
MASTERARBEIT

Frau BA.
Heidi Hennig

**Digitale Transformation im
Einzelhandel – Kritische
Erfolgsfaktoren für die strate-
gische Ausrichtung der Ge-
schäftsmodelle von Unter-
nehmen der Branche im
Kontext des Digitali-
sierungsprozesses**

Mittweida, 2017

MASTERARBEIT

**Digitale Transformation im
Einzelhandel – Kritische
Erfolgsfaktoren für die
strategische Ausrichtung der
Geschäftsmodelle von Unter-
nehmen der Branche im Kon-
text des Digitalisierungs-
prozesses**

Autor:
Frau BA.

Heidi Hennig

Studiengang:
Betriebswirtschaftslehre

Seminargruppe:
BW15w1-M

Erstprüfer:
Prof. Dr. rer. pol. Andreas Schmalfuß

Zweitprüfer:
Prof. Dr. rer. nat. Thoralf Gebel

Einreichung:
Mittweida, 17.11.2017

MASTERTHESIS

**Digital Transformation at
Retail – Critical Success Fac-
tors for the Strategic Focus of
the Business Models of Off-
line Retailers in Context of
Digital Processes**

author:
Ms. BA.

Heidi Hennig

course of studies:
Economics

seminar group:
BW15w1-M

first examiner:
Prof. Dr. rer. pol. Andreas Schmalfuß

second examiner:
Prof. Dr. rer. nat. Thoralf Gebel

submission:
Mittweida, 17.11.2017

Inhalt

Inhalt	I
Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
1.1 <i>Aktualität und Zielsetzung der Thematik</i>	1
1.2 <i>Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes</i>	2
1.3 <i>Gang der Untersuchung</i>	2
2 Theoretische Grundlagen zur Digitalisierung im deutschen Einzelhandel	4
2.1 <i>Definition und Einordnung der Begriffe</i>	4
2.1.1 <i>Digitalisierung und digitale Transformation</i>	4
2.1.2 <i>Einzelhandelsunternehmen</i>	5
2.1.3 <i>Geschäftsmodell und integriertes Handelsinformationssystem</i>	7
2.2 <i>Historischer Rückblick zu der Entwicklung der Einzelhandelsbranche in der Bundesrepublik Deutschland</i>	9
2.2.1 <i>Die Etablierung der Einzelhandelsbranche nach dem zweiten Weltkrieg bis heute</i>	9
2.2.2 <i>Die Entwicklung des Konsumverhaltens der deutschen Bevölkerung nach dem zweiten Weltkrieg bis heute</i>	15
2.3 <i>Grundlegende Betrachtungen zu den Wertschöpfungsketten stationärer Einzelhändler</i>	19
3 Analyse der deutschen Einzelhandelsbranche im Kontext der digitalen Transformation	25
3.1 <i>Allgemeine Branchenanalyse</i>	25
3.1.1 <i>Veränderte Handelsstrukturen und Geschäftsmodelle innerhalb der Branche</i>	25
3.1.2 <i>Aktuelle Entwicklungen, Chancen und Herausforderungen im stationären Einzelhandel</i>	28

3.2	<i>Betrachtungen zum bisherigen Digitalisierungsprozess</i>	30
3.2.1	Die historische Entwicklung der Digitalisierung in Deutschland.....	30
3.2.2	Die Etablierung von E-Commerce und Mobile-Commerce	37
3.2.3	Digitale Neuheiten und Big Data	41
3.3	<i>Analyse gegenwärtiger Trends</i>	47
3.3.1	Differenzierung verschiedener Distributionskanalstrategien	47
3.3.2	Bedeutung von E-Commerce, Mobile 2.0 und Social-Commerce.....	49
3.3.3	Offline- und Online-Kundenzentrierung.....	53
3.3.4	Wertschöpfungsnetzwerke und virtuelle Lieferketten.....	55
4	Lösungsansätze und Handlungsempfehlungen zur strategischen Ausrichtung der Geschäftsmodelle von stationären Einzelhandelsunternehmen im Digitalisierungskontext	57
4.1	<i>Methodik zur strategischen Ausrichtung von Geschäftsmodellen in der digitalen Transformation</i>	57
4.1.1	Geschäftsmodellinnovationen als Basis strategischer Neuausrichtungen	57
4.1.2	Meilensteinplan zur digitalen Transformation des Geschäftsmodells	58
4.1.2.1	Phase I und II: Digitale Realität und Digitale Ambition	58
4.1.2.2	Phase III und IV: Digitale Potentiale und Digitaler Fit.....	60
4.1.2.3	Phase V: Digitale Implementierung und Prozessübersicht.....	61
4.1.3	Methoden zur Online-Datenerhebung	63
4.1.4	Ansätze zur strategischen Neuausrichtung stationärer Einzelhandelsunternehmen	66
4.2	<i>Erfolgsfaktoren für den Digitalisierungsprozess</i>	67
4.2.1	Erfolgsfaktoren technischer Art	67
4.2.2	Managementbedingte Erfolgsfaktoren	70
4.2.3	Vertriebsseitige Erfolgsfaktoren	75
4.2.4	Kundenseitige Erfolgsfaktoren	81
4.2.5	Chancen und Risiken für Einzelhändler im Digitalisierungsprozess	84
5	Zusammenfassung	86
5.1	<i>Schlussbetrachtung und kritische Würdigung</i>	86
5.2	<i>Ausblick und weiterer Forschungsbedarf</i>	88
	Literatur	91
	Anlagen	97
	Anlagen, Teil 1	I
	Anlagen, Teil 2.....	II
	Anlagen, Teil 3.....	III
	Selbstständigkeitserklärung	

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Systematisierungsmöglichkeit von Einzelhandelsbetrieben	6
Abbildung 2	Grundaufbau eines Handelsinformationssystems	8
Abbildung 3	Etablierung der Betriebsformen im deutschen Einzelhandel nach 1945	15
Abbildung 4	Veränderte Kaufprozesse im Einzelhandel	21
Abbildung 5	Physische und digitale Wertschöpfungskette	22
Abbildung 6	Neue treibende Kräfte im Handel	26
Abbildung 7	Überblick über die ECR-Basisstrategien	33
Abbildung 8	Bestell- und Lieferprozess auf der Basis von Abverkaufszahlen ...	34
Abbildung 9	Die Entwicklungsstufen des E-Commerce und Mobile-Commerce	40
Abbildung 10	Augmented Reality in Zusammenhang mit Selbstbedienungsterminals in Einzelhandelsgeschäften	41
Abbildung 11	In-Store-Navigation mittels Smartphone	42
Abbildung 12	Beispiele digitaler Preisauszeichnung	43
Abbildung 13	Anwendungsmöglichkeiten von Augmented Reality	44
Abbildung 14	Beispiel für Augmented Reality im Bekleidungseinzelhandel	45
Abbildung 15	Entwicklungsstadien von Vertriebsstrategien	48
Abbildung 16	Nutzenkategorien zur Analyse von Kundenanforderungen	59
Abbildung 17	Digitale Enabler	60

Abbildung 18	Roadmap zur digitalen Transformation von Geschäftsmodellen .	63
Abbildung 19	Gegenüberstellung alter und neuer Geschäftsmodellaspekte im Einzelhandel.....	66
Abbildung 20	Möglichkeiten zur Ausgestaltung von mobilem Content	69
Abbildung 21	Erfolgsfaktoren technischer Art im Digitalisierungsprozess	70
Abbildung 22	Möglichkeiten zur Implementierung einer digitalen Netzwerkorganisation im Einzelhandel	71
Abbildung 23	Managementbedingte Erfolgsfaktoren im Digitalisierungsprozess	75
Abbildung 24	Erfolgsfaktoren digitaler Vertriebsstrategien	76
Abbildung 25	Vorteile und Hebel einer digitalen Vertriebsstrategie	77
Abbildung 26	Vertriebsseitige Erfolgsfaktoren im Digitalisierungsprozess	81
Abbildung 27	Customer-Touchpoint-Management-Prozess	82
Abbildung 28	Kundenseitige Erfolgsfaktoren im Digitalisierungsprozess	83
Abbildung 29	Chancen und Risiken im Digitalisierungsprozess aus Sicht des Handels	84
Abbildung 30	Chancen und Risiken im Digitalisierungsprozess aus Sicht des Kunden.....	85

Abkürzungsverzeichnis

BPM	Business-Process-Management
CPS	Cyber Physical Systems
CRM	Customer Relationship Management
ECR	Efficient Consumer Response
ERP	Enterprise-Resource-Planning
E-SCM	E-Supply-Chain-Management
GPS	Global Positioning System
IBO	Intelligent Business Operations
LBS	Location Based Services
NFC	Near Field Communication
RFID	Radiofrequenzidentifikationstechnik
ROPO	Research Online – Purchase Offline

1 Einleitung

1.1 Aktualität und Zielsetzung der Thematik

Die Digitalisierung ist ein Produkt der Gesellschaft und ihrer Entwicklung. Sie vereint Fortschritt und Innovation mit Effizienzsteigerungen in allen Branchen. Ein deutlicher Trend zur digitalen Transformation ist auch in der deutschen Einzelhandelsbranche zu verzeichnen. Diese ist im Wesentlichen durch das geänderte Kaufverhalten der Konsumenten, innovative Produktions- und Kommunikationstechnologien und das Internet geprägt.¹

Besonders stationäre Einzelhändler stehen aufgrund der digitalen Transformation ihrer Branche vor großen Herausforderungen. Ein erhöhter Wettbewerbs- und Preisdruck durch die mit der Digitalisierung und dem Internet einhergehenden, steigenden Markttransparenz und dem für den Kunden immer einfacher werdenden Anbieterwechsel sorgen für Spannungen und bieten Potential für eine veränderte strategische Ausrichtung dieser Unternehmen. Zudem sind die Kundenerwartungen hinsichtlich Service, Personalisierung und Informationsbereitstellung deutlich erweitert. Auch die Produktempfehlungen anderer Konsumenten beeinflussen Kaufentscheidungen stark, während die Interaktion und Information der Kunden zunehmend über mehrere Kanäle gleichzeitig erfolgt. Inzwischen wird von den Kunden ein lückenlos integrierter Kaufprozess gefordert, was eine digital vernetzte und integrierte Wertschöpfungskette des Einzelhändlers voraussetzt, bei welcher alle Beteiligten in Echtzeit miteinander agieren und Daten austauschen.

