten und Filialisten zu verzeichnen. Diese Veränderung verschiebt auch die Aufgabenprofile und benötigten Kompetenzen für das stationäre Personal im Einzelhandel⁴.
- **Demographischer Wandel:** Der demographische Wandel in Deutschland führt zu einer zunehmenden Schrumpfung und Alterung der Bevölkerung, was sowohl eine Veränderung der Kundenstruktur, als auch einen zunehmenden Mangel an Fachkräften zur Folge hat⁵.
- **Verzahnung der Vertriebskanäle und Technologieeinsatz:** Die durch die Digitalisierung angestoßenen technologischen Entwicklungen bedingen eine verstärkte Verzahnung von On- und Offline-Vertriebskanälen sowie eine Zunahme an Technologien, die am Point of Sale zum Einsatz kommen. Dies wiederum verändert die Anforderungen an das Personal im Einzelhandel.

Durch die genannten Rahmenbedingungen ergibt sich ein verschärfter Wettbewerbsdruck sowohl zwischen stationären Einzelhändlern in einem stagnierenden Marktumfeld, als auch zwischen den verschiedenen Distributionskanälen in einem Verdrängungswettbewerb. **Das Personal im stationären Einzelhandel als ein relevantes Differenzierungsmerkmal wird daher noch stärker als bisher zum Erfolgsfaktor:** „Der Beratungsprozess wird der zentrale Aspekt sein, an dem sich der Kunde zwischen Online- und stationärem Kauf entscheidet.“ (Workshop-Teilnehmer)

2.2 Veränderungen im Berufsbild des stationären Einzelhandels

Um die relevanten Bereiche identifizieren zu können, in denen die Weiterbildung für stationäre Flächenmitarbeiter von zentraler Bedeutung ist, sollte zunächst der Blick auf die stattfindenden Veränderungen im Berufsbild des stationären Einzelhandels gelenkt werden. Nach Analysen des IFH Köln und nach Ansicht der Workshop-Teilnehmer verändert sich das Berufsbild des stationären Einzelhandels vor allem in den folgenden drei Bereichen:

- **Multi-Channel- und Cross-Channel-Konzepte:** Mittlerweile haben 51% der größten deutschen Einzelhändler Multi-Channel Konzepte umgesetzt, 80% davon bieten auch Cross-Channel Services

² IFH Köln Online-Handel 2014, Köln, 2014. IFH Köln: Stadt, Land, Handel 2020, Köln, 2015.

³ HDE, 2014, Bundesagentur für Arbeit, 2015.

⁴ IFH Köln, 2014.

⁵ Statistisches Bundesamt, 2015.

an⁶. Im Arbeitsalltag des stationären Flächenpersonals ist das aktive Einbinden des Online-Kanals, z.B. in Out-of-Stock Situationen, sowie der reibungslose Ablauf von Cross-Channel-Services wie Click & Collect noch nicht flächendeckend umgesetzt. *„Die Verkäufer sind es noch nicht gewohnt, Serviceprozesse wie z.B. Onlinebestellung (...) aktiv anzubieten.“* (Workshop-Teilnehmer)

- **Der digitale Point of Sale:** Der Einsatz neuer Technologien am Point of Sale schreitet kontinuierlich fort. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang vor allem der Einsatz digitaler Endgeräte im Beratungskontext, z.B. Tablets oder Smartphones, Digital Signage-Anwendungen sowie Kassen- und Bezahlssysteme wie Self-Check Out oder Mobile Payment. *„Jeder Mitarbeiter wird zukünftig ein Device dabei haben, um weitere Produktinformationen, Bestände in anderen Filialen (oder online) abrufen zu können.“* (Workshop-Teilnehmer)
- **Der digitale Kunde:** Nicht nur der Point of Sale, sondern auch der Kunde wird digital. So wird das Internet als Informationsquelle immer stärker vor, aber auch während des Kaufs zur Rate gezogen. Als Folge kommen Kunden deutlich besser informiert in das Ladengeschäft, als dies in der Vergangenheit der Fall war. Die Gruppe der Smart Natives vertraut Kundenbewertungen im Internet sogar deutlich stärker als der Beratung durch den Verkäufer⁷. Eine Begegnung auf Augenhöhe zwischen dem Verkaufspersonal und dem Kunden ist nötig, um die Vorteile des stationären Handels ausspielen zu können. *„Die Kenntnis des Kunden über die Produkte ist sehr hoch, da sie digitale Informationsquellen nutzen. Verantwortung und Service rücken noch mehr in den Vordergrund.“* (Workshop-Teilnehmer)

Die skizzierten Veränderungen gilt es, bei der inhaltlichen Planungen von Weiterbildungsaktivitäten zu berücksichtigen.

2.3 Weiterbildungsbedarf für Flächenmitarbeiter im digitalen Zeitalter

Dass der stationäre Einzelhandel auf Grund der durch den Strukturwandel hervorgerufenen Veränderungen im Arbeitsalltag der Mitarbeiter

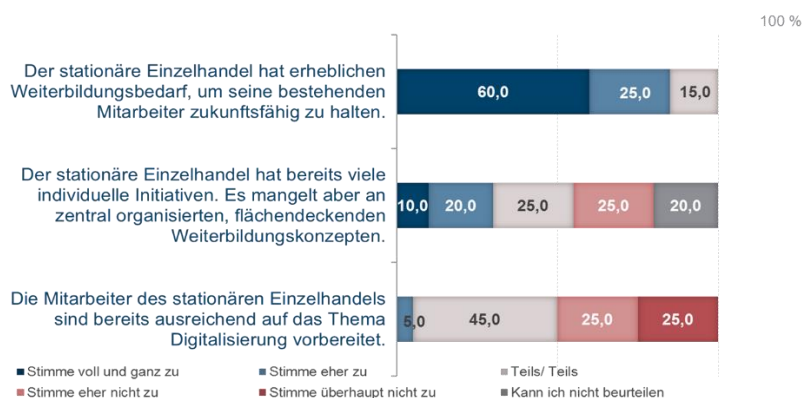
Handlungsbedarf hat, bestätigt die Mehrheit der Workshop-Teilnehmer. 85% sehen erheblichen Weiterbildungsbedarf im stationären Einzelhandel, um die Mitarbeiter zukunftsfähig zu halten⁸.

