



Eine zukunftssichere Gestaltung des mittelständischen
Handels

Aktuelle Trends, Handlungsfelder, Herausforderungen und
Lösungsoptionen am Praxisbeispiel

Master-Thesis

Studiengang Digitalisierung und Sozialstrukturwandel

vorgelegt von
Illgen, Leo

URN: urn:nbn:de:gbv:519-thesis2021-0659-9
Datum der Abgabe: 11.05.2022
Erstprüfer: Prof. Dr.-Ing. Andreas Wehrenpfennig
Zweitprüferin: Alina Grün

Danksagung

Im Vorfeld möchte ich erwähnen, dass ich mich bei allen direkt und indirekt beteiligten Personen bedanken möchte, die diese Arbeit ermöglicht haben. Dabei bedanke ich mich recht herzlich für eine äußerst angenehme und zielführende Betreuung durch meine Betreuerin, Frau Alina Grün, und meinen Betreuer, Herrn Andreas Wehrenpfennig. Für mich ist nicht nur die Betreuung in der Master-Thesis ausschlaggebend für diese Danksagung. Das komplette Bachelor- und auch das Master-Studium waren eine vielfältige Bereicherung und werden mich im Verlauf meines weiteren Lebens immer positiv stimmen und begleiten. Ein großer Dank geht auch an mein soziales Umfeld, meine Familie, meine Freundin und Freunde, aber ebenso an die Mitarbeiter und Kunden des Unternehmens Illgen Fachgroßhandel, die für meine Situation immer Verständnis gezeigt und mich in dem Zeitraum von fast sechs Jahren stets bedingungslos unterstützt haben.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Master-Thesis die Sprachform des generischen Maskulinums angewandt. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Unternehmen	2
1.2 Allgemeine und aktuelle Problematik	3
2 Definitionen und Abgrenzungen	4
2.1 Handelsarten nach Grundlagenprinzipien	4
2.2 Offline = stationär & Online = nichtstationär?	5
2.3 Moderne Vertriebskanäle	7
2.4 CRM – Customer-Relationship-Management	9
2.5 CEM – Customer-Experience-Management	9
2.6 CLM – Customer-Loyalty-Management	10
2.7 Customer-Journey-Prozess	10
3 Aktuelle Herausforderungen im stationären Handel.....	11
3.1 Analyse des Online-Handels	11
3.2 Auswirkungen des (mobilen) Internets auf das Kundenverhalten.....	13
3.3 Veränderte Wertschöpfungskette und Kundenbeziehung	14
3.4 Veränderung von Erlebnisorientierung und Service	15
3.5 Kundenzentriertheit	18
3.6 Herausforderungen im Überblick	20
4 (Mega-)Trends im Handel	21
4.1 moderne Geschäftsmodelle im Jahre 2022.....	22
4.2 IT	23
4.3 Store Design	24

4.4	Marketing	26
4.5	Handelslogistik	27
4.6	Zahlungssysteme	29
4.7	Human Resources	30
4.8	Konsumententrends	33
4.9	Zusammengefasste Trendentwicklung Handel.....	35
5	Allgemein bekannte Lösungsansätze	36
5.1	Basisvoraussetzungen kreieren.....	36
5.2	Exzellenter Online-Shop.....	40
5.3	Online-Shop.....	42
5.4	Mobile-Commerce.....	47
5.5	No-Line-System	49
5.6	Inside-out-Digitalisierung.....	51
5.6.1	Web-to-Store-Services/Effekt.....	51
5.6.2	Store-to-Web-Services	52
5.6.3	Digital-in-Store-Services	54
5.7	Outside-in-Digitalisierung.....	56
5.8	Smart Retail/Store	57
5.9	Erlebnis-Shopping/Customer Experience.....	58
6	Illgen'sche Matrix.....	61
6.1	Herausforderungen	61
6.2	(Mega-)Trends	63
6.3	Illgen'sche Matrix.....	65
6.4	Individuelle Lösungsansätze.....	65
6.4.1	Konkurrent Online-Handel & Geschäftsmodell	66

6.4.2	Konkurrent Online-Handel & IT	66
6.4.3	Konkurrent Online-Handel & Store Design	67
6.4.4	Konkurrent Online-Handel & Marketing.....	67
6.4.5	Konkurrent Online-Handel & Logistik.....	67
6.4.6	Kundenverhalten & Geschäftsmodell.....	68
6.4.7	Kundenverhalten & IT	68
6.4.8	Kundenverhalten & Store	68
6.4.9	Kundenverhalten & Marketing	69
6.4.10	Kundenverhalten & Logistik.....	69
6.4.11	Kundenbeziehung/WSK & Geschäftsmodell	69
6.4.12	Kundenbeziehung/WSK & IT.....	70
6.4.13	Kundenbeziehung/WSK & Store Design.....	70
6.4.14	Kundenbeziehung/WSK & Marketing.....	70
6.4.15	Kundenbeziehung/WSK & Logistik.....	71
6.4.16	Erlebnisorientierung/Service & Geschäftsmodell.....	71
6.4.17	Erlebnisorientierung/Service & IT.....	72
6.4.18	Erlebnisorientierung/Service & Store Design.....	72
6.4.19	Erlebnisorientierung/Service & Marketing.....	72
6.4.20	Erlebnisorientierung/Service & Logistik	72
6.4.21	Kundenzentriertheit & alle Geschäftsbereiche	73
7	Transformationsprozess.....	74
7.1	Grundlegende Informationen, z. B. Unternehmen und Einordnung.....	74
7.2	Umsetzung/exemplarische Implementierung	76
7.2.1	Digitale Strategiefindung	80
7.3	Zusammenfassung und Ergebnisdiskussion	83

8 FAZIT	87
Literaturverzeichnis	89
Anhang.....	95

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Nettoumsätze des Einzelhandels in Deutschland. (Heinemann, 2017, S. 2).....	4
Abbildung 2: Teilabbildung – Betrachtungsebenen im Multi-Channel-Handel (aus Heinemann, 2021, S. 161)	9
Abbildung 3: Warum die deutschen online shoppen (Nier, 2019)	17
Abbildung 4: Technologische Trends – Einschätzung der wichtigsten technologischen Entwicklungen der kommenden zwei Jahre (EHI Retail Institute GmbH et al., 2016, S. 33).....	24
Abbildung 5: Die Top-5-Marketingtrends (Lohmann et al., 2019, S.25).....	27
Abbildung 6: Zukunftsmusik: eine Hybridlösung wird nach wie vor präferiert (Leitsch et al., 2022, S. 13).....	32
Abbildung 7: Übergeordnete digitale Handlungsfelder, n = 195 (Heinemann, 2017, S. 82).....	38
Abbildung 8: Entwicklung und Umsetzung einer Online-Strategie in vier Phasen (Heinemann, 2017, S. 83).....	39
Abbildung 9: Dimensionen des Kundenerlebnisses im Online-Shop (Heinemann, 2017, S. 88).....	43
Abbildung 10: Übersicht über die drei gängigsten Shopsysteme (Faltermeier & ibi Research an der Universität Regensburg GmbH, 2020, S. 16)	44
Abbildung 11: Instrumente für den Kanalwechsel (Funck, 2021, S. 335)	54
Abbildung 12: Illgen:sche Matrix – Schnittpunkte Trendentwicklungen und Herausforderungen an den stationären Handel 2022 (eigene Darstellung)	65

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Herausforderungen des Händlers im Überblick (eigene Darstellung)	21
Tabelle 2: Zusammenfassung Trends im Handelssektor (eigene Darstellung)	36

Abkürzungsverzeichnis

AG	Arbeitgeber
AN	Arbeitnehmer
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Customer
CEM	Customer-Experience-Management
CLM	Customer-Loyalty-Marketing
CRM	Customer-Relationship-Management
EHI	EHR Retail Institute GmbH
EU	Europäische Union
HDE	Handelsverband Deutschland – HDE e.V.
HR	Human Resource
HSNB	Hochschule Neubrandenburg
KMU	kleine und mittelständische Unternehmen
USP	Unique Selling Proposition
NFC	Near Field Communication für Kartenterminals

1 Einleitung

Seit jeher stellen sich Wissenschaftler, Unternehmer und Politiker die Frage, wie die Zukunft der Wirtschaft in Deutschland aussieht. Damals wie heute beeinflussen weltverändernde Faktoren, wie die industrielle Revolution, die Finanzkrisen, die Globalisierung oder Digitalisierung, den Markt und alles, was dazugehört. Sämtliche Unternehmen in Deutschland und der Welt mussten auf diese Weiterentwicklungen des Marktes reagieren, um bestehen zu können. Es ist die logische Schlussfolgerung, dass ein Blick in die Zukunft gewagt werden sollte, um besser auf die wirtschaftsverändernden Faktoren vorbereitet zu sein. Das gilt auch im Jahre 2022, die Weltwirtschaft wurde durch einen Virus schwer getroffen und dieser stellte sie auf die Probe. Anfang 2020 erreichte der Virus COVID 19 Deutschland (vgl. Chronik zum Coronavirus SARS-CoV-2, o. D.) und niemand ahnte solch schwerwiegenden und langanhaltenden wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, sozialen, aber auch psychologischen Folgen für die Menschheit.

In dieser Thesis beschäftigt sich der Autor hauptsächlich mit den wirtschaftlichen Auswirkungen und Folgen solcher Ereignisse und schneidet ebenfalls kurz gesellschaftliche Aspekte an. Die Analyseergebnisse werden im Folgenden dazu genutzt, mittelständischen Unternehmen in Deutschland Indikatoren und passende Maßnahmen zur Weiterentwicklung zu liefern. Es handelt sich um das vereinfachte Identifizieren unternehmerischer Probleme und das Aufzeigen möglicher Lösungsansätze während der Zeit einer gravierenden Marktveränderung. Dazu müssen nicht nur die Ursprünge der wirtschaftlichen Auswirkungen, sondern auch teilweise die gesellschaftlichen Folgen betrachtet und beurteilt werden. Der Ursprung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Dynamik, welche die Pandemie Einzug hat nehmen lassen, wird benötigt, um aus dem Geschehenen zu lernen und auf eine zukünftige Gefahr vorbereitet zu sein. Aus dieser aktuellen Problematik entstand der Gedanke dieser Thesis, wie ein mittelständisches Unternehmen besser auf drastische politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen auf dem Markt reagieren kann.

Der Autor selbst ist ein zukünftiger Geschäftsführer eines mittelständischen Handelsunternehmens und durch seine akademische Ausbildung als auch seine Berufserfahrungen beschäftigt er sich (aus persönlicher als auch aus wissenschaftlicher Sicht) mit der Zukunft des Mittelstandes in Deutschland. Innerhalb dieser Thematik gibt es aktuell noch kaum branchenorientierte Lösungsansätze für den Umgang mit speziellen

wirtschaftsverändernden Einflüssen. Während der Pandemie muss ein Unternehmen kreativ werden und eventuell von seinem üblichen Handeln abweichen sowie neue Wege gehen. Selbst neben der Pandemie und alleine z. B. durch die Digitalisierung fällt es kleinen und mittelständischen Unternehmen zunehmend schwer, sich weiterzuentwickeln, ja sogar eine Perspektive zu haben (vgl. Leitherer, 2018).

Daher soll die Forschungsfrage heißen: „Wie lauten die Problemindikatoren und die passenden Maßnahmen für die notwendige Weiterentwicklung eines erfolgreichen mittelständischen Unternehmens in Deutschland?“

1.1 Unternehmen

Das Unternehmen, welches teilweise für den praktischen Bezug dieser Thesis zur Hilfe genommen wird, ist der Illgen Fachgroßhandel in Neustrelitz, Mecklenburg-Vorpommern. Das Unternehmen ist ein Familienunternehmen und wird aktuell von dem Vater (Frank Illgen) des Autors geführt. Der Handel besteht seit über 30 Jahren am Markt und versorgt private, aber vorrangig gewerbliche Kunden aus privater und öffentlicher Hand mit unterschiedlichsten Waren und Produkten. Das Sortiment des Illgen Fachgroßhandels umfasst vier große Kernsortimente (Werkzeuge/Maschinen, Reinigungsmittel & -technik, Arbeitssicherheit & -schutz sowie Hygiene- & Verbrauchsmaterialien) und weitere ergänzende Randsortimente. Durch den Fokus auf die lösungsorientierte Bedarfsdeckung des Kunden konnte über 30 Jahre hinweg ein großer Kundenstamm in ganz Mecklenburg-Vorpommern sowie Brandenburg und Berlin aufgebaut werden.

Das Unternehmen ist eine Einzelunternehmung des Inhabers und Geschäftsführers Frank Illgen und hat somit die Rechtsform eines eingetragenen Kaufmannes. Neben dem Autor/Sohn des Geschäftsführers werden u. a. die Tochter, der Bruder als auch die Ehefrau des Inhabers im Unternehmen beschäftigt. Insgesamt beschäftigt das Unternehmen rund 20 Mitarbeiter, darunter befindet sich ebenfalls eine Auszubildende im ersten Lehrjahr. Die Mitarbeiter sind neben den Abteilungen der Logistik, Buchhaltung und Reparaturdienstleistungen sortimentsbezogen organisiert und fungieren innerhalb der Produktgruppen als Mitarbeiter des Ein- und Verkaufs.

Im letzten Jahr wurde die Homepage des Unternehmens (<https://www.illgen-werkzeuge.de/>) aktualisiert, diese ist aktuell und neben dem Google Business Account der einzige Auftritt im Internet. Weitere Ideen, wie z. B. den Vertriebsweg in Form eines

Online-Shops auszubauen, bestehen, sind jedoch erst in der Findungs-/Planungsphase. Somit liegt ein großes Weitentwicklungspotenzial für das Unternehmen in Bezug auf die Ressource Internet vor.

1.2 Allgemeine und aktuelle Problematik

Wie in der Einleitung schon angesprochen, fällt es klassischen Händlern in Deutschland zunehmend schwer, ihr Unternehmen erfolgreich zu betreiben. Dabei wird der Online-Handel zum Sündenbock, da dieser den stationären Händlern in den nächsten Jahren immer mehr und immer schneller Umsätze wegnehmen wird. Doch was bedeutet das in Zahlen? Die Studie „Stadt, Land, Handel 2020“ des IfH kommt zu dem Ergebnis, dass fast jedem zehnten stationären Laden bis 2020 das Aus droht und z. B. in Sachsen-Anhalt, Thüringen und Sachsen die größten Einschnitte erwartet werden. Das heißt, Einzelhandelsumsätze gehen um mindestens 15 – 30 % zurück und es besteht das bundesweite Risiko, dass 45.000 Geschäfte vor dem Aus stehen sowie sogar im „Worst-case“ evtl. 78.000 Schließungen anstehen sollen (vgl. Heinemann, 2017, S. 22).

Diese Problematik wird bestärkt durch die sogenannte „Digitale Allergie“ des Handels. Ganze 30 % der Händler in Deutschland haben keinen Online-Shop und sind somit nicht dort aufzufinden, wo der Kunde seine Informationen und teilweise auch seine Produkte bezieht (vgl. Heinemann, 2017, S. 6). Die Auswertung der Nettoumsätze des Handels in Deutschland verdeutlicht die aktuellen Entwicklungen. Seit 2009 stagniert der Umsatz des Einzelhandels in Deutschland eher, als er wächst, der Umsatz des Online-Handels jedoch hat sich in dem Zeitraum von 2009 bis 2016 mehr als verdoppelt (siehe Abbildung 1: Nettoumsätze des Einzelhandels in Deutschland).

Mehr oder weniger bedeutet das, dass sich der stationäre Handel auch ohne die pandemiebedingten Schließungen in einer Krise befindet und aktiv werden muss. Auf der Grundlage einer Studie des Handelsverbands Deutschland – HDE e.V. (Abk. HDE) wurden kurz-, mittel- und langfristige Auswirkungen der Pandemie definiert. Kurzfristig sehnten sich Kunden nach Sicherheit und Kontrolle, danach, nicht infiziert zu werden, und somit wurden die Käufe bei Online-Händlern getätigt. Auch unter dem mittelfristigen Aspekt beinhaltet der Grundgedanke die Hygiene, Sicherheit und Sauberkeit, auch weiterhin ist der Bezug von Waren aus dem Internet zu verzeichnen. Abnehmende Markentreue, zunehmende Wert- und Preisüberlegungen sowie ein gestiegener Anspruch

an Service und Virtualisierung sind u. a. langfristige Auswirkungen auf das Einkaufsverhalten aufgrund der Pandemie (vgl. Roik et al., 2021, S. 7).

Nicht nur der Handel, sondern auch der Mittelstand in Deutschland spielt eine bedeutende gesamtwirtschaftliche Rolle, die u. a. 5,3 Millionen Betriebe und Selbstständige, 3,4 Billionen Euro Umsatz und 19,5 Millionen Beschäftigte umfasst (vgl. Rudnicka, 2021). Alleine diese Zahlen und Fakten sollten Grund genug sein, einen Blick in die Zukunft zu wagen und auf folgende Gefahren vorbereitet zu sein.

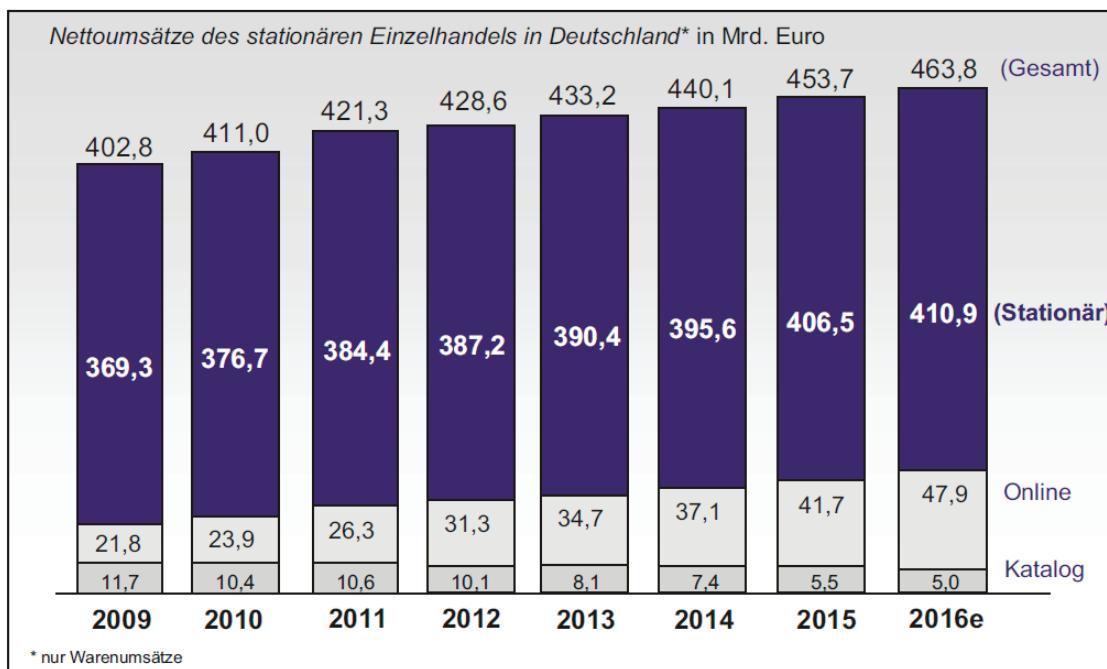


Abbildung 1: Nettoumsätze des Einzelhandels in Deutschland. (Heinemann, 2017, S. 2)

2 Definitionen und Abgrenzungen

Da in den folgenden Kapiteln vermehrt über ähnliche Handelsarten, -begriffe und branchenspezifische Fachausdrücke geschrieben wird, werden vorerst einige näher erläutert, beschrieben und voneinander abgegrenzt, um den Lesefluss nicht zu verkomplizieren.

2.1 Handelsarten nach Grundlagenprinzipien

Grundlegend wird der Handel nach fünf Prinzipien unterschieden, die je nach der jeweiligen Kontaktanbahnung und auch als Geschäftsmodelle definiert werden können.

Diese werden differenziert nach der Art und Weise, wie das Handelsunternehmen mit seinen Kunden kommuniziert und in Beziehung tritt.

Das **Residenzprinzip** ist das wohl bekannteste und traditionellste Prinzip, welches den klassischen stationären Handel kennzeichnet. Der Kunde kommt zum Händler, um dort in dessen Verkaufsraum in Kontakt zu treten und Waren oder Dienstleistungen zu erwerben. Bei dem **Domizilprinzip** hingegen nimmt der Händler den Weg zum Kunden in Kauf und versucht dort seine Leistungen zu verkaufen. Ein Beispiel ist u. a. der Haustürverkauf. Eine Kombination aus den beiden ersten Prinzipien bildet das **Treffprinzip**. Hierbei treffen sich Händler als auch Kunden an einem unabhängigen dritten Ort wie z. B. auf Wochenmärkten. Das Prinzip, bei dem weder Händler noch Kunde physisch in Kontakt treten, ist das **Distanzprinzip**, welches z. B. bei Händlern des Katalogversands oder des Online-Handels zutrifft. Hier sind beide Parteien von Anfang bis Ende des Geschäfts räumlich getrennt und kommunizieren über moderne Medien wie das Internet miteinander. Das letzte Prinzip ist das **Hybridprinzip**. Wie der Name schon verrät, handelt es sich um eine Mischform aus dem Residenz- und Distanzprinzip, bei dem die Internetnutzung des Distanzprinzips dazu herangezogen wird, den stationären Kauf des Residenzprinzips zu unterstützen. Beispiele für das Hybridprinzip ist der Multi-Channel-Handel oder die No-Line Experience (vgl. Heinemann, 2020, S. 45–46).

2.2 Offline = stationär & Online = nichtstationär?

Da nun die einzelnen Handelsprinzipien erklärt und voneinander abgegrenzt wurden, gilt es, die unterschiedlichen modernen Vertriebswege zu differenzieren. Das ist für die folgende Einordnung und Zieldefinition eines Transformationsprozesses ausschlaggebend.

Der traditionelle und allgegenwärtig bekannte **stationäre Handel** ist ein Sammelbegriff für alle Betriebsformen, die ihren Betrieb mit einem festen Standort organisieren und in den eingerichteten Vertriebsräumen Waren und Dienstleistungen verkaufen. Der stationäre Handel folgt dem Hol- oder auch Residenzprinzip, wobei der Kunde in die Verkaufsräume des Händlers kommt, um Geschäfte abzuschließen. Innerhalb der Definition der stationären Händler ist allerdings eine weitere Abgrenzung erforderlich. Je nach Vertriebsstrategie des jeweiligen Händlers unterscheidet man dabei in Business-to-Customer (Abk. B2C), den Vertrieb von Waren und Dienstleistungen an private Endverbraucher, und Business-to-Business (Abk. B2B), wie die Distribution an

gewerbliche (Groß-)Abnehmer oder gewerbliche Endverbraucher oder öffentliche Institutionen (vgl. Heinemann, 2021, S. 3-4).

Das Pendant ist der **nichtstationäre Handel**, der gleichzeitig oft als Online-Handel bezeichnet und als Synonym verwendet wird. Der Unterschied zum stationären Handel liegt darin, dass der Vertrieb immer in direkter Verbindung mit einer Datenverarbeitungsanlage geschieht. Diese Datenverarbeitungsmaschine ist stets mit dem Datennetz/Internet verbunden und folgt dem Bring-/Distanzprinzip, so dass Kunden ihre Waren per Paket-/Botendienste zugesendet bekommen. Zu dieser Händler-Kategorie gehören auch die Haustürverkäufe und Teleshopping- als auch die katalogbasierten Versandhändler. Gleichfalls hier werden Händler in B2C- und B2B-Kategorien unterschieden, wobei heutzutage oft auch Mischformen auftreten (vgl. Heinemann, 2021, S. 5).

Doch wie werden nun Begriffe wie E-Commerce, E-Business, Online-Handel oder auch Online-Shops voneinander abgegrenzt? In der heutigen Gesellschaft werden diese Begrifflichkeiten oft als Synonyme verwendet, was jedoch nicht richtig ist. Das sogenannte **E-Business** ist die höchste Evolutionsstufe der unterschiedlichen elektronischen Geschäftsmodelle. Innerhalb des Geschäftsmodells werden alle automatisierbaren Geschäftsprozesse eines Unternehmens mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnik integriert ausgeführt. Das **E-Commerce** bildet den wichtigsten Bestandteil des E-Businesses und stellt die Transaktionsnahtstelle gegenüber dem Kunden und Lieferanten dar. Das E-Commerce umfasst somit den Kauf und Verkauf von Waren und Dienstleistungen über elektronische Verbindungen und schließt auch jede Art von geschäftlichen Transaktionen und elektronisch abgewickelten Geschäftsprozessen, wie Werbung, After-Sales-Maßnahmen sowie Online-Banking, mit ein. Ein weiteres Merkmal des E-Commerce ist außerdem, dass die Beteiligten des Geschäfts z. B. über das Internet, Netzwerke oder das Mobilfunknetz miteinander kommunizieren, aber physisch nicht miteinander in Kontakt treten. Der **Online-Handel** ist wiederum ein wichtiger Bestandteil des E-Commerce und somit gleichzeitig ein Teil des E-Business und umfasst separiert den Kauf und Verkauf von Waren und Dienstleistungen über elektronische Verbindungen. Das wichtigste Merkmal neben der Teilhabe an den E-Geschäftsmodellen ist, dass der Online-Handel immer auf Basis eines eigenen Web-/Online-Shops funktioniert. Der **Online-Shop**, bzw. auch Web-Shop genannt, ist somit eine Website eines Händlers, der seine Waren und Dienstleistungen auf

dieser anbietet und die eine Kaufmöglichkeit für B2C- und B2B-Kunden beinhaltet (vgl. Heinemann, 2020, S. 48–49).

Durch die Verflechtung der einzelnen Begrifflichkeiten kommt es wahrscheinlich zu der Synonymie innerhalb der Gesellschaft. Implementiert somit ein stationärer Händler einen Online-Shop, betreiben dieser Händler gleichzeitig einen Online-Handel. Wie automatisiert und vernetzt die Geschäftsprozesse hinter dem eigentlichen Geschäft von Kauf und Verkauf sind, beschreibt die Einstufung in E-Commerce und E-Business. Der Grad der sogenannten Verschmelzung der einzelnen elektronischen Geschäftsprozesse und -vorfälle wird noch einmal in Multi-, Multiple-, Cross- und Omni-Channel abgegrenzt.

2.3 Moderne Vertriebskanäle

Als erste und wahrscheinlich komplexeste Variante der modernen Vertriebskanäle ist der Multi-Channel-Handel zu nennen. Der **Multi-Channel-Handel** bezeichnet die Kombination aus stationärem Format und einem gleichnamigen Online-Shop als Vertriebsstrategie eines Händlers. Das Ziel des Multi-Channel-Handels ist es, dass eine größere Menge an Kunden und Schnittmengen bei den Zielgruppen angesprochen und bedient werden. Außerdem unterstützt das Multi-Channelling das moderne Einkaufsverhalten der Konsumenten, bei dem der Kunde real im Laden steht und Informationen aus dem Internet bezieht. Da es allerdings keine definierten Funktionsweisen des Multi-Channeling gibt, werden viele Begrifflichkeiten als Synonyme verwendet und angesehen, wobei z. B. Multiple-, Omni-, Cross-, Omni- sowie Cross- und No-Line-Channel ähnlich, aber nicht identisch funktionieren. Der **Multiple-Channel** ist z. B. vom Multi-Channel abgrenzen; dieser besteht zwar auch aus einer Kombination aus stationärem und digitalem Format, allerdings wird der Online-Shop hier nicht unter dem gleichen Namen des Händlers betrieben wie beim Multi-Channel. Somit hat der Multiple-Channel-Händler ein stationäres Format und einen zusätzlichen Distanzhandelskanal unter anderem Namen, wobei die Absatzkanäle getrennt voneinander gesteuert und organisiert werden. Verschmelzen die Absatzkanäle miteinander und die Geschäftsprozesse und -vorfälle werden zentral gesteuert und organisiert, ist die Rede von einem Omni-Channel- oder sogar No-Line-Channel-Händler. Der **Omni-Channel** ist in der Basis ähnlich aufgebaut wie der Multi-Channel, wobei er aber möglichst alle Absatzkanäle bietet. Das heißt, sämtliche Customer

Touchpoints wie der stationäre Store, der Online-Shop, der Katalog, der Mobile-Shop, Apps und sogar auch die Social-Media-Seiten werden einheitlich unter einem Namen präsentiert und sind im Hintergrund miteinander vernetzt sowie organisiert. Ziel der Omni-Strategie ist es, eine noch größere Schnittmenge bei den Zielgruppen anzustreben als bei dem Multi-Channel, um bei den Zielgruppen „omnipräsent“ zu sein. Der **No-Line-Handel** stellt mehr oder weniger die höchste Evolutionsstufe der Channelling-Strategien dar und ergibt sich aus dem Cross-Channel-Management, bei dem alle Absatzkanäle maximal vernetzt und integriert sind und eine komplette Verschmelzung vorliegt. Erfolgreich implementiert ist der No-Line-Händler, wenn sich die Kunden nicht bewusst für einen Kanal entscheiden können oder sie es nicht mehr als wichtig empfinden, in welchem Absatzkanal sie sich eigentlich gerade befinden (vgl. Heinemann, 2021, S. 160–163). In der folgenden Teilabbildung Abbildung 2 wird das Beschriebene nochmals optisch zusammengefasst und wiedergegeben. Die hellblauen Striche zeigen die Geschäftsprozesse und -vorfälle, die entweder geradlinig wie beim Multiple-Channel- bzw. vertikal und horizontal wie bei dem Omni-Channel-Handel verlaufen können. Der Omni-Channel-Handel stellt somit auch hier eine geschlossene und vernetzte Basis über die Absatzkanäle wie stationär, online, mobile oder per App dar.

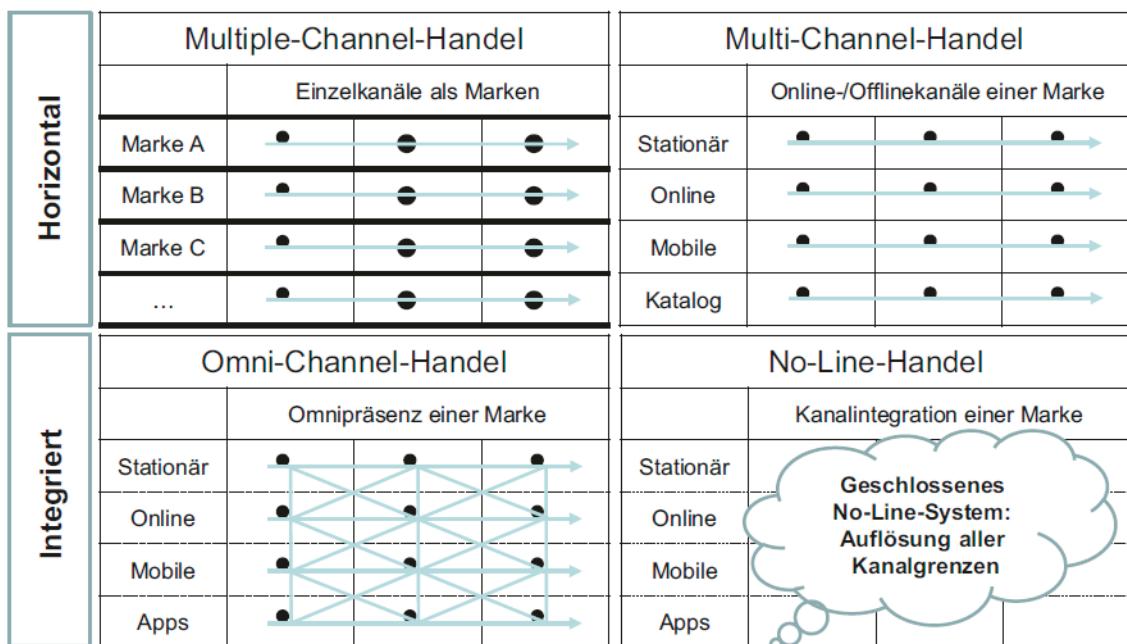


Abbildung 2: Teilabbildung – Betrachtungsebenen im Multi-Channel-Handel (aus Heinemann, 2021, S. 161)**2.4 CRM – Customer-Relationship-Management**

Die Digitalisierung bringt viele neue Werkzeuge mit sich, die bei Unternehmungen sehr hilfreich sein können. Ein Werkzeug, welches in der schnelllebigen, durchoptimierten und digitalen Welt helfen kann, ist das Customer-Relationship-Management (Abk. CRM). Das CRM ist ein strategischer Ansatz, welcher dem Unternehmen helfen soll, die Planung, Steuerung und Durchführung aller interaktiven Prozesse am Kunden zu organisieren. Dabei stellt der CRM-Ansatz eher eine Philosophie dar, welche vom ganzen Unternehmen gelebt werden muss, um somit am gesamten Kundenlebenszyklus teilzunehmen. Hilfreiche Instrumente bei der Umsetzung des CRM sind z. B. das Database Marketing oder auch eine entsprechende CRM-Software als Steuerungsinstrument. Das Ziel liegt darin, eine maximale Kundenorientierung des Unternehmens zu schaffen und langfristig eine stabile, kontinuierliche, intensive als auch ökonomische Hersteller-Händler-Kunden-Beziehung zu sichern (vgl. Holland, 2018).

