



DiHa 4.0
Digitalisierung im Handel

Klaus-Peter Buss

SOFI

Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen
an der Georg-August-Universität

Auf dem Weg in den Handel 4.0?

Digitalisierung in kleinen und mittleren Handelsunternehmen

Befunde der SOFI-Erhebung

Göttingen, 23.05.2018



SOFI

Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen
an der Georg-August-Universität



GWG
Wirtschaftsförderung
Stadtentwicklung
Göttingen



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Europäische
Union

**Zusammen.
Zukunft.
Gestalten.**

Bundesinstitut
für Berufsbildung **BiBB**
Forschen
Beraten
Zukunft gestalten

1. Digitalisierung im Handel – Status Quo? Die Erhebung

2. Digitalisierung und Wettbewerb – Die Ausgangslage der Handels-KMU
3. Wandel des Kundenverhaltens
4. Digitalisierung in den Handelsprozessen
5. Digitalisierung, Arbeit und Ausbildung
6. Fazit und einige Handlungsempfehlungen

Projekt ‚DiHa 4.0 – Digitalisierung im Handel‘

- **‚DiHa 4.0 – Digitalisierung im Handel‘:** Verbundprojekt der VHS Göttingen Osterode, der Wirtschaftsförderung der Stadt Göttingen (GWG) und des Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI).
- **Ziel:** Unterstützungsstrukturen für regionale Handels-KMU in der Digitalisierung und der Anpassung der betrieblichen Aus- und Weiterbildung an den „Handel 4.0“.
- **Förderung:** Das Projekt wird im Rahmen des Ausbildungsstrukturprogramms JOBSTARTER plus aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds gefördert.
- **Teilprojekt SOFI:** Untersuchung zu Strategien und Problemen der Digitalisierung und Unterstützungsbedarfen in regionalen Groß- und Einzelhandels-KMU.

Digitalisierung als Erwartung und Realität

- **Technologie als Programm:** Diskussion um Digitalisierung geprägt durch hohe gesellschaftliche Fortschrittserwartungen, umfangreiche politische Förderprogramme und eine Vielzahl Dienstleistungs- und Technologieanbieter, die Leistungen verkaufen wollen.

*„Das Internet ist eine Goldmine für Dienstleistungsanbieter. Die verkaufen einem alles ...“
(Angestellte Unternehmen 13).*

- **Hohe Erwartungen:** Digitalisierung wird nicht unbedingt von konkreten Bedarfen der (Handels-) Unternehmen her gedacht. Dies führt zu skeptischen Einschätzungen.

„Ich glaube, der Handel in der Region ist nicht sehr digital“ (Umfeldakteur).

- **Digitalisierungsdruck:** Unternehmen bewegen sich in Spannungsfeld aus weitgehenden Technologieversprechen und hohen gesellschaftlichen Fortschrittserwartungen einerseits und begrenzten individuellen Ressourcen und uneindeutigen Kundenanforderungen andererseits → **Verunsicherung gerade in kleinen und mittleren Handelsunternehmen**

Fragestellung der SOFI-Erhebung

- Der Handel ist eine äußerst heterogene Branche mit großen Unterschieden zwischen den Unternehmen hinsichtlich Größe, Vertriebsformen und Warenarten.
 - Der überwiegende Teil der Unternehmen im Groß- und Einzelhandel sind KMU mit wenigen Beschäftigten (46% mit nur ein bis zwei Beschäftigten).
 - Die Ressourcen sind extrem ungleich verteilt.
 - ➔ **Gerade KMU drohen von der Digitalisierung überfordert zu werden.**
- **Fragestellung: Wie gehen Handels-KMU mit Digitalisierung um?
Welche Strategien entwickeln sie? Welche Probleme treten auf?
(Wie) Müssen Aus- und Weiterbildung angepasst werden?**
- Das Thema Digitalisierung wird in doppelter Weise an den Handel herangetragen:
(1) als Wandel im Kundenverhalten und (2) als Erwartung einer technologischen Anpassung

Vorgehen und Verallgemeinerbarkeit

- **Befragungen in Unternehmen:** Ausführliche Expertengespräche in 30 Unternehmen (Dauer: im Ø 2 Stunden), ergänzende Gespräche mit weiteren Unternehmen
- **Befragungen im Unternehmensumfeld:** 12 ausführliche Expertengespräche mit 12 Akteuren aus Wirtschaftsförderung, Stadtmarketing, IHK, Handelsverband, Berufsschulen, Stadtverwaltungen (Dauer: im Ø 1,5 Stunden)
- Literatur-, Presse- und Internetrecherchen
- **Verallgemeinerbarkeit:** Untersuchung erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität. Allerdings verweist insbesondere die Eindeutigkeit der geäußerten Einschätzungen darauf, dass sich die Ergebnisse durchaus verallgemeinern lassen.
- Die meisten befragten Unternehmen stellen sich dem Thema Digitalisierung und beobachten die Entwicklungen genau und reflektiert, aber:
„Es gibt nicht eine Digitalisierungsstrategie für alle Händler“ (Akteur Umfeld 4).