⁶ ECC Köln in Zusammenarbeit mit T-Systems MMS: Cross-Channel-Services, Dresden, 2014.

⁷ ECC Köln: Digital geboren – So ticken Smart Natives, Köln, 2015.

⁸ Ergebnis der Statementabfrage im Vorfeld des Workshops.

Abbildung 1: Qualifizierungsbedarf im stationären Einzelhandel⁹



- Nach Ansicht der Workshop-Teilnehmer sollte bei Qualifizierungsmaßnahmen zwischen drei Ebenen unterschieden werden:
 - **Meta-Ebene:** Vermittlung von einem übergreifenden Prozessverständnis. *„Es ist erforderlich, dass die Mitarbeiter ein Verständnis für die Prozesszusammenhänge entwickeln.“* (Workshop-Teilnehmer)
 - **Bewusstseins-Ebene:** Schaffung eines Bewusstseins für die Digitalisierung im Einzelhandel sowie Vorbereitung auf und Sensibilisierung für die dadurch bedingten Veränderungen. *„Wie begeistere ich meine Mitarbeiter für die Nutzung der digitalen Medien? - Wie vermittele ich Ihnen die Vorteile der digitalen Welt in Bezug auf ihre Tätigkeit?“* (Workshop-Teilnehmer)
 - **Umsetzungsebene:** Vermittlung konkreter Anwendungen am POS. *„Es nützt nichts, Tablets in den Verkaufsprozess zu integrieren, wenn die Mitarbeiter nicht entsprechend geschult sind, damit umzugehen.“* (Workshop-Teilnehmer)
- Die Zusammenstellung der Mitarbeitergruppen sollte anhand der Kriterien Bildungsstand, Einsatzbereich, Art der Beschäftigung sowie ggf. Alter der Mitarbeiter erfolgen.
- Durch externe Anbieter durchgeführte Qualifizierungsmaßnahmen eignen sich bei allgemeingültigen, übergeordneten Themen, zu denen begrenztes Wissen im Unternehmen vorliegt. Beispiele hierfür sind E-Learnings zu technischen Standards oder Normen sowie persönliche Trainings zu Themen wie Kommunikation oder Führung.
- Interne Weiterbildung eignet sich für unternehmensspezifische Themen, bei denen vorhandenes Wissen im Unternehmen verteilt wird. Beispiele hierfür sind persönliche Trainings zu Themen wie der Einbindung digitaler Endgeräte oder spezifische und erweiterte Warenkunde.

⁹ Ergebnis der Statementabfrage im Vorfeld des Workshops.

Praxisbeispiel: schuhe.de – Der Online-Shop der ANWR Group¹⁰

Die ANWR Group verfolgt mit ihrem Online-Shop ein klares Ziel: *„Wir wollen alle der ANWR Group angeschlossenen Filialen im Netz sichtbar machen – auch mit dem aktuell verfügbaren Sortiment am POS.“*

Die Erfahrungen der ANWR in den letzten Jahre zeigen, dass es in den meisten Filialen einen Treiber der Digitalisierung gibt, der die Einführung von schuhe.de begleitet. Dies muss nicht immer der Inhaber sein. Teilweise stammen die Treiber auch aus dem Marketing oder Verkauf.

Bei der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie wurden unterschiedliche Bildungsmodule angeboten. Zunächst wurden die teilnehmenden Händler bzw. E-Commerce-Verantwortlichen zentral von Seiten der Verbundgruppe geschult. Die Schulung der Flächenmitarbeiter erfolgte nicht zentralisiert, sondern wurde von den einzelnen Teilnehmern selbst durchgeführt. Die vorab geschulten Inhaber bzw. E-Commerce-Verantwortlichen fungierten hierbei als Multiplikatoren. In jedem Fall sollte eine Schulung der Flächenmitarbeiter erfolgen, um die gesamte Belegschaft auf dem Weg in die Digitalisierung mitzunehmen.

schuhe.de bietet in einem modularen Baukastensystem verschiedene Schritte der Digitalisierung an, für die sich die Händler entscheiden können:

- **Meine Daten & Homepage-Baukasten:** Diesen Baustein haben bereits 6.122 Filialen genutzt, davon 4.852 Schuhfilialen.
- **Das digitale Schaufenster auf schuhe.de:** Mit diesem Baustein können Händler ihr Sortiment abbilden.
- **Produkt-Bilddatenbank:** Die Bilddatenbank steht den Händlern für ihr digitales Schaufenster zur Verfügung und wird stetig aktualisiert.
- **Click & Collect Reservierungsfunktion:** Diese Funktion kann im Rahmen des digitalen Schaufensters eingebunden werden. Vor allem für diese Funktion hat die Erfahrung gezeigt, dass eine ausführliche Schulung aller Flächenmitarbeiter essentiell ist, um dem Kunden ein reibungsloses Cross-Channel-Erlebnis zu ermöglichen.
- **Verkaufsfunktion:** Das digitale Schaufenster kann auch als Online-Shop genutzt werden.