2.5 CEM – Customer-Experience-Management

Durch den digitalen Wandel, der die aktuelle Wirtschaft global prägt, wird es in Zukunft immer wichtiger für Vertriebler, sich zu differenzieren. Die Zunahme homogener Produkt- und Leistungsangebote sowie die steigende Markttransparenz fordern den Händler dazu auf, sich der emotionalen Ebene, den Erlebnissen der Kunden, zu widmen. Jedes Produkt und jede Dienstleistung werden in Verbindung mit Erlebnissen und dem jeweiligen Unternehmen gebracht. Das Customer-Experience-Management (Abk. CEM) fördert die Vermittlung positiver Customer Experience an den Kontaktpunkten mit dem Kunden und hilft dem Händler, sich vom Markt zu differenzieren als auch eine nachhaltige Kundenloyalität (engl. Customer Loyalty) aufzubauen und Kunden an das Unternehmen zu binden. Das Customer Experience umfasst alle Eindrücke, die ein Kunde während der gesamten Händler-Kunden-Beziehung aufnimmt. Das CEM bietet dem Unternehmen einen Ansatz zur systematischen Gestaltung der Kundenkontaktpunkte mit dem Unternehmen, welches dazu genutzt wird, langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen und aufrechtzuerhalten (vgl. Holland, 2018a).

2.6 CLM – Customer-Loyalty-Management

Sofern man über Kundenorientierung, -bindung und -gewinnung spricht, erfordert das ebenfalls eine Auseinandersetzung mit der Kundenloyalität. Der digitale Wandel befeuert die zunehmende Markttransparenz und die steigende Austauschbarkeit von Produkten und Dienstleistungen. Das Customer-Loyalty-Management (Abk. CLM) oder auch nur Loyalty Marketing genannt, befasst sich mit der langfristigen Kundenzufriedenheit, welche die nachhaltige Kundenbindung bedingt. Die Frage, die hier auftritt, lautet, was einen Kunden zufrieden stellt und warum Kunden immer bei einem Unternehmen ihren Bedarf decken sollten. Der digitale Wandel bewirkt, dass es fast jedes Produkt im Internet zu kaufen gibt, das CLM belohnt die Unternehmensstreue eines Kunden mit bestimmten Rabatten, Geschenken, Sonderserviceleistungen oder auch Vergünstigungen, damit der Kunde z. B. nicht im Internet kauft (vgl. Kirchgeorg, 2018).

2.7 Customer-Journey-Prozess

Der Customer-Journey-Prozess versucht zu beschreiben, welche Phasen die Kunden bei einem Kauf durchlaufen und welche Tätigkeiten dabei vollzogen werden. Es gibt drei Phasen, mit denen ein Kunde im Customer-Journey konfrontiert ist. Als Erstes kommt die Vorkaufsphase, bei der z. B. der Kunde seinen Bedarf ermittelt, die Recherche tätigt oder sogar schon eine Lieferantenvorauswahl trifft. Die Kaufphase beschreibt die Bestellung an sich, die Zahlungsabwicklung oder z. B. auch die Lieferbedingungen. Die Nachkaufphase umfasst die direkte Nutzung bzw. den After-Sale-Service sowie die Kundenbindung mit Support, Bewertungen oder Wiederkäufen. Bei der die Bestellung getätigkt wird und die Nachkaufphase, wobei der Support oder die Retoure relevant wird (vgl. IFH Köln GmbH et al., 2020, S. 11).

Es wird jedoch in einen weiteren Journey-Prozess unterschieden. Der eben beschriebene Journey-Prozess beschreibt den Service-Ansatz, allerdings gibt es noch den Prozess des Produktes mit fünf statt drei Phasen, die in Bedarfserkenntnis, Beurteilung, Kauf, Nutzung und Loyalität differenziert werden können, aber mit den Erfolgskriterien des Customer-Journey-Managements in Verbindung gebracht werden sollten. Dabei gilt es, zuerst bestimmte Personas zu definieren, d. h. konkrete, anschauliche und meist bebilderte Beschreibungen typischer Personen einer Zielgruppe zu definieren. Die Eigenschaften dieser Person müssen die Eigenschaften der eigentlichen Zielgruppe widerspiegeln. Der zweite Schritt besteht darin, für die Personas die typischen Customer

Journeys zu identifizieren, zu dokumentieren und zu simulieren. Ist der Prozess bis dahin definiert, beschrieben und dokumentiert, gilt es, den Moment of Truth (Moment der Wahrheit) zu bezeichnen. Dieser ist ein prägendes Ereignis im Verlauf des Journeys und definiert sich meist durch Begeisterung oder Frustration beim Kunden. Die Definition ist ausschlaggebend für die Förderung der Kundenloyalität, da mit der Definition die Maßnahmen zur Frustrationsbekämpfung der Kunden einhergehen. Der Customer-Journey-Prozess muss im ganzen Unternehmen implementiert werden (vgl. Kilian & Kreutzer, 2022, S. 137–138).

Da nun einige grundlegende Begriffe erklärt wurden, widmet sich die Arbeit der eigentlichen Problematik und den damit verbundenen Herausforderungen an den Handelssektor der Wirtschaft. Sofern nicht anders beschrieben, wird der stationäre Händler als Ausgangspunkt und immer als Händler ohne einen eigenen Online-Shop bzw. Webshop angesehen. Der Online-Händler wird stets als nichtstationär und mit dem einzigen Vertriebsweg des Online-Shops betrachtet, sofern nicht anders beschrieben.

3 Aktuelle Herausforderungen im stationären Handel

Wie in der allgemeinen und aktuellen Problematik bereits erläutert, befindet sich der stationäre Handel im Kampf gegen den Online-Handel. Die allumfassende Digitalisierung bringt u. a. auch eine neue Dynamik auf den Markt und fordert den stationären Handel auf, sich neue Standards anzueignen, um so den Kunden weiter bedienen zu können. Durch die parallel verlaufende Pandemie wird die Thematik nochmals verschärft und verändert nicht nur das etablierte Marktgeschehen, sondern wirkt sich gleichzeitig auf das Konsumentenverhalten und verschiedene Wertschöpfungsketten aus. Im Folgenden werden aktuelle Herausforderungen des stationären Handels genannt und erläutert.

3.1 Analyse des Online-Handels

Als erste Herausforderung, der sich der stationäre Händler stellen sollte, ist der Online-Händler zu analysieren. Laut einer Marktauswertung des Handelsverbands Deutschland (Abk. HDE), hat der Konkurrent einen Gesamtumsatz von 73 Milliarden Euro erwirtschaftet, das sind ca. 23 % Umsatzzuwachs gegenüber dem Vorjahr. Auch die Click&Collect-Rolle, bei der der Kunde über das Internet Produkte bestellt und im Shop/Store abholt, nimmt eine wichtige Rolle im Online-Kontext ein und kommt einem

Kunden, der zunehmend über das Smartphone Bestellungen tätigt, zugute (vgl. Roik et al., 2021, S. 3).

Aber warum ist der Online-Handel so ein starker Konkurrent? Die Stärken und positiven Prognosen, die für den Online-Handel getroffen werden, haben unterschiedliche Gründe – angefangen bei dem Ausbau der Netzinfrastruktur über die erst jetzt eintretende Online-Offensive der großen Filialketten bis zu dem in der Zukunft zunehmenden Anteil der Bevölkerung, die das Internet für den Bezug von Waren und Produkte nutzen. Der Ausbau bzw. Aufbau der Netzinfrastruktur in Deutschland ist immer noch im vollen Gange, d. h., dass der flächendeckende Zugang sowie das schnellere Bewegen im Internet zukünftig ansteigen und auch in peripheren Gegenden die Internetnutzung erleichtern werden. Des Weiteren gehört ein großer Teil der Bevölkerung in Deutschland immer noch zu den digitalen Außenseitern. Damit sind die Menschen gemeint, die z. B. auf Grund ihres Alters weniger Kontakt zu digitalen Medien haben und somit als unberührt und Reserven gelten. Das wird sich in Zukunft allerdings ändern; im Laufe der Zeit wird diese Bevölkerungsgruppe kleiner werden, wenn nicht sogar ganz verschwinden, das bestätigt auch eine Umfragestudie der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Die Studie beweist, dass die Generation „Babyboomer 56 – 89 Jahre“ im Vergleich zu der Generation „Z 18 – 24 Jahre“ wesentlich weniger im Internet einkauft und es zum Anspruch und zur Realität geworden ist, dass das Produkt zum Kunden kommt und nicht umgekehrt (vgl. KPMG AG et al., 2021, S. 5 – 6).

Zu dieser Gesellschaftsgruppe tritt die Generation hinzu, die auf Grund ihrer Geschäftsunfähigkeit keine Käufe tätigen darf oder kann. Durch die Pandemie und dadurch anhaltenden Kontaktbeschränkungen entwickelt sich z. B. eine stationäre Schule zu einer Online-Schule und führt so Kinder und Jugendliche an neue Technologien heran, die den Internetzugang ermöglichen. Heutzutage wachsen Kinder mit neuen Technologien auf und schon rund 75 % der 10- bis 11-Jährigen besitzen ein eigenes Smartphone, mit dem sie im Internet surfen können (vgl. Statista, 2022). Die Tech-Branche boomt und verbessert ständig das intuitive Nutzen der bedienungsleichten Smartphones, das ermöglicht den jüngeren als auch der älteren Generationsgruppen das vereinfachte Nutzen des Internets und somit gleichzeitig den wirtschaftlichen Online-Marktzugang. Der letzte Grund, weswegen dem Online-Handel weiterhin steigende Umsatzzahlen prognostiziert werden, liegt in dem Weiterentwicklungspotenzial der Online-Shops. Der zukünftige Abbau der bestehenden Barrieren und die damit

verbundene Verbesserung der Kommunikation werden ebenfalls dazu beitragen, dass das Online-Wachstum steigen wird (vgl. Heinemann, 2017, S. 32).

3.2 Auswirkungen des (mobilen) Internets auf das Kundenverhalten

Wie eben angesprochen, verändert die Digitalisierung nicht nur das Marktgeschehen, sondern ebenso das Verhalten der Menschen an sich. Durch den mittlerweile etablierten mobilen Internetzugang über Smartphones und Tablet-PCs ändert sich auch das Einkaufsverhalten der Kunden, ganz gleich ob B2C- oder B2B-Kunden. Durch diese Möglichkeit werden ständig Informationen, wie z. B. Produktdetails, Preise und Verfügbarkeiten, unabhängig von Ort und Zeit überprüft und zur Vorbereitung auf den zukünftigen Kauf genutzt, was dem traditionellen Händler zu schaffen macht. Dieses Zusammenspiel von sozialer Vernetzung, Lokalisierung sowie mobilem Internetzugang beim Ladenbesuch wird in Fachkreisen „SoLoMo“ genannt (vgl. Heinemann, 2017, S. 37–38).

Somit ergeben sich auch im Bereich des Verbraucherverhaltens und der Kundenerwartungen neue Herausforderungen an den traditionellen und stationären Händler, die berücksichtigt werden müssen. Die Art und Weise, wie Kunden in der aktuellen Zeit Einkäufe tätigen, wird von der Digitalisierung stark beeinflusst. Eine aufschlussreiche Google-Studie im Jahre 2018 zeigt, dass 63 % der Kunden den Kaufprozess bequem und anonym im Internet starten (vgl. Mohsin, 2022). Im Internet findet der Kunde somit unabhängig von Ort, Zeit und ganz ohne zwischenmenschliche Kommunikation die Daten, die gesucht werden.

Hinzu kommt die wachsende Bedeutung des Smartphones im Kaufprozess. Als Händler ist es nicht mehr ausreichend und zeitgemäß, nur eine Desktop-Version der eigenen Unternehmenshomepage zu haben. Laut Statista gehen 2020 80 % der Deutschen über ihr Smartphone ins Internet, im Jahre 2015 waren es 54 % (Statista, 2020). Dieser Anstieg der mobilen Internetzugänge fordert Händler dazu auf, nicht nur eine Desktop-Ansicht, sondern auch eine mobile Ansicht der Unternehmenshomepage anzubieten und verfügbar zu machen. Die Herausforderung des traditionellen Händlers ist also, dass die stationären Verkaufssysteme eng mit den virtuellen Online-Systemen verbunden werden, um den Kunden auf jedem Vertriebskanal abzuholen. Ein reiner stationärer Händler ohne Online-Angebot wird kurz oder lang auf der Strecke bleiben, dabei spielt es keine Rolle, wie groß das Unternehmen ist (vgl. Heinemann, 2017, S. 36).

3.3 Veränderte Wertschöpfungskette und Kundenbeziehung

Die Digitalisierung und die anhaltende Pandemie bewirken, dass Kunden nicht wie in Zeiten vor der digitalen Revolution beim lokalen Händler in der Nähe ihren Kaufprozess beginnen, sondern im Internet. Vor der digitalen Revolution war ein Kunde mehr oder weniger dazu gezwungen, einen Fachhändler in der Nähe aufzusuchen, um sein Wissen anzureichern, welches er für seine nächste Investition benötigte. Somit hatten die Händler das jeweilige Informationsmonopol, doch in der heutigen Zeit liegt dieses Monopol nicht mehr beim Händler, sondern im Internet. Dieser Wechsel bewirkt, dass der ursprünglich so etablierte Wertschöpfungsprozess innerhalb kürzester Zeit entkoppelt wurde.

Die Wertschöpfungskette der Händler basierte darauf, einen lokalen Nutzen zu erzeugen, für den der Kunde bereit war zu zahlen. Doch durch die bereits erwähnte Weiterentwicklung des Kundenverhaltens, verursacht durch die digitale Revolution und nochmals bestärkt durch die anhaltende Pandemie, wird diese ehemals etablierte Wertschöpfungskette entkoppelt und neu ausgerichtet (vgl. Heinemann, 2019, S. 12). Somit steht der traditionelle Händler einer neuen Herausforderung gegenüber – die Kundenbeziehung und etablierten Wertschöpfungsketten aufrechtzuerhalten und nicht zu verlieren.

Die Gründe für diese Entwicklung liegen wieder einmal an den Vorteilen des Internets wie z. B. der Angebotsvielfalt, den Empfehlungsmechanismen, Preis- und Produktsuchmaschinen sowie der Verknüpfung mit den sozialen Medien, die vertrauenserweckende Meinungen und Hinweise von Freunden und Bekannten hervorbringen. All diese digitalen Merkmale sind Gründe für die negative Entwicklung gegenüber dem stationären Händler, der dadurch z. B. sein Unique Selling Proposition (Abk. USP) zunehmend verliert und an der Kundenschnittstelle keine wirklich dominierende Rolle mehr einnimmt (vgl. Heinemann, 2017, S. 54). Das Vertrauen spielt innerhalb der Wertschöpfungskette ebenso eine bedeutende Rolle.

Zu beachten ist gleichfalls die Vorwärtsintegration mancher Marktakteure innerhalb der ursprünglichen Wertschöpfungskette wie Apple, Google und Amazon. Die traditionelle Kette begann bei der Rohstoffgewinnung für das Produkt, die Rohstoffe wurden dann mittels Zulieferer zum Produzenten gebracht, um das Produkt zu fertigen. Der Hersteller/Produzent vermarktete dann sein Produkt an die Händler, welche wiederum das Endprodukt an den Endverbraucher vertrieb. Durch den technologischen Fortschritt und stetigen Optimierungsgedanken der Hersteller/Produzenten bildete sich ein

Vorwärtsintegrationstrend dieser ab. Vor der digitalen Revolution war der Hersteller an den stationären Händler gebunden, da dieser das Monopol im Bereich Kundenkontakt hatte. In der jetzigen Zeit, in welcher das Internet die Transparenz in allen Bereichen des menschlichen Lebens veränderte, ist es für den Hersteller/Produzenten kaum noch interessant, dem Händler das Verkaufsmonopol zu überlassen, da vermehrt der Kundenkontakt nicht wie früher real, sondern nun virtuell im Internet stattfindet.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass auch in dem Bereich der Wertschöpfungskette sowie durch den negativen Trend der Kunden-Händler-Beziehung durch die Neuausrichtung ernstzunehmende Herausforderungen an den stationären Händler gestellt werden. Aktuell lässt sich noch nicht bestimmen, ob und in welcher Form der traditionelle Händler seinen Platz in der neu ausgerichteten Wertschöpfungskette findet und sich neue beziehungsstarkende Eigenschaften aneignet (vgl. Heinemann, 2019, S. 14).

Die Herausforderung an das reale Offline-Unternehmen vor Ort ist es, das einzigartige Wissen und die jahrelang gesammelten Erfahrungen über die angebotenen Produkte und Dienstleistungen ebenfalls digital verfügbar zu machen. Der Kunde muss spüren, dass es auch einen kompetenten Ansprechpartner in der Nähe der Heimat gibt, das gelingt nur, sofern das persönliche und zwischenmenschliche Vertrauen in das örtliche Unternehmen größer ist als die durch einen Algorithmus erzeugten Angebote und die Empfehlungsmechanismen der sozialen Medien eines Online-Anbieters im Internet.

Ein Faktor, der ebenfalls in der Beziehungsebene eine bedeutende Rolle spielt, ist u. a. der sonst so relevante Service eines Fachhändlers, dieses Herausforderungsthema wird im nächsten Abschnitt näher erläutert.

3.4 Veränderung von Erlebnisorientierung und Service

Im Grunde geht es hierbei um das Überwiegen der Vorteile des Online- und Offline-Shoppings. Somit muss analysiert werden, welche kaufspezifischen Vorteile beide Seiten bieten, um für den stationären Händler eine Herausforderung zu definieren.

Durch den digitalen Wandel haben sich auch die Erlebnisorientierung der Kunden und der Service des Händlers auf dem Handelsmarkt stark verändert und weiterentwickelt. Doch letztendlich sollte sich die Frage gestellt werden, warum die reinen Online-Händler dem Trend folgen und lokale Geschäfte und Stores eröffnen. Auf diese Frage gibt es nicht nur eine Antwort, die Gründe hierfür liegen in verschiedenen Aspekten.

Ein Online-Magazin fasste folgende fünf Gründe zusammen. Zum Ersten begründen die Online-Händler das Eröffnen von Stores dadurch, dass in den Filialen das Beraten der Kunden einfach besser funktioniert und mögliche Kosten für den Kunden, aber auch für den Händler eingespart werden. Zum anderen gibt es Produkte, die für sich selbst sprechen, wenn der Kunde sie erlebt. Zum Beispiel können die Eigenschaften von Lautsprechern, Matratzen oder Parkettböden einfach nicht 1 : 1 über das Internet übertragen werden und benötigen eine reale Verkaufsunterstützung. Auch schafft eine Filiale ein positiveres Käuferlebnis und eine persönlichere Kundenbindung gegenüber dem reinen Online-Shop. Hinzu kommt, dass ein Store in einer guten Lage die Markenpräsenz fördert und bei potenziellen Kunden etabliert und evtl. auch neue Zielgruppen akquiriert. Zu guter Letzt kann ein Ladengeschäft u. a. als eine Art Outlet dienen, d. h., bevor bestimmte Produkte hohe Lagerkosten produzieren, könnten sie in einem Outlet zum vergünstigten Preis als Sale angeboten werden. Das Magazin t3n fasst zusammen, dass der reale Store den Online-Shop abrundet und Kunden auf mehreren Verkaufskanälen abholt (vgl. yeebase media GmbH, 2018).

Diese Auffassung teilt u. a. auch der Gründer des Start-up-Unternehmens Contorion, Frederick Roehder. Contorion ist ein Online-Händler mit einem ähnlichen Sortiment wie der Illgen Fachgroßhandel, der im Jahre 2016 seine erste, reale Filiale in Berlin eröffnete. In einem Interview teilte er mit, dass einer der wichtigsten Gründe für die Eröffnung des Ladengeschäfts ist, dass sich das Unternehmen näher am Kunden befindet. Ein persönliches Kundengespräch bindet den Kunden eher an das Unternehmen als ein anonymer Einkauf im Internet. Zum anderen nutzt Contorion den realen Store als Informationsquelle sowie als Marketinginstrument. Contorions Strategie hier ist es, den Kunden offline im Store zu bedienen, zu beraten und bei seinen persönlichen Anliegen zur Seite zu stehen, um ihn dann auf den Online-Vertriebskanal weiterzuleiten und dort weiter zu binden (vgl. Graf, 2017).

Die Vorteile eines reinen Offline-Stores stehen allerdings den Gründen gegenüber, warum Deutsche Online-Produkte bestellen. 2019 wurde dazu eine Statistik erstellt, die zusammenfasst, welche die wichtigen Beweggründe sind, online einzukaufen. Die Abbildung 3: *Warum die deutschen online shoppen* zeigt, dass Gründe wie z. B. die Unabhängigkeit von Öffnungszeiten, die Lieferung nach Hause sowie die Zeitersparnis wichtige Faktoren beim Shoppen darstellen.

Warum die Deutschen online shoppen

Wichtigste Vorteile für die Befragten beim Online-Kauf



Basis: 1.054 Befragte (ab 14 Jahren) in Deutschland; Januar 2019
Quelle: Bitkom

statista

Abbildung 3: Warum die deutschen online shoppen (Nier, 2019)

Die Abbildung zeigt also, welche Vorteile Online-Shops im Internet haben, doch welche Vorteile bietet evtl. ein stationärer Händler? Die Vorteile des traditionellen Händlers sind gleichzeitig die aktuellen Herausforderungen, die der stationäre Händler umsetzen könnte, um mit dem Online-Shop in Konkurrenz zu treten. Der stationäre Einzelhändler muss das Einkaufserlebnis neu definieren und sich auf seine natürlichen Stärken fokussieren. Faktoren wie Spontaneität, Inspiration, haptische Produkteigenschaften sowie das Ausprobieren müssen wieder mehr Einzug in den Alltag des stationären Händlers finden, um sich von der Online-Konkurrenz abzugrenzen. Auch das persönliche Beratungsgespräch hat durch neue Online-Modelle wie „Big-Data“-gestützte Empfehlungsmechaniken des Internets im realen Handel an Bedeutung verloren, obwohl persönliche Empathie, menschliche Intuition und inhaltliche Beratungskompetenz doch deutlich mehr Kundenbindungspotenzial erzeugen als eine mathematische und Algorithmus-optimierte Anwendungstechnologie des Online-Handels (vgl. Merkle, 2019, S. 70).

Somit kommen wir zu dem Ergebnis, dass die ursprünglichen Stärken des stationären Händlers ihre Daseinsberechtigung haben, jedoch durch die Marktpräsenz des Online-

Händlers regelrecht zurückgedrängt wurden. Ein Beweis, dass ein stationärer Händler ebenfalls Vorteile hat, die ein Online-Händler virtuell nicht bedienen kann, zeigt sich dahingehend, dass auch Onliner dem Trend folgen und Ladengeschäfte und Stores eröffnen. Diese Entwicklung ist ein indirektes Zugeständnis an den lokalen Händler vor Ort, der sich in Zukunft der Herausforderung stellen muss, sich auf die eigentlichen Stärken und neuen digitalen Technologien zu konzentrieren.

Doch auch im Bereich der Erlebnisorientierung wird in Zukunft die E-Commerce-Branche nicht stillstehen und versuchen sich mittels technologischen Fortschrittes weiterzuentwickeln. Die Herausforderung des stationären Handels kann gleichzeitig als Frage formuliert werden. Was ist im Zeitalter des Internetbooms die Rolle des stationären Fachhändlers? Die Rolle des Fachhändlers wird es sein, die Produkte aus seiner Kernkompetenz mittels zusätzlicher Serviceleistungen und digitaler Verkaufsunterstützung dem Kunden zu präsentieren. Der moderne Kunde hat eine hohe Zahlungsbereitschaft in Bezug auf Serviceleistungen wie Installationen, Konfigurationen oder Individualisierungen, die das Produkt aus der Kernkompetenz des Händlers heraus abrunden. Unterstützt wird dieses stationäre und individuelle Produktpaket durch digitale Anwendungen, die den Kunden im Bereich seiner Verkaufsvorbereitung (Online-Recherche) abholen (vgl. Heinemann, 2017, S. 69).

3.5 Kundenzentriertheit

Was heißt Kundenzentriertheit? Laut Duden bedeutet dieses Wort, dass das Unternehmen auf den Kunden ausgerichtet ist und den Kunden in den Mittelpunkt stellt („kundenzentriert“, o. D.). Doch worin besteht nun der Unterschied zur bekannten Kundenorientierung? Das kundenorientierte Handeln ist eher ein reaktives Verbessern aus der Sicht des Händlers, wobei die Kundenzentriertheit mehr das proaktive Handeln rund um den Kunden beschreibt.

Das kundenorientierte Handeln wird oft als Marketingelement in der Wirtschaft genutzt, da es Vertrauen aufbaut und dem Kunden eine bestimmte Wertschöpfung des Händlers entgegenbringt. Doch in der Vergangenheit hat sich herausgestellt, dass die Unternehmen, die die Kundenzentriertheit richtig anwenden, längerfristig erfolgreicher sind als Unternehmen, die nur kundenorientiert handeln. Die Kunden schätzen und honorieren es, im Zentrum des Geschehens des Händlers zu stehen, somit bietet sich hier dem stationären Händler eine Chance gegenüber dem Onliner. Pure Online-Händler sind

immer noch der festen Überzeugung, dass überragender Service, in Verbindung mit dem genauen Verstehen der Kundenwünsche, langfristig den Erfolg sichert. Zukünftig wird es immer wichtiger werden, sich von der funktionalen und kundenorientierten Marketinglehre zu lösen und kundenzentrierte Werte Einzug nehmen zu lassen (vgl. Heinemann, 2017, S. 70).

Denn, das ist es, was sich Kunden in dieser schnelllebigen, durchkalkulierten und optimierten Zeit wünschen, Vertrauen und Beständigkeit. Franco Anselini, Head of Accenture Retail Strategy ASGR & Managing Director von Kurt Salmon, erklärte in einem Interview mit dem Reflex Verlag Folgendes: Die modernen Konsumenten entscheiden nicht mehr ausschließlich nach Produkt und Preis, sondern fordern Integrität und Vertrauen. Der Kunde von heute ist anspruchsvoller geworden und reagiert daher auch sehr sensibel auf Vertrauensbrüche im Handel. Eine Studie zeigte, dass, sofern das Vertrauen in das Unternehmen sinkt, sich gleichzeitig das Umsatzwachstum erniedrigt – und das im Vergleich zu anderen Branchen sogar um das Doppelte. Die Reaktion aus diesem Studienergebnis sollte sein, die strategische Unternehmensausrichtung zu überdenken und mehr auf den Vertrauensaufbau zu setzen. Das bietet dem Handel die Chance auf differenzierte Wettbewerbsvorteile und eine nachhaltige Bindung mit dem Kunden gegenüber dem Onliner. Das Unternehmen muss so ausgerichtet sein, dass die Kunden die Sympathie, das Vertrauen und die Zentriertheit spüren, und dass offline als auch online (vgl. Möller, 2019, S. 3–4).

Die erste Hürde des stationären Unternehmens ist es, dem Kunden die Leidenschaft, die Glaubwürdigkeit und die Bedingungslosigkeit mitzuteilen und mit ihm zu kommunizieren. Eine erfolgreiche kundenzentrierte Ausrichtung des gesamten Unternehmens gelingt nur, wenn alle Mitglieder daran teilnehmen. Der Monteur, der Verkäufer und auch der Unternehmer selbst müssen kundenzentriert handeln, nur so kann eine überragende Individualisierung oder Personalisierung am Kunden vollzogen und kommuniziert werden, was wiederum Vertrauen und Bindung aufbaut.

Das Implementieren des kundenzentrierten Handelns muss sorgfältig umgesetzt werden, daher gibt es ein Vier-Phasen-Modell von Heinemann (2017, S. 71).

1. Kunden verstehen = Kundensegmentierung, Ermittlung von Kundenwünschen sowie die Erhebung von Kundenzufriedenheit im Wettbewerb
2. Unternehmensziele formulieren = Quellen des zukünftigen Wachstums bestimmen, Differenzierungen nach Produkten und Kundensegmenten

3. Maßnahmen erarbeiten = Konkrete Maßnahmen erarbeiten, die zur erhöhten Weiterempfehlung bei Kunden führen, nach der 80/20-Regel umsetzen und Meilensteinplanung und Controlling aufbauen
4. Organisatorische Voraussetzungen schaffen = mittels Changemanagements die Voraussetzungen schaffen

3.6 Herausforderungen im Überblick

Herausforderungsbereich Beschreibung

Analyse des Online-Handels	<ul style="list-style-type: none"> • durch Ausbau der Netzinfrastruktur, späte Online-Offensive etablierter Marken, den zunehmenden Anteil der digitalen Bevölkerung und die Weiterentwicklungsgeschwindigkeit der Technologie wird das Wachstum der Online-Händler beschleunigt und nachhaltig • Herausforderung = die neuen Gegebenheiten und Eigenschaften nicht nur hinnehmen, sondern tätig werden und ebenfalls für den stationären Handel nutzen
Auswirkungen des (mobilen) Internets auf das Kundenverhalten	<ul style="list-style-type: none"> • aus der Sicht des stationären Händlers beeinflusst der SoLoMo-Effekt negativ das traditionelle Einkaufsverhalten • 63 % der Kunden starten ihren Kaufprozess im Internet • 80 % der Deutschen greifen über mobile Endgeräte auf das Internet zu • 88 % stimmen zu/stimmen eher zu, während der Pandemie online eingekauft zu haben, um Kontakt zu vermeiden • Herausforderung = Chance für stationäre Händler, auch online präsent zu sein (Multi-Channel), Aufbau Social Media Kampagne, Mobil-Advertising sowie mobile Homepage-Version, da "Hauptzugangsgerät" Smartphone oder Tablet-PC ist
Veränderte Wertschöpfungskette und Verlust der Kundenbeziehung	<ul style="list-style-type: none"> • Wissensquelle nicht mehr nur Händler, Internet bietet unabhängig von Ort, Zeit und Identität wesentlich mehr Informationen • ... führt dazu, dass etablierte Wertschöpfungsketten entkoppelt werden und Kundenkaufprozess im Internet startet (63 % starten Kaufprozess im Netz) • Vorwärtsintegration von Herstellern und Lieferanten (drängen auf Endverbrauchermarkt und treten in Konkurrenz mit Händlern) • Herausforderung = Wissen & Erfahrungen digital verfügbar machen und kommunizieren, Vertrauen in örtliches Unternehmen muss größer sein als Vertrauen in Empfehlungsmechanismen
Veränderungen von Erlebnisorientierung & Service	<ul style="list-style-type: none"> • Online-Unternehmen erkennen Potenzial eines lokalen Geschäfts/Stores • siehe Best-Practise = Contorion • COVID-19-Pandemie als auch Einfachheit des Internets verstärken allerdings Online-Einkäufe • Herausforderung = individuelles Einkaufserlebnis mittels technologischer Unterstützung neu definieren, Fachkompetenzen stärken, USP ausbauen, zusätzliche Dienstleistungen, Personalisierungen, individuelle Konfigurationen anbieten, digitale Präsenz fördern und Kunden im Internet abholen
Kundenzentriertheit	<ul style="list-style-type: none"> • Erfolg, kundenzentriertes Handeln > Erfolg, kundenorientiertes Handeln • Kunden schätzen und honorieren kundenzentrierten Standpunkt beim Händler • Herausforderung = Vertrauen & Integrität des Händlers gegenüber Kunden fördern und spürbar machen

	<ul style="list-style-type: none"> • Lösen von funktionaler und kundenorientierter Marketinglehre • Kunden in den Fokus stellen (in der Lage sein, auf Anforderungen, Wünsche und Kritik zu reagieren) • Soziale (Empathie, Freundlichkeit, Lösungsorientierung, Aufmerksamkeit, Authentizität) und fachliche Kompetenzen stärken
--	--

Tabelle 1: Herausforderungen des Händlers im Überblick (eigene Darstellung)

4 (Mega-)Trends im Handel

Die Herausforderungen an ein mittelständisches Handelsunternehmen im Jahre 2021/22 sind nicht leicht zu meistern, doch auch während eines revolutionären Wandels des Marktes sowie einer anhaltenden Pandemie entwickeln sich ebenso hier marktrelevante Trends, wenn nicht sogar Megatrends. Diese Trends zu analysieren ist enorm wichtig, da sich KMU nach ihnen richten und eine eigene, individuelle Form umsetzen können.

Wie bereits angesprochen, befindet sich der deutsche Markt in einem revolutionären Strukturwandel, in dem sich das Einkaufsverhalten der Verbraucher stark verändert, ständig neue technologische Neuheiten präsentiert werden, die Globalisierung voranschreitet und neue, noch nie da gewesene Vertriebsformen implementiert werden. All diese Einflüsse verändern die Handelslandschaft in Deutschland und fordern auch zukünftig ein hohes Maß an Unternehmertum, Kreativität und Innovationsbereitschaft für jene, die am Markt bestehen bleiben wollen. Auch jetzt zeigen sich schon erste Resultate aus dieser Marktumgestaltung, dazu zählen, dass die Verkaufsflächen minimiert werden, dass traditionelle Unternehmen, die sich nicht nach dem Wandel gerichtet haben, zunehmend vom Markt verschwinden und dass die Industrie immer mehr in ein eigenes Retail-Geschäft (online als auch stationär) investieren muss und somit noch mehr Druck auf den stationären Händler ausübt. Ein Trend, der die Branche immer noch verändert und weiterhin Marktanteile gewinnt, ist der Online-Handel/E-Commerce. Der Online-Handel hat sich fest im Markt verankert und etabliert und generiert stark steigende Marktanteile sowie zweistellige Wachstumsraten. Diese Online-Dynamik führte auch in Deutschland zu einem Gesamtumsatz von 46,9 Milliarden Euro. Trotz der markanten Zahlen des Online-Handels besteht Hoffnung für den stationären Offline-Händler. Das Wachstum des Online-Handels ist zwar beständig, aber verlangsamt sich seit 2013. In den kommenden Jahren ist damit zu rechnen, dass laut einer Befragung an diese Werte nicht mehr angeknüpft werden kann. Konsumenten werden wohl nicht mehr in diesem Maße online Einkäufe tätigen wie vor fünf Jahren. Hier bietet sich die Chance für stationäre Offline-Händler. Den Händlern ist bewusst geworden, dass das beste Mittel

gegen den Online-Handel attraktive Geschäfte sind. Die Analyseergebnisse der Herausforderungen des Offline-Händlers werden durch die Teilnahme an den aktuellen Trends bewiesen. Der stationäre Handel investiert auf Rekordniveau in die Geschäftsausstattung (6,8 Milliarden Euro), in Service, Beratung und persönlichen Kontakt mit dem Kunden als auch in die Integration von Technik als Verkaufsunterstützung. Die Verknüpfung der einzelnen Vertriebskanäle als zentrale und wichtigste Herausforderung des stationären Händlers wird durch die Studie nochmals bestätigt. Die Kunden erwarten nicht entweder Geschäft oder Webshop, sondern sowohl das Geschäft/den Store als auch die Online-Variante ihres favorisierten Händlers, so dass sie frei wählen können, auf welchem Kanal sie den Kauf vorbereiten oder vollziehen möchten (vgl. EHI Retail Institute GmbH et al., 2016, S. 23–26).