Laut einer Studie der Deutschen Industrie- und Handelskammer in 2014 nur 20 Prozent der deutschen Einzelhandelsunternehmen vollständig digital oder zumin-

¹ Vgl. Bartsch et al. 2015, S. 257f.

dest digital gut entwickelt.² Jedoch ist der Trend zur Digitalisierung im deutschen Einzelhandel unaufhaltbar. Die digitale Transformation muss dabei durch die Entscheidungsträger der Einzelhandelsunternehmen erkannt, zugelassen und aktiv umgesetzt werden.³ Ziel dieser Arbeit ist es, dem Top-Management stationärer Einzelhandelsunternehmen eine Hilfestellung und einen Fahrplan zur Digitalisierung in ihren Unternehmen an die Hand zu geben und Erfolgsfaktoren für eine gelungene Umsetzung aufzuzeigen. Dafür sollen die Vielzahl an innovativen digitalen Technologien und ihr Zusatznutzen für den Kunden und Händler sowie die Barrieren im Digitalisierungsprozess und notwendige Prozessanpassungen untersucht werden.

1.2 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes

Der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit wird durch die Betrachtung digitaler Transformationsprozesse in der Einzelhandelsbranche der Bundesrepublik Deutschland geprägt. Die Analysen und Ergebnisse konzentrieren sich aufgrund der aktuellen Brisanz vor allem auf stationäre Einzelhandelsunternehmen und deren Entwicklung und Digitalisierung seit dem zweiten Weltkrieg bis heute und in Zukunft. Dabei wird neben den Einzelhandelsunternehmen selbst, auch deren Wertschöpfungskette beleuchtet. Die abgeleiteten Erfolgsfaktoren und der Meilensteinplan für den Digitalisierungsprozess der Einzelhändler fokussieren sich dabei vorrangig auf die Vertriebsseite der Unternehmen.

1.3 Gang der Untersuchung

Die folgende Arbeit repräsentiert die Ergebnisse einer analysierenden Literaturstudie. Dafür wurde eine Vielzahl an literarischen Werken (Bücher, Artikel, Internetquellen, Reports und Studien) zugrunde gelegt. Dabei wurden vor allem ältere

² Vgl. Holtforth 2017, S. 14.

³ Vgl. Heinemann 2017, S. 1.

Quellen zur historischen Studie und überwiegend hoch aktuelle Werke zur Analyse der gegenwärtigen Entwicklungen in den Digitalisierungsprozessen der deutschen Einzelhandelsbranche genutzt. Die recherchierten Inhalte wurden im Vorfeld bezüglich ihrer Aussagen, Meinungen und Fakten miteinander verglichen, geordnet, analysiert und zusammengefasst. Die dadurch neu entstandenen und abgeleiteten Sichtweisen dienen zum einen der Wiederlegung oder Zustimmung der genannten Thesen und der Entwicklung grafischer Übersichten zur digitalen Transformation in Einzelhandelsunternehmen. Zum anderen wurde aus den gesammelten Informationen sowohl ein Meilensteinplan als auch Kriterien für einen erfolgreichen Digitalisierungsprozess der Einzelhändler abgeleitet.

Im Zuge der digitalen Transformation im deutschen Einzelhandel werden die bisherigen Handelsstrukturen, Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten der Händler infrage gestellt. Im theoretischen Teil der Arbeit werden neben der Klärung von Begrifflichkeiten auch die Entwicklung der Digitalisierung des deutschen Einzelhandels seit dem zweiten Weltkrieg beleuchtet. Dafür werden neben der Etablierung und historischen Entwicklung der Einzelhandelsbranche in der Bundesrepublik auch die digitale Transformation und die Geschäftsmodelle dieser Unternehmen sowie die Veränderung des Konsumentenverhaltens im Zeitablauf betrachtet. Im Hauptteil der Arbeit schließt sich eine Analyse der Einzelhandelsbranche sowie der bisher in dieser erfolgten Digitalisierungsprozesse und aktuellen, im Digitalisierungskontext stehenden, Trends an. Aus der vorgenommenen Analyse erfolgt die Ableitung einer geeigneten Methodik für die strategische Ausrichtung der Geschäftsmodelle von stationären Einzelhändlern. Dies erfolgt in Form der Aufstellung eines Meilensteinplans und kritisch betrachteter Erfolgsfaktoren mit deren Chancen und Risiken aus Kunden- und Unternehmenssicht, zuzüglich Hinweisen zur Umsetzung. Dem Hauptteil schließt sich eine Zusammenfassung und kritische Würdigung der Erkenntnisse an. Zudem werden ein Ausblick zu weiteren Digitalisierungsentwicklungen und Ansätze zum weiteren Forschungsbedarf dargestellt.

2 Theoretische Grundlagen zur Digitalisierung im deutschen Einzelhandel

2.1 Definition und Einordnung der Begriffe

2.1.1 Digitalisierung und digitale Transformation

Der Begriff der Digitalisierung beschreibt einen Prozess, bei dem „ehemals analoge Informationen durch die Informationstechnik digitalisiert werden oder die bereits vorhandene digitale Information digital gespeichert, aber nicht verarbeitet wurde, einer Verarbeitung unterzogen wird.“⁴ Grundlage hierfür sind die strukturierte Haltung von Daten sowie die Automatisierung von Prozessen.⁵ Diesbezüglich spielen digitale Innovationen eine zentrale Rolle, da sie mittels digitaler Informationstechnologien die Basis der Strukturierung, Standardisierung und Automatisierung von Prozessen bis hin zu ganzen Prozessschritten ermöglichen.⁶

Das fokussierte Ziel der Digitalisierung besteht darin, eine Steigerung der betrieblichen Effektivität und Effizienz bei reduzierten Kostenstrukturen und erhöhten Qualitätsstandards hervorzurufen. Im Zusammenhang mit der Digitalisierung in Unternehmen gibt es verschiedene Potentiale, welche es zu bearbeiten gilt, um eben diese Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen zu realisieren. So sind Unternehmen im Rahmen der sich aktuell entfaltenden digitalen Transformation dazu angehalten, operative Prozesse zu automatisieren und parallelisieren sowie die Informationsqualität zu verbessern. Auch die Ansatzpunkte der vielseitigen Integration in verschiedenen Unternehmensbereichen und das Aufheben von Restriktionen zur Zeit- und Raumersparnis mittels digitaler Hilfsmittel gehören zu diesen Potentialen. Digitalisierung etabliert somit neue Strukturen und Prozesse in

⁴ Gläß et al. 2017, S. 85.

⁵ Vgl. Gläß et al. 2017, S. 85f.

⁶ Vgl. Große Holtforth 2017, S. 13.

den Einzelhandelsunternehmen, welche effektivitäts- und effizienzsteigernde Effekte erzielen sollen.⁷

Eine digitale Transformation liegt vor, wenn Unternehmen technologische Potentiale für die Veränderung bzw. Vernetzung ihrer Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodelle mit dem Ziel einer effizienteren Leistungserstellung und bestmöglichen Befriedigung der Kundenanforderungen nutzen. Die betroffenen Zieldimensionen können dabei zeitlicher, finanzieller, räumlicher und qualitativer Natur sein. Voraussetzung dafür sind der Einsatz neuester Technologien sowie die Vernetzung aller am Wertschöpfungsprozess des Unternehmens beteiligten Akteure. Des Weiteren müssen Unternehmen über Kompetenzen zu Datengewinnung, -austausch, -analyse und -umwandlung verfügen. Die aus den aufbereiteten Daten gewonnenen Informationen dienen der Entscheidungsfindung und somit der strategischen und operativen Ausrichtung des Unternehmens. Als Instrumente einer digitalen Transformation können aber auch sogenannte „Enabler“ (Technologien) dienen, die zu neuen Leistungen oder Anwendungen führen. Der Digitalisierungsgrad der Transformation des Geschäftsmodells kann inkrementelle oder auch radikale Veränderungen für das Unternehmen bedeuten. Der Innovationsgrad der Neuerungen, welche die Transformation mit sich bringt, wird beispielsweise an den Benchmarks der Kunden, Partner, Branche und Industrie gemessen.⁸

2.1.2 Einzelhandelsunternehmen

Der Einzelhandel wird als „Wirtschaftszweig des Handels [...] verstanden, der den Verkauf von Waren an den Endverbraucher, d.h. die privaten Haushalten durchführt.“⁹ Dabei wird zwischen dem stationären und dem nicht stationären Einzelhandel unterschieden. Der stationäre Einzelhandel definiert sich als „Sammelbegriff für Einzelhändler, deren Handelsbetriebe an feste Standorte wie zum Beispiel

⁷ Vgl. Gläß et al. 2017, S. 85f.