Angaben zu den befragten Unternehmen

- 29 kleine und mittlere Unternehmen,
ein großer Verbrauchermarkt eines Einzelhandelskonzerns
 - Ein Drittel mit weniger als zehn Beschäftigten
 - Zwei Drittel mit nur einem Standort
(acht Unternehmen mit bis zu fünf Standorten, ein Unternehmen mit 22 Filialen)
 - Neun Unternehmen im Großhandel bzw. B2B-Handel tätig (zwei ausschließlich)
 - Ein Drittel mit Jahresumsatz von max. einer Million Euro (2/3 mit max. fünf Millionen)
 - Vier Unternehmen geben rückläufige Umsatzentwicklung an. Der Rest beschreibt seine Umsatzentwicklung jeweils zur Hälfte als stagnierend bzw. als steigend.
 - Durchschnittsalter der Unternehmen: 86 Jahre
(3x unter 5 Jahre, 10x über 100 Jahre, 2x über 200 Jahre)

Zusammensetzung nach Branchen

Branche	Anzahl	Fallnummer
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

Gliederung und Argumentationslinie

- 1. Digitalisierung im Handel – Status Quo? Die Erhebung**
- 2. Digitalisierung und Wettbewerb – Die Ausgangslage der Handels-KMU**
Viele Probleme der Handels-KMU werden nicht durch Digitalisierung verursacht, aber verstärkt.
- 3. Wandel des Kundenverhaltens**
Das Kundenverhalten treibt die Digitalisierung nur begrenzt voran.
- 4. Digitalisierung in den Handelsprozessen**
Die Digitalisierung vollzieht sich in den Unternehmen als schleichender Prozess.
- 5. Digitalisierung, Arbeit und Ausbildung**
Kundenkommunikation ist und bleibt die zentrale Personalanforderung.
- 6. Fazit und einige Handlungsempfehlungen**

1. Digitalisierung im Handel – Status Quo? Die Erhebung
- 2. Digitalisierung und Wettbewerb –
Die Ausgangslage der Handels-KMU**

Viele Probleme der Handels-KMU werden nicht durch Digitalisierung verursacht, aber verstärkt.

Handels-KMU unter hohem Wettbewerbsdruck

- **Verschiebung der Marktanteile seit 2000: beinahe Halbierung des Marktanteils des nicht-filialisierten Fachhandels, Verluste höher als Gewinne Onlinehandel, weitere Gewinner: Filialisten, Fachmärkte und Discounter**

	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

- **Viele KMU-Probleme haben nichts mit Digitalisierung zu tun** (Vielfältige Ursachen: fehlende Größenvorteile, Flächenwachstum, hohe Mieten, Generationenwechsel etc.)

Digitalisierung und Wettbewerb

- **Wettbewerbsdruck:** Handels-KMU müssen sich der Digitalisierung und dem neuen Online-Wettbewerb aus einer zum Teil bereits stark angegriffenen Position heraus stellen
- **Digitalisierung erhöht den Druck auf KMU:** Digitalisierung wirkt als Katalysator, zumal gerade große Wettbewerber Digitalisierung zur Prozessoptimierung einsetzen
- **Marktentwicklung:** Entwicklungstrend vermutlich noch nicht zu Ende, Markt für inhabergeführten Einzelhandel wird auch in Zukunft noch enger.
- Die zentrale Frage ist nicht, wie Handels-KMU sich an die Digitalisierung anpassen und zu Multi-Channel-Anbietern entwickeln, sondern wie sie mit dem Doppelproblem aus Wettbewerbs- und Digitalisierungsdruck umgehen → **Perspektive auf Digitalisierung:**

**Welche Chancen eröffnen neue Technologien zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit?
Wie nutzen die Händler diese Technologien?**

1. Digitalisierung im Handel – Status Quo? Die Erhebung
2. Digitalisierung und Wettbewerb – Die Ausgangslage der Handels-KMU
- 3. Wandel des Kundenverhaltens**

Das Kundenverhalten treibt die Digitalisierung nur begrenzt voran.

Kundenverhalten als Digitalisierungstreiber

- **Im Wandel des Kundenverhaltens wird ein wesentlicher Treiber der Digitalisierung vermutet.**
- **Charakter von Dienstleistungsarbeit:** Dienstleistungsarbeit ist dialogisch und interaktiv. Dies gilt gerade auch für den Handel. Alle Veränderungen im Verhältnis zwischen Händler und Kunde berühren ein grundlegendes Merkmal des Handels, aber der Handel ist immer schon mit solchem Wandel konfrontiert gewesen.
- **Internet und Dienstleistungsarbeit:**
 - Auch Internet und Onlineshopping wirken sich auf das Kundenverhalten aus.
 - Viele Aspekte der traditionellen Kundenkommunikation könnten im Zuge der Digitalisierung durch neue digitale Angebote obsolet werden.
 - Eine vielfache Annahme ist, dass es zu einer ‚Entfremdung‘ zwischen stationärem Handel und Kunden kommt.
Auch in den Interviews wird hier teils ein Gefühl der Bedrohung deutlich.

(a) Digital Natives und die Zukunft des Handels

- Verbreitete Annahme: ‚Digital Natives‘ als „Avantgarde“ der Digitalisierung und Treiber des Onlinehandels, sind besonders technologieaffin und onlineorientiert

➔ Sind die ‚Digital Natives‘ für den stationären Handel verloren?

- **Zielgruppe 35+:** Zwei Drittel der befragten KMU schätzen ihre Hauptkundengruppe auf 35+, nur ein Fünftel sieht keine Altersschwerpunkte.
Ein Teil der Händler zielt explizit auf ein älteres, zahlungskräftigeres Publikum und Zweitanschaffungen in einer Lebensphase, in der die Käufer sich etabliert haben.

Digital Natives gehören (noch) nicht zur primären Zielgruppe der Handels-KMU.

- **Junge Käufer:** Gerade Unternehmen mit starker Onlinekonkurrenz (Bücher, Bekleidung) berichten von jüngerem Publikum und verweisen auf eher altersunabhängige Motive (politische / ethische Motive, Szenezugehörigkeit, Markenbewusstsein, Beratung).