In den folgenden Unterkapiteln werden die Trends für die einzelnen Bereiche eines Unternehmens erarbeitet, um die Übersichtlichkeit zu wahren.

4.1 moderne Geschäftsmodelle im Jahre 2022

Im Rahmen des Auftretens neuer Geschäftsmodelle für den Handel zeigt die Analyse, dass viele neue Formen auf bereits bekannten und etablierten Abläufen basieren, aber an die neuen Kundenanforderungen und -verhaltensweisen angepasst wurden. So steht im Jahre 2022 immer noch und weiterhin die Digitalisierung im Sinne eines Omni-Channel-Vertriebssystems im Trendfokus des stationären Händlers. Diese Entwicklung ist eine Reaktion darauf, dass international bekannte Retailer auf den örtlichen Markt drängen und Showrooms, Geschäfte und Stores eröffnen und gleichzeitig die Online- und stationäre Strategie verfolgen. Traditionelle Unternehmen verbindet die gemeinsame Ansicht, dass Kunden Emotionen und eine angenehme Atmosphäre in Verbindung mit einer größeren und vielfältigen Auswahl, einem besseren Service und attraktiven Gastronomieangeboten in bestimmten Lagen eher locken als Einkaufsstraßen, in denen die bekannten Marken-Stores zu finden sind. Dies benötigt allerdings eins: Fläche. Flächen sind in sogenannten A-Lagen sehr kostenintensiv, daher entsteht der Trend zu eher kleineren Geschäften mit wenig Fläche und reduziertem Sortiment in Verbindung mit dem Vollsortiment im Internet.

Auch deswegen wird der Begriff ***Click & Collect*** bekannter und tritt vermehrt bei kleineren stationären Unternehmen auf. Das Prinzip Click & Collect basiert darauf, dass Konsumenten, die im Internet bestellen, Produkte zum Händler liefern lassen, um die

Bestellung dort abholen zu können. Diese Kombination aus den Stärken des stationären und mobilen Geschäfts könnte eine Lösung gegenüber dem Umsatzabfall im stationären Einzelhandel sein und dem Trend entgegenwirken (vgl. Beck & Rygl, 2016, S. 614). Ein weiteres interessantes Geschäftsmodell ist das sogenannte *Abo-Commerce*. Wie der Name schon sagt, schließt der Kunde hier ein Abonnement für Produkte des z. B. täglichen Gebrauchs ab und bekommt automatisch oder halbautomatisch die festgelegten Produkte nachgeliefert. Vorreiter des Modells ist Amazon, der Kunde legt hierbei beliebig viele Stammprodukte fest, die ihm automatisch, versandkostenfrei, inklusive zusätzlichen Rabatten und in einem individuell festgelegten Lieferintervall geliefert werden, wobei der Kunde dieses Abonnement jederzeit kündigen kann. Basierend auf der Herausforderung der veränderten Erlebnisorientierung und der Servicequalität ist das sogenannte *Curated Shopping* ein Mittel für mehr Kundenbindung (vgl. EHI Retail Institute GmbH et al., 2016, S. 30). Der amerikanische Trend ist auch in Deutschland angekommen und findet bereits in einigen deutschen Unternehmen Anwendung. Bei diesem Modell wird der Kundenservice an erste Stelle gesetzt, ganz nach dem Motto, der Kunde ist König. Der Fokus liegt hierbei auf der persönlichen Betreuung der Kunden, die mit einem bestimmten Bedarf Kontakt suchen. Nach der Beantwortung einiger Fragen, um Anlass, persönliche Vorlieben und Budget zu klären, stellt ein Mitarbeiter das individuelle Produktpaket zusammen und schickt es unverbindlich und versandkostenfrei zum Kunden. Dieser Personal-Shopping-Service wird auch bei dem Unternehmen Outfittery angewendet und von den Kunden gern gesehen. (vgl. Trebol, 2019, S. 6).

4.2 IT

In dem Zeitalter der digitalen Revolution schreitet auch die Digitalisierung im Handel rasant voran. Die IT war im Gegensatz zu früher nur ein Bereich im Unternehmen, heutzutage ist die IT-Abteilung eines der wichtigsten Organe im Unternehmen. Durch die enge Verzahnung mit den jeweiligen Fachbereichen, das Marketing, den Ladenbau, die Expansion, die Logistik usw. kann die IT-Abteilung mit ihrer technischen Unterstützung nicht mehr weggedacht werden. Dadurch ist es relevant für diese Arbeit, auch die IT-Trends zu analysieren.

Die zwei mit Abstand wichtigsten technologischen Trends sind zum einen der Aufbau eines Omni-Channels als auch die Integration von Mobile Devices und Mobile-Anwendungen in das Unternehmen. 63 % der befragten Unternehmen nannten die

nahtlose Integration der Vertriebskanäle mit dem Ziel, für den Kunden ein durchgängiges Einkaufserlebnis zu schaffen (Omni-Channel). Gefolgt wird der Omni-Channel von der Integration von Mobile Devices und mobilen Anwendungen, wobei es nicht rein um die externen Anwendungen und Möglichkeiten für die Kunden geht, sondern auch um die unternehmensinterne Nutzung moderner IT. Ein Beispiel für die interne Nutzung von moderner IT im Unternehmen ist die Ausstattung der Mitarbeiter mit Tablet-PCs für eine effizientere Kundenbetreuung. Ein weiterer zentraler IT-Trend der kommenden Jahre dürften BigData bzw. Data Analytics sein. Rund 1/3 der befragten Teilnehmer nannten diesen Trend in Verbindung mit einer Omni-Channel-Lösung, um einen passgenauen Kundenservice bieten zu können, da dafür das Einkaufsverhalten ganzheitlich betrachtet werden muss (vgl. EHI Retail Institute GmbH et al., 2016, S. 34–35).

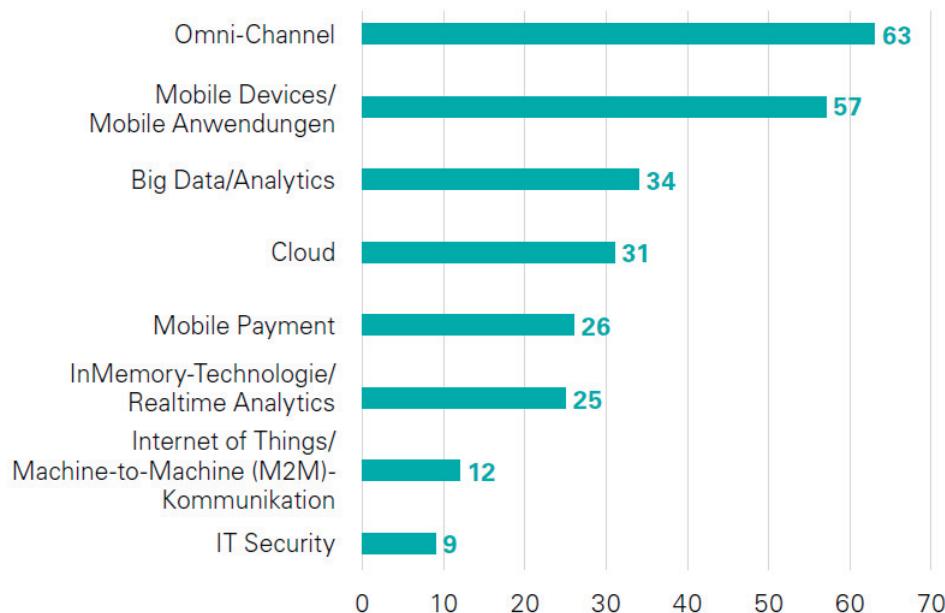


Abbildung 4: Technologische Trends – Einschätzung der wichtigsten technologischen Entwicklungen der kommenden zwei Jahre (EHI Retail Institute GmbH et al., 2016, S. 33)

4.3 Store Design

Um mit dem Online-Händler weiterhin in einen Wettbewerb zu treten, investiert, wie bereits erwähnt, der stationäre Händler auf Rekordniveau in das Store Design. Das Store Design ist nichts anderes als eine Kombination aus Geschäftsausstattung, Lage und baulichem Verkaufskonzept.

In der nahen Vergangenheit hat sich herausgestellt, dass der Store immer noch das wichtigste Vertriebsmittel des Handels ist. So haben z. B. laut EHI-Analyse die 1.000 größten Online-Shops ihre Wurzeln im stationären Geschäft. Die ehemals Pure Onliner verfolgen ebenso die Strategie, neben dem Online-Shop auch einen oder sogar mehrere Stores zu eröffnen. Diese Entwicklung ist aktuell immer noch gerechtfertigt, da der sogenannte Webrooming-Effekt bei den Konsumenten auftritt. Das Webrooming besagt, dass die Mehrzahl der Konsumenten weiterhin das Internet als Recherche- und Informationsmedium nutzt, aber eher lokal ihre Einkäufe tätigt. Im Großen und Ganzen sind zwei Trendentwicklungen zu beobachten. Viele stationäre Händler wollen einen verbesserten optischen, haptischen als auch servicebasierten Mehrwert für ihre Kunden schaffen und somit die Aufenthaltsqualität optimieren. Zum anderen werden immer mehr digitale Serviceschnittstellen implementiert, um die Omni-Channel-Strategie zu fördern. Dafür erforderlich sind allerdings neue Formen der Warenpräsentation, d. h. klare und übersichtliche Orientierung, Konzentration auf das Wesentliche für den Kunden, einen hohen emotionalen Wert zu erzeugen, branchenübergreifende Sortimente, ein abgestimmter Marken-Mix als auch eine Vorauswahl an Produkten für bestimmte Anlässe oder eine spezifische Kundenzielgruppe. Gelingt die Store-Design-technische Inszenierung, tritt der Mitarbeitende des stationären Handels eher und im besten Fall nur noch als ein kompetenter Einkaufsberater dem Kunden gegenüber. Die Konsumenten fordern Individualität statt Uniformität und hier ist wieder das Stichwort Kundenzentriertheit relevant. Der Store-Design-Trend besagt, dass sich das Konzept nach dem jeweiligen Kundenbedürfnis richten sollte. Somit kommt es zu einer Store-Einrichtung je nach Bedarfssituationen (Erlebnis-, Plan- oder Versorgungskauf) des Kunden und das im besten Fall in Kombination mit digitalen Schnittstellen für die Erreichung der Omni-Channel-Strategie. Auch das Aufkommen neuer gastronomischer Unterstützung im Retail-Ansatz zeigt wieder Wirkung, es entstehen zunehmend hybride Händlerstandorte, von denen aus Kunden Gäste werden und aus Gästen letztendlich sogar eventuell Freunde. Der Store fungiert hier als Treffpunkt für Gastronomie, Kultur- und Unterhaltungsaktivitäten und stiftet so einen Mehrwert im Bereich des Erlebnisses und der Aufenthaltsqualität des Kunden. Die Ziele dieser Trendentwicklungen sind wie folgt zusammenzufassen. Das Store Design sollte ein modernes Ladengeschäft mit unterschiedlichen Verkaufsprozessen widerspiegeln, in dem es möglich ist, Omni-

Channel-Services anzubieten und eine inspirierende Einkaufswelt zu schaffen (vgl. Jahn, 2016, S. 40–42; vgl. EHI Retail Institute GmbH et al., 2016, S. 34–35).

Schlussendlich ist zu sagen, dass jeder stationäre Händler mit seinen individuellen Kunden selbst analysieren muss, welche Bedarfsgruppe er bedient, um im Anschluss das richtige Store-Design-Konzept zu wählen, zu planen und letztendlich zu inszenieren. Der Trend geht aber auch eher in Richtung der kleineren und übersichtlichen Verkaufsflächen mit mehr Beratungspotenzial pro Kunde. Die Rolle des deutschen Händlers wandelt sich, weg vom Image des Versorgers, hin zum Erlebnisbietenden. Somit investiert und erhöht der Handel die Mitarbeiteranzahl pro Fläche, um die persönliche Beratung der Kunden sicherzustellen, da die Beratung immer noch der Trumpf des Händlers ist (vgl. Repp, 2021).

4.4 Marketing

Durch die Verhaltensentwicklung der Konsumenten entwickelt sich ebenfalls das Marketingverhalten der Händler weiter. Die sich gleichzeitig verändernde Mediennutzung des Konsumenten von print zu digital beeinflusst, dass ersteres mit Voranschreiten der Zeit seine Bedeutung verlieren wird. Des Weiteren besagt eine EHI-Analyse, dass 12 % des Marketingbudgets eines Händlers in Online-Medien investiert werden und künftig soll es sogar noch mehr sein, und trotzdem stellt der stationäre Store immer noch den wichtigsten Touchpoint zum Konsumenten dar. Fest steht, dass die Konsumenten im Gegensatz zu früher nicht mehr nur ihre Informationen aus den klassischen Medien und institutionellen Quellen beziehen, sondern sich einen großen Überblick aus dem breiten und modernen Angebot aller Optionen ziehen.

Nun stellt sich die Frage, wo ein Händler effizient sein Marketing platziert. Da jeder Konsument seine eigene, individuelle Art der Recherche hat, müssen die Händler erkennen, wo sich ihre Kunden informieren. Da das jedoch eine sehr aufwendige und kostenintensive Variante ist, tendiert der Handel eher zu einem breitgestreuten Marketing-Mix auf allen Mediakanälen. Doch auch ist eine Trendbewegung zu beobachten, die moderne Kundensprache ist und bleibt vorerst die Kommunikation über die Smartphones. Eine Befragung zeigt, dass Konsumenten mit einem Smartphone ca. 150-mal am Tag auf das Handy gucken und 91 % der Smartphone-Besitzer nach Öffnungszeiten und Angeboten suchen. Somit ergibt sich der „Mobile first“-Trend, der die neuen Wege mittels sozialer Medien, Search Engine Marketing/Optimization,

Display-Werbungen, Layern und Pop-ups zum Kunden ermöglicht. Auch Big Data und Analytics bieten eine große Chance für stationäre Unternehmen und bilden den zweiten großen Trend. Durch die Erhöhung der digitalen Bewegungen werden vermehrt auch Spuren in Form von Kundendaten im Internet hinterlassen. Dazu zählen ebenso Konsumentenerfahrungen, Kritik und Wünsche, die im Internet preisgegeben werden, alle diese Äußerungen sind Daten, die einem Unternehmen bei der Steuerung seines Geschäfts helfen können. In Zukunft wird der Marketing-Trend der Händler wieder eine „Sowohl-als-auch“-Lösung, basierend auf einem Mix aus Print- und digitalen Maßnahmen, sein, um die potenziellen Kunden zu erreichen (vgl. EHI Retail Institute GmbH et al., 2016, S. 47–48).

In der Abbildung 5 werden Entwicklungsziele genannt, welche auch in den kommenden Jahren ein zentrale, aber ebenso branchenverändernde Rolle spielen:



Abbildung 5: Die Top-5-Marketingtrends (Lohmann et al., 2019, S.25)

4.5 Handelslogistik

Durch die starke Veränderung des Konsumverhaltens der digitalen Revolution wird auch die Logistikkette stark herausgefordert. Neben der wirtschaftlichen Verantwortung der Versorgung der Logistik kommt nun noch der Nachhaltigkeitsgedanke dazu.

Laut einer Nachhaltigkeitsumfrage der HDE im November 2020 ist die Bedeutung von Nachhaltigkeit für Handelsunternehmen hauptsächlich sehr oder eher wichtig (62 %).

Somit rechnen fast alle (90 %) der befragten Handelsunternehmen mit einer Zunahme des Nachhaltigkeitsgedanken in den nächsten drei Jahren. Trotz der aktuell anhaltenden Pandemie werden ca. 57 % der Händler ihre Investitionen in Nachhaltigkeit in den nächsten drei Jahren steigern, somit hat die Corona-Pandemie nur geringe Auswirkungen auf das Nachhaltigkeitsverständnis der Händler in Deutschland (vgl. Freudenberg, 2020, S. 3).

Doch Logistik und Nachhaltigkeit wirken immer in entgegengesetzte Wertrichtungen. Die Logistik wird stets zu einem gewissen Grad die Umwelt belasten, daher muss der Trend-Fokus auf die Reduzierung der Belastung gelegt werden. So auch Pfennig (2019, S. 590): „*Eine absolute Nachhaltigkeit wird es im Bereich der Logistik nicht geben, eine relative Nachhaltigkeit im Sinne von ‚kontinuierlich nachhaltiger werden‘ kann es dann geben, wenn Unternehmen systematisch an der Umsetzung ihrer Nachhaltigkeitsziele arbeiten.*“ (Winkelmann et al., 2020, S. 338)

Dennoch sind die größten Trendentwicklungen neben dem Nachhaltigkeitsbewusstsein der steigende Kostendruck in Verbindung mit den ebenfalls steigenden Konsumentenanforderungen an die Lieferkette sowie der Integration von neuen Technologien in die Supply Chain. Aber auch die Optimierung der Zeitfenstersteuerung und der Rampenkontakte in Bezug auf die Anlieferung der Lieferanten in der Warenannahme der Handelszentrallager wird stetig vorangetrieben. Durch die Veränderung des Konsumverhaltens der Digitalisierung entsteht die Herausforderung für den Handel, eine durchgängige Omni-Channel-Strategie zu entwickeln, um dem Kunden eine störungsfreie Plattform zur Verfügung zu stellen. Das Konsumverhalten fordert außerdem eine zunehmende Artikelvielfalt und beeinflusst so die Handelslogistik nachhaltig. Ein weiterer Trend, der für die traditionellen Händler eine große Herausforderung darstellt, ist das vermehrte Auftreten der taggleichen Belieferung (Same Day Delivery) von Online-Händlern wie z. B. Amazon in urbanen Ballungsräumen und Metropolen (vgl. EHI Retail Institute GmbH et al., 2016, S. 49–53).

Mit der Warenanlieferung am selben Tag der Bestellung versucht der Online-Handel den Vorteil des Offline-Händlers zu entkräften, dass die Waren und Produkte dort meistens sofort für den Kunden verfügbar sind (vgl. Siepermann, 2018).

4.6 Zahlungssysteme

Die Corona-Pandemie veränderte auch das Bezahlverhalten der Konsumenten. Laut einer repräsentativen Bundesbankerhebung im Jahre 2020 haben bargeldlose Zahlungsmittel wesentlich an Bedeutung gewonnen. 48 % des Umsatzes, der im stationären Handel erwirtschaftet wurde, wurde mittels Kartenzahlung getätigt. Eine hygienischere Weiterentwicklung der Kartenterminals mittels Near Field Communication (Akz. NFC) beginnt ebenfalls an Bedeutung zu gewinnen und wird zunehmend zur Normalität, da die Bankkarte nicht mehr direkt in das Terminal eingeführt werden muss, sondern nur noch per Auflegen erfolgt. Auch das Bezahlen per Smartphone ist im Jahre 2021/22 möglich, jedoch hält sich die Etablierung dieser Möglichkeit bisher in Grenzen. Nur 13 % der Smartphone-Besitzer nutzen regelmäßig diese Bezahlmöglichkeit, jedoch sind jüngere Mensch bis 45 Jahren meistens offener für diese Bezahlsysteme. Das lässt auf eine steigende Nutzeranzahl von Mobil Payments via Smartphones in den kommenden Jahren schließen (vgl. Pietrowiak et al., 2021, S. 25).

Des Weiteren ergeben sich folgende Erfolgsfaktoren für einen Händler, seine Zahlungssysteme auszubauen (Systemsicherheit, Systemkosten, Geschwindigkeit in der Abwicklung sowie Investitionsschutz und Zukunftsorientierung). Die bereits erwähnten NFC-Kartenterminals werden in naher Zukunft weiter an Relevanz gewinnen, da gegenüber herkömmlichen Kartenterminals ein bedeutender Zeitvorteil geschaffen werden kann. Jedoch legen kleinere mittelständische Händler auf dieses Bezahlsystem noch nicht so viel Wert wie größere Händler. 44,8 % der KMU-Händler haben (vorerst) nicht geplant, ein NFC-Kartenterminal zu implementieren, wobei die Trendentwicklung eindeutig besagt, dass die NFC-basierten Kartenterminals in naher Zukunft zum Standardinventar eines Händlers gehören werden. Diese zurückhaltende Investitionsbereitschaft der KMU-Händler könnte daher kommen, dass die bevorzugten Bezahlmöglichkeiten der Kunden via Kauf auf Rechnung, PayPal oder Lastschrift/Einzugsverfahren getätigt werden. Ein Trend, der seit 2015 erhebliche Wachstumsraten schreibt, ist die Zahlung bei Abholung. Diese Bezahlmöglichkeit, bei welcher der Kunde im Internet bestellt, die Ware zum Händler schicken oder dort kommissionieren lässt und bei der Abholung bezahlt, kann ebenfalls einfach in eine Omni-Channel-Strategie eingegliedert werden und lockt den Kunden ins Geschäft (vgl. EHI Retail Institute GmbH et al., 2016, S. 52–57).

Letztendlich ist zu sagen, dass das Handelsgewerbe generell vor großen Investitionen stand oder auch immer noch steht, da mit der Entscheidung des Bundestages zum „Kassengesetz 2020“ im Jahre 2016 nun die Aufzeichnung von Geschäftsvorfällen und anderen Vorgängen als gesetzlich verpflichtend gilt. Das heißt, dass elektronische Aufzeichnungssysteme genutzt werden müssen, die alle aufzeichnungspflichtigen Geschäftsvorfälle sowie andere Vorgänge einzeln, vollständig, richtig, zeitgerecht und geordnet erfassen. Diese elektronischen Kassensysteme mit einer sogenannten technischen Sicherheitseinrichtung müssen nun angeschafft und integriert werden und stellen neben den Kundenanforderungen noch eine weitere Herausforderung an viele kleine und mittelständische Unternehmen dar (vgl. Peters & Wittmann, 2021, S. 3).

4.7 Human Resources

In einem ist sich die Literatur einig, die Mitarbeiterkompetenz ist der Schlüssel zum Erfolg. So war es schon immer und so wird es erst einmal weiterhin bleiben. Doch die Kundenerwartungen werden nicht gerade geringer, eher im Gegenteil. Die Erwartungen eines Kunden an den Handel sind groß und diese gilt es im besten Fall zu übertreffen, damit die Kunden zufrieden sind. Auch innerhalb des digitalen Wandels sind Kunden zufrieden zu stellen, da zufriedene Kunden gleichzeitig treue Kunden sind, und das gelingt nur mit einem richtig umgesetzten Betriebskonzept und ständig fortlaufenden Weiterentwicklungen. Die zentralen Ziele des Human-Resource-Bereiches des Handels basieren auf Mitarbeiter-Kompetenzen, Motivation, Engagement, Weiterentwicklungen sowie Aus- und Fortbildungen, also auch Personalentwicklung und -führung, und bilden somit die aktuellen Trends, die mittels unterschiedlichster Formen umgesetzt werden, um das Unternehmen mit dessen Mitgliedern in allen betrieblichen Lagen zu unterstützen. Auch heute wird noch auf Methoden wie Coachings, Workshops, E-Learning, Blended-Learning und Rollenspiele gesetzt, sogar das Prinzip des Vor- und Nachmachens wird weiterhin praktiziert. Zusammengefasst heißt es, entweder durch Lernen im Prozess der Arbeit, Lernen durch Handeln oder durch Orientierung an einem Modell Fortschritte zu erzielen. Fortschritte macht auch das Bildungssystem, der Wirtschaftssektor des Handels hat fort- und weiterbildungstechnisch stark aufgeholt und modernisiert und definiert fast ganze Berufe neu. So werden z. B. die Einzelhandelsberufe Verkäufer/in und Kaufmann/-frau im Einzelhandel aktualisiert und inhaltlich mit mehr betriebswirtschaftlichen als auch digitalen Kompetenzen gefüllt. Zum 1. August 2018 trat

der komplett neue Ausbildungsberuf, Kaufmann/-frau im E-Commerce in Kraft und die Schwelle zur Qualifizierung als Fachwirt/Fachwirtin für E-Commerce wurde erweitert (vgl. EHI Retail Institute GmbH et al., 2016, S. 60–61).

Doch die COVID-19-Pandemie befeuert auch noch eine weitere Thematik, welche ebenfalls zu dem HR-Bereich gehört. Durch den pandemiebedingten Anstieg der Arbeitszeitmodelle wie Homeoffice und Kurzarbeit in den Unternehmen stellt sich bei den Arbeitnehmern des Landes die Forderung nach mehr Flexibilität im Alltag ein.

Des Weiteren sind Unternehmen durch den steigenden Fachkräfteengpass gezwungen, sich mit den Wünschen der jüngeren Mitarbeiter nach flexibleren Arbeitszeitmodellen und den damit verbundenen flexibleren örtlichen als auch zeitlichen Gegebenheiten auseinanderzusetzen (vgl. Kirschten, 2020, S. 249).

Rund 60 % der Befragten einer Umfrage mit „klassischen“ Bürojobs gaben an, dass sie im Homeoffice arbeiten dürfen/müssen und es auch tun, und nur 15 % führten an, dass es in ihrem Job einfach keine Möglichkeit für Homeoffice gibt. Die dazugewonnene Flexibilität im Alltag wird von 80 % der Befragten als positive Veränderung wahrgenommen und Ähnliches gilt auch für die Bereiche wie Work-Life-Balance und die Eigenverantwortung im Beruf, ebenfalls hier gaben 69 % bzw. 68 % der Befragten an, dass sie diese Veränderung als positiv erachteten. Somit ergibt sich hier der Mitarbeitertrend nach einer hybriden Arbeitsmodelllösung, wie folgende Abbildung zeigt (Leitsch et al., 2022, S. 4–5).

Wie würdest du in Zukunft am liebsten arbeiten?

Inkl. Veränderungen zum Vorjahr

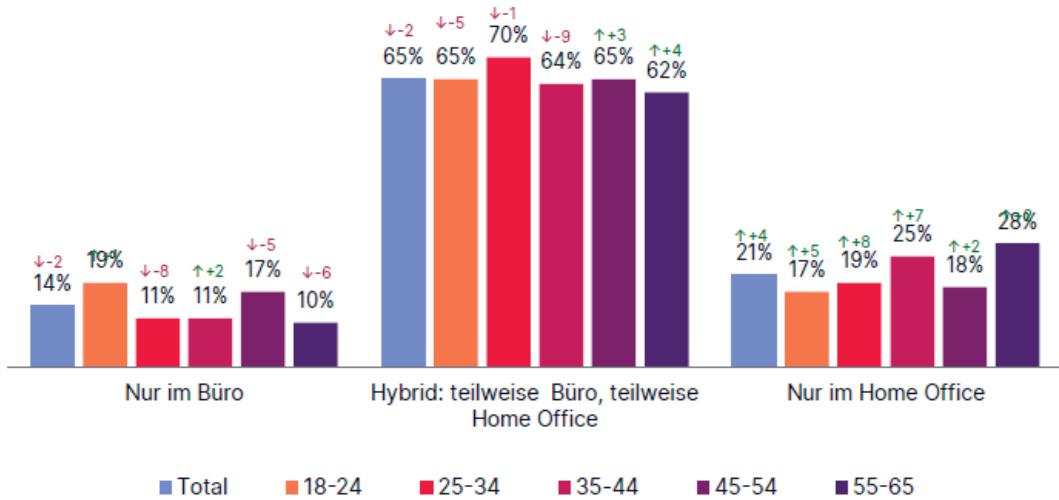


Abbildung 6: Zukunftsmusik: eine Hybridlösung wird nach wie vor präferiert

(Leitsch et al., 2022, S. 13)

Durch diese indirekten Forderungen beschäftigt sich der Handel mit neuen Arbeitsmodellen und stößt hierbei auf die Thematik New Work. Der Begriff New Work ist gar nicht so neu wie er zuerst klingt, Bergmann brachte diese Thematik bereits vor ca. 40 Jahren hervor. Sie wird allerdings immer unterschiedlich verstanden und jedes Individuum hat seine eigene Definition. Im Rahmen einer Befragung (New Work im Handel 2021) definierte das EHI Retail Institute New Work wie folgt:

New Work meint ein neues Verständnis von Arbeit und eine fortwährende Transformation in einer komplexen, globalisierten und digitalisierten Welt. New Work steht aber auch für eine veränderte Erwartungshaltung der Mitarbeiter: innen in Bezug auf Freiheit und Teilhabe, Selbstbestimmung sowie Sinnstiftung durch Arbeit, was zu einem veränderten Verständnis von Führungskultur und Reduktion von Hierarchie führt. Eine New-Work-Kultur ist zunehmend agil, iterativ und selbstorganisiert. Ihre Akteure arbeiten hauptsächlich digital und sind hochgradig vernetzt. Ein weiteres Kennzeichen ist die Flexibilisierung von Arbeitszeit, -ort und -inhalten. (EHI Retail Institute GmbH et al., 2021, S. 8)

Es ist klar, dass New Work keine Blaupause ist, die ein Unternehmen 1 : 1 erwirbt und einsetzt. Jedes Unternehmen muss sein eigenes individuelles New-Work-Modell erarbeiten und ständig weiterentwickeln sowie verfeinern. Bei der EHI-Befragung teilten

64 % der HR-Verantwortlichen der Unternehmen mit, dass sie sich in einem New-Work-Transformationsprozess befinden, 26 % es innerhalb der nächsten zwei Jahre planen und nur 10 % befinden sich nicht in einem Transformationsprozess und planen auch keine Maßnahmen (vgl. EHI Retail Institute GmbH et al., 2021, S. 15).

Doch letztendlich bleibt die Frage nach dem Wie offen. Wie kann ein New-Work-Modell im stationären Handel mit den örtlich und zeitlich durch den Kunden festgelegten Erwartungen umgesetzt werden? Auf diese Frage wird versucht, in den folgenden Kapiteln eine Antwort zu liefern.

4.8 Konsumententrends

Da der Verkauf von Waren und Dienstleistungen ein zweiseitiges Geschäft ist, müssen nicht nur die Händlertrends untersucht werden, sondern die Trends der Konsumenten und Kunden sind genauso wichtig. Wie eine Umfrage zeigt, sind das Verhalten und die Erwartungen der Konsumenten an den (online oder auch offline) Händler branchenspezifisch unterschiedlich. Zum Beispiel wird in der Branche der Elektrogeräte zu 52 % online und zu 48 % offline beim stationären Händler eingekauft. Das ist somit auch die einzige Branche, in der der Online-Einkaufsatz über 50 % liegt. In der Branche der Textilien und Schuhe kaufen die Konsumenten 43 % online und 57 % offline ein. Bei Drogerie- und Parfümarticleinkäufen besagt die Umfrage 25 %/65 %, bei Baumarktartikeln 13 %/87 % und im Lebensmittelbereich sogar nur 7 % /93 % (erster Prozentsatz online, zweiter Prozentsatz offline). Auch wenn die Verhältnisse mehr oder weniger gut für den Offline-Handel ausfallen, werden die Online-Einkäufe in den nächsten fünf Jahren von ca. 4 bis 9 % je nach Branche ansteigen. Trotz der steigenden Online-Einkäufe wird die Rolle des stationären Händlers bedeutend sein, da der Online-Handel erste Wachstumsgrenzen aufweist. Somit wird in den nächsten Jahren zwar das Online-Geschäft weiterhin sein Wachstum ausbauen, allerdings nicht mehr so stark wie vor mehreren Jahren. Die Konsumenten erwarten viel von dem stationären Händler, aber auch hier unterscheiden sich die Erwartungen stark nach der jeweiligen Branche. Erwartungen wie mobile Payment, Self Check-out Services, Click&Collect-Lösungen, Warenbestandsprüfungen, Online-Produktreservierungen als auch die Möglichkeit, Beratungstermine zu buchen und mithilfe digitaler Terminals Produktinformationen zu recherchieren, gehören zu den modernen Ansprüchen der Kunden an den Handel. Welche Erwartung allerdings branchen- und sektorenübergreifend besteht, ist der Ausbau der

Omni-Channel-Services. Konsumentenverhaltensweisen wie „vor dem Ladenbesuch online informieren, dann im Laden vor Ort kaufen“, „zuerst im Laden informieren, später online kaufen“ oder „online kaufen und im stationären Handel umtauschen oder retournieren“ erwarten die Kunden von heute schon jetzt und sie werden teilweise von Omni-Channel-Händlern auch schon in die Tat umgesetzt (vgl. EHI Retail Institute GmbH et al., 2016, S. 63–68).