⁸ Vgl. Schallmo, Herbort, Doleski 2017, S.2ff.

⁹ Banken 2007, S. 119.

Betriebsstätten, Verkaufsstätten und Ladenlokale gebunden sind.“¹⁰ Der Verkauf der Ware im stationären Einzelhandel erfolgt direkt am Standort des Händlers an den privaten Endkunden. Bei dem nicht stationären Einzelhandel existiert ein von dem Standort des Händlers abweichender Ort des Verkaufes oder ein zwischengeschaltetes Verkaufsmedium. Für Waren und Dienstleistungen gilt das sogenannte „Bringprinzip“. Diese Form des Einzelhandels umfasst zum Beispiel den Haustürverkauf, Versandhandel, Online-Handel und das Teleshopping. Die Abgrenzung zum Großhandel erfolgt über den Kundenstamm. So spricht der Einzelhandel private Kunden und der Großhandel vor allem gewerbliche Kunden an.¹¹ Einzelhandelsunternehmen lassen sich nach verschiedenen Merkmalen systematisieren. Eine Einordnung kann hinsichtlich der Branche, der Art der Kontaktbeziehung zwischen dem Einzelhändler und Kunden oder nach selbst definierten Merkmalsausprägungen erfolgen, was im folgenden Schaubild verdeutlicht wird.¹²

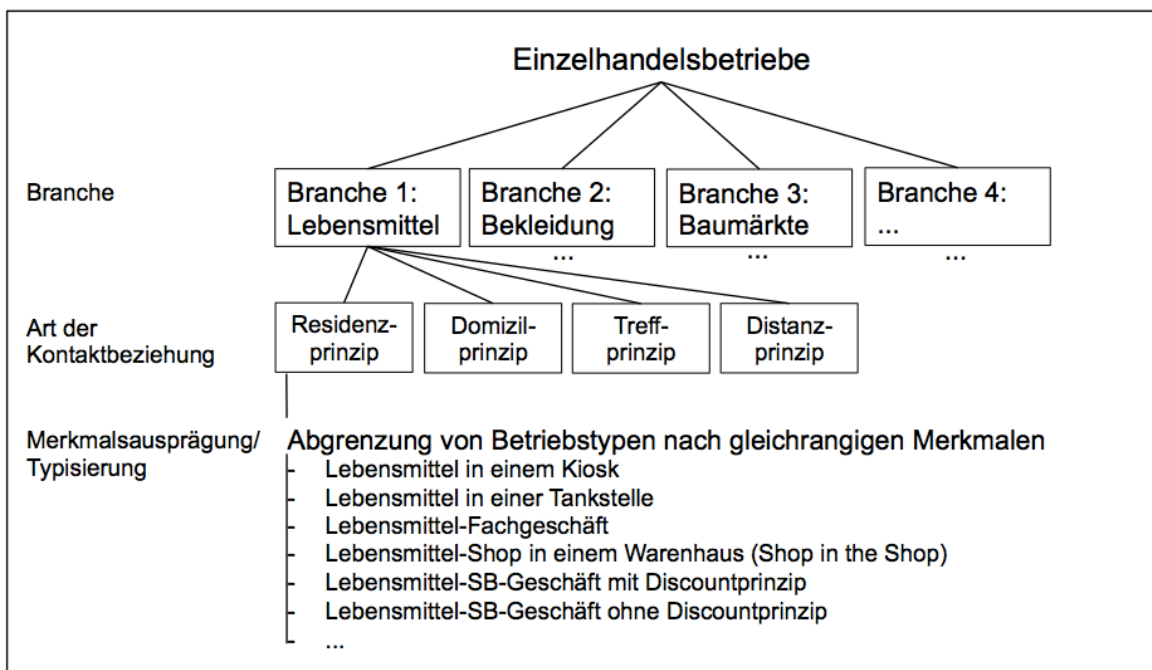


Abbildung 1 Systematisierungsmöglichkeit von Einzelhandelsbetrieben¹³

¹⁰ Heinemann 2017, S. 1.

¹¹ Vgl. Heinemann 2017, S. 1f.

¹² Vgl. Barth et al. 2007, S. 89.

¹³ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Barth et al. 2007, S. 89.

2.1.3 Geschäftsmodell und integriertes Handelsinformationssystem

Das Geschäftsmodell kann als ein weiterentwickeltes Strategiekonzept betrachtet werden und findet seinen Einsatz in der strategischen Planung und Umsetzung von Marketingaktivitäten im Unternehmen. Zudem trägt es einen wesentlichen Anteil zu der Zielerreichung eines Unternehmens bei und hilft dabei, Aussagen über Erfolgsfaktoren, Prozesse und Finanzströme einer Geschäftstätigkeit zu treffen.¹⁴

Als intern integriertes Handelsinformationssystem wird ein elektronisch abgewickelter Dialog in einem mehrstufigem Handelssystem bezeichnet, der zwischen einzelnen, getrennten, aber informationstechnisch angebundnen Hierarchieebenen eines Unternehmens erfolgt. Koppelt man diese Informationssysteme mit den Systemen der Marktpartner des Unternehmens (wie denen der Lieferanten, Kunden und Spediteure), bilden sich extern integrierte Informationssysteme. Die Intensitätsgrade der Interaktionen zwischen den Marktpartnern können in alle Integrationsrichtungen bezüglich der Art, Dauer, Bindung und dem Maße der Arbeitsteilung bzw. bereitgestellten Leistung unterschiedlich ausgeprägt sein. Zu der Aufgabe eines integrierten Handelsinformationssystems gehört unter anderem die Bereitstellung von Informationen zum Wareneinsatz, welche den Anspruch haben, aktuell, genau, vollständig und detailliert zu sein. Diese Informationen werden im weiteren Verlauf zur Steuerung und Entscheidungsfindung im Unternehmen sowie zur Planung und Kontrolle des Wareneinsatzes und -abflusses genutzt. Die aus den Handelsinformationssystemen gewonnen Erkenntnisse haben außerdem meist Einfluss auf die Preis-, Personal-, Kommunikations- und Finanzpolitik eines Unternehmens, da sich auf ihnen Aussagen zu der Preisakzeptanz, Verkaufswirksamkeit, Verkaufsleistung und dem Liquiditätsbedarf begründen lassen. Des Weiteren können die gesammelten Daten der Lieferanten und Kunden zu Analyse-zwecken dienen.¹⁵ Der grundlegende Aufbau eines Handelsinformationssystems kann der folgenden Darstellung entnommen werden.

¹⁴ Vgl. Olbrich et al. 2015, S. 10.

¹⁵ Vgl. Barth et al. 2007, S. 337ff.

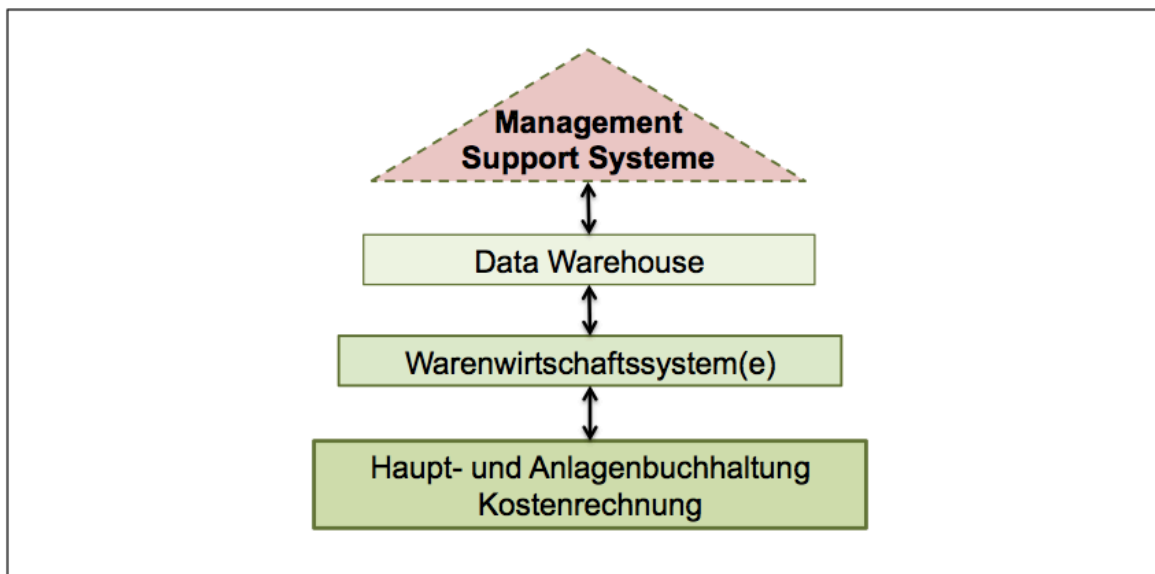


Abbildung 2 Grundaufbau eines Handelsinformationssystems¹⁶

Als Datenbasis dienen dabei die wirtschaftlichen und administrativen Systeme eines Unternehmens. Darauf aufbauend finden sich die Warenwirtschaftssysteme wieder, welche die Durchführung von Geschäftsprozessen unterstützen. Dazu zählen Prozesse in den Bereichen Disposition, Bestellwesen, Wareneingangserfassung, Rechnungskontrolle, Warenausgangserfassung und Kassenabwicklung. Warenwirtschaftssysteme müssen in sich geschlossen sein um eine vollständige Erfassung, Schnittstellenharmonisierung sowie einen reduzierten Zeitaufwand und geringere Fehlerhäufigkeit zu gewährleisten. Das Data Warehouse bildet ein Datenbanksystem zur Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen und hat die Aufgabe Daten zu sammeln, selektieren und verdichten. Der Output aus den Handelsinformationssystemen erfolgt über die Management Support Systeme, welche die Analyse, Filterung, Aggregation und Darstellung der Daten aus dem Data Warehouse übernehmen.¹⁷

¹⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Barth et al. 2007, S. 248.