(b) Ambivalente Berichte über Wandel

- **Kundenverhalten erzwingt teils Anpassung des stationären Handels:**
Prägung stationärer Beschwerde- und Reklamationsvorgänge durch Online-Kaufverfahren, internetbasierte Bewertungsmöglichkeiten als Druckmittel des Kunden.
- **Kundenanforderungen bleiben teils spezifisch:**
Anforderungen an Qualität und Frische, Interaktion und Beratung sind vom stationären Handel teils leichter zu erfüllen als vom Onlinehandel.
- **Gestiegene Preissensibilität:** Ausdruck eines Bewusstseinswandels, über dessen Dauerhaftigkeit jedoch nichts gesagt werden kann.
 - Relevanz von Preisvergleichen hängt von Branche, Preissegment und Umgang des Unternehmens mit dem Phänomen ab.
 - Kunden sind bereit, im stationären Handel für die gebotenen Leistungen (begrenzt) mehr zu zahlen.

(c) Geändertes Informationsverhalten

- **Informationsverhalten ändert sich.** Vielfach werden ‚Beratungsklau‘ und Showrooming befürchtet, aber verschiedene Studien zeigen, dass dies überbewertet wird.
- **Trotzdem: klassischer Verkaufsprozess bleibt wichtig und gewinnt eher an Bedeutung.** Nach wie vor gilt: Der Verkäufer berät, steuert den Prozess. Damit verknüpfen sich aber **neue Herausforderungen an die Beratung / Beratungsqualität:**
 - Der Kunde weiß mehr als der Verkäufer → **Informiertheit in Breite und Tiefe**
 - Kunden kommen oft mit vorgefertigter Meinung und sind weniger offen für Alternativen, höhere Kaufabsicht → **Kontextualisierung der Vorentscheidung:** gemeinsames ‚Überprüfen‘ isoliert getroffener Kundenentscheidungen (Einsatzzweck etc.)
 - Kunden müssen verkaufpsychologisch an einer anderen Stelle als früher im Kaufprozess „abgeholt“ werden → **Verkaufpsychologie, Empathie**

(d) Erwartungen an Angebotsbreite

- Mit Ausweitung des verfügbaren Sortiments durch den Onlinehandel verändern sich auch die **Kundenerwartungen an die Angebotsbreite / Produktverfügbarkeit** im stationären Handel.
 - Unterschiede nach Produkten / Branchen (etwa Kollektionen im Modehandel)
 - Ausdifferenzierung des Sortiments unabhängig vom Internet aufgrund der Nachfrage und veränderter Konsumtrends, Vorauswahl des Warenangebotes als eine der Stärken des stationären Handels
- **Reaktionszeiten** liegen vielfach bereits seit langem bei 1-2 Tagen (vergleichbar Onlinehandel).
 - Längere Reaktionszeiten stellen für Kunden nicht unbedingt ein Problem dar.
 - **Digitalisierung als Mittel zur Verbesserung der Reaktionszeiten:**
vernetzte Warenwirtschaftssysteme, Onlineshops
(„verlängertes Ladenregal“, „virtuelles Lager“, „digitales Außenlager“)

(e): Zentrale Bedeutung des Einkaufserlebnisses

- Unternehmen investieren viel in Verhältnis zu den Kunden. Besonders wichtig: **das Einkaufserlebnis als wesentliches Plus des stationären Handels** (Produktpräsentation, Ladengestaltung, Inszenierung des Verkaufs, Einkaufsumfeld). Wichtige Aspekte:
 1. **Geschäft als sozialer Ort**, an dem nicht nur Handel stattfindet, sondern an dem sich Leute treffen und quasi als Nebeneffekt Umsatz generieren.
 2. **Inszenierung**: Warenpräsentation, Einrichtung der Verkaufsräume, auch Sonderaktionen und Events, die mitunter auch schon eine Tradition haben.
 3. **Verkaufspersonal und soziale Interaktion** (Stichworte: Ehrlichkeit, Authentizität, Emotion, Empathie, Sympathie, aber auch Inszenierung, Schauspielerei):

„Da sind wir natürlich als Persönlichkeiten gefragt.

Also der Kunde soll wegen unserer Mitarbeiter zu uns kommen“ (Interview Händler 2)

Fazit: Kundenverhalten und Digitalisierung

- Im Vergleich zum Onlinehandel ist der stationäre Handel wesentlich stärker durch Spontankäufe und die Auswahl und Entscheidung vor Ort und im Gespräch mit dem Verkäufer geprägt.
- **In den Expertengesprächen wurde stark die soziale Beziehung zum Kunden betont.** Der Onlinehandel bietet anscheinend nur begrenzt Ersatz für die dialogischen und interaktiven Prozesse im stationären Handel.
- Digitalisierung unterstützt unterschiedliche Lösungsansätze zur Verbesserung der Reaktionszeiten, **aber:**
- **Kundenverhalten treibt Digitalisierung des Handels nur begrenzt voran.**
Die eigentliche Herausforderung bleibt die Gestaltung des Verhältnisses zu den Kunden. Kundenverhalten verändert sich mit Digitalisierung, aber der Handel musste schon immer mit Wandel im Kundenverhalten umgehen.

1. Digitalisierung im Handel – Status Quo? Die Erhebung
2. Digitalisierung und Wettbewerb – Die Ausgangslage der Handels-KMU
3. Wandel des Kundenverhaltens
- 4. Digitalisierung in den Handelsprozessen**

Die Digitalisierung vollzieht sich in den Unternehmen als schleichender Prozess.