Ziel der ANWR Group ist es, in den nächsten Jahren eine flächendeckende Digitalisierung aller Verbundgruppenhändler zu erreichen, um den kanalübergreifenden Bedürfnissen der Kunden Rechnung zu tragen.

¹⁰ Das Praxisbeispiel beruht auf dem Impulsvortrag von Herrn Alexander Hock, Geschäftsführer der ANWR Media GmbH – schuhe.de.

3. Handlungsempfehlungen

Im Hauptteil des Workshops wurden in drei Arbeitsgruppen Handlungsempfehlungen für die Planung und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen erarbeitet. Die Arbeitsgruppen waren inhaltlich an den drei zentralen Themenbereichen ausgerichtet, die am stärksten von den Auswirkungen des Strukturwandels betroffen sind.

- Gruppe 1: Qualifizierungsmaßnahmen zum Thema „Multi Channel“ (Moderation: Boris Hedde, Geschäftsführer IFH Köln)
- Gruppe 2: Qualifizierungsmaßnahmen zum Thema „Digitaler Kunde“ (Moderation: Prof. Dr. Werner Reinartz, Universität zu Köln)
- Gruppe 3: Qualifizierungsmaßnahmen zum Thema „Digitaler Point of Sale“ (Moderation: Bettina Seul, Leiterin Research Experts IFH Köln)

Neben den in Qualifizierungsmaßnahmen zu behandelnden Oberthemen wurden Detailinhalte, Lernziele, geeignete Zielgruppen und Formate sowie zu schaffende Rahmenbedingungen definiert. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen werden im Folgenden zusammengefasst. Sofern nicht anders ausgewiesen, spiegeln die Ergebnisse die Meinungen der Mehrheit der Workshop-Teilnehmer wider.

3.1 Grundsätzliche Rahmenbedingungen für Qualifizierungsmaßnahmen

Um eine erfolgreiche Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen zu gewährleisten sowie eine bestmögliche Anwendung des Gelernten in der Praxis zu ermöglichen, sollten nach mehrheitlicher Meinung der Workshop-Teilnehmer einige Rahmenbedingungen eingehalten bzw. geschaffen werden. Diese Rahmenbedingungen gelten themenunabhängig und sind von grundlegender Natur.

1. **Schaffung eines ausreichenden Angebotes an Weiterbildung:** Von einigen Workshop-Teilnehmern wurde bemängelt, dass im Gegensatz zur Ausbildung geeignete, externe Weiterbildungsangebote im Bereich Multi-Channel wenig bis kaum vorhanden sind. Gewünscht wird daher von einigen Handelsunternehmen eine Entwicklung oder Vermittlung entsprechender Angebote durch Institutionen wie Bildungseinrichtungen, Industrie- und Handelskammern, Handelsverbände oder Interessensvertretungen der Mitarbeiter. Vor allem grundlegende Themen eignen sich gut, um durch diese Stakeholder vermittelt zu werden. Unternehmensspezifische Inhalte sind für unternehmensinterne Qualifizierungsformate und Learning on the Job prädestiniert.
2. **Vereinfachung von Zugangsbedingungen zu öffentlichen Fördermöglichkeiten:** In Bezug auf die Nutzung öffentlicher Fördermöglichkeiten kritisierten einige Teilnehmer, dass es zwar grundsätzlich viele Möglichkeiten gebe, diese jedoch aufgrund von Zugangsbedingungen Handelsunterneh-

men zum Teil verschlossen wären. Politik und Behörden sollten Fördermöglichkeiten für den Einzelhandel noch einmal prüfen und gegebenenfalls Zugänge vereinfachen¹¹.

3. **Schaffung einer geeigneten Unternehmenskultur:** Um den durch die Digitalisierung hervorgerufenen Strukturwandel im Unternehmen umzusetzen, bedarf es einer Unternehmenskultur, die den digitalen Wandel auf allen Führungs- und Mitarbeitererebenen als natürliche Entwicklung vorlebt und in die täglichen Arbeitsabläufe integriert. Ziel sollte sein, bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Bewusstsein für das Thema sowie einen barrierefreien Umgang mit der Digitalisierung zu schaffen.
4. **Schaffung von Freiräumen für Qualifizierung:** Eine besondere Herausforderung sind die unterschiedlich anzutreffenden Beschäftigungsmodelle der Vollzeit, Teilzeit und geringfügigen Beschäftigung im Handel. Bei der Planung von Qualifizierungsmaßnahmen gilt es, die teils auf der Fläche geringe Personaldecke sowie die unterschiedlichen Arbeitszeiten und Anstellungsarten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu berücksichtigen.
5. **Berücksichtigung der Unternehmensziele:** Alle Qualifizierungsmaßnahmen sollten sich stets an übergreifenden Unternehmenszielen orientieren und danach ausgerichtet werden.
6. **Starke Zielgruppenorientierung:** Alle Qualifizierungsmaßnahmen sollten sich an ihren Zielgruppen orientieren, d.h. die Bedürfnisse und Lebenswelten der Zielgruppe adressieren. So hat das stationäre Flächenpersonal eine andere „Lebenswelt“ als Ausbilder oder Führungskräfte. Zudem waren sich die Workshop-Teilnehmer einig, dass im Rahmen von Qualifizierungen stets der Nutzen für die Mitarbeiter und das Unternehmen im Vordergrund stehen sollten. Technische Details oder Funktionsweisen sollten nur soweit wie nötig thematisiert werden.