¹⁷ Vgl. Barth et al. 2007, S. 428ff.

2.2 Historischer Rückblick zu der Entwicklung der Einzelhandelsbranche in der Bundesrepublik Deutschland

Schaut man sich die Geschichte des Einzelhandels nach 1945 in Deutschland an, fällt auf, dass diesbezüglich kaum Forschung betrieben wurde. Der größte Teil der Studien betrachtet lediglich die Entwicklung des Lebensmitteleinzelhandels und der Selbstbedienung in der Bundesrepublik. Der Grund dafür ist, dass das Statistische Bundesamt während dieser Zeit mehrmals die Erhebungsgrundlagen änderte, weshalb man auf eine schwierige Datenlage zurückgreift.¹⁸ Im folgenden Abschnitt dieser Arbeit werden die Etablierung des deutschen Einzelhandels und die Entwicklung des Konsumverhaltens in der Bundesrepublik Deutschland nach dem zweiten Weltkrieg näher beleuchtet.

2.2.1 Die Etablierung der Einzelhandelsbranche nach dem zweiten Weltkrieg bis heute

Als im Jahr 1945 kriegsbedingt die Versorgung in der Bundesrepublik zusammenbrach, die Kriegsvorräte immer weiter sanken und Industriepotentiale durch die Siegermächte zerschlagen wurden, gesellte sich zu der entstandenen Warenknappheit auch die Inflation. Mit der Währungsreform und der Einführung der Deutschen Mark wurde im Jahr 1948 die Reichsmark abgelöst. In diesem Zusammenhang wurden die Verbindlichkeiten und das Vermögen der Deutschen abgewertet. Infolgedessen befand sich der Besitz der Bevölkerung auf relativ gleichem Niveau, die Zwangswirtschaft wurde aufgehoben, und der Wiederaufbau konnte beginnen.¹⁹ Nach der Währungsreform war der deutsche Handel stark von Dynamik geprägt: Enorme Umsatzsteigerungen, ein wachsendes Angebot an Gütern und ein fundamentaler Wandel der Marktstrukturen prägten das Bild. Trotz

¹⁸ Vgl. Banken 2007, S. 117f.

¹⁹ Vgl. Berekoven 1987, S. 81ff.

vieler inhabergeführter Fachgeschäfte gab es einen relativ geringen Wettbewerbsdruck in der Branche.²⁰

Das sich anschließende Wirtschaftswunder brachte hohe Wachstumsraten im Bruttosozialprodukt, sinkende Arbeitslosigkeit, steigenden Wohlstand und viele Neugründungen mit sich.²¹ Die Jahre zwischen 1950 und 1969 waren geprägt durch Optimismus, Fleiß und Aufbauwille, die Sortimente im deutschen Einzelhandel wuchsen und neue Betriebstypen entwickelten sich. Der Tourismus, neue Unterhaltungselektronik, die aufkommende Motorisierungswelle und der zunehmende Wettbewerb spielten eine zentrale Rolle während dieser Zeit. Die Unternehmenszahlen im Einzelhandel der Bundesrepublik entwickelten sich jedoch rückläufig.²² Es folgten Ertragseinbrüche bei steigenden Umsätzen. Flächengrößen und die Zahl neuer Betriebsformen nahmen weiter zu, während der Preiswettbewerb und die Anzahl an Kooperationen stiegen. Der Handel gewann trotz einer steigenden Sättigung bei den Konsumenten immer weiter an Macht.²³ Aufgrund des zunehmenden Preisdrucks bei Markenware entstanden die ersten Handelsmarken.²⁴ Dabei übernahm der Handel traditionelle Produzentenaufgaben bis hin zur Produktentwicklung. Die Bedeutung der Handelsmarke stieg im Zeitverlauf aufgrund der geringeren Kosten für Marketing bei weitestgehend identischen Produktmerkmalen im Vergleich zum Originalprodukt und höheren Gewinnmargen. Mittels Handelsmarken war es den Händlern möglich, fortan die Differenzen mit den Herstellern bezüglich der Preispolitik und Absatzkanäle zu minimieren und strategisch unabhängiger zu agieren.²⁵

Filialisten schossen aus der Erde, wiesen jedoch relativ geringe Wachstumsraten wegen fehlender Kapitalausstattung auf. Dennoch erzielten sie vergleichsweise hohe Umsätze und verdoppelten ihren Marktanteil zwischen 1950 und 1960 von sechs auf zwölf Prozent. Ein Jahr danach wurde der erste deutsche Supermarkt in

²⁰ Vgl. Banken 2007, S. 117ff.

²¹ Vgl. Wortmann 2003, S. 12f.

²² Vgl. Berekoven 1987, S. 96ff.

²³ Vgl. Banken 2007, S. 121.

²⁴ Vgl. Berekoven 1987, S. 84ff.

²⁵ Vgl. Wortmann 2003, S. 12f.

Köln eröffnet. Das besondere an dieser neuen Betriebsform war die große Verkaufsfläche, eine reduzierte Anzahl an Personal und veränderte Verpackungen aufgrund von Selbstbedienung.²⁶ Auch das Discounterprinzip fand in den 1960er Jahren Anwendung im deutschen Einzelhandelsmarkt. Discounter zeichneten sich damals durch eine geringe Anzahl an Artikeln mit hohem Absatz aus, welche bei spartanischer Ladenausstattung mit wenig Personal zu Niedrigpreisen angeboten wurden. Das Prinzip fand eine hohe Zahl an Nachahmern und so kam es zu einer großangelegten Expansion der Discounter. Dazu gesellten sich ab 1965 Selbstbedienungs-Warenhäuser, welche das Discounterprinzip aufgriffen und es um vergrößerte Flächen und Sortimente sowie Parkplätze ergänzten. Auch die neugeschaffenen Verbrauchermärkte erhielten hohe Aufmerksamkeit.²⁷

Seit Beginn der 1960er Jahre vermehrten sich die Unternehmenskonzentrationen im Einzelhandel und es kam zu starken Rationalisierungen bei steigendem Warenumschlag und Sortimentsausweitung. Grund dafür war der aufkommende Massenkonsum der deutschen Gesellschaft nach dem zweiten Weltkrieg.²⁸ Im Jahr 1964 wurde mit dem „Main-Taunus-Zentrum“ in Sulzbach bei Frankfurt am Main das erste deutsche Einkaufszentrum eröffnet. Darauf folgte die schnelle Expansion dieser Betriebsform bei einer drohenden Innenstadtverödung.²⁹ Die Einzelhandelsbranche blieb ab 1965 jedoch hinter den anderen Wirtschaftszweigen bezüglich dem Beitrag zum Bruttoinlandsprodukt und der Menge an privaten Verbräuchen zurück. Der Bedarf im Non-Food-Bereich war nach dem Krieg gedeckt, die Nachfrage nach Automobilen wuchs und die Dienstleistungsnachfrage und -ausgaben stiegen. Außerdem stand der Einzelhandel im Wettbewerb zu anderen Urlaubs- und Freizeitangeboten, welche in der deutschen Gesellschaft an Bedeutung gewannen.³⁰

²⁶ Vgl. Berekoven 1987, S. 87ff.

²⁷ Vgl. Banken 2007, S. 121.

²⁸ Vgl. Banken 2007, S. 117ff.

²⁹ Vgl. Berekoven 1987, S. 97ff.

³⁰ Vgl. Banken 2007, S. 121.

Als 1973 die Ölkrise und 1974 das Preisbindungsverbot aufkamen, verschärfte sich die Situation im deutschen Einzelhandel und Markenartikelhersteller erlitten Einbußen. Insolvenzen und weitere Konzentration waren die Folge. Die Arbeitslosigkeit stieg, Einkommen stagnierten und es kam zu einer Sättigung im Handel, da die Bedarfe der Bevölkerung weitestgehend gedeckt waren. Die Einzelhandelsdichte sank, während die Motorisierung stieg und die Haushalte allgemein weniger Geld umsetzten. Dadurch nahm der Wettbewerb und Preisdruck im deutschen Einzelhandel rasant zu, was weitere Rationalisierungsmaßnahmen zur Folge hatte. Die Warenhäuser verkauften ihre Ware bei einer geringeren Anzahl an Produkten im Marktvergleich zu teuer, weshalb Käufer ausblieben und weitere Umsatzeinbrüche bei verschärften Wettbewerb folgten. Die Zahl der Fusionen und Discounter nahm zu, was den Preisdruck auf die deutschen Einzelhändler immer weiter verschärfte. Darauf reagierten die Händler mit Rationalisierungen auf jeder Ebene. Dabei galten die Discounter während der 1980er Jahre als Gewinner in gesättigten Märkten.³¹ Das lag zum Beispiel auch daran, dass diese 1985 auch Non-Food-Artikel in ihr Sortiment aufnahmen, was auf Anklang im Volk traf.³² Auch die Fabrikläden gewannen an Bedeutung. Diese Entwicklung führte dazu, dass der Handel teilweise übergegangen wurde, da die Hersteller ihre Ware direkt an den Endkunden verkauften. Außerdem kam Franchising als neuer Trend auf und der Versandhandel konnte seine Umsätze steigern und sich als bedeutender Absatzkanal etablieren. Letzterer zeigte dabei eine rasante Entwicklung. Die Wege der Kundenbestellung wurde variantenreicher (telefonisch oder postalisch), wobei Angebote über Kataloge oder den Teletext an den Konsumenten herangetragen wurden. In den 1980er Jahren stieg die Vielfalt an Betriebstypen, der Wettbewerb, und die Konzentrationen im deutschen Einzelhandel nahmen weiter zu, während die deutsche Bevölkerung immer wohlhabender wurde.³³

Ab 1990 folgte ein starkes Wachstum an Einkaufszentren im Osten Deutschlands. Die Bedeutung des Einzelhandels in den Innenstädten sank, da für die Flächen

³¹ Vgl. Berekoven 1987, S. 188ff.

