



SOFI

Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen
an der Georg-August-Universität

Klaus-Peter Buss

Auf dem Weg in den Handel 4.0?

Digitalisierung in kleinen und mittleren Handelsunternehmen.
Befunde der SOFI-Erhebung im Rahmen des Projektes
„DiHa 4.0 – Digitalisierung im Handel“

SOFI Arbeitspapier / SOFI Working Paper
2018 - 14

Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI)
an der Georg-August-Universität

Sociological Research Institute Goettingen (SOFI)

Friedländer Weg 31 | 37085 Göttingen | Germany
www.sofi.uni-goettingen.de | sofi@sofi.uni-goettingen.de
Tel.: + 49 551 522 - 050 / Fax: + 49 551 522 - 0588

Zitationshinweis | Citation:

***Klaus-Peter Buss:
Auf dem Weg in den Handel 4.0?***

Digitalisierung in kleinen und mittleren Handelsunternehmen.

*Befunde der SOFI-Erhebung im Rahmen des Projektes
„DiHa 4.0 – Digitalisierung im Handel“*

SOFI Arbeitspapier / SOFI Working Paper 2018 - 14
Göttingen: SOFI

http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/user_upload/Working-Paper-Buss-14-2018.pdf

Zusammenfassung

In der öffentlichen Wahrnehmung ist der Handel eine der Branchen, die von der Digitalisierung besonders stark geprägt werden: Der Onlinehandel wächst mit hohem Tempo, und es gibt kaum ein Produkt, das inzwischen nicht auch von Amazon und Co vertrieben wird. Auch im stationären Handel halten neue Technologien Einzug. Doch nicht jedes Unternehmen verfügt über die notwendigen Ressourcen und Kompetenzen, um diesen Wandel zu bewältigen. Gerade kleine und mittlere, inhabergeführte Läden könnten von der Digitalisierung überfordert werden. Diese Handels-KMU machen aber noch immer den Großteil des deutschen Groß- und Einzelhandels aus. Knapp die Hälfte der Handelsunternehmen hat nur ein bis zwei Beschäftigte. Im Rahmen des Verbundprojektes ‚DiHa 4.0 – Digitalisierung im Handel‘ hat das Soziologische Forschungsinstitut Göttingen SOFI in 30 kleinen und mittleren Handelsbetrieben in der Region Südniedersachsen eine Studie zur Digitalisierung durchgeführt. Ziel war es, herauszufinden, wie diese KMU mit der Digitalisierung umgehen, welche Strategien sie entwickeln, welche Probleme sie haben und in welcher Weise Aus- und Weiterbildung helfen können, diese zu bewältigen. Wie die Studie zeigt, haben viele Probleme des inhabergeführten Handels zunächst einmal wenig mit Digitalisierung zu tun. Digitalisierung droht aber, den ohnehin hohen Wettbewerbsdruck für diese KMU noch zu verschärfen, zumal vor allem große Wettbewerber Digitalisierung zur weiteren Rationalisierung ihrer Prozesse nutzen. Trotzdem verfügen gerade kleine und mittlere Fachhändler über Kompetenzen und Wettbewerbsstärken, die auch durch die Digitalisierung nicht in Frage gestellt werden. Das Kundenverhalten hat sich zwar durch Digitalisierung verändert, jedoch haben klassische Kompetenzen des Fachhandels wie Kundenkommunikation und Beratung eher an Bedeutung gewonnen. Insgesamt stellt sich die Digitalisierung für die Unternehmen als schleichender Prozess dar. Für den Onlinehandel sind die Unternehmen nur begrenzt offen. Digitalisierung ist für die KMU ein Hilfsmittel, das aber den traditionellen Wettbewerbsstärken des Fachhandels untergeordnet bleibt. Kundenkommunikation und ‚Verkaufen können‘ bleiben die zentrale Personalanforderung.

Abstract

In public perception, retailing is one of the sectors that is particularly strongly influenced by digitization: Online trade is growing at a fast pace, and there is hardly a product that is not being sold by Amazon and Co. New technologies are also finding their way into stationary retailing. But not every company has the necessary resources and skills to handle this change. Small and medium-sized owner-managed shops in particular could be overstrained by digitization. However, these trade SMEs still account for the majority of German wholesaling and retailing. Just under half of the trading companies have only one or two employees. As part of the joint project 'DiHa 4.0 – Digitization in Retail', the Sociological Research Institute Göttingen SOFI has carried out a study on digitization in 30 small and medium-sized businesses in the region of southern Lower Saxony. The aim was to find out how these SMEs deal with digitization, which strategies they are developing, which problems they have and how education and training can help them to cope with them. As the study shows, many problems of owner-managed trade initially have little to do with digitization. However, digitization threatens to intensify the already high competitive pressure for these SMEs, especially as major competitors use digitization to further streamline their

processes. Nevertheless, especially small and medium-sized specialist retailers have competencies and competitive strengths that are not challenged by digitization. Although customer behavior has changed as a result of digitization, classic competencies of specialist retailers such as customer communication and consulting have gained in importance. All in all, digitization is a cumbersome process for companies. Digitization is a tool for SMEs, but it remains subordinate to the traditional competitive strengths of specialized retailers. Customer communication and competencies in selling remain the central staffing requirement.

Vorbemerkung

Der Handel ist eine äußerst heterogene Branche, die entlang von Vertriebsformen, Eigentümerstrukturen und Unternehmensgrößen, aber auch bezogen auf die vertriebenen Warensortimente ein hohes Maß an Varianz aufweist. Ein besonderes Charakteristikum dieser Branche und hier insbesondere des Einzelhandels ist der anhaltende Strukturwandel, der die Entwicklung des Handels bereits seit langem prägt. In den letzten Jahren hat sich nun die Digitalisierung zu einem neuen und wichtigen Treiber dieses Wandels entwickelt. Sie hat dem stationären Handel mit dem Online-Handel nicht nur einen neuen, wachstumsstarken Konkurrenten beschert, sondern setzt ihn auf Grund massiver Änderungen im Einkaufsverhalten der Kund/innen und eines schnell fortschreitenden technologischen Wandels in den Handelsprozessen auch zunehmend unter Modernisierungsdruck. Damit erhöht sich jedoch der Wettbewerbsdruck gerade auf die vielen kleinen und mittleren Handelsunternehmen, die die Branche weithin prägen.

Hier setzt ein Verbundprojekt der Volkshochschule Göttingen Osterode (VHS), der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung und Stadtentwicklung Göttingen (GWG) und des SOFI an. Das Projekt wird im Rahmen des Ausbildungsstrukturprogramms JOBSTARTER plus aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds gefördert. Ziel des Projektes ist es, Unterstützungsstrukturen für regionale Groß- und Einzelhandels-KMU im Anpassungsprozess der betrieblichen Aus- und Weiterbildung an den „Handel 4.0“ zu etablieren.

Das SOFI hat in diesem Rahmen eine Untersuchung zu Strategien und Problemen der Digitalisierung im klein- und mittelbetrieblichen regionalen Groß- und Einzelhandel durchgeführt. Ziel dieser Bestandsaufnahme war es, konkrete Unterstützungsbedarfe des Groß- und Einzelhandels in der Region zu erheben, auf die sich dann die Entwicklung von Unterstützungs- und Beratungsangeboten durch VHS und GWG beziehen kann.

Für das SOFI ergänzt die Untersuchung zugleich die breite Forschung des Instituts zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf Arbeit und Beschäftigung um Einblicke in einen zentralen Bereich des Dienstleistungssektors. Die Befunde verdeutlichen, in welchem Maße Fortschritt und Form der Digitalisierung von den konkreten Wettbewerbsbedingungen in der Branche abhängig sind. Obwohl die Folgen der fortschreitenden Digitalisierung gerade im Handel mit den großen globalen Playern des Onlinehandels und angesichts der Tatsache, dass der Marktanteil des Onlinehandels inzwischen etwas ein Zehntel des gesamten Einzelhandelsvolumens ausmacht, besonders offensichtlich sind, weisen die Geschäftsmodelle der Handels-KMU ein hohes Maß an Kontinuität und Stabilität auf. Das vorliegende Working Paper umfasst die leicht überarbeitete Fassung der Abschlusspräsentation der Studie und stellt die zentralen Befunde des Projektes vor.

Klaus-Peter Buss

Göttingen, Mai 2018

Auf dem Weg in den Handel 4.0?

Digitalisierung in kleinen und mittleren Handelsunternehmen

Befunde der SOFI-Erhebung im Rahmen des
Projektes ‚DiHa 4.0 – Digitalisierung im Handel‘

Inhalt

Projektkontext und Förderung	3	und Reaktionszeiten	57
Gliederung	4	Kunde und Handel – ein Zwischenfazit	63
Digitalisierung im Handel – eine notwendige Vorbemerkung	5	Digitalisierung in den Handelsprozessen	70
SOFI-Erhebung im Rahmen des Projektes DiHa 4.0	18	Das Beispiel Onlinehandel	72
Digitalisierung und Wettbewerb – Die Ausgangslage der Handels-KMU	25	Das Beispiel Technologieeinsatz am Point of Sale	95
Wandel des Kundenverhaltens	34	Das Beispiel Online-Marketing	107
Digital Natives und die Zukunft des Handels	39	Wandel in Backoffice und Lager	116
Ein neues Anspruchsdenken	45	Das Beispiel Warenwirtschaftssysteme	119
Verändertes Informationsverhalten	50	Das Beispiel Einkauf	125
Erwartungen an Niedrigstpreise, Produktverfügbarkeit		Akteure und Treiber – ein Zwischenfazit	131
		Digitalisierung, Arbeit und Ausbildung	146
		Auswirkungen auf Arbeit und Weiterbildungsbedarf	148
		Digitalisierung und Ausbildung	163
		Literatur	180

Projektkontext und Förderung

Der Handel zählt mit rund 3,7 Millionen Beschäftigten im Einzelhandel und 1,9 Millionen Beschäftigten im Großhandel zu den beschäftigungsstärksten Branchen in der Bundesrepublik. Nicht nur als Wirtschafts- und Beschäftigungsfaktor, sondern auch in seinen Funktionen in der Distribution von Waren und in der Versorgung der Bevölkerung ist er von essentieller gesellschaftlicher Bedeutung.

Die vorliegende Untersuchung fragt nach den Auswirkungen der Digitalisierung auf kleine und mittlere Handelsunternehmen und die dort beschäftigten Menschen. In der aktuellen Diskussion wird vielfach von sehr weitreichenden Auswirkungen der technologischen Entwicklung auf Beschäftigung und Arbeit ausgegangen. Neben den mittel- bis langfristigen Beschäftigungswirkungen der Digitalisierungswelle liegt besondere Aufmerksamkeit insbesondere auf den Auswirkungen auf die Organisation und Gestaltung der Arbeit und der Frage, wie Aus- und Weiterbildung für die Beschäftigten so gestaltet werden können, dass diese in der sich verändernden Arbeitswelt auch künftig ihren Platz haben beziehungsweise finden.

Diese Frage steht auch im Fokus des Verbundprojektes ‚DiHa 4.0 – Digitalisierung im Handel‘ (<https://www.handel-wird-digital.de/>), welches das SOFI gemeinsam mit der VHS Göttingen Osterode gGmbH und der GWG Gesellschaft für Wirtschaftsförderung und Stadtentwicklung Göttingen mbH durchgeführt. Das Projekt wird im Rahmen des Programms JOBSTARTERplus vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert.

Gliederung

Der vorliegende Foliensatz stellt die für die Publikation als SOFI-Working Paper überarbeitete Fassung des Berichts dar und präsentiert Befunde der SOFI-Erhebung, die im Herbst /Winter 2017/2018 durchgeführt wurde.

Das Working Paper gliedert sich in sechs Teile: In einem ersten Schritt (1) wird die Untersuchung zunächst grob in den Kontext des aktuellen Digitalisierungsdiskurses gestellt und nach den Auswirkungen des Diskurses auf die Wahrnehmung des Handels gefragt. Dem folgen (2) eine kurze Darstellung der Fragestellung und des Vorgehens der SOFI-Erhebung sowie (3) einige kurze Ausführungen zur historischen und statistischen Entwicklung kleiner und mittlerer Handelsunternehmen, die einen wichtigen Hintergrund für die Einordnung der aktuellen Wettbewerbssituation der KMU und ihrer Ausgangslage im Prozess der Digitalisierung liefern.

In den anschließenden drei Teilen, die den Schwerpunkt des vorliegenden Textes ausmachen, werden die Befunde der empirischen Erhebung präsentiert. Dabei fokussieren die Teile vier und fünf zunächst auf die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Unternehmen und fragen (4) nach digitalisierungsbedingten Veränderungen im Kundenverhalten, mit denen die Unternehmen umgehen müssen, und (5) nach der Technisierungsentwicklung in den Handelsprozessen. Abschließend (6) geht der Text den Auswirkungen der Digitalisierung auf Arbeit und Ausbildung nach.

Digitalisierung im Handel – eine notwendige Vorbemerkung

Digitale Transformation (1): Technik

Die aktuelle Diskussion über Digitalisierung geht davon aus, dass der technologische Fortschritt einen fortlaufenden Prozess der digitalen Transformation in Gang setzt, der unsere Gesellschaft in sozialer und wirtschaftlicher Hinsicht grundlegend verändern wird („Digitale Revolution“) (siehe etwa Brynjolfsson/McAfee 2014, Christensen 1997, Kurz/Rieger 2013, Sprenger/Engemann 2015, Staab 2016). Wesentliche Treiber dieser Entwicklung sind:

- sich immer schneller weiterentwickelnde digitale oder Informationstechnologien in Form von Infrastrukturen (z.B. Netze, Computer, mobile Kommunikationsgeräte) und Anwendungen (z.B. Apps und Webanwendungen) und eng damit zusammenhängende
- Fortschritte in der Informatik und Datenverarbeitung (z.B. neue Algorithmen, Künstliche Intelligenz, Big Data, Internet of Things) sowie in der Robotik und Automatisierungstechnik, die sich übersetzen in
- neue Formen der Verwertung und Marktgestaltung (z.B. in Form neuer Geschäftsmodelle und Smart Services, Wertschöpfungsnetzwerke, Plattformen und „Ökosysteme“).

Der Begriff der „Digitalisierung“ beschreibt unspezifisch Prozesse, die sich die informationstechnologische Entwicklung und die von ihr getriebenen Fortschritte in Informatik, Datenverarbeitung, Robotik und Automatisierungstechnik zu Nutze machen.

Digitale Transformation (2): Arbeit

Mit der technischen Digitalisierung verknüpft sich vielfach die Erwartung, dass die prognostizierten weitreichenden Automatisierungs- und Digitalisierungsfortschritte zur Ablösung vieler herkömmlicher Prozesse in der agrarischen und industriellen Produktion sowie in der Erbringung von Dienstleistungen führen werden.

Die Digitalisierung eröffnet neuen Wettbewerbern mit digitalen Geschäftsmodellen den Weg in bislang geschützte Marktnischen. Herkömmliche Unternehmensstrategien geraten unter Druck (siehe etwa Brynjolfsson/ McAfee 2014, Christensen 1997, Kurz/Rieger 2013, Staab 2016).

Durch die Digitalisierung der Prozesse werden Arbeitsplätze wegrationalisiert, oder es verändern sich die Anforderungen an Arbeit.

Digitalisierung hat

- Auswirkungen auf Arbeit: neue Anforderungen und Belastungen, Weiterbildungsbedarf
- Auswirkungen auf Ausbildung: mit der technologischen Entwicklung verändern sich Ausbildungsbilder: neue entstehen, alte werden angepasst.

„Smart 4.0“ oder Was ist Digitalisierung?

Heruntergebrochen auf einzelne soziale und ökonomische Bereiche werden Digitalisierungsprozesse oftmals mit Schlagworten bezeichnet, die durch das Suffix ‚4.0‘ oder das englische Adjektiv ‚smart‘ auf eine besondere Qualität der Entwicklung verweisen sollen: Industrie 4.0 / Smart Industry, Logistik 4.0 / Smart Logistics, Landwirtschaft 4.0 / Smart Farming, Handel 4.0 / Smart Retailing, Smart City, Smart Home.

Der vor allem für Wirtschaftssektoren verwendete Zusatz ‚4.0‘ impliziert dabei, dass die digitale Transformation als ein disruptiver Umbruch erfolgt, in dem ganze Sektoren der Wirtschaft mehr oder minder schlagartig zugunsten neuer Geschäftsmodelle neu geordnet werden.

Mittlerweile – das zeigen SOFI-Studien in verschiedenen Branchen – weist allerdings vieles darauf hin, dass es zum einen solche neuen Geschäftsmodelle nur begrenzt gibt, die Veränderungsprozesse eher schleichend verlaufen und der Umbruch sich daher über eine längere Phase hinziehen wird. Damit ist zum anderen noch längst nicht ausgemacht, wie die digitalisierte Wirtschaft der Zukunft aussehen wird.

Digitalisierung im Handel

Die Digitalisierungsdiskussion macht auch vor dem Handel als einem zentralen Wirtschaftsbereich der deutschen Volkswirtschaft nicht halt.

Oft wird der Begriff hier in Erwartung eines ‚Handel 4.0‘ allerdings zum einen sehr verkürzt eingesetzt und auf den Onlinehandel und den Technologieeinsatz am ‚point of sale‘ fokussiert, denen auch hier eine disruptive Wirkung zugeschrieben wird. Und zum anderen werden bei der Betrachtung des Handels leicht Großunternehmen und global tätige Handelskonzerne zum Maßstab erhoben und die für die unterschiedlichen Vertriebsformen und Größenklassen geltenden unterschiedlichen Rahmenbedingungen ausgeblendet.

Damit wird der Handel allerdings, so ein erster Befund unserer Erhebung, an Erwartungen gemessen, die gerade kleine und mittlere Handelsunternehmen nur schwer erfüllen können. Entsprechend skeptisch fallen manche Urteile über den Handel aus. Dies gilt besonders deutlich für einen großen Teil der zahlreichen Studien, die etwa von Internetprovidern, Technologieanbietern und ihren Verbänden, Marktforschungsunternehmen und Unternehmensberatungen angeboten werden.

Eine einheitliche Einschätzung gibt es indes, wie die folgenden Zitate illustrieren, nicht.

Status Quo – der Handel als Nachzügler?

Der Branchenverband der IT-Branche, Bitkom, sieht die Digitalisierung des Handels als unausweichlich, auch wenn der Handel den Zukunftsszenarien des Verbandes noch nicht gerecht wird.

Laut einer von Bitkom-Hauptgeschäftsführers Bernhard Rohleder Mitte 2017 präsentierten Händler-Umfrage (Digitaler Handel. Über alle Kanäle in die Zukunft) gehen drei Viertel der Händler davon aus, dass Online- und Offline-Handel infolge der Digitalisierung verschmelzen werden, zwei Drittel sagen, der stationäre Handel in den Innenstädten müsse sich neu erfinden. 77% sehen den Handel als Nachzügler der Digitalisierung. Zwei Drittel der befragten Händler verkaufen bereits sowohl on- wie offline. Fazit des Bitkom-Hauptgeschäftsführers: Der Handel der Zukunft ist digital (Bitkom 2017).

Danach steht dem deutschen Handel in den nächsten zehn Jahren eine massive Umwälzung bevor:

Bitkom-Händlerumfrage: Wie verbreitet werden folgende Szenarien im Jahr 2030 sein? Mit ‚Sehr weit verbreitet‘ / ‚eher verbreitet‘ antworteten:					
Produkte werden immer mehr direkt beim Hersteller gekauft	Das Bezahlen läuft beim Verlassen des Geschäfts automatisch ab	Ladengeschäfte dienen als Showrooms	Stationäre Geschäfte bieten individualisierte Produkte aus dem 3-D-Drucker an	Waren werden im stationären Handel über Virtual Reality angeboten	Der stationäre Handel ist 24/7 geöffnet
71%	65%	61%	59%	53%	40%

Status Quo – der Handel als Loser?

Andere Studien sehen den Handel noch weiter zurück und machen insbesondere den inhabergeführten Handel als Bremser aus:

Deutsche Telekom AG (2017): Digitalisierungsindex Mittelstand. Der digitale Status Quo im Handel:

„In der Benchmark-Studie ... zeigt sich, dass 37 Prozent der Unternehmen die Digitalisierung in ihre Geschäftsstrategie integriert haben ... dennoch liegt der Handel damit immer noch leicht unter dem gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt.“

„**Dass die Branche insgesamt noch nicht so gut aufgestellt ist wie die digitalen Vorreiter aus dem Finanzgewerbe, der Logistik oder der Industrie, liegt unter anderem an ihrer Zersplitterung – also an der Vielzahl an kleinen Handelsunternehmen.** Für diese sind Digitalisierungsprojekte im größeren Maßstab wie zum Beispiel Kollaborationsplattformen häufig nicht relevant. Hinzu kommt, dass es in vielen kleinen Unternehmen an digitalem Know-how fehlt. Heißt: Sie wollen sich zwar digitalisieren, wissen aber nicht, wie sie die Transformation anpacken sollen.“

Unternehmensberatung ‚Das Zukunftsinstitut‘ (2016), Ankündigung des ‚Retail Report 2017‘ vom April 2016:

„Der deutsche Einzelhandel ist träge: Die meisten Retailer re-agieren, anstatt die digitale Transformation pro-aktiv voranzutreiben.“
Wesentlicher Grund: „die vielen inhaber- und familiengeführten Einzelhandelsgeschäfte, die oft eine konservative Haltung gegenüber neuen Technologien vertreten“.

Immerhin sind die Kunden auch noch nicht so weit: „Der große Vorteil für den Einzelhändler in Deutschland ist, dass nicht nur der stationäre Handel langsam ist, sondern auch die Konsumenten Veränderungen erst einmal abwartend gegenüber stehen.“

Status Quo – der Handel in 2018?

In welchem Maße Technologieutopien solche Prognosen prägen können und wie weit Prognosen und Alltagserfahrungen des Handels auseinanderklaffen können, illustriert eine Pressemitteilung des internationalen Marktforschungsunternehmens IDC (International Data Corporation) vom 11.12.2017 zur Veröffentlichung seines IDC-Retail Predictions: „Wie die Digitalisierung 2018 den Handel beeinflusst“ (IDC 2017):

„Im Jahr 2018 wird es um ... die richtige Weichenstellung für eine erfolgreiche Zukunft des Einzelhandels gehen. Technologien, die neue Erfahrungen und Einkaufserlebnisse ermöglichen, sind nicht länger Science-Fiction.“ Für Händler werde es nun möglich „ihren Kunden bequeme, komfortable und durchgängige Shopping-Erlebnisse bieten. Die Erwartungen und Ansprüche der potenziellen Kunden an Consumer-Technologien können ihnen dabei weiterhin als Richtschnur für die Priorisierung fortschrittlicher Technologien dienen. Diese umfassen beispielsweise biometrische Daten (Fingerabdruck, Stimme und Gesichtserkennung), standortbezogene Dienste, Internet, Virtual Reality und künstliche Intelligenz (KI) sowie hyper-personalisierte Empfehlungen und Angebote.“

Um dies zu konkretisieren, macht das Unternehmen Prognosen für die allernächste Zukunft. Die laut IDC in den nächsten zwei Jahren zu leistende Anpassung wäre danach gewaltig. Hier einige Beispiele:

„Bis 2019 werden 50 % der Händler eine Omni-Channel-Handelsplattform für den Einzelhandel eingeführt haben...“, „Bis 2019 werden 40 % der Einzelhändler eine CX-Architektur entwickelt haben, die von einem AI Layer unterstützt wird. Eine solche Plattform ermöglicht eine Hyper-Micro-Personalisierung, die bis zu 30 % Konversionssteigerung und damit bis zu 25 % höhere Einnahmen ermöglicht.“ Oder: „Bis 2021 werden Einzelhändler auf Geodaten zurückgreifen, um die Effizienz in der Omni-Channel-Orchestrierung zu steigern und die Lagerhaltungskosten um bis zu 25 % zu senken.“

Status Quo – der Handel als Winner?

Obwohl auch die im Folgenden zitierten Studien dieselbe Branche betrachten, gibt es auch komplet gegenläufige Einschätzungen:

IHK, ibi research (2017): Der deutsche Einzelhandel 2017 – erste IHK-ibi-Handelsstudie:

Fast die Hälfte der Händler habe bereits eine Digitalisierungsstrategie bzw. ein Digitalisierungsprojekt.

Ver.di (2017): Studie Digitalisierung und Arbeitsqualität, Berlin:

„Der Einzelhandel gehört mit zu den hoch digitalisierten Branchen, nicht zuletzt durch die Ausweitung des Onlineshoppings in den vergangenen Jahren. So geben 77 Prozent der im Einzelhandel Beschäftigten an, ihre Arbeit sei von Digitalisierung betroffen, insgesamt 53 Prozent sogar in (sehr) hohem Maß.“ (58)

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BmWi 2017): Monitoring-Report Kompakt ‚Wirtschaft DIGITAL 2017‘, Berlin:

Laut Monitoring-Report ‚Wirtschaft Digital 2017‘ gehört der Handel zu den überdurchschnittlich digitalisierten Branchen der deutschen Wirtschaft. Im Branchenranking des Reports belegte er 2017 nach der IKT-Branche als digitalem Vorreiter sowie Wissensintensiven Dienstleistern und der Finanz- und Versicherungsbranche den vierten Rang und lag damit vor der Logistik und den Branchen des Verarbeitenden Gewerbes. Fast 70% der Handelsprozesse seien „hoch“ oder „sehr hoch“ digitalisiert. Für den überwiegenden Teil der Unternehmen sei Digitalisierung fester Bestandteil ihrer Unternehmensstrategien. Digitale Infrastrukturen würden in fast allen Unternehmen von mindestens einem Mitarbeiter genutzt, „Robotik und Sensorik“ in fast einem Sechstel der Handelsunternehmen. Zwei Drittel der Unternehmen arbeiteten digital vernetzt. Über ein Viertel kooperiere mit anderen Unternehmen der Branche.

Wie digital ist der Handel in der Region? (1)

Einschätzungen von regionalen Akteuren aus dem gesellschaftlichen Umfeld des Handels

Bei all dem wird allerdings oftmals zum Problem, dass die den gesellschaftlichen Diskurs über weite Teile prägenden Technologieutopien leicht zum Maßstab in der Bewertung von Stand und Fortschritt der Digitalisierung in den Unternehmen werden. Dies gilt gerade auch in der Bewertung des klein- und mittelbetrieblichen Handels, der selbst in seinem direkten regionalen gesellschaftlichen Umfeld (Wirtschaftsförderung, Stadtverwaltungen, Stadtmarketing, IHK, Berufsschulen) oftmals eher als Nachzügler der Digitalisierung gesehen wird. Einige Antworten auf die Frage „Wie digital ist der Handel in der Region?“:

„**Ich glaube, nicht sehr digital.** Das ist so mein Eindruck. In der Breite der inhabergeführten, kleineren, mittelständischen Betriebe sehe ich die Digitalisierung nicht so ausgeprägt. Wobei man nochmal darüber sprechen muss, was ist eigentlich Digitalisierung ... Ist es jetzt nur der Online-Shop oder sind es ganz andere Dinge, die da im Hintergrund ablaufen?“ (Akteur Umfeld 1).

„**Ich würde eher sagen, verschlafen.** Ich glaube nämlich nicht, dass es so viele Webshops gibt ... Media Markt hat sicherlich einen Webshop, Saturn hat auch einen, OBI hat auch einen Online-Auftritt ... Aber das sind ja auch keine kleinen typischen Einzelhändler hier aus Göttingen. Und da glaube ich schon, dass die verschlafen sind“ (Akteur Umfeld 2).

Wie digital ist der Handel in der Region? (2)

„Das geht sehr weit auseinander. Das ist eine große Schere. Das geht von den komplett professionellen Filialisten mit eigenen Onlineshops und Unternehmens-Homepages natürlich bis hin dazu, dass ich zehn Prozent meines Newsletters per Post verschicke, weil die Händler gar keine Email-Adresse haben. Und dann können Sie sich natürlich vorstellen, dass die hier erst recht keine eigene Homepage haben, manchmal noch nicht mal den so einfach zu erstellenden und kostenlosen Google-Plus-Eintrag mit Öffnungszeiten. Aber es gibt natürlich auch alles dazwischen. Also Händler mit eigener Homepage, einige mit eigenem Onlineshop, einige die sehr aktiv unterwegs sind ... **Ich habe das Gefühl, dass da noch viel Potential ist.** Also, dass man noch viele überhaupt erst mal ins Internet bringen muss ... es gibt wirklich welche, die auch ihre Quittungen noch händisch schreiben. Es gibt natürlich sehr Professionelle, das sind dann meistens die, die man auch im Internet findet. Die haben dann natürlich auch eine entsprechende Back-Office Infrastruktur bei sich“ (Akteur Umfeld 3).

„**Oft ist die Bereitschaft der Händler, sich auf das Thema Digitalisierung einzulassen, denke ich, sehr gering. Vielen Händlern fehlt bereits das Verständnis dafür, wie online funktioniert.** Wie geht Online-Marketing? Wie funktioniert ein Onlineshop? ... Die kapieren nicht, welche Konkurrenz das ist. Das Problem ist doch, ich kann nicht mit denselben Produkten gegen die Großen konkurrieren ... Aber es gibt durchaus auch Positivbeispiele. Das sind aber eher Ausreißer.“ (Akteur Umfeld 4).

Status Quo? Eine offene Frage ...

Bereits an der Gegensätzlichkeit der Einschätzungen in den zitierten Studien, aber auch an den „Ich glaube“-/“Ich denke“-Formulierungen in den Aussagen der befragten Umfeldakteure wird deutlich, wie diffus letztendlich der Wissensstand zur Digitalisierung im Handel ist.

Das Thema ‚Digitalisierung‘ stellt eine aktuelle Themenkonjunktur dar, die von Wirtschaft, Politik und Wissenschaft bedient werden will. Daher ist immer auch nach dem hinter Studien stehenden Interesse zu fragen. Das Ausmaß, in dem die Ergebnisse mancher Studien mit den Geschäftsmodellen ihrer Auftraggeber korrelieren, verweist auf die unterschiedlichen Erkenntnis- und Verwertungsinteressen der Studienfinanziers. Oder, um es mit den Worten einer Interviewpartnerin zu sagen: „Das Internet ist eine Goldmine für Dienstleistungsanbieter. Die verkaufen einem alles ...“ (Angestellte Unternehmen 13).

Problematisch ist, wenn, wie zum Teil bei den zitierten Akteuren, persönliche Eindrücke an den im öffentlichen Diskurs – etwa durch die Studien, wie die oben zitierten – geweckten hohen Erwartungen an den technologischen Wandel im Handel gemessen werden, nicht aber an den realen Anforderungen und Gegebenheiten des einzelnen Unternehmens.

Kurz: Der ‚Hype‘ um das Thema Digitalisierung befördert einseitige Wahrnehmungen und an Technologieutopien orientierte Erwartungen. Die Frage: ‚Wie digital ist der Handel?‘ ist eine offene und in dieser Pauschalität nicht zu beantwortende Frage.

... und viele Antworten

Unsere Erhebung zeigt, dass sich die befragten Unternehmen dem Thema Digitalisierung stellen und dass die meisten Händler die Entwicklungen durchaus genau und reflektiert beobachten.

Die Untersuchung zeigt aber auch: Die Antworten, die die Unternehmen auf die Herausforderungen der Digitalisierung geben, sind sehr unterschiedlich, nicht unbedingt auf den ersten Blick sichtbar und hängen von den konkreten Anforderungen des einzelnen Geschäfts und der von ihm vertriebenen Waren ab.

Wo der Handel im Prozess der Digitalisierung steht, kann auch diese Untersuchung nicht klären, denn: „Es gibt nicht eine Digitalisierungsstrategie für alle Händler“ (Akteur Umfeld 4).

Allerdings bewegt sich der Handel, auch dies ist ein Befund der Erhebung, in einem Spannungsfeld aus Technologieversprechen und gesellschaftlichen Fortschrittserwartungen einerseits und begrenzten individuellen Ressourcen und uneindeutigen Kundenanforderungen andererseits. Dies führt gerade in kleinen und mittleren, inhabergeführten Handelsunternehmen zum Teil zu einem sehr hohen Maß an Verunsicherung.

SOFI-Erhebung im Rahmen des Projektes DiHa 4.0

Wer ist „der“ Handel?

Großhandel: Der Großhandelsumsatz betrug 2015 insgesamt 1,2 Billionen Euro. In den 155.000 Großhandelsunternehmen waren 1,9 Mio. Menschen beschäftigt (Statista 2017).

Einzelhandel: Im Jahr 2016 generierte der Einzelhandel über 15% des Bruttoinlandsprodukts (483 Milliarden Umsatz) und beschäftigte in 350.000 Unternehmen rund 3,7 Mio. Menschen (HDE 2017).

Der weitaus überwiegende Teil der Einzelhandelsunternehmen sind kleine und mittelgroße Unternehmen mit wenigen Beschäftigten (KMU) (Commerzbank 2017):

- 94% der Unternehmen haben maximal 20, 46% der Unternehmen nur ein bis zwei Beschäftigte.
- Gleichzeitig ist die Konzentration im Einzelhandel so groß, dass 0,1% der Unternehmen zusammen auf einen Marktanteil von knapp 50% kommen.

Kurz: Der Handel ist eine äußerst heterogene Branche, deren Akteure sich stark durch Vertriebsformen und Warenarten unterscheiden. In diesem Sinne gibt es nicht den Handel.



Foto: Klaus-Peter Buss

Fragestellung

Wichtig und richtig ist: Die Händler müssen sich dem Thema Digitalisierung stellen. Das Thema Digitalisierung wird dabei in doppelter Weise an den Handel herangetragen:

Erstens wird vielfach ein weitreichender Wandel des Kundenverhaltens diagnostiziert, der die Marktanteile auf Kosten des stationären Handels und zugunsten des Onlinehandels verschiebt.

Zweitens werden vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen 4.0-Debatte an den Handel Erwartungen zur Technisierung und Anpassung an den technologischen Wandel herangetragen, die jenseits der Frage des Onlinehandels auf den Technologieeinsatz im stationären Handel zielen (z.B. ‚Intelligente Umkleide‘ im Bekleidungsfachhandel)

Ausgangsüberlegung: die Ressourcen im Handel sind extrem ungleich verteilt. Gerade die kleinen und mittleren Handelsunternehmen drohen von der Digitalisierung überfordert zu werden und den Gefahren der Digitalisierung machtlos gegenüber zu stehen. Auf Teile dieser Probleme kann möglicherweise durch Aus- und Weiterbildung des Personals reagiert werden.

Fragestellung des Projektes: Wie gehen kleine und mittlere Unternehmen im Groß- und Einzelhandel mit dem Thema Digitalisierung um? Welche Strategien entwickeln sie? Welche Probleme treten auf?