¹¹ Stellungnahme des Bundes: Im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie liegen keine Informationen darüber vor, dass Handelsunternehmen beim Zugang zu öffentlichen Förderprogrammen im Bereich der beruflichen Qualifizierung benachteiligt würden. Es gibt im Bereich der beruflichen Weiterbildung nur eine begrenzte Anzahl von Fördermöglichkeiten des Bundes: Das einzige Bundesprogramm, das Unternehmen fördert, ist WeGebAU (Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen), mit dem die Weiterbildung von älteren und gering qualifizierten Beschäftigten im Betrieb gefördert wird.

Ansonsten gibt es auf Bundesebene Fördermöglichkeiten für Mitarbeiter:

- Das Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz (AFBG) – das sog. „Meister-BAföG“ ist sowohl für den IHK- als auch für den HWK-Bereich eines der zentralen Fördermittel für die Beschäftigten. Es verfolgt die Ziele, Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Maßnahmen der beruflichen Aufstiegsfortbildung finanziell zu unterstützen und sie zu Existenzgründungen zu ermuntern.
- Mit dem Programm „Bildungsprämie“ werden Erwerbstätige gefördert, die sich aufgrund ihres Einkommens die Kosten einer Weiterbildung nicht ohne Weiteres leisten konnten. Die Bildungsprämie besteht aus zwei Komponenten: dem Prämiengutschein (für Erwerbstätige mit einem Einkommen unterhalb 20.000/40.000 €) und dem Weiterbildungssparen (das Vermögensbildungsgesetz erlaubt eine Entnahme aus dem angesparten Guthaben, um Weiterbildung zu finanzieren - auch wenn die Sperrfrist noch nicht abgelaufen ist). Beide Komponenten können miteinander kombiniert werden.
- Das Aufstiegsstipendium unterstützt Fachkräfte mit Berufsausbildung und Praxiserfahrung bei der Durchführung eines ersten akademischen Hochschulstudiums. Das Stipendium ist ein Programm der Begabtenförderung und unterstützt Menschen, die in Ausbildung und Beruf besonderes Talent und Engagement bewiesen haben.
- Daneben gibt es Förderprogramme der Länder. In der BMWi-Förderdatenbank (www.foerderdatenbank.de) sind unter dem Stichwort „Weiterbildung“ zahlreiche Programme aufgeführt.
- Für Bürgerinnen und Bürger, die sich beruflich weiterentwickeln oder verändern möchten, hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung ein Servicetelefon zur Weiterbildung eingerichtet (Tel. 030/20179090). Das Servicetelefon unterstützt dabei, noch ungenaue Weiterbildungsabsichten zu konkretisieren, für die individuelle Situation passgenaue Angebote und bei Bedarf Ansprechpartner vor Ort zu finden. Es werden auch Fragen zur Finanzierung von Weiterbildungsaktivitäten und öffentlicher Förderung beantwortet. Zielgruppe sind Einzelpersonen, nicht Unternehmen.“

7. **Frühzeitige Einbindung der Betriebsräte:** Vor allem bei Einführungsprozessen technischer Geräte sollte der Betriebsrat frühestmöglich in den Prozess eingebunden werden. Die Zielsetzung des Technikeinsatzes sollte von der Unternehmensführung transparent dargelegt werden.
8. **Einbindung von Vertriebsvertretern:** Auch Vertreter des Verkaufs- und Kassenpersonals sollten bei der Einführung neuer Technologien bereits in den Entscheidungsprozess mit eingebunden werden, um eine möglichst große Akzeptanz der Neuerungen zu fördern.
9. **Benennung von Multiplikatoren:** Für alle Neuerungen im alltäglichen Ablauf, z.B. neue Vertriebskanäle, Technologien oder Cross-Channel-Services sollten Multiplikatoren ernannt werden, die im weiteren Prozess als Coach für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor Ort fungieren. Diese Multiplikatoren sind sowohl Treiber der Umsetzung der Digitalisierung, als auch verantwortlich für die Sensibilisierung der Mitarbeiter gegenüber der sich verändernden Arbeitswelt. Zudem können Multiplikatoren als Trainer für einzelne Mitarbeitergruppen, z.B. geringfügig Beschäftigte, dienen. Als Multiplikatoren können Führungskräfte oder Ausbilder, aber auch besonders Themen-affine Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fungieren.

3.2 Qualifizierungsmaßnahmen zum Thema „Multi Channel“

Qualifizierungsmaßnahmen für Flächenmitarbeiter sollten im Bereich „Multi Channel“ auf die folgenden drei Bereiche abzielen: Grundlagenschulung zum Thema Online als zusätzlicher Vertriebskanal, Verkaufstraining zum Thema Einbindung des Online-Shops und Schulungen zu Cross-Channel Services.

3.2.1 Grundlagenschulung: Online als zusätzlicher Vertriebskanal

Grundlagenschulungen, die sich mit dem Thema Online als zusätzlicher Vertriebskanal beschäftigen, sollten vorrangig das Ziel der Sensibilisierung der Beschäftigten für die Digitale Transformation und ihre Konsequenzen verfolgen. Grundlagenschulungen sollten, wenn möglich, dem sehr viel konkreteren Verkaufstraining (3.2.2) vorausgehen.

Im Sinne der Mitarbeitermotivation sollte das Thema Digitalisierung weniger aus Sicht einer Konkurrenz zum bestehenden Geschäftsalltag als vielmehr als Chance und Potenzial gesehen und dargestellt werden.