³² Vgl. Banken 2007, S. 134.

³³ Vgl. Berekoven 1987, S. 149ff.

höhere Kosten bei einer schlechteren Parkplatzsituation entstanden. So waren meist nur noch kapitalstarke Filialisten (vor allem aus der Bekleidungsbranche) in den erstklassigen Stadtlagen zu finden. Bebauungspläne der Städte versuchten diese Entwicklung über die staatliche Raumordnungspolitik zu regulieren, wobei der Erfolg eher gering ausfiel. Ab 1992 kam es vermehrt zu Schließungen im inhabergeführten Einzelhandel durch stagnierende Einkommen und Preiskämpfe. Die Zahl an Kooperationen über Werbe- und Einkaufsgemeinschaften nahm zu. Diese vereinten die Aktivitäten für Einkauf, Lagerung, Marketing und Finanzen, wodurch aber auch die Autonomie der selbstständigen Einzelhändler weiter sank.³⁴ Im Jahr 1995 wurde mit dem Online-Handel durch Amazon und deren erster Webseite eine neue innovative Betriebsform des Einzelhandels ins Leben gerufen.³⁵

Ein veränderter Bildungsstand konnte in Deutschland mit Beginn des 21. Jahrhunderts wahrgenommen werden. Die Bevölkerung hatte einen wachsenden Anteil an Akademikern vorzuweisen. Dies führte auch zu einem Anstieg des Wohlstands in Deutschland, weshalb die rasche Einführung neuer Kommunikationstechnologien möglich war.³⁶ Eine weitere Beobachtung zu Beginn des 21. Jahrhunderts war der Zusammenschluss regionaler Unternehmen auf nationaler Ebene.³⁷ Dafür verantwortlich war die „Zentralisierung des mehrstufigen Vertriebssystems“, wodurch fast alle deutschen Einzelhandelskonzerne ein zentrales Management erhielten.³⁸ Das dreistufige Distributionssystem wurde währenddessen oftmals auf zwei Stufen reduziert. Dies bedeutete den Wegfall des Großhandels unter Aufbau von direkten Beziehungen zwischen Herstellern und Einzelhändlern.³⁹ Im Jahr 2007 nahm die Zahl an Online-Shops bereits stark zu, woraufhin im Jahr 2009 eine regelrechte Welle von Online-Shop-Eröffnungen losbrach. Diese wurden immer professioneller. Bezahlmethoden wurden sicherer, Anschaulichkeit und Design benutzerfreundlicher, Liefermöglichkeiten ausgebaut und Retoure-Services eingeführt.

³⁴ Vgl. Banken 2007, S. 136ff.

³⁵ Vgl. Gläß et al. 2017, S. 31.

³⁶ Vgl. Ahlert et al. 2007, S. 13ff.

³⁷ Vgl. Banken 2007, S. 136.

³⁸ Banken 2007, S. 137.

³⁹ Vgl. Banken 2007, S. 137.

Trotz der steigenden Zuverlässigkeit der Online-Shops nahm die Dynamik in deren Entwicklung in den letzten Jahren ab. Jedoch etablierten sich die Online-Shops als zusätzlicher Absatzkanal im Einzelhandel. Eine weitere Entwicklung ist die Ergänzung des Einkaufs um Erlebnis- und Freizeitangebote. Hier stehen die Genuss- statt der Bedarfskaufe im Vordergrund und es erfolgt eine Kombination aus Einkauf, Kultur, Gastronomie und Unterhaltung in den Einzelhandelsgeschäften. Zudem wird die Außengestaltung des Ladens immer wichtiger, da sie der Imageunterstreichung und Kommunikation mit der Zielgruppe dient. Außerdem werden Standortentscheidungen zunehmend bedeutsamer. So bilden sich zum Beispiel in den Stadtzentren Standorte mit hoher Anziehungskraft, die den Erwartungen der Kunden entsprechen, während sich andere Standorte auflösen.⁴⁰

Seit 1950 hat sich der Umsatz des deutschen Einzelhandels mehr als verdreifacht und die Zahl der Einzelhandelsunternehmen hat sich bei steigender Bevölkerungszahl und Fläche um etwa 25 Prozent reduziert. Diese Entwicklung ist im Wesentlichen durch Leistungs- und Produktivitätssteigerungen, Rationalisierungen, Personalzuwachs, gestiegene Kosten und neue Betriebsformen bei sinkenden Erträgen geprägt.⁴¹

Zudem ist eine immer stärkere Konzentration in der Einzelhandelsbranche zu beobachten. Der betrachtete Zeitraum zeigt den Trend zur Netzwerkbildung der deutschen Einzelhändler mit einer horizontalen und vertikalen Koordination über Hierarchien und einem Markt für spezifische Problemlösungen der Kunden sowie den Bedeutungszuwachs des Online-Handels.⁴²

Die folgende Grafik veranschaulicht zusammenfassend die Etablierung der Betriebsformen im Einzelhandel nach dem zweiten Weltkrieg in der Bundesrepublik Deutschland.

⁴⁰ Vgl. Gläß et al. 2017, S. 27ff.

⁴¹ Vgl. Banken 2007, S. 124ff.

⁴² Vgl. Ahlert et al. 2007, S. 17.

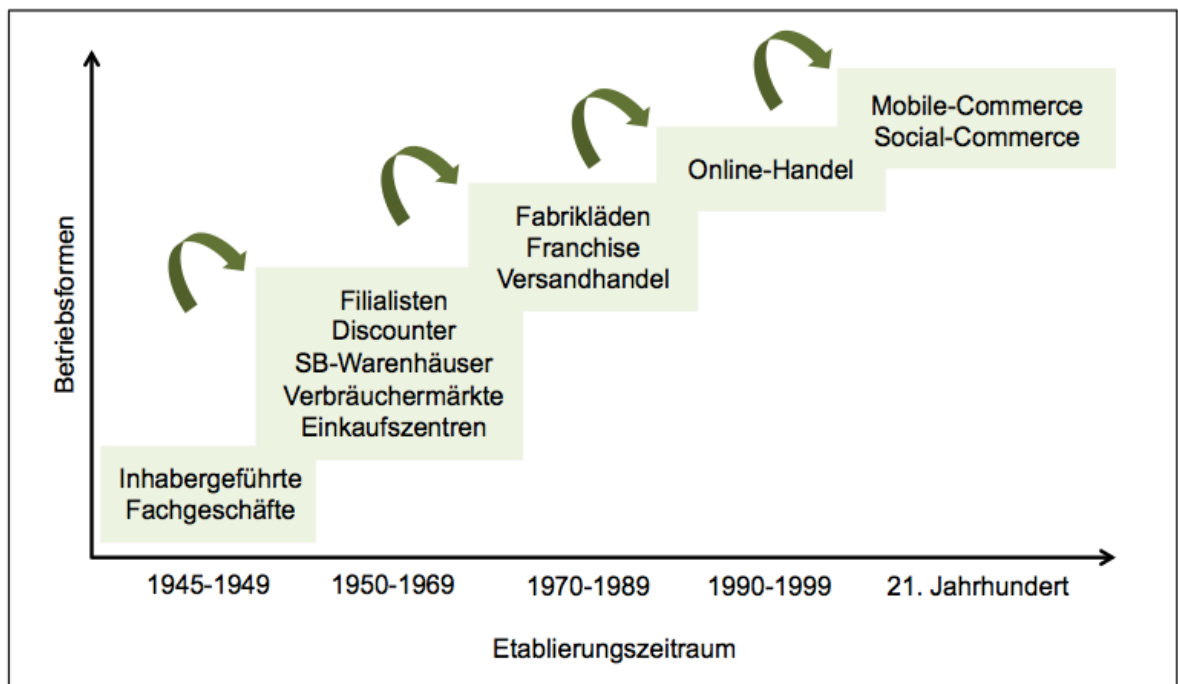


Abbildung 3 Etablierung der Betriebsformen im deutschen Einzelhandel nach 1945⁴³

Die Betrachtung zeigt, dass der stationäre Einzelhandel einem ständigen Wandel mit veränderbaren Konzepten unterliegt. Stationäre Einzelhändler müssen ihre Existenz zunehmend rechtfertigen und mit neuen Strukturen und kreativen Geschäftsmodellen überzeugen.⁴⁴