Definition von Digitalisierung

Um die Reaktionsweisen und Probleme der Unternehmen möglichst breit zu erfassen, liegt der Untersuchung ein umfassender Begriff von Digitalisierung zugrunde, der allgemein auf den IT-gestützten und –induzierten Wandel im Handel zielt. Hierzu gehören:

- Onlinehandel (Onlinehandel, Multichannel-Strategien)
- Internet- und Social Media Marketing
- Technologieeinsatz im Verkauf: RFID-Chips, Beacons, elektronische Preisschilder, „intelligente“ Umkleidekabinen und Spiegel, M-Payment (mobile payment, Handypayment), Tablets, Touchscreenmodule, digital gestützte Formen der Warenpräsentation
- Neue internetbasierte Servicekonzepte (Click'n'Collect)
- Back Office: Warenwirtschaft, Digitalisierung im Einkauf, Dokumentenmanagement, elektronische Rechnungen, Datenauswertung
- Lagerautomatisierung, mobile Scanner, Robotiklösungen für Lagerhaltung und Inventur

Vorgehen und Verallgemeinerbarkeit

Die Studie wurde als qualitative Erhebung in den Landkreisen Göttingen und Northeim durchgeführt und umfasst als Handelsstandorte sowohl das Oberzentrum Göttingen als auch sechs Mittelzentren der Region.

- Befragungen in Unternehmen:
Ausführliche Expertengespräche in der Regel mit Geschäftsführern und Inhabern von 30 Unternehmen (Dauer: im Ø 2 Stunden), darunter 14 Unternehmen in Göttingen;
ergänzende Gespräche mit weiteren Unternehmen
- Befragungen bei Umfeldakteuren im regionalen und überregionalen Umfeld der Unternehmen :
Ausführliche Expertengespräche zu den sozioökonomischen Rahmenbedingungen an den untersuchten Standorten mit 12 Akteuren aus Wirtschaftsförderung, Stadtmarketing, Industrie- und Handelskammer, Handelsverband, Berufsschulen, Stadtverwaltung (im Folgenden kurz: „Umfeldakteure“) (Dauer: im Ø 1,5 Stunden)
- Literatur-, Presse- und Internetrecherchen

Die Untersuchung erhebt angesichts der Fallzahlen keinen Anspruch auf Repräsentativität. Allerdings verweist insbesondere die Eindeutigkeit der geäußerten Einschätzungen darauf, dass sich die Ergebnisse durchaus verallgemeinern lassen. Regionale Besonderheiten spielen im Untersuchungsfeld keine Rolle.

Zusammensetzung des Sample (1)

30 Unternehmen (davon zwei nicht aus der Region): 29 kleine und mittlere Unternehmen plus ein großer Verbrauchermarkt eines Einzelhandelskonzerns.

Zwei Drittel der Unternehmen mit einer Niederlassung, acht Unternehmen mit bis zu fünf Standorten in der Region, ein Unternehmen mit 22 Filialen bundesweit

Ein Drittel der befragten KMU hat weniger als 10 Beschäftigte, das kleinste neben dem Inhaber einen, das größte insgesamt 175. Damit liegt die Größenstruktur etwas über dem Branchendurchschnitt: 2017 hatten bundesweit 94% der Unternehmen maximal 20 Mitarbeiter, 46% nur ein bis zwei Beschäftigte.

Zwei Drittel der Unternehmen haben einen Jahresumsatz von max. fünf Millionen Euro, ein Drittel von maximal einer Million. Vier Unternehmen geben eine rückläufige Umsatzentwicklung an. Der Rest beschreibt seine Umsatzentwicklung jeweils zur Hälfte als stagnierend bzw. als steigend.

Das Durchschnittsalter der befragten Unternehmen liegt bei 86 Jahren, wobei drei Unternehmen unter fünf Jahre, zehn Unternehmen über 100, zwei davon sogar über 200 Jahre alt sind.

Neun der Unternehmen sind im Großhandel bzw. B2B-Handel tätig, zwei davon ausschließlich.

Zusammensetzung des Sample (2)

Zusammensetzung des Samples nach Branchen (Anzahl der Fälle pro Branche und Fallstudiennummer):

Branche	Anzahl	Unternehmensfälle
Bekleidung	10 Unternehmen	Nr. 01 bis Nr. 10
Möbel und Wohnen	3 Unternehmen	Nr. 11 bis Nr. 13
Bauen und Garten	2 Unternehmen	Nr. 14 und Nr. 15
Elektronik	2 Unternehmen	Nr. 16 und Nr. 17
Haushaltswaren	2 Unternehmen	Nr. 18 und Nr. 19
Büro- und Schreibbedarf, Bücher, CDs	6 Unternehmen	Nr. 20 bis Nr. 25
Lebensmittelhandel	5 Unternehmen	Nr. 26 bis Nr. 30

Digitalisierung und Wettbewerb – Die Ausgangslage der Handels-KMU

Der Onlinehandel – ein neuer Wettbewerber

Der Einzelhandel war immer schon durch einen scharfen Wettbewerb gekennzeichnet. Das Internet bzw. der Onlinehandel, so eine breite Einschätzung unter den interviewten Experten, ist ein neuer Wettbewerber, dem sich die inhaber-geführten Unternehmen heute stellen müssen.

„(Das Internet) wird von vielen Händlern verteufelt. Es wird als großer Beelzebub gesehen. Ich sehe das ein wenig entspannter. Ich sehe das ein wenig geschichtlich. Mein Urgroßvater hatte zwei Weltkriege, die er vorschieben kann. Mein Großvater hatte die Kaufhäuser. Mein Vater hatte die grüne Wiese. Und ich habe das Internet. Die Leute kaufen immer. Und es ist an mir, das so zu organisieren. Das Internet ist ein Mitbewerber“ (Interview Händler 18).

„Das ist genau die Situation, die wir vor 40 Jahren schon mal hatten, wo sämtliche Tante-Emma-Läden starben. Gehen Sie durch die Innenstädte ...“ (Interview Händler 06).

„Früher gab es halt den Katalog. Wird viel vergessen. Früher hatte die Familie drei solcher Schwarten zu Hause, die die sonntags durchgeblättert haben. Mussten nicht gleich bezahlen ... Das konnten die da auch schon kaufen. Das hieß dann nicht Internet, das war dann Katalog ... Ja, das waren die drei ganz großen. Die waren richtig groß“ (Interview Händler 9).

„Also in den letzten knapp 20 Jahren sind im Markt zwei große Dinge passiert. Das eine ist tatsächlich das Internet ... Die andere Sache, die passiert ist, sind die Großflächen auf der grünen Wiese ... Fachmärkte und Discounter sind auch erst seit 15 bis 20 Jahren so richtig auf dem Markt. Bis Ende des letzten Jahrtausends hatten wir eigentlich noch die Insel der Glückseligen mit wirklich mehr Fachhandel und kleingliedrigeren Vertriebsformen“ (Interview Händlerin 11).

Handel ist Wandel ... und Wettbewerb



Foto: Klaus-Peter Buss

Die in den Zitaten aufscheinende Verschiebung des Wettbewerbs stellt, wie ein Blick auf die jüngere Handelsgeschichte zeigt, einen wichtigen Hintergrund für das Verständnis der Entwicklung der Branche dar: Der inhabergeführte Handel war in seiner Geschichte regelmäßig mit neuen Wettbewerbern und Vertriebsformen konfrontiert, die seinen Marktanteil beständig schmälerten und die die besondere Marktdynamik im deutschen Einzelhandel verdeutlichen.

- ab Ende 19. Jahrhunderts: Aufkommen von Warenhäusern und Versandhandel
- ab 1950ern sukzessive Einführung der Selbstbedienung
- ab 1960ern Bau von Verbrauchermärkten und SB-Warenhäusern auf der Grünen Wiese
- ab 1980ern Boom der Lebensmittel-Discounter
- ab 1990ern Shopping-Center
- ab Mitte 1990er Onlinehandel, Plattformen, Vertikalisierung

Seit den 1960er Jahren ist auf Seiten der Unternehmen eine anhaltende Unternehmenskonzentration, eine massive Rationalisierung der Handelsprozesse, ein rasant steigender Warenumsatz und eine deutliche Sortimentsausweitung zu beobachten, die auf Seiten der Gesellschaft mit einer Entwicklung hin zu einer Massenkonsumentengesellschaft korrespondiert und auf die der inhabergeführte Handel mit einer sukzessiven Spezialisierung auf beratungsintensivere Produktsegmente reagiert hat (zur Entwicklung des Handels siehe etwa Banken 2007a/b, Blöcker/Wortmann 2005, Girschik 2009, Pfister 2000, Wortmann 2003).

Handels-KMU unter Wettbewerbsdruck

Diese Entwicklung hat in jüngerer Zeit zu einer massiven Verschiebung der Marktanteile beigetragen, die insbesondere zu Lasten des inhabergeführten Einzelhandels verlief. Wie die Tabelle zeigt, hat sich der Marktanteil des nicht-filialisierten Fachhandels alleine in den letzten 15 Jahren beinahe halbiert. Die Verluste sind dabei weitaus höher als die Gewinne des Onlinehandels. Insbesondere auch Fachmärkte und Discounter konnten ihre Marktanteile ausbauen. Der in der Tabelle deutlich werdende Entwicklungstrend ist vermutlich noch nicht zu Ende.

	Nicht filialisierter Fachhandel	Filialisten des Fachhandels	Fachmärkte	SB-Warenhäuser / V-Märkte	Discounter	Supermärkte / trad. LEH	Online- und Versandhandel	Rest
2000	31,9	12,2	11,8	10,9	10,1	10,3	4,4	8,4
2008	24,4	11,7	15,1	12,7	15,1	8,7	5,0	7,3
2015	17,9	15,5	16,0	11,8	15,1	9,7	7,2	6,7

Kurz: Marktanteilsverluste des inhabergeführten Handels und rückläufige Frequenzen in den Innenstädten sind nicht alleine ein Ergebnis des wachsenden Onlinehandels, sondern auch Ergebnis des Wettbewerbs zwischen den Vertriebsformen und der Zugewinne von Standorten außerhalb der Innenstadt. Mit den Marktanteilen verschieben sich auch die Standortanforderungen, und es steigt der Flächenbedarf.

Leerstände – nicht nur Folge des Onlinehandels



Fotos: Klaus-Peter Buss

Vielfältige Einflussfaktoren

Digitalisierung wird zwar oftmals als Erklärung für negative Entwicklungen herangezogen, doch viele Probleme der Handels-KMU sind ‚säkularer‘ Natur. In der Entwicklung kleiner und mittlerer Unternehmen im Handel kommen vielfältige Einflussfaktoren zusammen:

„... demographische Entwicklung, fehlende Nachfolge, fehlende Ladennutzung, zum Teil auch Mietpreisvorstellungen, die nicht realisierbar sind. Und dann noch den ganz großen Wettbewerber Internet on Top ... Das sind alles Kernthemen ...
Flächenzuschnitt zu klein, kann ich nicht rentabel wirtschaften, dann eben auch fehlende Nachfolge. Ich weiß von einer Vielzahl von Betrieben, die sicherlich zu Leerstand werden, weil eine Nachfolge noch nicht in Sicht ist. Das hat dann wieder mit den anderen Dingen zu tun: Demographische Entwicklung, Umsatz, Rentabilität und der, der kommt, sagt: Für den Preis arbeite ich nicht ... Also Leerstände gab es schon immer. Zu kleine Betriebsgrößen gab es auch schon immer. Nachfolgeproblematik hat man auch schon immer. Sterbende Tante-Emma-Läden im Lebensmitteleinzelhandel gibt es auch schon seit vielen, vielen Jahren. Jetzt kommt das Internet und tappt nochmal einmal oben drauf. Beschleunigt die ganze Geschichte vielleicht nochmal. Aber wie gesagt: Northeim – Leerstände an den Rändern gibt es schon seit gefühlt 100 Jahren. Das gilt gleichermaßen für Einbeck. Auch Osterode tut sich schon seit langer, langer Zeit schwer mit dem Einzelhandel“ (Akteur Umfeld 1).

Allein für ein Drittel der inhabergeführten Handelsunternehmen ist die Unternehmensnachfolge ungeklärt (IHK/ibi research 2017). Im Sample betrifft dies akut allerdings nur wenige Unternehmen.

Handels-KMU in der Defensive

Wichtig in Bezug auf die im Zentrum dieser Studie stehenden kleinen und mittleren Handelsunternehmen sind die Besonderheiten ihrer Wettbewerbssituation:

Den Handels-KMU fehlen Großbetriebsvorteile (*economies of scale*), die andere Vertriebsformen, etwa Discounter, teils aggressiv zum Ausbau ihrer Marktanteile nutzen. Dies gilt auch in Bezug auf die Digitalisierung, wo viele KMU für manche digitale Lösung schlichtweg zu klein sind.

Mit den Verschiebungen zwischen den Vertriebsformen kommt es bereits seit längerem zu Umsatzverlagerungen aus den Innenstädten in Einkaufszentren und große Verbrauchermärkte an den Stadträndern, während gerade kleinflächigere Betriebstypen entweder aus dem Markt gedrängt werden oder sich zunehmend auf Nischenangebote spezialisieren müssen.

Für Handels-KMU bedeutet dies, dass die Unternehmen sich dem neuen Online-Wettbewerb aus einer zum Teil bereits stark angegriffenen Position heraus stellen müssen.

Aber auch nicht jede Prognose tritt ein ...

Bereits Ende der 1990er Jahre wurden dem Onlinehandel hohe Wachstumsraten prognostiziert. Allerdings überschätzten auch damals schon viele Prognosen die reale Entwicklung.

- Zentes/Swoboda (1998) schätzen 1998 den Anteil des Home Shopping (Onlinehandel, Katalog-CD-Roms und TV-basiertes Homeshopping) auf ca. 9 % im Jahre 2000 und ca. 16 % im Jahre 2010. Der tatsächliche Anteil des Onlinehandels am Einzelhandelsumsatz insgesamt lag nach Angaben des Handelsverbandes HDE zufolge im Jahr 2000 bei 0,3%, im Jahr 2010 bei 4,7% und erreichte 2017 einen Wert von 9,7% (HDE 2017).
- Der Verband der deutschen Internet-Wirtschaft erwartet 1998 für das Jahr 2003 einen Online-Marktanteil am Einzelhandel von 40 Milliarden DM (Zentes/Swoboda 1998). Tatsächlich erreichte der E-Commerce 2003 nach HDE-Angaben allerdings ‚nur‘ einen B2C-Umsatz von 10,2 Milliarden Euro, stieg in den vergangenen Jahren aber weiter auf fast 50 Milliarden Euro in 2017 (HDE 2017).

Nach wie vor werden 90% der Handelsumsätze im stationären Handel erwirtschaftet (Offline-Umsätze Non-Food: 86 %, Food: 99 %) (HDE 2017). Dies wird sich auf absehbare Zeit auch nicht ändern, denn auch der eCommerce hat natürliche Wachstumsgrenzen: Auch wenn der Onlinehandel nach wie vor wächst, hat sich das Wachstum in einzelnen Bereichen abgeschwächt und es sind Sättigungstendenzen erkennbar (HDE 2018b). Daneben sieht sich auch der Onlinehandel mit eigenen Schwächen gegenüber seinen stationären Wettbewerbern und Wettbewerbsreaktionen des stationären Handels konfrontiert.

Wettbewerbsperspektive auf Digitalisierung

Trotzdem: In ihrer Gesamtheit führen die aufgeführten Entwicklungen sicherlich dazu, dass der Markt für den inhabergeführten Einzelhandel auch in Zukunft noch enger wird. Dabei liegen die Ursachen nicht alleine im boomenden Onlinehandel, sondern sind sehr vielfältig. Da gerade große Wettbewerber Digitalisierung zur Prozessoptimierung einsetzen, wirkt Digitalisierung allerdings als Katalysator.

Wenn wir über Digitalisierung in Handels-KMU sprechen, ist es also nicht alleine der Onlinehandel, der die Branche verändert. Wesentliche Digitalisierungsprozesse finden sich vor allem in der Rationalisierung / Weiterentwicklung hergebrachter Prozesse des stationären Handels.

Auch die Handels-KMU reagieren auf Veränderungen im Wettbewerb. Ihre Antwort lautet, wie die Untersuchung zeigt, jedoch nicht unbedingt, in den Onlinehandel einzusteigen, sondern zielt v.a. darauf, wettbewerbsfähiger zu werden.

Damit verschiebt sich die Perspektive auf Digitalisierung: Die primäre Frage ist weniger, wie sich Handelsunternehmen an die Digitalisierung anpassen und zu Multi-Channel-Anbietern entwickeln. Stattdessen gilt es zu klären, welche Strategien zur Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit die Unternehmen angesichts des sich verschärfenden Wettbewerbs verfolgen, welche Chancen hierbei die neuen Technologien eröffnen und wie die Händler diese nutzen.

Wandel des Kundenverhaltens

Kundenverhalten als Digitalisierungstreiber (1)

Soziologisch betrachtet zeichnen sich viele Dienstleistungsprozesse dadurch aus, dass die Leistung in einem gemeinsamen Prozess von Anbieter (hier: Verkäufer) und Abnehmer (hier: Kunde) erbracht wird. Damit sind mit der Erbringung einer Dienstleistung zahlreiche Koordinations-, Kommunikations- und Kooperationsprozesse verbunden. Dies wirkt sich auch auf die Ausführung der Arbeit aus: Dienstleistungsarbeit ist – gerade auch im Handel – dialogisch und interaktiv (siehe etwa Baethge/Willkens 2001, Dunkel/Wehrich 2012).

Vor diesem Hintergrund berühren alle Veränderungen im Verhältnis zwischen dem Handel und seinen Kunden ein grundlegendes Merkmal der Dienstleistungsbranche Handel.

Der Handel ist zwar immer schon mit Veränderungen im Kundenverhalten konfrontiert gewesen, auf die er sich einstellen musste. Auch Internet und Onlineshopping wirken sich auf das Kundenverhalten aus. Eine vielfache Annahme ist dabei allerdings, dass es im Zuge der Digitalisierung zu einer ‚Entfremdung‘ zwischen stationärem Handel und Kunden kommt und viele Aspekte der traditionellen Kundenkommunikation durch neue digitale Angebote obsolet werden (siehe etwa Heinemann 2017).

Kundenverhalten als Digitalisierungstreiber (2)

Im Wandel des Kundenverhaltens wird entsprechend oftmals ein wesentlicher Treiber der Digitalisierung gesehen. Produkte werden online recherchiert, Werbung und Marketing orientieren sich immer stärker auf das Internet, Smartphones eröffnen die Möglichkeit zum mobilen Onlineeinkauf, soziale Netzwerke und Smartphone-Apps werden zum Shopping-Begleiter.

Besonders offensichtlicher Ausdruck dieser Entwicklung ist das Kaufverhalten, bei dessen Betrachtung eine deutliche Verschiebung zuungunsten des stationären Handels deutlich wird:

- Fast zwei Drittel der deutschen Bevölkerung über 14 Jahre kaufte im Jahr 2016 nach Angaben des HDE-Online-Monitors Artikel online. Das waren knapp 5% mehr als noch 2014 (HDE 2017, 2018b).
- Ähnlich stieg auch die Summe der Onlineausgaben, die 2016 je Online-Shopper bei 1.189 Euro im Non-Food-Bereich und 43 Euro im Food-Bereich lagen (HDE 2017).

Wahrnehmung des Kundenverhaltens (1)

Auch die von uns befragten Unternehmen wissen – quer durch die Branchen – von einem Wandel des Kundenverhaltens zu berichten und benennen dabei sehr unterschiedliche Aspekte:

„Das ist leider unser täglich Brot, dass der Preis gecheckt wird und dass wir natürlich schon Schwierigkeiten haben und diese Best-Preis-Geschichte des Internets nicht leisten können“ (Interview Händler 06).

„Ja, also wie wird der Kunde in Zukunft sich verhalten? Das ist nebulöser denn je, weil dieser Markt sich so dynamisch entwickelt ... die Kunden sind sehr, sagt man, hybrid unterwegs. Also mal kaufen sie hier und mal da ... Man muss Offline einfach ein attraktives Angebot machen, damit die sich halt entscheiden, hier vor Ort zu kaufen“ (Interview Händlerin 11).

„Das Internet ist nicht nur der Preisvergleich. Das Internet ist auch, dass unsere Kunden ... sehr viel besser informiert in den Laden kommen ... Und was sich auch sehr verändert hat durch das Internet, ist die Anspruchshaltung der Kunden“ (Interview Händlerin 12).

„Der Kunde ... bevorzugt immer mehr den bequemen Einkauf von zu Hause. ... das ist nicht sortimentsspezifisch, sondern einfach dadurch, dass dieser Onlinekauf von zu Hause den Besuch in den Innenstädten vermeidet. Wenn ich heute einkaufen kann zu Portogebühren, die nicht höher sind als Parkhausgebühren in der Göttinger Innenstadt, dann kann man es den Kunden kaum verdenken“ (Interview Händler 13).

„Die Kunden sind ... preisaggressiver geworden ... Der Kunde will die Beratung haben ... Und er ist irre informiert ... Und alles schnell. Das ist der dritte Punkt ... Bei uns wird das erwartet, dass wir alles da haben“ (Interview Händler 15).

Wahrnehmung des Kundenverhaltens (2)

„Wenn ich mit X (i.e. ein Bekannter des Händlers) spreche, der bestellt auch alles bei Amazon. Wenn ich sage: ‚Hey!‘ sagt der: ‚Ja, eigentlich hast du recht. Aber in dem Augenblick, wo ich das mache, denk‘ ich da gar nicht drüber nach.‘ Der sitzt oben in der Uni und lässt sich da alles hinbringen. Ich sag: ‚Ja, ich bring dir das auch!‘ Aber viele machen einfach diesen Gedankenschritt nicht, wenn sie klick machen. Und das ist der große Vorteil beim großen A“ (Interview Händler 22).

An den Zitaten wird deutlich: auch die befragten Unternehmen beobachten ein verändertes Kundenverhalten.

Teilweise empfinden sie es vor allem auch als eine Infragestellung des hergebrachten Verhältnisses zwischen Händler und Kunde, als Störung des dialogischen, interaktiven Charakters ihrer Arbeit. Dabei spricht aus den Zitaten auch eine gewisse Hilflosigkeit beziehungsweise ein Gefühl der Bedrohung: das künftige Kundenverhalten ist „nebulös“, der Kunde preisaggressiv, besser informiert, erhebt Ansprüche.

Trotzdem zeigt sich, dass die Unternehmen sehr wohl auf dieses veränderte Verhalten zu reagieren wissen.

Wandel des Kundenverhaltens

Digital Natives und die Zukunft des Handels

Digital Natives und die Zukunft des Handels

Eine verbreitete Annahme ist, dass gerade junge Käuferschichten als sog. ‚Digital Natives‘ eine „Avantgarde“ der Digitalisierung darstellen und in ihrem Kaufverhalten eine Vorschau auf künftige Entwicklungen geben (Brokelmann 2015, Prensky 2001, PWC 2016): Während sich ältere ‚digital immigrants‘ die digitale Welt im Erwachsenenalter erst aneignen müssen, wurden die ‚Digital Natives‘ in die digitale Welt hineingeboren. Für sie verschmelzen analoge und digitale Welt, sind Digitalisierung und digitalen Medien eine Selbstverständlichkeit. Sie gelten als besonders technologieaffin, onlineorientiert und für den stationären Handel nur schwer erreichbar. Sind sie für den stationären Handel also verloren?

Das Konzept der ‚Digital Natives‘ ist in der Literatur zum einen nicht unumstritten (siehe etwa Jandura/Karnowski 2015). Empirische Studien zeigen zudem, dass insbesondere Schüler und Studenten mit begrenztem Budget eher online einkaufen, während junge Familien den stationären Handel bevorzugen. D.h., auch die jüngere Generation hat beim Einkauf sehr unterschiedliche Bedürfnisse, die nicht alle durch den Online-Handel bedient werden (siehe etwa Roland Berger 2013).

Zum anderen zeigen die Interviews aber auch, dass sich die vermeintliche Online-Orientierung der Digital Natives für die befragten Händler nicht als Problem darstellt.

Junges Publikum im stationären Handel (1)

Zwei Drittel der befragten Handels-KMU schätzen ihre Hauptkundengruppe auf 35 Jahre und älter, nur ein Fünftel sieht keine Altersschwerpunkte in seiner Zielgruppe. Die Digital Natives gehören somit nicht zur primären Zielgruppe der überwiegenden Zahl der befragten Unternehmen. Zudem zielen die Geschäftsmodelle einer Reihe von Händlern – von Elektronikfachmärkten bis hin zu Möbelfachgeschäften und Möbelhäusern – explizit auf ein älteres, zahlungskräftigeres Publikum und auf Zweitanschaffungen in einer Lebensphase, in der die Käufer sich etabliert haben.

„Von der Altersgruppe her ... eher älter. Also bei dem Produkt, sage ich mal, sind wir die Zweitausstattung. Wir sind sicherlich nicht die, wenn das Haus neu gebaut ist, oder wenn die Ehe geschlossen ist oder was auch immer. Da kommen die seltensten schon zu uns ... Da wird nicht gesehen, dass man so viel Geld investiert. Aber wenn dann der Ersatzkauf kommt oder eben eine neue Lebensphase, eine Trennung oder sowas, dann schon“ (Händlerin 11).

Junges Publikum im stationären Handel (2)

Ein anderer Geschäftsführer sieht zwar eher Probleme, ein jüngeres Publikum zu erreichen, begründet diese aber nicht nur mit dem konkurrierenden Onlinehandel, sondern vor allem auch mit konkurrierenden Filialisten und einem für die Altersgruppe wenig attraktiven Einkaufsumfeld

„Naja, das ist natürlich ein Problem des stationären Handels und des klassischen Sportfachhandels. Dass unsere Altersstruktur eben eher höher ist, weil die Jugendlichen sehr stark vernetzt sind, andere Vertriebskanäle suchen und eben nicht unbedingt den stationären Handel. Oder sie gehen halt in spezielle Vertriebsformen ... Snipes und Foot Locker sind zum Beispiel dort Magneten, wo sich eben der trendig orientierte Jugendliche hin orientiert. Oder natürlich die digitalen Vertriebskanäle. Das Internet ist eben in dieser Altersstufe sehr, sehr stark nachgefragt“ (Händler 06).

Und:

„Das ist ja immer auch die Struktur der Geschäfte ... Kaufen die Kids hier im Baumarkt? Auch nicht wirklich. Dann haben Sie im Bereich der Mode hier XXX oder YYY. Zieht nicht“ (Händler 06).

Junges Publikum im stationären Handel (3)

Eine Reihe der befragten Unternehmen berichtet aber auch, dass gerade auch jüngere Käuferschichten einen wichtigen Teil ihrer Kundschaft ausmachen und dass diese jungen Käufer bewusst stationär kaufen.

„Wir haben die traditionell alternativen Käufer, die bürgerlich gut situierten Käufer und im jungen Publikum auch die jetzt stark politisch motivierten Konsumenten. Also wir sehen Studenten in unseren Läden, die prinzipiell nur fair gehandelt kaufen, obwohl sie eigentlich gar kein Geld haben. Das ist da schon Lifestyle. Das gehört dazu“ (Interview Händler 13).

„Das ist richtig quer Beet. Heute war ein normaler Dienstag: der Älteste war vielleicht Ende 60, die Jüngste wahrscheinlich Anfang 20. Es gibt Tage, da gehst du ganz beglückt nach Hause, weil du den ganzen Tag mit unter Dreißigjährigen zu tun hattest. Und dann Tage, wo ich alle kenne, weil wir zusammen studiert haben oder sonst was“ (Interview Händlerin 23).

„Seitdem wir umgezogen sind, kommen sehr viel mehr jüngere Leute. Auch die halt was Besonderes lesen wollen. Also das hat sich inzwischen so ein bisschen rumgesprochen: wenn man einen Tipp haben will für irgendwie was Besonderes, kriegt man bei uns immer. Und deshalb kommen teilweise eben auch Studenten ... oder auch junge Leute“ (Interview Händler 22).

„Bei den Jüngeren spielt natürlich auch die Marke als solche eine gewisse Rolle. Also stärker, als bei Älteren ... Also ich würde schon sagen, dass der Anteil auch an wirklich richtig jungen Leuten, ich sage mal ab 16, bei uns schon deutlich gestiegen ist ... Der Anteil wird größer, aber der Schwerpunkt sind sicherlich die gut im Beruf stehenden Leute so von Ende 20 bis 60,70. Weil da ist halt wahrscheinlich schon am meisten Potential vorhanden, was das Geld angeht“ (Interview Händler 09).

Motive der Kunden – Zielgruppen der Händler

Die Zitate verweisen – zumindest aus Perspektive der befragten Händler – zum einen auf sehr unterschiedliche Motive Jüngerer, stationär einzukaufen: politische und ethische Motive, Szenezugehörigkeit und Markenbewusstsein, Kaufberatung und Buchempfehlung.

Dabei handelt es sich um Motive, die zwar gerade auch ein jüngeres Publikum in die Geschäfte führen, die zumeist aber eher altersunabhängig gelten. Dies gilt umgekehrt sicherlich in Teilen auch für die negativen Erfahrungen des zitierten Sportfachhändlers, der auf Wettbewerber online wie offline sowie auf ein nicht ausreichend attraktives Einkaufsumfeld verweist.

Zum anderen fällt auf, dass unter den befragten Unternehmen gerade auch solche Unternehmen von einem jüngeren Publikum zu berichten wissen, die aufgrund ihrer Branchenzugehörigkeit (Buchhandel, Bekleidungsfachhandel) zugleich auch mit besonders starker Onlinekonkurrenz konfrontiert sind.

Wandel des Kundenverhaltens

Ein neues Anspruchsdenken

Ein neues Anspruchsdenken (1)

Verschiedentlich berichten die Unternehmen über ein gestiegene Anspruchsdenken und die Notwendigkeit, sich verändertem Kundenverhalten anzupassen. Hier stechen zunächst einmal insbesondere zwei miteinander zusammenhängende Punkte hervor:

Zum einen berichten die Unternehmen verschiedentlich über unrealistische Qualitätsvorstellungen (etwa Beschwerden über Unregelmäßigkeiten des Naturprodukts Leder) und ein mangelndes Verständnis von Kunden für die Handelsprozesse (etwa witterungsbedingte Lieferausfälle bei frischem Gemüse). Dies verweist darauf, dass manchem Kunden der Bezug zum Produkt und seiner Herstellung sowie zur Arbeit des Händlers fehlt. Solche Einstellungen werden durch das breite, trotzdem aber nur virtuelle Angebot des Onlinehandels sicherlich verstärkt.

„Jetzt haben wir draußen in Spanien gerade zehn Zentimeter Schnee, und da wundern sich die Leute, warum in Anführungsstrichen der Eisberg nicht kommt. Oder die Pilzkultur ist kaputtgegangen, und wir kriegen keine Champignons momentan ran. Ich sage: ‚Das sind Naturprodukte. Das ist halt nichts Produziertes, sondern das ist ein Naturprodukt.‘ Und die Leute haben da gar kein Verständnis für, dass wir halt eine Werbung zwei, drei, vier Wochen vorher absprechen müssen und halt nicht ahnen können, dass wir jetzt Ostern haben, und es ist immer noch draußen drei Grad kalt. Und nicht nur bei uns, sondern halt auch in Spanien und in Italien, wo sie jetzt eigentlich schon 18 bis 22 Grad normalerweise haben“ (Interview Händler 29).

Ein neues Anspruchsdenken (2)

Wesentlich deutlicher wird die Prägung durch den Onlinehandel zum anderen dort, wo aus Online-Kaufverfahren direkte Ansprüche abgeleitet werden. Dies gilt insbesondere in Beschwerde- und Reklamationsvorgängen. Hier, so scheint es, prägen die Online-Kaufverfahren inzwischen zum Teil auch die Erwartungen an den stationären Handel. Besonders plastisch schildert dies eine Geschäftsführerin:

„Und was sich auch sehr verändert hat durch das Internet, ist die Anspruchshaltung der Kunden. Umtausch, Geld zurück, Reklamation. Das ist alles eine Selbstverständlichkeit. Rein gesetzlich, rein rechtlich, gibt es ganz unterschiedliche Regeln für den Internethandel und für uns hier vor Ort. Aber wenn ich jetzt hier auf meine engeren Regeln, Gesetze bestehen würde, im Fall einer Reklamation oder eines Umtauschwunsches, wäre ich sofort weg vom Fenster. Wenn ich mich da nicht kulant zeige. Also eigentlich gelten die Internetregeln, was Rückgabe angeht auch für uns. Zwar nicht gesetzlich. Aber das ist dem Kunden doch egal. Und er kann die Ware hier und da kaufen. Wenn ich mich blöd anstelle, weil die Farbe nicht gepasst hat oder ein Reißverschluss jetzt hakt, war der das letzte Mal bei mir. Also muss ich mich an diese Bedingungen, die gar nicht für mich gelten, zumindest annähern“ (Interview Händlerin 11).

Auch wenn für Onlinehandel und stationären Handel unterschiedliche gesetzliche Regelungen gelten, hat sich, so scheint es, die stationäre Welt mittlerweile den Gegebenheiten des Onlinehandels anpassen müssen. Ähnlich berichten andere Unternehmen von Fällen, in denen Kunden kostenlose Serviceleistungen für online erworbene Ware nachfragen und dies für selbstverständlich erachten. Nicht selten sehen die Händler, wie das obige Zitat zeigt, wenig Möglichkeiten, solchen Kundenansprüchen auszuweichen.

Eine neue Kundenmacht

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass Digitalisierung und Onlinehandel die Kunden nicht nur in ihren Ansprüchen prägen, sondern ihnen zugleich eine deutlich größere Macht verleihen, die solche Ansprüche unterstreicht. Diese Kundenmacht liegt vor allem auch in den vielfältigen Möglichkeiten, einzelne Händler und ihr Angebot zu bewerten, da solche Bewertungen auch als Information in die Kaufentscheidungen weiterer Kunden einfließen können, die Händler aber wenig Interventionsmöglichkeiten haben. Verschiedentlich berichten Händler in den Interviews von ihrer Ohnmacht bei ungerechten oder als ungerecht empfundenen Bewertungen und dem wenig zufriedenstellenden Druck, diese ‚schlucken‘ zu müssen:

„Das ist halt, weswegen ich Digitalisierung grauenvoll finde: wir haben jetzt, glaube ich, 280 Rezensionen. In der Regel eigentlich nur fünf oder vier Sterne. Aber es gibt dann halt auch Leute: die eine gibt nur zwei Sterne, begründet aber nicht warum. Ein Freund von mir hat aus Versehen nur auf einen Stern geklickt ... Oder die schreibt jetzt hier: ‚Gut, aber weit entfernt.‘ und gibt mir deswegen jetzt einen Stern ... Oder ich habe jemanden gesagt, dass es doch äußerst unhöflich ist, hier vier Stunden zu parken, wenn er nicht auch zum Einkaufen reinkommen will. Der hat mir dann reingeschrieben: ‚Nagelneuer Markt: total dreckig ...‘, weil er mir halt einfach nur eins reinwischen wollte. Das ist ein großer Nachteil, von Digitalisierung, weil das halt einfach nicht objektiv ist. Da, wo sie sich früher verbal ausgetauscht haben, wenn sie unzufrieden waren, machen sie das jetzt halt über diese Medien. Das ist nicht immer angenehm ... Ich beantworte manchmal eine Stunde am Tag nur Emails ... Das war natürlich früher viel einfacher. Der Vorteil aber wiederum ist, ich beantworte die sofort. Dadurch kriege ich immer ein positives Feedback ... Also es gibt nicht nur Nachteile, aber die Ressourcen, die damit gebunden werden, die sind schon enorm“ (Interview Händler 29).