Folgende Detailinhalte sollten für die Flächenmitarbeiter im Schwerpunkt behandelt werden:

- Ganzheitliche Sicht der Online-Welt: Was sind grundsätzliche Chancen der Digitalisierung? Wie kann mein Unternehmen von der Digitalisierung profitieren?
- Kundensicht im Zielfokus: Was sind Vorteile unseres Online-Shops für den Kunden? Wie lassen sich durch Online-Lösungen nicht nur Mehrumsatz, sondern auch neue Kundengruppen gewinnen?
- Digitale Prozesse verstehen: Wie funktioniert das Zusammenspiel/Ineinandergreifen der Vertriebskanäle ("Das große Ganze")? Wie verändern sich die Prozesse durch die Einbindung des Online-Kanals? Wie ist die Funktionsweise unseres Online-Shops? Was gilt es im Bereich Stamm- und Kundendaten zu beachten?

3.2.2 Verkaufstraining: Einbindung des Online-Shops

Verkaufstrainings zur Einbindung des Online-Shops verfolgen das Lernziel der aktiven und konstruktiven Einbindung des Online-Shops zur Steigerung des Umsatzes und der Kundenbindung.

Folgende Detailinhalte sollten für die Flächenmitarbeiter im Schwerpunkt behandelt werden:

- Wo liegen die Vorteile für Mehrumsatz, Neukundengewinnung und Kundenbindung durch unseren Online-Shop?
- Wann ist die Einbindung bzw. der Verweis auf unseren Online-Shop im Verkaufsgespräch nützlich? Wie läuft die Einbindung ab und was ist dabei zu beachten?
- Wie sollte in Out-Of-Stock Situationen reagiert werden?
- Wie sollte auf online/offline-Preisvergleiche der Kunden reagiert werden? (s. auch 3.3.3)
- Wie können Kundenfeedbacks in den Beratungsprozess mit eingebaut werden? (s. auch 3.3.4)

3.2.3 Schulungen zu Cross-Channel Services

Schulungen zu Cross-Channel Services verfolgen das Lernziel der nahtlosen Einbindung von Cross-Channel Services in den täglichen Beratungs- und Verkaufsprozess.

Folgende Detailinhalte sollten für die Flächenmitarbeiter im Schwerpunkt behandelt werden:

- Welche Cross-Channel Services werden aktuell in unserem Unternehmen angeboten und was sind die Vorteile für den Kunden? Wie können Vorteile an den Kunden kommuniziert werden?
- Wie sollte mit Retouren aus Online-Bestellungen umgegangen werden?
- Was ist der Vorteil des Online-Verfügbarkeitschecks für den Kunden und unser Unternehmen und wie gestaltet sich die konkrete Nutzung?
- Wie sieht die Funktionsweise von Click & Collect Lösungen aus? Was ist der Mehrwert dieses Cross-Channel Service für den Kunden und unser Unternehmen, d.h. wo können Mehrumsätze durch Cross-Selling Potenziale generiert werden?
- Nach Teilnehmerangaben nicht für filialisierte Händler, aber für Franchise- und Verbundsysteme relevant: Wie sind die Cross-Channel Services systemisch in Warenwirtschaft, Abrechnung, Lagerbestände etc. eingebettet?

Im Zusammenhang mit Cross-Channel Services sind nach Angaben einiger Teilnehmer aus Handelsunternehmen auch Schulungen von Call-Center-Mitarbeitern zunehmend wichtiger, da hier diejenigen Kunden auflaufen, bei denen Cross-Channel-Prozesse nicht funktioniert haben.

3.3 Qualifizierungsmaßnahmen zum Thema „Digitaler Kunde“

Qualifizierungsmaßnahmen für Flächenmitarbeiter sollten im Bereich „Digitaler Kunde“ auf die folgenden vier Bereiche abzielen: Grundlagenschulung zum Thema digitaler Kunde, Verkaufstraining zum Thema digitaler

Verkäufer, Verkaufsschulungen zum Thema Preisverhandlungen 2.0 und Schulungen zum Thema „neue“ Warekunde.

3.3.1 Grundlagenschulung: Der digitale Kunde

Grundlagenschulungen, die sich mit dem Thema Digitaler Kunde beschäftigen, verfolgen das Ziel, Wissen und Verständnis für den digitalen Kunden zu vermitteln, um den Ansprüchen dieser Kundengruppe begegnen zu können. Das Verkaufspersonal sollte befähigt werden, integriert, vernetzt und kundenorientiert zu denken und zu handeln (s. auch 3.3.2).

Nach Ansicht der Workshop-Teilnehmer existiert nicht *der* eine digitale Kunde. Vielmehr wirkt sich Digitalisierung unterschiedlich auf verschiedene Zielgruppen aus. Wenn im Weiteren vom „digitalen Kunden“ die Rede ist, so sind darunter stets verschiedene Ausprägungen und Kundengruppen zu verstehen.

Folgende Detailinhalte sollten für die Flächenmitarbeiter im Schwerpunkt behandelt werden:

- Wer ist unser digitaler Kunde?
- Wie „tickt“ unser digitaler Kunde? Welche Veränderungen im Informations- und Kaufverhalten werden durch die Digitalisierung sowohl bei jungen als auch bei älteren Zielgruppen hervorgerufen?
- Welche verschiedenen Zielgruppen bzw. Kundensegmente lassen sich identifizieren? Wie verlaufen typische Kaufprozesse dieser Kunden, welche Informationskanäle nutzen sie?
- Welche Rolle spielen Internet und Smartphone im Kaufprozess?
- Mit welchen Erwartungen geht unser digitaler Kunde in den stationären Handel?
- Welche Konsequenzen hat unser digitaler Kunde für den Beratungs- und Kaufprozess? Wie sollte man den digitalen Kunden ansprechen?

3.3.2 Verkaufsschulung: Der digitale Verkäufer

Verkaufsschulungen, die den digitalen Verkäufer zum Gegenstand haben, verfolgen das Lernziel der Vermittlung der notwendigen sozialen Kompetenz, um Kundensegmente zu erkennen und dem digitalen Kunden auf Augenhöhe begegnen zu können.