2.2.2 Die Entwicklung des Konsumverhaltens der deutschen Bevölkerung nach dem zweiten Weltkrieg bis heute

Nach dem zweiten Weltkrieg galt der Konsum der Deutschen nicht mehr als existenzsichernd oder restitativ, sondern wurde durch den Wandel zur modernen Industriegesellschaft komplex und sozialpsychologisch beeinflusst. Die Kaufentscheidung wurde nicht mehr zur Befriedigung von Grundbedürfnissen getroffen, sondern diente der Schaffung von Prestige, Erlebnisintensität, Individualität

⁴³ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Punkt 2.2.1

⁴⁴ Vgl. Bartsch et al. 2015, S. 150f.

und sollte Defizite kompensieren. Mit dieser Entwicklung trat auch die Abnahme der Relevanz des Nutzens von Gütern für den Konsumenten ein, der die Befriedigung von Grundbedürfnissen nach dem zweiten Weltkrieg immer mehr als selbstverständlich ansah. Des Weiteren nahm das Warenangebot in Deutschland durch die immer weiter fortschreitende Globalisierung zu. Neue Waren verlockten die Bevölkerung zum Kauf. Im Vordergrund der Nachkriegsgeneration standen Selbstentfaltung, Anerkennung und individualisierende Daseinsgestaltung, was zur Folge hatte, dass die Deutschen sozialen Bedürfnissen und dem Zusatznutzen von Gütern eine steigende Bedeutung zusprachen. Dieser Wertewandel bedeutete die Abkehr vom Grundnutzen hin zum immateriellen Nutzen der Güter und der Steigerung der Lebensqualität durch Konsumerlebnisse. Mit dem Anstieg des Einkommens der Bevölkerung nach dem zweiten Weltkrieg wuchs der Anteil an frei verfügbaren Geldern der Haushalte. Diese freien Einkommen wurden in Kommunikationstechnologien investiert, die Ende des 20. Jahrhunderts stark weiterentwickelt wurden. Unterstützt wurden diese Investitionen in Deutschland durch das Angebot von Ratenkrediten und Möglichkeiten zur Teilzahlung nach amerikanischem Vorbild.⁴⁵

Die Produktentwicklung über alle Waren hinweg wurde vorangetrieben, wodurch es kaum noch Qualitätsunterschiede gab und die Austauschbarkeit der Waren gesteigert wurde. Die Märkte waren zunehmend gesättigt und der Aufbau von Präferenzen bezüglich einer Marke konnte nur noch über Zusatznutzen, sprich Erlebnisse, erbracht werden.⁴⁶ Außerdem bildeten sich bei den Konsumenten neue Hauptinteressengebiete heraus. Dazu gehörten die Bereiche Reisen, Garten und Wohnen. Der Fokus der deutschen Bevölkerung lag somit klar bei den Gestaltungsmöglichkeiten ihrer Freizeit. Die Kunden haben seither immer individueller werdende Ansprüche und verlangen nach maßgeschneiderten Lösungen. Routinekäufe werden dabei vermehrt als Last empfunden.⁴⁷ Zudem werden die Käufergruppen mit immer größeren Informationsfluten überlastet. Die gleichzeitige An-

⁴⁵ Vgl. Stihler 1998, S. 11ff.

⁴⁶ Vgl. Stihler 1998, S. 94ff.

⁴⁷ Vgl. Ahlert et al. 2007, S. 13ff.

sprache mehrere Sinne bei den Nachfragern steht nunmehr im Mittelpunkt der deutschen Einzelhändler. Umgesetzt werden deren Strategien durch die Schaffung einer erlebnisorientierten Ladenatmosphäre mittels der Kombination von Reizen, welche die Augen, das Gehör und den Geruchssinn der Nachfrager ansprechen. Dafür nutzen die Einzelhändler vor allem verschiedene Farbspiele, Beleuchtung, Musik, Materialmixe, Show-Effekte, Gerüche und Begrünung.⁴⁸

Die Motive des Konsumenten für den Einkauf bei einem stationären Einzelhändler sind utilitaristischer und bzw. oder hedonistischer Natur. So wird zwar zum Beispiel der Kauf von Gegenständen des täglichen Gebrauchs mit Hinblick auf die Effizienz im Einkaufsprozess oft mit dem Distanzhandel in Verbindung gebracht, gilt aber auch im stationären Einzelhandel als utilitaristisches Einkaufsmotiv. Da es sich hierbei um Routineeinkäufe handelt und sich der Retourepzess im Geschäft vereinfacht darstellt, sollte der Zeitaufwand für den Konsumenten geringer sein als beim Online-Shopping. Zudem kann der stationäre Handel das Motiv des haptischen Erlebnisses, was das Anfassen und Ausprobieren der Ware vor dem Kauf beinhaltet, befriedigen. Der Kunde kann so die Qualität direkt überprüfen und reduziert somit das wahrgenommene Produktrisiko.

Hedonistischer Natur sind zum Beispiel die Motive des Erlebniseinkaufes und des sogenannten „Idea Shoppings“. Letzteres drückt das Verlangen nach der Entdeckung neuer Trends und Innovationen am Markt zum Zwecke der Inspiration und Befriedigung der Neugier des Kunden aus. Zudem kommt beim Einkauf im stationären Handel das Einkaufsmotiv der sozialen Interaktion des Konsumenten auf, welches das Bedürfnis nach Kommunikation mit Gleichgesinnten beinhaltet. Auch das sogenannte „Gratification Shopping“, welches neben der Selbstbelohnung auch dem Stressabbau, der Entspannung und Reduktion negativer Gefühle dient, gehört zu den hedonistischen Einkaufsmotiven. Empirischen Studien zufolge ist den Konsumenten beim Einkauf im Ladengeschäft Sauberkeit, gefolgt von einer

⁴⁸ Vgl. Stihler 1998, S. 94ff.

großen Produktauswahl, der Ladengestaltung, persönlichen Beratung und dem Erlebnis, am wichtigsten.⁴⁹

Mit dem veränderten Konsumverhalten der deutschen Bevölkerung kam der Begriff der Customer Journey auf. Dieser gilt als „Bezeichnung für den Prozess, an dessen Ende ein Kunde ein Produkt kauft oder eine Dienstleistung nachfragt. Sie beschreibt damit die „Reise des Kunden zum Unternehmen“. Diese „Reise“ umfasst die verschiedenen Phasen, die ein Kunde durchläuft, bevor er sich für den Kauf eines Produktes oder den Erwerb einer Dienstleistung entscheidet.“⁵⁰ Dieser Prozess ist durch Interaktivität, Mehrkanalstrategien und sogenannte „Touchpoints“ geprägt.⁵¹ Letztere stellen die Kontaktpunkte eines Kunden mit dem Einzelhandelsunternehmen dar und können in drei Arten unterschieden werden.

Die sogenannten „Owned Touchpoints“ beinhalten alle Kontaktpunkte, die ein Unternehmen unmittelbar im Sinne der Marke kontrollieren kann. Dies sind zum Beispiel das eigene Ladengeschäft, die Mitarbeiter, der Internetauftritt und das Callcenter. Owned Touchpoints sind meist mit hohen Kosten verbunden, da sie Personal und Ressourcen binden, deren Skalierung nur mittel- oder langfristig erfolgen kann. Die zweite Gruppe wird durch die Paid Touchpoints gebildet, welche alle Kontaktpunkte und Medien umfasst, für deren Kanalnutzung das Unternehmen bezahlt. Die Gestaltung dieser Touchpoints liegt jedoch meist bei den Unternehmen selbst, obwohl sie nicht im unmittelbaren Besitz der Kontaktpunkte sind. Hierzu gehören beispielsweise die klassische Werbung in den Bereichen Print, Fernsehen, Radio und Internet sowie im Kino und der Außenwerbung. Der finanzielle Aufwand für Paid Touchpoints ergibt sich aus der Kontakthäufigkeit und Reichweite des Mediums. Maßnahmen, die ohne Auftrag des Unternehmens durch Dritte verbreitet und gestaltet werden, bezeichnet man als sogenannte „Earned Touchpoints“. Hier sind vor allem Mund-zu-Mund-Propaganda, Empfehlungen in persönlichen Gesprächen und Bewertungen im Internet als Beispiele zu

⁴⁹ Vgl. Bartsch et al. 2015, S. 204ff.

⁵⁰ Kreutzer et al. 2017, S. 154.

⁵¹ Vgl. Kreutzer et al. 2017, S. 154ff.

nennen.⁵² Die Aufgabe des Einzelhändlers ist es, die genannten Touchpoints zu analysieren und aktiv zu managen, um ein positives Gesamterlebnis für den Kunden zu schaffen. Die wichtigsten Touchpoints sind dabei die Mitarbeiter, Produkttests, Suchmaschinen, und jegliche Art von Werbung.⁵³

Mit dem Aufkommen und der Etablierung des Internets wurde zudem der sogenannte „ROPO-Effekt“ im Kaufverhalten der deutschen Bevölkerung wahrgenommen. Dieser Effekt „beschreibt die Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Kanälen: Research Online – Purchase Offline. Der Kunde bereitet hier seine stationären Einkäufe online vor.“⁵⁴ Dieser Effekt verdeutlicht, dass eine bloße Mehrkanalstrategie des stationären Einzelhändlers nicht mehr ausreicht, um den Kunden zum Kauf zu überzeugen. Vielmehr gilt es nun, die verschiedenen Kanäle miteinander zu vernetzen und so Vorteile für den Kunden zu schaffen.⁵⁵ Wie diese Vernetzung aussehen kann, wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit aufgezeigt.