Ansprüche an den stationären Handel

Andere Entwicklungen verweisen allerdings in die gegenteilige Richtung und auf ein gestiegenes Qualitätsbewusstsein und Ansprüche an den stationären Handel, die der Onlinehandel so nicht oder nur sehr begrenzt erfüllen kann. So prägt im Lebensmittelhandel weniger der Onlinehandel die aktuelle Entwicklung als vielmehr ein Trend zur Regionalisierung und zu Frische- und Ultrafrischeprodukten.

„Eigenproduktion ist hier schon seit ewig. Aber man hat jetzt herausgestellt, dass halt alleine diese Frische oder Ultrafrische im Fokus des Kunden liegt, und dementsprechend versuchen wir diesen Bereich explizit zu stärken ... Die Zukunft ist deutlich mehr, was auch Gastronomie anbelangt. Dass man da auch sagen kann: Einkaufserlebnis. Du kaufst ein und gehst auch Essen. Und das, was du gegessen hast, hast du im Hinterkopf und kaufst es dann speziell auch mit ein. Zukunft ist auch das Thema Frische. Noch mehr Frische: Fisch, Fleisch, Käse. Obst und Gemüse, Backshop, Barrista. Also vorne wird auch gebacken. Also nicht nur bei uns. Bei uns wird ja auch viel aufgebacken. Dort wird direkt gebacken. Dort gibt es eine Kaffeerösterei und, und, und. Also speziell Frische und Ultra-Frische“ (Interview Händler 28).

„Also es wird halt viel von der Regionalität gesprochen, dass das ja alles viel besser ist und viel schöner ist. Da gucken die Leute grundsätzlich hin und das ist so wie damals mit der Bio-Schiene. Früher, also vor acht, neun, zehn Jahren, kam das ja mit Bio immer mehr so in den Trend, dann wollten alle Leute Bio haben“ (Interview Händler 29).

Ähnlich verweist eine ganze Reihe von Fachhändlern im Non-Food-Bereich darauf, dass ihre Kunden gerade aufgrund ihres hohen Qualitäts- und Produktbewusstseins stationär kaufen würden.

Wandel des Kundenverhaltens

Verändertes Informationsverhalten

Verändertes Informationsverhalten

Unabhängig von der Branche wird von den meisten befragten Händlern berichtet, dass Kunden heute wesentlich informierter auftreten würden als früher und dass hierbei das Internet eine zentrale Informationsquelle darstelle.

Einzelne Händler greifen das gestiegene Informationsbedürfnis der Kunden auch auf und bieten eigene Blogs und Infoportale an.

Vor allem aber schlägt das veränderte Informationsverhalten auf den Verkaufsprozess durch. Hier sinkt allerdings nicht, wie man meinen könnte, der Beratungsbedarf. Vielmehr bleibt der klassische Verkaufsprozess wichtig und gewinnt eher noch an Bedeutung. Der Verkäufer berät und steuert nach wie vor den Prozess. Allerdings erhöhen sich für den Verkäufer die Anforderungen an die Beratung und an den Verkaufsprozess.

Herausforderung 1: Kunde informierter

Herausforderung 1: Der Kunde weiß mehr als der Verkäufer

Oft entscheiden sich Kunden bereits im Vorfeld für ein bestimmtes Produkt und informieren sich intensiv darüber. Damit verfügen sie z.T. über ein höheres Detailwissen als der Verkäufer, der sich dafür aber in der Breite des Sortiments auskennt.

Für den Verkäufer steigen in der Folge aber die Anforderungen an die Tiefe und Breite seines Fachwissens. Tendenziell muss er sich, wie in einem der folgenden Zitate ausgeführt wird, auch ein Stück weit aus seiner Spezialistenrolle verabschieden und eventuelle Wissenslücken auch zugeben können, um die Interaktion mit den Kunden aufrechtzuerhalten.

Im Baumarkt: „Der Kunde sucht heute zum Beispiel eine bestimmte Bohrmaschine. Der hat sich ein Jahr schon vorher mit dieser Bohrmaschine beschäftigt, hat sich mit allen Typen, die angeboten werden, auseinandergesetzt, mit jedem Vor- und Nachteil von diesem Hersteller. Dann hat er sich für ein Gerät entschieden und kommt hierher und quetscht den armen Verkäufer aus. Und der kann nicht alles beantworten. Die Gefahr ist dabei, er denkt, wir sind kein Fachhandel und sucht dann vielleicht doch sein Heil im Internet, obwohl das Gerät hier steht“ (Interview Händler 15).

Der Kunde ist informierter als der Verkäufer

Im Elektronikfachmarkt: „Ich sage mal, die Information holt sich der Kunde heutzutage im Internet. Der kommt eigentlich schon mit einer vorgefertigten Meinung in den Markt und kauft dann hier, weil er einfach zusätzlich noch den Zuspruch vom Fachpersonal braucht oder weil er sagt, ich brauche auch noch eine Service-Anlaufstelle danach ... Aber das stellt den Verkäufer vor die Problematik, er muss sich mit einer riesigen Bandbreite an Produkten auseinandersetzen. Während der Kunde quasi schon mit einer vorgefertigten Meinung kommt und mit einem Wissen speziell zu dem Produkt, für das er sich entschieden hat, sodass er teilweise dann sogar deutlich besser informiert ist als der Fachverkäufer. Weil er natürlich speziell zu dem Produkt alles gelesen hat, was es im Internet darüber zu lesen gibt. Alle Vorteile, jede Schraube, die da vielleicht durch einen Roboter im Gehäuse irgendwie falsch gesetzt worden ist, das weiß der Kunde heutzutage“ (Interview Händler 16).

Im Haushaltswarenfachgeschäft: „Also wir nehmen das wahr, dass der Kunde informierter ist, dass wir teilweise selber auch sagen, der Kunde hat ein Spezialwissen, wo wir nicht mithalten können. Wo (der Geschäftsführer) uns als Mitarbeiter immer bittet, damit ganz offensiv umzugehen. Das zu erfassen, zu sagen: ‚Tut mir leid, da kennen wir uns nicht aus. Wir recherchieren das für Sie.‘ Und dann können wir den Wissensstand aufbauen und trotzdem den gleichen Service am Ende wieder bieten. Sodass wir die Auswirkungen da so nicht spüren, weil wir denen ganz offensiv entgegentreten“ (Interview Angestellter Unternehmen 18).

Herausforderung 2: Vorgefertigte Meinungen

Herausforderung 2: Der Kunde hat sich bereits für ein Produkt entschieden

Während die Kaufentscheidung früher im Geschäft „erarbeitet“ wurde, kommen die Kunden heute oft mit einer vorgefertigten Meinung und sind damit weniger offen für Alternativen. Dem ‚Point of Sale‘ im stationären Geschäft vorgelagert hat sich das Internet mehr und mehr zu einem ‚Point of Decision‘ entwickelt (Heinemann 2017).

Trotzdem muss die Vorentscheidung des Kunden mit diesem im Geschäft auch weiterhin kommunikativ ‚erarbeitet‘ und im Kontext des geplanten Einsatzzweckes hinterfragt werden, um etwa drohende Fehlentscheidungen, die auf den Händler zurückfallen könnten, zu verhindern oder Produktalternativen ins Spiel zu bringen.

Im Bekleidungsfachgeschäft: „Frage: Dann könnte man ja irgendwie annehmen, der Beratungsbedarf sinkt. Nein. Im Gegenteil. Der Kunde beschäftigt sich ja nicht mit dem gesamten Sortiment, sondern hat einen vermeintlichen Bedarf ... den hat er genauer analysiert und dann für sich auf ein bestimmtes Produkt kanalisiert. Aber die Vielfalt, die wir im Laden dem Kunden visuell und haptisch bieten können, kann das Internet ja gar nicht. Und das ist unser Riesenvorteil, dass wir dann auch einen Kunden, der mit einem sehr konkreten Artikel schon rein kommt, über die Bedarfsanalyse, die wir natürlich trotzdem noch mal machen, auch auf ein anderes Produkt ... man könnte jetzt sagen, lenken, aber: beraten können, weil wir denken, dass es eigentlich viel besser für ihn wäre“ (Interview Händler 3).

Herausforderung 3: Verkaufspsychologie

Herausforderung 3: Der Kunde muss verkaufpsychologisch anders ‚abgeholt‘ werden

Die Vorentscheidung des Kunden wirkt sich zugleich auf die Interaktionsprozesse zwischen Kunden und Verkäufer aus. In dem Maße, in dem ein Kunde seine Kaufentscheidung bereits durchdacht hat, muss dies im Verkaufsgespräch auch verkaufpsychologisch berücksichtigt und der Kunde somit an einer anderen Stelle als früher im Kaufprozess ‚abgeholt‘ werden.

Im Bekleidungsfachgeschäft: „Also ich glaube schon, dass ist ein bisschen schwieriger geworden im Sinne von: dass es eine etwas höhere Herausforderung ist. Weil ein schon vorinformierter Kunde kommt ja nicht einfach rein und hat noch gar keine Vorstellung, was er will. Sondern der hat ja schon eine Überlegung angestellt zu Hause. Und das ist das, was vielleicht in früheren Zeiten erst im Laden passiert ist ... Und dann kommt er schon mit diesem Prozess, hat schon einmal drüber geschlafen, ob er sich vielleicht die 300 Euro-Jacke gönnen möchte. Und kommt dann eigentlich schon mit einer stärkeren Kaufabsicht in den Laden. Das ist so mein Eindruck“ (Händler 3).

Im Elektronikmarkt: „Es wird auch eine deutlich größere Flexibilität des Verkäufers erwartet, dass er sich halt dann mehr auf den Kundenwunsch einstellt, und mehr auf die psychologischen Belange des Kunden einstellt, als jetzt wirklich auf die technischen Details des einzelnen Produktes“ (Interview Händler 16).

Wie die Zitate verdeutlichen, steigen mit der Informiertheit der Kunden tendenziell auch die Anforderungen an die Verkäufer.

„Beratungsklau“ und Showrooming

In einer Reihe von Unternehmen wurde die Befürchtung geäußert, dass Kunden sich stationär informieren, um dann online einzukaufen. Um dies zu verhindern, werden von einzelnen Geschäften Produkte umbenannt. Dies ist allerdings in Abhängigkeit vom Produkt nur begrenzt möglich und wird von der Mehrheit der befragten Unternehmen in seiner Effektivität angezweifelt.

„Viele informieren sich im Internet vor ... Gleichwohl, das hat jetzt auch eine aktuelle Umfrage von einem unserer Hersteller ergeben, liegt aber die Bereitschaft dann vor Ort im Handel zu kaufen bei um die 90 Prozent. Also eine sehr, sehr hohe Bereitschaft dann, wenn der Fachhandel die Artikel da hat oder beschaffen kann, dann auch lokal zu kaufen. RO-PO nennt man das – Research Online, Purchase Offline“ (Interview Händler 3).

Auch aktuelle Zahlen sprechen gegen einen Trend zum Beratungsklau: 51% des Umsatzes in stationären Geschäften (Nonfood) (135 Mrd. EUR) geht eine Informationssuche im Internet voraus. 19,5% des Umsatzes in Online-Shops (8,3 Mrd. EUR) geht eine stationäre Informationssuche voraus (HDE 2018b).

Dies verweist einmal mehr erstens auf die Bedeutung des Verkäufers im stationären Handel – gute Verkäufer erkennen das Kundenbedürfnis und schaffen den Vertragsabschluss vor Ort - und zweitens auf die Vorteile des stationären Handels: Produkte können direkt betrachtet und angefasst werden.

Wandel des Kundenverhaltens

Erwartungen an Niedrigstpreise, Produktverfügbarkeit
und Reaktionszeiten

Erwartung von Niedrigstpreisen

Deutlich gestiegen durch die Informationsplattform Internet sind die Möglichkeiten zum Preisvergleich, die von den Kunden auch genutzt werden. Ein Teil der Unternehmen berichtet, dass Kunden via Smartphone Preisvergleiche offen im Laden vornehmen, ein Teil bietet hierfür mit einem freien WLAN auch bewusst die Infrastruktur. In anderen Fällen wird ein solches Kundenverhalten eher als Ungehörigkeit betrachtet. Insgesamt ist die Preissensibilität sicherlich als Ausdruck eines Bewusstseinswandels zu betrachten, über dessen Dauerhaftigkeit jedoch nichts gesagt werden kann (siehe etwa KPMG 2016, Roland Berger 2013).

Welche Relevanz Preisvergleiche für das einzelne Unternehmen haben, hängt sehr stark von der Branche und vom Preissegment ab, in denen sich das Unternehmen bewegt. Vielfach orientieren sich die Händler an den Preisempfehlungen von Herstellern und Einkaufsverbänden und bewegen sich damit nach eigener Einschätzung in einem wettbewerbsfähigen Rahmen. Umgekehrt wird mehrfach darauf hingewiesen, dass der vermeintlich günstigere Onlinehandel teils höhere Preise verlange als der stationäre Handel. Allerdings wird auch davon berichtet, dass große Onlinehändler teils deutlich bessere Einkaufskonditionen erhalten als KMU im stationären Handel – eine Situation, die für den inhabergeführten Fachhandel im Wettbewerb mit anderen Vertriebsformen jedoch nicht unbedingt neu ist. Auch wird in den befragten Unternehmen verschiedentlich berichtet, dass Kunden durchaus auch bereits sind, für die im stationären Handel gebotenen Leistungen (begrenzt) mehr zu zahlen.

Erwartungen an Produktverfügbarkeit

Mit der scheinbar grenzenlosen Ausweitung des verfügbaren Sortiments im Onlinehandel verändern sich auch die Kundenerwartungen an Sortimentsbreite und Produktverfügbarkeit im stationären Handel.

„Früher waren die Leute froh, dass man für sie noch was organisierte. Heute ist das selbstverständlich, dass man Simmentaler Ochsenfleisch besorgt, zum Beispiel ... In meinem kleinen Laden: ‚Wie? Sie haben nichts Veganes?‘ Ich habe ja so zwei, drei Sachen, aber wo soll ich die hinstellen? Ich habe noch gar nicht die Kundschaft dafür.“ (Interview Händler 29).

Verschiedene Unternehmen wissen rückblickend aber auch davon zu berichten, dass sich ihr Produktsortiment im Verlauf der Zeit unabhängig vom Internet aufgrund der Nachfrage und veränderter Konsumtrends ausdifferenziert hat. Umgekehrt verweisen verschiedenen Unternehmen zugleich auf die Vorauswahl des Warenangebotes als eine der Stärken des stationären Handels:

„Im Laden nehmen wir dem Kunden die Entscheidungsvielfalt. Also, das ist ja eine klassische Handelsfunktion, eine Auswahl zu treffen“ (Interview Händler 18).

In manchen Branchen – etwa im Fair-Trade-Handel oder Modehandel – sind Waren auch teils nur begrenzt verfügbar oder werden bewusst von Beginn an on- wie offline nur in begrenzter Stückzahl angeboten. So werden Bekleidungsartikel teils als Kollektionen eingekauft, die nicht nachzuordern sind:

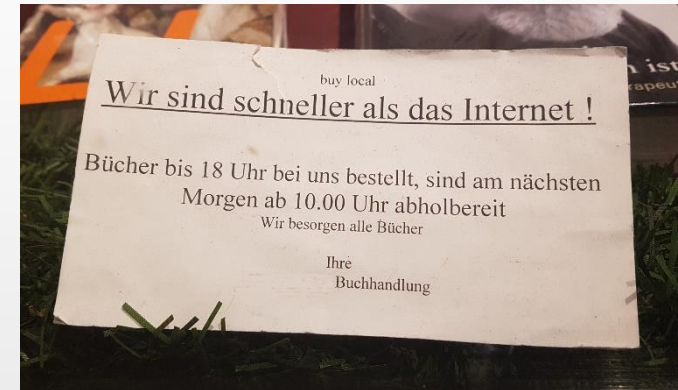
„Einmal die sechs Teile, und wenn die weg sind, sind die weg, und dann gibt es die auch nicht nach“ (Händler 05).

Erwartungen an Reaktionszeiten

Mit den Erwartungen an die Produktverfügbarkeit gehen entsprechende Erwartungen an die Reaktions- und Beschaffungszeiten im stationären Handel einher. Dabei fallen allerdings zunächst zwei Dinge auf:

Erstens liegen die Reaktionszeiten vielfach bereits seit langem bei ein bis zwei Tagen und sind damit denen des Onlinehandels mindestens vergleichbar, auch wenn dies nicht immer wahrgenommen wird.

Zweitens stellen nach Erfahrung verschiedener Händler aber auch längere Reaktionszeiten für Kunden nicht unbedingt ein großes Problem dar, auch wenn mancher Händler zunächst einmal davon ausgeht:



„Frage: Müssen Sie schneller reagieren können? Wir glauben immer, dass wir es müssen. Wir haben jetzt Anfang September eine Zeitlang ein paar Lieferschwierigkeiten gehabt und haben dann unseren Kunden gesagt, ja, es dauert jetzt etwas länger, eine Woche bis zehn Tage. Normalerweise waren die Kunden gewohnt, dass es nach drei Tagen da ist. War überhaupt kein Problem. Die allerwenigsten haben gesagt, wir bestellen es jetzt woanders oder gehen woanders hin. Sondern die haben gesagt, dann warten wir halt. Gar kein Thema. Der Kunde versteht es, wenn es hier vor Ort länger dauert“ (Interview Händler 3).

„Das Produkt innerhalb von drei Tagen ist in der Tat ein Problem für uns ... da sind unsere Prozesse noch nicht so gut, dass wir das tatsächlich dargestellt bekommen. Das ist aber eine Sache, die wird die Zeit zeigen. Da bin ich also auch ganz entspannt“ (Interview Händler 18).

Reaktionen der Händler

Trotzdem wird vielfach versucht, die stationäre Produktverfügbarkeit zu erhöhen und Reaktionszeiten zu verkürzen. Aus eigener Kraft ist es aber kaum einem Handels-KMU möglich, dieses Problem zu lösen. Da die Unternehmen ihr Warenangebot kaum in einer Weise ausweiten können, die den Kundenanfragen gerecht würde, gehen viele den Weg einer überregionalen Kooperation bzw. der Nutzung überregionaler Lieferstrukturen, über die sie über ein „verlängertes bzw. virtuelles Ladenregal“ oder „virtuelles Lager“ verfügen, auf das sie digital Zugriff haben.

Dabei finden sich verschiedene Varianten (s.u.): als Kooperation einzelner Händler, als Zugriff auf das Zentrallager einer Einkaufsgenossenschaft, als Verknüpfung von stationärem Handel und Onlineshop oder auch als – z.B. als Onlineshop gestalteter – Zugriff auf das Lager eines Zwischenhändlers oder Endherstellers. Auch die Möglichkeiten für den Kunden oder mit dem Kunden, auf dieses erweiterte Sortiment zuzugreifen, sind sehr unterschiedlich und reichen von Kassen-PCs bis zu frei zugänglichen Bestellterminals im Laden.

Ausnahmen im Sample bilden hier nur zum einen zwei als Importeure tätige Großhändler sowie zum anderen zwei Bekleidungsfachgeschäfte mit eher exklusiven Sortiment, für die sich das Problem nicht so deutlich stellt.

Formen der virtuellen Regalverlängerung

Digital vermittelter Warentausch – die Kooperation einzelner Händler

„Eigentlich ist es ein Zusammenschluss von Einzelhändlern, die gesagt haben, wir wollen Synergien nutzen ... wir haben ein einheitliches Warenwirtschaftssystem. Wir tauschen auch Ware untereinander aus ... sodass man nicht immer alles vorrätig haben muss, aber doch sehr schnellen Zugriff auf einen Großteil der Ware hat ... Die haben auch so einen Shuttle-Service, der zwei Mal in der Woche zwischen allen Häusern hin und her fährt und Ware her bringt“ (Interview Händler 17).

Virtuelle Regalverlängerung in das Zentrallager des Einkaufsverbandes

„Vorrätig nicht. Aber wir können sie zeigen. Wir haben Terminals in unseren beiden Läden. Und dort kann man sich für jede Warengruppe alle im Zentrallager verfügbaren zusätzlichen Artikel anzeigen lassen und angucken. Die sind auch vorkalkuliert mit Preis. Und wenn der Kunde jetzt bei uns nicht das Produkt findet, wo er sagt, das ist es, das will ich haben, dann kann man mit ihm da hingehen und kann sagen, da haben wir noch folgende Artikel. Innerhalb von zwei Tagen hätten wir die da. Ist praktisch, ja, wir nennen es virtuelle Regalverlängerung“ (Interview Händler 16).

Digitales Außenlager Onlineshop

„Ja, aber das bietet ja dieses System unseres gemeinsamen Online-Auftritts. Ich habe den Artikel nicht, ich bestelle den Artikel für den Kunden. Ich sage, du kannst das Teil haben, in zwei Tagen, drei Tagen ist es bei dir. Ich generiere die Bestellung. Der Händler, der das Produkt hat, schickt es gleich zum Kunden und wir verrechnen das Ganze ... Das ist das digitale Außenlager “ (Interview Händler 06).

Wandel des Kundenverhaltens

Kunde und Handel – ein Zwischenfazit

Kundenverhalten und Digitalisierung

So gut wie alle befragten Händler berichten über ein verändertes Kundenverhalten, auch wenn damit teils sehr unterschiedliche Dinge gemeint sind. Ein Teil der Händler empfindet das Verhalten dabei auch als eine Infragestellung des hergebrachten Verhältnisses zwischen Händler und Kunde.

Die Berichte verweisen auf der einen Seite darauf, dass das Onlineangebot das Verhalten der Kunden auch im stationären Handel prägt, sie zeigen auf der anderen zugleich aber auch, dass die Kunden nach wie vor die Stärken des stationären Handels sehen und anerkennen.

Festzuhalten bleibt an dieser Stelle, dass das Kundenverhalten die Digitalisierung des Handels trotzdem nur sehr begrenzt vorantreibt. Zu nennen sind hier sicherlich zum einen Blogs und Infoseiten im Internet, die die Informationsbedürfnisse der Kunden bedienen und diese in den Laden lenken sollen. Zum anderen ist hier auf die Händlerstrategien zu verweisen, die zur Reduzierung von Reaktionszeiten und zur Ausweitung des Angebotes über das Ladensortiment hinaus („virtuelles Ladenregal“) – in sehr unterschiedlicher Weise – online auf Onlineshops und Multichannel-Strategien, Zentrallager und Händlerkooperationen zugreifen. Deutlich ist, dass Digitalisierung hier unterschiedliche Lösungsansätze unterstützt. Wie diese genutzt werden hängt aber stark von der individuellen Situation des Unternehmens und seinen Strategien ab.

Kundenverhalten und stationärer Handel

Aus den Expertengesprächen wird zugleich aber auch sehr deutlich, dass für die Händler Digitalisierung an dieser Stelle nur bedingt ihre eigentliche Herausforderung, die Gestaltung des Verhältnisses zu ihren Kunden, löst.

Hierbei spielt sicherlich eine Rolle, dass sich das Kaufverhalten im Onlinehandel und im stationären Handel unterscheiden und der stationäre Handel wesentlich stärker durch Spontankäufe und die Auswahl und Entscheidung vor Ort und im Gespräch mit dem Verkäufer geprägt ist. Verkaufen, so ein Händler, beginne dort, wo der Kunde mehr als das kauft, weswegen er in den Laden gekommen sei.

Damit rückt aber, wie in fast allen Expertengesprächen betont wird, die soziale Beziehung zum Kunden in den Vordergrund. Der Onlinehandel bietet anscheinend nur begrenzt Ersatz für die dialogischen und interaktiven Prozesse im stationären Handel.

Kurz: auch wenn das Internet sicherlich Einfluss auf das Kundenverhalten hat, suchen die Kunden im stationären Handel augenscheinlich zugleich aber auch etwas, was der Onlinehandel ihnen so nicht oder nur schwer bieten kann. Dies bietet dem stationären Handel vielfältige Ansatzpunkte zur Reaktion.

Das Einkaufserlebnis als Chiffre

Als wichtige Faktoren im Kundenverhältnis werden zum einen immer wieder die Beratungsqualität oder auch Serviceleistungen wie Garantieverlängerung, Schneiderei, Montage oder Reparatur genannt.

Zum anderen aber fällt auf, dass in den Interviews immer wieder gerade das „Einkaufserlebnis des Kunden“ als ein wesentliches Plus des stationären Handels beschrieben wird. Der Begriff meint dabei sehr unterschiedliches – von der Produktpräsentation und die Ladengestaltung über die Inszenierung des Verkaufs und die Veranstaltung von ‚Events‘ bis hin zum Verhalten des Verkaufspersonals und der Gestaltung des mittelbaren Einkaufsumfelds. Letztendlich ist „Einkaufserlebnis“ hier eine Chiffre für die vielfältigen Möglichkeiten zur Gestaltung des Verhältnisses zum Kunden.

Dabei lassen sich drei verschiedene Aspekte unterscheiden:

- Das Geschäft als sozialer Ort
- Die Inszenierung der Ware
- Die soziale Interaktion im Geschäft

Einkaufserlebnis: das Geschäft als sozialer Ort

Erstens wird das Geschäft vielfach als **sozialer Ort** beschrieben, an dem nicht nur Handel stattfindet, sondern an dem sich Leute treffen und an dem quasi als Nebeneffekt Handel stattfindet:

„Früher waren wir (Geschäfte) ein richtiger Kommunikationspunkt ... das ist halt das, was für mich wichtig ist. Bei mir im Laden treffen sich Leute, die haben sich als Nachbarn drei, vier Monate lange nicht gesehen. Als Nachbarn!“ (Interview Händler 29).

„Und samstags geht man in der Stadt bummeln. Und da ist für viele klar, da dreht man auch eine Runde hier im Laden“ (Interview Händler 4).

„Grundsätzlich hatte ich die Idee schon gehabt, ... ich mache dann hier eine kleine Tapas-Bar oder sowas vorne rein. Separat ... Oder so eine Espresso-Geschichte ... Einfach um zusätzliche Leute hier rein zu holen, aber nicht um die zu unterhalten, sondern die kommen dann ja hierher, weil sie Espressokapseln haben wollen. Und dann denken die: ‚Ach guck mal, der Pullover da hinten ist ja ganz schön‘“ (Interview Händler 5).

Einige Sample-Unternehmen versuchen – von der Einrichtung von Sitzecken über das Angebot von Getränken bis hin zur Einrichtung eigener Cafés – diese Funktion des Geschäftes als sozialer Ort und Treffpunkt zu stärken. Deutlich wird hier aber auch die Bedeutung des mittelbaren Einkaufsumfeldes, in dem sich der soziale Ort Geschäft als möglichen ‚Ankerpunkt‘ anbietet: ‚Gebummelt‘ wird dort, wo es etwas zu erleben gibt. Ein unattraktives Umfeld (etwa zahlreiche Leerstände, Baustellen) schlägt sich auch auf das Kundenverhältnis nieder und trifft überproportional kleine Unternehmen, die oft auf die im Umfeld generierte Aufmerksamkeit angewiesen sind.

Einkaufserlebnis: Inszenierung der Ware

Zweitens kommt der **Warenpräsentation** und der Einrichtung der Verkaufsräume große Bedeutung zu:

„Also alle vier Wochen wird der Laden umdekoriert. Jetzt ist gerade Weihnachten aktuell. Wo man die Kunden wirklich dann erst einmal aufwecken muss, dass bald Weihnachten ist. Deswegen müssen wir immer Anfang Oktober schon auch soweit sein ... Man muss halt den Bedarf wirklich wecken“ (Interview Händler 19).

„Und wir sind eher die, dass wir über eine Emotion noch mal an den Kunden ... Das ist unser Verkaufsgeschäft, wie es hergerichtet ist, wie die Beleuchtung ist, wie die Stimmung ist. Wie die Gerüche sind, dass wir einen Kaffee anbieten, um den Aufenthalt angenehm zu machen. Also wir verstehen uns eigentlich eher wie so eine Art Schauspiel könnte man fast sagen. Wir inszenieren den Laden. Wir inszenieren die Ware. Und machen daraus ein angenehmes Erleben für den Kunden. Weil das Produkt, wie gesagt, das kann er im Zweifel immer irgendwo anders auch kriegen. Es geht los mit der Ladeneinrichtung. Dem Bodenbelag, der auch irgendwo authentisch hier zu unserem Thema passen muss. Das geht los, wenn ich rein komme, dass man freundlich begrüßt wird. Musik gehört für uns dazu, die angenehm ist, nicht aufdringlich. Es gehört dazu, dass es eben nicht irgendwie unangenehm riecht“ (Interview Händler 2).

In diesen Kontext zählen auch inszenierte Events und Sonderaktionen, die mitunter auch schon eine Tradition haben und die sich quer zu den Branchen in einer Vielzahl von Geschäften finden – von der samstäglichen Live-Klaviermusik über jahreszeitliche Aktionen wie das Verschenken von Kartoffeln und Äpfeln und Füllen von Nikolausstiefeln bis hin zu Hausmessen, Modenschauen und Festen und zur aufwändigen Party mit Barber, Tattoo-Künstlerin, DJ und Bar.

Einkaufserlebnis: soziale Interaktion

Drittens und vor allem aber sind das Verkaufspersonal und die **soziale Interaktion** mit den Kunden entscheidend. Hier fallen Stichworte wie Authentizität, Ehrlichkeit, aber auch Inszenierung, Schauspielerei, Emotion, Empathie und Sympathie. Vor allem aber werden immer wieder die besonderen, im Verkauf benötigten Charaktereigenschaften in den Vordergrund gerückt.

„Da sind wir als Persönlichkeiten natürlich gefragt. Der Kunde soll wegen unserer Mitarbeiter zu uns kommen“ (Interview Händler 2).

„Ich glaube, dass die Personalisierung des Einkaufsverhaltens ganz wichtig ist. Im Netz gibt es die Möglichkeit, dass du das Netz magst oder nicht, und wenn du es magst, kaufst du da. Im Laden kriegst die Möglichkeit, entweder du kaufst bei dem einen Verkäufer, weil der dir besser liegt. Oder du kaufst bei dem anderen. Das heißt, ich habe eigentlich ein größeres persönliches Spektrum an Kunden, als wenn ich sage, ich mache es anonym im Netz ... Bei mir gibt es die Möglichkeit im Laden, sich seinen Lieblingsverkäufer auszusuchen ... den Dozenten ... den Charmeur. Das Wichtige ist schon so eine persönliche Bindung. Und das Grundbedürfnis des Menschen, sich auszutauschen über was Neues, was er gerade im Laden entdeckt. Es wäre mir als Kunde einfach zu wenig, im Netz etwas zu kaufen, den Karton auszupacken und zu sagen, so, super, jetzt habe ich es. Jetzt höre ich es mir an. So, dann finde ich es schlecht. Was dann? Ich kann es zurückschicken. Ist total anonym. Befriedigt mich eigentlich auch nicht ... Ich kann aber nicht mal mit jemandem drüber reden, der mir das verkauft hat und sagen, so, das war aber ein toller Tipp. Zu mir kommen die Leute rein und sagen: ‚Ich habe da vor einem halben Jahr mal eine CD gekauft. War eine Empfehlung von Ihnen.‘ Das heißt, eine soziale Kommunikation findet statt, die manchmal befriedigender ist als der reine Akt des Kaufes. Nämlich Wertschätzung auszudrücken, aber auch Wertschätzung zu erfahren“ (Interview Händler 24).



Foto: Klaus-Peter Buss

Digitalisierung in den Handelsprozessen

Digitalisierung in den Handelsprozessen

Neben dem Kundenverhalten wird als ein zweiter großer Digitalisierungstreiber im Handel der Einsatz und die Nutzung neuer Technologien gesehen. So sieht der IT-Verband Bitkom trotz andernorts geäußerter Skepsis bezüglich der Anpassungsfähigkeit des Handels (siehe oben) den Handel „mit seiner hohen Technologiedurchdringung, seinen komplexen Prozessen und seiner unmittelbaren Kundennähe gewissermaßen im Epizentrum der technologischen Umwälzung. Digitalisierung und Vernetzung, smarte Endgeräte, der zunehmend digitale und mobile Endverbraucher – all das hat erhebliche Folgen für die Strategien, Geschäftsmodelle und Prozessketten der Handelsunternehmen“ (Bitkom 2015:5).

Die Digitalisierungsentwicklung werde, um eine in diesem Kontext vielfach genutzte Wendung aufzugreifen, eine „Revolution am Point of Sale“ einleiten. An erster Stelle zu nennen ist hier sicherlich die Möglichkeit, sich über den Onlinehandel einen zusätzlichen und, wie mancher argumentiert, besonders zukunftssträchtigen Vertriebskanal zu eröffnen. Daneben finden sich aber auch zahllose Innovationen und Innovationsangebote, die direkt auf die traditionellen Prozesse im Verkauf (am Point of Sale oder PoS), im Marketing und in den Backoffice- und Lagerprozessen zielen. Dieser technologische Wandel geht auch an den befragten Unternehmen nicht spurlos vorüber, er schlägt sich allerdings in den verschiedenen Bereichen recht unterschiedlich nieder.

Digitalisierung in den Handelsprozessen

Das Beispiel Onlinehandel

Onlinehandel – große Branchenunterschiede

Der Onlineanteil am Gesamteinzelhandel lag 2017 nach Schätzungen des Handelsverbandes bei 9,7% (HDE 2017, 2018a).

Allerdings bestehen hier deutliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Teilbranchen: So entfiel 2016 alleine auf den Bereich Mode und Accessoires 25,2% des gesamten Online-, aber nur 8,4% des gesamten Offline-Marktvolumens des bundesdeutschen Einzelhandels. Ähnlich wies der Bereich Consumer Electronics und Elektro einen Anteil am gesamten Onlinevolumen von 24,9% und am Offlinevolumen von 7,4% auf (HDE 2017, 2018a). Mit etwa einem Fünftel liegt der Anteil der online gehandelten Waren innerhalb dieser Warengruppen entsprechend hoch, während beispielsweise im Segment Einrichten und Wohnen (9,2% des gesamten Online- und 7,9% des gesamten Offlinehandels) 92,2% der Waren offline gehandelt werden (HDE 2017, GFK 2015).

Ähnlich bestehen auch hinsichtlich der Vertriebskanäle große Unterschiede: so liegt beispielsweise der Anteil der rein stationären Händler im Segment Bekleidung und Accessoires mit 70% deutlich höher als im Segment der Informations- und Kommunikationstechnik mit 48% (IHK/ibi research 2017).