Schulungen zum Thema „Der digitale Verkäufer“ sind inhaltlich eng mit Schulungen zum Thema „Der digitale Kunde“ verknüpft.

Folgende Detailinhalte sollten für die Flächenmitarbeiter im Schwerpunkt behandelt werden:

- Welche Kundengruppen sollten wie behandelt werden? Wie können unterschiedliche Kundensegmente erkannt und unterschieden werden?
- Wie können wir als Flächenpersonal dem digitalen Kunden Kompetenz vermitteln und (wieder) Vertrauen in das Verkäuferurteil schaffen?
- Wie können wir dem digitalen Kunden auf Augenhöhe begegnen?

- Wie sollten Verkaufs- und Beratungsgespräch ablaufen, welche "Psychologie" sollte angewendet werden?

3.3.3 Verkaufsschulung: Preisverhandlung 2.0

Verkaufsschulungen, die das Thema Preisverhandlungen zum Gegenstand haben, verfolgen das Lernziel der Anwendung adäquater und erfolgsversprechender Strategien, um der Preistransparenz des Internets begegnen zu können.

Folgende Detailinhalte sollten für die Flächenmitarbeiter im Schwerpunkt behandelt werden:

- Welchen Verhandlungsspielraum haben wir als Verkaufspersonal im Rahmen von Preisverhandlungen? Wie sieht die Unternehmensstrategie in Bezug auf Online-Preise aus?
- Wo können Kunden sich über Preise informieren?
- Wie sieht eine geeignete Reaktion und Gesprächsführung beim Online-Preisvergleich durch den Kunden aus?
- Was können Argumente sein, um den Kunden vom Kauf zu überzeugen, sofern der Rabatt nicht gegeben werden kann?
- Wie kann der Markenwert des Händlers als Kaufargument vermittelt werden?

3.3.4 Schulungen zum Thema „neue“ Warenkunde

Schulungen zum Thema „neue“ Warenkunde verfolgen das Lernziel des Erwerbs der nötigen Kompetenzen, um Produktwissen stets aktuell und in ausreichender Detailtiefe für den Kundendialog zur Verfügung zu haben.

Folgende Detailinhalte sollten für die Flächenmitarbeiter im Schwerpunkt behandelt werden:

- Klassische Warenkunden, sofern nötig
- Erweiterte Warenkunde, z.B. zu Nachhaltigkeit und Umweltaspekten im Herstellungsprozess, Logistik i.S. von Transportwegen bei Produktion oder Versand etc.
- Wie können Kundenbewertungen im Internet als Informationsquelle für die Kundenberatung genutzt werden?
- Was sind die wichtigsten Informationsquellen im Internet für die jeweils konkrete Warengruppe, z.B. relevante Blogs oder Foren?
- Auf welchem Informationsstand sollte der Kunde abgeholt werden?
- Wie kann das Wissen kontinuierlich und effizient aktuell gehalten werden?

3.4 Qualifizierungsmaßnahmen zum Thema „Digitaler Point of Sale“

Qualifizierungsmaßnahmen für Flächenmitarbeiter sollten im Bereich „Digitaler Point of Sale“ auf die folgenden fünf Bereiche abzielen: Schulungen zum Einsatz von technischer Hilfsmittel beim Verkauf,

Schulungen zum Umgang mit Warenwirtschafts- & Produktinformationssystemen, Schulungen zum Einsatz von Digital Signage¹² am Point of Sale, Schulungen zu Self Check-Out Lösungen und Schulungen zu mobilen Bezahlverfahren.

3.4.1 Schulungen zum Einsatz von technischer Hilfsmittel beim Verkauf

Schulungen zum Einsatz technischer Hilfsmittel beim Verkauf, z.B. Tablets oder Smartphones, verfolgen das Lernziel des passgenauen Einsatzes der Geräte und der natürlichen Integration in den Verkaufsprozess.

In diesem Zusammenhang ist es wichtig, den Flächenmitarbeitern zu vermitteln, dass die Technik die Beratung nur unterstützen, nicht aber ersetzen soll.

Folgende Detailinhalte sollten für die Flächenmitarbeiter im Schwerpunkt behandelt werden:

- Was sind die Vorteile des Einsatzes technischer Mitarbeiter für mich? Wie kann das technische Hilfsmittel meine tägliche Arbeit erleichtern? Welche Umsatzchancen birgt das Hilfsmittel?
- Für welche Waren und Artikel eignet sich das technische Hilfsmittel? Welche Situationen und Kundengruppen eignen sich besonders für den Einsatz der technischen Geräte beim Verkauf?
- Wie gestaltet sich die optimale Verbindung von Technik und Beratung? Inkl. praktischer Übungen von Anwendungsfällen für die Nutzung der technischen Geräte.
- Wie funktionieren die eingesetzten Tablets/Smartphones? Welche Funktionen haben diese? Welche Auswertungsmöglichkeiten sind möglich?

3.4.2 Schulungen zum Umgang mit Warenwirtschafts- & Produktinformationssystemen

Neben elektronischen Geräten für den Verkauf kommt nach Einschätzung einiger Workshop-Teilnehmer aus Handelsunternehmen auch technischen Hilfsmitteln (z.B. Tablets oder Smartphones) im Zusammenhang mit Warenwirtschafts- & Produktinformationssystemen eine zunehmend höhere Bedeutung zu.

Qualifizierungsmaßnahmen sollten eine fehlerfreie Anwendung und den reibungslosen Einsatz der Geräte durch das Flächenpersonal ermöglichen.