4. Digitalisierung in den Handelsprozessen

- **Onlinehandel**
- Technologieeinsatz im Verkauf
- Onlinemarketing
- Wandel in Backoffice- und Lagerprozessen
- Fazit

Onlinehandel: Probleme von Onlineshops

- Nur 13 der befragten Unternehmen betreiben Onlinehandel. Alle Unternehmen haben gute Argumente für und gegen eigenen Onlinehandel. Fünf Typen: Verweigerer, B2B-Händler, Nischenanbieter, Einzelkämpfer, Onlinehändler ‚mit Rückendeckung‘.
- **Befragte KMU nur begrenzt offen für Onlinehandel:** Mehrheit sieht keine eigene Perspektive im Onlinehandel (zu starke etablierte Konkurrenz, passt nicht zum Geschäftsmodell Fachhandel / zum Sortiment).
- **IT-Probleme nicht die größte Hürde zum Onlinehandel:** Nur einzelne Unternehmen verweisen auf technische Probleme. Teils ist das Warenwirtschaftssystem bereits auch für den Betrieb eines Onlineshop ausgelegt, ohne dass dies jedoch auch genutzt wird.
- **Wesentliche Hürden sind der Aufwand bei der Content-Erstellung** (v.a. Produktbilder und –beschreibungen) und **der mit dem operativen Betrieb eines Onlineshops verbundene Aufwand.**

Onlinehandel: Onlineshops ‚mit Rückendeckung‘

- **Hohe Bedeutung übergreifender Akteure:** Zehn Onlineshops werden von übergreifenden Akteuren erstellt, die die Probleme der Shop-Erstellung zentral lösen und einen ‚fertigen‘ Shop anbieten. Der Shop bekommt dann entweder durch die Unternehmen ein unternehmensindividuelles Aussehen oder ist Teil eines gemeinsamen Marktauftritts.
- **Alleine sieben Onlineshops werden durch Einkaufsverbände erstellt** (in drei Fällen als gemeinsame Marktauftritte). Zugleich sind hier in unterschiedlichem Umfang die Warenwirtschaftssysteme überregional vernetzt. In einem Fall bilden vernetzte WWS und der gemeinsame Onlineshop ein ‚virtuelles Ladenregal‘.
- **Branchenspezifisch:** Im KMU-Bekleidungsfachhandel scheinen OS nicht so verbreitet (zwei von zehn) und die Einkaufsverbände weniger auf ein gemeinsames Marketing ausgerichtet. Aufgrund der Produktvielfalt im Modebereich beziehen die Unternehmen i.d.R. nur einen Teil ihres Sortiments über den Einkaufsverband. Dies konterkariert die Möglichkeit, übergreifend einen umfassenden Onlineshop zentral zu entwickeln.

4. Digitalisierung in den Handelsprozessen

- Onlinehandel
- **Technologieeinsatz im Verkauf**
- Onlinemarketing
- Wandel in Backoffice- und Lagerprozessen
- Fazit

Technologieeinsatz: keine Revolution am ‚PoS‘

- **Kundenerwartungen** einer Anpassung an den technologischen Fortschritt hängen stark vom einzelnen Unternehmen und der Branche ab. In einigen Fällen wird befürchtet, dass Kunden auf zu viel Technologieeinsatz misstrauisch reagieren. Auf der anderen Seite sehen sich z.B. die Elektronikfachmärkte unter Erwartungs- bzw. Imagedruck („*Wir verkaufen High Tech*“).
- Für die Unternehmen ist die direkte Kommunikation mit den Kunden zentral für den Verkaufsprozess. **Technologieeinsatz darf die Kundenkommunikation weder stören, noch das Verkaufspersonal vom Kunden ablenken.** Allerdings nutzen die Unternehmen die Möglichkeiten neuer Technologien, um ihre Prozesse zu optimieren.
- Die untersuchten Handels-KMU sind nicht technologiefeindlich, sondern nutzen neue Technologien wohldosiert und prüfen Kosten und Nutzen von PoS-Innovationen kritisch. **Trotz Technologieentwicklungen keine technologische „Revolution am Point of Sale“: Der Technologieeinsatz ist / bleibt den hergebrachten Geschäftsmodellen untergeordnet.**

4. Digitalisierung in den Handelsprozessen

- Onlinehandel
- Technologieeinsatz im Verkauf
- **Onlinemarketing**
- Wandel in Backoffice- und Lagerprozessen
- Fazit

Online-Marketing (1)

- Eine **Homepage** zu haben ist unhinterfragter Standard (die „Visitenkarte im Netz“)
- **Google:** Viele Unternehmen sind nicht gut informiert über Google-My-Business-Eintrag und die Möglichkeit, so Grundinformationen ins Netz zu stellen. Ein Teil nimmt weitergehende Dienstleistungen wie 360°-Bilder vom Laden bei Google Street View in Anspruch.
- **Social Media:** Die meisten Unternehmen nutzen Facebook als das soziale Medium, in dem sich die mehrheitliche Zielgruppe der Unternehmen (35+) am ehesten wiederfindet.
 - Die Gestaltung der Facebook-Auftritte korrespondiert eng mit der Betonung des Einkaufserlebnisses und des Geschäftes als sozialer Ort und zielt vor allem auf die persönliche Bindung zum Kunden.
 - Facebook-Posts dürften daher nicht zu professionell wirken, sondern sollen vor allem Wiedererkennungswert haben und den sozialen Bezug zum Laden herstellen.

Online-Marketing (2)

- **Weniger Printwerbung:** Vielfach verzichten die Unternehmen inzwischen auf Printwerbung bzw. schränken diese zugunsten ihrer Onlineauftritte ein.
- **Online-Marketing ist Chefsache:** Online-Marketing nicht nur Kostenfaktor, sondern vor allem auch Außendarstellung und daher ‚Chefsache‘ (zum Teil auch „Chef-Hobby“).
- **Professionalisierungsgrad** des Online-Marketing ist sehr unterschiedlich. Zum Teil wird auf Familienangehörige zurückgegriffen (Facebook-Auftritt, Gestaltung der Homepage). Ein Teil der Unternehmen beschäftigt für solche Fragen allerdings auch eine Werbeagentur.
- **Wenig Datenauswertung:** Die Onlineaktivitäten sind zumeist nicht mit einer Auswertung der anfallenden Daten verknüpft.
- **Wenig Suchmaschinenoptimierung:** Nur wenige kümmern sich um eine Suchmaschinenoptimierung des Webauftritts (SEO / SEA).