2.3 Grundlegende Betrachtungen zu den Wertschöpfungsketten stationärer Einzelhändler

Die ursprüngliche Definition des Handelsbegriffs als „permanente und simultane Organisation von Absatzmärkten für verschiedene Anbieter von Waren und von Beschaffungsmärkten für verschiedene Nachfrager nach Waren und Diensten“ mit der Funktion der Verbindung verschiedenster Individuen, Branchen, Kulturen und Gesellschaften scheint im 21. Jahrhundert veraltet zu sein.⁵⁶ Ein Händler muss seinen Kunden inzwischen viel mehr als den bloßen Vertrieb von Produkten bieten, um nicht dem hohen Wettbewerbsdruck zu erliegen.⁵⁷ So lag die zentrale Aufgabe des Händlers früher darin, dem Interessenten ein Produkt zu einem für

⁵² Vgl. Binckebanck et al. 2016, S. 129.

⁵³ Vgl. Kreutzer et al. 2017, S. 167ff.

⁵⁴ Kreutzer et al. 2017, S. 158.

⁵⁵ Vgl. Kreutzer et al. 2017, S. 158.

⁵⁶ Schallmo, Rusnjak, Anzengruber, Werani, Jünger 2017, S. 550.

⁵⁷ Vgl. Schallmo, Rusnjak, Anzengruber, Werani, Jünger 2017, S. 550.

beide Parteien akzeptablen Preis anzubieten, welches die Bedürfnisse des Kaufinteressenten bestmöglich befriedigt. Der Point of Sale hatte somit eine große Bedeutung für den Konsumenten und die vollständige Wertschöpfung im Prozess der Kaufentscheidung erfolgte beim Händler. Sein Erlös aus der Beschaffung, Selektion und Beratung musste er mit niemandem teilen. Im klassischen Kaufprozess stimmen der Point of Sale und der Ort der Kaufentscheidung überein, da der Kaufinteressent zuerst einen Anbieter auswählt und sich dann im Ladengeschäft für ein passendes Produkt entscheidet.⁵⁸

In Zeiten der durch das Internet ermöglichten Preistransparenz kommt es jedoch zu einer Entkopplung der handelstypischen Wertschöpfungsstufen. Kunden nehmen unmittelbare Einkaufsmöglichkeiten wie zum Beispiel den herstellereigenen Vertrieb wahr und akzeptieren keine veralteten, unkomplizierten Distributionsstrukturen mehr. Händler müssen ihre Erlöse teilen, da sich diese auf die verschiedenen Wertschöpfungsstufen separieren. Zudem finden wir heute eine geringere Anzahl von Wertschöpfungsstufen bei gleichzeitiger Spezialisierung und Vertikalisierung im Einzelhandel vor. Daraus ergibt sich eine Preisabsenkung, die zu einer besseren Preisleistung für den Kunden führt. Dieser bezahlt so nur noch die Leistungen, die er tatsächlich wünscht. Eine weitere Folge aus dieser Entwicklung sind die Angebotsausweitung, erhöhte Informationstransparenz und Bearbeitungsqualität sowie Zeitvorteile für den Kunden durch schnellere Lieferungen und die Möglichkeit von Wunschterminzustellungen. Durch das Internet kommt es zur einer Verschiebung der Phasen im Prozess der Kaufentscheidung, weshalb der Point of Sale mittlerweile vom Point of Decision losgelöst auftritt. Dies mündet darin, dass der Kunde zuerst das Produktangebot durchforstet und dann unter anderem mithilfe von Preisvergleichsseiten, Portalen, Herstellerseiten und Marktplätzen im Internet Produktinformationen vergleicht und den passendsten Anbieter auswählt. Im Vordergrund der Anbieterauswahl stehen dabei die Produktverfügbarkeit, Lieferzeiten, die Entfernung des Händlers und der Preis. Dadurch gerät der stationäre Einzelhandel immer weiter unter Druck, da er meist nur noch als Verkaufspunkt

⁵⁸ Vgl. Heinemann 2017, S. 55.

wahrgenommen und nicht mehr zur Informations- und Entscheidungsfindung herangezogen wird. Das Internet gewinnt in diesen Bereichen dafür aufgrund des deutlich größeren Umfangs an Produktauswahl, -informationen und -angebot immer stärker an Bedeutung (siehe Anlage 1).⁵⁹ Eine Gegenüberstellung der benannten Entwicklungen im Prozess der Kaufentscheidung des Konsumenten wird in der folgenden Grafik veranschaulicht.

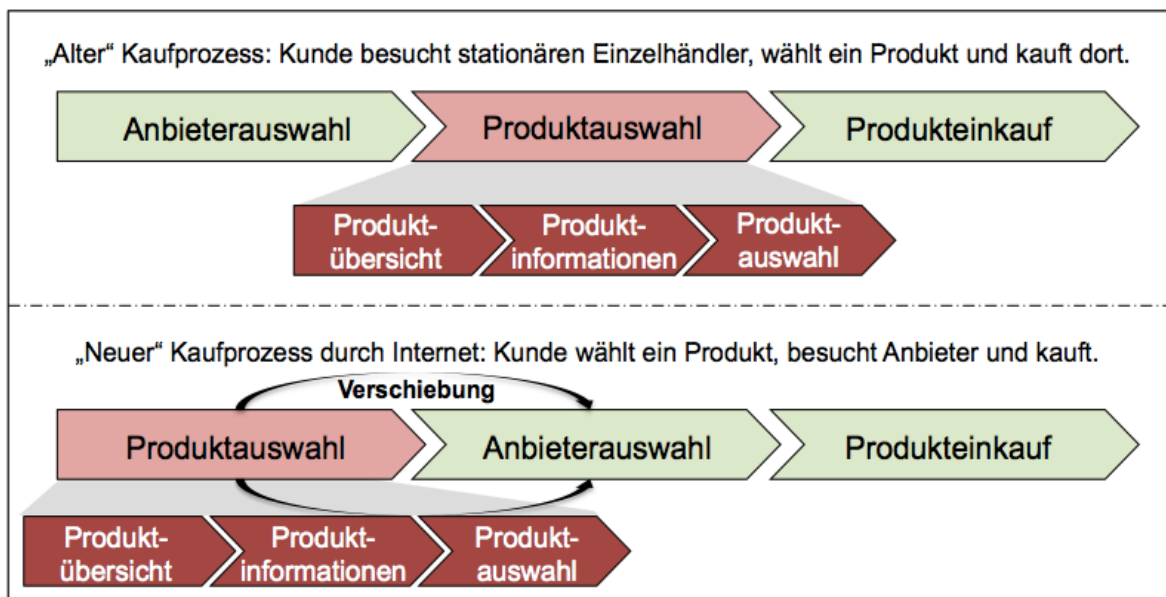


Abbildung 4 Veränderte Kaufprozesse im Einzelhandel⁶⁰

Bei der fortschreitenden Digitalisierung der Wertschöpfungskette spielt das Supply Chain Management eine zentrale Rolle. Dessen Ziele umfassen zum einen eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch verbesserte Qualität und Pünktlichkeit bei den Lieferungen, verkürzte Durchlauf- und Produktentwicklungszeiten und reduzierte Lagerbestände zur geringeren Kapitalbindung. Zum anderen ist es Aufgabe des Supply Chain Managements, Synergieeffekte und Geschäftschancen durch Kooperationen mit anderen Unternehmen zu nutzen, die Flexibilität des Unternehmens mittels integrierter Lieferketten zu erhöhen und Frühwarnsysteme zur rechtzeitigen Ermittlung von Störungen zu implementieren. Die Digitalisierung der Wertschöpfungskette wird vor allem durch die Forderung der Konsumenten nach

⁵⁹ Vgl. Heinemann 2017, S. 56ff.

⁶⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Heinemann 2017, S. 58.

individuellen Produkten, Leistungen und Informationen vorangetrieben. Für die sich daraus ergebenden Ausprägungen des sogenannten „One-to-One-Marketings“ und der „Mass Customization“ benötigen die Einzelhändler eine flexible, intelligente und konfigurierbare Supply Chain mit individuellen Lieferketten. Ein weiterer Grund basiert auf den Anforderungen des Online-Handels. Aufgrund der geografischen Weitläufigkeit der Märkte und dem Kundenwunsch nach direkter Produktverfügbarkeit kommt es zu komplexeren sowie informations- und arbeitsintensiveren Prozessen zwischen den Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette. Dabei steigt zugleich die Gefahr an Fehlmengen, Überbeständen und Problemen bei der Planung. Die Digitalisierung der Wertschöpfungskette soll diese Probleme in Verbindung mit dem Supply Chain Management mittels erhöhter Prozessorientierung entlang der gesamten Supply Chain lösen.⁶¹ Ein Beispiel für die Darstellung einer digitalisierten Wertschöpfungskette im Einzelhandel wird in der folgenden Abbildung dargestellt.