Fachhandel online unterrepräsentiert

Der Onlinehandel stellt für den inhabergeführten Handel einerseits also einen wichtigen neuen Wettbewerber dar. Durch den Onlinehandel kommt es zu einer weiteren Verschärfung und Intensivierung des bereits vorherrschenden Verdrängungswettbewerbs im weitgehend gesättigten deutschen Einzelhandelsmarkt. Andererseits eröffnet sich mit dem Onlinehandel dem stationären Handel aber auch ein neuer Vertriebskanal, der jedoch, wie die Tabelle zeigt, nur von einem Teil der Unternehmen genutzt wird – der Facheinzelhandel ist im Onlinehandel deutlich unterrepräsentiert:

Teilbranche	Mode, Accessoires	CE, Elektro	Wohnen, Einrichten	Büro, Schreibwaren
Onlineanteil am Gesamtmarkt	23,5	25,7	10,7	22,8
Onlineanteil des Facheinzelhandels	5,9	6,3	3,3	3,2

Quelle: HDE 2017:17

In der SOFI-Untersuchung betreibt etwas weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen (13) einen eigenen Onlineshop oder ist an einen solchen angebunden, darunter sieben B2B-Händler, zwei von zehn Bekleidungsfachgeschäften, beide Elektronikfachmärkte und alle drei Buchhandlungen.

Reaktionen auf Onlinehandel (1)

Unabhängig davon, ob sie einen Onlineshop betreiben, müssen alle Unternehmen mit dem neuen Vertriebskanal umgehen. Auf den boomenden Onlinehandel reagieren die befragten Handels-KMU sehr unterschiedlich:

Defensiv: einige Unternehmen benennen Produkte um, um ein ‚showrooming‘ zu vermeiden (siehe oben). Andere halten genau dies für zwecklos (ist nicht bei allen Produkten möglich, die Produkte bleiben über die EAN identifizierbar, solange diese nicht beispielsweise auf einen eigenen Webshop verweist).

Offensiv: einige Unternehmen berichten, dass sie Produkte aufgelistet haben, weil entweder Hersteller begonnen haben, ihnen mit eigenen Onlineshops Konkurrenz zu machen oder aber ihre Produkte zu günstigeren Konditionen an Onlinehändler verkauft haben.

„Ich glaube, jeder versucht im Moment ein bisschen was. Auch im Zeitalter des Onlineverkaufs gibt es so viele dunkle Kanäle, wo Waren hin und her geschoben werden, wo jeder industrielle Hersteller sagt, ich kann im Preis nicht weiter runter gehen. Das ist für mich heute nur einen Mausklick weit, dass Sie ihm nachweisen, dass sein Produkt 20 Prozent günstiger im Internet ist. Da frage ich jeden: ‚So können Sie nicht untergehen? Gucken Sie mal, da ist der Verkaufspreis, brutto 20 Prozent günstiger als mein Netto-EK. Also, damit wird alles ausgehebelt. Die Industrie ist gezwungen, Masse reinzubringen. Also, sucht sie sich Kanäle. Das gleiche Produkt, ich rede vom gleichen Produkt. So, und das ist unsere Schwierigkeit, die wir heute haben, wo wir zum Teil auch sagen, okay, wir verabschieden uns“ (Interview Händler 15).

Reaktionen auf Onlinehandel (2)

Moralisch: Für einige gehört es zum Ehrenkodex des stationären Handels, auch selber stationär einzukaufen. Manche – etwa Buchhändler – weigern sich, Amazon-Pakete für Nachbarn anzunehmen. Ein Teil thematisiert die Folgen des Onlinehandels als Mahnung an (potenzielle) Kunden, etwa durch öffentlichkeitswirksame Aktionen, Hinweisschilder im Schaufenster oder direkte Ansprache, wenn etwa Sponsoring-Anfragen mit dem Verweis auf Amazon beantwortet werden.

Innovativ: Teils finden sich hier aber auch Überlegungen zu einer interessanten Verknüpfung von Sponsoring und Buy-Local, die für beide Seiten eine Win-Win-Situation darstellen kann.

Chance ergreifen: Einige entwickeln eigene Onlinehandelsaktivitäten oder versuchen zumindest, auch kleine mögliche Umsätze „mitzunehmen“.

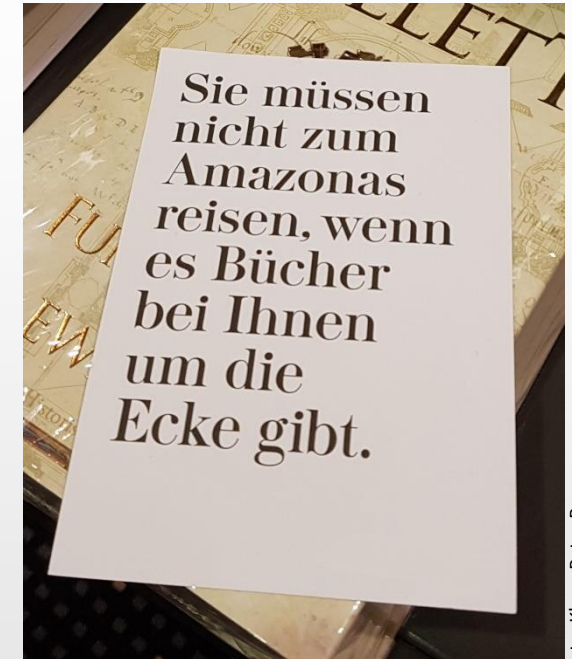


Foto: Klaus-Peter Buss

Einzelhandel – was lässt sich online handeln?

Nicht alles lässt sich allerdings gleichermaßen online handeln und nicht in jedem Fall wird ein eigener Onlineshop als sinnvolle Strategie betrachtet. An dieser Stelle verbietet sich daher eine pauschale Betrachtung. In den Interviews wird verschiedentlich darauf hingewiesen:

- Nicht jedes Produkt ist gleichermaßen ‚online-fähig‘. Zu verweisen ist hier etwa auf frische Lebensmittel, sperrige Möbelstücke oder Produkte, die mit Serviceleistungen (z.B. Montage) verknüpft sind.
- Nicht jedes Produkt bietet ausreichend Differenzierungsmöglichkeiten für einen eigenen Onlineshop. Im Zweifelsfall konkurriert das regionale Handels-KMU mit dem Hersteller und / oder den großen Onlinehändlern und ist preislich kaum wettbewerbsfähig.
- Gut online handeln lassen sich hingegen solche Produkte, bei denen Anbieter über eine gewisse Exklusivität verfügen und der Wettbewerb daher begrenzt ist. Im Sample sind dies etwa zwei Importeure und ein selbstvermarktender regionaler Lebensmittelproduzent.
- Schwieriger ist hingegen der Onlinehandel mit ‚Allerweltsprodukten‘, die auch von anderen – insbesondere großen – Anbietern gehandelt werden. Hier spielt zum Teil die Unterstützung durch Einkaufsverbände eine Rolle.

Steiniges Geschäft Onlinehandel

Nicht alle, die einen Onlineshop betreiben, erleben dies als Erfolgsstory. Mehrere Unternehmen berichten von nur geringen Onlineumsätzen, drei Unternehmen haben ihren Onlineshop aufgrund des Aufwands und der geringen Erträge wieder eingestellt.

Die beiden befragten Franchiseunternehmen sehen sich mit einem Onlineshop ihres Franchisegebers konfrontiert, während ihnen dieser einen eigenen Onlineshop untersagt. Gleichzeitig bestimmt der Franchisegeber ihre Einkaufs- und Verkaufspreise und damit ihre Marge. In einem Fall ist der Franchisenehmer auch in die Abwicklung des Onlineshops einbezogen, da Waren online in den Laden bestellt werden können, ohne dass das Unternehmen an den Erträgen des Onlineshops beteiligt wäre. Allerdings, so der Inhaber, hielten sich solche Fälle sehr in Grenzen. Umgekehrt profitiere das Unternehmen natürlich vom bundesweiten Marketing des Franchisegebers.

Auch dort, wo Unternehmen sich prinzipiell vorstellen können, einen Onlineshop zu betreiben, ist dies mitunter mit Hürden und Problemen verbunden.

Probleme des eigenen Onlineshops (1)

Befragt nach den Herausforderungen, die sich mit dem Aufbau und Betrieb eines Onlineshops verknüpfen, verweisen nur einzelne Unternehmen auf technische Fragen wie die Verknüpfung des Onlineshops mit einem für mehrere Geschäfte betriebenen Warenwirtschaftssystem.

„Also, die größte Herausforderung war die Migration mit unserer Warenwirtschaft. Also die Kompatibilität ... Und zwar müssen wir quasi in Echtzeit unsere Bestände replizieren in den Webshop“ (Interview Händler 13).

Die Probleme entstehen in diesem Fall auch durch die Größe (mehrere Standorte) und die Entwicklungsgeschichte der Unternehmens-IT.

In den meisten Fällen ist die organisatorische Komplexität nicht so hoch. Vor allem aber scheinen IT-Probleme nicht die größte Hürde zum Onlinehandel zu sein. Teils sind die Warenwirtschaftssysteme auch bereits auf den Betrieb eines Onlineshops ausgelegt, ohne dass dies jedoch unbedingt auch genutzt wird.

„Also, ich habe da ein paar Sachen seinerzeit gekauft, die ich gar nicht nutze“ (Händler 9).

„Das ist auch alles in meinen Lizenzen drin. Ich weiß gar nicht, warum ich das überhaupt bezahle, wenn ich das soweit gar nicht nehme“ (Interview Händler 24).

Probleme des eigenen Onlineshops (2)

Wesentlich größer scheinen vor allem aber die Probleme, die sich zum einen bei der Erstellung der Inhalte, insbesondere der Produktbilder und Produktbeschreibungen, und zum anderen mit dem operativen Betrieb des Onlineshops ergeben.

„Allein der Aufwand die Daten von der Industrie zu bekommen, um Fotos zu haben, um Produktbeschreibungen zu haben, um diese ganzen rechtlichen Anforderungen an Zertifizierungen und so was da rein zu tun. Dann die ganzen rechtlichen Aspekte vom Onlinegeschäft. Dann die Zahlungsmodalitäten mit PayPal und Kreditkarten und Schnickschnack. Dann die ganze Administration mit Verpacken und Lieferung und was macht man mit den ganzen Rückläufern? Das ist so umfangreich und komplex, dass wir uns das weder zeitlich noch finanziell erlaubt haben. Also: wir haben das aktiv verfolgt und haben uns aktiv dagegen entschieden. Und dann haben wir gesagt, wir sind ein so tolles Team, wir fünf Köpfe plus die Agentur, jetzt wollen wir diese Dynamik nicht verpuffen lassen. Und dann haben wir uns entschieden, wir fangen erstmal mit einer Info-Website an“ (Interview Händlerin 11).

Auf solche Probleme haben die Unternehmen ganz unterschiedliche Antworten. Alle befragten Unternehmen wissen gute Argumente für und gegen eigene Onlinehandelsaktivitäten vorzubringen. Insgesamt lassen sich fünf Typen unterscheiden: Verweigerer, B2B- und Großhändler, Nischenanbieter, Einzelkämpfer sowie Onlinehändler ‚mit Rückendeckung‘.

Onlineshops: Verweigerer (1)

Von 30 befragten Unternehmen betreiben 17 keinen Onlineshop. Sieht man einmal von dem Verbrauchermarkt als Konzernfiliale und den beiden Franchise-Händlern ab, sind dies 14 Unternehmen, die sich bewusst dagegen entschieden haben, die Hälfte davon im Bekleidungsfachhandel.

Insgesamt drei Unternehmen haben eigene Versuche mit einem Onlineshop wieder aufgegeben, eines davon dauerhaft.

Mehrfach wird zudem von negativen Erfahrungen von Kollegen berichtet, mit denen man im Austausch steht. So verweist Händler 4 auf sechs ihm bekannte Händler im Einkaufsverband, die zusammen eine sechsstellige Summe in den Aufbau eines Onlineshops investiert haben, diesen aber aufgrund des geringen Erfolges nach zwei Jahren wieder eingestellt hätten:

„Wenn man es nicht richtig macht, bringt es keinen ausreichenden Ertrag. Also lieber den stationären Handel entsprechend rüsten und in die Verkaufsfähigkeiten investieren“ (Interview Händler 4).

Onlineshops: Verweigerer (2)

Einige verweisen auf den mit dem Aufbau und der Pflege eines Onlineshops verbundenen Aufwand. Dieses Argument wird insbesondere in Bekleidungsfachhandelsgeschäften betont, da der Aufwand hier zum einen durch das entlang von Farben, Größen und Schnitten ausdifferenzierte, zum anderen saisonal und mit der Mode in Teilen häufig wechselnde Sortiment als besonders hoch eingeschätzt wird:

„Und wenn die Möglichkeit besteht, mit einem Sortiment im Internet vielleicht noch etwas mehr Umsätze zu machen, die sinnvoll sind und auch was abwerfen, dann soll das so sein. Aber für uns ist das im Moment unmöglich mit den 40.000 Artikeln, die wir haben, das abzubilden. Und davon wechseln alle vier Wochen 30, 35 Prozent. Ist nicht machbar ... Wenn ich die Strumpfabteilung angucke, sieht es anders aus ... die Wäscheabteilung, die Miederabteilung, das sind ein paar Tausend Artikel in der Miederabteilung, die könnte ich jetzt ins Netz stellen. Verstehen Sie? So gibt es viele Abteilungen, die viele Artikel haben, da macht es keinen Sinn, die jetzt im Internet verkaufen zu wollen. Oder Hemdensortimente. Das ist schwieriger geworden durch die drei, vier verschiedenen Linien. Stark tailliert, gemäßigt tailliert, normal oder extraweit. Da kann Dir das Muster ganz toll gefallen, aber ist die falsche Passform“ (Interview Händler 4).

Ähnlich argumentiert der Geschäftsführer eines weiteren Bekleidungsfachgeschäfts, der zudem den mit dem Onlineshop verbundenen operativen Aufwand sieht, der ihn überfordern würde:

„Die haben wir im Moment zurückgestellt, weil das einfach finanziell ein so immenser Aufwand wäre. Also sowohl das erst mal aufzusetzen, wie auch das dann zu betreiben. Sodass das sich in unseren Größenordnungen überhaupt nicht rechnen würde ... Hauptsächlich durch die Personalarbeit. Also ein Kollege hat einen Mitarbeiter, Vollzeit, das ganze Jahr beschäftigt, der macht nichts Anderes als die Texte, Bilder, Preise, alles im Online Shop tagtäglich zu kontrollieren“ (Interview Händler 3).

Onlineshops: Verweigerer (3)

Ein weiteres Argument ist schließlich, dass der Markt bereits von den Großanbietern besetzt ist, gegen die ein kleiner Neueinsteiger kaum eine Chance habe. Dieses Argument führt etwa der Geschäftsführer eines großen Bekleidungshauses an, der seine Anstrengungen daher auf die Konsolidierung und Expansion des stationären Geschäfts konzentriert:

„Ich sehe einfach, dass da die Messe gesungen ist. Da gibt es zwei Anbieter in unserem Segment und die Marken selbst. Warum sollten Sie sich jetzt bei uns umgucken auf einmal? ... Ich kann mich fünf Mal drüber aufregen, dass es die gibt, aber das ändert an meinem Geschäft nichts. Ich muss sehen, dass ich genügend Markt für mein Konzept habe. Und dann kann es so viel online geben, wie es will. Natürlich bin ich nicht erfreut, wenn der Postmann bei uns den LKW aufmacht und ich die ganzen Pakete da sehe“ (Interview Händler 8).

Ähnlich argumentiert der Geschäftsführer eines weiteren Bekleidungsfachgeschäftes, der zudem auf den mit einem Onlineshop verbundenen operativen Aufwand verweist, der ihn überfordern würde.

„Ich fange überhaupt nicht erst an, irgendwie mit einem Onlineshop da versuchen zu wollen, zu konkurrieren mit einem Zalando, mit einem Amazon, mit einem Bonprix oder irgend etwas. Weil ich einfach gar nicht die Manpower und auch gar nicht das finanzielle Volumen dafür hätte, einfach einmal gratis hinschicken, gratis zurückschicken, wieder einsortieren. Habe ich gar nicht, das kriegen wir gar nicht hin. Wollen wir auch nicht, ist zu viel Arbeit“ (Interview Händler 10).

Onlineshops: Verweigerer (4)

In vielen Fällen wird in diesem Kontext zugleich auch auf die klassischen Stärken des stationären Handel verwiesen, die einerseits zwar Kosten verursachen, andererseits aber eben auch nicht auf den Onlinehandel übertragbar sind.

„Na, ich reagiere ja: in dem Moment, wo ich sage, ich bin ein klassischer Laden. Mit der klassischen Beratungsqualität reagiere ich ja. Wenn ich jetzt anfangen und sagen würde ... Mein Kassensprogramm gibt es ja her, meine EDV: Ich habe ein Modul, ich kann sofort ein Online-Laden aus meinem Laden machen. Was habe ich damit gewonnen? Ich habe ein höheres Preissegment, was ich dann nach außen darstelle. Aber das, was hier im Laden stattfindet, die Beratung und das Auseinandersetzen mit Musik, findet da ja dann trotzdem nicht statt. Das heißt, ich präsentiere nur mein Sortiment im Internet“ (Interview Händler 24).

Trotzdem werden die Möglichkeiten des Onlinehandels in den meisten Fällen beobachtet und ein – auch partieller – Einstieg nicht grundsätzlich ausgeschlossen. Man befinde sich, so ein Händler, in „Habachtstellung“:

„Da gibt es ein Anbindungsprogramm ... In den nächsten Tagen bekomme ich die Unterlagen, um dann zu sagen: Macht das was? Macht das nichts? ... Für mich nicht übersetzbar bisher. Also, wenn Sie so wollen, Habachtstellung“ (Interview Händler 4).

Onlineshops: Groß- und B2B-Händler (1)

Von neun im Groß- bzw. B2B-Handel tätigen Unternehmen im Sample betreiben sieben Unternehmen einen Onlineshop für den B2B- bzw. sowohl für den B2B- wie für den B2C-Bereich. Zwei der Unternehmen sind im Onlinehandel schon seit seiner Frühphase in den späten 1990er Jahren tätig.

„Also, den Onlineshop gibt es aber schon sehr, sehr lange ... da waren wir immer auch schon Vorreiter, dass man als Händler bei uns online bestellen konnte“ (Interview Angestellte 27).

Dass Onlinehandel im B2B-Bereich weitaus selbstverständlicher scheint, wird plausibel, vergegenwärtigt man sich die Form, in der der Großhandel zum Teil abläuft. In vielen Bereichen ist es hier schon lange selbstverständlich, online zu bestellen.

„Jeder unserer Wiederverkäufer bestellt online, aber das ist ja nicht das, was gemeinhin als Online-Umsatz verstanden wird Aber die Wiederverkäufer, die bestellen ja nun nicht auf einem Blatt Papier und mit einem Fax. Das läuft selbstverständlich auch übers gleiche Portal technisch gesehen. Also hier kommt keine Bestellung per Papier rein oder so was. Das geht ja alles über den Onlineshop. Aber der Anteil der privaten Endkunden macht im Moment zwölf Prozent aus“ (Interview Händler 13).

„Wir haben einen geschlossenen Shop. Damit unterliegen wir nicht dem Fernabsatzgesetz. Der ist offen für den privaten und den B2B-Kunden. Will jemand Zugang haben, kriegt er eine Kundennummer und ein Passwort ... Für Private ist der Shop nicht attraktiv genug. Da soll der neue Shop mal mehr bieten dann, aber heute ist das zu 99,999 Prozent B2B“ (Interview Händler 15).

Onlineshops: Groß- und B2B-Händler (2)

Die befragten Unternehmen können bei der Gestaltung ihrer Onlineshops auf ganz unterschiedliche Ressourcen zurückgreifen.

Auf der einen Seite stehen hier zwei Importeure, die ein eher exklusives Sortiment vertreiben und zunehmend auch auf ein eigenes Branding setzen. Als Großhändler müssen sie sowieso Produktdaten, -beschreibungen und –fotos vorhalten, auf die sie für ihren Onlineshop zurückgreifen können (und auf die im übrigen zum Teil auch Wiederverkäufer mit eigenen Onlineshops zugreifen).

„Also die Produktfotografie müssen wir sowieso machen, aus verschiedensten Gründen. Wir haben ein eigenes Fotolabor, wo wir Produktfotografie hier im Haus machen. Und die Fotos werden dann, wenn sie nachbearbeitet sind, gleich in die Warenwirtschaft gepackt. Und von dort werden sie verteilt. Und da ist es egal, ob das jetzt das Foto im Webshop ist oder ob das das Foto ist, das auf der Ladenkasse ist“ (Interview Händler 13).

Auf der anderen Seite finden sich vier Unternehmen, die eher auf regionale Abnehmer zielen: Drei dieser Unternehmen nutzen den Onlineshop eines Einkaufsverbandes und eröffnen ihren Kunden so den Zugriff auf das breitere Warenangebot des Verbandes. Ein weiterer Händler nutzt den Onlineshop eines Herstellers, kann damit de facto aber auch nur einen Ausschnitt seines stationären Sortiments anbieten, welches auch Produkte weiterer Hersteller umfasst.

Onlineshops: Groß- und B2B-Händler (3)

Gerade die zwei Importunternehmen streben eine deutliche Ausweitung des B2C-Geschäfts an. Ausgehend von bestehenden, mehr oder weniger Shop-artig ausgestalteten B2B-Bestellplattformen haben beide in jüngerer Zeit ihre Online-Shops neu gestaltet und auch für den Endkundeneinkauf (B2C) geöffnet. Hier gewinnen in der Gestaltung der neuen Onlineshops Story-Telling-Anteile und die Präsentation von ‚Produktwelten‘, wie sie vor allem im Endkundenbereich wichtig sind, an Bedeutung. Ein drittes Unternehmen plant einen entsprechenden Relaunch in nächster Zukunft.

(Durch einen Relaunch in jüngerer Zeit) „... hat der Onlineshop sich sehr stark verändert, ja. Sehr in Richtung Einkaufserlebnis. Und hat neue Kundenerfordernisse oder Kundenwünsche mitberücksichtigt. Auch in funktionaler, technischer Hinsicht. Wir haben beispielsweise mehr Zahlungsarten also vorher integriert. Wir haben eine verschlüsselte Datenübertragung ... Wir haben jetzt sowas wie Merklisten, Wunschlisten, Vergleichslisten von Produkten. Wir haben einen Online-Gutscheinverkauf, der so funktioniert wie bei Amazon ... Wir haben da Kundenumfragen gemacht und natürlich auch mit anderen verglichen ... Und der Rest ist Optik. Dass wir eben versucht haben, den Shop erlebnisorientierter zu machen und die Hintergrundstories gleich miteinzubinden, auch mit in die Produktbeschreibungen. Und wir geben dem Kunden die Möglichkeit, einerseits zu stöbern, andererseits aber auch, wer gezielt suchen will, eine Struktur von Produkten, also eben Kategorien, Regale, wie auch immer, anzubieten. Und auf der anderen Seite, wer es ganz schnell haben will, der braucht nur eine Artikelnummer einzugeben und kann dann mit einem Klick zur Kasse gehen“ (Interview Händler 13).

Onlineshops: Groß- und B2B-Händler (4)

Trotzdem sind die sechs Onlineshops nach wie vor v. a. auf B2B-Kunden ausgerichtet, die sich mitunter auch als Digitalisierungstreiber erweisen. Besonders deutlich gilt dies für zwei Unternehmen, die vor allem regionale Kunden beliefern. Zum einen eröffnen sich in beiden Fällen neue Geschäftsfelder dadurch, dass Kunden ihre Einkaufsprozesse optimieren wollen und Beschaffungs- und Serviceaufgaben an die Händler übertragen, darauf aber (auch) digital zugreifen wollen. Zum anderen passen sich die beiden Unternehmen auch den besonderen Digitalisierungsanforderungen ihrer Kunden an.

„Ich habe über diesen Shop Zugriff auf alle Artikel, die heute im Einkaufsverband am Lager liegen ... Das ist ein ganz wichtiger Punkt: die Vielfalt der Sortimente, die dargestellt wird. Und dem Kunden suggeriert, das ist ja unser Shop, als wenn wir das hätten. Und ein ganz wichtiger Punkt ist, dass ich über den neuen Shop eine OCI- Schnittstelle habe, d.h., ich kann den Shop endlich an die Industrie anbinden, was ich mit meinem heutigen Shop nicht kann ... damit haben wir eine Verkettung von der EAP- Software der Industrie zur unseren. Wenn der aus seinem System heraus bestellt, ... fließt das sofort in seine Warenwirtschaft zurück. Also, seine Prozesskosten werden immens verringert ... Dadurch schaffe ich eine zusätzliche Bindung und mit diesem System habe ich den Kunden zu 90 Prozent eingefangen und die letzten zehn Prozent ist nur noch, dass ich ihm die digitale Rechnung rüberschiebe ... dann habe ich ihn komplett eingefangen. Das ist das Ziel“ (Händler 15).

Onlineshops: Nischenanbieter

Drei Unternehmen im Sample, darunter die beiden erwähnten Importeure und Großhändler, vertreiben exklusive Produkte. Damit verfügen sie in ihren Onlineshops über ein geschütztes Sortiment, mit dem sie zwar gegen Anbieter ähnlicher, aber nicht derselben Produkte konkurrieren.

Dies scheint es den Unternehmen auch zu ermöglichen, Wettbewerbsprobleme mit ihren B2B-Kunden zu vermeiden: Die beiden Großhändler drohen mit ihren Onlineshops zwar gegen die von ihnen belieferten Wiederverkäufer zu konkurrieren. Beide sehen dies aber aus unterschiedlichen Gründen nicht als Problem an. Im einen Fall sind auf der Homepage des Händlers sogar Onlineshops seiner Wiederverkäufer verlinkt.

Beim dritten Fall handelt es sich um einen regionalen Produzenten, der seine eigenen Produkte auch über das Internet selbstvermarktet und damit einen Sonderfall darstellt:

„... dann muss man dem Thema Digitalisierung und digitaler Auftritt anders gegenüberstehen als jemand, der hier vor Ort Erzeuger ist, ja erst in zweiter Linie Einzelhändler, sondern zunächst erstmal primär Erzeuger ist. Und notwendigerweise dann auch Einzelhändler sein muss, weil diese beiden Dinge sehr stark zusammenspielen, weil das Interesse an der Manufaktur, an der Herstellung unmittelbar und die Transparenz damit so groß ist, dass es schlecht wäre, jetzt nicht bei der Gelegenheit auch ein Produkt anbieten zu können. Das ist ein anderer Ansatz“ (Interview Händler 26).

Onlineshops: der Einzelkämpfer

Das besonders ‚digitalisierungsaktive‘ Unternehmen 18 hat bereits seit langem einen eigenen Onlineshop, der heute mit einigem Aufwand, aber auch Erfolg betrieben wird. Perspektivisch sollen Onlineshop und stationäres Geschäft enger verzahnt und Kundenbestellungen über den Online-Shop abgewickelt werden - „Aber wir wissen auch nur, dass wir es regional schaffen können. Ja, wir werden nicht gegen Amazon anstinken können“ (Interview Händler 18). In der Frühphase, so der Geschäftsführer, sei der Onlinehandel einfacher gewesen, während heute wesentlich mehr zu beachten sei:

„Das war Goldgräberzeit, das war super. Man hat den Stammdatensatz des Lieferanten genommen, die Bilder des Lieferanten genommen, den ganzen Kram hochgeschossen, alles mit seiner Mindestkalkulation versehen und dann yippiyayeah. Das funktioniert heute nicht mehr. Ja, da gibt es halt Restriktionen wie selektive Vertriebsverträge, Sperrgut, KEP-fähig / Nicht-KEP-fähig. So viele Randgeschichten. Was muss beim Buch stehen. Was muss beim Lebensmittel stehen. Was muss hier stehen. Es gibt ja heutzutage für alles eine Regel. Und das alles zu kennen. Nein, nein, da verkauft man nur das, was man weiß, was man verkaufen kann. Und nicht mehr alles“ (Interview Händler 18).

Deutlich wird in diesem Fall aber auch der Aufwand, der sich für das Unternehmen mit dem Online-Shop verbindet. Die Datengrundlage für den Shop bezieht der Händler von den Herstellern, muss diese aber noch aufbereiten: „Oft sind die Daten nicht zu gebrauchen, sodass wir die komplett selbst bearbeiten.“ Mit Organisation und Kontrolle des Shops, Content-Erstellung sowie anfallenden operativen Aufgaben sind im Unternehmen vier (von 28 dort tätigen) Personen befasst.

Onlineshops mit Rückendeckung (1)

Auffällig ist, dass zehn der 13 Unternehmen über einen Onlineshop verfügen, den sie über einen übergreifenden Akteur beziehen. Dieser löst die Probleme der Shop-Erstellung zentral und bietet ihnen einen ‚fertigen‘ Shop an, dem die Unternehmen dann entweder ein unternehmensindividuelles Aussehen geben oder mit dem sie mit anderen unter einem einheitlichen Markennamen auftreten und in dem die Kundenbestellungen dann lokal zugewiesen werden. Damit geben die Unternehmen allerdings auch in Stückweit die Kontrolle über Angebot und Preise im Onlineshop an diesen Akteur ab.

Die Beispiele für solche übergreifenden Akteure sind vielfältig: In einem Fall nutzt ein Unternehmen einen Onlineshop, der von einem Hersteller erstellt wird, der damit aber auch nur dessen Produkte und nicht das komplette Angebot des Unternehmens umfasst. Eine Buchhandlung ist Mitglied einer überregionalen Kooperation unabhängiger Buchhandlungen und Verlage, die einen gemeinsamen Onlineshop auf Grundlage des ‚Verzeichnis lieferbarer Bücher‘ hat. Zwei weitere Buchhandlungen greifen auf Onlineshops zurück, die jeweils von einem der beiden großen Zwischenhändler im deutschen Buchhandel erstellt werden:

„Die Zwischenhändler sind nicht nur eine Beschaffungsfrage. Die unterstützen uns natürlich z.B. eben, indem sie uns so einen Internetshop anbieten. Die entwickeln das. Die entwickeln die Bibliographiersoftware. Und die haben auch diesen Shop sozusagen entwickelt. Und das ‚Know-how‘ kaufe ich von denen ein. Die haben dann so eine Website, wo ich ein bisschen was verändern kann, aber die Grundstruktur kaufe ich von denen ein“ (Interview Händler 22).

Onlineshops mit Rückendeckung (2)

Sieben Unternehmen nutzen Onlineshops, die von Einkaufsverbänden / -genossenschaften erstellt werden, ein Unternehmen sogar Shops von zwei Verbänden. Ein weiteres Unternehmen berichtet von konkreten Planungen für eine vom Verband entwickelte Homepage mit Onlineshop-Funktion. Gerade den durch Einkaufsverbände und –genossenschaften erstellten Onlineshops kommt hier also eine zentrale Bedeutung zu, da die Unternehmen hierüber Synergien nutzen können und den Aufwand für die Erstellung eines Onlineshops nicht alleine tragen müssen.

„Ich sagte denen: Ihr müsst die Produkte online vermarkten, wenn ihr damit erfolgreich sein wollt. ‚Ja, aber einen Onlineshop können wir uns gar nicht leisten.‘ Ich glaube, das ist ein Kernproblem, was ganz viele gerade kleine Einzelhändler haben. Wir haben den großen Vorteil: Ich zahle meinen Obolus bei der Einkaufsgenossenschaft dafür, dass ich einen professionell aufgesetzten Onlineshop habe, nur noch meinen Content reinfließen lassen muss, den Preis reinfließen lassen muss. Und warten muss, dass dann eine Bestellung kommt. Das kann der kleine, weiß nicht: Klamottenladen oder Schuhladen oder sonst etwas, der kann das ja gar nicht, wenn der nicht irgendwo über einen Verbund organisiert ist“ (Interview Händler 17).

Zum Teil haben die Einkaufsverbände einen gemeinsamen Marktauftritt, der, wie in diesem Fall, kaum auf den einzelnen Händler als Onlineshop-Betreiber vor Ort schließen lässt.

Branchenunterschiede: CE / Elektro

Auch wenn solche Einkaufsverbände im Handel sehr verbreitet sind, bestehen große Unterschiede zwischen den Branchen. Besonders augenfällig wird dies im Vergleich der Branchen Mode / Accessoires und Consumer Electronics / Elektro, die 2016 zusammen 16% des gesamten Offlinehandels, aber mit jeweils 25% des Onlinevolumens zusammen etwa die Hälfte des gesamten Onlinehandels ausmachten (HDE 2017, 2018a).

Die beiden im Elektronikfachhandel interviewten Unternehmen sowie ein untersuchtes Bekleidungsfachgeschäft sind Mitglied in Genossenschaften, die sich durch einen gemeinsamen Marktauftritt unter einem Markennamen und in einem einheitlichen Design auszeichnen. Von außen ist hier auf den ersten Blick nicht erkennbar, dass es sich nicht um einen Konzern, sondern um Handels-KMU handelt, die Mitglied einer Genossenschaft mit einer übergreifenden Marketingstrategie sind.

Die drei Fälle zeichnen sich nicht nur durch das nach außen vereinheitlichte Auftreten der Genossenschaftsmitglieder aus. Zugleich sind hier, wenn auch in unterschiedlichem Umfang, die Warenwirtschaftssysteme überregional vernetzt. Im Fall des Bekleidungsfachgeschäfts organisiert der Einkaufsverband über die vernetzten Warenwirtschaftssysteme seiner Mitglieder und den gemeinsamen Onlineshop ein ‚virtuelles Ladenregal‘ (s.o.), welches den Händlern helfen soll, ihre Angebotsbreite zu erhöhen und ihre Reaktionszeiten zu reduzieren.

Branchenunterschiede: Bekleidung

Anders stellt sich die Situation in den anderen Unternehmen aus dem Bereich Bekleidung dar. Im Branchenvergleich bildet das angeführte Bekleidungsfachgeschäft im Sample eine große Ausnahme. Von zehn untersuchten Bekleidungsfachgeschäften ist das Unternehmen (neben dem oben angeführten B2B-Händler mit kleinem Hersteller-Onlineshop) das einzige mit einem Webshop.

Dies verweist auf eine etwas andere Rolle, die Einkaufsverbände und -genossenschaften in diesem Sektor allgemein zu spielen scheinen: hier sind die Einkaufsverbände anscheinend weniger auf ein gemeinsames Marketing und einheitliches Auftreten ausgerichtet. Die Eigenständigkeit und Eigenverantwortung der Händler ist deutlich höher. Auch scheinen die Verbände weitaus weniger Onlineshops anzubieten. Ein Faktor, der hier eine wichtige Rolle spielt, ist, dass die Produktvielfalt im Modebereich ungleich größer und die Sortimente damit heterogener sind und zumindest die befragten Bekleidungsfachgeschäfte in der Regel daher nur einen Bruchteil ihres Sortiments – in der Regel eher zeitlose Standardartikel – über den Einkaufsverband beziehen. Dies konterkariert aber die Möglichkeit, einen umfassenden Onlineshop zentral zu entwickeln.