Online-Marketing ... ohne Strategie?

- **Ungenutzte Möglichkeiten:** Im Marketing wird viel neues ausprobiert, ohne dass jedoch die Möglichkeiten der neuen Technologien unbedingt ausgereizt werden:
 - Facebook wird vielfach ohne einen professionellen Anspruch genutzt.
 - Der Umgang mit den verschiedenen Google-Diensten ist oftmals unklar. Homepages sind zwar Standard (zu welchem Zweck?), aber nicht der Google-My-Business-Eintrag.
 - Eine Suchmaschinenoptimierung der Online-Inhalte wird oft nicht vorgenommen.
- **Andere Zielgruppen?** Kaum ein Unternehmen nutzt soziale Medien jenseits von Facebook. Das Online-Marketing fokussiert vor allem auf die Zielgruppe 35+, nicht aber auf neue Käuferschichten.
- **Hinter der Webpräsenz steht in den befragten Unternehmen nur selten auch eine Online-Marketing-Strategie.**

4. Digitalisierung in den Handelsprozessen

- Onlinehandel
- Technologieeinsatz im Verkauf
- Onlinemarketing
- **Wandel in Backoffice- und Lagerprozessen**
- Fazit

Wandel in Backoffice- und Lagerprozessen

- **Warenwirtschaftssysteme** sind längst Standard. Kommunikation mit Lieferanten erfolgt immer stärker per Email und über Internet. Backoffice-Aufgaben sind vielfach ausgelagert, elektronische Kommunikation und digitale Vernetzung nehmen zu.
 - Aktuell ist in einigen Unternehmen die Umstellung auf ein papierloses Büro und elektronische Archivierung in der Diskussion. Hierzu besteht Informationsbedarf.
 - Cloudlösungen werden eher skeptisch gesehen, aber auch als bislang kaum notwendig.
- In der **Lagerorganisation** stellt sich Digitalisierung nur in Einzelfällen als Anforderung. Zumeist ist der Laden das Lager und zusätzliche Lagerflächen sind überschaubar.
- **Das Backoffice ist der Bereich, in dem sich der Technologieeinsatz am unspektakulärsten entwickelt und die Digitalisierung zugleich am umfangreichsten Einzug hält.** Hier stört Digitalisierung nicht das Verhältnis zum Kunden, sondern dient vor allem der Prozessoptimierung. Bereich mit dem geringsten Personalbedarf, oftmals Inhaberaufgabe.

4. Digitalisierung in den Handelsprozessen

- Onlinehandel
- Technologieeinsatz im Verkauf
- Onlinemarketing
- Wandel in Backoffice- und Lagerprozessen
- **Fazit**

Digitalisierung als schleichender Prozess

- Die wenigsten der befragten Unternehmen verfügen über eine ausformulierte Digitalisierungsstrategie. Allerdings sind hier die betrachteten Bereiche zu unterscheiden:
- Die eher **schleichende technologische Entwicklung im Verkauf** erklärt sich aus der prekären Wettbewerbssituation und dem Geschäftsmodell der Handels-KMU, das auf direkter Kommunikation mit den Kunden beruht. Dieses Geschäftsmodell ist Ausdruck der besonderen Kompetenzen und Wettbewerbsstärken der Handels-KMU. Digitalisierung darf Stärken des Geschäftsmodell nicht stören.
- **Digitalisierung (-stempo) im Backoffice viel ausgeprägter:** Digitalisierung kann helfen, Prozesse zu optimieren und zu rationalisieren (kostengünstige, schnelle Aufgabenbewältigung).
- Im **Marketing** wird viel neues ausprobiert, ohne dass jedoch die Möglichkeiten der neuen Technologien unbedingt ausgereizt werden.

Fazit: klassische Stärken – ungenutzte Potenziale

- **Digitalisierung vollzieht sich zumeist im Rahmen eingespielter Prozesse, deren Funktion und Ablauf sich hierdurch nicht grundlegend ändert.** Neue Technologien mögen zwar Störungen und Umstellungsprobleme verursachen. Sie werfen aber nichts grundlegend über den Haufen. **Kein Unternehmen klagt über Digitalisierungsprobleme.**
- **Für die befragten Handels-KMU sind die klassischen Stärken des stationären Handels von zentraler Bedeutung (Kommunikation, Beratung).** Diese Stärken sperren sich aber gegen eine umstandslose Digitalisierung. Digitalisierung hat ihren Raum in den Unternehmen nur als Hilfsmittel und Instrument in den Beziehungen zu Kunden und Lieferanten und in der Optimierung der Prozesse.
- **Trotzdem scheinen die Technologien in den Unternehmen zum Teil nicht ausgereizt zu werden.** (z.B. fehlende Online-Marketing-Strategien, keine Auswertung der angesammelten Daten, ungenutzte WWS-Funktionen, sehr unterschiedliche Wissensstände über technologische Möglichkeiten und rechtliche Rahmenbedingungen)

Fazit: Kooperierende ‚Einzelkämpfer‘

- Vor Ort treten die Unternehmen als ‚Einzelkämpfer‘ auf. Trotzdem: **Die meisten befragten Unternehmen sind überregional mit anderen Unternehmen kooperativ verbunden.**
- Alleine 21 Unternehmen sind Mitglied in einem Einkaufsverband.
Einkaufsverbände geben wesentliche Impulse zur Digitalisierung (ähnlich: Franchise):
 - als Quelle für Informationen und Beratung zur technologischen Entwicklung und als Ort bzw. Organisator des Erfahrungsaustauschs zwischen den Unternehmen.
 - als Entwickler neuer Technologien und zugehöriger Einsatzkonzepte und als Anbieter von Beratung und Qualifizierung zu Digitalisierungsprojekten.
- **Es ist davon auszugehen, dass die Bedeutung der Verbände mit der Digitalisierung wächst.** Entstanden als Reaktion auf neue große Wettbewerber und zunehmenden Wettbewerbsdruck sind hier bereits Grundlagen für eine weitere Vernetzung im Zuge der Digitalisierung angelegt.