Der Kreislauf der Generationen trägt ebenfalls dazu bei, dass eine bestimmte Generation die Konsumentenanforderungen an die Händler verändert. Mit der Bezeichnung „New Shopper“ wird eine Generation bezeichnet, die keinesfalls nur online Einkäufe tätigen möchte, sondern auch den analogen Angeboten eine große Bedeutung und einen hohen Vertrauensstatus schenkt. Das Verhalten der sogenannten „New Shopper“ definiert sich durch ein duales Informations- und Einkaufsverhalten, welches geprägt wird von einem ständigen digitalen Informationszugang als auch von Social-Media-Mechanismen wie Teilen, Bewerten und Vergleichen. Außerdem hat der New Shopper vermehrt moralisch-ethnische Kriterien bei der Auswahl seiner Produkte, wie z. B. Bio, Öko, Regionalität oder bewusster Kauf und ist auch auf dieser Grundlage bereit, einen höheren Preis in Kauf zu nehmen. Für die Händler der New Shopper wird es allerdings zunehmend schwerer, denn durch die unbegrenzte Produkt- und Serviceverfügbarkeit des Internets wird der immaterielle Zusatznutzen eines Produktes oder einer Dienstleistung, der durch die Begeisterung aus Teilen seines Lebens, seiner Gefühle oder Identität erzeugt wird, immer essenzieller. Da diese Generation bewusst nach Einkaufsmotiven wie einem Versorgungskauf oder dem Fashion-/Lifestyleeinkauf unterscheiden kann, muss das Marketingkonzept des Händlers präzise präsentiert werden. Die „neuen Einkäufer“ erwarten eine individuelle und glaubwürdige Ansprache des Händlermarketings, in der seriöse Informationen kommuniziert, Unterhaltung geboten, Inspirationen geteilt und positive Zugeständnisse gemacht werden – und das Ganze bei einem angemessenen Preis-Leistungs-Verhältnis. Auch verschieben sich durch die technischen Innovationen bei mobilen Endgeräten und die ständige Erreichbarkeit des Internets der Zeitpunkt und -ort der Einkäufe. Die Einkäufe der New Shopper verlagern sich in die Morgen- oder Abendstunden und werden meistens von zuhause getätigt. Auch die Erwartungen an die Ausstattung, Einrichtung und Lage der Stores wird von der neuen Generation etabliert. Um den Ansprüchen der Generation gerecht zu werden, benötigt es einen spezifischen Branchen- und Markenmix; je vielseitiger dieser ist, desto attraktiver wirkt er auf die New

Shopper. Durch diese Einstellung entwickelt sich ein Trend, der zentral gemanagten Standortgemeinschaften wie z. B. Fachmarktzentren. Die Einkaufsstätten, die einen Mehrwert in der Erlebnis- und Aufenthaltsqualität durch die Verbindung mit Gastronomie oder Kultur- und Unterhaltungsangeboten schaffen, profitieren durch die starke Frequentierung der Konsumenten und sind sogar weniger anfällig gegen den Online-Wettbewerb. Auch das Image des Betreibers/der Marke hat eine große Bedeutung für die New Shopper; die Einrichtung, die Ausstattung als auch die Prozesse müssen das Image unterstreichen oder zumindest ergänzen (vgl. Jahn, 2016, S. 40–42).

4.9 Zusammengefasste Trendentwicklung Handel

Die digitale Revolution zieht einen grundlegenden Strukturwandel nach sich und steht somit in einer Wechselwirkung mit den folgenden Geschäftsbereichen.

Trendbereich	Beschreibung
Geschäftsmodelle	<ul style="list-style-type: none"> • Omni-Trend setzt sich fort (stationäre Händler folgen etablierten u. bekannten Retailern) • Trend zum kleinen Store mit repräsentativem Sortiment in Verbindung mit Online-Shop mit Vollsortiment • Service = Click & Collect, Abo Commerce, Curated Shopping
IT	<ul style="list-style-type: none"> • Durch Verflechtung der einzelnen IT-unterstützten Unternehmensbereiche = IT, Pflichtthema • Basis = Omni-Channel-Strategie • Service = mobile Devices und Anwendungen • Kundenbindung = Big Data & Analytics
Store Design	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Investitionen des stationären Händlers im Bereich des Store Designs • Store immer noch wichtigstes Vertriebsmittel • Webrooming-Effekt • Kundenbedürfnisausrichtung und beratungsorientierte Organisation des Stores • Hybride Händlerstandorte
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Wechselwirkungen des digitalen Wandels bewirken Veränderungen im Marketing • Breitgestreuter Marketing-Mix auf mehreren oder allen Kanälen • Fokus auf Smartphone der Konsumenten (mobil first) • Big Data- & Analytics zur Kundenbindung
Logistik	<ul style="list-style-type: none"> • Wechselwirkungen des digitalen Wandels bewirken Veränderungen in der Logistik • Nachhaltigkeit gewinnt deutlich an Relevanz • Konsumentenforderung = Omni-Channel, Same-Day-Delivery, Nachhaltigkeit
Zahlungssysteme	<ul style="list-style-type: none"> • Corona beschleunigte Etablierung von bargeldlosen Zahlungsmethoden • NFC-Terminals bieten hygienische und zeitliche Vorteile und bedienen die Anforderungen der Konsumenten
Human Resources	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenz, Motivation, Engagement, Weiterbildung, Fort- und Ausbildung, Personalentwicklung und -führung = Schlüssel zum Erfolg • Mittel = Lernen im Prozess der Arbeit, Lernen durch Handeln, Lernen durch Orientierung am Modell

	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftssektor modernisiert, definiert neu oder erschafft neue Berufe • Durch Pandemie fordern Arbeitnehmer (Abk. AN) mehr zeitliche und örtliche Flexibilität • Handel agiert mit New-Work-Management-Ansatz
Konsumententrends	<ul style="list-style-type: none"> • Je nach Branche unterschiedliche Online-/Offline-Einkäufe • Entwicklung jedoch in Richtung online, allerdings erste Wachstumsgrenzen erkennbar • Konsumenten wünschen sich mobile Payment, Click & Collect, Self-Check-Out, In-Store-Digitalisierungen als auch Omni-Channel-Lösungen • „New Shopper“ – Generation mit neuen Anforderungen

Tabelle 2: Zusammenfassung Trends im Handelssektor (eigene Darstellung)

5 Allgemein bekannte Lösungsansätze

In den vorherigen Kapiteln dieser Arbeit ging es hauptsächlich darum, die neuen Einflüsse, die die Wirtschaft im Jahre 2022 verändern, zu definieren und auch teilweise die Dynamiken, die daraus resultieren bzw. resultierten, komprimiert wiederzugeben. Im folgenden Abschnitt dieser Arbeit soll es nun aber um die aktuellen Lösungsansätze gehen, die uns die Wissenschaft und Forschung präsentieren. Der Microsoft CEO, Satya Nadella prägte bei seinem Eröffnungsreferat während der letzten NFR in New York 2020 den Begriff „Intelligent Retail“. Dabei ging Nadella auf fünf zentrale Themenbereiche ein, die die Zukunft des Handels sichern sollen. Zuerst müsse die (1.) Basisvoraussetzung für datenbasiertes Arbeiten geschaffen werden, um wiederum den (2.) Einsatz von künstlicher Intelligenz zu ermöglichen. Um allerdings mit diesen Daten und dieser Technik arbeiten zu können, bedarf es (3.) intelligenter Mitarbeiter-Qualifizierungen und -Rekrutierungen. Die qualifizierten Mitarbeiter sind dann fundamentale Elemente, die für eine (4.) digitale Supply Chain als auch für die zukunftsfähige Geschäftsmodellierung inklusive der Entwicklung von Smart Stores eingesetzt werden (vgl. Heinemann, 2021b). Somit erschließt sich, dass die Neuerfindung des stationären Handels und die digitale Transformation nicht von heute auf morgen umgesetzt werden können, deswegen wird nun noch einmal näher auf die fünf Themen von Nadella, die Heinemann aufgegriffen und auf die Situation in Deutschland transferiert hat, eingegangen.

5.1 Basisvoraussetzungen kreieren

Um einen Schritt in die Zukunft zu wagen und befreit von allen Vorurteilen die ersten Maßnahmen für das eigene Unternehmen zu planen, gilt es, bestehende Barrieren in den Köpfen der Handelsakteure zu brechen. Studien belegen, dass fast die Hälfte der mittelständischen Unternehmen die Digitalisierung für nicht relevant hält, obwohl ein

hoher bzw. steigender Handlungsdruck besteht. Des Weiteren werden Chancen, wie z. B. hochwertige Software im Bereich des Handels, kaum genutzt, das spiegeln auch die Ergebnisse der „Digital Readiness“ wider, in der es heißt, dass sich 25 % der Händler noch nicht mit der Thematik der Digitalisierung auseinandergesetzt haben oder erst am Anfang der Überlegung befinden. Zusammengefasst bedeutet das, dass sich der mittelständische Handel schwer auf Veränderungen im Kontext der Digitalisierung einstellt. Das wiederum lässt darauf schließen, dass es mentale Barrieren bei den Akteuren gibt, die versucht werden von der Dialogplattform Einzelhandel abzubauen, um ein Problembewusstsein bei den stationären Händlern zu schaffen. Ein bedeutendes Merkmal ist auch, dass sich in der vorhandenen Theorie kaum Handlungsvorschläge finden lassen, Heinemann bezeichnet diese Wissenslücke regelrecht als eine Art Theoriearmut in diesem Bereich. Der Mittelstand in Deutschland kann somit kaum auf Theorien zurückgreifen und wenn, dann nur auf welche, die aus vergangenen Industriezeitaltern stammen. Somit muss mit aller Kraft ein Problembewusstsein mit Lösungswegen geschaffen werden. Eine Schlüsselrolle spielen dabei die Fortbildung, bei der bestehende Widerstände weiter abgebaut werden können, als auch die Weiterentwicklung bzw. die Neudeinition von Berufen im Bereich des/der Kaufmannes/-frau. Dafür wurden vier Möglichkeiten definiert:

1. Stärkere Integration von besonderen E-Commerce-Anforderungen
2. Schaffung von Zusatzqualifikationen für Leistungsträger
3. Erarbeitung eines neuen Ausbildungsberufs „E-Commerce Kaufmann“
4. Installierung eines Fortbildungsberufs mit dem Schwerpunkt „E-Commerce auf dem Fachwirtniveau“

Wie in dem Kapitel 4.7 Human Resources belegt, wurden Punkt drei und vier der Möglichkeiten umgesetzt, doch letztendlich ist zu sagen, dass sich durch die Verlagerung des sozialen Lebens in die virtuelle Welt auch die wirtschaftliche Teilhabe nur durch die digitale Kompetenz verwirklichen lässt (vgl. Heinemann, 2017, S. 73–76).

Auch der schwache Innovationsgeist, der dazu beiträgt, dass der mittelständische Handel in Gefahr schwebt, lässt zu wünschen übrig. Das Unternehmen Amazon, welches eher – global gesehen – als innovationsschwaches Unternehmen eingeschätzt wird, ist in Deutschland durch die schwache Konkurrenz zum Innovationstreiber geworden. Dies ist auch hier wieder ein Indiz dafür, dass es der Branche an Theorie und Unterstützung fehlt. Der stationäre Handel benötigt eine Strategie, um sich im digitalen Zeitalter gegen

Globalplayer wie z. B. Amazon zu rüsten. Die Mehrzahl der stationären Händler weisen einen Unterstützungsbedarf auf, um sich mit Offline- und Online-Strategien zu wappnen und die Möglichkeiten des Internets zu nutzen sowie den stationären Kernfunktionen wieder mehr Beachtung zu geben.



Abbildung 7: Übergeordnete digitale Handlungsfelder, n = 195 (Heinemann, 2017, S. 82)

Unterstützung bei diesem Vorhaben bietet die Abbildung der Dialogplattform. Hier wird der Strategieentwickelnde mit Fragen konfrontiert, welche nach der Beantwortung das jeweilige Wirkungsfeld der Strategie offenlegen sollen. Dabei werden, teilweise ähnlich wie bei einer SWOT-Analyse, unterschiedliche Stärken und Möglichkeiten erörtert, die dem jeweiligen Handelsunternehmen letztendlich die Handlungsfelder, die in seiner Strategieentwicklung berücksichtigt werden müssen, darstellen (vgl. Heinemann, 2017, S. 82). Eine weitere, detaillierte Möglichkeit, eine digitale Strategie zu entwickeln, liefert uns Heinemann in Form eines Modells der „Entwicklung und Umsetzung einer Online-Strategie in vier Phasen“. Dabei spielen wiederum die Strategiefindung und -entwicklung eine große Rolle, ausgehend von der Grundsatzentscheidung bis zur Umsetzung sollte dieses Vorgehen akribisch geplant und realisiert werden.

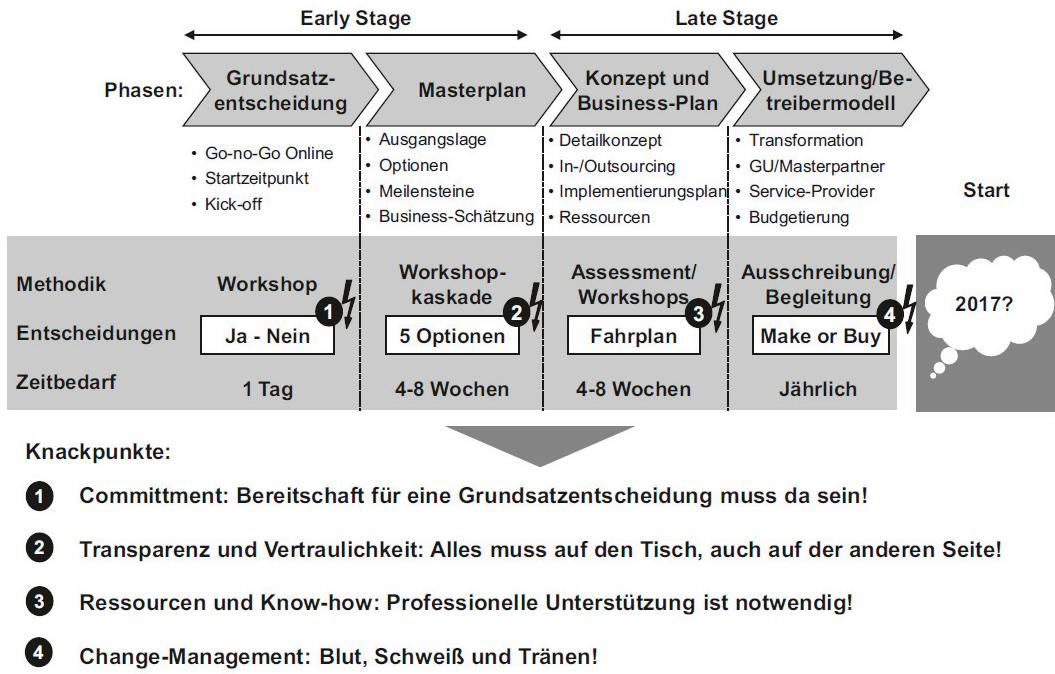


Abbildung 8: Entwicklung und Umsetzung einer Online-Strategie in vier Phasen (Heinemann, 2017, S. 83)

In der ersten Phase von vier geht es vorrangig um die Grundsatzentscheidung online oder offline. Dabei ist eine sorgfältig durchgeführte Analyse (z. B.: SWOT-Analyse) erfolgsentscheidend, und es sollten Markt- und Wettbewerbs- sowie Potenzialanalysen und Interviews mit den Stakeholdern erfolgen. Das Ergebnis ist dann die Darstellung der für den Händler relevanten Markt- und Wettbewerbssituation, die die Basis der Workshops bilden. Am Ende der ersten Phase sind die Zieldefinitionen geklärt, die Grundsatzentscheidung ist geregelt und die Bereitschaft für das Vorhaben muss vorhanden sein. In der zweiten Phase werden die in der ersten Phase aufgelisteten Handlungsoptionen priorisiert und die Strategierichtung (Handlungsoption) wird entschieden. Dabei dürfen Online-Potenziale, Wettbewerbsanalysen, Ressourcen und Basisvoraussetzungen nicht fehlen, da auf dieser Grundlage die Zieldefinition erarbeitet wird. Auch diese Phase wird geprägt von Workshops, die dazu dienen, einen Masterplan inklusive Ausgangslage, Optionen, Meilensteinen und Business-Schätzungen zu erstellen. Letztendlich sollten am Ende der zweiten Phase gemeinsam ausgewählte und zum Unternehmensumfeld passende Handlungsoptionen und ein grober Masterplan inklusive Kosten-Nutzen-Betrachtung für die Handlungsoptionen vorliegen. Die dritte und vorletzte Phase des Modells fokussiert sich auf ein Detailkonzept inklusive der

Businessplanung. Zusammengefasst bedeutet das, dass die Entscheidungen über In- und Outsourcing sowie die erforderlichen Ressourcen und ein Implementierungsplan erarbeitet worden sind und ein Businessplan für die Online-Strategie bereitliegt. Die letzte Phase beinhaltet die Umsetzung der „digitalen Transformation“ und das Arbeiten mit dem Detailkonzept, welches eher in ein Betreibermodell überführt wird. Wie in der Zeit vor der Digitalisierung, sollte das Arbeiten mit dem neuen, digital ausgerichteten Konzept zur „operativen Dauerherausforderung“ im Unternehmen werden (vgl. Heinemann, 2017, S. 82–84).

5.2 Exzellenter Online-Shop

Wie bereits im vorherigen Kapitel beschrieben, gibt es unterschiedliche Verkaufskanäle, über die ein Online-Shop agieren kann, doch letztendlich ist ein funktionierender Online-Shop in der Zukunft nur eine Vorstufe zum neuartigen stationären Händler. Der Hintergrund liegt darin, dass die Händler, die bereits erfolgreich eine Omni-Channel-Strategie aufgebaut haben, diese nicht ausbauen und nicht alle Kanäle störungsfrei implementiert haben. Die Basis sollte ein funktionierender Online-Shop sein. Online-Shops, die viele der folgenden sogenannten Web-Exzellenzfaktoren („8-S-Erfolgsfaktoren“) erfüllen, sind in der Regel erfolgreicher.

1. Exzellenzfaktor „Shop-Anziehungskraft“: Der Online-Shop des jeweiligen Händlers sollte zielgruppenübergreifend eine starke Anziehungskraft ausüben, was ein hohes Maß an Marketing-Maßnahmen fordert. Dazu gehören u. a. Target-Marketing und Attraction-Marketing als auch Killer-Differenzierungsfaktoren, -Preis, -Produkt, -Service und -Features, welche einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Händlern darstellen.
2. Exzellenzfaktor „Interaktivität“: Die Interaktivität hat zum Ziel, die Nutzer des Online-Shops stärker in das alltägliche Geschäft zu involvieren und Dialoge herzustellen. Die Kommunikation zwischen den Nutzern enthält wichtige Informationen und Daten, welche für die Weiterentwicklung des Unternehmens genutzt werden. Die User von heute bewerten, empfehlen und prüfen die Online-Präsenz des Unternehmens, was den Online-Kauf stark beeinflusst.
3. Exzellenzfaktor „Service und Navigation“: Eine bedeutende Rolle spielen die Übersichtlichkeit und Navigation des Online-Shops. Die Usability, Navigation, Handhabung als auch die Service- und die Suchfunktionalität sind erfolgskritische

Faktoren, die berücksichtigt werden müssen, wenn die Effizienz des Online-Shops gegeben sein soll.

4. Exzellenzfaktor „Personalisierung“: Wie schon im vorherigen Kapitel angeschnitten, ist die Kundenzentriertheit ein wichtiges Thema in der Zukunft der Händler, so auch bei der Thematik des Online-Shops. Individualisierungen und Personalisierungen in der Kundenansprache äußern sich erfolgreich, müssen dabei aber wirtschaftlich tragbar sein. Um einen solch hohen Individualisierungs- und Personalisierungsgrad zu verwirklichen, bietet das Internet die passende Technologie. Crowdsourcing, Mass Customization oder Open Innovations sind Marketing-Werkzeuge, die für ein hohes Niveau an Personalisierung sorgen. Letztendlich stellt sich aber heraus, dass die Basis eine personalisierte Beratung darstellt.
5. Exzellenzfaktor „Systeme und Supply Chain“: Erfolgskritisch ist ebenfalls das System hinter dem Online-Shop, welches dafür verantwortlich ist, die schnellstmögliche Abwicklung der Kundenaufträge sicherzustellen. Die Herausforderung, die sich dem Händler stellt, umfasst die Automatisierung als auch die kanalspezifische Sicherstellung der Arbeitsabläufe und Prozesse, dabei kann die Auswahl des richtigen Shop-Systems eine Schlüsselrolle spielen und Ressourcen einsparen.
6. Exzellenzfaktor „Sicherheit und Vertrauen“: Durch die Merkmale des Internets wie Anonymität und weltweiten Zugriff werden weniger bekannte Händler sicherheitstechnisch hinterfragt, was zur Folge hat, dass bei weniger seriös wirkenden Händlern Online-Transaktionen unterlassen werden. Das Kundenvertrauen ist dabei ein wichtiger Faktor und kann nur mit Hilfe von Bezahlsicherheit und -flexibilität, Datenschutz sowie Rechts- und AGB-Sicherheit positiv beeinflusst werden.
7. Exzellenzfaktor „Offline-Präsenz“: Bei der Offline-Präsenz kommt es darauf an, bei dem Kunden einen zusätzlichen Mehrwert zu erzeugen. Das gelingt mit unterstützenden Absatz- und Kommunikationskanälen, dabei ist ganz gleich, welcher Kanal der sogenannte „Lead Channel“ (Hauptabsatzkanal) ist und welcher eher eine Support-Funktion aufweist. Die Möglichkeit des Kunden, zwischen den einzelnen Kanälen sequenziell oder parallel zu wechseln, wird

Channel-Hopping genannt und ist häufig bei der Omni-Channel-Nutzung im Zuge der Smartphone-Nutzung zu beobachten.

8. Exzellenzfaktor „Präsenz auf Portalen“: Neben den Eigenschaften des Online-Shops bekommt die Auffindbarkeit im Internet ebenfalls eine bedeutende Rolle. Ein exzenter Shop nützt dem Unternehmen nichts, sofern er in der Vielzahl der Angebote des Internets nicht zu finden ist. Daher nutzen Online-Händler vermehrt die Chance, virtuelle Partnerschaften einzugehen, um sich einer breiten Öffentlichkeit anzuschließen. Hier findet sich eine bedeutende Möglichkeit, die kritische Größe zu überwinden und die Aufmerksamkeit potenzieller Kunden zu erhalten. Zum anderen ist das Schließen strategischer Allianzpartnerschaften mit Portalen, virtuellen Shopping-Malls oder Produktfindern dafür von Vorteil, weitere strategische Vorteile gegenüber der Konkurrenz zu generieren (vgl. Heinemann, 2017, S. 89–93).

5.3 Online-Shop

Da der Online-Shop ebenfalls eine sehr bedeutende Rolle des neuartigen, stationären Händlers einnimmt, wird diese Thematik in Bezug auf den digitalen Wandel noch einmal näher erläutert. Wie in dem vorherigen Kapitel bereits beschrieben, sind Händler, die versuchen möglichst viele der „8-S-Erfolgsfaktoren“ zu erfüllen, erfolgreicher im Internet. Doch in diesem Kapitel soll es darum gehen, das Verständnis der Händler zu stärken, die noch keinen Online-Shop haben und mit dem Gedanken spielen, einen zu entwickeln.

Grundlegend ist es wichtig, eine gewisse Basis-Usability des Online-Shops zur Verfügung zu stellen. Diese Usability ist die Summe der Bedienbarkeit im Shop, welche sich aus den Produktzugängen, Darstellungen, Beratungsoptionen, Bestellprozessen und Kundeneinbindungen zusammensetzt. In der folgenden Abbildung werden acht Dimensionen genannt, die dafür Sorge tragen, dass das Kundenerlebnis in dem Online-Shop nicht negativ ausfällt (vgl. Heinemann, 2017, S. 88).

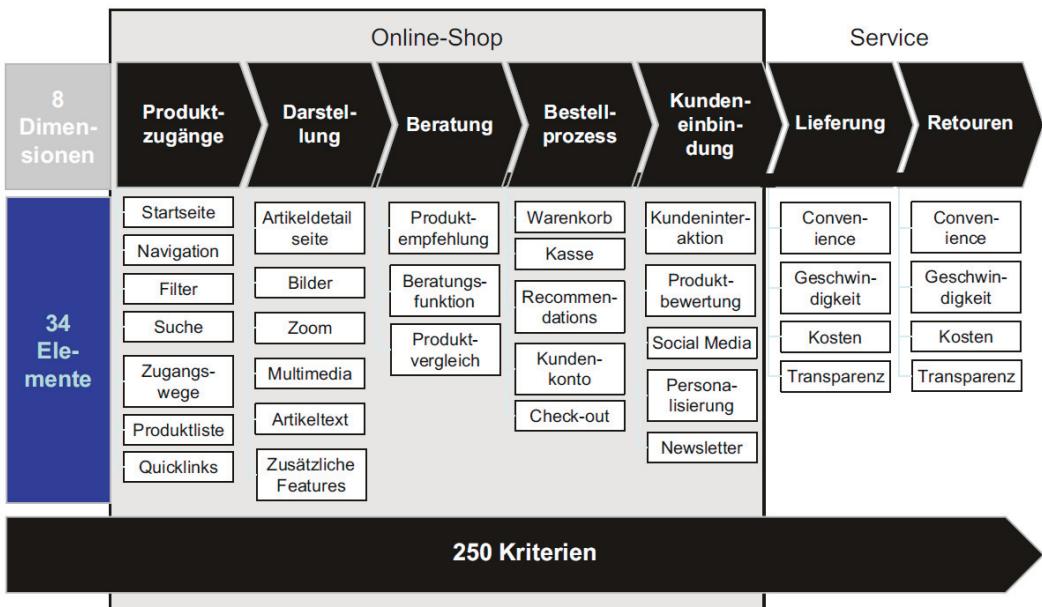


Abbildung 9: Dimensionen des Kundenerlebnisses im Online-Shop (Heinemann, 2017, S. 88)

Der Online-Shop stellt einen Vertriebskanal dar und bietet somit dem Kunden eine ganzheitliche elektronische Transaktion mit dem Händler. So wird für den Kunden eine Plattform entwickelt, die Informationsbeschaffung, Vereinbarungen, Abwicklung und Service zur Verfügung stellt. Zu den drei umsatzstärksten Online-Shops in Deutschland zählen Amazon, Otto und Zalando. Vor der Erstellung des Online-Shops müssen vorbereitende Maßnahmen getroffen werden, damit das Projekt nicht scheitert. Dem Händler sollte bewusst sein, dass zunächst organisatorische Voraussetzungen geklärt und geschaffen werden müssen, dazu zählt u. a. eine Projektgruppe, da so ein Vorhaben nicht nebenbei entwickelt werden kann. Das Online-Shop-Projekt ist aufwandstechnisch gleichzusetzen mit der Eröffnung einer weiteren Filiale und sollte deswegen nicht unterschätzt werden. Dazu müssen vor Beginn des Projektes strategische Eckdaten geklärt und das Bewusstsein dafür erlangt werden. Fragen wie, welchen Stellenwert nimmt das E-Commerce ein, welche Kundensegmente sollen adressiert werden, welches Produktpotfolio soll angeboten werden oder welche Geschäfts- und Unternehmensprozesse werden involviert sein, müssen beantwortet und sofern möglich auch terminiert werden.

Im darauffolgenden Schritt wird das Shopsystem, welches den Grundbaustein, die Software als auch die technische Umgebung beinhaltet, ausgewählt. Auch hier ist es

wichtig zu reflektieren, was das Unternehmen in welchem Umfang erreichen möchte. Die drei gängigsten Arten der Shopsysteme sind der Shop-Baukasten, das WordPress-E-Commerce-Plugin und die Shop-Software; mit Hilfe der zuvor beantworteten Fragen lässt sich die Entscheidung leichter fällen. In der folgenden Abbildung sind die drei Systeme mit Vor-/Nachteilen, Anforderungen und Beispiel-Anbietern beschrieben, was einen guten Überblick bietet.

	Shop-Baukasten	Plugin für CMS-Systeme	Shop-Software
Definition	Durch einen Shop-Baukasten kann schnell und relativ einfach ein funktionsfähiger Online-Shop erstellt werden.	Plugin für Blogs, Webseiten oder Content Management Systeme (CMS) mithilfe derer Kaufabschlüsse abgewickelt werden können.	Eine Shop-Software bietet eine umfassende Gesamtlösung, die alle wichtigen Bausteine und Funktionen beinhaltet.
Vorteile	Keine Programmierkenntnisse notwendig	Shop ist in die eigene Webseite integriert	Integration aller gewünschten Zahlverfahren
	Einfache Einrichtung	Schnelle und einfache Einrichtung	Individuelles Design
	Komplettlösung	Vorgefertigte Funktionalitäten	Zahlreiche Funktionen
Nachteile	Fehlende oder begrenzte Flexibilität und Funktionalität	Produktspezifische Plugins nötig	Externe Agenturen werden benötigt
	Kaum Individualisierungsmöglichkeiten	Eingeschränkter Funktionsumfang	Teure Umsetzung
Anforderung	Der Online-Shop beinhaltet nur wenige Produkte und dient eher als Zusatzoption.	Mithilfe des Online-Shops sollen Produkte möglichst schnell und günstig angeboten werden.	Über den Online-Shop sollen viele Produkte verkauft werden und große Umsätze erzielt werden.
Anbieter	<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Shopify</i> ■ <i>1&1</i> ■ <i>Jimdo</i> ■ <i>Strato</i> ■ <i>Plentymarkets</i> ■ <i>BigCommerce</i> ■ <i>Wix</i> ■ <i>Shopgate</i> ■ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>WooCommerce</i> ■ <i>Easy Digital Downloads</i> ■ <i>Cart66Cloud</i> ■ <i>WP eCommerce</i> ■ <i>Ecwid Ecommerce Shopping Cart</i> ■ <i>WP EasyCart Shopping Cart and eCommerce Store</i> ■ <i>BigCommerce Wordpress Plugin</i> ■ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Magento</i> ■ <i>Xt:Commerce</i> ■ <i>Gambio</i> ■ <i>Shopware</i> ■ <i>Oxid eShop</i> ■ ...

Abbildung 10: Übersicht über die drei gängigsten Shopsysteme (Faltermeier & ibi Research an der Universität Regensburg GmbH, 2020, S. 16)

Innerhalb der Auswahl des Shopsystems ist es enorm wichtig, sich einen Überblick über die zur Verfügung stehenden Ressourcen zu verschaffen. Auch rechtliche Aspekte wie Lizenzen und Datenschutz müssen neben Sortiments- und Prozessentscheidungen berücksichtigt werden.

Damit sich das Projekt „Online-Shop“ auch amortisiert, ist die Thematik der Bezahlsysteme ebenfalls ein wichtiger Bestandteil des Shops und Unternehmens. Das Zahlungsverfahren hat bei der Auswahl des Shops auf Kundenseite einen hohen Stellenwert und kann ausschlaggebend für den Kauf sein. Neben der Transaktionsfunktion, die das Bezahlsystem erfüllt, kann es dem Kunden auch Vertrauen generieren, wenn z. B. ein bekannter Bezahlsystem-Anbieter als Option im Online-Shop

angeboten wird. Die drei beliebtesten Zahlungsverfahren im Internet sind PayPal, Rechnung und Kreditkarte, wobei PayPal in dieser Umfrage von ibi research wieder mit Abstand vorne liegt. Das amerikanische Unternehmen kommt in Deutschland auf einen Anteil von 57 % und hat damit über doppelt so viele Nutzer wie „kauf auf Rechnung“ mit 22 % und die Kreditkarte mit 11 %. Bei der Auswahl des Bezahlsystems ist aber darauf zu achten, welches Geschäftsmodell das jeweilige Handelsunternehmen anstrebt. Verfolgt ein Händler z. B. die Strategie, seinen B2B-Stammkunden einen Online-Shop zur Verfügung zu stellen, wird dieser kaum auf die PayPal-Zahlungsart zurückgreifen, da mit jeder Transaktion Gebühren anfallen. Bei häufigen und immer wieder kommenden Transaktionen werden in der Praxis eher die Verfahren „Kauf auf Rechnung“ oder „Lastschrift“ eingesetzt. Im B2C-Bereich, in dem evtl. auch viele Neukunden akquiriert werden können, bietet sich PayPal eher als seine sehr bekannte und vertrauenswürdige Lösung an. Somit sollten die angebotenen Verfahren einen guten Mix bieten und auf Grundlage der jeweiligen Geschäftsmodelle getroffen werden.