Das zitierte Bekleidungsfachgeschäft ist hingegen auf ein besonderes Segment des Marktes ausgerichtet, in dem die Sortimente einheitlicher sind und weniger schnell wechseln und eine zentrale Steuerung daher eher möglich scheint.

Digitalisierung in den Handelsprozessen

Das Beispiel Technologieeinsatz am Point of Sale

Alte Technologien am ‚Point of Sale‘, ...



Foto: Klaus-Peter Buss

... neue Technologien am ‚Point of Sale‘

Ein Digitalisierungsthema mit besonderer öffentlicher Aufmerksamkeit ist der Technologieeinsatz im Verkauf. Vielfältige Technologieentwicklungen legen hier für die nächsten Jahre eine drastische Veränderung der Verkaufsprozesse im stationären Handel nahe (siehe etwa Bitkom 2015).

Auch in den befragten Handels-KMU wird die technologische Entwicklung aufmerksam beobachtet. Zwei Unternehmer berichten sogar von eigenen Recherche-Reisen in die USA und nach Großbritannien im Vorfeld eigener Ladenbauinvestitionen. Eine ganze Reihe von Unternehmen setzen neue technologische Lösungen ein oder denken über deren Einsatz nach. Zu nennen sind hier etwa Online-Info-Portale sowie stationäre Infoterminals und QR-Codes an der Ware, die den Zugang zu Informationen erleichtern, Möglichkeiten zur Online-Terminvereinbarung, elektronische Warenausschilderung und Preisetiketten, die Ausstattung des Verkaufspersonals mit Tablets, die Nutzung von mobilen Scannern und Datenerfassungsgeräten oder auch neue Bezahlssysteme.

In den Gesprächen wurde dabei aber auch deutlich, dass die Unternehmen solche Innovationen sehr kritisch auf ihre Kosten und ihren Nutzen für die bestehenden Prozesse hin prüfen. So liegen die Vorteile digitaler Preisschilder sicherlich auf der Hand, die Kosten ihrer Einführung drohen jedoch gerade dort, wo ihr Einsatz sinnvoll wäre – bei umfangreichen Sortimenten – die Händler zu überfordern.

„Intelligente“ Umkleide / „intelligente“ Spiegel

Eine in der Presse in jüngerer Zeit immer wieder Aufmerksamkeit erregende Innovation sind sog. „intelligente“ Umkleidekabinen und Spiegel, die den Kunden die Möglichkeit geben sollen, virtuell im Ladensortiment zu stöbern. In den befragten Bekleidungsfachgeschäften sieht man diese „Innovation“ jedoch eher skeptisch.

„Es gibt mit Sicherheit Befürworter, ich bin aktuell noch keiner. Weil (a) kostet es einfach eine Menge Geld.“ Und (b) ersetze es nicht das Anprobieren: „der Spiegel kann das nie so wiedergeben, wie wenn ich jetzt zum Beispiel ein Sakko anziehe. Ich sehe das nicht als Hilfe, man muss einfach anprobieren. Sie wissen es ja selber als Sakko-Träger: Sakko muss halt passen ... Also es ist einfach eine schöne Spielerei ... Aber einen großen Mehrwert generiert das für mich ehrlich gesagt nicht“ (Händler 10).

Im Zweifelsfall hat hier das Verkaufspersonal nicht nur das bessere Auge dafür, ob ein Kleidungsstück passt, sondern kennt die im Sortiment vorhandenen Alternativen. Der Einsatz der Technologie würde angesichts des breiten Sortiments der Handels-KMU für diese zudem, wie ein weiterer Händler ausführt, einen hohen Aufwand bedeuteten, der eher in Monolabel-Stores großer Unternehmen denkbar ist.

„Für uns als Multihändler wird das, glaube ich, nicht realisierbar sein ... Weil es einfach für uns im Prozess viel zu aufwendig wäre. Dazu müssten wir jedes Teil hier noch einmal mit einem RFID- Chip ausstatten. Das kann nur funktionieren, wenn der direkt aus der Fabrik mitkommt ... heute gibt es natürlich viele Firmen, die mit sehr wenig Personal arbeiten, wo das sicherlich schön ist, die haben aber ein anderes Geschäftsprinzip. Wir wollen ja diesen persönlichen Kontakt zum Kunden. Also hat das für mich nicht die größte Priorität“ (Interview Händler 08).

Neue Zahlungsarten

Neue Zahlungsarten wie M-Payment sind bei den Unternehmen im stationären Handel kein großes Thema. Aktuell sehen sie keine drängende Kundennachfrage. Zu gegebener Zeit würden entsprechende Lösungen über die Banken und die Einkaufsverbände zur Verfügung gestellt. Als Beispiel wird hier immer wieder auf die weitgehend bruchlose Einführung des kontaktlosen Bezahls hingewiesen.

„Das ist natürlich auch immer ein bisschen Hardware-bedingt. Wir sind da auch an einen Finanzdienstleister gebunden. Solange der nicht auf uns zukommt mit einer entsprechenden Option, brauche ich mir keine großen Gedanken darüber zu machen. Aber, wenn er dann kommt, werde ich sofort Ja sagen“ (Interview Händler 17).

„Na ja, ich wollte ein neues EC-Cash Gerät haben, und dann gab es nur noch welche, die das können. Und dann habe ich gesagt, dann nehme ich das. Für mich war aber nicht wichtig, dass ich da möglichst viele Karten-Akzeptanzen habe oder dieses draufhalten. Sondern für mich war wichtig, große beleuchtete Tasten mit viel Platz. Und ich muss dann einen harten Druckpunkt haben, und der Ton beim Drücken muss hörbar sein. Weil sonst haust du da deine Geheimzahl in echt rein und der Verkäufer sieht sie auf dem Display, wenn du nicht richtig gedrückt hast. Er muss immer piepen“ (Interview Händler 24).

Demgegenüber scheint es im Onlinehandel wichtiger, den Kunden möglichst viele Optionen zu bieten:

„Das ist so eine ständige Anpassung, sage ich mal. Das ist jetzt nicht so-, das hört sich jetzt so an wie ‚So, jetzt müssen wir auch mal reagieren‘. Sondern das ist eher so ein Entwicklungsprozess. Wenn neue Wünsche und Anforderungen entstehen, dann adaptieren wir sehr schnell. Stichwort Zahlungsarten: PayPal, Paydirekt, Giropay – nur mal so als die elektronischen Möglichkeiten. Kreditkarten-Zahlung, Vorkasse, Rechnung, Lastschrift – das muss man alles parat haben“ (Händler 13).

Selbstbedienungs- / Self Scanning-Kassen (1)

Self-Scanning-Kassen finden sich in zwei Unternehmen, die die SB-Kassen auch als Erfolgsstory sehen.

„Jetzt habe ich vorne vier Selfscanningkassen. Würde die nie wieder hergeben wollen: ungefähr 20 Prozent des Umsatzes wird über die Selfscanningkassen gescannt. Und es gibt keine Altersbeschränkung. Ganz witzig ist, viele Ältere nehmen gerne die Selfscanningkassen ... weil sie kommen mit dem Tempo der Kassierer nicht mit ... Die fühlen sich einfach nur gehetzt und vollkommen überfordert. Und an der Selfscanningkasse schieben sie ihren Einkaufswagen hin und können jedes Teil alleine rüber ziehen und haben halt ihr eigenes Tempo“ (Interview Händler 29).

„Wird sehr gerne und sehr häufig von Kunden angenommen, die relativ überschaubaren Einkaufswagen haben. Also ich weiß jetzt nicht, zehn, 15 Teile“ (Interview Händler 28).

Zugleich wissen die Unternehmen aber auch von Wettbewerbern zu berichten, die ihre SB-Kassen wieder abgebaut haben:

„Das kommt halt, wenn die Selfscanning machen und das wird für die Kunden komplizierter, als wenn sie sich an die Kasse anstellen. Dann macht das natürlich auch keiner. Aber das hat was mit dem Service zu tun, dann dürfen Sie natürlich auch nicht die Selfscanningkassen haben und damit Personal sparen wollen. Ich spare damit ja kein Personal“ (Interview Händler 29).

Auch wenn die Kunden an den Kassen den Kassiervorgang übernehmen, brauche es immer, so berichten beide Unternehmen, Personal zur Beaufsichtigung und zur Hilfe im Umgang mit den Geräten.

Selbstbedienungs- / Self Scanning-Kassen (2)

Der Einführung der Self-Scanning-Kassen geht allerdings ein Technologieentwicklungsprozess vorweg, den das einzelne Unternehmen sich kaum leisten könnte.

Im Fall des zu einem Konzern gehörenden Verbrauchermarktes wird diese Entwicklungsleistung von der Konzernmutter erbracht, die neue Technologien vor ihrem ‚Roll out‘ in ausgewählten Märkten testet und zur Einsatzreife bringt und deren Einführungen etwa durch entsprechende Schulungen begleitet. Im Fall des Handels-KMU erbringt diese Leistungen der Einkaufsverband, in dem das Unternehmen Mitglied ist. Auch hier gibt es „Testmärkte, wo sie das halt immer wieder probieren, machen, tun“ (Interview Händler 29) und in denen neue Technologien zur Einsatzreife gebracht werden.

„Also ich habe halt in Amerika, in England gesehen, wenn Sie nach London fahren, dass es in den meisten innerstädtischen Geschäften im Lebensmittelbereich zehn Kassen gibt. Davon sind halt acht Self-Scanning-Kassen und nur noch zwei normale Kassen. Also war mein Anspruch damals zu sagen, vor vier Jahren, ich brauche Self-Scanning-Kassen. Gucken die mich an und sagten: ‚Da musst Du zu IKEA gehen.‘ Ich sage schön, das bringt mir nichts. Ich sage, ihr müsst das in die Self-Scanning-Kassen, also unsere Sachen, die ich brauche, also von der normalen Kasse, die müsst ihr auf die Self-Scanning-Kasse projizieren können. Also haben die sich dran gemacht, vor vier Jahren, und haben angefangen Self-Scanning zu entwickeln“ (Interview Händler 29).

Elektronische Preisauszeichnung

In ähnlicher Weise entwickeln und testen verschiedene Einkaufsgenossenschaften und –verbände derzeit beispielsweise auch elektronische Preisschilder oder RFID-Technologien, damit diese mit der bestehenden technologischen Ausstattung der Mitgliedsunternehmen zusammenspielen.

„Der Vorteil ist natürlich dadurch, wenn die Einkaufsgenossenschaft etwas anbietet oder empfiehlt, dann weiß ich, dass das Ganze auch vernünftig zum Beispiel mit der Warenwirtschaft funktioniert. Ich muss mich nicht selber darum kümmern, dass ich da jetzt irgendeinen elektronisches Preisauszeichnungsdisplay einkaufe, und dann womöglich noch selber eine Schnittstelle dafür programmieren lassen muss ... die Einkaufsgenossenschaft hat den Vorteil, es gibt drei Märkte, die von der Zentrale geführt werden. Und die sind natürlich ideal als Versuchsplattform für bestimmte Konzepte, für bestimmte Technologien ... Das sind richtige stationäre Geschäfte, wo solche Sachen zuerst ausprobiert werden. Und wenn sich das dann als gut und praktikabel herausgestellt hat, dann wird so etwas präsentiert“ (Interview Händler 17).

In diesem Fall unterstützt die Einkaufsgenossenschaft ihre Mitglieder bei größeren Investitionen wie der Einführung einer elektronischen Preisauszeichnung auch finanziell, „damit der Händler nicht ganz alleine damit dasteht“. Für Händler 17 bleibt es trotzdem „ein wahnsinniger Invest“, den er v.a. deshalb tätigen will, weil sich dann die Preisauszeichnung zentral kontrollieren lasse und es so einfacher möglich sei, flexibel und schnell auf den Preiswettbewerb aus dem Internet zu reagieren.

„Das ist dann ja gekoppelt mit unserer Warenwirtschaft und dann werden die Preise aus unserer Warenwirtschaft werden an die Ware heran gespielt. Also insofern ist das eine tolle Sache. Ich finde das wirklich klasse und sinnvoll“ (Interview Händler 17).

Tablets und Infomodule (1)

Relativ verbreitet ist die Nutzung von Tablets und iPads in den Unternehmen, wobei die interviewten Geschäftsführer nicht immer unbedingt auch vom Nutzen überzeugt sind. Grundsätzlich werden Tablets und Smartphones zum Teil als eher störend in der Kundenkommunikation angesehen:

„Also, ich möchte nicht, dass hier mein Mitarbeiter ein Tablet oder ein Smartphone hat. Weil, das lenkt ganz klar ab ... Fummelt die da nur an ihren Smartphones rum, bis die das raus hatten und die Jacke von meiner Frau auch da war. In der Zeit wäre bei uns schon einer zehn Mal im Lager gewesen. Also, muss man dann ja auch können“ (Interview Händler 9).

„Ich habe relativ schnell klar gemacht, also wer zum Beispiel mit dem Handy im Laden rumläuft, der kriegt das dreimal gesagt. Beim vierten Mal räumen wir gemeinsam den Spind aus. Ist passiert. Gnadenlos. Weil ich sage, das funktioniert nicht. Der Fokus auf den Kunden ...“ (Interview Händler 24).

Zum Teil dienen die Geräte auch weniger, wie dies oftmals nahegelegt wird, der Unterstützung in der Kundenkommunikation, sondern vor allem der Prozessrationalisierung. So ersetzt das Tablet in einem Fall papierne Preislisten, die oftmals verräumt wurden. In einem anderen Fall dient es v. a. der Lieferantenkommunikation:

„Aber, wir werden dann irgendwann jetzt umstellen und so ein Tablet im Verkauf haben, sodass meine Leute auch selbstständig aus dem Verkauf mit den Lieferanten kommunizieren können. Um zu fragen: ‚Ist das noch da?‘. Das machen wir jetzt oft telefonisch. Aber es gibt viele Lieferanten, die das nicht mehr lange wollen. Die wollen das nur noch per E-Mail“ (Händler 9).

Tablets und Infomodule (2)

In ähnlicher Weise setz(t)en zwei Unternehmen Infomodule ein, an denen die Kunden im Laden Produktinformationen abrufen oder direkt im Onlineshop bestellen können.

„Hatten wir mal. Ist irgendwie immer ignoriert wurden. Und steht immer falsch. Der Kunde hat eine Frage zu dem Produkt, wo er gerade davor steht. Und der Touchscreen steht irgendwo anders im Laden. Da geht keiner hin. Meistens war es so, dass unsere Verkäufer es benutzt haben. Dann, haben wir gesagt, können wir auch ein Tablet nehmen“ (Interview Händler 13).

„... da testen wir das gerade. Unseren Onlineshop im Laden. Wo der Kunde über einen Touchscreen schauen kann, was da ist. Da ist richtig so ein großer Touchscreen aufgebaut, wo der Kunde direkt herangehen kann und schauen. Wir nennen es die sogenannte, verlängerte Ladentheke. Das testen wir gerade“ (Interview Händlerin 20).

Wie im Fall der Self-Scanning-Kassen gibt es auch für den Tablet-Einsatz teilweise Vorarbeiten seitens eines Einkaufsverbandes.

„Wir können auf diesen Tablets das gesamte Angebot unserer Hersteller digital zeigen ... Das ist eine Initiative des Einkaufsverbandes, dass also die Industrie ihre Daten aufbereitet, dem Verband, einer Agentur eine Schnittstelle zur Verfügung stellt, die dann unsere Tablets damit über Dropbox füllt. ... Dieses Tablet ist Teil des Future Stores (des Einkaufsverbandes) ... Wir waren ein Pilotprojekt vom Einkaufsverband dafür“ (Interview Händlerin 11).

Wieviel Digitalisierung erwarten die Kunden?

Die Interviews zeigen, dass die Kundenerwartungen einer Anpassung an den technologischen Fortschritt stark vom einzelnen Unternehmen und von der Branche abhängen, in der es tätig ist. Auf der eine Seite wird in einigen Fällen befürchtet, dass Kunden auf zu viel Technologieeinsatz misstrauisch reagierten:

„Und meine Bedenken sind halt die, dass die Leute irgendwann sagen: ‚Oh. Guck mal, elektronische Preisschilder. Das ist wie Amazon. Da gehst du hin und liest am Preisschild noch 79 Cent und an der Kasse kostet es wohl 99 Cent“ (Händler 29).

„Ich möchte keine Kundendaten speichern. Ich frage die Leute nach einem Namen. Ob sie mir den richtigen sagen, ist mir sogar total egal. Neulich habe ich festgestellt, dass eine Frau, die ich seit fünf Jahren unter dem Namen Anna kenne, gar nicht so heißt. Und sie sich den ausgedacht hat, als sie zum ersten Mal bei uns war. Also das fand ich ganz witzig“ (Händlerin 23).

Auf der anderen Seite sehen sich aber beispielsweise die beiden Elektronikmärkte durchaus auch seitens ihrer Kunden unter Erwartungs- oder besser Imagedruck:

„Also ich glaube schon, dass wir in vielen Bereichen auch Innovationsträger sind ... Um Kompetenz zu zeigen. Und, ja, auch bargeldloses Bezahlen über das Handy oder so wird da mit Sicherheit eine ähnliche Schlüsselrolle übernehmen“ (Interview Händler 17).

„Es wird erwartet. Ganz klar. Es ist eine Imagefrage. Wir verkaufen da unten High Tech. Und wir können natürlich nicht darauf bestehen, dann bei der Zahlungsabwicklung, dass uns noch das Bargeld vorgeblättert wird“ (Interview Händler 16).

Technisierung im Verkauf? Nur wenn sinnvoll ...

Eine technologische „Revolution am Point of Sale“ findet in den untersuchten Handels-KMU nicht statt. Stattdessen nutzen die Unternehmen zwar durchaus neue Technologien, dies aber wohldosiert. Dabei zeigen die Interviews, dass die Unternehmen durchaus nicht technologiefeindlich sind. Wichtig ist: Sie ordnen den Technologieeinsatz ihren hergebrachten Geschäftsmodellen unter.

Und in deren Zentrum steht zum einen der durch die direkte Kommunikation mit den Kunden geprägte Verkaufsprozess. Diesen darf der Technologieeinsatz weder stören, noch darf die eingesetzte Technologie das Verkaufspersonal vom Kunden ablenken.

Zum anderen nutzen die Unternehmen die Möglichkeiten neuer Technologien, um ihre Prozesse zu optimieren (etwa Tablets in der Lieferantenkommunikation oder zur Aufnahme von Kundenbestellungen am Produktstandort und nicht am Kassen-PC).

Schließlich fällt auf, dass dem Einsatz solcher Technologien (vom speziell eingerichteten Tablet über das Touchscreenmodul bis zur Self-Scanning-Kasse und digitalen Preisschildern) immer auch ein Technologieentwicklungsaufwand vorweggeht, der in den befragten Unternehmen – wie bereits bei den Onlineshops – vielfach durch Einkaufsverbände geleistet wird.

Digitalisierung in den Handelsprozessen

Das Beispiel Online-Marketing

Online-Marketing: Homepage

Mit einer Ausnahme verfügen alle Unternehmen über eine Homepage. Diese gilt unter den befragten Unternehmen als Standard: Eine Homepage sei „die Visitenkarte im Netz“, auf der sich zumindest die wesentlichen Kontaktdaten und die Öffnungszeiten finden.

„So, wie die E-Mail-Adresse. Die muss man halt heute haben“ (Händler 09).

Entsprechend investieren die Unternehmen zum Teil auch in die Gestaltung der Homepage, die als ‚Aushängeschild‘ im Netz nicht „08/15“ aussehen soll. Zumeist werden die Grundinformationen hier beispielsweise ergänzt um Fotos von Mitarbeitern und Laden, Informationen zum Sortiment und zu Service-Angeboten sowie um darüberhinausgehende Informationen zu Produzenten, Kochrezepte oder Reiseberichte, die vor allem darauf zielen, das Image des Ladens zu stützen.

In Einzelfällen gibt es Überlegungen, sich mit der Homepage künftig eventuell einem Onlineshop anzunähern und die Möglichkeit zu bieten, virtuell aus dem Sortiment „unterschiedliche Outfits zusammenzubauen“ und die Produktverfügbarkeit zu prüfen.

„So weit sind wir aber noch nicht. Das ist aber sicherlich ein Thema in ein, zwei Jahren“ (Händler 08).

Webauftritt ohne PR-Strategie? (1)

In einem Fall ‚verschwand‘ die Homepage hingegen vor fünf Jahren aufgrund eines technischen Fehlers des Providers aus dem Netz und wurde seitdem auch nicht erneuert. Interessant ist hier vor allem die Argumentation des Händlers:

„Es hat uns jetzt nicht mehr Kunden in den Laden gespült, es hat uns aber auch nicht Kunden gekostet ... Warum soll ich denn eine Seite im Netz haben, die statisch ist, also im Prinzip nichts anderes macht als auch die Google-Seiten? Also Adresse, Öffnungszeiten, Telefonnummer. Das heißt, der Google-Eintrag, der tut es voll und ganz“ (Händler 24).

Der Händler lehnt eine Homepage nicht grundsätzlich ab, er hat halt keine. Sein – in dieser Form auch bewusst provokant formulierter – Vergleich verdeutlicht aber, wie wenig in den anderen Fällen Selbstverständlichkeiten wie eine Homepage auf ihren Nutzen hin hinterfragt werden. Die Einschätzung des Händlers, wichtiger als eine eigene Homepage sei eigentlich der Eintrag bei Google My Business, wird auch in einem anderen Interview bestätigt:

„Eigentlich ist Google My Business viel wichtiger. Wenn ich ein Produkt suche, gebe ich das bei Google ein. Und dann bekomme ich gleich die Läden vorgeschlagen. Mit Karte und Öffnungszeiten. Und manche Kunden stellen dann auch noch Fotos bei Google Maps rein: ‚Oh, ich war heute bei XXX, und habe ein schönes Foto gemacht!‘ Oder, das ist uns auch schon passiert, dass die Öffnungszeiten nicht stimmten. Und dann hat das ein Kunde korrigiert. Also eigentlich ist das viel wichtiger“ (Angestellte Unternehmen 13)

Webauftritt ohne PR-Strategie? (2)

Als ein Befund lässt sich an dieser Stelle sicherlich festhalten, dass in den befragten Unternehmen hinter der Webpräsenz nur selten auch eine PR-Strategie steht.

Deutlich wird dies am angesprochenen Google-My-Business-Eintrag, der von Google teils ungefragt erstellt wird: Nur etwa die Hälfte der befragten Unternehmen weiß überhaupt von diesem Brancheneintrag bei Google und der Möglichkeit, so Grundinformationen im Netz zur Verfügung zu stellen.

Teils pflegen sogar Kunden die dort eingestellten Daten und ergänzen diese um Fotos oder Kommentare.

The image shows a Google search interface for the term 'sofi'. The search results on the left include links to the SOFI Göttingen website, an institute page, employee information, a Wikipedia entry, and a 'Great Rates' advertisement. On the right, a Google My Business listing for 'Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen' is displayed, featuring a map, address, contact information, and a 5.0 star rating. A large green arrow points from the text on the left towards the Google My Business listing, highlighting the lack of awareness or management of this online presence.

Webauftritt ohne PR-Strategie? (3)

Ein Teil der Unternehmen nimmt auch weitergehende Google-Dienstleistungen wie 360°-Street-View-Bilder vom Laden in Anspruch, ohne dass dies jedoch notwendig auch in eine umfassendere Strategie oder Auswertung eingebettet ist.

„Ja, doch Google Street View, da sind wir auch. Das haben wir auch gemacht ... Die waren einmal hier, dann habe ich da investiert. Da haben die uns fotografiert, so eine Rundumsicht. Das ist dieses Google Street View ... Die Leute, die das suchen, die finden das. Braucht man nicht. Frage: Bekommen Sie Rückmeldungen, wie das genutzt wird? Nein ... Da könnte ich mich noch einmal mit auseinandersetzen. Mit dem Thema als solches. Das stimmt“ (Händler 09).

Auch um eine Suchmaschinenoptimierung des Webauftritts (SEO) oder Suchmaschinenwerbung (SEA) kümmern sich nur wenige. Ein Teil beschäftigt für solche Fragen allerdings auch eine Werbeagentur.

Online-Marketing: Social Media

Ähnlich hohe Bedeutung wie einer Homepage messen die meisten Unternehmen der Nutzung von Social Media zu. Hier sticht insbesondere Facebook hervor, das 26 Unternehmen nutzen. Daneben nutzen sechs Unternehmen Instagram, zwei Unternehmen Pinterest, zwei Unternehmen einen eigenen YouTube-Kanal. Drei Unternehmen betreiben eigene Blogs und Infoportale. Über ein Drittel versendet mehr oder minder regelmäßig einen Newsletter.

Facebook ist das soziale Medium, in dem sich die mehrheitliche Zielgruppe der Unternehmen (35+) am ehesten wiederfindet. Es spielt in den Werbestrategien entsprechend eine sehr zentrale Rolle. Vielfach verzichten die Unternehmen inzwischen auf Printwerbung („mit der Gießkanne“) bzw. schränken diese ein und nutzen die Möglichkeiten von Facebook zur zielgruppengenauen Ausrichtung ihrer Werbung.

„Vorher haben wir jede Woche eigentlich eine Werbung gemacht. Jetzt investieren wir auch viel Geld in Viral Marketing und Facebook-Marketing. Wobei Facebook Marketing relativ günstig ist. Das muss ich dann natürlich einsparen ... Ich muss ganz genau gucken, wo ich jetzt meine Printwerbung streue ... Wir lassen auch mal eine Werbung ausfallen. Da sind wir momentan noch so ein bisschen in der Findungsphase, wann macht es Sinn eine Werbung ausfallen zu lassen oder die Auflage oder die Seiten zu reduzieren ... Weil man merkt ganz deutlich, dass die Produkte, die man im Print Bereich bewirbt, nicht mehr den Charakter haben wie vor Jahren ... die Produkte austauschbarer geworden ... Das sind Angebote, die jeder andere Händler auch hat. Das reißt keinen mehr wirklich vom Hocker ... Eine Imagewerbung ist da manchmal schon sinnvoller, als eine reine Produktwerbung“ (Interview Händler 17).

Facebook-Auftritt

Auffällig ist die Gestaltung der Facebook-Auftritte, die mit der Betonung des Einkaufserlebnisses und des Geschäftes als sozialer Ort korrespondiert und vor allem auf die persönliche Bindung zum Kunden zielt. Facebook-Posts dürften daher, so eine in den Interviews wiederholt geäußerte Einschätzung, nicht zu professionell wirken, sondern müssten vor allem Wiedererkennungswert haben:

„Was hat mehr Reichweite? Wenn ich poste ‚Wir haben reduziert‘? Oder wenn ich poste: ‚Hallo. Das ist unsere Kollegin so und so und die hat heute mal ein Outfit an von dem und dem. Sieht sie nicht cool aus?‘ ... Ob wir 20 Prozent geben, interessiert null. Setzen wir ein Foto von der Kollegin rein oder von einer Veranstaltung, die wir machen, geht es nach oben ... Weil, den Preis kann der überall haben ... Wenn es nach dem Preis geht, alles ist so weit digitalisiert, der findet es günstiger“ (Interview Händler 5).

„Möglichst natürlich. Also, erfahrungsgemäß kommen die Bilder, die die Marketingleute zum Teil nicht als schön empfinden, am besten an. Wenn Lieschen Müller das anhat, ist das besser, als wenn das ein Model anhat auf Facebook ... Wir, also, die Mädels machen die Bilder selbst. Und dann geht das an eine Agentur, die das dann textlich fertig machen. Und die dann auch die einzelnen Einstellungen machen, wer soll damit erreicht werden. Darum geht es eigentlich“ (Interview Händler 8).

„Das ist zum Beispiel unser Mittwochsangebot. Da haben wir eine Mitarbeiterin, der haben wir einen besonderen Namen gegeben. Wichtig ist, dass es nicht dieser klassische, normale, nüchterne, sterile Werbeauftritt ist. Sondern, dass da ein lokaler Aspekt dabei ist. Das ist auch eine der bekanntesten Mitarbeiterinnen. Und da wird einfach ein besonderes Produkt rausgestellt. Oder eine Aktion bei uns in der Showküche ... das muss halt nicht professionell sein. Das ist der Wiedererkennungswert“ (Interview Händler 17).

Online-Marketing: Umsetzung

Zwei Drittel der Unternehmen organisieren ihre Homepage selber. Der Rest nutzt entweder eine vorentwickelte Homepage, die in zwei Fällen von Zwischenhändlern (zusammen mit dem Onlineshop), in vier Fällen vom Einkaufsverband bezogen wird. In sechs Fällen (1 Konzernfiliale, 2x Franchise, 3x Einkaufsverband) sind die Unternehmen unter einem gemeinsamen Markennamen auf einer zentralen Homepage vertreten, auf der sich die wichtigsten Informationen zum Händler vor Ort finden.

Auch bei den Facebook-Aktivitäten spielen zentrale Akteure wie Einkaufsverbände keine große Rolle, der Web-Auftritt des Unternehmens wird eher nicht aus der Hand gegeben.

„Macht der Einkaufsverband schon. Aber das mit eher weit unterdurchschnittlichem Erfolg. Weil da die Ansprüche der 300 verschiedenen Gesellschafter auch komplett unterschiedlich sind ... Und auch jeder Gesellschafter eigentlich einen anderen Schwerpunkt hat. Die einen haben nur braune Ware, die anderen haben nur weiße Ware. Wenn da jetzt eine zentralseitige Facebook-Aktion mit irgendeinem Fernseher läuft, und der hat aber nur weiße Ware, dann hat der überhaupt nichts davon“ (Interview Händler 17).

Der Professionalisierungsgrad des Facebook-Marketing scheint sehr unterschiedlich zu sein: während ein Teil in der Umsetzung auf externe Kompetenzträger wie Werbeagenturen zurückgreift, nutzen andere – teils unter Verweis auf deren private Facebook-Erfahrungen – die Hilfe von Kindern und Verwandten, die nur zum Teil auch über einschlägige Qualifikationen verfügen.

Online-Marketing: Chef-Sache

Auffällig bei all dem ist: auch Online-Marketing ist „Chef-Sache“. Dies gilt in doppelter Weise: Zum einen geht es um die Kontrolle der Werbeausgaben.

„Ja. Letztendlich und das darf man auch nicht vergessen, es ja auch immer um Geld geht, nicht? Natürlich kann man in gewisser Weise Kompetenz und auch Geld abgeben. Aber bei aller Liebe, wenn es darum geht: Wieviel Geld baller ich denn jetzt mal für eine Werbung raus? Und das kann schon ganz schnell um ganz viel Geld gehen. Dann ist das eine Chefsache. Dann muss der Chef das entscheiden. Das geht über die Kompetenz auch eines normalen Teamleiters geht das hinaus“ (Interview Händler 17).

Zum anderen fällt aber auf, dass auch die inhaltliche Gestaltung oftmals bei den Inhabern und Geschäftsführern liegt. Da es um die Außendarstellung des Unternehmens geht – die Homepage als Visitenkarte, Facebook als Imageträger – werden marketingbezogene Digitalisierungsaktivitäten nicht aus der Hand gegeben. Hierbei spielt sicherlich auch eine Rolle, dass sich das Online-Marketing in manchem Unternehmen zugleich auch zum „Chef-Hobby“ entwickelt hat.

Auch dort, wo Mitarbeiter („die Mädels“) bei der Content-Erstellung mitwirken oder diese übernehmen, bleibt die abschließende Kontrolle beim Inhaber bzw. Geschäftsführer.

Digitalisierung in den Handelsprozessen

Wandel in Backoffice und Lager

Wandel in den Backoffice-Prozessen

Das Backoffice ist wahrscheinlich der Bereich, in dem sich in den befragten Unternehmen der Technologieeinsatz am unspektakulärsten entwickelt und die Digitalisierung zugleich am umfangreichsten Einzug hält. Warenwirtschaftssysteme sind längst Standard, die Kommunikation mit Lieferanten erfolgt immer stärker per Email und über Internet, Backoffice-Aufgaben sind vielfach ausgelagert, sodass auch hier die elektronische Kommunikation und digitale Vernetzung zunehmen.

„Das hat sich in jedem Bereich verändert. Das hat sich in der Buchhaltung verändert, da viele Sache online gebucht werden über direkte Datenschnittstellen. Die DATEV mit dem Steuerberater. Da hat sich das Banking verändert. Das Onlinebanking ist Tagesgeschäft geworden. Der E-Mailverkehr hat den Schriftverkehr ersetzt. Die Geschäftsbriefe sind auf E-Mailbasis auch eingeschrumpft. Rechnungen gehen elektronisch raus. Warenlieferungen werden elektronisch gebucht. Das heißt, wir kriegen also nur noch die Information in das System, dass die Ware da ist. Wir buchen keine Lieferscheine mehr manuell. Wir buchen nur noch elektronisch. Bestellwesen hat sich wesentlich verändert. Weil die Bestellungen automatisch durch Abverkaufszahlen über Nacht generiert werden ... Das heißt, die Ware, die heute verkauft wird, ist dann übermorgen wieder da. Damit hat sich auch die Lagerhaltung verändert und es hat in allen Bereichen Veränderung gegeben. Selbst der Stromzähler ist digital geworden“ (Interview Händler 19).

Aktuell ist in einigen Unternehmen die Umstellung auf ein papierloses Büro und elektronische Archivierung in der Diskussion. Deutlich wurde aber auch, dass hierzu vielfach Informationsbedarf besteht. Cloudlösungen werden vielfach eher skeptisch, aber auch als bislang kaum notwendig gesehen.

Wandel in den Lagerprozessen

In der Lagerorganisation stellt sich Digitalisierung hingegen nur in Einzelfällen als Anforderung. Zumeist ist der Laden das Lager und zusätzliche Lagerflächen sind überschaubar.

Zudem bevorzugen manche Händler die direkte Kontrolle:

„Ich muss sehen, was da ist und ob ich das wieder haben will“ (Händler 9).

Aber auch bei den großen Unternehmen lässt sich die Lagerhaltung teils nur begrenzt digitalisieren, weil beispielsweise Warenstandorte im Laden öfter wechseln (Unternehmen 28). Die Ausnahme bilden hier zwei Großhandelsunternehmen, von denen eines sogar ein automatisiertes Hochregallager betreibt.

Digitalisierung in den Handelsprozessen

Das Beispiel Warenwirtschaftssysteme

Das Beispiel Warenwirtschaftssysteme (WWS)

Fortschritte in der Informationstechnologie haben den Handel bereits in den letzten Jahrzehnten stark geprägt. Eine wichtige Grundlage in der Verbindung von Beschaffung, Lagerung und Absatz und damit für die Einführung vieler neuer digitaler Technologien sind Warenwirtschaftssysteme (WWS), die sich seit den 1990er Jahren zu umfassenden Instrumenten der Handelsadministration entwickelt haben und ohne die viele Formen der Digitalisierung undenkbar wären.