Fazit: KMU-spezifisches Digitalisierungstempo

- **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.

- **Die Entscheidung über Digitalisierungsprozesse in den inhabergeführten KMU liegt beim einzelnen Unternehmen (technology pull).** Das geringere Digitalisierungstempo korrespondiert eng mit den spezifischen Anforderungen dieser KMU.

- Zwar treiben die Verbände die Entwicklung voran (etwa Entwicklung von Technologien, übergreifenden Marketingkonzepten und Strategien). Die Umsetzung hängt aber vom Einzelunternehmen ab. Dies kann innerhalb der Verbände zu Problemen führen (etwa Auseinanderdriften der Mitglieder).

1. Digitalisierung im Handel – Status Quo? Die Erhebung
2. Digitalisierung und Wettbewerb – Die Ausgangslage der Handels-KMU
3. Wandel des Kundenverhaltens
4. Digitalisierung in den Handelsprozessen
- 5. Digitalisierung, Arbeit und Ausbildung**

Kundenkommunikation ist und bleibt die zentrale Personalanforderung.

Zentrale Kompetenz: Verkaufen können!

- Die Auswirkungen der Digitalisierung auf Arbeit werden als eher gering beschrieben: **Neue technologische Lösungen knüpfen vielfach an bestehenden Prozessen an und erfordern jenseits einer gewissen Einarbeitung wenig neue Kompetenzen** („Das ist keine Raketenwissenschaft“, Händler).
Nur in Einzelfällen kommt es aber auch zu größeren Brüchen (etwa komplett neues WWS).
- Für die Beschäftigten sind nach wie vor die klassischen Kompetenzen von zentraler Bedeutung – **die vielfache Antwort auf die Frage nach den Kernanforderungen an neue Mitarbeiter lautet: ‚Verkaufen können!‘** (das heißt auch: beraten können).
Trotzdem verändern sich mit der Digitalisierung und dem Wandel des Kundenverhaltens die Anforderungen: Kommunikationsfähigkeit und die Fähigkeit, auf andere zuzugehen, gewinnen tendenziell noch an Bedeutung.
- Wenig überraschend: einige Händler weisen darauf hin, dass sich ältere Beschäftigte mit neuen Technologien teilweise schwer tun oder sich gegen deren Einsatz sperren.

Schulung und Training

- **Weiterbildung und Personalentwicklung sind in den Unternehmen nur begrenzt ein Thema und 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.
 - **Viele Technologieeinführungen erfolgen im laufenden Tagesgeschäft und ergänzen dort bestehende Prozesse. Hier kommt ‚learning by doing‘ eine hohe Bedeutung zu.**
- Zum Teil werden auch kleinere Digitalisierungsschritte mit Schulungen von unterschiedlichem Umfang verbunden. Anbieter solcher Schulungen sind zum einen Technologieanbieter wie IT-Häuser, zum anderen die Einkaufsverbände, die bereits seit langem über ein breites Seminar- und Schulungsangebot für ihre Mitglieder verfügen.
- **Vorsicht: jeder Anpassungsprozess erfordert Lernprozesse. Lernprozesse brauchen Raum und müssen mitunter auch angestoßen werden.**

Weiterbildungsbedarf bei Inhabern

- **Aus den Gesprächen wird deutlich, dass ein hoher Schulungs- und Beratungsbedarf oftmals bei den Geschäftsführern und Inhabern bzw. beim Management liegt:**
 - **rechtliche Fragen** rund um Webauftritt und Internet-Marketing (insbesondere auch angesichts der neuen Datenschutzrichtlinie),
 - **Social Media Marketing** (Kundenkommunikation; Facebook and beyond: perspektivisch werden mit Blick auf jüngere Käufergruppen auch andere Plattformen wichtiger, wie weiter mit Facebook?),
 - Umgang mit **Suchmaschinen** (SEO/SEA),
 - **Datenauswertung** (WWS, Online-Aktivitäten etc.)
 - **Backoffice-Fragen** wie Dokumentenmanagement und papierloses Büro, Cloud und elektronisches Archivieren.

Ausbildungsziel: Verkaufen lernen!

- **Ausbildung ist wichtiger Rekrutierungsweg:** Über zwei Drittel der befragten KMU bilden aus.
- Als Motive werden gesellschaftliche Verantwortung und Rekrutierung, aber auch das Kosten-Nutzen-Verhältnis genannt: „**Ausbildung rechnet sich**“ bzw. verursacht keine Kosten.
- **Einen Zusammenhang zwischen Digitalisierung und Ausbildung sieht in den befragten Unternehmen niemand.**
 - Hauptgrund hierfür ist die nach wie vor zentrale Bedeutung des klassischen kommunikationsorientierten Verkaufsprozesses.
 - Außerdem ist der Technologieeinsatz vielfach weitgehend unternehmensindividuell und kann nur betrieblich vermittelt werden, die duale Ausbildung zielt aber auf vereinheitlichte Lernziele.