Folgende Detailinhalte sollten für die Flächenmitarbeiter im Schwerpunkt behandelt werden:

- Wie funktionieren die eingesetzten technischen Geräte?
- Welche Prozesse werden bei fehlerhafter oder unterlassener Anwendung ausgelöst (s. Punkt 2.3 Meta-Ebene und Prozesswissen)
- Was sind die Vorteile der Warenwirtschafts- & Produktinformationssysteme für mich?
- Wie können die Systeme konkret für die Kundenorientierung genutzt werden?

¹² Digital Signage umschreibt den Einsatz digitaler Inhalte am Point of Sale wie elektronische Plakate, Wegweiser in Ladengeschäften oder Instore TV.

- Wie können die Systeme durch weitere Daten angereichert werden (z.B. im Fashion-Bereich durch zusätzliche Informationen aus Kundenbewertungen oder eigenen Verkaufserfahrungen zu Passform und Größe)?

3.4.3 Schulungen zum Einsatz von Digital Signage am Point of Sale

Die im Rahmen des Workshops behandelten Qualifizierungsmaßnahmen zum Einsatz von Digital Signage verstehen Digital Signage als atmosphärisches Gestaltungselement oder Navigationserleichterung und nicht im Sinne von elektronischer Preisauszeichnung.

Ziel von Qualifizierungsmaßnahmen dieses Themenbereiches sollte die Integration von Digital Signage als verkaufsfördernde Maßnahme am Point of Sale sein. Digital Signage soll als Mittel zum Zweck und nicht als Selbstzweck vermittelt werden.

Folgende Detailinhalte sollten für die Flächenmitarbeiter im Schwerpunkt behandelt werden:

- Was ist Digital Signage? Was sind die Vorteile von Digital Signage, sowohl für mich im täglichen Arbeitsablauf, als auch für unser Unternehmen insgesamt?
- Welche Möglichkeiten gibt es und was wird in unserem Unternehmen eingesetzt (z.B. Wegeleitsysteme, digitaler Spiegel, in-store TV etc.)? Welche Auswertungsmöglichkeiten sind möglich?
- Wie kann Digital Signage möglichst kundenorientiert eingesetzt werden?

3.4.4 Schulungen zu Self Check-Out Lösungen

Schulungen zum Einsatz von Self Check-Out Lösungen verfolgen das Lernziel der Integration der neuen Check-Out Systeme in das Angebot vorhandener Zahlungsweisen sowie die Promotion der neuen Zahlungsart am Point of Sale.

Folgende Detailinhalte sollten für die Flächenmitarbeiter im Schwerpunkt behandelt werden:

- Was sind Self Check-Out Lösungen? Wie funktionieren diese?
- Was ist der Nutzen sowohl für mich im täglichen Arbeitsablauf, als auch für unser Unternehmen insgesamt?
- Wie kann man den Kunden bereits während des Kaufprozesses auf den Service aufmerksam machen und Nutzungsbarrieren abbauen?
- Wie kann das Kassenpersonal den Kunden bei der Anwendung unterstützen? Wie ist das Verkaufspersonal involviert?
- Was sind typische Fehlerquellen beim Kunden und wie können diese gelöst werden?

Das Thema der Self Check-Out Systeme ist laut Ansicht der Workshop-Teilnehmer eng mit der Zukunft des Kassenpersonals verknüpft, da die Gefahr des Arbeitsplatzabbaus droht.

- Die teilnehmenden Händler sind sich mehrheitlich einig, dass langfristig eine zahlenmäßige Reduktion des Kassenpersonals auf Grund des technologischen Fortschritts erfolgen wird.
- Händler, Arbeitgeberverbände und Gewerkschaft sind sich weiterhin einig, dass eine Weiter- und Umqualifizierung des Kassen- zum Verkaufspersonal eine Möglichkeit ist, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in ihren Anstellungen zu halten und gleichzeitig dem Ziel der höheren Kundenorientierung näher zu kommen.
- Gewerkschaftsseitig wird ein entsprechender finanzieller Einsatz im Bereich Weiterbildung der Unternehmen gefordert.
- Die Arbeitgeberverbände merken an, dass das derzeitige Vergütungssystem falsche monetäre Anreize setze: Die derzeit höhere Vergütung des Kassen- gegenüber dem Verkaufspersonal schafft keine Anreize zur Umschulung.

3.4.5 Schulungen zu mobilen Bezahlverfahren

Schulungen zum Einsatz mobiler Bezahlverfahren verfolgen das Lernziel der Einbindung mobiler Bezahlverfahren in das Angebot vorhandener Zahlungsweisen sowie die Promotion der neuen Zahlungsart am Point of Sale.

Folgende Detailinhalte sollten für die Flächenmitarbeiter im Schwerpunkt behandelt werden:

- Was sind mobile Bezahlverfahren und welche Systeme existieren?
- Welches System wird konkret in unserem Unternehmen eingesetzt und was sind die Vorteile des konkreten Systems?
- Wie verläuft die genaue Abwicklung des Zahlungsverfahrens?
- Was ist der Nutzen aus Sicht der Kunden? Mit welchen Argumenten können wir als Personal den Kunden von der Nutzung überzeugen?
- Wie und an welcher Stelle sollen mobile Bezahlverfahren im Kassierprozess aktiv angeboten werden?

3.5 Mitarbeitergruppen und Formate

Nach Ansicht der Mehrheit der Workshop-Teilnehmer sollte fallspezifisch entschieden werden, welche Qualifizierungsmaßnahmen sich für welche Mitarbeitergruppen am besten eignen. Es lassen sich allerdings einige **grundlegende Empfehlungen** ableiten, die bei der Planung berücksichtigt werden können.