„Die Warenwirtschaft bietet im Prinzip die Basis für die gesamte Digitalisierung des Unternehmens“ (Händler 17).

„Das größte digitale Medium, das wir hier im Laden haben, ist das Warenwirtschaftssystem“ (Händlerin 11).

Heute gibt es ein großes Angebot unterschiedlicher, teilweise an einzelne Branchen angepasster WWS, aus dem die Unternehmen auswählen.

Warenwirtschaftssysteme im Sample: Standard

Im Sample arbeiten mit einer Ausnahme alle Unternehmen mit einem WWS.

Ein Unternehmen verfügt über kein WWS und arbeitet stattdessen ganz traditionell mit einer Kartei. Die Buchhandlung bestellt zwar per Internet beim Zwischenhandel und ist auch an einen Onlineshop angebunden. Allerdings verfügt das Geschäft über einen differenzierten Warenbestand, der für die Einführung eines WWS komplett nacherfasst werden müsste. Durch das kleinteilige und breite, sich beständig verändernde Buchsortiment fallen zudem viele Vorteile der Erfassung des Warenumschlags (etwa im Einkauf) weg, während Bestellungen aus dem Onlineshop i.d.R. an den Zwischenhandel weitergereicht werden müssen. Letztendlich stehen, so das Unternehmen, Aufwand und Nutzen einer WWS-Einführung in keinem ausgewogenen Verhältnis. Allerdings steigt für Unternehmen wie dieses in jüngerer Zeit durch die Finanzbehörden der Druck zur Einführung elektronischer Kassensysteme und damit eines WWS.

Umgekehrt berichten gleich mehrere KMU aber auch, dass ihr WWS ‚überdimensioniert‘ sei und sie für Funktionen zahlen würden, die sie nicht nutzten und eigentlich auch nicht bräuchten.

Nutzung der WWS

Die WWS werden in den Unternehmen teils unterschiedlich, vor allem aber in unterschiedlichem Umfang genutzt. Während eine Kassenschnittstelle der Normalfall scheint, werden die WWS beispielsweise in unterschiedlicher Weise für Onlineshops (über eine Schnittstelle oder als Teil des WWS), für die Finanzplanung und Buchhaltung (die teils aber auch ausgelagert ist) oder für die Verwaltung von Filialen genutzt.

Große Unterschiede bestehen insbesondere in Bezug auf die Datenauswertung. Zwei Unternehmen berichten beispielsweise, dass sie auch ihre Personaleinsatzplanung entlang der Verkaufshistorie vornehmen (siehe unten), bilden damit im Sample aber eine große Ausnahme.

Viele Analysen (etwa zu Trends im Kaufverhalten oder zu Produkttrends) sind allerdings angesichts der häufig geringen Größe und der Spezialisierung der Unternehmen wenig aussagekräftig und können nicht die Markt- und Kundenkenntnis des Händlers (und der Vertreter) ersetzen. Für übergreifende Trendanalysen sind die Händler hier auf einen Abgleich mit anderen angewiesen.

Mobile Datenerfassung

Die Beispiele für digitale Technologien, die unmittelbar an die Datenbestände der Warenwirtschaft angebunden sind, sind vielfältig und reichen von der elektronischen Preisauszeichnung bis hin zu Onlineshops. In zwei Fällen arbeiten die Unternehmen mit mobilen Datenerfassungsgeräten (MDE, PDA), die ihnen einen Zugriff auf das WWS ‚auf der Fläche‘ ermöglichen. Als Lebensmittelhändler müssen beide mit einem umfangreichen Sortiment und besonderen Anforderungen wie Haltbarkeitsdaten umgehen.

„Wir haben ein MDE-Gerät. Da sind alle Artikel hinterlegt ... Wenn ich jetzt vor dem Regal stehe und gebe ein: Kühne Weinessig. Dann zeigt er mir an, wie viel ich in den letzten drei Wochen jeweils pro Woche verkauft habe. Und dann kann ich halt sehen, in das Regal würden jetzt wieder sechs Flaschen hineinpassen ... Dann sehe ich, ich habe letzte Woche zwei verbraucht, davor die Woche zwei verbraucht, davor zwei verbraucht. Brauche ich also noch nicht bestellen, weil mehr als zwei pro Woche verkaufen wir sowieso nicht. Das ist dann halt wieder alles relativ einfach. Bei Streckenlieferanten nehme ich mein MDE-Gerät, gehe ans Regal, piepse die Sachen ab, die ich brauche, gehe an den PC. Der schmeißt mir die Bestellung raus. Und die faxe ich dann zur Firma hin“
(Interview Händler 29).

MDE-Geräte setzt das zitierte Unternehmen bereits seit Jahren ein, die aktuelle, vom Einkaufsverband entwickelte Version erst seit kurzem.

Im zweiten Fall, einem großen Verbrauchermarkt, dient der PDA auch dazu, die Warenentnahme aus dem stationären Geschäft für den konzerneigenen Onlineshop zu steuern.

Einkaufsverbände, Franchisegeber und WWS

In vielen Einkaufsverbänden wird eine Vernetzung der WWS der Mitgliedsunternehmen angestrebt, die entweder über definierte Schnittstellen oder über die Entwicklung eines verbandseigenen WWS erfolgt. Diese Vernetzung der WWS dient nicht nur der Steuerung eines gemeinsamen Onlinehandels und der Organisation ‚virtueller Lager‘, sondern ermöglicht vor allem auch eine überregionale Auswertung der Warenflüsse und eine entsprechende Beschaffungs- und Marketingplanung sowohl für den Verband als auch für das einzelne Unternehmen.

Vor diesem Hintergrund findet in den Einkaufsverbänden zum Teil eine Entwicklung und Vereinheitlichung der WWS statt, die wahrscheinlich am weitesten in den Verbänden fortgeschritten ist, die einen einheitlichen Markenauftritt haben und nach außen konzernähnlich funktionieren.

Ähnliches gilt auch für die befragten Franchiseunternehmen. Hier stellen die Franchisegeber das WWS und haben darüber Zugriff auf alle relevanten Verkaufsdaten, die übergreifend ausgewertet und den Franchisenehmern in aufbereiteter Form zur Verfügung gestellt werden. So erhält Unternehmen 30 beispielsweise regelmäßig Daten zur Entwicklung der Verkaufszahlen in der Großregion oder zur Entwicklung anderer Franchiseunternehmen vergleichbarer Größe. Gleichzeitig stellt der zentrale Zugriff auf das WWS damit aber auch ein wichtiges Kontrollinstrument des Franchisegebers dar.

Digitalisierung in den Handelsprozessen

Das Beispiel Einkauf

Das Beispiel Einkauf

Das Ausmaß der Digitalisierung im Einkauf unterscheidet sich von Unternehmen zu Unternehmen und hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab. Dies beginnt bereits bei den unterschiedlichen Bestellmöglichkeiten, die die einzelnen Hersteller anbieten und die von der direkten Order auf der Messe bis zum B2B-Onlineshop reichen:

„Da sind viele Kleinstlieferanten oder Kleinlieferanten, die eben nicht elektronisch verarbeiten können. Sei es ein Taschenlieferant oder irgendein Geschenkartikler im Papierbereich. Die sind nicht so hoch aufgestellt. Da wird schon auf der Messe geordert. Durch persönliche Auswahl. Aber halt nicht nachbestellt im elektronischen Sinne“ (Händler 19).

„Da sind wir natürlich immer auch von unseren einzelnen Industriepartnern abhängig, inwieweit wir da Digitalisierungsschritte machen können. Es gibt Systeme, wo der Kunde heute schon per SMS informiert wird. Aber es gibt auch Partner, die noch eigentlich in der Steinzeit sind. Das ist so. Das müssen wir zusammen mixen“ (Interview Händler 8).

„Mit der Bestellung, das wird immer mehr, dass man über B2B-Shops bei unseren Lieferanten bestellt ... Für uns ergibt sich der Vorteil, dass die meisten Hersteller auch gleich ihren Lagerbestand in den Shops hinterlegt haben. Das heißt, wir sehen die Verfügbarkeit“ (Interview Händler 7).

„Wobei man auch ganz ehrlicherweise sagen muss, das ist jetzt kein wirklicher strategischer Einkauf, sondern das ist im Prinzip die Bestelltätigkeit. Also wir haben ja unsere drei Lieferanten, mit denen ... verhandeln wir ein-, zweimal im Jahr und dann bestellen wir dort“ (Interview Händler 21, Großhandel).

Vertreter im Buchhandel

Inwieweit Unternehmen ihre Ware selber online einkaufen, hängt vielfach auch stark von der Ware ab. Für Waren, bei denen es im Verkauf auf Haptik oder Beratung ankommt, gilt ähnliches auch im Einkauf. Doch auch hier hält die Digitalisierung sukzessive Einzug. So weisen zwei Buchhandlungen darauf hin, dass für sie nicht Digitalisierung, sondern Besuche der Verlagsvertreter wichtig seien, da diese sie in ihrer Sortimentsgestaltung beraten. Dies ist wichtig, weil das Geschäftsmodell der kleinen Buchläden vor allem auf Vorauswahl und Beratung basiert, während die Buchhandelsketten mit den Verlagen v.a. über Abnahmemengen und Werbebudgets verhandeln.

„Zweimal im Jahr kommen von den wichtigsten Verlagen Vertreter, die ihr Programm in der Tasche haben und mit denen man spricht. Und die sind teilweise so lange unterwegs, dass sie den Buchladen auch so gut kennen, dass sie ungefähr wissen: ‚Hey, da erscheint was für euch, das könnte was für euch sein!‘ ... Deshalb empfangen sie die auch noch ganz gerne. Die haben so ein Gespür dafür: ‚Das ist so ein super Buch, das könnte bei euch gehen.‘ Und dann guckt man natürlich anders drauf, als wenn man so eine Kiste mit Leseexemplaren kriegt und guckt da rein und denkt ... Was sollst du zuerst lesen?“ (Interview Händler 22).

Allerdings, so beide Händler, hätten die Vertreterbesuche abgenommen:

„Die Verlage sind natürlich so ein bisschen dabei, diese Vertretergeschichte outzusourcen oder auch ganz sein zu lassen, indem sie elektrische Vorschauen verschicken. Und einfach diese Vertreterschar versuchen einzusparen. Der Trend geht schon dahin, dass dieser Vertreterberuf ausstirbt“ (Interview Händler 22).

Showrooms im Modehandel

Anders verhält es sich im Modehandel. Hier besuchen die Händler zum Teil Showrooms großer Marken, um sich dort die neue Ware vorführen zu lassen und zu ordern. Mehrere Händler berichten hier von großen Digitalisierungsfortschritten in der jüngsten Zeit, mit denen sich die Hersteller künftig vor allem aufwendige Musterkollektionen sparen – „Sonst haben die jedes Teil zimal produziert. In jeder Farbe. Obwohl ganz klar war, dass die Farbe nie einer kaufen wird“ (Interview Händler 9).

„Es gibt jetzt die ersten Marken, die zum Beispiel keine Musterteile mehr haben, sondern alles auf dem Bildschirm ... Also, bei vielen Dingen muss das eigentlich gehen. Wobei es sicherlich auch Produkte gibt, wo es dann schwieriger wird. Wo Sie auch mal fühlen müssen, ist die Ware die richtige oder nicht. Aber ich sag mal so, bei Hemden kann man das alles auf dem Bildschirm darstellen. Wenn es dann mal so um schwerere Stoffe geht, ja: ‚Ist ein Blazer dann zu dick oder nicht?‘, da würden auch Griffmuster reichen zukünftig. Wenn ich da eine Lasche habe mit der Ware, dann reicht das“ (Händler 8).

Noch einen Schritt weiter geht einer der großen Bekleidungshändler im Sample. Hier werden mit vielen Lieferanten nur noch jährliche Umsatzziele vereinbart und diesen die Sortimentsgestaltung überlassen. Möglich ist dies aber nur auf Grundlage einer umfassenden Datenauswertung über das WWS.

„Wir sind aber auch ein Unternehmen, was sehr viel Einkaufshoheit sowieso schon abgegeben hat ... mit vielen Lieferanten eigentlich nur noch Jahresgespräche führen ... Für mich ist der Mix der Marken wichtig, den muss ich bestimmen. Aber die Inhalte kann ich besser den Marken überlassen, weil die viel mehr wissen, was sie gut verkaufen und was nicht“ (Interview Händler 8).

Automatische Nachlieferung

Gerade für Standardwaren gibt es z.T. zur Sicherung der Vorrätigkeit automatisierte Bestellvorgänge aus dem WWS heraus (*,never out of stock‘*). Im Sample nutzt quer durch die Branchen über ein Drittel der Unternehmen diese Möglichkeit für Teile ihres Sortiments, andere weisen aber auch auf den damit verbundenen Verlust an Steuerungsmöglichkeiten hin.

„Sehr viele haben wir da schon automatisiert. Wo es heute darum geht, dass man gewisse Artikel festlegt, die wir ein ganzes Jahr führen wollen. Und, ich sage mal, wird die Größe bis 50 verkauft, kommt automatisch Neues hinterher ... Die Hersteller kriegen von uns tägliche Salesreports, wo sie sofort sehen, welche Artikel sind verkauft worden ... das Warenwirtschaftssystem erzeugt die Salesreports, die gehen dann an die, werden dann über eine Schnittstelle digital überspielt zu dem Partner ... Die kriegen Artikel, Stückzahl, Farbebene, Größe“ (Interview Händler 8).

„Gut, ja, das EDI*, das hatte ich sogar schon angefangen. Aber das war halt nicht wirklich das, was wir wirklich brauchen ... Nein, das will ich deswegen nicht, weil, ich sage mal, ich habe jetzt ein weißes Hemd von Firma X da eingerichtet und das kommt jede Woche nach. Wenn ich jetzt aber in einer Woche feststelle, dass ich ein weißes Hemd von Firma Y in der gleichen Größe zu viel habe. Das wird dann nicht verkauft ... Heißt, jetzt sage ich: ‚Pass auf, das bestellen wir jetzt mal nicht, bis das Y weg ist‘. Dann wird das verkauft. Und das gebe ich ansonsten aus der Hand. Und deswegen ist es besser, das mache nicht ich, sondern meine Mitarbeiter machen montags eine kurze Kontrolle von den Sachen, die immer da sein müssen ... Dadurch habe ich dann einfach einen besseren Warenfluss. Und es bildet sich nicht so ein Bauch da, den ich dann irgendwann für viel Geld verschenken muss ... Aber das ist natürlich so: Umso größer das Geschäft wird, umso mehr muss ich so EDI machen. Aber bei uns ist das individuell noch sehr gut zu steuern“
(Interview Händler 9)

*EDI = *electronic data interchange*

Organisatorische Einbettung und Einkauf

Nicht zuletzt hängt die Ausprägung der Digitalisierung in Einkauf und Backoffice auch eng mit der organisatorischen Einbettung der Unternehmen zusammen. So sind nur sieben der befragten Unternehmen organisatorisch unabhängig und kaufen ausschließlich direkt bei Herstellern ein.

Mit dem Filial-Verbrauchermarkt und den beiden Franchiseunternehmen sind drei Unternehmen an größere Unternehmen gebunden, die den Einkauf der Unternehmen in wesentlichen Teilen steuern. Hier werden Beschaffungsprozesse zum Teil über die vernetzten Warenwirtschaftssysteme gesteuert.

20 Unternehmen sind Mitglied eines Einkaufsverbandes, wobei das Ausmaß, in dem sie ihre Waren vom Verband beziehen, selbst dort sehr unterschiedlich ist, wo Verbandsunternehmen nach außen konzernmäßig unter einem gemeinsamen Namen auftreten. Ein Bereich, in dem Einkaufsverbände z.T. Digitalisierung vorantreiben, sind Abrechnungsprozesse im Einkauf, die vielfach über den Verband abgewickelt werden. In den meisten Fällen erfolgt der Einkauf hier im Rahmen eines Delkredereverfahrens in einem Dreierverhältnis aus Händler, Hersteller und Einkaufsverband, in dem der Verband für die Händler garantiert, indem er deren Rechnungen zahlt und den Händlern Sammelrechnungen stellt. Mit der Auslagerung von Buchhaltungsvorgängen an den Verbund gewinnt hier auch die elektronische Kommunikation und der elektronische Datenaustausch an Bedeutung und wird von den Verbänden gefördert.

Digitalisierung in den Handelsprozessen

Akteure und Treiber – ein Zwischenfazit

Nur selten eine Digitalisierungsstrategie

Die wenigsten der befragten Unternehmen verfügen über eine ausformulierte Digitalisierungsstrategie. Am ehesten findet sich eine solche zum einen in großen Unternehmen wie Unternehmen 8:

„Ich sage, ich würde es nicht Strategie nennen, aber wir gehen da step by step vor. Im Backoffice-Bereich haben wir sehr viel digitalisiert schon. Also, wir sind auf dem Weg zum papierlosen Büro. Auf der Fläche hier gehen wir jetzt step by step vor. Da sind wir natürlich immer auch von vielen unserer einzelnen Industriepartner abhängig“ (Interview Händler 8).

Auf der anderen Seite und weitaus ausgeprägter findet sich so etwas wie eine Digitalisierungsstrategie in den meisten Großhandelsunternehmen:

„Ja. Gibt es. Also es gibt noch ein paar größere Projekte, die wir so schnell wie möglich realisieren wollen. Das ist beispielsweise die elektronische, also mobile Datenerfassung bei unseren Inventuren. Sowohl Zentrale als auch in den Läden. Also die machen wir noch händisch. Aber die nächste wird dann schon digital erfasst werden. Das wird passieren nächstes Jahr. Und die Telefonanlage, die wollen wir komplett umstellen auf ein Voice-over-IP“ (Interview Händler 13).

„Das wäre glaube ich zu weit gesprochen. Also wir sind da glaube ich immer, irgendwie gefühlt, relativ weit vorne und da passiert viel, was die Kommunikation und Kommunikationskanäle angeht. Aber dass das jetzt sozusagen strategisch total eingetütet ist, würde ich sagen nein“ (Angestellte Händler 27).

Digitalisierung als schleichender Prozess (1)

Warum die wenigsten Unternehmen über eine ausformulierte Digitalisierungsstrategie verfügen und die Digitalisierung eher schleichend verläuft, wird allerdings deutlich, vergegenwärtigt man sich zum einen die prekäre Wettbewerbssituation der Handels-KMU und zum anderen die aufgezeigten technologischen Entwicklungen in Verkauf und Backoffice:

Im Vordergrund der Unternehmensentscheidungen steht ein Geschäftsmodell, das auf einem Verkaufsprozess in direkter Kommunikation mit den Kunden beruht und mit dem die Unternehmen on- und offline gegen andere Vertriebsformen im Einzelhandel konkurrieren.

Dieses Geschäftsmodell ist typisch für kleine und mittlere Handelsunternehmen und Ausdruck ihrer besonderen Kompetenzen etwa in der Beratung. Hier liegen ihre eigentlichen Wettbewerbsstärken.

Entsprechend unterliegt der Einsatz neuer Technologien im Verkaufsprozess einer einfachen Kosten-Nutzen-Abwägung, wobei sich die Nutzenabwägungen insbesondere auf die positiven und negativen Effekte des Technologieeinsatzes auf die bestehenden Prozesse und die Kompetenzprofile der Unternehmen beziehen. Vor diesem Hintergrund findet Digitalisierung in den Verkaufsprozessen der KMU nur als ‚schleichender‘ Prozess statt, um die Stärken des Geschäftsmodell zu erhalten.

Digitalisierung als schleichender Prozess (2)

Etwas anders verhält es sich bei den Backoffice-Prozessen. Hier kommt es für die Unternehmen vor allem auf eine kostengünstige und schnelle Bewältigung der Aufgaben an. Digitalisierung kann im Backoffice helfen, Prozesse zu optimieren und zu rationalisieren. Entsprechend ist das Digitalisierungstempo viel ausgeprägter. Allerdings ist hier weniger Personal und oftmals auch der Inhaber beschäftigt.

„Digitalisierung – das Thema ist vor allem im Back-Office Bereich, was die Warenbeschaffung antrifft oder was die Waren-Administration antrifft und vielleicht irgendwann als Bezahlssystem für mich wichtig. Und mit Sicherheit im Bereich Werbung. Da wird viel, viel einfach digital laufen. *Frage: Bloß das machen Sie jetzt alles selber?* Genau. Und dann halt quasi über die Agentur dann später“ (Interview Händler 10).

Insgesamt bewegen sich die Digitalisierungsentwicklungen in den Handelsprozessen damit aber zumeist im Rahmen eingespielter Prozesse, deren Funktion und Ablauf sich hierdurch nicht grundlegend ändert. Die Umstellung der Telefonanlage auf Voice-over-IP, die Einführung von Tablets für Bestellungen bei Lieferanten oder einer Selbstbedienungskasse mögen zwar Störungen und zeitweilige Umstellungsprobleme verursachen. Sie werfen aber nichts grundlegend über den Haufen. Über größere Probleme im Zusammenhang mit Digitalisierung klagt entsprechend keines der Unternehmen.

Fehlende Strategien im Onlinemarketing

Auffällig wird das Fehlen einer Digitalisierungsstrategie insbesondere dort, wo die Unternehmen zugleich besonders weit mit ihren eingespielten Prozessen brechen: im Marketing. Hier lösen die vielfältigen Möglichkeiten zur Online-Werbung zusehends die klassische Printwerbung ab.

„Grund war eigentlich für mich, dass wir einen zweiten Weg zur Tageszeitung und zu den, ich sage mal, Anzeigenblättern brauchen, einen zusätzlichen Werbeweg. Die Zeitungslandschaft wird sich in den nächsten Jahren massiv verändern, weiterhin verändern. Und wir haben dann erst mal Facebook genommen, weil Facebook in Deutschland auch die meisten Nutzer hat, 35 Millionen Nutzer. Und tendenziell sind auch das etwas ältere, die Nutzer sind älter. Instagram sind die jüngeren, Facebook sind die etwas älteren. Das entspricht mehr unserer Zielgruppe auch. Und wir, ich wollte auch nicht zwei Baustellen aufmachen“ (Interview Händler 8).

Im Online-Marketing wird viel neues ausprobiert, ohne dass jedoch die Möglichkeiten der neuen Technologien unbedingt ausgereizt werden:

- Facebook wird genutzt, aber vielfach ohne einen professionellen Anspruch.
- Social Media, die vor allem jüngere (künftige) Zielgruppen ansprechen, sind für die befragten Händler in den meisten Fällen kein Thema.
- Der Umgang mit den verschiedenen Google-Diensten ist oftmals unklar. Eine Suchmaschinenoptimierung der Online-Inhalte wird oft nicht vorgenommen.

Nicht primär Digitalisierungsprobleme

Als ein wichtiges Fazit der Untersuchung bleibt an dieser Stelle sicherlich festzuhalten, dass die Probleme der Handels-KMU nicht primär Digitalisierungsprobleme sind. Die Unternehmen agieren in einer Situation hohen Wettbewerbsdrucks, der allerdings durch die Digitalisierung weiter verstärkt wird.

Mit dem Onlinehandel steht den Handels-KMU ein wachstumsstarker neuer Wettbewerber gegenüber, dem sie sich stellen müssen. Deutlich ist, der Onlinehandel wird weiter wachsen, auch auf Kosten des inhabergeführten Handels. Kleine und mittlere, inhabergeführte Handels-KMU werden auch künftig nur einen geringen Teil vom Online-Kuchen abbekommen, da der Aufwand für sie hoch ist und weite Teile des Onlinemarktes von großen, etablierten Wettbewerbern besetzt sind. Allerdings darf dies nicht darüber hinwegtäuschen, dass der deutlich größere Teil des Einzelhandels auch in Zukunft stationär bleiben wird.

Hierin gründet auch die Reaktion der meisten befragten Unternehmen auf die Digitalisierung: Wie bereits auf vergangene Wellen neuer Wettbewerber und Vertriebsformen reagieren die Handels-KMU auch auf den Onlinehandel mit einer weiteren Spezialisierung und Stärkung ihres Geschäftsmodells. Die erfolgreiche Konzentration auf Marktnischen wird auch künftig die Wettbewerbsstrategien eines großen Teil der Handels-KMU charakterisieren. Entsprechend ist für die Unternehmen vor allem die Gestaltung des Kundenverhältnisses von strategischer Bedeutung.

Klassische Stärken – ungenutzte Potenziale?

Dieser Wettbewerbsstrategie, die auf die hergebrachten Stärken fokussiert, ist in den befragten Unternehmen die Digitalisierung untergeordnet. Auch wenn manche der eingangs zitierten Umfeldakteure den Eindruck zu haben scheinen, sind die Unternehmen nicht technologiefeindlich. Aber der Technologieeinsatz erfolgt als Mittel und Instrument zur Stärkung des eigenen Wettbewerbsmodells, das wesentlich auf den klassischen Verkaufsprozess ausgerichtet bleibt. In der Betrachtung der Digitalisierungsentwicklung in Handels-KMU lässt sich somit zunächst einmal zweierlei festhalten:

Erstens sind für diese Unternehmen die klassischen Stärken des stationären Handels von zentraler Bedeutung. Diese sperren sich aber gegen eine umstandslose Digitalisierung. Digitalisierung hat ihren Raum in diesen Unternehmen nur als Hilfsmittel und Instrument in den Beziehungen zu Kunden und Lieferanten und in der Optimierung der Prozesse.

Zweitens aber scheinen die Technologien auch unter diesen Gegebenheiten in manchem Unternehmen nicht ausgereizt zu werden. Darauf verweisen etwa teilweise fehlende Strategien im Online-Marketing oder zur Auswertung der angesammelten Daten genauso wie sehr unterschiedliche Wissensstände über technologische Möglichkeiten und rechtliche Rahmenbedingungen.

Externe Digitalisierungstreiber

Die Entwicklung in den Handels-KMU ist allerdings unzureichend erfasst, betrachtet man sie nur als eine, in der einzelne Unternehmen auf Wettbewerbsentwicklungen reagieren. Vielmehr ist ihre Digitalisierungsentwicklung, wie bereits mehrfach deutlich wurde, in ein Umfeld weiterer Akteure eingebettet, die in unterschiedlichem Ausmaß die Digitalisierung und deren Tempo prägen.

- Wie gezeigt, kommt Kunden hierbei in den KMU keine zentrale Rolle zu, auch wenn von den Unternehmen antizipierte und explizierte Kundenerwartungen berücksichtigt werden, sei es bei der Einführung neuer Zahlungsarten, sei es bei der Pflege des High-Tech-Images in einem Elektronikfachmarkt.
- Die Rolle der Hersteller als Digitalisierungstreiber ist ambivalent. Einerseits wird verschiedentlich von Digitalisierungsbestrebungen der Hersteller berichtet, die auf die Unternehmen zurückwirken (etwa Umstellungen im Bestellsystem, ‚Aussterben‘ der klassischen Verlagsvertreter im Buchhandel, neue Showrooms in der Modebranche). Andererseits finden sich in den Interviews auch immer wieder Klagen und Berichte über ausbleibende Digitalisierung bei Herstellern (etwa unzureichende Artikelstammdaten, fehlende Onlinebestellmöglichkeiten, fehlende Shopfinder-Systeme auf den Hersteller-Websites).
- Ähnliche Unterschiede finden sich auch in Bezug auf Franchisegeber und Einkaufsverbände, denen allerdings in vielen Fällen eine wichtige Rolle als Digitalisierungstreiber und –helfer zukommt.

Kooperierende ‚Einzelkämpfer‘

Besonders fällt auf, dass die befragten Unternehmen vor Ort zwar als Einzelkämpfer auftreten, überregional aber meistens in Form kleinerer Kooperationen und Gemeinschaftsunternehmen (zwei Sample-Unternehmen), Franchisenetzwerke (zwei Sample-Unternehmen) und insbesondere Einkaufsverbände mit anderen Unternehmen kooperativ verbunden sind. Alleine 21 der 30 befragten Unternehmen sind Mitglied in einem oder zwei Einkaufsverbänden.

Bekanntere Beispiele für solche Verbände sind Edeka, Euronics, Expert, Hagebau, Holzland, idee+spiel, Intersport, KATAG, Rewe, Soennecken, Sport 2000 oder Vedes. Diese Verbände haben teilweise einen einheitlichen Marktauftritt unter einem gemeinsamen Markennamen, ihre sehr breit gefächerten und oftmals weit über den gemeinschaftlichen Einkauf hinausreichenden Funktionen sind aber nach außen wenig transparent. Diese reichen von der Beschaffung (etwa Aushandlung von Einkaufskonditionen, Betrieb eines Zentrallagers, Handelsmarken) und Backoffice-Dienstleistungen (etwa Kreditgarantien, Delkrederehaftung, Rechnungsabwicklung, Buchhaltungsdienstleistungen, Versicherungs- und Finanzierungsdienstleistungen) über Zuarbeiten im Marketing, vielfältige Beratungs- und Qualifizierungsangebote sowie die Organisation von übergreifenden Lernprozessen bis hin zur Entwicklung von neuen Konzepten und Technologien für den Handel und der Begleitung der Unternehmen bei deren Umsetzung durch Schulungsangebote und finanzielle Unterstützung (siehe etwa Blöcker 2005, Wortmann 2003).

Einkaufsverbände und Digitalisierung (1)

Gerade von Einkaufsverbänden gehen oftmals nicht nur wesentliche Impulse zur Digitalisierung aus, sie sind für die Händler in diesem Kontext wichtige Anlaufstellen:

Zum einen stellen die Verbände für die Unternehmen eine wichtige Quelle für Informationen und Beratung dar. Über den Einkaufsverband werden Betriebsvergleiche und Kosten- und Rentabilitätsüberprüfungen ermöglicht, der Verband bietet i.d.R. Beratungsleistungen zu betriebswirtschaftlichen Fragen, zur Unternehmensnachfolge, zur Ladengestaltung sowie Standortanalysen und –beratung an und betreibt Marktforschung für die Verbandsmitglieder. Damit fließen hier auch wesentliche Informationen zur allgemeinen technologischen Entwicklung und zu deren Einordnung im konkreten wettbewerblichen Branchenumfeld.

Unterfüttert wird dies zudem durch den organisierten Erfahrungsaustausch zwischen den Unternehmen im Rahmen sogenannter Erfahrungsaustausch- oder Erfa-Gruppen (die es im Übrigen aber auch jenseits der Einkaufsverbände etwa in Franchisenetzwerken gibt). Während die Händler einen solchen Austausch regional aufgrund der Wettbewerbssituation selten haben, treffen sie in der überregionalen Erfa-Gruppe zumeist halbjährlich auf andere Unternehmen derselben Branche, um sich über geschäftliche Entwicklungen sowie Strategien und Konzepte und damit gemachte Erfahrungen auszutauschen.

Einkaufsverbände und Digitalisierung (2)

Das heißt, viele Händler beziehen ihr Wissen über wichtige Entwicklungen in der Branche und am Markt sowie über erfolgsversprechende oder gescheiterte Strategien im Umgang damit über den Einkaufsverband. In den Erfa-Gruppen findet zudem auch ein Austausch zwischen den Händlern statt, werden neue Trends besprochen und können notwendige Entwicklungen im Verband angestoßen werden.

Entsprechend beziehen sich die befragten Händler in ihren Einschätzungen der Digitalisierung auch immer wieder sowohl auf den Verband als auch auf die Erfahrungen anderer oder wissen von erfolgreichen oder gescheiterten Digitalisierungsprojekten zu berichten. Zum Teil entstehen in den Erfa-Gruppen auch gemeinsame Initiativen einzelner Händler.

„Und ich bin auch in einer Erfa-Gruppe, ich treffe mich zweimal im Jahr mit Kollegen aus verschiedenen Städten in Deutschland ... wir treffen uns und tauschen unter Anleitung eines Unternehmensberaters unsere betriebswirtschaftlichen Zahlen aus und analysieren die ... der Kollege aus XXX hat gesagt: ‚Wir müssen so einen Shop haben. Und alleine schaffe ich das nicht.‘ ... Und da hat er mich dankenswerterweise angesprochen. Dann haben wir uns zwei, drei Mal getroffen und haben auch mit einer Agentur und haben dann beschlossen, wir machen das nicht ... wir fangen erstmal mit einer Website an“ (Interview Händlerin 11).

Einkaufsverbände und Digitalisierung (3)

Zum anderen aber haben die Einkaufsverbände eine wichtige Funktion als Anbieter von Beratung und Qualifizierung zu Digitalisierungsprojekten und – wie bereits mehrfach gezeigt – als Entwickler neuer Technologien und zugehöriger Einsatzkonzepte.

„... genau: die gesamte Logistik, die gesamte Technik, das gesamte Knowhow. Saugte ich alles aus der Einkaufsgenossenschaft“ (Interview Händler 29).

„Da gibt es im Moment Denkmodelle, wie man Regalverlängerung zum Beispiel macht. Das ist bei der Einkaufsgenossenschaft in der Entwicklung. Da sucht man jetzt auch genügend Partner, die da mitmachen ... dass wir sofort bei uns aktuell auf dem iPad sehen können, das Teil hat der. Dass wir im Grunde sofort die Reaktionszeit so verkürzen können, sodass der Blazer übermorgen da ist. Der ist bei dem Händler vorrätig, der geht heute raus, zum Beispiel“ (Interview Händler 8).

„Der Einkaufsverband unterstützt massiv. Planungsprinzip. Und treibt. Der treibt uns richtig vor uns her, weil er immer wieder auffordert, ihr müsst was tun, wer digital nicht was tut, fällt irgendwann hinten runter“ (Interview Händler 15).

In ähnlicher Weise treiben auch Franchisegeber ihre Partnerunternehmen zur Weiterentwicklung ihrer Unternehmen an, wobei hier die Machtverhältnisse zwischen Handels-KMU und Franchisegeber etwas andere sind als in den Einkaufsverbänden und -genossenschaften. Nicht so umfassend sind hingegen die Funktionen verschiedener kleinerer Kooperationen. Aber auch hier spielen zum Teil übergreifende Aktivitäten, wie etwa im Fall von Unternehmen 23 ein gemeinsamer Onlineshop, eine Rolle.

Einkaufsverbände und Digitalisierung (4)

Zusammenfassend lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass vielen Einkaufsverbänden in der Digitalisierungsentwicklung der Handels-KMU eine sehr wichtige Rolle zuzukommen scheint. Diese liegt zum einen darin, dass der Zusammenschluss in den Verbänden ihnen bereits traditionell Skalen- und Synergieeffekte ermöglicht, ohne die viele dieser Unternehmen dem Wettbewerb immer neuer Vertriebsformen nicht hätten standhalten können. Zum anderen wächst die Bedeutung dieser Verbände mit der Digitalisierung vermutlich sogar noch, da es nun auch um eine stärkere Vernetzung der Unternehmen geht, für die in den Verbänden eine wichtige Grundlage gelegt ist.