Besondere Anforderungen an Auszubildende

- Die **Ausbildungsanforderungen** orientieren sich an den klassischen Handelskompetenzen. Die einhellige Antwort der ausbildenden Unternehmen auf die Frage „Was muss ein Auszubildender unbedingt lernen?“ lautet **Auszubildende müssen verkaufen lernen**. Dies meint gerade auch Kundenkommunikation und Beratung.
- Mit den Ausbildungsanforderungen bzw. den Anforderungen an das Verkaufspersonal verknüpfen sich **besondere Persönlichkeitsanforderungen an Ausbildungsbewerber und Azubis wie Ausstrahlung, Selbstbewusstsein, ein gewisses Charisma**. Diese Anforderungen verweisen auf eine Reife, über die nicht jeder Jugendliche verfügt.
- Entsprechend wird von einem Teil der KMU hieraus auch ein **Argument gegen Ausbildung** gemacht: Auszubildende seien zu jung und unreif für den Umgang mit Kunden. Verkäufer bräuchten eine gewisse Reife und Kompetenzausstrahlung.

Ausbildung: Defizite und Abstimmungsprobleme

- Als wichtige, oftmals defizitäre Digitalkompetenz von Jugendlichen (digital natives) werden mehrfach einfache Office-Kenntnisse genannt (Textverarbeitung, Excel).
- Ein altbekanntes Problem ist die **zu geringe Abstimmung zwischen Betrieben und Berufsschule**.
 - Die Unternehmen klagen bspw. über mangelnde Office-Kenntnisse, stimmen sich mit der Berufsschule aber nicht ab.
 - Die Berufsschulen klagen, zu wenig über betriebliche Anforderungen zu wissen. Schulische Angebote wie ein E-Business-Modul oder der „europäische Computerführerschein“ (ECDL-Schein) werden vom Handel nur wenig nachgefragt, obwohl diese etwa Kenntnisse in Textverarbeitung und Tabellenkalkulation umfassen.

1. Digitalisierung im Handel – Status Quo? Die Erhebung
2. Digitalisierung und Wettbewerb – Die Ausgangslage der Handels-KMU
3. Wandel des Kundenverhaltens
4. Digitalisierung in den Handelsprozessen
5. Digitalisierung, Arbeit und Ausbildung
- 6. Fazit und einige Handlungsempfehlungen**

Handel

- **Die Probleme der Handels-KMU sind nicht primär Digitalisierungsprobleme, sie werden aber durch die Digitalisierung verstärkt.**
- **Der Onlinehandel ist ein neuer Wettbewerber.**
Schlechte Nachricht: er wird weiter wachsen, auch auf Kosten des inhabergeführten Handels. KMU werden nur einen geringen Teil vom Online-Kuchen abbekommen.
Gute Nachricht: der deutlich größere Teil des Einzelhandels bleibt stationär.
- **Die Reaktion der KMU auf den neuen Wettbewerb ist eine alte:** Spezialisierung und Stärkung des eigenen Geschäftsmodells. Dem ist Digitalisierung untergeordnet, aber sie kann helfen, das eigene Geschäftsmodell zu stärken und die eigenen Prozesse zu optimieren. Hier fehlt es oft an einer Strategie. **Einkaufsverbände** können dabei eine Stütze sein (abhängig von Verband, Geschäftsmodell, Sortiment).
- **Lokale / regionale Vernetzung** könnte vielfältige Möglichkeiten eröffnen, jenseits des eigenen Geschäfts und quer zu den Branchen durch Austausch von anderen zu lernen.

Umfeldakteure

- **Mediation und Vernetzung:** Der Handel ist ein wichtiger Wirtschaftsfaktor in der Region und wird hier durch eine Vielzahl an Umfeldakteuren begleitet. Den Händlern als Wettbewerbern fällt eine lokale oder regionale Kooperation und Vernetzung schwer. Diese zu unterstützen und voran zu treiben könnte eine Rolle für Umfeldakteure sein.
- **Plattformen:** In der Region bestehen zahlreiche Initiativen zum Aufbau lokaler / regionaler Online-Marketing- und Verkaufsplattformen. Die Meinungen über deren Relevanz gehen durchaus auseinander. Deutlich wird vor allem aber auch, dass die Vielzahl der Initiativen zum Teil ihren Zweck zu konterkarieren droht. Es fehlt ein orchestrierender Akteur.
- **Stadtentwicklung:** Die Probleme der Handels-KMU sind nicht alleine durch Digitalisierung verursacht. Die Attraktivität der Städte hängt wesentlich von der Vielfalt des Handels und damit gerade auch vom inhabergeführten Handel ab. **Die Städte sollten die Probleme des inhabergeführten Handels daher nicht nur als Aufgabe der Wirtschaftsförderung betrachten, sondern auch als Problem und Aufgabe der Stadtentwicklung.**

Berufsschulen und Ausbildungsbetriebe

- **Die Abstimmung zwischen Berufsschule und Ausbildungsbetrieben kann verbessert werden:** Ein Ansatzpunkt könnte eine Ausbildungsberatung für die Unternehmen zu Beginn der Ausbildung sein, um die Möglichkeiten und Angebote der Berufsschulen aufzuzeigen.
- **Berufsschulen auf dem Laufenden halten:** In den Schulen besteht Verunsicherung darüber, wohin sich der Handel entwickelt. Es gibt es keine systematische Anpassung an die Entwicklungen im Handel etwa im Rahmen von Fortbildungen. Dies bleibt den Lehrern / einzelnen Schulen überlassen. Regelmäßige Kontakte zwischen Unternehmen und Berufsschule/Berufsschullehrern könnten helfen, die bestehende Distanz etwas abzubauen.
- Ein Ansatzpunkt zu besseren Kontakten könnten **Auszubildenden-Projekte** sein, die an konkreten betrieblichen Fragen anknüpfen. Vorstellbar wären etwa Projekte zum Aufbau und zur Gestaltung einer Social-Media-Marketingkampagne (von der Konzipierung der Kampagne über die Umsetzung und Gestaltung bis zur datenbasierten Auswertung).