Neben den vorbereitenden Maßnahmen, der sorgfältigen Planung und gut überdachten Auswahl des Shopsystems ist die Auffindbarkeit im Internet ein wichtiges Merkmal. Es nützt recht wenig, wenn der exzellente Shop von den Kunden gar nicht oder kaum gefunden und besucht wird. Daher ist es wichtig, potenzielle Kunden, die sowieso immer mehr Zeit online verbringen, auf den Shop aufmerksam zu machen. Dazu können unterschiedlich preisintensive Marketingmaßnahmen genutzt werden. Zu den beliebten Marketingmaßnahmen gehören z. B. das Suchmaschinenmarketing (Abk. SEM), Affiliate-Marketing, E-Mail-Marketing als auch das Social-Media-Marketing und das Display-Marketing. Für KMU ist der Bereich Werbung des Marketings meist nicht priorisiert und zahlreiche Unternehmen leben von der Mundpropaganda vieler Kunden und verschenken damit wichtige Chancen. Mittels der Suchmaschinenoptimierung (Abk. SEO) wird die Webpräsenz in den Suchmaschinenergebnissen erhöht, das gelingt durch die Verwendung von Key Words und Meta-Tags. Diese Option spiegelt genauso wie das Social-Media-Marketing, wobei Werbung gezielt auf sozialen Plattformen geschaltet wird, eine der relevantesten als auch günstigsten Maßnahmen wider. Reicht die kostengünstige Variante SEO nicht aus, gibt es noch die Chance, Suchmaschinenwerbung (Abk. SEA) zu schalten. Hier wird versucht die Webpräsenz mittels bezahlter Werbung und priorisierter Platzierung vor anderen Suchergebnissen zu verbessern, Google bietet hier seinen Service Google Ads an, um Unternehmen bei diesem Vorhaben zu

unterstützen. Die starke Verweildauer auf Social-Media-Plattformen lässt darauf schließen, dass das Social-Media-Marketing wohl am bekanntesten ist. Wie bereits beschrieben, wird hier versucht, mit kostenlosen oder auch kostenpflichtigen Maßnahmen die Webpräsenz zu erhöhen, um die Kunden auf den neuen Online-Shop aufmerksam zu machen. Auch hier sollte sich das Unternehmen erst einmal von seinem festgelegten Geschäftsmodell leiten lassen und identifizieren, auf welchen Kanälen sich die Stammkundschaft befindet, um danach gezieltes Marketing betreiben zu können.

In der „vor-digitalen“ Zeit konnte der Erfolg von Werbemaßnahmen schlecht gemessen werden, im digitalen Zeitalter allerdings ist es wesentlich effizienter, seine Werbemaßnahmen zu überprüfen, zu überwachen und zu messen. Durch spezielle Internetanwendungen ist es u. a. möglich, Klickzahlen und die Verweildauer von Usern herauszufinden. Die wahrscheinlich beliebteste Chance bietet Google Analytics, das bis zu einer gewissen Grenze kostenlos verfügbar ist. Diese Internetanwendung ermöglicht es, Homepage-Aufrufe, Suchanfragen als auch weitere Statistiken fast kostenfrei einzusehen. Fokussiert sich das Unternehmen eher auf die Social-Media-Plattformen, bietet sich Hootsuite an, dieses Unternehmen stellt ein zentrales Managementsystem (kostenpflichtig) für Social-Media-Plattformen zur Verfügung. Dabei kann der Hootsuite-Nutzende einen Beitrag zentral erstellen und dann entscheiden, auf welchen Plattformen dieser Beitrag wann und wie veröffentlicht wird. Kreative und ansprechende Beiträge sind ebenso wichtig wie die Verwaltung dieser: mit Canva ist es möglich, kostenlos hochqualitative Grafiken, Graphen, Bilder und Infografiken zu erstellen. Sollte dabei die kostenlose Version nicht ausreichen, besteht die Möglichkeit, ein Abonnement zu kaufen, welches dazu befähigt, die vollen Leistungen von Canva abzurufen.

Des Weiteren sind die rechtlichen Bestimmungen eines Online-Shops zu beachten. Die genannten Rechtsvorschriften gelten als strenge Regeln und Richtlinien, die eingehalten werden müssen.

1. Anbieterkennzeichnung: Jeder Online-Shop muss ein Impressum besitzen, welches einwandfrei ist.
2. Allgemeine Geschäftsbedingungen (Abk. AGB): Der Verkäufer muss sichergehen, dass der Käufer vor dem Kauf die AGBs gelesen hat.
3. Widerrufsrecht und Widerrufsbelehrung: Ähnlich wie bei den AGBs müssen diese vor dem Kauf des Käufers bestätigt werden.

4. Datenschutz und Datenschutzerklärung: Jeder Online-Shop benötigt eine Datenschutzerklärung, der Betreiber muss für die Umsetzung sorgen.
5. Buttonlösung: Die Gestaltung von Buttons zum Abschluss eines Kaufs muss rechtlich richtig formuliert sein.
6. Preisangaben und Versandkosten: Preise sind stets vollständig und korrekt anzugeben, hierunter fallen auch die Umsatzsteuer und die Versandkosten.
7. Lieferzeiten: In der Regel müssen Produkte, die in einem Online-Shop angeboten werden, sofort verfügbar und innerhalb der angegebenen Zeit von unter fünf Tagen lieferbar sein; ist das nicht der Fall muss der Verkäufer darauf hinweisen.
8. Ausverkaufte Produkte: Es droht ein Wettbewerbsverstoß, sofern ausverkaufte Produkte nicht dementsprechend gekennzeichnet sind.
9. Verpackungsgesetz: Die Ware muss für den Versand verpackt sein, sofern keine anderen Absprachen getroffen worden sind.
10. Lieferschwellen: Erfolgt der Versand ins EU-Ausland, so muss die korrekte Deklaration der Umsatzsteuer pro Land beachtet werden.
11. Newsletter: Die Anmeldung zum Newsletter muss über ein Double-Opt-in geregelt sein (doppelte Zusage) und ebenfalls über einen Single-Opt-Button (einfach Abmeldung durch nur einen Klick) und ein Impressum verfügen (vgl. Faltermeier & ibi Research an der Universität Regensburg GmbH, 2020, S. 14–22).

Die Erstellung eines Online-Shops ist eine teure Angelegenheit, ganz gleich, ob finanzielle oder/und organisatorische Ressourcen stark belastet werden, vielleicht ist das auch der Grund dafür, warum so viele stationäre Händler diese Investition meiden. Durch die Abbildung der unterschiedlichen Shopsysteme ist es jedoch aktuell leichter denn je, einen Online-Shop zu erstellen und auf den Markt zu bringen. Neben den eben genannten Schritten sind natürlich auch noch die Absatzlogistik und die Versandprozesse zu berücksichtigen, diese sind unverzichtbar für ein Unternehmen mit einem Online-Vertriebskanal.

5.4 Mobile-Commerce

Ein weiteres Thema, welches ebenfalls eine Schlüsselrolle bei der Neuerfindung des stationären Handels spielt, ist das M-Commerce (Mobile-Commerce). Wie schon kurz erläutert, ist das M-Commerce eine Erweiterung des E-Business und E-Commerce und

beschreibt den Online-Shop, der mobil vom Smartphone oder Tablet-PC abgerufen werden kann. Dabei spielen wie bei dem Online-Shop wichtige Erfolgsfaktoren mit. Auch hier ist das Prinzip ähnlich, werden möglichst viele der folgenden Faktoren erfüllt, steigt die Chance, dass der mobile Shop erfolgreich ist.

1. Bestehender Online-Shop und Killer-Applikationen: Die Basis eines Mobile-Shops ist ein funktionierender Online-Shop, die mobile Erweiterung kann somit als „verlängerter Arm mit Zusatzfunktionen“ angesehen werden. Es muss darauf geachtet werden, dass das Format des Shops betriebssystemübergreifend optimiert ist und auf allen mobilen Endgeräten am besten gleichmäßig angezeigt wird. Auch die Ausrichtung sämtlicher Funktionalitäten nach mobilen Usability-Aspekten muss gegeben sein, welche die einfache und intuitive Bedienung des Shops beschreiben. Das Prinzip sollte beinhalten: je leichter die Bedienung des Shops, desto weniger Kunden werden den Kaufprozess abbrechen. Laut repräsentativen Untersuchungen brechen weit über die Hälfte ihren Kauf aufgrund zu hoher Hindernisse ab, somit gehen mitunter 90 % der Kunden verloren (vgl. Möller, 2019, S. 5). Die Bedienungsfreundlichkeit trägt somit positiv zum störungsfreien Shopping der Kunden bei und ist ein bedeutender Erfolgsfaktor.
2. Situative und reale Lebenswelt: Die Thematik Individualisierung darf auch bei einem Mobile-Shop nicht fehlen, die hohe Kunst dabei ist, dem Kunden ein situatives und lebensstilgerechtes Angebot auf dem jeweiligen mobilen Endgerät zu präsentieren. Zu den denkbaren Umsetzungsmöglichkeiten zählen u. a. individualisierbare virtuelle Regale oder der Einsatz von Augmented Reality als auch die Verknüpfung mit Social-Media-Instrumenten.
3. Best Price und Bargaining: Der Shopper, der mit dem Smartphone oder dem Tablet-PC online einkauft, gilt i. d. R. als Smart Shopper und ist auf der Suche nach smarten Informationen und Schnäppchen. Hierbei muss das Handelsunternehmen unterschiedliche Vertriebskanäle präsentieren, um dem Smart Shopper den favorisierten Kanal zur Verfügung zu stellen. Tools, die dabei häufig genutzt werden, sind Couponing, SMS-Gutscheine oder virtuelle Bonuskarten als auch das „Local-Pricing“ (Lokalisierung).

4. Broadcasting und Blogging: Dieser Faktor zielt auf das Erzeugen und Versenden von qualifizierten Informationen an den Kunden als auch die Interaktionen mit den Kunden selbst. Mittels der Crowdsourcing-Eigenschaft werden so teilweise unternehmensinterne Aufgaben des Marketings outgesourct und liefert dem Händler wichtige Einblicke in die Meinungen der Kunden.
5. Bedienungsfreundlichkeit und Block-Reduktion: Durch die kleinen mobilen Endgeräte wird nochmals darauf hingewiesen, dass Themen wie Mobile-Navigation, Mobile Usability, Schnelligkeit des Seitenaufbaus und Barrierefreiheiten enorm wichtige Erfolgsfaktoren sind. Die Kunden, die minutenlang auf eine unübersichtliche Website warten, brechen ihren Kauf- oder Recherchezyklus ab.
6. Betriebssystem und Browser-Technologie: Eine ebenfalls erfolgskritische Rolle spielt die Auswahl der geeigneten Betriebssysteme und der Browser-Technologie in Kombination mit der passenden Geräteausstattung.
7. Backend-Sicherheit und Benutzerrisikoreduktion: Das sehr aktuelle Thema der Datensicherheit als auch das Risiko der Mobile-Shop-Benutzer dürfen bei den Erfolgsfaktoren nicht fehlen. Eine Möglichkeit, die Benutzer des Shops zu sensibilisieren, ist es, das bestehende Risiko offen zu kommunizieren und eine Auswahl zu schaffen, Alternativen wählen zu können.

Der Anstieg der mobilen Internetnutzung durch immer besser werdende Smartphones lässt darauf schließen, dass es auch in den kommenden Jahren zu einem starken Zuwachs von M-Commerce im Bereich des Handels kommen wird (vgl. Heinemann, 2017, S. 97–99).

5.5 No-Line-System

Das sogenannte No-Line-System bzw. der No-Line-Handel beschreibt die höchste Evolutionsstufe des Multi-Channel-Handels und spiegelt die ausgeprägteste Form des Cross-Channel-Managements mit völliger Absatzkanalverschmelzung wider. Im Zuge der „neuen Kundenanforderungen“ an den Handel ist es wichtig, dem Kunden von der Kontaktaufnahme bis zum Kauf und darüber hinweg die Kanalfreiheit und somit den reibungslosen Austausch anzubieten und zu gewähren. In Zukunft werden Servicemöglichkeiten des Händlers immer wichtiger und sorgen dafür, dass die

Preisgestaltung des jeweiligen Händlers nicht mehr die erste Priorität des Kunden ist. Auch der mobile Einsatz von Diensten des situationsorientierten Mobile-Marketings, wie Locations-based Services, wird weiterhin herausragende Bedeutung erlangen, allerdings den Händler auch vor enorme Herausforderungen stellen. Neben den Marketing-Herausforderungen werden gesetzliche Maßnahmen für das Mobil-Payment aus sicherheitstechnischen Gründen verschärft. Mit Mobil-Payment werden mobile Bezahlmöglichkeiten wie z. B. über das Smartphone gemeint und diese werden im Zuge des digitalen Wandels auch weiter Anwendung finden. Außerdem agiert ein No-Line-System auf den Social-Media-Plattformen, auch hier versucht das jeweilige Handelsunternehmen den Konsumenten auf allen Kanälen zu erreichen. Es stellt sich das Smartphone als Bindeglied zwischen Online- und Offline-Welt heraus, denn es ist unwichtig, wo und wann das Internet und somit die Homepage des Händlers erreicht werden kann. Alle No-Line-Marketing-Maßnahmen sollten am besten multisensorisch geschaltet werden, da es dem Konsumenten gegenüber einem Mehrwert bietet und außerdem die Kanalverschmelzung bestärkt. Aufgrund dessen, dass die Kundenzentriertheit und die Individualisierung in den kommenden Jahren eine bedeutende Rolle spielen werden, dürfen dieses Merkmale ebenso bei einem No-Line-System nicht fehlen. Auch die No-Line-Kunden erwarten gezielte und am besten personalisierte Bedürfnisbefriedigungen über alle Kanäle. Ein Best-Practise-Beispiel für das sogenannte Curated Shopping ist das Unternehmen Outfittery, welches unter Kapitel 4.1 moderne Geschäftsmodelle im Jahre 2022 schon einmal erwähnt wurde. Das Unternehmen berät und verkauft Mode auf dem jeweilig vom Kunden gewünschten Kanal, wobei Outfittery dabei stark auf die Kriterien, Werte und Wünsche des Kunden eingeht und so das passende Outfit zusammenstellt. Neben den ganzen Maßnahmen, die das Handelsunternehmen treffen muss, darf die Wirtschaftlichkeit nicht vernachlässigt oder unterschätzt werden, daher bietet sich ein individuell passendes Controlling-System an, welches die Kosten und Leistungen überwacht. Ein No-Line-System benötigt außerdem auch organisatorische Voraussetzungen wie die Integrationsfähigkeit der Kanäle; es sind erhöhte Anforderungen durch mehr Komplexität, Desorientierung der Konsumenten sowie Kannibalisierungseffekte zwischen unterschiedlichen Absatzkanälen notwendig. Generell ist eine Anpassung der Unternehmensprozesse und Unternehmensstrukturen erforderlich. All diese unterschiedlichen Aufgaben und Prozesse müssen reibungslos ablaufen, dazu sollten skalierbare Systeme genutzt werden,

damit der Automatisierungsgrad erhöht wird und Routineprozesse vereinfacht und beschleunigt werden. Das äußert sich auch positiv auf der Seite des Kunden, da das Risiko minimiert wird, dass Kunden durch Hindernisse im Verkaufsprozess abspringen.

Das No-Line-System beinhaltet enorme Chancen, aber genauso große Herausforderungen für den stationären Handel. In Zukunft werden die Geschäftsgrößen mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit kleiner werden und eher als eine Art Showroom fungieren, da die meisten Kunden trotzdem vor dem Kauf noch die Produkte anfassen, sehen oder testen möchten. Wie beschrieben, verändert sich jedoch das Einkaufsverhalten der Konsumenten, worauf die stationären Händler reagieren müssen. Auch das bietet unterschiedliche Vorteile, wenn z. B. die allgemeinen technischen Daten eines Produktes vor der kundenzentrierten Beratung schon per Smartphone abgerufen werden können. Die Verflechtung von Online- und Offline-Absatzkanälen ermöglicht einen enormen Mehrwert für Kunden und erleichtert nicht nur den Kauf-, sondern indirekt auch den Verkaufsprozess des Händlers (vgl. Heinemann, 2017, S. 99–102).

5.6 Inside-out-Digitalisierung

5.6.1 Web-to-Store-Services/Effekt

Einer der ersten, teils leicht umzusetzenden Schritte, den digitalen Wandel in ein Unternehmen einziehen zu lassen, sind die Möglichkeiten des Web-to-Store-Services bzw. auch der Web-to-Store-Effekt. Damit sind Maßnahmen gemeint, die den Kunden online im Internet abholen und in das lokale Geschäft locken. Mehr als 79 % aller Smartphone-Nutzer recherchieren online gezielt nach Produktinformationen für einen stationären und lokalen Kauf (vgl. Heinemann, 2017, S. 106).

Um den Kunden einen Mehrwert zu präsentieren, wird auf verschiedenste Online-Funktionen zurückgegriffen. Eine dieser Funktionen ist Store Locators, diese bietet dem Kunden via GPS-Ortung über das Smartphone die nächstgelegene Filiale in der Umgebung an. Ein Nachteil ist, dass der Kunde erst die gezielte Absicht haben muss, solch ein Unternehmen auszusuchen, d. h., die Kunden werden nicht spontan bzw. zufällig akquiriert. Der überwiegende Vorteil läge darin, dass automatische Benachrichtigungen und Hinweise auf das Smartphone des Konsumenten gesendet werden, sobald dieser in die Nähe des Stores gelangt, wofür aber in Deutschland die Zustimmung des Kunden benötigt wird.

Bei der Thematik der Online-Recherche empfehlen sich zwei häufig genutzte Online-Anwendungen, die bis zu einem gewissen Grad kostenlos nutzbar sind. Zum einen ist es die Plattform kaufDA, welche App- und Webanwendungen für den stationären Einzelhandel zur Verfügung stellt. KaufDA wird nicht ohne Grund als „Heilsbringer des stationären Handels“ bezeichnet, das Unternehmen bietet dem Händler eine bekannte Plattform, welche dem Konsumenten standortbezogen digitalisierte Kataloge, Flyer und Angebote bereitstellt. Weitere wichtige Internetanwendungen stellt Google Services (Google+, Google Places, Google Shopping) zur Verfügung, wobei in der Regel Konsumenten bei ihrer Recherche mit lokalen und kontextuellen Informationen versorgt werden. Dazu muss sich das Unternehmen allerdings zuerst registrieren und Informationen über das Unternehmen wie Adresse, Öffnungszeiten, Kontaktdaten und Fotos einpflegen, damit es über die Suchmaschine gefunden werden kann. Ist die Google-„Visitenkarte“ des Unternehmens erstellt und mit der Homepage verlinkt, ist es anderen Usern möglich, die Daten einzusehen und auch Bewertungen über das Unternehmen zu platzieren. Somit bietet Google durch seine Servicekombinationen lokal relevante Informationen und soziale Empfehlungen, und das ganz gleich, ob über das Smartphone, den Tablet-PC oder Desktop (vgl. Heinemann, 2017, S. 106–107).

5.6.2 Store-to-Web-Services

Das umgekehrte Prinzip sind die Store-to-Web-Services, wobei die Kunden im Kaufprozess gehalten werden, auch wenn sie sich im lokalen Store nicht entscheiden können. Der Kunde bekommt dann die Möglichkeit, seinen Kauf im Internet abzuschließen. Dazu gibt es unterschiedliche Optionen, allerdings werden diese von den Händlern meistens nicht genutzt. Die Gründe dafür liegen häufig bei einem fehlenden Online-Shop, fehlenden Rückverfolgungsmöglichkeiten oder die Offline- und Online-Sortimente stimmen nicht überein. Sollten diese Eigenschaften jedoch vorhanden sein, gilt es, dem Kunden unterschiedliche Kaufabschlussvarianten anzubieten und ihm entgegenzukommen. Zum einen gibt es die **Online-Kauf-Incentivierung**, wobei dem Kunden nach seinem Beratungsgespräch ein Gutschein oder Coupon ausgehändigt wird und er seinen angefangenen Kaufprozess zu Hause online abschließen kann. Wie diese Gutscheine und Coupons gestaltet werden und einfache Rabattierungen, Abonnements oder Zusatzleistungen und Aufwendungen sind, bleibt dem Händler überlassen und muss nach der jeweiligen Branche oder Zielgruppe unterschieden werden. Die Variante der

Online-Kauf-Unterstützung gestaltet sich so, dass Kunden beim Online-Shopping z. B. in Form von Telefongesprächen, Video-Chats oder schriftlichen Chats oder durch eine weitere ähnliche ortsunabhängige Kommunikation unterstützt werden. Das hat den Vorteil, dass Kunden mit Hilfe der kommunikationstechnischen Unterstützung zu ihrem jeweiligen bevorzugten Absatzkanal geleitet werden können und so das Risiko des Kaufabbruches minimiert wird. Neben der Rabattierungs- und Unterstützungsvariante gibt es noch die Servicedienstleistungen, die darauf abzielen, dass Kunden den Online-Kauf forcieren. Dabei handelt es sich um die **Online-Kauf-Forcierung**, welche sich auf innovative Serviceleistungen ausrichtet und das eigentliche Produkt sowie den Kauf abrundet. Hier ist die Rede von persönlichen Anlieferungen, Montageleistungen, Wartungs- und Reparaturleistungen, aber auch Installationen, die mittels Digitalbezug in Szene gesetzt und mit Produkten verknüpft werden können (vgl. Heinemann, 2017, S. 109–111).

Die folgende Abbildung benennt die Beispiele der Applikationen „Web-to-Store“ als auch „Store-to-Web“ und gibt diese kurz wieder.

Online stärkt offline - Web-to-Store	
Shop-Finder	Online-Information zur Navigation hin zum Geschäft
Inventory Check	Online-I+A1:B5nformation zur Navigation hin zum Geschäft
Click & Reserve	Produkte können online reserviert werden. Die Abholung und Bezahlung erfolgt im Geschäft.
Click & Collect	Produkte können online reserviert und bezahlt werden. Die Abholung erfolgt im Geschäft.
Endless Aisl	Platzbedingt und aus Gründen der Kapitalbindung können in aller Regel nicht alle verfügbaren Produkte auch physisch im Geschäft vorgehalten werden. In diesen Fällen kann über die Verwendung von Tablets oder auch Kiosk-Systemen eine Onlinebestellung angestoßen werden die dann geliefert oder auch in Filiale abgeholt werden kann.
Druck / Versand von Gutscheinen	Ausdruck oder Versendung von Gutscheinen über die Website oder die App zur Einlösung im Geschäft.
Online-Terminbuchung	Termine für Beratung, Personal-Shopping oder spezifische Events können über ein Online-Tool gebucht werden.
Offline stärkt Online - Store-to-Web	
Ship from Store	Der Onlinenkunde kann Produkte aus dem Geschäft nach Hause gesendet bekommen.
Buy Online & Return to Store	Onlinenkunden können auf Wunsch im Webshop bestellte Ware auch im Ladengeschäft zurückgeben oder umtauschen.
Beratung per Telefon oder Videochat	Bei beratungsintensiven Kaufprozessen kann diese auch aus dem Geschäft oder per Videochat erfolgen, wenn der Kunden den Besuch im Geschäft vermeiden will.
Showrooming	Das Sortiment wird im Geschäft gezeigt, und es erfolgt die entsprechende Beratung und Individualisierung. Der Kauf wird aber online abgewickelt.
QR-Code-Window-Shopping	Im Schaufenster wird die ausgestellte Ware mit QR-Codes versehen, die dann online bestellt werden kann.

Abbildung 11: Instrumente für den Kanalwechsel (Funck, 2021, S. 335)

5.6.3 Digital-in-Store-Services

Weitere Digitalisierungsmöglichkeiten bieten u. a. auch die Digital-in-Stores-Services. Dieser Service wird von neuen Technologien unterstützt, welche im Unternehmen an den unterschiedlichsten Punkten eingebaut sind und verschiedenste Formen und Funktionen übernehmen können. Mögliche Digital-in-Store-Umsetzungen wären z. B., dass das Unternehmen den Kunden bewusst gestattet, ihre Smartphones zu nutzen, um über einen QR-Code o. a. weitere Zusatzinformationen einzuholen oder Preisvergleiche durchzuführen. Auch der Einsatz von Augmented-Reality- oder Virtual-Reality-Funktionen ist Teil der In-Store-Digitalisierung und trägt zum Mehrwert des Kunden bei. Bereits umgesetzte und weiterentwickelte Services sind z. B. das interaktive Touchscreen-Schaufenster, an dem Kunden unabhängig von Geschäftszeiten und realen Produkten Produktinformationen einsehen können oder sich die im Schaufenster gesehenen Produkte nach Hause liefern lassen können. Der Online-Kauf erfolgt auf Basis einer Beratung im Store oder im Showroom, wobei der Konsument seinen Kauf mittels

QR-Codes zu Hause fortsetzen kann. Die Augmented-Reality-Technologie z. B. wird dazu genutzt, das reale Umfeld (z. B. Bürotisch) mit einem virtuellen Element (z. B. Desktop-PC) in Echtzeit zu versetzen. Diese Technik erfordert aber eine kompatible Kamera, die das Umfeld erfassen kann, und einen Bildschirm als Anzeigemedium. Aktuelle Smartphones oder auch Tablet-PCs besitzen diese technischen Features meist bereits schon ab Werk. Neben der Augmented-Reality gibt es eine weitere technologische Neuheit, die die visuellen Reize stimulieren soll. Die Virtual-Reality-Technologie nutzt eine „VR-Brille“, mit der es möglich ist, dem Konsumenten das Gefühl zu vermitteln, sich in einer realen Welt zu bewegen, obwohl diese tatsächlich virtuell erstellt worden ist. So wurde z. B. bei der AUDI-AG, 2017 die „Audi VR experience“ ins Leben gerufen, um Kunden auf der Basis der VR-Technik mehr Informationen und Sicherheit bei der Kaufentscheidung und einen besonderen Erlebnisfaktor zu bieten. Mit dieser Technologie können individuelle Autos konfiguriert und bis in das kleinste Detail begutachtet werden, und das in drei Dimensionen, 360 Grad und mit allen Licht- und Klangeffekten (vgl. Drechsel, 2017).

Auch in der Modebranche gibt es bereits ausgeklügelte Digital-in-Services, wie z. B. die virtuelle Umkleidekabine im Store, welche es den Kunden ermöglicht, weitere Produkte zu ordern und neue Größen und Styles anzuprobieren. Dieser Ablauf wird gestützt durch in der Umkleidekabine integrierte Tablet-PCs, mit denen per Touch-Funktion ein Self-Service-Client aufgerufen werden kann. Dieser versorgt dann den Kunden mit weiteren Informationen wie Größen, Farben, Angeboten oder auch Verfügbarkeiten.

Aber nicht nur die produktbezogenen Möglichkeiten sollten beachtet werden, auch die finanziellen digitalen Weiterentwicklungen sollten sich weiterentwickeln. Die Thematik des Mobil Payment ist ebenfalls eine Digital-in-Store-Leistung, wobei dem Kunden ermöglicht wird, seinen Kauf per Internetbezahlverfahren zu tätigen. Für Online-Käufe lag PayPal mit großem Abstand vorne. Die größte Herausforderung wird es aber sein, dass die Kunden, je nach Absatzkanal, identische Zahlungsarten vorfinden können.

Die wesentlichen Hauptvorteile des Digital-in-Store-Services sind bedeutend, Besucher werden in ein einzigartiges Marken- und Einkaufserlebnis eingebunden und runden somit nicht nur den Kaufprozess ab, sondern erleichtern und verbessern auch den Service und senken den Mittelaufwand im Unternehmen (vgl. Heinemann, 2017, S. 111 – 115).

5.7 Outside-in-Digitalisierung

Neben den Maßnahmen, die von intern kommen und extern wirken, gibt es auch einen Bereich, der umgekehrt funktioniert. Die Outside-in-Digitalisierung versucht mittels ihrer kundenzentrierten Ausrichtung eher eine Art „Ultimate Usability im Store“ zu generieren und Kunden mit ihrer jeweiligen Such- und Recherche-Strategie an das Produkt zu führen.

Dazu dient z. B. das Tracking im Store, welches ähnlich wie das Prinzip von Web Analytics die Besucheranzahl, die Bewegungen und Verweildauer der Kunden analysiert und dokumentiert. Anhand dieser Daten kann das Handelsunternehmen strategische Marketingmaßnahmen planen und implementieren, um im nächsten Schritt die ultimative Usability und die Offline-Kundenzentriertheit umzusetzen. Neben dem Tracking beinhaltet die Outside-in-Strategie außerdem In-Store-Navigations-Anwendungen und Instore-Apps, welche der kundenorientierten Unterstützung des Verkaufspersonals dienen und zwei Optionen bieten. Bei der ersten Funktion wird der Verkaufsmitarbeiter informiert, wenn der Kunde den Laden betritt, und bei der zweiten bekommt der Verkaufsmitarbeiter eine Anfrage vom Kunden, um diesen zu beraten oder zu unterstützen. Abgerundet wird das Konzept mit sich außerhalb des Unternehmens befindenden digitalen Info-Displays und digitalisierten Plakaten mit QR-Codes, die z. B. Kunden mit produktorientierten Anreizen versorgen und in die Verkaufsräume locken. Diese strategischen Maßnahmen beeinflussen u. a. die Store-Usability positiv. Der Online-Handel beeinflusst das Einkaufsverhalten der Konsumenten, welche die Schnelligkeit und Effizienz der Bedienelemente auf der Homepage sehr schätzen, die smarten Navigationshilfen helfen dabei, sich offline im Geschäft zurechtzufinden (vgl. Heinemann, 2017, S. 123–125).

Die Kundenzentriertheit wurde innerhalb dieser Arbeit schon des Öfteren angesprochen, findet aber wieder eine andere Bedeutung innerhalb der Outside-in-Digitalisierung des Stores. Die Offline-Kundenzentriertheit im Bereich der Digitalisierung des Stores kann auf unterschiedlichste Nutzungsfelder aufgeteilt werden, wobei immer der Bezug zur Region berücksichtigt werden muss. Die drei primären Maßnahmen sind mobile Informationen (z. B. lokale Angebote über Google-Shopping), die Adressierung von Kunden (z. B. lokale Print-Werbung mit QR-Codes) und mobile Anwendungen in dem Store selbst (Regalverlängerung via Online-Bestand), diese Maßnahmen sind Best-

Practise-Ansätze und werden schon in der Realität durchgeführt (vgl. Heinemann, 2017, S. 127–128).

5.8 Smart Retail/Store

Um den Anforderungen der modernen, digitalen Konsumenten nachzukommen, gilt es für die stationären Händler, einen Smart Store zu entwickeln. Auf Grundlage der neuen unterschiedlichen Erwartungen der Konsumenten wird der Handel, so wie man ihn heute noch kennt, nicht mehr lange anzutreffen sein.

Der Handel muss sich von den gewünschten Vertriebskanälen leiten lassen und durch seine Vorteile differenzieren, dabei jedoch Rücksicht auf die gestiegenen Ansprüche in zahlreichen Bereichen nehmen. Bereiche wie Zielgruppennähe, Produktsortiment, Omni-Channel-Integration, Mehrwert-Services/digitale Läden und Kundenengagement sind Anforderungen an den stationären Handel der Zukunft. Der Aspekt der Zielgruppennähe definiert sich aus gut erreichbaren und zugänglichen Läden, die zielgruppenorientierte Formate präsentieren. Das Produktsortiment sollte sich kontinuierlich weiterentwickeln, eine gute Balance aus Breite und Tiefe finden als auch eine gewisse Aktualität an den Tag legen (trendorientiertes Produktpotfolio) und den Kunden situationsunabhängig ansprechen. Zu den drei Fokusbereichen gehört u. a. die Omni-Channel-Integration, d. h., dass die Vertriebskanäle nahtlos ineinandergreifen und ein besonderes Einkaufserlebnis präsentieren. Für diese Zielsetzung sollten bereits bekannte Technologien eingesetzt werden, damit der Einkauf des Konsumenten so bequem wie möglich wird. Ein weiterer Fokusbereich ist der Mehrwert-Service, dieser umfasst bestmögliche Dienstleistungen auf allen Ebenen und wird durch innovative und außergewöhnliche digitale Features im Geschäft abgerundet. Die letzte Anforderung umfasst das Kundenengagement, dazu ist es notwendig, eine Interessengemeinschaft zu bilden bzw. eine „Fangemeinschaft“ aufzubauen. Diese Konsumentengemeinschaft wird dann dazu genutzt, Ideen zu generieren und diese in das Produktsortiment einfließen zu lassen, da Individualisierungen und Personalisierungen einen hohen Kundenzentriertheitsgrad widerspiegeln (vgl. PricewaterhouseCoopers et al., 2020, S. 18).

Diese Summe der Anforderungsbereiche gilt als theoretischer Leitfaden, der durch den Best-Practise-Ansatz von Amazon in die Praxis umgesetzt worden ist. Der Amazon Bookstore in Seattle liegt unmittelbar in der Nähe des Universitätscampus in einem Shoppingcenter, das teilweise mit dem Auto befahrbar ist, da dieses ca. 97.000 m² groß

ist. Der Store befindet sich direkt in der Einflugschneise und ist ähnlich wie eine Bibliothek aufgebaut, viele Regale, in denen die Bücher frontal gezeigt werden, und umfassende Sitzmöglichkeiten sind vorhanden. In den Regalen befindet sich ein bewusst ausgewähltes Sortiment, welches zu einem Drittel aus Büchern mit einer Mindestbewertung von vier Sternen besteht, ein weiteres Drittel basiert auf der „Amazon-Book-Club“-Kundenauswahl und das letzte Drittel aus der Auswahl von fünf Kuratoren. Das sich ständig wandelnde Büchersortiment wird ergänzt durch die technischen Produkte von Amazon, welche die sehr engagierten, kundenzentrierten und mit mobilen Geräten ausgestatteten Amazon-Berater versuchen zu verkaufen. Da es bewusst in dem ganzen Store keine Preisschilder gibt, wird der Kaufprozess online über eine Amazon-App abgewickelt. Der Amazon Book Store verkörpert den „Smart Retail“ bzw. „Smart Store“ und erfindet somit den stationären Handel neu, da er zunächst alle wesentlichen Elemente der Inside-out- und Outside-in-Digitalisierung berücksichtigt und das Produkt sowie den Kundenbedarf in den Mittelpunkt stellt (vgl. Heinemann, 2017, S. 131–132). Und wieder ist das Smartphone das Bindeglied des neuen Stores und der Kundschaft und nimmt dabei eine herausragende Bedeutung für den Handel ein. Diese neue Art des Einkaufens zeichnet sich durch ein mobiles Ineinandergreifen von sozialer Vernetzung, Lokalisierung und mobiler Internetnutzung beim Händlerbesuch aus.