„Aber das ist auch zwangsläufig der Kostenpunkt und Rationalisierungszwang in der deutschen Wirtschaft. Der ist ja überall da. Und wie kann man als kleines oder mittelständisches Unternehmen rationalisieren? Nur indem man sich zusammenschließt und Funktionen, die jeder hat, auslagert und gebündelt anbietet oder gebündelt nutzt. Nur so ist ja auch Rationalisierung im großen Umfang in kleineren und mittleren Unternehmen wirklich möglich. Und deshalb ist für mich wirklich klar, dass dieser Kooperationsgedanke auch immer stärker wird ... Das zieht sich aber durch den gesamten Einzelhandel ... eigentlich in fast sämtlichen Branchen gibt es diese Einkaufsgenossenschaften ... Wir sind jetzt für ein Einzelunternehmen relativ groß, aber wenn jetzt so ein normaler Einzelhändler, der hat sein normales Handelsgeschäft, der hat zwei, drei Mitarbeiter oder vier und dann steht er selber den ganzen Tag hinterm Ladentresen. Wann soll der sich noch um die Digitalisierung kümmern? Das geht nicht ohne so einen starken Partner und deswegen haben die diese Einkaufsgenossenschaften, die denen dann sagen: ‚Pass mal auf, das musst du machen, und das musst du machen, sonst bist du weg vom Fenster‘“ (Händler 21).

KMU-spezifisches Digitalisierungstempo

Aber auch wenn Einkaufsverbände die Digitalisierungsentwicklung ihrer Mitglieder vorantreiben, bleibt für die Handels-KMU im Vergleich zu anderen Vertriebsformen ein wichtiger, in den Expertengesprächen immer wieder betonter Punkt festzuhalten: die Unternehmen bleiben auch als Verbandsmitglieder eigenständig und fällen Entscheidungen über ihre technologische Entwicklung selber. Hierin liegt ein wichtiger Unterschied:

Große Handelskonzerne treiben die technologische Entwicklung ihrer Filialen auf Grundlage zentraler Entscheidungen voran (*technology push*). Bei der Digitalisierung spielen hier neben lokalen Rationalisierungseffekten vor allem auch übergreifende betriebswirtschaftliche Kalküle und Zentralisierungsstrategien in der Steuerung und Kontrolle der Filialen eine Rolle (siehe etwa Quinto 2017 zur Digitalisierung der bislang dezentralen Personaleinsatzplanung bei H&M).

Demgegenüber erübrigen sich viele Digitalisierungsmöglichkeiten für KMU bereits aufgrund ihrer Größe. Die Einkaufsverbände eröffnen ihren Mitgliedern – zugespitzt – v.a. Möglichkeiten, über die dann jedes Mitgliedsunternehmen entscheidet (*technology pull*). Die Technologieeinführung unterliegt aber den Kalkülen des einzelnen KMU. Dies gilt selbst für übergreifende Lösungen wie ein digitales ‚Outsourcing‘. Das geringere Digitalisierungstempo im inhabergeführten Handel korrespondiert somit eng mit den spezifischen Anforderungen der KMU. Für die Verbände verknüpft sich hiermit allerdings die Gefahr eines Auseinanderdriftens und einer ungleichzeitigen Entwicklung ihrer Mitglieder.

Aber: vor Ort fehlt ein orchestrierender Akteur

Auch wenn einer der vielleicht überraschendsten Befunde das Ausmaß und die Bedeutung überregionaler Vernetzung und Kooperation eines Großteils der Unternehmen ist, kontrastiert dies auffallend mit dem ‚Einzelkämpfertum‘, durch das sich viele Unternehmen vor Ort auszeichnen. Lokale und regionale Vernetzung könnten sicherlich vielfältige Möglichkeiten eröffnen, durch Austausch von anderen zu lernen. Allerdings fällt den Händlern als Wettbewerbern eine solche Kooperation anscheinend schwer.

Die Unterstützung solcher Kooperationen könnte eine wichtige Aufgabe für Umfeldakteure sein. Aber auch wenn der Handel einen wichtigen regionalen Wirtschaftsfaktor darstellt, gibt es bei diesen oftmals keine spezielle Zuständigkeit für den Handel oder ihre Ressourcen sind sehr begrenzt. Gerade in Bezug auf die Entwicklung des inhabergeführten Facheinzelhandels fehlt vor Ort ein ‚orchestrierender Akteur‘.

Deutlich wird dies etwa in Bezug auf die Stadtentwicklung: Die Attraktivität der Städte hängt wesentlich von der Vielfalt des Handels und damit gerade auch vom inhabergeführten Fachhandel ab. Für den stationären Handel kommt nicht nur in Reaktion auf den Onlinehandel dem Einkaufserlebnis und der Entwicklung des Einkaufsumfeldes eine Schlüsselrolle zu. Zugleich sind viele KMU-Probleme auch lokale / regionale (etwa Miethöhe, Denkmalschutz). In den Stadtverwaltungen werden die Entwicklung des inhabergeführten Handels in der Regel aber vor allem als Aufgabe der Wirtschaftsförderung betrachtet, nicht aber auch als Aufgabe der Stadtentwicklung.

Digitalisierung, Arbeit und Ausbildung

Auswirkungen auf Arbeit und Ausbildung

Eine zentrale Fragestellung der Untersuchung war, wie sich die Digitalisierung auf Arbeit und Ausbildung auswirkt, und welche Unterstützungsmaßnahmen für Unternehmen im Digitalisierungsprozess entwickelt werden können. Hierauf soll abschließend eingegangen werden.

Der Handel zählt zu den beschäftigungs- und ausbildungstärksten Branchen in Deutschland. Zugleich handelt es sich um eine stark durch kleine und mittlere Unternehmen geprägte Branche. So sind in den 30 befragten Unternehmen insgesamt rund 1.270 Mitarbeiter beschäftigt, schätzungsweise die Hälfte davon in Teilzeit. Die Durchschnittsgröße der befragten KMU im Sample liegt bei 37 Beschäftigten und damit deutlich über dem Bundesdurchschnitt.

Für 20 Unternehmen liegen differenziertere Zahlen vor, die zeigen, dass es sich vielfach um qualifizierte Beschäftigte handelt: Danach sind etwa vier Fünftel der Mitarbeiter im Verkauf tätig, ein Fünftel ist mit Aufgaben im Backoffice, im Lager sowie mit Hausmeister- oder Reinigungsaufgaben betraut. Etwa drei Viertel der Beschäftigten verfügen über eine einschlägige berufliche Ausbildung. Aushilfen machen knapp 7% des Personals aus. Auch die Quote der Ausbildungsbetriebe im Sample liegt hoch: insgesamt 21 von 30 Unternehmen bilden aus. Fünf weitere Unternehmen haben schon einmal ausgebildet, wollen dies allerdings derzeit nicht wieder tun. Aktuell sind in den Unternehmen 65 Azubis beschäftigt.

Digitalisierung, Arbeit und Ausbildung

Auswirkungen auf Arbeit und Weiterbildungsbedarf

Zentrale Kompetenz: Verkaufen können!

Wie bereits aus den Ausführungen zum Umgang mit dem sich verändernden Kundenverhalten sowie zum Technologieeinsatz in den Unternehmen deutlich wurde, sind für die Geschäftsmodelle der befragten Unternehmen die klassischen Kompetenzen im Verkauf nach wie vor von zentraler Bedeutung. Befragt nach den Kernanforderungen an neue Mitarbeiter lautet entsprechend eine vielfache knappe und wenig überraschende Antwort: ‚Verkaufen können!‘.

Wie oben deutlich wurde, verändern sich mit der Digitalisierung und dem Wandel des Kundenverhaltens zwar auch die Anforderungen an dieses ‚Verkaufen-Können‘. Zentral bleibt aber eine Kompetenz, die sich nur schwer als Qualifikation vermitteln lässt: Kommunikationsfähigkeit, die Fähigkeit auf andere zuzugehen.

„Das ist schon die Ansprache des Kunden. Das was wir gesagt haben, Atmosphäre schaffen. Eine Beziehung zum Kunden aufbauen. Das ist schon mit, ja, 70, 80 Prozent der größte Anteil“ (Interview Händler 2).

„Na ja, eine gewisse Art von Empathie braucht man schon. Einfach, um, um sich auf Leute einzustellen und dann die unterschiedlichsten Geschmäcker und überhaupt, vor allen, vor allen Dingen die unterschiedlichsten Bildungsgrade natürlich auch haben. Es kommen natürlich auch viele rein, die in der, in der Sache viel mehr über bestimmte Dinge wissen, als ich. Und, dass man sich einfach relativ schnell auf jemanden einstellt, der sagt, ich suche was für A, B, C“ (Interview Händler 22).

Digitalisierung und Arbeitsbedingungen

Über die Arbeitsbedingungen in den Sample-Unternehmen lässt sich auf Grundlage der vorliegenden Empirie wenig sagen. Abgesehen von der unternehmensinternen Kommunikation, die zum Teil elektronisch erfolgt (viele der befragten Unternehmen lehnen dies nachvollziehbar mit Hinweis auf ihre Unternehmensgröße ab) spielt Digitalisierung als Mittel der Arbeitsorganisation und Personalplanung in den Strategien der befragten Unternehmen bislang aber auch nur eine untergeordnete Rolle.

Digitale Zeiterfassung und Personaleinsatzplanung anhand der WWS-Verkaufshistorie stellen eher die Ausnahme dar und sind in dieser Form auch nicht mit den Workforce Management Systemen großer Handelsketten vergleichbar, da sie die Möglichkeit der direkten Kommunikation nach wie vor nicht grundsätzlich ausschalten (siehe auch Quinto 2017).

„Für mich ist Digitalisierung auch die Zeiterfassung. Also ich habe zum Beispiel eine umsatzorientierte Personaleinsatz-Planung. Das heißt, ich könnte meine Kollegen viertelstündlich genau einteilen, mache es aber halbstündlich genau. Da gibt es bestimmte Hochrechnungen, wann der Umsatz zu erwarten ist. Aus dem Warenwirtschaftssystem erkenne ich das, und so werden die Mitarbeiter auch eingeteilt“ (Interview Händler 5).

Insgesamt ist vieles, was in der Literatur an möglichen technologischen Entwicklungen aufgezeigt wird, auch in Bezug auf die Arbeitsorganisation (nicht nur) in den befragten Handels-KMU noch Zukunftsmusik und wird in den Unternehmen zum Teil auch eher kritisch gesehen.

Wir brauchen nichts ...

Befragt nach möglichen Beratungs- und Unterstützungsbedarfen sehen sich die Unternehmen bezogen auf ihr Personal und dessen Qualifikationen und Kompetenzen zumeist gut aufgestellt. Zwar besteht in den Unternehmen auf der einen Seite ganz klar Beratungs- und Informationsbedarf. Auf der anderen Seite handelt es sich dabei i.d.R. aber nicht um personal- oder ausbildungsbezogenen Wissensbedarf, sondern v.a. um technologische und betriebswirtschaftliche Fragen, für die die Unternehmen ihre Ansprechpartner unter anderem in den Einkaufsverbänden haben. Entsprechend kam auf die Frage nach bestehenden Beratungs- und Unterstützungsbedarfen zumeist zunächst eher ein Achselzucken:

„Nein, was ich schon interessant fände, ist ... jetzt nicht eine Ausbildungsgeschichte, ja. Das wäre eigentlich ein Hardware- Lösung ... Aber, nein. Sehe ich im Moment jetzt nichts so Konkretes“ (Interview Händler 2).

„Nein. Also für uns nicht. Weil wir es wirklich nicht brauchen. Die Sachen, die könnte ich machen, wenn ich das wollte. Wie EDI, was wir angesprochen haben, wo man sicherlich drüber nachdenken kann. Habe ich drüber nachgedacht. Will ich nicht. Das andere werde ich jetzt irgendwann machen. Brauche ich auch nicht wahnsinnig Unterstützung für. Aber, sonst sehe ich da im Moment wirklich keinen Handlungsbedarf für uns“ (Interview Händler 9).

„Oh, da bin ich jetzt total überfragt, weil ich gar nicht weiß, was es da überhaupt an Angeboten gibt. (lacht) Also, ich glaube schon, dass da schon Bedarf ist, Digitalisierung. Aber, gut, da ist natürlich bei uns das Problem, dass so was bei uns über die Genossenschaft abgedeckt wird. Jetzt die Digitalisierung ist ein ganz, ganz starkes Thema in den Genossenschaften“ (Interview Händlerin 20).

Bedarf an Technologiekompetenzen (1)

Der Bedarf an neuen Technologiekompetenzen der Beschäftigten erscheint begrenzt: Die Untersuchung zeigt vielfach nur vorsichtige Veränderungen durch neue Technologien. Digitalisierung findet in den befragten Unternehmen zumeist eher kleinschrittig und nur dort statt, wo sie sich dem Geschäftsmodell der Unternehmen unterordnet. Als entsprechend gering beschreiben die befragten Geschäftsführer und Angestellten auch die Auswirkungen der Digitalisierung auf Arbeit: die Einführung neuer technologischer Lösungen knüpft vielfach an bestehenden Prozessen an und erfordert jenseits einer gewissen Einarbeitung i.d.R. wenig neue Kompetenzen. Letztendlich handele es sich bei all dem aber, so ein Händler, nicht um „Raketenwissenschaft“.

„Die Verkaufsprozesse haben sich eigentlich nicht verändert, außer dass wir eben heute nicht mehr den Katalog haben, den wir rausnehmen, sondern der Katalog in der EDV hinterlegt ist, aus dem wir die Artikel rausziehen, die wir dann für den Kunden bestellen“ (Interview Händlerin 14).

„Das neue WWS ist nicht weiter wild. Das kann man, das machen sogar auch die neuen Kollegen schon. Also das ist ... Das ist einfach. Das gehört dazu“ (Interview Händler 5).

„Das Warenwirtschaftssystem wird natürlich immer überarbeitet. Meines Erachtens eins der besten auf dem Markt, also es funktioniert wirklich gut. Ich sage jetzt mal, das jetzt mittlerweile die-, ich will mich nicht festlegen, welche Generation ... also als ich anfang, da waren die Warenwirtschaftssysteme noch in den Kinderschuhen. Das waren so die ersten Zeiten, wo eben auch die Inventuren automatisiert wurden und per Scan abliefen. Und da hat sich natürlich viel getan ... Das ist eher so ein schleichender Prozess, indem sich das weiterentwickelt hat“ (Interview Händler 6).

Bedarf an Technologiekompetenzen (2)

In Einzelfällen kommt es aber auch zu größeren Brüchen, etwa dort, wo, wie in Unternehmen 17, ein komplett neues WWS eingeführt wird. Während in anderen Fällen die Weiterentwicklung des WWS als „schleichender Prozess“ abläuft, kommt es hier zu einem Wechsel, den der Geschäftsführer mit dem Wechsel „zwischen Telefon mit Wählscheibe und Smartphone“ vergleicht:

„Es war eine ganz andere Logik, die da dahintersteht ... Das alte WWS war ein System, was sich über Jahre hinweg von DOS über Windows 3, Windows 95, Windows 7 bis zu Windows 10 weiterentwickelt hat. Und das konnte man sehen. Und das Neue ist ein komplett in Windows implementiertes System“ (Interview Händler 17).

Obwohl das Unternehmen die Mitarbeiter mit Schulungen vorbereitete, hakte die Einführung. Zum Problem wurde, so der Geschäftsführer im Rückblick, dass die mehrtägigen Schulungen auswärts stattfanden und daher als Multiplikatorenschulungen („Key-User-Schulungen“) durchgeführt und dann vor Ort wiederholt werden mussten. In den meisten Fällen konzentriert sich der Schulungsaufwand allerdings auf diejenigen, die – etwa im Backoffice – intensiver mit der neuen Technologie befasst sind.

„Nein, da werden nur die geschult, die damit im Täglichen zu tun haben, die dann in die Tiefe Bescheid wissen müssen. Und, ich sage mal, da gibt es welche, die nur in der Oberfläche damit zu tun haben, die gewisse Abfragen machen. Da ist es Learning by doing“ (Interview Händler 8).

Onlineshops und IT-Kompetenzen

In begrenztem Umfang entstehen allerdings in einigen Unternehmen auch neue Kompetenzbedarfe mit dem Auf- und Ausbau des Onlinehandels. Dies gilt insbesondere für die Unternehmen, die einen Onlineshop aus eigener Kraft aufbauen und sich nicht auf einen übergeordneten Akteur wie einen Einkaufsverband beziehen können. In diesen Unternehmen wird über einen aus verschiedenen Gründen steigenden Bedarf an IT-Fachwissen berichtet, der aber auf Qualifikationen jenseits der Handelsberufe verweist.

„Wir müssen unseren Onlineshop auf einen neuen Provider umziehen, da der alte unzuverlässig ist. Aber dazu brauche ich unseren IT-ler. Der hat aber keine Zeit, weil der auch die Läden betreut. Und wenn da eine Kasse nicht funktioniert, hat das Priorität. Und irgendeine Kasse funktioniert da immer nicht“ (Interview Angestellte Unternehmen 13).

Gerade IT-Kräfte seien in der Region aber nur schwer zu rekrutieren.

„Also ich glaube, dass wir hier, also erstmal grundsätzlich haben wir hier in Göttingen ein ganz großes Problem. Göttingen ist für solche Leute total unattraktiv. Ja, für IT-Kräfte ist Göttingen schlicht und ergreifend unattraktiv. Das heißt also, um jemanden im A-Level hierherzukriegen, also es gibt ja so verschiedene, in dieser IT-Branche gibt es ja verschiedene Level. Also um ein A-Level hierherzukriegen, das wäre unbezahlbar. Und dann würde der immer noch kein Bock haben, weil Göttingen ist einfach ein verschlafenes Nest. So. Und nach außen hin, wir verkaufen uns nur zu schlecht, wir sind eigentlich eine geile Stadt, aber egal“ (Interview Händler 18).

Neue Technologien und Probleme Älterer

Wenig überraschend weisen einige Händler auf die Frage nach Problemen und dem Technologie-Knowhow ihrer Mitarbeiter darauf hin, dass sich vor allem ältere Beschäftigte mit neuen Technologien teilweise schwer tun oder sich gegen deren Einsatz sperren.

„Naja, ich spendiere freiwillig Volkshochschulkurse, damit sie Word und Excel richtig lernen und solche Sachen, aber es wird leider sehr wenig Gebrauch davon gemacht. Da haben die jungen Leute in der Tat einen Vorteil, weil die kriegen das heute schon in der Schule in die Wiege gelegt, aber unsere Älteren haben da schon ihre Probleme ... wir bieten das immer wieder an, und wir zwingen die teilweise auch zu Schulungen, damit sie mit dem Warenwirtschaftssystem umgehen können. Aber Sie merken eben: es ist nicht mit Passion und Leidenschaft ... Die lernen das stupide, die schreiben sich das ab, drücke Knopf das, Knopf das, Knopf das. Das braucht man normalerweise nicht, wenn man ein bisschen darüber nachdenkt, sich das erklärt. Aber wir haben da immer noch welche, die das in dieser Form so machen“ (Interview Händlerin 14).

„Das hängt immer vom Mitarbeiter ab. Ich sage mal, der junge, eher digital ausgerichtete Mitarbeiter tut sich da relativ leicht im Annehmen von so einem Hilfsmittel. Der 60-Jährige, der schon seit 35 Jahren das Geschäft anders gemacht und abgewickelt hat, der ist da eher etwas zögerlich im Annehmen von solchen neuen Geschichten ... Ich hatte ja schon vorhin gesagt, dass ich das sehr stark pushe. Ich sage, sie sollen diese Sachen offensiv annehmen und dem Kunden auch demonstrieren. Auch dieses böse Internet nicht als Feind sehen, sondern als Chance begreifen. Und da gehört die Nutzung mit so einem Tablet eigentlich dazu“ (Interview Händler 16).

Schulung und Training (1)

Weiterbildung und Personalentwicklung sind insgesamt in den Unternehmen nur begrenzt ein Thema und in der Regel dem Tagesgeschäft untergeordnet. Gerade was den gestiegenen Informationsbedarf im Verkauf angeht, wird von vielen Unternehmen – mitunter mit Verweis auf den Internetzugang im Geschäft – vor allem Eigenengagement erwartet.

„Ja, also ich denke, als Buchhändler sollte man schon so zwei, drei Feuilleton-Seiten am Tag lesen, einfach um sich zu informieren, was angesagt ist. Weil, weil das ist das Interessante daran. Das verrückte ist ja, dass quasi jeder Trend, der irgendwo auftritt, ist ja innerhalb kürzester Zeit zwischen zwei Buchdeckel gepresst ... Und das sollte man schon wahrnehmen. Man sollte solche Dinge schon sehen und sagen, das ist jetzt was, was auch in unseren Laden passen könnte. Oder was, was wir auch verkaufen könnten, wo es Interessenten für gibt und da auch informiert sein“ (Interview Händler 22).

Viele Technologieeinführungen erfolgen zudem im laufenden Tagesgeschäft. Die neuen Technologien ergänzen dort bestehende Prozesse eher, als dass sie sie grundlegend verändern. Hier kommt ‚learning by doing‘ eine hohe Bedeutung zu.

Nicht zuletzt die Anpassungsprobleme Älterer verweisen hier darauf, dass aber auch solche kleinteiligen Anpassungsprozesse Lernprozesse erfordern, die ihren Raum brauchen und mitunter auch angestoßen werden müssen.

Schulung und Training (2)

Trotzdem werden aber auch kleinere Digitalisierungsschritte, wie bereits aus verschiedenen Zitaten deutlich wurde, in einer Reihe von Unternehmen auch mit Schulungen von freilich sehr unterschiedlichem Umfang verbunden. Das Spektrum reicht dabei von Online-Schulungen über Multiplikator-Schulungen bis zum Ausnahmefall mehrtägiger auswärtiger Seminare.

Als Anbieter solcher Schulungen werden in den Gesprächen immer wieder zum einen Hersteller und Technologieanbieter wie IT-Häuser, von denen beispielsweise ein neues WWS bezogen wurde und zum anderen die Einkaufsverbände genannt, die nicht nur Technologieanbieter sind, sondern vor allem bereits seit langem über ein breites Seminar- und Schulungsangebot für ihre Mitglieder verfügen.

„Wir holen uns vom Verband viel Hilfe. Ja. Weil die sind ja schon weit. Gerade Onlineshop. In der Einführungsphase in den Onlineshop haben wir immer alle Workshops mit begleitet. So. Hauptsächlich war ich mit bei und jetzt fange ich, lerne mich langsam rauszuziehen und lasse die Leute mal selber machen. Für mich, ich sehe das für mich jetzt langsam abgeschlossen. ... Und jetzt heißt es für mich auch Vertrauen übergeben, macht mal. Jetzt fahrt ihr mal alleine zu den Workshops, hört euch das an, bringt euch mit ein, Verbesserungsvorschläge und vor allen Dingen, setzt um“ (Interview Händler 15).

Führungskultur (1)

Auch wenn der technologische Bruch in vielen Fällen nicht besonders groß ist, ist die Einführung neuer Technologien immer auch eine Führungsaufgabe. Insbesondere fällt auf, dass Neuerungen oftmals ‚par ordre du mufti‘ eingeführt werden. Umso wichtiger ist es, wie einzelne Gesprächspartner betonen, darauf zu achten, die Mitarbeiter dabei mitzunehmen.

Dies bedeutet zum einen, dass es sicherlich für die Umsetzung hilfreich ist, wenn Führungskräfte sich an der Umsetzung genauso beteiligen und sich nicht von den Anforderungen einer Neuorientierung ausnehmen.

„Was vielleicht so ein typisches Beispiel ist: wir werden jetzt notgedrungen unsere Telefonanlage umstellen auf Voice over IP. So. Und da haben wir jetzt überlegt, wer kriegt jetzt welche Telefonapparate, weil wir brauchen dann ja neue Telefone ... Bis wir dann gesagt haben, es gibt gar keine Telefonapparate mehr. Sondern alle haben ein Headset und einen PC auf dem Tisch. Wozu braucht man dann noch einen Hörer, den ich abnehme? ... Ich kann über Outlook, ich kann über unser Warenwirtschaftssystem, habe ich alle Kundendaten drin, ich brauche nur drauf zu klicken, wählt das automatisch. Ich brauche kein Telefon ... Und eine Umstellung, auch der Gewohnheit, kriegt man nur hin, wenn jetzt nicht der Chef oder vielleicht noch die Führungskraft noch ein schönes Telefon mit Display hat und der arme Mitarbeiter, der muss dann ohne Telefon auskommen. Also haben wir gesagt: Entweder alle oder keiner. Und ich glaube, nur so kriegt man auch Prozesse digitalisiert, indem man sehr rigoros vorgeht ... ich glaube die echten Probleme werden relativ wenig. Wir wollen keine Mitarbeiter quälen oder so. Also wenn wir wirklich feststellen, dass wir den einen oder anderen Mitarbeiter haben, wo wir sagen, das hat keinen Sinn, der scheitert daran, dann kriegt er ein Telefon. Aber grundsätzlich gibt es das erstmal nicht, so“ (Interview Händler 21).

Führungskultur (2)

Zum anderen sollten gerade bei größeren Projekten die Erfahrungen der Mitarbeiter genutzt werden, da diese im Zweifelsfall durch ihre Alltagserfahrung und ihre andere Perspektive auf die Prozesse wichtige Hinweise geben können.

„Na ja, gut, wenn sich, sobald sich ein Prozess verändert, muss man den Mitarbeiter mitnehmen. Ja und zwar nicht erst den fertigen Prozess vorsetzen, sondern am besten noch gleich bei der Prozessmodellierung. Ja, weil die haben immer nochmal einen Spezialfall, die stecken halt im Detail wesentlich mehr drin und wenn man denen das Gerippe gibt, dann sind die hier bei mir auch alle in der Lage zu sagen: Okay, da fehlt noch ein Ast. Und das klappt auch ganz gut. Also von daher Schulung ja. Ich habe aber die Erfahrung gemacht, dass je komplizierter man das macht, umso weniger funktioniert es. Ja, also das heißt, man muss schon mal verallgemeinert sagen: Hier, passt mal auf, so und so läuft es, das und das ist der Weg und wenn mal irgendwann was ist, das klären wir dann“ (Interview Händler 18).

Haupt-Weiterbildungsbedarf bei Inhabern

Als Fazit im Hinblick auf den Weiterbildungsbedarf lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass dieser weniger bei den Beschäftigten liegt: Aus den Gesprächen wird vielfach deutlich, dass der wesentliche Schulungs- und Beratungsbedarf in Digitalisierungsfragen oftmals wahrscheinlich eher bei den Geschäftsführern und Inhabern bzw. in größeren Unternehmen beim Management besteht. Hier bestehen jenseits technischer Fragen zum Teil auch in rechtlicher und betriebswirtschaftlicher Sicht große Unsicherheiten im Umgang mit neuen Technologien.

„Bedarf ist definitiv an Informationen. Mehr Informationen noch dazu. Also ich fühle mich relativ unbedarft“ (Interview Händler 7).

„Und dann könnte ich mir vorstellen: so niederschwellige Schulungen für die Händler anbieten, die das noch gar nicht haben oder, die sich damit so noch gar nicht auskennen. Und, die noch mit Berührungängsten, so wie ich noch vor ein paar Jahren, unterwegs sind. Und mit einer verständlichen Sprache. Das war nämlich das Problem mit der Agentur, die ich davor hatte“ (Interview Händlerin 11).

Wie oben aufgezeigt, fällt in den Expertengesprächen auf, dass es selten eine Digitalisierungsstrategie gibt, entlang derer sich das Unternehmen entwickelt. Dies gilt zum einen in Bezug auf den Technologieeinsatz, der aber sehr unternehmensspezifisch ist (und auch bleiben wird) und zum anderen in Bezug auf die Online-Präsenz des Unternehmens und das Internetmarketing.

Unsicherheiten und Wissenslücken

In den Expertengesprächen werden dabei aber auch einige konkrete Themen deutlich, bei denen die Händler auf Unsicherheiten verweisen oder bei denen sich im Interview Unsicherheiten und Wissenslücken zeigen. Insbesondere zu nennen sind hier (ohne Anspruch auf Vollständigkeit und in freier Reihenfolge):

- rechtliche Fragen rund um den Webauftritt und das Internet-Marketing (insbesondere auch vor dem Hintergrund der neuen Datenschutzrichtlinie),
- Umgang mit Suchmaschinen: Suchmaschinenoptimierung/SEO, Suchmaschinenwerbung/SEA,
- Social Media Marketing: Kundenkommunikation; Nutzung von Social Media, Facebook and beyond: perspektivisch werden die Unternehmen mit Blick auf jüngere Käufergruppen auch andere Plattformen wie Instagram stärker nutzen (müssen), nach dem Facebook-Datenskandal: wie weiter mit Facebook?,
- Umgang mit und Nutzung von Daten: Überblick über Datenbestand und Möglichkeiten der Datennutzung,
- Backoffice-Fragen wie Dokumentenmanagement, papierloses Büro, Cloud und elektronisches Archivieren.

Expertise der Verbände nutzen

Angesichts der Bedeutung, die den Einkaufsverbänden in Bezug auf die Digitalisierungsentwicklung vieler Unternehmen zukommt, empfiehlt es sich, bei der Entwicklung von Unterstützungsangeboten zu versuchen, die Verbände einzubeziehen und ihre Expertise zu nutzen. Bisher bleiben die Verbände hierbei, obwohl sie wichtige Akteure im Digitalisierungsprozess der Handels-KMU darstellen, oftmals außen vor.

In den Verbänden treffen branchenspezifisches Technologiewissen und Wissen um die besonderen Anforderungen und die Wettbewerbssituation der KMU zusammen: Die Einkaufsverbände – zumindest viele – sind auf der einen Seite nah an der technologischen Entwicklung dran und entwickeln Technologien und Technologieeinsatzkonzepte für die Unternehmen. Sie sind auf der anderen Seite aber auch nah an den Unternehmen dran, die ihre Teilhaber und Träger sind und für die sie tätig werden.

Digitalisierung, Arbeit und Ausbildung

Digitalisierung und Ausbildung

Ausbildung rechnet sich

Über zwei Drittel der befragten Unternehmen bilden aus. Neben den kaufmännischen Berufen (Einzelhandel, Groß- und Außenhandel, Büromanagement) werden zum Teil (und in deutlich geringerem Umfang) auch Lagerberufe und handwerklich-technische Berufe ausgebildet. Als Motive für Ausbildung werden in den Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung und Rekrutierung, aber auch das günstige Kosten-Nutzen-Verhältnis genannt: „Ausbildung rechnet sich“ bzw. verursacht zumindest keine Kosten.

„Es ist leider so, dass wir in der Regel meistens mehr ausbilden als wir übernehmen können. Wenn jemand gut ist, versuchen wir ihm immer die Chance zu geben, weiter zu machen bei uns. Das heißt wir haben zum Beispiel aus dem vorletzten Jahr einen Auszubildenden haben wir übernommen. Da sind drei Auszubildende fertig geworden. Aber zwei wollten auch gar nicht übernommen werden ... Die Dame, die im letzten Jahr fertig geworden ist, die hätten wir auch weiterbeschäftigt, aber die wollte auch etwas ganz Anderes ... Wir haben dann gesagt: ‚Ok, dann nehmen wir halt noch einen Auszubildenden hinzu.‘ *Frage: Heißt das, Ausbildung rechnet sich für Sie auch ohne, dass Sie die nachher übernehmen?* Ja.

Frage: Weil die schon relativ früh hier auch auf der Fläche einzusetzen sind? Also wir hatten bislang das Glück, dass die echt fix im Kopf sind. Und toi, toi, toi“ (Interview Händler 17).

„Wahrscheinlich ungefähr die Hälfte der Ausbildungszeit ist es erst mal ein Investment von unserer Seite. Und dann in der zweiten Ausbildungszeit profitieren wir dann sicherlich. *Frage: Also es macht für Sie durchaus wirtschaftlich Sinn auszubilden, auch wenn Sie nicht übernehmen?* Ja“ (Interview Händler 2).

Duales Studium und E-Commerce-Ausbildung

Etwas anspruchsvollere Ausbildungen im Rahmen eines dualen Studiums finden sich in zwei Einzelhandels- und zwei Großhandelsunternehmen. Im einen Fall wird hier eine Studienabbrecherin ausgebildet, die nach einem praktischeren Berufsfeld suchte. Eines der Großhandelsunternehmen bildet auch Fachinformatiker aus, wobei der Hintergrund hierfür in einem zweiten Geschäftsfeld des Unternehmens liegt, mit dem es sich in Richtung eines IT-Systemhauses entwickelt.

Im neuen Ausbildungsberuf E-Commerce-Kaufmann/frau auszubilden, kann sich hingegen keines der befragten Unternehmen vorstellen. Auch in den Expertengesprächen im Unternehmensumfeld wurde an verschiedener Stelle deutlich, dass der Starterfolg des neuen Berufsbilds eher skeptisch gesehen wird: erste vorsichtige Anfragen in die Richtung gebe es eher aus dem Bereich Industrie. In einem Unternehmen wurde das Berufsbild wegen seiner Einseitigkeit scharf kritisiert:

„Ich glaube nicht, dass der 24/7 hinter dem Monitor glücklich wird. Und ich glaube nicht, dass diese Menschen diesem Druck vor dem PC gewachsen sind auf Dauer. Und ich glaube, dass das keine förderbare Ausbildung ist, also ich werde sie nicht fördern ... Mir fehlt für den Mitarbeiter die Abwechslung ... Das größte Problem eines PC-Arbeitsplatzes sind die Prozesse ... Also ich glaube, dass der Online-Kaufmann wesentlich burn-out-gefährdeter ist als ein normaler Einzelhandelskaufmann. *Frage: Wenn Sie den Online-Bereich ausbauen, bedeutet das, dass dann gemischte Arbeitsplätze zwischen Laden und Online geschaffen werden? Ja*“
(Interview Händler 18).

Ausbildungsziel: Verkaufen lernen!

Befragt nach den Zielen der Ausbildung („Was muss ein Auszubildender unbedingt lernen?“) gibt es in den ausbildenden Unternehmen eine einhellige Antwort, die den Beschreibungen der zentralen Personalkompetenzen entspricht: Auszubildende müssen verkaufen – sprich: den Umgang mit den Kunden – lernen.

„Also die müssen erstmal verkaufen lernen. Das ist uns eigentlich das Wichtigere. Umgang mit dem Kunden. Den perfekt abschließen oder perfekt handhaben zu können. Die Digitalisierung oder die Fähigkeit mit den digitalen Geschichten umzugehen, das lernen die. Also erstens können wir es momentan noch nicht richtig vermitteln. Wir sind ja auch da sehr stark im Umbruch noch. Aber das ist für mich jetzt eher zweitrangig. Wir hätten schon ein Problem weniger, wenn die Kunden, die es noch vorziehen, in den stationären Einzelhandel zu kommen und die nicht mit der Maus einkaufen gehen, wenn die alle anständig behandelt würden und kundenorientiert beraten würden und ihre korrekte Bedarfsanalyse und ihre korrekte Präsentation von den verfügbaren Produkten erhalten würden. Dann bräuchten wir über alles andere uns keine Sorgen machen“ (Interview Händler 16).