- Unterschieden werden sollte zwischen der Qualifizierung der sogenannten **Multiplikatoren** und dem **übrigen Personal**:
 - **Führungskräfte, Ausbilder, Personalentwickler** etc., die als **Multiplikatoren** dienen, sollten durch externe Anbieter wie professionelle Trainer, Bildungseinrichtungen, Forschungsinstitute oder Anbieter der installierten Technologien oder Software-Lösungen geschult werden.

- Im Anschluss daran können Schulungen der **Flächenmitarbeiter** (z.B. Verkauf, Kasse, Visual Merchandiser) erfolgen. Die Mehrheit der Workshop-Teilnehmer empfahl eine Schulung der Flächenmitarbeiter durch die Multiplikatoren. Sofern die Durchführung durch die internen Multiplikatoren nicht möglich ist, kann auch auf für die entsprechende Zielgruppe spezialisierte Trainer zurückgegriffen werden. Wichtig ist, dass der Qualifizierer die „Sprache“ der Teilnehmer spricht (s. Punkt 3.1).
- Grundsätzlich ist es nach Ansicht der Mehrheit der Workshop-Teilnehmer **Aufgabe der Führungskräfte**, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei Change-Prozessen **motivierend zu begleiten** und für die Umsetzung der Veränderungen Sorge zu tragen.
- Im Optimalfall erfolgt für beide Zielgruppen ein **persönliches Training**. V.a. für das Flächenpersonal sollten bereits während der Qualifizierungsphase Anwendungsmöglichkeiten vor Ort in der Praxis integriert werden.
- Sofern ein **persönliches Training** für alle betroffenen Mitarbeiter die zeitlichen oder budgetären Ressourcen sprengt, ist auch der Einsatz von **Schulungsvideos** und **E-Learnings** eine Möglichkeit, allen Mitarbeitern Zugang zu den benötigten Informationen zu verschaffen.
- Die Wahl der geeigneten Formate hängt auch stark vom **Inhalt und Ziel der Qualifizierungsmaßnahme** ab: **Grundlagenschulungen** sind für nahezu alle Gruppen relevant und werden damit im Idealfall persönlich vermittelt.
- **Konkrete technische Anwendungen, Warenkunde oder einzelne Services** sind ggf. nur für bestimmte Mitarbeitergruppen von hoher Bedeutung. In diesen Fällen ist ein persönliches Training für die direkt Betroffenen nötig, während die übrigen Mitarbeitergruppen stärker auf standardisierte Lernformen wie E-Learning zurückgreifen können.
- E-Learning kann zudem im Rahmen von **Blended Learning**¹³ als Ergänzung zu persönlichen Trainings sinnvoll sein.
- Eine Herausforderung sind Qualifizierungsmaßnahmen für **geringfügig Beschäftigte**. Die Mehrheit der Workshop-Teilnehmer aus Handelsunternehmen geht für entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen von einer verringerten Teilnahme aus. Von Gewerkschaftsseite wurde an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass auch diese Mitarbeitergruppe bei der Planung von Qualifizierungsmaßnahmen entsprechend berücksichtigt werden sollte, da sie ca. ein Drittel der Beschäftigten im Handel ausmacht.

Die Workshopreihe „Perspektiven für Arbeit und Berufe“ besteht aus insgesamt drei Teilen. Der zweite Workshop wird im März 2016 stattfinden und sich mit dem Thema „Fachkräftesicherung“ befassen. Teil 3 der Reihe findet im Herbst 2016 statt. Interessierte können sich unter www.dialogplattform-einzelhandel.de der Dialogplattform Einzelhandel für die Teilnahme an den Workshops bewerben.

¹³ Unter Blended Learning ist die Kombination von unterschiedlichen Methoden und Medien zu verstehen, in diesem Fall die Kombination aus persönlichem Training und E-Learning.

Die Dialogplattform Einzelhandel steht auch außerhalb der Workshops für einen regen Wissensaustausch zur Verfügung. Dazu wurde unter <http://bit.ly/Wissensarchiv> eine Sharing-Plattform eingerichtet. Des Weiteren können Sie sich unter www.dialogplattform-einzelhandel.de über die weiteren Workshop-Reihen informieren, die die Themen „Digitalisierung und technologische Herausforderungen“, „Wettbewerbspolitik“, „Perspektiven für den ländlichen Raum“ und „Perspektiven für eine lebendige Stadt“ aufgreifen und vertiefen. Auf dieser Website werden auch die Zusammenfassungen der Ergebnisse aller Workshops veröffentlicht.

Ihr Ansprechpartner



Bettina Seul – Leiterin Research Experts IFH Köln

Bettina Seul studierte Psychologie und Marketing an der RWTH Aachen und der University of Cardiff. Seit April 2011 ist sie beim Institut für Handelsforschung als Leiterin des Bereiches der Research Experts tätig. Ihr Bereich begleitet Kunden aus Handel und Konsumgüterindustrie bei individuellen Marktforschungs- und Beratungsprojekten. Frau Seul ist u.a. für Cross Channel-Fragestellungen, Nachhaltigkeit und Consumer Insights sowie die Themen Strukturwandel und Technologieeinsatz am Point of Sale verantwortlich. Frau Seul arbeitet seit über 10 Jahren in der Forschung & Beratung. Vor der Anstellung am IFH Köln war sie zuletzt als Head of Business Unit Retail & Consumer Goods beim Marktforschungsinstitut YouGov tätig.

Weitere Informationen zum IFH Köln: www.ifhkoeln.de



Herausgegeben von

IFH Institut für Handelsforschung GmbH

Dürenerstraße 401b | 50858 Köln

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

www.ifhkoeln.de