5.9 Erlebnis-Shopping/Customer Experience

Durch den digitalen Wandel, den die Corona-Pandemie nochmals bestärkt, und die damit einhergehende Schnelllebigkeit im Beschaffungsprozess der Konsumenten wird die Lage für den stationären Händler interessant. Doch vorweg: Was ist eigentlich ein Erlebnis bzw. was bezeichnet die Customer Experience? Als Customer Experience werden interne und subjektive Reaktionen der Kunden, die mit dem Unternehmen Kontakt aufnehmen, bezeichnet. Dabei kann dieser Kontakt direkt (Kauf, Nutzung der Produkte oder des Service) oder indirekt (ungeplante Begegnungen mit Produkten und/oder Dienstleistungen) erfolgen. Somit stammt das Erlebnis also aus einer Reihe von Interaktionen zwischen Kunden und einem Produkt, einem Unternehmen oder einem Teil einer Organisation. Dieser Kontakt kann wiederum in unterschiedliche Dimensionen differenziert werden, d. h., ganzheitliche Erlebnisse bauen auf Stimulationen von sensorischen, sozialen, verhaltensbasierten, kognitiven und affektiven Dimensionen auf (vgl. Zagel, 2021, S. 223–224).

Die Entwicklung eines Erlebnis-Stores benötigte unterschiedliche Bausteine, die jeweils erst einzeln betrachtet werden müssen. Um ein Erlebnis im Store zu generieren, muss der Customer Journey insgesamt betrachtet werden. Während der Kundenreise werden sogenannte Customer Touchpoints (Zwischenhalte) eingelegt, diese enthalten einerseits die gewünschten Customer Experience (Kundenerlebnisse) als auch andererseits die Customer Engagements (Kaufentscheidungen). Die Reise muss andererseits ebenso die örtlichen Startpunkte, Zwischenstopps und Ankunftsorte berücksichtigen, diese Punkte stellen gleichzeitig einen Kreislauf dar. Der Start des Erlebnisses ist zuhause (at home), geht dann über in die Umgebung des Stores (out of home), landet direkt vor dem Store (at the store) und endet letztendlich im Store (instore) selbst. Für die Erstellung eines Erlebniseinkaufs auf Seiten des Kunden wird eine Beratungsmethode von screenFOODnet genutzt. Mit dieser Methode werden fünf Themengebiete betrachtet, die dabei helfen sollen, die Touchpoints zu definieren und zu lokalisieren.

1. „Nutzen: Identifikation der Ziele und Nutzenanforderungen (des Retailers), abgestimmt auf die Zielgruppen (Endkunden, Konsumenten)
2. Raum: Definition der räumlichen Begebenheiten und Berührungspunkte mit den Endkunden, basierend auf der Customer Journey und dessen Einbettung in das multisensorische Konzept
3. Content: Erfassen der inhaltlichen Anforderungen sowie Eruierung der beeinflussenden Parameter und vorhandenen Quelldatei für eine erfolgreiche Customer Experience und ein eindeutiges Customer Engagement, als Bestandteil des multisensorischen Konzepts
4. Technik: Evaluation der geeigneten Technik-Komponenten sowie die Abstimmung der anzubindenden Quelldaten und Definition der Einbindung in die bereits bestehende Infrastruktur unter Berücksichtigung der bestehenden Unternehmens- und IT-Richtlinien
5. Prozesse: Einbindung in die bestehenden Prozesse sowie allfällige Definition von neuen Prozessen für einen reibungslosen und sicheren Ablauf unter Berücksichtigung der bestehenden (IT-)Richtlinien und der vorhandenen Organisation“ (Farine, 2021, S. 210–213)

Die fünf genannten Bausteine und deren zugehörigen Informationen gilt es, in ein Gesamtkonzept einzuarbeiten. Diese Grundlage ist die zielorientierte digitale Instore-Kommunikationslösung, welche die exakten Anforderungen der entsprechenden

multisensorischen Touchpoints widerspiegelt. Neben dem Instore-Konzept ist zu empfehlen, dass analog ein Online-Marketing stattfindet, welches zur kontinuierlichen Erfolgsmessung genutzt wird. Da mit dem Gesamtkonzept eine multisensorische Anwendung geschaffen wurde, gilt es, diese zu messen, damit ersichtlich wird, ob bei dem Kunden auch wirklich ein Mehrwert entstanden ist. Dazu werden die positiven Kundenerlebnisse mit der Anzahl der Customer Touchpoints multipliziert. Das Ergebnis ist der sogenannte Customer Engagement Index, welcher wiederum die Kundeninteraktion beschreibt. Das Ergebnis macht nun das Konzept mess- und vergleichbar und kann bei der Projekt-Iteration und Optimierung genutzt werden (vgl. Farine, 2021, S. 214).

Wichtig ist aber auch, dass nicht nur aus der Kundenperspektive ein Mehrwert entsteht, sondern ebenso auf Seiten des Händlers. Auch hier wird dazu das Verständnis über den eigenen Customer Journey benötigt, da mit jeder Phase unterschiedliche digitale Technologien genutzt werden können. Da die Methodik von screenFOODnet stark kundenorientiert aufgebaut ist, werden nun noch einige Möglichkeiten aus der Händlerperspektive dargestellt. Die digitalen Lösungen bieten einen Mehrwert für die Kunden und meistens auch gleichzeitig für die Händler an. Technische Features ermöglichen also nicht nur auf Kundenseite smartere Lösungen, sondern erzeugen für Händler gleichzeitig effizientere Arbeitsprozesse, da z. B. das Sortiment verständnisvoller präsentiert wird, tiefgreifende Informationen leichter erfasst werden können oder generell der Kaufprozess unkomplizierter gestaltet werden kann. Beispiele auf Seiten des Händlers können sein, Unterstützung der MA in Beratung durch Informationsbereitstellung, flexiblere Warenpräsentationen, Steigerung der Ladenatmosphäre, Erhöhung der Verweildauer, effizientere oder ökologischere und nachhaltigere Prozesse, ganzheitliche Kundenbetreuung, Zielgruppenerreichung oder das Kundenfeedback zur Evaluation und Optimierung des Geschäfts (vgl. Ehlis & IFH Köln GmbH, 2021, S. 17).

Das Ziel des Lösungsansatzes Erlebnis-Shopping/Consumer Experience soll es sein, durch die geschickte Implementierung von innovativer Technologie neue Dienste für den Kunden bereitzustellen. Sofern diese Kombination angenommen wird, soll die Nutzung Freude bereiten und durch einen gesteigerten emotionalen und multisensorischen Nutzen zu der positiven Erfahrung mit dem jeweiligen Handelsunternehmen führen.

Dabei spielt die Verschmelzung der Offline- und Online-Maßnahmen eine erfolgsentscheidende Rolle, da so eine reibungslose Customer Experience geschaffen wird (vgl. Handelsverband Deutschland - HDE e.V. & Roik, 2021, S. 8).

6 Illgen'sche Matrix

Da nun umfangreich viele Aspekte, Herausforderungen und Trends der stationären Händler, des digitalen Wandels und der mitwirkenden Corona-Pandemie erhoben, analysiert und beschrieben wurden, widmet sich diese Thesis einem Lösungsansatz. Aufgrund dessen, dass der sich verändernde Markt, die Corona-Pandemie und auch die Wirtschaft selbst auf die stationären Händler einwirken, werden diese Einflussfaktoren zu einer Matrix zusammengefasst. Diese Matrix soll einem stationären Händler mit Weiterentwicklungsgedanken dabei behilflich sein, effizient herauszufinden, welches wirtschaftliche Themengebiet für die bevorstehende Digitalisierung am ehesten weiterentwickelt werden sollte. Nach der Ermittlung einer oder mehrerer Schnittpunkte/Themengebiete erfolgt eine kurze Erläuterung inklusive eines Strategievorschlags. Die ermittelten Herausforderungen an den Handel im Jahre 2022 werden für die Matrix nochmals präzisiert und mit Kernaussagen erweitert und erläutert, eine umfassendere Erläuterung findet sich im Kapitel 3.6 *Herausforderungen im Überblick*. Ähnlich wie bei den Herausforderungen werden die (Mega-)Trends nochmals präzisiert, aber auch um drei Themengebiete verringert. Die Themengebiete Zahlungssysteme, Human Resources und Konsumententrends sind zwar nicht zu vernachlässigen, können aber mit in die verbleibenden fünf Themen eingearbeitet werden.

6.1 Herausforderungen

- Konkurrent Online-Handel:

Mit der Etablierung des Online-Handels in Deutschland kam gleichzeitig der Strukturwandel in der Wirtschaft. Der Online-Handel bietet dem Kunden z. B. interessante und innovative Geschäftsmodelle, digitale Zeitvorteile, eine totale Kundenzentrierung und auch logistische Vorteile. Die stationären Offline-Händler dagegen spielen ihre eigentlichen Stärken, wie z. B. die kundenorientierte Beratung, kaum noch aus und haben dem Online-Handel in den meisten Fällen wenig entgegenzusetzen. Die zentrale Grundherausforderung und Erkenntnis für

die bevorstehende Digitalisierung sollten beinhalten, den Online-Konkurrenten bewusst wahrzunehmen und die Veränderung nicht als vorübergehenden Trend anzusehen.

Herausforderungen:

- Verändertes Kundenverhalten:

Die Auswirkungen des stationären als auch mobilen Internets auf das Kundenverhalten sind enorm, weitreichend und bevorteilen die Online-Händler. Die Zahlen beweisen diese Annahme, 80 % der Deutschen gehen über ein mobiles Endgerät ins Internet, 63 % starten dort auch ihren Kaufprozess und 88 % stimmen zu, dass sie während der Pandemie Online-Shopping betrieben haben, um Kontakt zu meiden. Somit erschließt sich, dass die Kunden dort abgeholt werden müssen, wo sie ihre Informationsbeschaffung tätigen, im Internet.

- Kundenbeziehung & WSK:

Ein weiteres bedeutendes Ergebnis des digitalen Wandels ist es, dass die Lieferanten und Hersteller des Händlers nun auf den Endkunden-/Großabnehmer-Markt drängen. Diese Vorwärtsintegration und die damit entkoppelte Wertschöpfungskette bedrohen den stationären Händler ebenfalls. Hinzu kommt, dass das Internet eine riesige Wissensquelle bietet, die die Kunden zur Informationsbeschaffung nutzen, so dass sie meist schon über tiefgreifende Informationen hinsichtlich der Produkte und Dienstleistungen verfügen. Die Herausforderung liegt hier darin, dieses Bewusstsein zu erlangen und die fachlichen Kompetenzen zu kommunizieren, um Vertrauen aufzubauen.

- Erlebnisshopping:

Ein Trumpf des stationären Händlers ist das Erlebnis, welches der Online-Händler virtuell (bis jetzt) nur kostspielig erzeugen kann. Doch dieser natürliche Vorteil wird in Zukunft schwinden, da Online-Händler dieses Verkaufspotenzial erkannt und neben der Online-Vertriebs-Strategie auch Showrooms und Stores entwickeln und schon eröffnet haben. Die zentrale Herausforderung hier definiert sich dahingehend, bei Kunden einen servicebasierten Mehrwert zu erzeugen.

- Kundenzentriertheit:

Wie sich beim Internet-Riesen Amazon herausgestellt hat, honorieren Kunden einen kundenzentrierten Standpunkt, was bedeutet, dass alle Prozesse auf den Mehrwert des Kunden ausgerichtet sind. Diese Umsetzung ist allerdings eine große Herausforderung für die stationären Händler, da umfangreiche Anpassungen getätigt werden müssen. Nicht nur die Geschäftsprozesse müssen optimiert werden, sondern auch soziale, marketingtechnische und unternehmensphilosophische Aspekte müssen mit in die Umsetzung einfließen.

6.2 (Mega-)Trends

- Geschäftsmodell:

Durch das geänderte Kundenverhalten als auch die technischen Innovationen treten auf dem Wirtschaftsmarkt ständig innovative Geschäftsmodelle auf – angefangen bei einem mittlerweile schon fast standardisierten stationären Handel inklusive Webshops bis hin zur Omni-Channel- oder No-Line-Channel-Strategie. Auch die Verkaufsflächen verändern sich und werden kleiner, das Vollsortiment ist oft nur noch über den angeknüpften Webshop verfügbar und die Serviceleistungen bedienen diesen.

- IT:

Durch die digitale Verflechtung mit dem Handel ist der sonst so unbeachtete Geschäftsbereich IT umso wichtiger und existentiell geworden. Der IT-Bereich gehört nun mit zu den relevantesten Geschäftsbereichen und kann nicht mehr nur nebenbei von einem anderen Bereich vollzogen werden. Der Handelstrend zur Omni-Channel-Strategie, zu mobilen Devices und Anwendungen als auch die zur Kundenbindung benötigten Big Data und Analytics benötigten viel fachliche Kompetenzen, die den kompletten Tätigkeitsbereich eines Berufes ausmachen.

- Store:

Wie eben angesprochen, geht der Trend bei der Geschäftsgestaltung und Ausstattung eher zu kleineren Stores oder sogenannten Showrooms, wobei von jedem Produkt immer nur ein Teil zur Ansicht ausgestellt wird. Der Konsument hat dann mittels des Webshops den vollen Zugriff auf das Sortiment.

Nichtsdestotrotz investiert der stationäre Handel stark in das Store Design, da es nach wie vor immer noch das wichtigste Vertriebsmittel ist.

- Marketing:

Ebenfalls in Wechselwirkung stehen der digitale Wandel und die Marketingeigenschaften der Händler. Durch die neuen möglichen Vertriebskanäle wird auch das Marketing erweitert und stellt sich meistens auf einen breitgestreuten Mix auf möglichst allen Kanälen ein. Da die Branche bereits erkannt hat, dass die meisten User per Smartphone ins Internet gehen, fokussiert sich das Marketing auf aus Smartphone der Konsumenten, ganz nach dem Motto: „mobil first“.

- Logistik:

Auch in der Logistik gibt es viele neue unterschiedliche Prozesse und Abläufe. Der Nachhaltigkeitsgedanke hält allmählich Einzug und wird ebenso von Kunden gewünscht und honoriert. Auch hier ist die Omni-Channel-Strategie wieder das verbindende Element, da die Kunden, ganz gleich, auf welchem Kanal sie die Produkte bestellen, immer auf die gleichen logistischen Optionen zurückgreifen möchten.

6.3 Illgen'sche Matrix

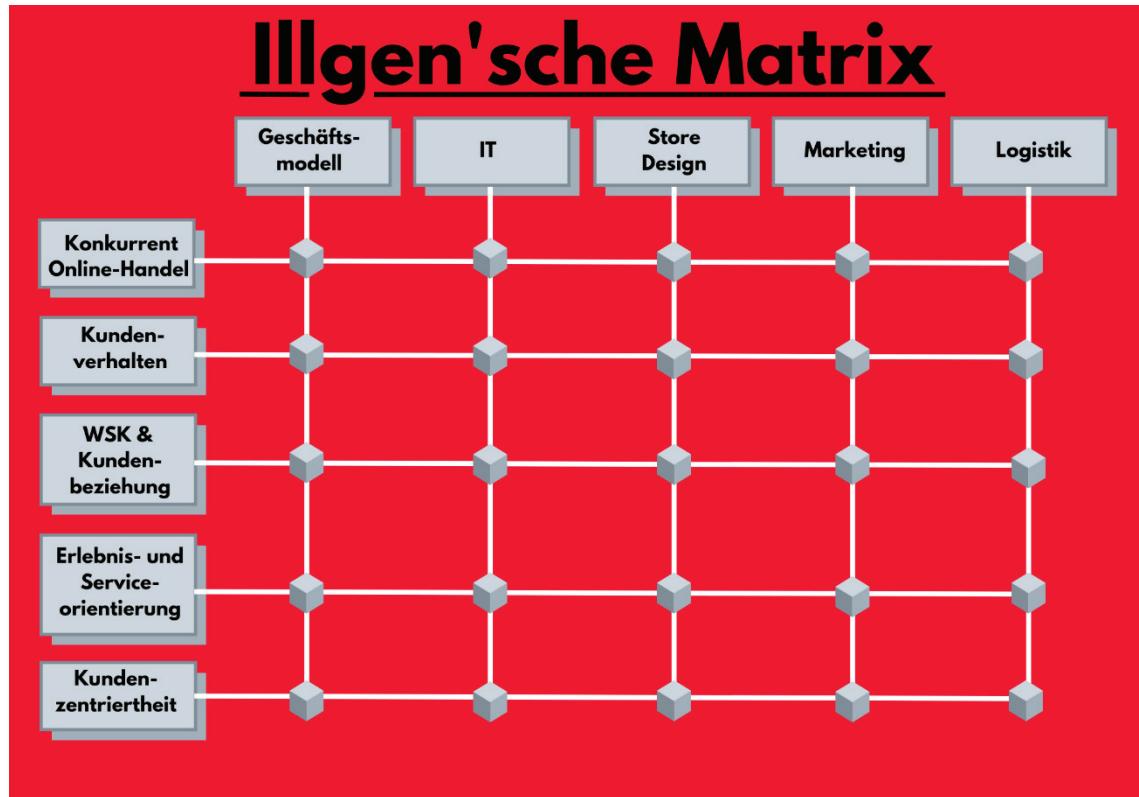


Abbildung 12: Illgen:sche Matrix – Schnittpunkte Trendentwicklungen und Herausforderungen an den stationären Handel 2022 (eigene Darstellung)

Die Illgen'sche Matrix stellt eine Verbindung zwischen den aktuellen Entwicklungstrends der Branche und den Einflussfaktoren, die sich als Herausforderungen definieren, her. Die Herausforderungen, als auch die aktuellen Trends befinden sich in einer gegenseitigen Wechselwirkung. Verändert sich eine Herausforderung, zeigt die Matrix auf, welche Geschäftsbereiche zukünftig Lösungsmaßnahmen erhalten muss. So auch im umgekehrten Fall, verändert sich ein Faktor in einem Geschäftsbereich, muss die Lösungsmaßnahme die aktuellen Herausforderungen berücksichtigen. Die Matrix hilft dabei, die wesentlichen Problemindikatoren nicht zu vernachlässigen und schafft eine Grundvoraussetzung für folgende Lösungsmaßnahmen.

6.4 Individuelle Lösungsansätze

Im Folgenden werden die einzelnen Schnittpunkte erläutert und ein unverbindlicher Digitalisierungs-Strategie-Vorschlag angeführt.

6.4.1 Konkurrent Online-Handel & Geschäftsmodell

Die beschriebene Herausforderung des Online-Handels und die Tendenz entwicklungen im Bereich Geschäftsmodell befürworten sich gegenseitig. Auf der Trendseite erfolgt der Ausbau der Netzinfrastruktur zur flächendeckenden Internetnutzung und die Bevölkerungsanzahl der Internet-User steigt. Die Herausforderung hier ist es, je nach Geschäftslage die Konsumenten aus dem Internet abzuholen, auch wenn es sich erst einmal nur rein um die Webpräsenz handelt. Es geht darum zu zeigen, dass evtl. ein lokaler Händler die gewünschten Produkte auch anbietet. Je nach Kundenzielgruppe ist hier eine Kombination aus zwei Lösungsansätzen geeignet, die Web-to-Store-Maßnahmen als auch die Mobil-Commerce-Strategie. Je nach verfügbarem Kapital und Entwicklungsnotwendigkeit bieten die Web-to-Store-Möglichkeiten einen geringen kostenintensiven Einblick in die digitalen Chancen, welche ebenfalls bis zu einem gewissen Grad effizient gemessen werden können. Gleichzeitig wird mittels dieser Maßnahmen versucht, die potenziellen Kunden aus dem Internet abzuholen und in den Store zu locken. Die Königsklasse danach ist der Aufbau einer Mobil-Commerce-Strategie, welche jedoch mit umfangreichen Anpassungen und Anschaffungen verbunden ist.

6.4.2 Konkurrent Online-Handel & IT

Die Tendenz entwicklungen als auch die Herausforderungen besagen, dass eine Omni-Channel-Strategie aktuell das Mittel zum Zweck ist. Der rasante technologische Fortschritt sowie der Ausbau der Netzinfrastruktur unterstützen den IT-Bereich des Unternehmens und stellen somit die Basis und das Handlungsthor zu der modernen Kundschaft her. Auch hier bieten sich wieder zwei Lösungsansätze aus der Auswahl in Kapitel 5 an. Zum einen ist es der Aufbau eines exzellenten Online-Shops, der die technischen Fähigkeiten der IT-Abteilung voraussetzt und die potenziellen Kunden noch besser hinsichtlich der Web-to-Store-Maßnahmen informiert. Die Implementierung eines exzellenten Online-Shops kann dann Grundlage für die Weiterentwicklung zu einer Channel-Strategie sein, in welchem Ausmaß die Kanäle bedient werden sollen, muss der jeweilige Händler auf Grundlage der Zielgruppen selbst entscheiden.

6.4.3 Konkurrent Online-Handel & Store Design

Die aktuellen Technologien bieten viele neue Features, die helfen können, Kunden zu akquirieren als auch an das Unternehmen zu binden. Laut Trendbericht investiert der stationäre Handel in Deutschland stark in seine Geschäftsgestaltung und Ausstattung. Um diesem Trend gerecht zu werden, empfiehlt sich hier eine Outside-in-Strategie, um bei den potenziellen Kunden Anreize zu schaffen, den Store zu besuchen. Im Store selbst muss es mit Hilfe der Strategie geschafft werden, die bequemen Informationsbeschaffungsautomatismen des Internets real nachzubilden. Ein weiterer Anreiz könnte geschaffen werden, wenn Kunden allein bei dem Besuch des Stores ein positives Erlebnis generieren können. Die technischen Möglichkeiten für eine Digital-in-Strategie, die bei der Erlebniserzeugung helfen sollen, sind dafür gegeben.

6.4.4 Konkurrent Online-Handel & Marketing

Da sich durch den Ausbau der Netzinfrastruktur zunehmend das flächendeckende Internet etabliert, ändert sich ebenfalls das Marketing-Verhalten der Händler. Die Devise hier lautet, ein erfolgreiche Mobil-Commerce aufzubauen. Das Mobil-Commerce beschränkt sich nicht nur auf den Vertrieb über die mobilen Endgeräte, sondern inkludiert gleichzeitig das Marketing. Auch wenn der aktuelle Trend besagt, dass der Marketing-Mix breitgestreut und auf möglichst allen Kanälen erfolgt, sollte der Fokus auf den mobil internetfähigen Endgeräten liegen. Dazu bietet sich nicht nur der Lösungsansatz des Mobil-Commerce an, sondern zur erfolgsbasierten Umsetzung auch das Kreieren von Basisvoraussetzungen für die korrekte Definition der Umsetzungsstrategie.

6.4.5 Konkurrent Online-Handel & Logistik

Die Logistik bei den stationären Händlern steht vor großen Herausforderungen, sofern diese mit den Möglichkeiten der Marktführer mithalten soll. Doch es besteht die trendbasierte Chance, den Nachhaltigkeitsgedanken bei den Kunden für ein Ausschlusskriterium der Marktführer zu nutzen. Da die Logistik und der Nachhaltigkeitsgedanke immer in entgegengesetzte Richtungen wirken, könnte man davon ausgehen, dass die Handelsmarktführer die Umwelt stark belasten und vernachlässigen. Die Logistik muss sich je nach Geschäftsmodell neu definieren und angepasst werden, eine Chance besteht daher im Service. Angenommen, ein modebewusster Kunde tätigt eine sehr umfangreiche Bestellung bei einem Online-Mode-

Händler durch die bequemen Liefer- und Zahlungsbedingungen. Nach dem Erhalt der Bestellung schickt dieser Kunde durch die fast unverbindlichen Bedingungen ein Großteil der Bestellung zurück. Diese kleine Lieferkette fordert einen hohen logistischen Aufwand, welcher zugleich die Umwelt stark belastet. Hier besteht nun die Chance für Händler, mit dem Curated Shopping eine Vorauswahl zu treffen, damit genau die zuvor genannte Situation nicht eintritt und die Umwelt nicht zunehmend belastet wird.

6.4.6 Kundenverhalten & Geschäftsmodell

Wie beschrieben hat sich durch den digitalen Wandel nicht nur das Internetverhalten, sondern auch das Einkaufsverhalten geändert. Statistiken beweisen, dass der Großteil der deutschen Bevölkerung am Internet teilnehmen, was wiederum die Wirtschaft nachhaltig beeinflusst. Zunehmend wächst die Generation „New Shopper“, welche sich nicht ausschließlich der Gruppe der Online-Einkäufer zuordnen lässt. Die „New Shopper“ haben spezielle und unterschiedliche Anforderungen an den Einkauf von Produkten und dem Handel generell. Hier bietet sich der Lösungsansatz des Smart Retail an, da zum einen bei diesem Konzept der Kunde selbst entscheiden kann, wie und auf welchem Vertriebskanal er einkaufen möchte. Im besten Fall begegnet dem „New Shopper“ auf allen Kanälen des Händlers eine exzellente Lösung für seinen Beschaffungsprozess.

6.4.7 Kundenverhalten & IT

Bei dem Schnittpunkt des neuen Kundenverhaltens und der IT-Abteilungen der Händler ist es ebenfalls anzuraten, ein Mobil-Commerce auszubauen und die IT-Abteilung dahingehend zu sensibilisieren sowie fort- und weiterzubilden. Da das Smartphone das Zugriffsgerät des entwickelten Konsumenten ist, gilt es, die digitalen Präsenzen für die mobile Ansicht zu konfigurieren und bereitzustellen. Die Usability ist genauso wie bei dem Web-/Online-Shop eine erfolgskritische Größe, der große Beachtung geschenkt werden muss.

6.4.8 Kundenverhalten & Store

Im Bereich des veränderten Kundenverhalten und des Store Designs gilt es, die Grundlage für die Distribution zu schaffen. Das Kreieren von Basisvoraussetzungen in diesem Bereich ist ausschlaggebend für folgende Schritte der Visionserfüllung. Detailliert bedeutet das, dass es ebenfalls notwendig ist, die Kundenzielgruppe und deren Anforderungen an einen Store zu analysieren, zu definieren und in die Tat umzusetzen.

Während der Planung und Umsetzung sollte dabei eine auf Kundenseite erlebnisorientierte Fokussierung erfolgen.

6.4.9 Kundenverhalten & Marketing

Auch das Marketing wird durch das aktuelle Kundenverhalten nachhaltig verändert, aber ebenso umgekehrt. Durch die hohe Nutzungsdauer von Social-Media-Kanälen wird der Fokus des Werbe-Marketings nicht nur auf „mobil first“, also auf das Smartphone, gelegt, sondern auch auf die sozialen Netzwerke. Laut einer Studie beläuft sich die tägliche Nutzungsdauer von YouTube auf durchschnittliche 150 Minuten in der Altersgruppe 16- bis 19 Jahre (vgl. Statista & Rabe, 2021), was ebenfalls eine besondere Anreizquelle für Kunden sein kann. Somit ergibt sich, dass der Marketing-Mix zwar breit aufgestellt sein sollte, aber dabei die Printmedien teilweise zu vernachlässigen sind und der Fokus auf die digitalen Medien gerichtet werden sollte. Hier bietet sich ein No-Line-System an, bei dem der in einem Moment noch Social-Media-Konsument von dieser Plattform abgeholt wird und zum Nutzer des komplett verschmolzenen Vertriebskanals des Händlers wird.

6.4.10 Kundenverhalten & Logistik

Um das Kundenverhalten nicht noch mehr als durch den digitalen Wandel und die Pandemie zum Online-Händler zu treiben, müssen logistische Prozesse ebenfalls digitalisiert werden. Die digitalen und smarten Anwendungen sollen dafür sorgen, dass der Kunde z. B. über den Status seiner Bestellung ständig Informationen bekommt, sofern es gewollt ist. Auch hier muss analysiert werden, was die Kunden für logistische Bedürfnisse haben und welche davon wirtschaftlich tragbar sind.

6.4.11 Kundenbeziehung/WSK & Geschäftsmodell

Die Kundenbeziehungen verändern sich, Hersteller und Lieferanten drängen auf den Endverbrauchermarkt und Händlern fehlt das richtige Geschäftsmodell, um in den Wettbewerb zu treten. Der Trend beschreibt, dass der Handel mit einer Omni-Channel-Strategie antwortet und dem Lieferanten und Herstellern folgt, doch diese Strategie sollte nicht der Standard sein. Der Strategievorschlag lautet in dieser Situation, einen Smart Retail aufzubauen, was einen Omni- bzw. auch No-Line-Channel voraussetzt. Der Smart-Retail-Ansatz wird vorgeschlagen, da mittels dessen die Kundenzentrierung im Unternehmen verankert wird, und hier liegt auch der wesentliche und von Kunden honorierte Schlüsselfaktor. Die Hersteller und Lieferanten des Handels bieten zwar einen

preislichen Vorteil, jedoch fehlt es noch an Beratung, individuellen Personalisierungen, kundenzentrierten Lösungen und Servicedienstleistungen wie Reparaturen, Montage oder Installationen.

6.4.12 Kundenbeziehung/WSK & IT

In diesem Fall wirkt die IT-Abteilung unterstützend zu dem vorher genannten Lösungsansatz in Kapitel 6.4.11, wobei jedoch auch hier noch einmal eine tiefergreifende Strategie empfohlen werden kann. Mittels der Store-to-Web-angehörigen Online-Kauf-Incentivierung können eventuell preisliche Vorteile des Lieferanten/Hersteller kompensiert werden.

6.4.13 Kundenbeziehung/WSK & Store Design

Auch hier sollte die Differenzierung durch den Service des Smart-Retail erfolgen und ein Kunden-Benefit bewirken. Das kundenbedürfnis- und beratungsorientierte Store Design sollte die Philosophie des Smart Retail widerspiegeln, diese Maßnahmen folgen dem Trend des Handels und bekräftigen den Webrooming-Effekt und damit einhergehenden Ausgangspunkt, dass der stationäre Store immer noch der wichtigste Vertriebskanal ist.

6.4.14 Kundenbeziehung/WSK & Marketing

Das Internet bietet fast orts- und zeitunabhängig eine gigantische Wissensquelle, durch diesen Faktor hat sich ebenfalls die Informationsbeschaffung der Konsumenten geändert. Ohne das Internet wäre es wohl einfach gewesen, die Informationen über reale Quellen zu generieren, der Fachhandel zählte dazu. In der heutigen Zeit betritt der Konsument meist schon stark informiert das Geschäft und weiß ziemlich genau, was er für welches Vorhaben benötigt. Dieser Faktor wird, solange das Internet dafür sorgt, dass das Wissen effizient und effektiv bereitgestellt wird, nicht verschwinden. Daher ist es ratsam, das Marketing darauf auszurichten, neue und unbekannte Anreize bei den potenziellen Kunden zu schaffen, die sie noch gar nicht erdacht haben. Auch hier führt wieder der Weg über das jeweilige verbindende Kommunikationsgerät, um diese Anreize im Alltag des Konsumenten spontan zu platzieren. Durch diese Merkmale ist das Social-Media-Marketing eine Lösung, wobei die Aufmerksamkeit erhöht wird, mehr Traffic generiert sowie Kundenloyalität gefördert werden kann und u. a. neue Geschäftskontakte entstehen können (vgl. Kreutzer, 2021, S. 31). Daran anknüpfend kann ein Channel-System

installiert werden, was die Verbindung zwischen Social-Media-Plattform und dem Vertrieb des Händlers vereinfacht herstellt.

6.4.15 Kundenbeziehung/WSK & Logistik

Nicht zu vernachlässigen ist, dass bei der Vorwärtsintegration der Hersteller und Lieferanten meist nur hersteller- oder lieferanteneigene Produkte verkauft werden. Somit ergibt sich ein Vorteil auf Seiten des Händlers, der meistens nicht nur eine Marke im Sortiment präsentiert, sondern mehrere und darüber hinaus auch Nebenprodukte und Zubehör, welches den eigentlichen Bedarf komplett deckt. Ganz nach dem Motto „alles aus einer Hand“ ergibt sich somit ein sortimentstechnischer Nachteil bei vorwärtsintegrierten Lieferanten, die auf den Endverbrauchermarkt drängen. Die Kundenanforderungen an die Logistik sind enorm, die besagte „Next-Day-Delivery“ ist teilweise schon Standard und entwickelt sich in Ballungsgebieten bereits zu „Same-Day-Delivery“ als auch „Same-Hour-Delivery“ (vgl. Däneke, 2022). Hier gilt es, kundenzentriert zu agieren und zu wissen, was die Kunden wirklich wünschen und brauchen, wobei gleichzeitig ein Mehrwert erzeugt wird. Auch hier ist es wieder je nach Kundenmarkt unterschiedlich, daher kann keine allgemeine Lösung vorgeschlagen werden.