„Die sollen eigentlich die Grundkenntnisse dieses Berufes kennen lernen. Ja, wie geht man mit Kunden um, dass sie das lernen. Oder Ansprache an Kunden. Aber die sollen natürlich auch lernen, wie kriegt man eine Wareninszenierung. Aber auch, wie ist so ein Ablauf der Ware von Eingang Haus bis in die Tüte nachher beim Kunden. Sie sollen eigentlich möglichst viele Prozesse mit kriegen ... Das Wichtigste ist immer der Kunde. Weil, der Kunde bezahlt das Gehalt für alle. *Frage: Das heißt also, Digitalisierung spielt für Sie im Kontext von Ausbildung eigentlich keine Rolle? Nein*“ (Interview Händler 8).

Digitalisierung und Ausbildung (1)

Einen Zusammenhang zwischen Digitalisierung und (kaufmännischer) Ausbildung sieht in den befragten Unternehmen hingegen niemand. Die Hauptursache hierfür liegt sicherlich in der nach wie vor **zentralen Bedeutung klassischer Kommunikations- und Interaktionskompetenzen** im Umgang mit Kunden, die auch im Hinblick auf die Weiterentwicklung der kaufmännischen Berufsbilder an dieser Stelle noch einmal hervorzuheben ist. Umgekehrt weisen mehrere Händler darauf hin, dass die ‚Digital Natives‘ zugeschriebenen digitalen Kompetenzen im Berufsalltag oft nicht weit tragen. Insbesondere werden als wichtige, oftmals **defizitäre Digitalkompetenz von Jugendlichen** mehrfach einfache Office-Kenntnisse genannt (Textverarbeitung, Excel).

„Das ist auch immer die Frage, wie der junge Mann oder die junge Frau gestrickt ist. Die einen haben eine Affinität dazu ... Aber dann gibt es auch welche, die sagen, ich muss das alles nicht haben. Heute ist es so, ohne Handy geht keiner mehr los, weil das ist das Statussymbol ... Gestern hat mir ein Mitarbeiter gezeigt, dass ich auf meinem neuen iPad trommeln kann. Da habe ich mich gefragt, wo sind wir hier? ... Die können Klavier spielen auf dem iPad, trommeln, Geige spielen, die können alles machen darauf. Es ist Wahnsinn ... Aber wenn Sie zum Beispiel merken, dass die gar nicht mehr mit Excel umgehen können. Die sollen in der Freizeit wenigstens einen Excel-Kurs belegen. Ich zahle euch den, aber dann müsst ihr das einfach tun. Das ist täglich Brot heute!“ (Interview Händlerin 14).

„Nein, also ich glaube, die Digitalisierung ist im Moment erst mal viel mehr im Hintergrund. Aber auch das Selbstverständnis mit Excel-Tabellen und so was, das muss eigentlich mal rüberkommen. Also ich glaube, da passiert auf den Schulen auch viel zu wenig“ (Interview Händler 8).

Digitalisierung und Ausbildung (2)

Daneben tritt allerdings noch ein weiteres Argument: die duale Ausbildung zielt auf vereinheitlichte Lernziele, die für die betriebliche Ausbildung in der Ausbildungsordnung festgelegt sind. Während aber beispielsweise das kaufmännische Basiswissen unternehmensunabhängig gilt, ist der **Technologieeinsatz oft sehr unternehmensindividuell** (z.B. Warenwirtschaftssysteme, Content-Managementsysteme, Geräte).

Entsprechendes Wissen kann nur betrieblich vermittelt werden. Dies geschieht zwar auch in der betrieblichen Ausbildung, entspricht aber nur bedingt überbetrieblichen Lernzielen und wird anscheinend auch nicht unbedingt so begriffen, zumal sich die betriebliche Wissensaneignung als Anforderung unabhängig von der Ausbildung an (fast) alle Unternehmensangehörigen stellt.

„Wie reagieren die Geräte, wie funktionieren die. Da brauche ich keine Ausbildung, da brauche ich eine Anwendungsschulung. Das ist eher, was ich dann vor Ort machen muss“ (Interview Händler 19).

„Das größte digitale Medium, das wir hier im Laden haben, ist das Warenwirtschaftssystem ... Das ist zwar auch ein System von der Stange, aber keines das hier in Göttingen wahrscheinlich nochmal verwendet wird ... Und das ist so speziell, da ... muss ich mir diesen Menschen aus Bayern, wo die sitzen, kommen lassen zum horrenden Tagessatz. Und dann macht der nochmal eine Schulung und beantwortet all die Fragen, die sich angesammelt haben“ (Interview Händlerin 11).

Anforderungen an Ausbildungsbewerber

Aus der hohen Bedeutung klassischer Kommunikations- und Interaktionskompetenzen leiten sich zugleich auch hohe Anforderungen an die Auszubildenden ab. Mehrfach wird in den Gesprächen auf spezifische Persönlichkeitsmerkmale abgehoben, die nicht jeder jugendliche Bewerber erfüllt: Ausstrahlung, Selbstbewusstsein, ein gewisses Charisma. Zugleich stellen viele Unternehmen in der Beurteilung der Bewerber das persönliche Auftreten deutlich über den Schulabschluss.

„Da muss man halt einfach ein gewisses Selbstvertrauen haben. Man muss etwas ausstrahlen. Das kann man ja auch mit 16, 17 kann man ein Selbstvertrauen ausstrahlen. Man muss etwas ausstrahlen. Sagen: ‚Ich bin der Experte. Das und das brauchst du.‘ Aber da gibt es keine Altersfrage. Das kann man auch mit 16, 17, 18. Mit 24, 25 vielleicht noch ein bisschen besser, weil man ein bisschen mehr im Leben steht, ein bisschen mehr Erfahrung hat, sage ich jetzt mal. Aber das muss man halt einfach so ein bisschen auch mitbringen. Man muss ja auch so ein bisschen das Temperament dafür haben einfach. Vor Leuten sprechen zu können, sich ein bisschen darstellen zu können. Das kann ja auch nicht jeder. Es gibt ja viele, die sagen: ‚Ich bin so eine kleine, graue Maus.‘ Und dann kriegt man das auch nicht mehr raus. Da kann man machen, was man will. Aber der wird nie so selbstbewusst sein, dass er sagt: ‚Hier bin ich. Das ist dein Anzug, ziehe den an. Fertig.‘ Und das ist das, was wir hier brauchen. Das ist das, was die Leute erwarten. Jeder hier, der hier als Verkäufer mit drinnen ist, der muss halt auch ein bisschen Entertainer sein. Einfach ein bisschen noch mehr drum herum verkaufen quasi. Oder mehr als nur verkaufen. Einfach ein bisschen was darstellen. Und das kann man halt einfach nicht ausbilden. Das kann man nicht beibringen. Das muss man halt einfach ein Stück weit vom Typ her sein“ (Interview Händler 10).

Ausbildung jenseits von Digitalisierung wichtig

Auch wenn die befragten Händler keinen Zusammenhang zwischen Ausbildung und der Umsetzung von Digitalisierung in ihren Unternehmen sehen, zeigen die Befragungen, dass Ausbildung für die Unternehmen wichtig ist und einen zentralen Weg der Personalrekrutierung darstellt. Allein zwei Drittel der befragten KMU bilden aus. Trotzdem berichten die Unternehmen zugleich auch über Schwierigkeiten mit der Ausbildung.

Diese beginnen bereits bei der **Rekrutierung der Auszubildenden**: Auch wenn die Region Südniedersachsen zu den Regionen zählt, in denen sich die Besetzungsprobleme noch nicht so gravierend stellen (siehe BIBB 2018), berichten insbesondere die Einzelhandelsunternehmen über teils große Probleme, ihre Ausbildungsstellen zu besetzen. Hierbei spielen sicherlich vielfältige Faktoren eine Rolle: Neben der allgemein guten aktuellen Arbeitsmarktlage und dem demografischen Wandel, der auch in anderen Branchen erschwerend wirkt, sowie der regional spezifischen, durch die Universität und eine große Anzahl an Gymnasien geprägten Struktur der Schulabgänger in Göttingen, kommt hier sicherlich hinzu, dass der (Einzel-) Handel allgemein auch nicht unbedingt als attraktiver Arbeitgeber gilt. Gerade vor dem Hintergrund der Persönlichkeits- und Reifeanforderungen, die die Unternehmen an Verkäufer formulieren, sollte ein Ausbildungsmarketing an dieser Stelle sicherlich vor allem auf die Herausforderungen im Umgang mit den Kunden abheben, auf die eine Ausbildung vorbereiten soll.

Ausbildungsabbrüche und Matching (1)

Ein weiteres Problem der Handelsausbildung liegt in der hohen Rate der Ausbildungsabbrüche: Insbesondere in den Einzelhandelsausbildungen bricht ein sehr großer Teil der Handels-Azubis bricht seine Ausbildung vorzeitig ab: In Niedersachsen beendet rund ein Viertel der Auszubildenden im Einzelhandel und rund ein Sechstel der Auszubildenden im Groß- und Außenhandel seine Ausbildung vorzeitig (BIBB 2017 a/b).

Auch in einer befragten Berufsschule wurde über eine hohe Abbrecherquote berichtet: Hier kündigte 2016 ungefähr ein Fünftel der Einzelhandels-Azubis seine Stelle innerhalb des ersten Vierteljahrs der Ausbildung oder wurde in dieser Zeit gekündigt.

„Ich zähle jetzt mal für die Grundstufe durch. Da sind wir mit 24 gestartet, und wir haben jetzt noch 19, das heißt es sind fünf gekündigt worden oder haben gekündigt. Das ist nicht wenig. Das ist nicht über alle Klassen so. In den anderen Klassen ist es, glaube ich, ein bisschen weniger. Aber ich finde es ist eine eklatante Zahl. Früher haben wir davon gesprochen, dass vielleicht einer pro Klasse und das ist eine steigende Entwicklung ... Also wir versuchen diejenigen die da sind zu halten und sie als Ziel durch die Prüfung zu kriegen“ (Interview Berufsschullehrer).

Die Ursachen für Ausbildungsabbrüche sind sicherlich vielfältig und liegen nicht zuletzt auch in den Betrieben und den dort (nicht) vorhandenen pädagogischen Kompetenzen. Vieles hat aber auch mit falschen oder fehlenden Ausbildungsvorstellungen im Vorfeld der Ausbildung zu tun.

Ausbildungsabbrüche und Matching (2)

Viele würden sich, so etwa der interviewte Berufsschulexperte, bei der Suche nach einer Ausbildungsstelle keine Gedanken darüber machen, was es bedeute, einen solchen Beruf sein Leben lang auszuüben. Seine Einschätzung ist, dass ein relativ hoher Anteil der Handels-Azubis eigentlich nicht für den Beruf geeignet sei.

Ein wesentlicher Grund hierfür liegt sicherlich in den hohen Anforderungen an Persönlichkeit, Reife und Auftreten der Auszubildenden, die von den Unternehmen verschiedentlich formuliert werden (bzw. deren Fehlen mitunter auch als Grund gegen Ausbildung angeführt wird, siehe unten).

Ein Ansatzpunkt zur Stärkung der Handelsausbildung und zur Reduzierung der Ausbildungsabbrüche könnte darin liegen, im Matching-Prozess etwa in Form entsprechender Tools die Schüler im Berufswahlprozess und die Unternehmen im Rekrutierungs- bzw. Auswahlprozess besser zu unterstützen. Dies beginnt bereits mit der Formulierung und Darstellung der Anforderungen an Verkäufer, die die Unternehmen vielfach mit extrovertiert, kommunikativ, empathisch etc. beschreiben, die nicht wenige Azubis aber anscheinend so nicht mitbringen.

Ausbildungsabbrüche und Matching (3)

Auch ein besseres Verständnis davon, über welche beruflich verwertbaren digitalen Kompetenzen die ‚Digital Natives‘ eigentlich verfügen, könnte für Unternehmen hilfreich sein. Bislang scheint dies – wie folgendes Zitat nahelegt – selbst in einem ‚digitalisierungsaktiven‘ Unternehmen wie dem hier zitierten im Auswahlprozess keine große Rolle zu spielen.

„Ich merke das jetzt nur an den Stellen wieder, jetzt zum Beispiel die erste Schulung, die ich gemacht habe für die Auszubildenden, also mein Part, wo ich dann einfach mal in die Runde sage: ‚So, stellt euch mal gegenseitig vor, wer ihr seid, was ihr macht‘, und wo ich einfach mal frage, was macht der als Hobby. Dann sagt der: ‚Ja, ich spiele gerne, und ich bin hier bei meinem Papa, der hat eine Unternehmensberatung und habe da die Homepage gemacht‘. Dann sage ich: ‚Du machst eine Homepage – was hast du denn da gemacht? Habt ihr auch einen Onlineshop?‘ ‚Ja, da stellen wir auch ab und zu mal was ein. Da kümmere ich mich um die Bildchen.‘ Da macht es schon mal klack, abgespeichert, ab in die Personalakte, könnte eine IT-Affinität sein“ (Interview Händler 15).

Abstimmung Berufsschule – Betrieb (1)

Ein wichtiger, wenn auch nicht gerade neuer Punkt, der ins besondere im Gespräch mit der Berufsschule deutlich wurde, der sich aber auch in den Gesprächen in den Unternehmen zeigte, ist die unzureichende Abstimmung zwischen Betrieben und Berufsschule. Dabei handelt es sich um ein altbekanntes und oft moniertes Problem der dualen Ausbildung, das nicht zuletzt auch auf ein mangelndes Abstimmungsinteresse der Unternehmen zurückgeht.

Dieser Mangel an Abstimmung wird bereits im Kleinen deutlich: So sieht der Lehrplan für die Berufsschulen beispielsweise für die Ausbildung in den Einzelhandelsberufen bereits im ersten Lehrjahr das Lernfeld „Verkaufsgespräche kundenorientiert führen“ vor. Dieses wird – im Verständnis der Berufsschule praxisnah – in Rollenspielen eingeübt, ersetzt aber nicht, wie ein Händler ausführt, die betriebliche Sozialisation:

„Dort kriegt er seine Rechte beigebracht, und ich muss ihm beibringen, was seine Pflichten sind. Das ist das, was er aus der Berufsschule mitnimmt. Und das Fachwissen, das muss er ... Ich erwarte, dass der Mitarbeiter dem Kunden nicht sagt: Kann ich Ihnen helfen? Dann gibt es einen Anlauf bei mir unten im Laden. Das ist im, bei der Berufsschule wird da einfach drüber hinweg gehört, ja, aber mein Mitarbeiter ist nicht in der Lage, einem Kunden zu helfen. Wir lösen gerne ihre Probleme, aber helfen, ganz ehrlich, hier Sie haben da einen Doktor davor stehen, ja, ... und dann kommt da so ein kleiner Mann: Ich will Ihnen helfen ... Berufsschule ist total veraltet ... *Frage: Aber diese Verkaufsprozesse, das haben Sie ja vorhin selber geschildert, haben sich jetzt gar nicht so großartig verändert!* Nein, aber die werden ihnen auch nicht beigebracht ... Die müssen die Prozesse im Laden im täglichen Leben lernen, damit es ihnen dann nachher im Online-Handel einfacher fällt. So ist es“ (Händler 18).

Abstimmung Berufsschule – Betrieb (2)

Deutlich wird der Mangel an Abstimmung zwischen Unternehmen und Berufsschule aber auch an den expliziten Klagen auf beiden Seiten:

So klagt auf der einen Seite ein interviewter Berufsschullehrer, zu wenig über die betrieblichen Anforderungen zu wissen – „Sie merken, ich stochere im Nebel ... wir müssen ungefähr wissen, was sie wollen.“ Gleichzeitig zählt er die Möglichkeiten der Berufsschule wie ein E-Business-Modul im Rahmen der Einzelhandelsausbildung oder den v.a. von anderen Branchen genutzten „europäischen Computerführerschein“ (ECDL-Schein) auf, die vom Handel nicht oder nur wenig nachgefragt würden.

Auf der anderen Seite monieren einige der befragten Unternehmen beispielsweise mangelnde Office-Kenntnisse der Jugendlichen, die jedoch Bestandteil genau jenes ECDL-Scheines wären.

Im Hinblick auf mögliche Unterstützungsmaßnahmen könnte ein Ansatzpunkt eine Ausbildungsberatung für die Unternehmen zu Beginn der Ausbildung sein, in der ihnen die Möglichkeiten und Angebote der Berufsschulen aufgezeigt werden.

Abstimmung Berufsschule – Betrieb (3)

Der Mangel an Abstimmung korrespondiert zugleich mit einer verbreiteten Neigung von Unternehmen, die Berufsschulzeit zugunsten von mehr Praxis zu reduzieren, anstatt durch eine engere Abstimmung Einfluss auf Inhalte und Abläufe in der Berufsschule zu nehmen.

Unmittelbar daran anknüpfend ist hier aber auch festzuhalten, dass die Verunsicherung darüber, wohin sich der Handel entwickelt, auch in den Berufsschulen groß ist, es aber auch dort, wie der interviewte Berufsschulexperte berichtet, keine systematische Anpassung an die Entwicklungen im Handel etwa im Rahmen von Fortbildungen gebe und dies den Lehrern überlassen bleibe:

„Wir sind diejenigen, die sich von Außen her anpassen ... Frage: Wie kommen technologischen Entwicklungen denn an der Berufsschule an? Durch die Eigenverantwortung der Lehrerinnen und Lehrer ... Es gibt Nischen sicherlich, wenn es um meinetwegen Warenwirtschaftssysteme geht. Da hatten wir Schulungen. Da haben wir Einführungsschulungen ... Aber wenn eine neue Lehrkraft kommt, wird die von den Alten eingeführt. Im Grunde genommen ist viel Eigeninitiative gefordert. In vielen Bereichen gibt es keine wirklich strukturierte Fortbildung. Fortbildungsmanagement vermisse ich auch gerade in den Zukunftsbereichen“ (Interview Berufsschullehrer).

Der Mangel an Abstimmung ist zwar kein neuer Befund, verwundert jedoch trotzdem, da bereits niedrigschwellige Angebote helfen könnten, regelmäßige Kontakte zwischen Unternehmen und Berufsschule bzw. Berufsschullehrern auf- und damit die bestehende Distanz abzubauen.

Abstimmung Berufsschule – Betrieb (4)

Mögliche Formen solcher niedrighschwelliger Angebote könnten etwa kurze Vorträge oder thematische Unternehmensbesuche sein.

Einen möglichen Ansatzpunkt bieten aber auch Auszubildendenprojekte, die oftmals an den Berufsschulen durchgeführt werden, ohne die Ausbildungsbetriebe einzubeziehen. Wie der interviewte Berufsschulexperte berichtete, werden auch an seiner Berufsschule zwar durchaus praktische Projekte durchgeführt (etwa zur Leerstandsproblematik), dies allerdings bislang als rein schulische Projekte: „Wir machen das aber nicht mit den Betrieben“.

Gerade in Auszubildendenprojekten ließen sich jedoch, wie dies auch Beispiele aus anderen Branchen zeigen, die beiden Lernorte Unternehmen und Berufsschule anhand konkreter Fragestellungen näher zusammenbringen. Vor dem Hintergrund der Projektbefunde wären etwa konkrete Berufsschulprojekte zur Digitalisierung denkbar: Wie die Untersuchung zeigt, liegen die Schwerpunkte in der Nutzung digitaler Technologien in den Unternehmen im Marketing (Social Media) und im Backoffice. Vorstellbar wären hier insbesondere Berufsschulprojekte im Bereich Social Media Marketing (etwa als Projekt einer Social-Media-Marketingkampagne von der Konzipierung über die Umsetzung und Gestaltung bis hin zur datenbasierten Auswertung).

Ein Grund, nicht auszubilden ...

Oben wurden bereits die hohen Anforderungen berichtet, die ein Teil der Unternehmen an die Persönlichkeit seiner Auszubildenden stellt. Ein Teil der Unternehmen macht hieraus allerdings ein Argument, nicht oder nicht mehr auszubilden: Auszubildende seien zu jung und unreif für den Umgang mit Kunden, Verkäufer bräuchten eine gewisse Reife und Kompetenzausstrahlung, über die Jugendliche nicht verfügten.

„Frage: Und das, was fehlt, ist das Wissen oder was? Wissen. Aber das werfe ich auch keinem vor. Meine Mitarbeiter, wenn ich jemand Neues einstelle, ist der meistens über 40. Frage: Und diese Kompetenz bringen die jungen nicht mit? Ja. Und das frustriert ja. Weil die sehen, im Vergleich zu den anderen Mitarbeitern, wissen die eigentlich nichts. Diese Erkenntnis tut weh. Die tut jedem weh. Also, was machen? Man macht das, was man kann. Und das ist surfen, daddeln, mit dem Handy in der Ecke stehen und Spielchen spielen. Und dann sage ich so, das ist nicht das, was wir vermitteln wollen ... Also ich meine, was nützt dir denn ein Anfang 20-Jähriger, der zwar unwahrscheinlich viel Wissen hat, das aber nicht erfahren ist, sondern angelesen“ (Interview Händler 24).

„Es ist vielleicht ein bisschen hässlich. Die Azubis sind so jung ... Also ich schalte lieber eine Anzeige und guck mir Leute an, die einfach schon ein bisschen weiter. Wo ich schon bisschen mehr sehe, wo die angekommen sind. Ich kaufe beim Azubi die Katze zu sehr im Sack ... weil ich einfach überhaupt nicht absehen kann, wie sich diese Person noch entwickelt in diesen wichtigen Jahren. Also ich habe ja hier auch einen sehr jungen Mitarbeiter, der ist Anfang 20. Der kommt aus dem Hotel. Aber, der hatte zumindest seine Ausbildung fertig. Den konnte ich besser greifen und verstehen wie der drauf ist. Und dann habe ich den eingestellt. Und das war auch gut so. Und bei jemanden, der irgendwie im letzten Jahr der Schule ist und sich bewirbt, da fehlen entscheidende Jahre, damit ich ein Gefühl dafür bekomme, ob der kernig ist“ (Interview Händlerin 11).

Alternative Wege in die Ausbildung ausloten

Einzelne Händler gehen hier in der Rekrutierung und Ausbildung Wege, die in diesem Kontext näher zu betrachten wären: Zum einen bieten einzelne Unternehmen Praktikumsstellen für Schüler der Fachoberschule Wirtschaft an, die ein Langzeitpraktikum absolvieren müssen.

„Habe ich auch schon den ein oder anderen Auszubildenden draus gezogen gehabt. Das hat auch funktioniert. Aber funktioniert nicht immer“ (Interview Händler 7).

Zum anderen bieten einzelne auch Ausbildungsstellen im Rahmen von Umschulungsmaßnahmen an. In beiden Fällen und insbesondere bei den Umschulungsmaßnahmen sind die Auszubildenden älter und etwas gereifter, als jugendliche Schulabgänger.

Literatur

Literatur

Baethge, Martin; Willkens, Ingrid (Hrsg.) (2001): Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung, Opladen (Leske+Budrich).

Banken, Ralf (2007a): Schneller Strukturwandel trotz institutioneller Stabilität. Die Entwicklung des deutschen Einzelhandels 1949-2000, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte / Economic History Yearbook, Band 48, Heft 2, S. 117–146.

Banken, Ralf (2007b): Die quantitative Entwicklung des bundesdeutschen Einzelhandels 1949-2000. Daten, Cologne Economic History Paper 03-2007, Köln (Universität zu Köln, Seminar für Wirtschafts- und Sozialgeschichte).

BIBB (2017a): BIBB - DATENBLATT 62102020 Kaufmann/Kauffrau im Einzelhandel (Quelle: "Datenbank Auszubildende" des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) auf Basis der Daten der Berufsbildungsstatistik der statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Erhebung zum 31. Dezember), <https://www2.bibb.de/bibbtools/tools/dazubi/data/Z/B/3/62102020.pdf> (abgerufen am 29.03.2018).

BIBB (2017b): BIBB - DATENBLATT 6121 Kaufmann/Kauffrau im Groß- und Außenhandel (alle Fachrichtungen) (Quelle: "Datenbank Auszubildende" des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) auf Basis der Daten der Berufsbildungsstatistik der statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Erhebung zum 31. Dezember), <https://www2.bibb.de/bibbtools/tools/dazubi/data/Z/B/3/3975.pdf> (abgerufen am 29.03.2018).

BIBB (2018): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2018. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung (Vorversion), Bonn (Bundesinstitut für Berufsbildung): https://www.bibb.de/dokumente/pdf/BIBB-Datenreport-2018_Vorversion_18042018.pdf (abgerufen am 30.05.2018).

Literatur

Bitkom (2015): Technologie-Atlas Einzelhandel. Ein Handbuch für Führungskräfte, www.bitkom.org/noindex/Publikationen/2015/Leitfaden/Technologieatlas/150623-Technologie-Atlas-Einzelhandel-Copyright-FINAL.pdf (abgerufen am 29.03.2018).

Bitkom (2017): Präsentation des Bitkom-Hauptgeschäftsführers Bernhard Rohleder: Digitaler Handel. Über alle Kanäle in die Zukunft, Präsentation auf der Digital Retail Conference, Berlin, www.bitkom.org/Presse/Anhaenge-an-Pls/2017/06-Juni/Bitkom-Charts-PK-Handel-21-06-2017-FINAL.pdf (abgerufen am 29.03.2018).

Blöcker, Antje (2005): Institutionalisierte Kooperationen im Wandel: Verbundgruppen im deutschen Non-Food-Einzelhandel, WZB Discussion Paper, No. SP III 2005-203, Berlin (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung WZB).

Blöcker, Antje; Wortmann, Michael (2005): Strukturwandel und internationale Beschaffung im Einzelhandel mit Bekleidung, in: PROKLA 138: Ökonomie des Konsums, 35. Jg., Nr. 1, S. 91-109.

BmWI (2017): Monitoring-Report Kompakt ‚Wirtschaft DIGITAL 2017‘, Berlin, www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/monitoring-report-wirtschaft-digital.pdf?__blob=publicationFile&v=10 (abgerufen am 29.03.2018).

Brynjolfsson, Erik; McAfee, Andrew (2014): The Second Machine Age. Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies, New York, London (Norton).

Christensen, Clayton C. (1997): The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail, Boston MA (Harvard Business School Press).

Literatur

Commerzbank (2017): Bericht Einzelhandel in Deutschland (November 2017), Frankfurt am Main, www.nachfolge.commerzbank.de/reports/CoBa-Branchenbericht-Handel.pdf (abgerufen am 29.03.2018).

Deutsche Telekom AG (2017): Digitalisierungsindex Mittelstand. Der digitale Status Quo im Handel, www.digitalisierungsindex.de/wp-content/uploads/2017/12/Digitalisierung-Studie-Handel-web.pdf (abgerufen am 29.03.2018).

Dunkel, Wolfgang; Wehrich, Margit (Hrsg.) (2012): Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen, Wiesbaden (Springer VS).

GfK (2015): E-Commerce: Wachstum ohne Grenzen? Online-Anteile der Sortimente – heute und morgen. White Paper von Dr. Gerold Doplbauer, Bruchsal (GfK GeoMarketing GmbH), <http://www.gfk.com/de/landing-pages/geomarketing/download/download-white-paper-ecommerce/> (abgerufen am 29.03.2018).

Girschik, Katja (2009): Als die Kassen lesen lernten: eine Technikgeschichte des Schweizer Einzelhandels, 1950-1975, Dissertation ETH Zürich, Zürich (ETH Zürich).

HDE (2017): Zahlenspiegel 2017, Berlin (Handelsverband Deutschland).

HDE (2018a): Handelsreport Lebensmittel Online. Fakten zum Online-Lebensmittelhandel 2017, Berlin (Handelsverband Deutschland), https://www.einzelhandel.de/index.php?option=com_attachments&task=download&id=9350 (abgerufen am 29.03.2018).

Literatur

HDE (2018b): Handel digital. Online-Monitor 2018, Berlin (Handelsverband Deutschland), <https://www.einzelhandel.de/online-monitor> (abgerufen am 29.05.2018).

Heinemann, Gerrit (2017): Die Neuerfindung des stationären Einzelhandels. Kundenzentralität und ultimative Usability für Stadt und Handel der Zukunft, Wiesbaden (Springer Gabler).

IDC (2017): IDC-Retail Predictions – Wie die Digitalisierung 2018 den Handel beeinflusst, Pressemitteilung vom 11.12.2017, <http://idc.de/de/ueber-idc/press-center/65234-idc-retail-predictions-2018-die-zukunft-des-handels-beginnt-jetzt> (abgerufen am 29.03.2018).

IHK, ibi research (2017): Der deutsche Einzelhandel 2017 – erste IHK-ibi-Handelsstudie, www.ibi.de/203-landingpage/1611-download-studie-der-deutsche-einzelhandel-2017-erste-ihk-ibi-handelsstudie.html (abgerufen am 29.03.2018).

Jandura, Olaf; Karnowski, Veronika (2015): Digital Natives vs. Digital Immigrants – fruchtbares empirisches Konzept für die Kommunikationswissenschaft oder populärwissenschaftliche Fiktion?, in: Publizistik, Band 60, Heft 1, S. 63–79.

KPMG (2016): Trends im Handel 2015, <http://hub.kpmg.de/trends-im-handel-2025> (abgerufen am 29.03.2018).

Kurz, Constanze; Rieger, Frank (2013): Arbeitsfrei. Eine Entdeckungsreise zu den Maschinen, die uns ersetzen, München (Riemann).

Pfister, Ulrich (2000): Vom Kiepenkerl zu Karstadt. Einzelhandel und Warenkultur im 19. und frühen 20. Jahrhundert, in: Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte VSWG, Band 87, Heft 1, S. 38-66.

Literatur

Prensky, Marc (2001): Digital Natives, Digital Immigrants Part 1, in: On the Horizon, Vol. 9, Heft 5, S. 1-6, <https://doi.org/10.1108/10748120110424816> (abgerufen am 29.03.2018).

PWC (2016): Total Retail – Der Wettlauf um Relevanz, Frankfurt am Main (PricewaterhouseCoopers GmbH), <https://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/studie-total-retail-2017.pdf> (abgerufen am 29.03.2018).

Quinto, Cosimo-Damiano (2017): Workforce Management – Abschied von der traditionellen Arbeitswelt im Handel, in: ver.di (2017), Anhang, S. 93f.

Roland Berger (2013): Dem Kunden auf der Spur. Wie wir in einer Multichannel-Welt wirklich einkaufen. Chancen für Handel und Hersteller, München (Roland Berger Strategy Consultants), [https://www.ece.de/fileadmin/PDF_deutsch/Studien/Multichannel - Studie Dem Kunden auf der Spur Kurzversion .pdf](https://www.ece.de/fileadmin/PDF_deutsch/Studien/Multichannel_-_Studie_Dem_Kunden_auf_der_Spur_Kurzversion_.pdf) (abgerufen am 29.03.2018).

Sprenger, Florian; Engemann, Christoph (Hg.) (2015): Internet der Dinge. Über smarte Objekte, intelligente Umgebungen und die technische Durchdringung der Welt, Bielefeld (transcript).

Staab, Philipp (2016): Falsche Versprechen. Wachstum im digitalen Kapitalismus, Hamburg (Hamburger Edition HIS).

Statista (2017): Dossier Großhandel in Deutschland, <https://de.statista.com/statistik/studie/id/17733/dokument/grosshandel-in-deutschland--statista-dossier/> (abgerufen am 29.03.2018).

Literatur

Ver.di (2017): Digitalisierung und Arbeitsqualität. Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2016 für den Dienstleistungssektor, Berlin, <http://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++e033855c-4c39-11e7-bcdb-525400e5a74a> (abgerufen am 29.03.2018).

Wortmann, Michael (2003): Strukturwandel und Globalisierung des deutschen Einzelhandels, WZB Discussion Paper, Nr. SP III 2003-202a, Berlin (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung WZB).

Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard (1998): Handels-Monitor I/98, Trends & Visionen: Wo wird im Jahre 2005 Handel ‚gemacht‘?, Frankfurt/Main 1998 (Deutscher Fachverlag).

Zukunftsinstitut (2016): Ankündigung des ‚Retail Report 2017‘ vom April 2016, www.zukunftsinstitut.de/artikel/handel/retail-disruption (abgerufen am 29.03.2018).

SOFI Arbeitspapiere / SOFI Working Papers

(Erscheinen seit 2007 | Published since 2007)

- 2007–02 Mayer-Ahuja, Nicole/Feuerstein, Patrick (2007): „IT-labour goes offshore: Regulating and managing attrition in Bangalore“
- 2008–03 Kretschmann, Claudia (2008): Studienstrukturreform an deutschen Hochschulen: Soziale Herkunft und Bildungsentscheidungen. Eine empirische Zwischenbilanz zum Bologna-Prozess
- 2009–04 Kurz, Constanze/Wolf, Harald (2009): „Kleiner Grenzverkehr: BiowissenschaftlerInnen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft
- 2009–05 Kädtler, Jürgen (2009): Finanzialisierung und Finanzmarkt-rationalität. Zur Bedeutung konventioneller Handlungsorientierungen im gegenwärtigen Kapitalismus
- 2011–06 Mayer-Ahuja, Nicole (2010): Jenseits der „neuen Unübersichtlichkeit“. Annäherung an Konturen der gegenwärtigen Arbeitswelt
- 2012–07 Voskamp, Ulrich/Wittke, Volker (2012): Globale Qualitätsproduktion. Eine Studie zu neuen Strategien transnationaler Produktion bei Zuliefern der Automobilindustrie und im Maschinenbau
- 2012–08 Kalkowski, Peter/Paul, Gerd (2012): Professionalisierungstendenzen im Wellness-Bereich?
- 2012–09 Wittke, Volker/Heidenreich, Martin/Mattes, Jannika/Hanekop, Heidemarie/Feuerstein, Patrick/Jackwerth, Thomas (/2012): Kollaborative Innovationen. Die innerbetriebliche Nutzung externer Wissensbestände in vernetzten Entwicklungsprozessen
- 2014–10 Peter Bartelheimer/Bettina Kohlrausch/René Lehweß-Litzmann/Janina Söhn (2014): Teilhabebarrrieren: Vielfalt und Ungleichheit in segmentierten Bildungs- und Beschäftigungssystemen
- 2017–11 Peter Kalkowski (2017): Das Verhältnis von formaler und informaler Strukturierung bei kooperativer Produktentwicklung – Sechs Fallstudien im Vergleich
- 2018–12 Ehrenkolloquium für Michael Schumann zum 80. Geburtstag (2018): Zeitenwende
- 2018–13 Janina Söhn (2018): Is it time for a change? A literature review on occupational mobility among older workers in Germany and the USA

SOFI Arbeitspapiere / SOFI Working Papers
finden Sie online unter I are available online:
www.sofi.uni-goettingen.de