Ausbildung

- **Lokales / regionales Ausbildungsmarketing:** Handelsunternehmen haben teils große Probleme, Ausbildungsstellen zu besetzen. Erschwerend wirkt, dass der Handel nicht unbedingt als attraktiver Arbeitgeber gilt.
 - Das Projekt DiHa 4.0 könnte im lokalen/regionalen Ausbildungsmarketing unterstützen. Im Vordergrund sollten die Herausforderungen im Umgang mit Menschen stehen.
- **Ausbildungsberatung und Unterstützung im ‚Matching‘:** Ein sehr großer Teil der Handels-Azubis bricht seine Ausbildung vorzeitig ab. Eine Ursache liegt im ‚Matching‘ zwischen Auszubildenden und Ausbildungsbetrieben.
 - Das Projekt DiHa 4.0 könnte Schüler im Berufswahlprozess und Unternehmen im Rekrutierungs- bzw. Auswahlprozess unterstützen (Formulierung und Darstellung der Anforderungen an Verkäufer, ein besseres Verständnis beruflich verwertbarer digitaler Kompetenzen).

Arbeitsmarkt

- **Alternative Wege in Ausbildung und Beruf ausloten:** Ein Teil der Händler betrachtet Auszubildende als zu jung und unreif und bildet deshalb nicht aus. Allerdings finden sich in den Untersuchungsbetrieben auch andere Strategien: Einzelne Händler bieten Stellen für Langzeitpraktika für Schüler der Fachoberschule Wirtschaft oder Ausbildungsstellen im Rahmen von Umschulungsmaßnahmen an.
 - In beiden Fällen, insbesondere bei Umschulungsmaßnahmen, sind Auszubildende älter und etwas gereifter, als jugendliche Schulabgänger. Beides wäre weiter auszuloten.

Herzlichen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit

Backup

Onlinehandel: unterschiedliche Reaktionen

- Onlinehandel wird vielfach als Bedrohung wahrgenommen. Allerdings reagieren die befragten Handels-KMU sehr unterschiedlich
 - **Defensiv:** Umbenennung von Produkten, um ‚showrooming‘ zu vermeiden (nicht immer möglich, Produkte bleiben über EAN identifizierbar), Auslistung von Produkten, weil Hersteller online Konkurrenz machen oder Produkte zu günstigeren Konditionen an Onlinehändler verkaufen.
 - **Moralisch / appellativ:** ‚Ehrenkodex‘ des stationären Handels: nicht online einkaufen; keine Amazon-Pakete für Nachbarn annehmen, Warnung der Öffentlichkeit vor Folgen des Onlinehandels (Aktionen, Hinweisschilder, direkte Ansprache), Verknüpfung von Sponsoring und Buy-Local.
 - **Offensiv:** Stärkung des stationären Geschäftsmodells, Aufnahme eigener Onlinehandelsaktivitäten (nur 13 der befragten Unternehmen)

Backoffice: z.B. Warenwirtschaftssysteme

- Das WWS ist eine wichtige Grundlage in der Verbindung von Beschaffung, Lagerung und Absatz und damit für die Einführung vieler neuer digitaler Technologien.
- Fast alle befragten Unternehmen arbeiten mit einem WWS. Die eingesetzten WWS können sich von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden. Die WWS werden in den Unternehmen teils unterschiedlich bzw. in unterschiedlichem Umfang genutzt (etwa mit mobilen Datenerfassungsgeräten, für Onlineshops).
- Große Unterschiede bestehen auch in Bezug auf die Datenauswertung. Aber: Viele Analysen (etwa Trends im Kaufverhalten, Produktrends) sind angesichts der häufig geringen Größe und der Spezialisierung der Unternehmen wenig aussagekräftig. Für übergreifende Trendanalysen sind die Händler hier auf einen Abgleich mit anderen angewiesen.
- Einkaufsverbände / Franchise: vernetzte WWS zur Steuerung des gemeinsamen Onlinehandels, zur Organisation ‚virtueller Lager‘ sowie zur überregionalen Auswertung der Warenflüsse, aber auch: WWS als Kontrollinstrument des Franchisegebers.

Backoffice: z.B. Einkauf

- Ausmaß Digitalisierung sehr unterschiedlich. Angebotene Bestellmöglichkeiten der Hersteller reichen von direkter Order auf Messe bis zu B2B-Onlineshop.
- Jedes dritte befragte Unternehmen nutzt für Teile des Sortiments (Standardwaren) automatisierte Bestellvorgänge aus dem WWS heraus („never out of stock“). Andere weisen aber auch auf den damit verbundenen Verlust an Steuerungsmöglichkeiten hin.
- Für Waren, bei denen es im Verkauf auf Haptik oder Beratung ankommt, gilt ähnliches auch im Einkauf. Hersteller treiben hier Digitalisierung mit unterschiedlichem Tempo voran: Im Buchhandel sind Besuche der Verlagsvertreter und Beratung zur Sortimentsgestaltung wichtig, aber Trend zur elektronischen Vorschau. Im Modehandel besuchen Händler Showrooms großer Marken, um neue Ware zu besichtigen und zu ordern. Berichte über große Digitalisierungsfortschritte in jüngster Zeit.
- Teils werden mit Lieferanten jährliche Umsatzziele vereinbart und diesen die Sortimentsgestaltung überlassen, setzt entsprechende Datenauswertung über WWS voraus.