6.4.16 Erlebnisorientierung/Service & Geschäftsmodell

Das eine geht nicht bzw. schlecht ohne das andere, die Erlebnisorientierung und der Service des Händlers werden durch das Geschäftsmodell bestimmt und definiert. Der Schlüsselfaktor liegt somit im Service, welcher die gewünschten positiven Erlebnisse bei Kunden erzeugen soll. Ein innovatives Geschäftsmodell benötigt somit exzellenten Service, der entweder durch die fachkompetenten Mitarbeiter oder die technischen Features gegenüber dem Kunden geschaffen wird. Die innovativen Services können u. a. Click&Collect-Lösungen, Curated Shopping, Abo-Commerce oder verkaufsunterstützende AR- oder VR-Anwendungen sein, welche wiederum eine emotionale Beziehung zum Unternehmen aufbauen könnten. Somit ergibt sich folgerichtig der Strategievorschlag des Erlebnis-Shoppings bzw. die Customer Experience-orientierte Ausrichtung des Geschäftsmodells.

6.4.17 Erlebnisorientierung/Service & IT

Die IT-Bereiche der Handelsunternehmen müssen somit ebenfalls „up-to-date“ sein, um die verkaufsunterstützenden Maßnahmen (wie z. B. AR- und VR-Anwendungen) bereitzustellen. Ansonsten läuft der jeweilige Händler Gefahr, bei unzureichender technischer Implementierung und Schulung des Verkaufspersonals durch die IT ein negatives Erlebnis zu erzeugen, was wiederum schädigend für den Verkaufsprozess als auch das Unternehmen an sich wäre. Die beschriebenen Maßnahmen entstehen aus der Digital-in-Store-Strategie, die im nächsten Schnittpunkt als Strategievorschlag gegeben wird.

6.4.18 Erlebnisorientierung/Service & Store Design

Das Store Design als auch die sich dahinter verbergenden Prozesse sollten gut durchdacht sein, da feine Unstimmigkeiten als störend empfunden werden können. Daher bietet sich hier die bereits angesprochene Digital-in-Store-Strategie an, die teilweise durch die IT-Abteilung operativ umgesetzt werden soll. Somit beinhaltet das Store Design die theoretische Erstellung des Konzeptes und die IT die operative Umsetzung, sofern auf technische Features zurückgegriffen wird. Zum Store Design gehören nicht nur die digitalen Services, sondern auch die generelle, bauliche und organisatorische Ausstattung und somit die im Store herrschende Atmosphäre.

6.4.19 Erlebnisorientierung/Service & Marketing

Das Marketing übernimmt bei der vorgeschlagenen Web-to-Store-Strategie eine unterstützende Rolle, da mittels einfachen und nicht kostenintensiven Social-Media-Marketings die Erlebnisse im Store nach außen getragen werden. Der Strategievorschlag hier lautet Brand Behavior, mit dem eine einheitliche Darstellung des jeweiligen Unternehmens oder auch der Marke an allen Customer Touchpoints erfolgt, um so den Erfolg nachhaltig zu sichern (vgl. Kreutzer, 2022, S. 475).

6.4.20 Erlebnisorientierung/Service & Logistik

Die Logistik ist u. a. ein Service des jeweiligen Lieferanten und somit auch ein wichtiger Bestandteil des Gesamtkonzeptes. Die Bequemlichkeit beim Pure-Online-Händler beinhaltet die Informationsbeschaffung, Produktauswahl und Lieferung nach Hause in einer Funktion. Somit sollte die Logistik dem erlebnisorientierten Trend folgen und diesen unterstützen. Ähnlich wie bei der Trendentwicklung beim Kundenverhalten würde

beim Kunden ein Mehrwert geschaffen werden, wenn nicht nur der bekannte Online-Händler eine Versandstatus-Benachrichtigung bekommt, sondern auch der stationäre Händler in der Nähe. Die Digitalisierung wandelt alle Unternehmensbereiche, also ebenso den Bereich, der die Logistik betrifft. Die digitalen Anwendungen folgen der Digital-in-Strategie, die individuell an das Unternehmen angepasst werden muss.

6.4.21 Kundenzentriertheit & alle Geschäftsbereiche

Die Kundenzentriertheit beeinflusst das komplette Unternehmen in allen Bereichen und sämtliche Mitglieder und ist eher als Unternehmensphilosophie denn als ein Geschäftsmodell zu verstehen. Die Bezeichnung kundenzentriertes Geschäftsmodell beschreibt, was für diesen Schnittpunkt notwendig ist. Das geschäftsmodellorientierte Ergebnis des „Customer Centricity“ ist das Wissen, welche Zielgruppe bedient werden soll, welche Eigenschaften diese Zielgruppe hat, welche Bedürfnisse und Tätigkeiten sie aufweist und worin die Kernaufgabe besteht. Nur so lässt sich ein kundenfokussiertes Design erstellen, das auf die Individualität und Persönlichkeit fokussiert ist und mittels exzellenten Zuvorkommens beim Kunden einen Mehrwert schaffen kann. Der IT-Abteilung muss es gelingen, mit technischer Unterstützung die kundenzentriert gelebten sozialen und fachlichen Kompetenzen zu fördern, zu kommunizieren und nochmals zu unterstreichen, ähnlich wie das Store Design. Je nach Branche und Unternehmen bietet sich hier die Chance, Aktivitäten miteinander zu kombinieren. Bei einem Unternehmen, welches evtl. stark an einer zu kurzen Verweildauer der Kunden leidet, bietet es sich an, die Store-Atmosphäre mittels einer Lounge zu harmonisieren und angenehmer zu gestalten. Mitarbeiter des Unternehmens können dann in dieser Lounge bei einem Kaffee oder Tee in Ruhe über bevorstehende Anschaffungen oder Ähnliches reden. In diesem Fall geht es um die Kombination aus Retail und Entertainment, um nicht nur die Beschaffungsfunktion, sondern auch die neue Unterhaltungs- und Erlebnisfunktion zu erfüllen. Das Marketing allerdings muss sich von der direkten und funktionalen Marketinglehre lösen und indirekt Anreize schaffen, und das im besten Fall auf möglichst allen Kanälen, um ein einheitliches Gesamtbild des Unternehmens zu präsentieren. Der Service ist der Trumpf des Händlers und beschreibt gleichzeitig die Dienstleistung, den Bedarf des Kunden bestmöglich und lösungsorientiert zu decken. Die Nebenaufgabe des Marketings ist es also, die Unternehmensphilosophie zu kommunizieren und so weit wie möglich zu verbreiten, ähnlich wie bei der Branding-Strategie (Brand Behavior).

7 Transformationsprozess

7.1 Grundlegende Informationen, z. B. Unternehmen und Einordnung

Nachdem umfangreich für unterschiedliche unternehmerische Ausgangslagen Strategievorschläge getätigt wurden, wird die exemplarische Implementierung für das am Anfang genannte Beispielunternehmen vorbereitet. Dazu wird das Unternehmen nochmals in die wiedergegebenen Definitionen eingeordnet und es erfolgt eine individuelle Problembeschreibung. Nach den grundlegenden Informationen zum Beispielunternehmen, der Einordnung als auch dem Schildern der Problematik wird anhand der Illgen'schen Matrix das digitale Handlungsfeld ermittelt und im Anschluss kompakt exemplarisch implementiert.

Das Unternehmen Illgen ist ein Fachgroßhandel in Neustrelitz, welcher sich ca. 100 km nördlich von Berlin und somit in Mecklenburg-Vorpommern befindet. Das inhabergeführte Unternehmen wird von Frank Illgen mit der Rechtsform des eingetragenen Kaufmanns geleitet und beschäftigt u. a. die Frau von Frank Illgen als auch den Bruder und die Nachkommen Eileen und Leo Illgen. Neben den familiären Mitarbeitern beschäftigt die Firma insgesamt ca. 20 andere Mitarbeiter unterschiedlichen Alters.

Das Unternehmen versucht seit über 30 Jahren private und gewerbliche Kunden zu bedienen, über die Jahre hinweg hat sich das Sortiment ebenfalls weiterentwickelt und ist zu einem breiten und teilweise tiefen Sortiment geworden. Das Sortiment umfasst viele Produkte und kann in vier Kernsortimente unterschieden werden. Es gibt folgende Abteilungen: Werkzeuge und Maschinen, Berufsbekleidung und Arbeitssicherheit, Reinigungsmittel und -technik und Hygieneverbrauchsmaterialien. Zu den Kunden des Unternehmens zählen private, aber vorrangig gewerbliche Kunden oder öffentliche Einrichtungen und Institutionen. Somit werden der lokale B2C- und der überregionale B2B-Markt bedient. Bei dem Fachgroßhandel hat sich über die Jahre ein Hybridprinzip entwickelt, bei dem Kunden in das lokale Geschäft kommen als auch auf Distanz mittels der Logistik bedient werden können. Die Kommunikation zwischen Händler und Kunden erfolgt direkt und persönlich oder mittels digitaler Standardmedien wie Telefon oder E-Mail. Der Definition nach, ist der Illgen Fachgroßhandel nicht leicht einzuordnen, da es zwar einen stationären Standort gibt, jedoch die meisten Aufträge anhand einer Datenverarbeitungsanlage inklusive eines Netzanschlusses erfolgen. Auch die

Auftragsabwicklung lässt sich keinem Prinzip vollständig zuordnen, da das lokale Geschäft und auch der Lieferservice genutzt werden können. Somit erfolgt die Einordnung in eine Mischform, als ein stationärer Hybrid-Händler mit E-Commerce-Tendenz. Die E-Commerce-Tendenz begründet sich daher, dass der Einkauf und Verkauf von Produkten zwar hauptsächlich auf digitalem Weg erledigt werden, jedoch keine tiefgreifenden E-Commerce-ähnlichen Geschäftsprozessabläufe und technischen Applikationen genutzt werden. Die einzigen digitalen Chancen, die aktuell herangezogen werden, sind eine informative und unternehmensrepräsentierende Homepage und eine Google-MyBusiness-Visitenkarte. Diese beiden digitalen Anwendungen werden bewusst vom Unternehmen gesteuert, gepflegt und analysiert.

Die aktuelle Problematik, die sich dem Unternehmen stellt, wird von dem Autor dieser Arbeit tagtäglich erlebt, da der Masterstudiengang berufsbegleitend absolviert wird. Auch das Unternehmen Illgen Fachgroßhandel treffen der digitale Wandel und Veränderungen, somit eignet sich das Unternehmen für die exemplarische Implementierung der Illgen'schen Matrix. Aus wirtschaftlicher Perspektive steht das Unternehmen gut da, über 30 Jahre hinweg konnte ein großer B2C- als auch B2B-Stammkundenkreis aufgebaut, bedient und zufrieden gestellt werden. Der USP des Unternehmens ist es, kundenorientiert Problem zu lösen – und das mit einem hohen Grad an Servicedienstleistungen und mitarbeiterbedingtem Engagement. Ein doch eher kritisches Problem liegt in der Geschäftsausstattung bzw. dem Store Design. Durch den sehr zentrumsnahen Standort in Neustrelitz und den damit einhergehenden historischen Denkmalschutz wird das Unternehmen stark eingeschränkt, aber von vielen Kunden unterstützt. Das Sortiment wird teilweise unzureichend präsentiert und bekommt somit nicht die vom Kunden benötigte Aufmerksamkeit. Auf ca. 500 Quadratmetern wird versucht Funktionen wie Verkaufsfläche, Lager und Büro zu kombinieren, was zwar gelingt, jedoch die Optik und somit die Wirkung nach außen schädigt. Die Personalstärke konnte nach einigen Jahren wieder ausgebaut werden und ist aktuell dem Auftragsvolumen gewachsen. Die Angestellten des Unternehmens agieren nach den jeweilig sortimentsbezogenen Abteilungen und erarbeiten selbstständig den Ein- und Verkauf unterschiedlicher Produkte einer Sortimentsgruppe. Neben den sortimentsbezogenen Abteilungen gibt es übergeordnete Abteilungen wie die Logistik inklusive Lagerhaltung und Tourenabteilung, die Abteilung für Reparaturen und Wartungen, die Buchhaltung und das Postwesen als auch die Geschäftsführung.

Abteilungen wie Marketing, Personal, IT oder Public Relations werden teilweise von der Geschäftsführung zwar gemanagt, aber durch die operative Rolle des Inhabers manchmal vernachlässigt bzw. nicht beachtet. Dadurch ergeben sich erste Ansatzpunkte für eine digitale Transformation. Auch wenn sich die Probleme aktuell in Grenzen halten, sind die ersten Schritte zu einem digitalen Change wichtig, da somit vorzeitig Problemfelder im Unternehmen erkannt und angegangen werden können bevor der Handlungsdruck zu stark wird und höhere finanzielle und personelle Ressourcen notwendig werden sowie die Chancen auf eine erfolgreiche Umsetzung sinken.

7.2 Umsetzung/exemplarische Implementierung

Da das Umfeld des Unternehmens beleuchtet und in eine aktuelle Definition eingeordnet wurde, folgen nun die Ermittlung des digitalen Handlungsfeldes, der digitalen Strategie und ein theoretischer Handlungsvorschlag für das Unternehmen.

Ausgehend von dem eben beschriebenen Umfeld, den Gegebenheiten und Problemen des Unternehmens bietet die Illgen'sche Matrix entweder gezielte Handlungsvorschläge in den jeweiligen Bereichen des Unternehmens oder einen Leitfaden, ausgehend von den Herausforderungen und damit verbundenen Aufgaben in den Unternehmensbereichen. In der Situation des Illgen Fachgroßhandels könnten beide Möglichkeiten (punktuell, gezielte und Unternehmensbereich-orientierte Hilfestellungen oder Herausforderungsleitfaden für die Unternehmensbereiche) erfolgen. Die größten und wohl wichtigsten Problemfelder des Unternehmens liegen jedoch in der fehlenden Marketingabteilung als auch teilweise im nicht mehr aktuellem Geschäftsmodell. Da das Geschäftsmodell nachhaltig alle anderen Bereiche des Unternehmens beeinflusst, wird die folgende exemplarische Darstellung dem Geschäftsmodell des Illgen Fachgroßhandel gewidmet.

Das Geschäftsmodell des Unternehmens ist recht simpel aufgebaut, Kunden bestellen persönlich im Geschäft oder über digitale Medien Produkte für ihr Unternehmen oder den privaten Bedarf. Je nach Verfügbarkeit wird entweder die Bestellung direkt vom Kunden mitgenommen oder geliefert. Die Ware die das Unternehmen selbst erst bestellen muss, wird dann entweder zur Abholung kommissioniert oder ebenfalls der Logistik zum Ausliefern übergeben. Die Zahlungsbedingungen sind je nach Kunde unterschiedlich, B2B-Kunden wird der Kauf auf Rechnung angeboten und auch von ihnen genutzt, wobei B2C-Kunden ihre Rechnung direkt per Bar- oder EC-Zahlung begleichen müssen, sofern

es keine anderen speziellen Absprachen gibt. Generell leben das Unternehmen und das Geschäftsmodell von der angebotenen Flexibilität, der Freundlichkeit der Mitarbeiter als auch dem lösungsorientierten Beraten und Beschaffen gegenüber den Kunden in Kombination mit dem breiten und teilweise tiefen Sortiment. Um dieses Geschäftsmodell nun nachhaltig weiterzuentwickeln, werden die Herausforderungen der Branche genutzt. Damit das neue Geschäftsmodell definiert werden kann, müssen die aktuellen Herausforderungen beachtet und verglichen werden, um Defizite aufzudecken zu können. Die Matrix hilft dabei, wichtige Herausforderungen nicht zu vernachlässigen und alle Aspekte mit in den Transformationsprozess aufzunehmen. Um nun detailliert sagen zu können, welche Defizite das Unternehmen hinsichtlich der aktuellen Entwicklungen aufweist, werden diese mit den Gegebenheiten des Unternehmens kurz geschildert.

Im Bereich des Online-Konkurrenten fallen die Defizite stark auf. Der Netzinfrastrukturausbau bevorteilt nur teilweise den Illgen Fachgroßhandel und eher stark den Online-Händler, da durch ihn zum einen die Grundlage für den Online-Vertrieb geschaffen wird, an dem das Neustrelitzer Unternehmen nicht teilnimmt, und sich die Bevölkerungszahl bezogen auf die digitale Teilhabe schnell erhöht. Diese neuen Gegebenheiten bekommt das Unternehmen zu spüren und sie wirken sich negativ auf die Verkaufszahlen im B2C- und B2B-Markt aus. Der Ausbau fördert nur die Kommunikation zwischen Lieferanten/Herstellern und dem Händler in Neustrelitz, da es keinen Vertriebskanal über das Internet gibt. Die individuelle Herausforderung des Fachgroßhandels besteht darin, die digitale Basis ebenfalls zu nutzen und die Stärken des Unternehmens digital zu kommunizieren sowie verfügbar zu machen. Die Flexibilität, die lösungsorientierte Beratung als auch die freundlichen und gelassenen Mitarbeiter sind über das Internet zum einzigartigen Customer Benefit zu transformieren und die Stärken wie reale Customer Touchpoints (Multisensorik), komplexe Produktpakete und persönliche Kundenbindung des physischen Händlers auszuspielen.

Auch im Bereich der Auswirkungen des Internets auf das Kundenverhalten bestehen bedeutende Unterschiede. Da das Unternehmen keinen Online-Shop anbietet, sinkt die Chance von Kunden, wahrgenommen zu werden. Allein eine Statistik zeigt, dass 63 % der Kunden ihren Kaufprozess im Internet starten, somit geht fast jeder zweite Kunde an Online-Händler verloren, da diese bedarfsgerechte Informationen über das Internet bereitstellen. Über die Unternehmenshomepage werden zwar Sortimente, Marken und Dienstleistungen präsentiert, jedoch nicht detailliert genug. Die Homepage entspricht

optisch dem aktuellen Trend, kann jedoch lediglich geringfügig über Produkte informieren, da nur die vertriebenen Marken gezeigt werden. Die individuelle Herausforderung hier ist es, das Geschäftsmodell so auszurichten, dass die Informationen nicht ausschließlich real, sondern auch virtuell kommuniziert werden und das im besten Fall durch einen Online-Shop, um die Kunden am Startpunkt des aktuellen Customer Journeys abzuholen.

Die Vorwärtsintegration der Hersteller und Lieferanten als auch die Veränderungen der Kundenbeziehungen trifft den Illgen Fachgroßhandel nicht ganz so stark. Zwar bieten die auf den Endverbrauchermarkt drängenden Hersteller einen preislichen Vorteil, jedoch reagieren sie recht starr auf individuelle Kundenanfragen. In Hinsicht auf die Kundenbeziehung allerdings wirkt sich das Internet schon anders aus. Das Geschäftsmodell eines Pure-Online-Händlers ist ein ganz anderes als das eines lokalen Händlers, wodurch auch die Preisunterschiede zustande kommen. Ebenso in diesem Bereich muss der Neustrelitzer Fachgroßhandel aktiv werden, um die Beziehung zu den Kunden nicht zu gefährden. Ein Nachteil des USP ist, dass dieser nur für Notfälle von Kunden genutzt wird, d. h., sofern die üblichen Einkaufsprozesse des Kunden (Einkauf beim Konkurrenten) versagen, wird der Fachgroßhandel um Hilfe gebeten. Somit kann davon ausgegangen werden, dass das Vertrauen der Kunden vorhanden ist, jedoch wiederum nicht ausreichend für den Platz des Hauptlieferanten beim Kunden, der angestrebt wird. Diese Vertrauenslücke könnte daher kommen, dass der Großteil der Kundschaft nicht weiß, was der Großhandel eigentlich vertreibt, somit muss das Wissen des Kunden ausgebaut werden. Das aktuelle Geschäftsmodell schafft es teilweise nicht, Kunden so zufrieden zu stellen, dass die Rolle des Hauptlieferanten beim Kunden eingenommen werden kann. Daher bietet sich hier die Chance, einen souveränen Online-Shop aufzubauen und die Leistungsfähigkeit des Unternehmens auch digital unter Beweis zu stellen. Der Online-Shop ermöglicht den Kunden einen weitaus detaillierteren und umfangreicheren Einblick in das Sortiment des Fachgroßhandels, somit können auch bestehende Kundenbeziehungen ausgebaut werden.

Eine Haupteigenschaft des lokalen Händlers beinhaltet das Erlebnis und den Service, so auch bei dem Illgen Fachgroßhandel. Das lokal verfügbare Sortiment bietet viele unterschiedliche Produkte und wird durch das komplette Lieferprogramm zahlreicher branchentypischer Marken erweitert. Produkte, die nicht sofort verfügbar sind, werden umgehend bestellt, und so kann mit der Lieferzeit des Online-Handels mitgehalten

werden. Die Grundvoraussetzungen für einen erlebnisorientierten Einkauf sind somit geschaffen, jedoch wird die Verkaufsfläche nicht optimal genutzt, da die Fläche des Unternehmens als Verkaufsraum, Lager, Werkstatt und Büro genutzt wird. So kommt es dazu, dass, sofern ein Kunde eine Arbeitshose anprobiert, dies ca. zwei Meter von einem Arbeitsplatz der Buchhaltung entfernt geschieht. Das neue Geschäftsmodell muss es schaffen, Verkaufsraum, Büro und Lager zu trennen, um ein digitalunterstütztes und störungsfreies Einkaufserlebnis bieten zu können, dazu sind bauliche Maßnahmen erforderlich, die jedoch nicht der Neugestaltung des Stores im Wege stehen bzw. diese behindern sollten. Das Sortiment, der Service und die angebotenen Dienstleistungen ermöglichen einen vereinfachten Kaufprozess, z. B. bietet das Unternehmen einen Bekleidungsservice an. Ein Beispiel für die Leistungsfähigkeit des Unternehmens im Bereich der Berufsbekleidung ist es, dass das Unternehmen die Produktauswahl über die Anprobe der Bekleidung bis hin zur Veredelung durch z. B. eine Werbebeschriftung und die Auslieferung anbietet. Somit wird der Customer Journey komplett abgedeckt und der Kunde bekommt die vollständige Bekleidung für sein Unternehmen aus einer Hand. Von daher besteht bei dieser Thematik nur ein Handlungsbereich im Store Design, der durch eine Digital-in-Store-Digitalisierung umgesetzt werden kann.

Da die Definition der Kundenzentriertheit nicht eindeutig geklärt ist und eine starke Kundenorientierung voraussetzt, wird der Illgen Fachgroßhandel als kundenzentriert angesehen und bedarf dadurch nur kleinerer Anpassungen. Die Herausforderung hier ist es, diese Geschäftsmodellausrichtung in jedem Bereich als auch in jeder Lage des Unternehmens mit den Kunden kommunizieren zu können. Einen großen Vorteil bieten dabei die starke Flexibilität des Unternehmens und die engagierten Mitarbeiter, welche nicht nur den eigentlichen Bedarf des Kunden decken, sondern darüber hinausgehen. Sofern es vom Kunden gewünscht ist, wird nicht nur darauf geachtet, dass das angefragte Produkt beschafft wird, sondern auch das eigentliche Vorhaben hinter der Beschaffung wird analysiert und so können evtl. noch Verbesserungsvorschläge, Optimierungen und auch ergänzende Produkte angeboten werden. Die Kundenzentriertheit hat verschiedene Facetten und reagiert auf unterschiedliche wirtschaftliche als auch soziale Aspekte. Da der Service-, der Sozial- und Fachkompetenzaspekt gegeben sind, müssen weitere Bereiche diese Geschäftsmodellausrichtung unterstützen, wie z. B. das Marketing und der Prozess hinter dem Verkaufsakt. Das Marketing muss es schaffen, diese individuelle Stärke des Unternehmens zu kommunizieren, um das Vertrauen und die Integrität zu

stärken. Die Verkaufsprozesse müssen smarter und somit digitaler gestaltet werden und auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten sein, d. h., dass jeder Kunde als Individuum angesehen und Abstand vom Massenvertrieb genommen werden muss.

7.2.1 Digitale Strategiefindung

Da für den Bereich des Geschäftsmodells alle Herausforderungen einzeln beleuchtet wurden, erfolgt die Definition der digitalen Strategie mit konkreten Handlungsvorschlägen. Für das Definieren der Strategie wird das von Heinemann abgebildete Modell „Übergeordnete digitale Handlungsfelder“, welches in Kapitel 5.1 erläutert wurde, genutzt.

Im Bereich der Online-Strategie wird nicht nur der Online-Shop als Lösung analysiert, sondern es bietet sich dem Unternehmen gleichfalls eine sehr potenzielle und effiziente Chance zur Implementierung des Online-Shops. Das Einkaufsbüro Deutscher Eisenhändler GmbH (Abk. E/D/E) ermöglicht seinen Mitgliedern den sogenannten Multishop. Der E/D/E ist der Einkaufsverband für Händler, die Handwerks- und Industrieunternehmen beliefern, und bietet neben dem Multishop zahlreiche weitere Vorteile, welche das Unternehmen Illgen Fachgroßhandel schon viele Jahre in Anspruch nimmt. Die Shopsoftware des Multishops ist eigentlich das Online-Shop-System, über das die Mitglieder bei dem Verband bestellen, dieses System wird nun auch von dem E/D/E gegenüber den Händlermitgliedern angeboten, um den Händlern eine effiziente Lösung zur Thematik des eigenen Online-Shops zu bieten. Die Kernfunktionen des Shops sind umfangreich und umfassen z. B. die geprüfte Shopsoftware im Responsive-Design in allen Screens (Desktop, Laptop, Tablet-PC und Smartphone), die Möglichkeit individueller Prozessunterstützung wie individuelle Kundenpreise, die direkte Anbindung an das E/D/E-Lager und somit das Einsehen von Kunden bzgl. der Produktverfügbarkeiten, smarten Funktionen wie Cross-Selling-Möglichkeiten, der Anbindung an Google und anderer Plattformen mit Deeplinks, der Optimierung für Suchmaschinen (SEO) sowie weiterer umfangreicher Anbindungen zur Warenwirtschaft und Standardschnittstellen von Herstellern und Lieferanten. Einer der wichtigsten Vorteile ist jedoch, dass durch die direkte Anbindung mit dem Verband die Produktpflege hauptsächlich der E/D/E übernimmt und somit schon mehrere tausende Artikel eingepflegt und aktualisiert sind und weiterhin werden. Der finanzielle Faktor darf natürlich nicht vernachlässigt werden, jedoch bietet der E/D/E hier auch seinen

Mitgliedern tatsächlich ein lukratives Angebot an, für das erste Set-up sind einmalig 4.750 Euro fällig. Dieses Set-up umfasst die einmaligen Installationskosten inklusive Ersteinrichtung für die Scan24-Bestell-App, die Außendienst-Funktionen, die Anpassung des responsiven Templates an die Firmen-Homepage, das PayPal-Plus-Bezahlsystem, das externe Tracking und die Erstschatzung beim E/D/E. Die monatlichen Kosten bei einer Stand-alone-Lösung (welche angestrebt werden sollte) betragen 250 Euro und die jährlichen Datennutzungsgebühren noch einmal, je nach Umfang, 50 bis 1500 Euro (QUELLE siehe Anhang). Diese Möglichkeit bietet dem Illgen Fachgroßhandel eine bedeutende und effiziente Chance, an dem digitalen Handel teilzunehmen und die Vertriebskanäle weiter auszubauen. Die Grundlagen, die dafür notwendig sind, sind überschaubar und es gibt keine zwingenden Voraussetzungen, außer dass der jeweilige Händler Mitglied im Handelsverband sein muss. Im Bereich der Strategie müssen dann auch noch weitere Rahmenbedingungen geklärt werden. Das Grundgerüst des Fachgroßhandels bleibt bestehen, jedoch wird ein weiterer Vertriebskanal hinzugefügt und somit muss die Logistik erweitert werden. Ein weiterer Vorteil des Multishops ist, dass, sofern ein Kunde eine Bestellung tätigt, die Ware aus dem Zentrallager des E/D/E direkt an den Kunden versendet wird, das gleicht einem typischen Streckengeschäft und belastet somit die firmeneigene Logistik nicht. Die kundenzentrierte Beratung bleibt als USP bestehen, der Multishop muss dazu genutzt werden, die Verkaufsprozesse zu unterstützen. Dazu müssen dann mit dem Multishop ausgerüstete Tablet-PC angeschafft werden, damit die Mitarbeiter diese im Verkaufsprozess einsetzen können. Da der Multishop eine normale Internetseite ist, kann jedes Endgerät, welches mit dem Internet verbunden ist, darauf zugreifen. Dazu wird das bestehende Firmen-WLAN genutzt, damit die Mitarbeiter im Verkaufsprozess effizient auf Informationen zu Produkten zugreifen können. Mit diesem technischen Equipment ausgestattet, wird der USP des Unternehmens weiter gefördert und ausgebaut. Ein Warenwirtschaftssystem, das auch bei dem Unternehmen Illgen nicht zur Verfügung steht, ist nicht notwendig, könnte aber mit dem Multishop kommunizieren, welches als zukünftige Aufgabe definiert werden sollte. Die Technologiekomponente unterstützt nicht nur den lokalen Verkaufsprozess, sondern auch den virtuellen. Ein großer Kundenstamm bestellt mit leichten Produktauswahlschwankungen fast immer im selben Umfang; durch die individuelle Prozessanpassung, die der Multishop anbietet, können kundenspezifische Bestelllisten angelegt werden, welche dann dazu herangezogen werden, den Bestellprozess beim

Kunden zu vereinfachen. Das Ergebnis (Bestellung) wird qualitativ besser übermittelt und es kann nur noch mengentechnische Fehler innerhalb der Bestellung geben.

Für die Implementierung des Shops bietet der E/D/E eine Schulung an, die bei dem ersten Set-up inkludiert ist. Für folgende Weiter- und Fortbildungen können zusätzlich Kurse gebucht werden, um den Shop weiter zu verbessern. Für die Mitarbeiter, die das Ergebnis der Implementierung in Form eines Tablet-PCs überreicht bekommen, ändert sich nicht viel, da der Shop schon viele Jahre in Benutzung ist und zum Alltag gehört. Sofern der Shop implementiert ist, sollten die Nutzer (Mitarbeiter) konsultiert werden, inwiefern der Umgang mit dem neuen Feature funktioniert. Sollten dabei unterschiedliche Defizite auftauchen, müssen diese mittels Nachschulungen minimiert oder sogar eliminiert werden.

Eine Möglichkeit der Förderung im Bereich der Digitalisierung gibt es ebenfalls, das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz bietet KMU und Handwerksbetrieben eine Förderung zur Digitalisierung an. An der Förderung können Unternehmen teilnehmen, welche eine Beschäftigungszahl von unter 100 Mitarbeitern, nicht mehr als einen Jahresumsatz oder eine Jahresbilanzsumme von höchsten 20 Millionen Euro, ihre Betriebsstätte in Deutschland haben und die Förderfähigkeit nach der De-minimis-Verordnung erfüllen. Gefördert wird die Beratungsleistung mit einem Fördersatz von 50 % auf einen maximalen Beratertagessatz von 1.100 Euro, dabei beträgt der Förderumfang maximal 30 Tage in einem Zeitraum von einem halben Jahr (vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND KLIMASCHUTZ, o. D.). Auch wenn die Förderung die Implementierung nicht komplett deckt, kann sie bei der Umsetzung helfen und das gesparte Kapital kann für Weiter- und Fortbildungen investiert werden. Somit werden für die Inbetriebnahme des Shops die Institution E/D/E und evtl. auch das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz mit eingebunden. Die Hauptbarriere, die sich dem Unternehmen stellt, ist die Ungewissheit. Das Unternehmen kann nicht definieren, ob der Shop von den Kunden angenommen wird oder auch zu gut angenommen wird. Jedoch sollte der Online-Shop ein Teil der Zukunft des Fachgroßhandels sein und als neuer Vertriebskanal angesehen werden. Sollte der Shop nicht wie erwartet als Verbesserung des Bestellprozesses bei den Kunden ankommen, bleibt das Argument der Verbesserung für den unternehmensinternen Beratungsprozess. Sollte der Shop jedoch besser als erwartet angenommen werden, müssen umgehend

unterstützende Prozesse implementiert werden, um den vielen Kundenaufträgen nachzukommen und die Geschäftsbeziehungen nicht zu schädigen.

Des Weiteren können die Möglichkeiten von „Google My Business“ weiter ausgebaut werden. Aktuell wird die Visitenkarte „Google My Business“ im kostenfreien Rahmen betrieben, was schon einen großen Einblick in die Statistik bietet. Dazu gehören die direkten und indirekten Suchanfragen, Nutzeraktionen wie angeforderte Webbeschreibungen, Telefonanrufe, Fotoaufrufe sowie die Website-Aufrufe. Sollte der Shop implementiert werden, kann „Google My Business“ wertvolle und kostenfreie Statistiken liefern, um die Präsenz im Internet seit der Einführung zu messen.

Da nun die einzelnen strategischen Maßnahmen erklärt und beschrieben wurden, werden sie nochmals kurz zusammengefasst. Durch die Matrix-Analyse wird dem Unternehmen Illgen Fachgroßhandel gezeigt, dass die Implementierung eines Online-Shops unterschiedliche Mehrwerte auf Unternehmensseite als auch auf Kundenseite erzeugen kann. Dazu sollte die Chance des Muti-Shops, bei der die Vorteile überwiegen, genutzt werden, da mit ihr alle positiven und negativen Facetten abgedeckt werden. Im Bereich der Kundenzentriertheit hat das Unternehmen nur geringen Aufholbedarf, daher wird im Sinne der Digital-in-Store-Digitalisierung Abhilfe in Form von in dem Multishop ausgerüsteten Tablet-PCs für die Mitarbeiter geschaffen, um die Verkaufsprozesse smarter zu gestalten. Mittels des Google-Services „My Business“ können Erfolge oder Misserfolge kostenlos gemessen und die neue Geschäftsmodellausrichtung zu einem Smart Retail verfolgt werden. Die grundlegende Strategie soll somit heißen, mittels eines Online-Shops und digitaler Verkaufsunterstützung die Kundenzentriertheit auf allen möglichen Vertriebskanälen zu kommunizieren und zu leben, um somit das Geschäftsmodell eines Smart Retails zu realisieren und den digitalen Wandel im Unternehmen Illgen Fachgroßhandel Einzug nehmen zu lassen.

7.3 Zusammenfassung und Ergebnisdiskussion

Im ersten Teil dieser Master-Thesis wird mit der Einleitung die Problematik erläutert, in der sich der deutsche Mittelstand gerade befindet. Der digitale Wandel ist kein Trend, der nach ein paar Jahren wieder verschwinden wird, die Digitalisierung ist eine wahre Revolution, die enorme Veränderungen nach sich zieht, ähnlich wie andere historische strukturverändernde Revolutionen auch. Wie viele andere Revolutionen zuvor entsteht diese Marktveränderung durch eine neue Technologie, im Bereich der Digitalisierung ist es

z. B. das Nutzen von mobilen Endgeräten wie Smartphones und Tablet-PCs, die das Leben aller verändern und somit auch das der Händler. Es gibt Marktakteure, die mit solchen schwerwiegenden Marktveränderungen besser umgehen können, und solche, die damit weniger gut zureckkommen und sich dadurch in Gefahr begehen. Mit den Veränderungen am Markt werden auch Kundenbeziehungen und -verhalten nachhaltig beeinflusst, was dazu führt, dass traditionell verankerte Wertschöpfungsketten entkoppelt und neu sortiert werden. Somit sind Händler, die die Revolution nicht ernst nehmen, in Gefahr, ihr Unternehmen zu schädigen. Die Zukunft der stationären Händler wird hinzukommend auch noch von der aktuell anhaltenden Pandemie und den damit einhergehenden Lockdowns schwieriger denn je gestaltbar sein. Der Lockdown zwingt Konsumenten, die sonst keine Online-Kunden waren, sich mit der Thematik zu befassen, und das mit großem Erfolg. Die Umsätze im Online-Handel sind enorm und nehmen ständig zu, somit muss der stationäre Handel anfangen aktiv zu werden.

Im darauffolgenden Abschnitt der Arbeit werden kurz grundlegende Begriffe erläutert, um das Verständnis für folgende Kapitel zu fördern. Nachdem aktuelle Definitionen und Begriffe erklärt wurden, erfolgte eine Analyse des deutschen Wirtschaftsmarktes aus den Augen eines stationären Händlers. Zum einen wird der Konkurrent (Online-Händler) analysiert und es werden Gründe für den Erfolg genannt. Des Weiteren werden die Folgen der Digitalisierung bei den Konsumenten erläutert, d. h. wie und wohin sich das Kundenverhalten in der aktuellen Zeit verändert und welche Folgen das für die eigentlich etablierte Wertschöpfungskette und die Kundenbeziehungen hat. Die Digitalisierung schwächt in der Branche des Handels die Markteintrittsbarrieren, was dazu führt, dass ehemalige Hersteller und Lieferanten auf den Endverbrauchermarkt drängen und somit die Händler ebenfalls unter Druck setzen. Mittel, welche dem stationären Handel helfen könnten, sind das Erlebnis-Shopping und der Service. Doch diese beiden Faktoren werden nicht für den Wettbewerb gegen das Internet genutzt, obwohl der Verkauf im Store mit einer der wichtigsten Vertriebswege ist. Die Stärken eines stationären Stores haben nun auch die sonst nur Pure-Online-Händler erkannt und eröffnen jetzt überall in Deutschland Stores und Showrooms, die den Online-Handel noch einmal bestärken. Der Online-Handel hat es geschafft, das Geschäftsmodell vom kundenorientierten zum kundenzentrierten Handel zu transformieren und alle Geschäftsprozesse auf die Kundenwünsche abzustimmen. Das heißt, dass nicht nur wirtschaftliche, sondern auch soziale Aspekte des Kunden berücksichtigt werden. All diese Komponenten spiegeln die

Herausforderungen, denen sich der stationäre Händler stellen muss, sofern eine Neuausrichtung mit einer Digitalisierung erfolgen soll.

Das Verhalten der Markakteure und die Marktveränderungen selbst beeinflussen sich gegenseitig und stehen somit in einer Wechselbeziehung. Somit etablieren sich auch neue Trends, wenn nicht sogar Megatrends am Markt. Neue, innovative und flexible Geschäftsmodelle treten auf, die sonst nebensächliche IT-Abteilung eines Unternehmens gehört nun zum Pflichtthema für alle Unternehmen, das Store Design entwickelt sich zu einem Showroom mit digitalen Features, das Marketing hat neue Wirkungskanäle wie das Smartphone und Zahlungs- und ebenso Lieferbindungen werden für Kunden immer bequemer. Auch der Unternehmensbereich Human Resources wird weiterentwickelt, durch die Pandemie befeuert das ohnehin aktuelle Thema der zeitlichen und örtlichen Flexibilität der Mitarbeiter. Es gibt stark überarbeitete Berufsgruppen als auch komplett neue auf den E-Commerce ausgerichtete Berufe, die gelernt werden können bzw. als Weiterbildung dienen. Der Handel reagiert auf die neuen Anforderungen der Mitarbeiter mit einem New-Work-Ansatz, um die Mitarbeiter zu binden. Alle diese neuen Trendserscheinungen auf dem Markt führen dazu, dass der stationäre Händler aktiv werden sollte, um Kunden zu gewinnen und nicht zu verlieren, diese zu binden und die Zukunft erfolgreich zu sichern.

Dazu wurde im fünften Kapitel dieser Arbeit eine Auswahl an verschiedenen grundlegenden, aber auch detaillierten Lösungsvorschlägen erarbeitet. Angefangen bei der Basisvoraussetzung für digitale Transformationen über die Bedeutung und den Aufbau eines exzellenten Online-Shops bis hin zu neuen Geschäftsmodellen wie M-Commerce und Smart Retail als auch Maßnahmen für die Ausgestaltung der Customer Journeys und der Store-Umgebung mit digitalen Features. Auch die analysierte Herausforderung des Erlebnisshopping gilt als eine gute Möglichkeit, Kunden wieder in den Store zu locken und Freude beim Einkaufen im stationären Handel zu erzeugen.

Im sechsten Kapitel der Arbeit geht es um eine Methode für den stationären Händler, dafür wurde die sogenannte Illgen'sche Matrix erstellt. Die Illgen'sche Matrix verbindet alle aktuellen Herausforderungen und Megatrends in der Handelsbranche, um einen groben Überblick dahingehend zu bekommen, welche Faktoren bei einer digitalen Transformation eine bedeutende Rolle spielen. Je nach Bedarf könnte ein handlungsbedürftiger Händler hier ausgehend von seinem Problemfeld im eigenen Unternehmen mittels dieser Arbeit eine digitale Strategie entwickeln. Abgesehen von den

strategischen Lösungsvorschlägen, bietet die Matrix außerdem einen umfassenden Blick auf jegliche Geschäftsbereiche als auch die aktuellen Trends der Branche. Sollten alle Schnittstellen beachtet, bearbeitet und eventuell sogar implementiert werden, bereichert das eine unternehmerische Weiterentwicklung in Richtung Digitalisierung. Neben den strategischen Lösungsvorschlägen, hilft die Matrix dabei, die unterschiedlichen Facetten des digitalen Wandels kompakt wiederzugeben und dabei wichtige Aspekte nicht zu übersehen. Annahme: Ein Unternehmen befindet sich im Inhaberwechsel und möchte das Unternehmen digitalisieren. Der neue Inhaber hat bereits unterschiedliche Analysen durchgeführt und sieht anhand der Ergebnisse, dass das Geschäftsmodell aktuellen Anforderungen entspricht, dass es eine separate und funktionstüchtige IT-Abteilung gibt, die Logistik hinter dem Ein- und Verkauf ihre Leistung erbringt, jedoch die richtige Marketing-Strategie fehlt. So ergibt sich für den Inhaber mittels der Matrix ein theoretischer Leitfaden, der beschreibt, welche Bereiche vorrangig nochmals detailliert analysiert werden. Die herausgearbeiteten Trends helfen dem Inhaber dann vereinfacht zu überprüfen ob das Marketing die aktuellen Standards erfüllt oder eventuell Defizite aufweist. Somit ergibt sich neben dem Aufzeigen des priorisierten Handlungsfelds gleichzeitig ein Leitfaden für unternehmerische Veränderungen und weitere mögliche zu analysierende Geschäftsbereiche.

Die Herausforderungen, die Megatrends als auch die Lösungsvorschläge zeigen teilweise, wie stark der digitale Wandel das Leben aller verändert und beeinflusst. Durch den großen Wirkungsbereich des digitalen Wandels können innerhalb dieser Arbeit nicht alle Geschäftsbereiche beleuchtet werden, dadurch werden u. a. weitere wichtige Aspekte der Digitalisierung nicht erfasst, definiert und berücksichtigt. Daher bieten die genannten Lösungsansätze auch nur Abhilfe für die genannten Bereiche der Unternehmen wie für Geschäftsmodelle, IT, Store Design, Marketing, Logistik.

Eine wichtige Erkenntnis dieser Arbeit ist, dass kaum ein Weg an einer Online-Strategie vorbeiführt. Das muss es auch gar nicht, das Auftreten von Online-Vertriebskanälen sollte kein Feindbild ergeben, sondern eher eine Chance, das eigene Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen. Der Online-Vertrieb ist kein „Nice-to-have“-Kanal mehr, sondern durch den digitalen Wandel eher zu einem „Must-have“ für rationale Händler geworden. Der Aufbau einer Online-Strategie sollte im Bereich des Vertriebs als eine Art Erweiterung, wie z. B. das Eröffnen einer weiteren Filiale, gesehen werden, nur dass die Filiale virtuell im Internet aufzufinden und entkoppelt von Öffnungszeiten ist. Durch die

rasante Weiterentwicklung gibt es bereits jetzt unzählige kleine und vor allem, was wichtig ist, kostenlose Anwendungen, die einen Einblick in die digitale Welt verschaffen. Der Online-Shop ist keine brandneue Erfindung mehr und dadurch besteht eine Vielzahl unterschiedlicher Möglichkeiten, eine individuelle Lösung für das eigene Unternehmen zu finden, die Barrieren sind aktuell so klein wie nie zuvor. Der stationäre Händler muss durch die steigenden digitalen Anforderungen tätig werden, ganz gleich mit welchen Tools. Er muss eine Kombination aus beiden Welten, online und offline, für sich finden und diese implementieren, und das nicht nur für den Kunden, sondern auch für den Alltag der Mitarbeiter, der somit vereinfacht wird, so dass mehr Zeit für die Kundenzentriertheit bleibt. Was jedoch die Zukunft für uns bereithält und ob die prognostizierten Wachstumsraten des Online-Händlers wahr werden, kann noch keiner beantworten. Sollte es dem stationären Handel gelingen, sich zu digitalisieren bzw. neu auszurichten, könnten die Wachstumsraten auch eher dem lokalen Geschäft zugewiesen werden.

8 FAZIT

Das Ziel dieser Arbeit war es, die eigene formulierte Forschungsfrage: „Wie lauten die Problemindikatoren und die passenden Maßnahmen für die notwendige Weiterentwicklung eines erfolgreichen mittelständischen Unternehmens?“ zu beantworten. Mittels der aktuellen Herausforderungen, die sich der Branche stellen, wurde versucht die Problemindikatoren zu definieren. Die Megatrends, die aus den Herausforderungen resultieren, wurden ebenfalls genannt und dienten als eine Art Benchmark, um die Defizite im eigenen Unternehmen zu identifizieren. Da die unterschiedlichen Facetten der Problematik, die Reaktion anderer Marktteilnehmer in Form von Trends definiert wurden, erfolgte anschließend eine Auswahl möglicher Lösungsmethoden für die digitale Transformation. Um diese Kombinationen zusammenzufassen und eine kompakte Methode für mittelständische Handelsunternehmen zu schaffen, wurde die Illgen’sche Matrix entwickelt. Diese Matrix kombiniert alle Trends in den jeweiligen Geschäftsbereichen als auch sämtliche aktuellen Herausforderungen, somit wird erreicht, dass entweder punktuell ein Handlungsvorschlag oder sogar ein kompletter Leitfaden für die jeweiligen Geschäftsbereiche oder Herausforderungen ermittelt wird. Wird ein Bereich oder eine Problematik ermittelt, bietet die Lösungsauswahl für jeden Bereich unterschiedliche Ansatzpunkte. Um die Methode exemplarisch zu implementieren und teilweise zu

überprüfen, wurde am Anfang der Thesis ein Unternehmen vorgestellt, das als Praxisbeispiel dient. Anhand der Matrix wurde festgestellt, dass ein Online-Shop mit digitalen In-Store-Features für Mitarbeiter zur kundenzentrierten Ausrichtung einen Mehrwert auf Unternehmens- und Kundenseite erzeugen und somit der Smart-Retail-Ansatz verfolgt werden kann. Im Anschluss wurde die Arbeit zusammengefasst und kritisch betrachtet.

Für folgende Arbeiten und Forschungen bieten sich die jeweiligen Geschäftsbereiche als auch die genannten und nicht genannten Lösungsansätze an. Dadurch, dass der digitale Wandel alles und jeden betrifft, gibt es genügend Themen, die erforscht werden sollten. Als anschließende Arbeit könnte z. B. erarbeitet werden, inwiefern sich der Online-Shop als wahrer Mehrwert für Kunden und Mitarbeiter des Unternehmens herausgestellt hat und welche Messinstrumente dafür geeignet sind. Des Weiteren könnte die Implementierung eines Online-Shops inklusive der Ermittlung der geeigneten Lösung den Rahmen einer Arbeit füllen. Zum Schluss ist noch zu sagen, dass ein Unternehmer des Mittelstandes immer eine gewisse Risikobereitschaft an den Tag legen sollte, so auch im Bereich der digitalen Neuausrichtung. Die deutschen Mittelstandsumunternehmer sollten sich trauen, etwas Innovatives zu entwickeln, und mehr Innovationsgeist an den Tag legen. Die Fehler, die während der Umsetzung gemacht werden, sind wichtige Erkenntnisse und erzeugen einen Lerneffekt – ganz nach dem Motto von Albert Einstein: „Wer noch nie einen Fehler gemacht hat, hat sich noch nie an etwas Neuem versucht.“

Literaturverzeichnis

- Beck, N. & Rygl, D. (2016). Digitale Transformation von Geschäftsmodellen: Grundlagen, Instrumente und Best Practices (Schwerpunkt Business Model Innovation). In D. Schallmo, A. Rusnjak, J. Anzengruber, T. Werani & M. Jünger (Hrsg.), *Click & Collect als mögliches Bindeglied zwischen stationärem Einzelhandel und E- und M-Commerce* (1. Aufl. 2017 Aufl., S. 614–630). Springer Gabler.
- Chronik zum Coronavirus SARS-CoV-2. (o. D.). Website des Bundesgesundheitsministerium. Abgerufen am 6. März 2022, von <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/coronavirus/chronik-coronavirus.html>
- Däneke, E. (2022, 18. Februar). *Kundenanforderungen in der Logistik: Was werden die Endkunden in Zukunft anders erwarten?* FutureManagementGroup AG. Abgerufen am 1. Mai 2022, von <https://www.futuremanagementgroup.com/de/kundenanforderungen-in-der-logistik/#>
- Drechsel, M. (2017, 30. August). *Audi startet Virtual Reality im Autohaus* [Pressemeldung]. <https://www.audi-mediacenter.com/de/pressemitteilungen/audi-startet-virtual-reality-im-autohaus-9270>
- EHI Retail Institute GmbH, Handelsverband Deutschland- HDE e.V., Kantar TNS, KPMG AG, Atzberger, M., Brodski, O., Frigge, D., Gerling, M., Horbert, C., Ismar, K. J., Kruse, A., Lohmann, M., Petras, A., Pietzker, D., Roik, O., Rüter, H., Scholz, M. & Spaan, U. (2016, November). *Trends im Handel 2025, Erfolgreich in Zeiten von Omni-Business.* Abgerufen am 08.Mai 2022, von <http://hub.klardenker.kpmg.de/trends-im-handel-2025%20>
- EHI Retail Institute GmbH, Tuncer, V. & Witt, U. (2021). *EHI-Whitepaper, New Work in Retail 2021, Arbeiten in der Handelswelt von morgen.* EHI Retail Institute e. V.
- Ehliis, C. & IFH Köln GmbH. (2021, 14. Oktober). *Neuer Leitfaden: Mit Digitalisierung am Point of Sale überzeugen.* Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Handel. Abgerufen am 25. April 2022, von <https://kompetenzzentrumhandel.de/neuer-leitfaden-mit-digitalisierung-am-point-of-sale-ueberzeugen/>
- Faltermeier, J. & ibi Research an der Universität Regensburg GmbH. (2020, 4. November). *Wie erstelle ich einen Online-Shop?* Das Mittelstand 4.0-

Kompetenzzentrum Handel. Abgerufen am 3. März 2022, von <https://kompetenzzentrumhandel.de/wie-erstelle-ich-einen-online-shop/>

Farine, P. G. (2021). *Multisensorik im stationären Handel: Grundlagen und Praxis der kundenzentrierten Filialgestaltung*. In G. Mau, M. Schweizer & C. Oriet (Hrsg.), *Digitale Präsenz beim physikalischen Einkaufen: Vom „nutzenorientierten Ansatz“ zum erfolgreichen Customer Engagement* (1. Aufl. 2021 Aufl., S. 201–220). Springer Gabler.

Freudenberg, B. (2020, 25. November). *Handelsverband Deutschland (HDE) - Präsentation Nachhaltigkeitsumfrage*. Handelsverband Deutschland. Abgerufen am 27. Februar 2022, von <https://einzelhandel.de/themeninhalte/umwelt-energie/1317-umweltpolitik/publikationen/13042-praesentation-nachhaltigkeitsumfrage>

Funck, D. (2021). Digitales Management und Marketing. In S. Detscher (Hrsg.), *Multi-Channel vs. Omni-Channel: Vertriebskanäle bestimmen und kombinieren* (S. 335). Springer Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33731-5>

Graf, A. (2017, 12. April). *So sein wie “Contorion”*. Kassenzone. Abgerufen am 6. Februar 2022, von <https://www.kassenzone.de/2016/10/25/so-sein-wie-contorion/>

Handelsverband Deutschland - HDE e.V. & Roik, O. (2021, 27. September). *Handelsverband Deutschland (HDE) - Konsummonitor Corona 2021*. HDE Handelsverband Deutschland. Abgerufen am 23. April 2022, von <https://einzelhandel.de/konsummonitor>

Heinemann, G. (2017). *Die Neuerfindung des stationären Einzelhandels: Kundenzentralität und ultimative Usability für Stadt und Handel der Zukunft* (1. Aufl. 2017 Aufl.). Springer Gabler.

Heinemann, G. (2019). Handel mit Mehrwert: Digitaler Wandel in Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen. In G. Heinemann, M. H. Gehrckens, T. Täuber & A. GmbH (Hrsg.), *Zukunft des Handels und Handel der Zukunft – treibende Kräfte, relevante Erfolgsfaktoren und Game Changer* (1. Aufl. 2019 Aufl., S. 12). Springer Gabler.

Heinemann, G. (2020). *Der neue Online-Handel: Geschäftsmodelle, Geschäftssysteme und Benchmarks im E-Commerce* (11., überarb. Aufl. 2020 Aufl.). Springer Gabler.

Heinemann, G. (2021a). *Intelligent Retail: Die Zukunft des stationären Einzelhandels* (1. Aufl. 2021 Aufl.). Springer Gabler.

Heinemann, G. (2021b, Oktober 7). *Intelligent Retail: 5 Lösungen, um den stationären Einzelhandel zu retten*. etailment.de. Abgerufen am 19. April 2022, von <https://etailment.de/news/stories/Digitalisierung-Intelligent-Retail-5-Problemloesungen-fuer-den-Einzelhandel-23624>

Heinemann, G., Gehrckens, M. H., Täuber, T. & GmbH, A. (2019). *Handel mit Mehrwert: Digitaler Wandel in Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen* (1. Aufl. 2019 Aufl.). Springer Gabler.

Holland, H. (2018a, Februar 15). *Customer Experience Management*. Gabler Wirtschaftslexikon. Abgerufen am 8. März 2022, von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/customer-experience-management-54478/version-277507>

Holland, H. (2018b, Februar 19). *Customer Relationship Management (CRM)*. Gabler Wirtschaftslexikon. Abgerufen am 8. März 2022, von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/customer-relationship-management-crm-30809/version-254385>

IFH Köln GmbH, Hudetz, K., Becker, G., Mertens, M. & Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Handel. (2020, 15. Januar). *Ausgangspunkt: Customer Journey von Geschäftskunden*. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz. Abgerufen am 5. März 2022, von <https://www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/Publikationen/zentrum-handel-ausgangspunkt-customer-journey-von-geschaeftskunden.html>

Illgen, F. (2022, 26. Februar). *Homepage - Illgen Fachgroßhandel*. Illgen Fachgroßhandel. Abgerufen am 6. März 2022, von <https://www.illgen-werkzeuge.de/>

Jahn, M. (2016). Handel 4.0: Die Digitalisierung des Handels - Strategien, Technologien, Transformation. In R. Gläß & B. Leukert (Hrsg.), *Einzelhandel in Läden – Ein Auslaufmodell? Chancen und Risiken in einer strukturellen Umbruchphase* (1. Aufl. 2017 Aufl., S. 25–50). Springer Gabler.

Kilian, K. & Kreutzer, R. T. (2022). *Digitale Markenführung: Digital Branding in Zeiten divergierender Märkte* (1. Aufl. 2022 Aufl.). Springer Gabler.

- Kirchgeorg, M. (2018, 15. Februar). *Loyalty Marketing*. Gabler Wirtschaftslexikon. Abgerufen am 8. März 2022, von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/loyalty-marketing-40023/version-263418>
- Kirschten, U. (2020). Integrierte nachhaltige Unternehmensführung: Konzepte – Praxisbeispiele – Perspektiven. In K. Butzer-Strothmann & F. Ahlers (Hrsg.), *Integriertes nachhaltiges Change Management* (1. Aufl. 2020 Aufl., S. 249). Springer Gabler.
- KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Fetsch, S., Humer, P. & Meisterhans, J. (2021, April). *Online-Shopping, Einkaufsverhalten - wer kauft was, wann, wie*. Abgerufen am 08.Mai 2022, von https://hub.kpmg.de/online-shopping-studie?utm_campaign=RETAIL%20-%20Studie%20-%20Online-Shopping-Studie%3A%20Wer%20kauft%20was%2C%20wann%2C%20wie%3F&utm_source=AEM
- Kreutzer, R. T. (2021). *Social-Media-Marketing kompakt: Ausgestalten, Plattformen finden, messen, organisatorisch verankern* (2., vollst. überarb. u. erw. Aufl. 2021 Aufl.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33866-4>
- Kreutzer, R. T. (2022). *Praxisorientiertes Marketing: Grundlagen – Instrumente – Fallbeispiele* (6. Aufl. 2022 Aufl.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35307-0>
- Leitherer, J. (2018, 16. Mai). *KMU zögern bei tiefgreifender Digitalisierung*. [springerprofessional.de](https://www.springerprofessional.de/innovationsmanagement/transformation/kmu-scheuen-tiefgreifende-digitalisierung/15763688). Abgerufen am 6. März 2022, von <https://www.springerprofessional.de/innovationsmanagement/transformation/kmu-scheuen-tiefgreifende-digitalisierung/15763688>
- Leitsch, L., Ramme, J., Dahl, C. & Appnio Germany. (2022). *Future of Work, Report 2022*. [appnio.com](https://de.statista.com/page/der-future-of-work-report-2022). Abgerufen am 08.Mai 2022, von <https://de.statista.com/page/der-future-of-work-report-2022>
- Lohmann, M., Gröppel, N. & EHI Retail Institute. (2019). Trends und Projekte im Handelsmarketing. *EHI-Studie, CMO Studie 2019 Trends im Handelsmarketing*, 25.

- Abgerufen am 08.Mai 2022, von https://www.ehi-shop.de/image/data/PDF_Leseproben/EHI-CMO-Studie-2019_Leseprobe.pdf
- Merkle, W. (2019). *Erfolgreich im stationären Einzelhandel: Wege zur konsequenten Profilierung im digitalen Zeitalter* (1. Aufl. 2020 Aufl.). Springer Gabler.
- Mohsin, M. (2022, 30. März). *Online Shopping 2022: 10 Statistiken, die du kennen solltest*. Oberlo. Abgerufen am 8. Mai 2022, von <https://www.oberlo.de/blog/online-shopping-statistiken#1-wie-viele-leute-kaufen-online-ein>
- Möller, K. H. (2019). Konsumenten fordern Integrität. *Handel der Zukunft*, 3–4. <https://einzelhandel.de/publikationen-hde/12150-handel-der-zukunft>
- Nier, H. (2019, 29. Januar). *Warum die Deutschen online shoppen*. Statista Infografiken. Abgerufen am 6. Februar 2022, von <https://de.statista.com/infografik/16832/gruende-fuer-onlineshopping/>
- Peters, D. A. & Wittmann, D. G. (2021, Januar). *Die elektronische Kasse, Rechtliche und steuerliche Anforderungen*. Mittelstand 4.0 Kompetenzzentrum Handel. Abgerufen am 27. Februar 2022, von <https://kompetenzzentrumhandel.de/wp-content/uploads/2021/07/infoblatt-kassengesetz.pdf>
- Pietrowiak, A., Korella, L., Novotny, J., Neller, J. & Seiler, V. (2021, 13. Januar). *Zahlungsverhalten in Deutschland 2020*. Deutsche Bundesbank. Abgerufen am 27. Februar 2022, von <https://www.bundesbank.de/de/de/publikationen/berichte/studien/zahlungsverhalten-in-deutschland-737966>
- PricewaterhouseCoopers, Bovensiepen, G., Rumpff, S. & Bender, S. (2020, 14. Januar). *Store 4.0 - Zukunft des stationären Handels*. PwC Store. Abgerufen am 26. April 2022, von <https://store.pwc.de/de/publications/store-4-0-zukunft-des-stationaeren-handels>
- Repp, M. (2021, 4. März). *Stationärer Handel: diese vier Trends sind gekommen, um zu bleiben*. Das Mittelstand 4.0–Kompetenzzentrum Handel. Abgerufen am 22. Februar 2022, von <https://kompetenzzentrumhandel.de/trends-stationarer-handel/>
- Roik, O., Handelsverband Deutschland - HDE e.V., Stüber, E., Heinick, H. & IFH Köln GmbH. (2021). *HDE-Online Monitor 2021*. Abgerufen am 08.Mai 2022, von https://einzelhandel.de/index.php?option=com_attachments&task=download&id=10

- Rudnicka, J. (2021, 18. August). *Mittelstand Deutschland*. Statista. Abgerufen am 22. Januar 2022, von <https://de.statista.com/themen/3996/mittelstand-in-deutschland/#dossierKeyfigures>
- Siepermann, M. (2018, 19. Februar). *Same-Day-Delivery*. Gabler Wirtschaftslexikon. Abgerufen am 27. Februar 2022, von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/same-day-delivery-54490/version-277519>
- Statista. (2022, 24. Januar). *Smartphone-Besitz bei Kindern und Jugendlichen in Deutschland 2019*. Abgerufen am 8. Mai 2022, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1106/umfrage/handybesitz-bei-jugendlichen-nach-altersgruppen/>
- Statista & Rabe, L. (2021, 10. November). *Umfrage zur täglichen Nutzungsdauer von sozialen Medien weltweit bis 2018*. Statista. Abgerufen am 30. April 2022, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/475072/umfrage/taegliche-nutzungsdauer-von-sozialen-medien/#:~:text=Social%2DMedia%2DNutzung%20in%20Deutschland&text=Die%20t%C3%A4gliche%20Nutzungsdauer%20beschreibt,sich,die%20h%C3%B6chste%20t%C3%A4gliche%20Nutzungsdauer%20auf.>
- Trebol, P. (2019). Stylisten schlagen die künstliche Intelligenz. *Handel der Zukunft*, 6. Abgerufen am 08. Mai 2022, von <https://einzelhandel.de/publikationen-hde/12150-handel-der-zukunft>
- Winkelmann, T., Butzer-Strothmann, K. & Ahlers, F. (2020). Integrierte nachhaltige Unternehmensführung: Konzepte – Praxisbeispiele – Perspektiven. In K. Butzer-Strothmann & F. Ahlers (Hrsg.), *Nachhaltigkeit in Industriebetrieben am Beispiel der Continental AG* (1. Aufl. 2020 Aufl., S. 338). Springer Gabler.
- yeibase media GmbH. (2018, 17. Dezember). *Warum Onlinehändler immer häufiger auch Geschäfte eröffnen*. t3n digital pioneers. Abgerufen am 6. Februar 2022, von <https://t3n.de/news/filialen-outlets-onlinehaendler-geschaefte-innenstadt-1132731/#:~:text=1.,muss%20ausgemessen%20und%20angepasst%20werden.>
- Zagel, C. (2021). *Multisensorik im stationären Handel: Grundlagen und Praxis der kundenzentrierten Filialgestaltung*. In G. Mau, M. Schweizer & C. Orlitz (Hrsg.), *Consumer Experience durch Einsatz von Mixed Reality in Einkaufsumgebungen* (1. Aufl. 2021 Aufl., S. 221–235). Springer Gabler.

Anhang



E/D/E Multishop

Multishop:

- Betreiber/Administration: Mitglied
- Zielgruppe: Kunden des Mitglieds



Kosten*:

- SET-UP einmalig 4750, EUR
(Einmalige Installationskosten inkl. Ersteinrichtung, Scan24-Die Bestell-App, Außendienst-Funktion, Anpassung des responsiven Templates an Ihr Firmen-Cl, PayPal Plus, externes Tracking und Erstschulung beim E/D/E.)

- Monatliche Lizenzkosten 250,00 EUR
(Bei Nutzung Stand-Alone Lösung)

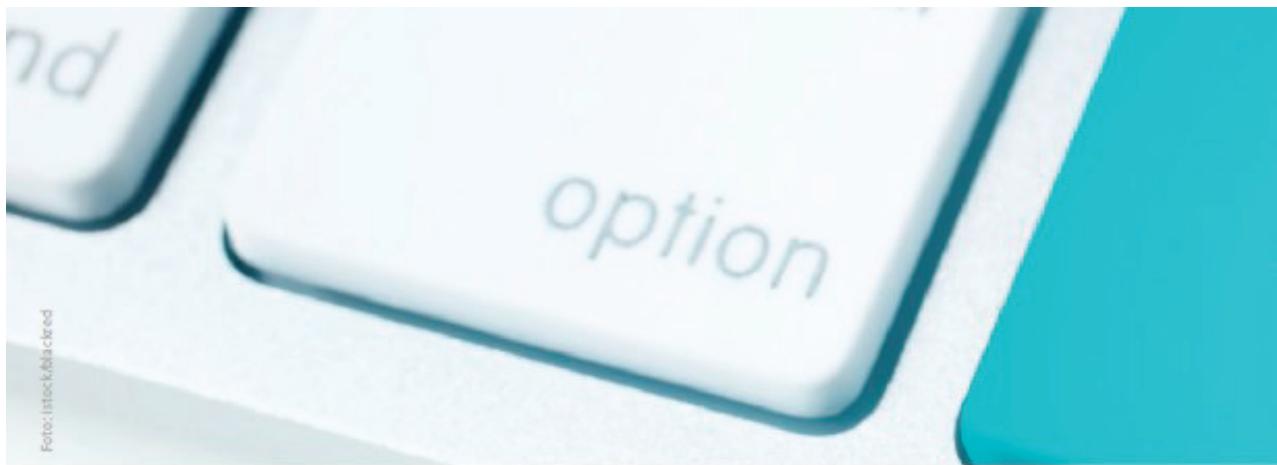
Jährliche Kosten Datennutzungsgebühren

- Keine Teilnahme an Vertriebskonzepten > 50,00 EUR
Datennutzungsgebühr / jährliche Abrechnung
- Teilnahme an Vertriebskonzepten > für Artikelstammdaten (ERP) + elektronische E/D/E Daten (BMEcat) > 50,00 EUR Standard
Datennutzungsgebühr + katalogspezifische Datennutzungsgebühren pro Laufzeit und je nach Umfang des Katalogs/Kataloge
250,00 – 1500,00 EUR / jährliche Abrechnung

*Preise variieren je nach Anbindung von Schnittstellen an ERP des Händlers.
Es können weitere Kosten bei den jeweiligen Diensteanbieter(n) entstehen.

Evolution





Der E/D/E Multishop: **flexibel, responsive, performant**

Mit über 250 Installationen, die in Summe jährlich zweistellig wachsende Umsätze ausweisen und zahlreichen Händlern, die über 50 Mio. Euro Handelsvolumen erreichen, ist der E/D/E Multishop die erfolgreiche E-Commerce-Lösung für E/D/E Mitglieder.

Die Kernfunktionen des Multishops:

Mit der geprüften Shop Software im responsive Design für alle Screens können Sie in Ihrem Markenauftritt Bestandskunden optimal versorgen und online Umsätze generieren.

Der große Vorteil besteht in der direkten Integration von E/D/E Produktdaten per Sortiments-Abo und des eLC mit Sichtbarkeit der Verfügbarkeiten.



Der E/D/E Multishop

Technische Funktionen im Detail



Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken habe ich als solche kenntlich gemacht.

Neustrelitz, 11.Mai 2022

Ort, Datum