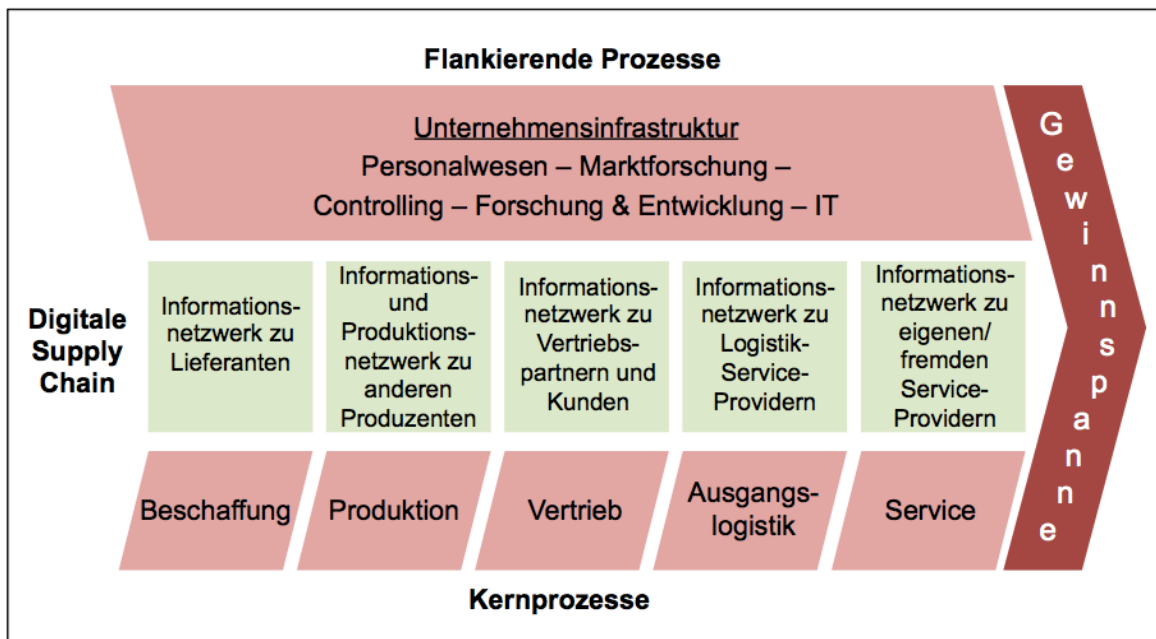


Abbildung 5 Physische und digitale Wertschöpfungskette⁶²

⁶¹ Vgl. Binckebanck et al. 2016, S. 315f.

⁶² Eigene Darstellung in Anlehnung an: Schallmo, Rusnjak, Anzengruber, Werani, Jünger 2017, S. 50.

Im Rahmen dieser Entwicklung wurde der Begriff des „E-Supply-Chain-Managements“ oder auch „E-SCM“ geprägt, welcher die „Planung, Steuerung und Integration sämtlicher Waren-, Informations- und Finanzflüsse entlang der unternehmensinternen und -externen Lieferkette mithilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien“ umfasst.⁶³ Dabei kommt es zu einer Vernetzung der Lieferketten der Wertschöpfungspartner mithilfe des Internets und Schnittstellen, was einen echtzeitbasierten Datenaustausch und eine effiziente Abwicklung der Geschäfte zwischen den Unternehmen ermöglicht. Aufgrund der dafür notwendigen wechselseitigen Transparenz bezüglich der internen Unternehmensdaten ist gegenseitiges Vertrauen zwischen den Akteuren besonders wichtig. Außerdem verinnerlicht das E-SCM im Wesentlichen die Aufgabe der effizienten Beschaffung mittels neuartiger Technologien, was eine weitgehende Analyse von Einkaufsprozessen und -instrumenten erfordert.⁶⁴

Für diese effizienten Beschaffungsprozesse wird vor allem das sogenannte „E-Procurement“ genutzt. Hier bilden individuelle Softwarelösungen den gesamten Prozess der Beschaffung ab. Ein weiterer Vorteil liegt in dem sichereren, schnelleren und mit niedrigeren Prozesskosten behafteten Informationsaustausch zwischen den Akteuren. Entnahmen von Ware aus dem Lager werden durch den Mitarbeiter elektronisch erfasst und lösen automatisch eine Bestellung aus, sobald eine definierte Grenze an Warenbestand unterschritten wird. In der Praxis erfolgt das E-Procurement großer Unternehmen meist über eigene Lieferantenportale, auf denen die teilweise elektronische Ausschreibung, Angebotseinholung und Bestellung vollzogen wird. Kleine und mittlere Unternehmen hingegen tätigen ihre Online-Bestellungen meist über die elektronischen Katalogsysteme der Lieferanten. Bei beiden Varianten werden die Bestellungen in das ERP-System des Händlers übernommen. In Zukunft werden diese Schritte über sich selbst steuernde Lieferketten erfolgen. Dabei kommt es online zur Erfassung der Verkäufe bzw. Verbräuche, woraufhin ab einem bestimmten Volumen eine Bestellung mit anschließender Just-in-time-Lieferung ausgelöst wird. Dadurch ist es auch für die

⁶³ Binckebanck et al. 2016, S. 316.

⁶⁴ Vgl. Binckebanck et al. 2016, S. 316ff.

Lieferanten möglich, Bestände abzubauen. Die Wertschöpfungsstufe der Logistik zeigt sich als Vorreiter im Digitalisierungsprozess. Roboter arbeiten vollautomatisch über RFID-Chips in Lagern und befüllen je nach Bestellung die Fahrzeuge. Zudem sind eine effiziente Routenplanung und die Abfrage von Echtzeitinformationen über den Lieferstatus entlang der Logistikkette mittlerweile zum Standard geworden.⁶⁵

Zusammenfassend lässt sich erkennen, dass die neuen Technologien und Softwarelösungen der Digitalisierung neue, immer kostengünstiger, leistungsfähiger und schneller werdende Geschäftsmodelle entstehen lassen.⁶⁶

⁶⁵ Vgl. Brühl 2015, S. 113ff.

⁶⁶ Vgl. Schallmo, Rusnjak, Anzengruber, Werani, Jünger 2017, S. 548.

3 Analyse der deutschen Einzelhandelsbranche im Kontext der digitalen Transformation

3.1 Allgemeine Branchenanalyse

3.1.1 Veränderte Handelsstrukturen und Geschäftsmodelle innerhalb der Branche

Der Einzelhandel stellt mit einem Jahresumsatz von mehr als 500 Milliarden Euro eine der drei größten Wirtschaftsbranchen in der Bundesrepublik dar (siehe Anlage 2).

Die Entwicklungen der letzten Jahre zeigen jedoch, dass sich die herkömmliche Rolle des Einzelhändlers immer stärker verändert. Die ursprüngliche Distributionsaufgabe des Einzelhändlers, sprich die Beschaffung und Bereitstellung eines wirtschaftlichen Gutes für den Konsumenten, stellt sich heute mit geringerer Bedeutung dar. Die Handelsbranche ist aktuell von extremer Dynamik geprägt, welche disruptive Veränderungen in den Handelsstrukturen mit sich bringt. Diese Dynamik wurde durch die fortschreitende Digitalisierung ausgelöst, welche einerseits auf dem technologischen Fortschritt und andererseits auf den veränderten Kundenanforderungen an den Handel basiert. Der Digitalisierungsprozess verschafft dem Online-Handel enormes Wachstum, während stationäre Einzelhändler mit massiven Umsatzrückgängen zu kämpfen haben. Zudem verfügen die Nachfrager über eine immer größere Marktmacht aufgrund der niedrigeren Wechselbarrieren und höheren Transparenz in den elektronischen Märkten. Deshalb wird sich die zentrale Aufgabe der stationären Einzelhändler ab sofort damit befassen, zukunftsfähige Geschäftsmodelle mit Wettbewerbsstrategien und -vorteilen zu erarbeiten. Dabei spielen die Geschäftsmodelle aus dem Bereich des E-Commerce eine zentrale

Rolle, da sie als treibender Faktor der Handelsdynamik gelten.⁶⁷

Eine Übersicht zu den neuen treibenden Kräften im Einzelhandelsmarkt zeigt die folgende Darstellung.



Abbildung 6 Neue treibende Kräfte im Handel⁶⁸

Das Wettbewerbsumfeld innerhalb der Einzelhandelsbranche hat sich in den letzten Jahren dahingehend verändert, dass Markteintrittsbarrieren durch das Aufkommen neuer Start-Ups herabgesetzt wurden und somit eine höhere Wettbewerbsintensität am Markt vorzufinden ist. Auch die Geschäftsmodelle der Einzelhändler haben sich gewandelt: Die erfolgreiche Platzierung des Kaufanlasses beim Konsumenten bildet mittlerweile das Kerngeschäft und wird nicht mehr durch das Produkt definiert, welches überall in identischer Form erhältlich ist. Einzelhan-

⁶⁷ Vgl. Heinemann, Haug, Gehrckens 2013, S. 3f.

⁶⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Heinemann, Haug, Gehrckens 2013, S. 5.

delsunternehmens müssen innovativer sein, vorhandene Produkte und Leistungen weiterentwickeln und ein hohes Maß an Flexibilität, beispielsweise in Form von Kooperationen, aufzeigen. Aufgrund der durch das Internet geschaffenen Preistransparenz reicht der reine Warenverkauf ohne kundenbezogene Zusatzleistungen nicht mehr aus und der Einfluss von Aggregatoren wie Google, Idealo oder eBay steigt. Die Branche steht insgesamt unter Druck, da die Kunden immer anspruchsvoller werden und bei zunehmender Informiertheit schwerer zufrieden zu stellen sind. Außerdem verstärken Online-Händler wie Amazon diese Entwicklung für den stationären Einzelhandel, da sie Skaleneffekte besser ausnutzen, Digitalisierungspotentiale voll ausschöpfen und den Kunden umfassender analysieren.⁶⁹

Die genannten Entwicklungen stationärer Händler unterscheiden sich jedoch nach Unternehmensgröße und Konzentrationsgrad. So weisen größere Filialisten oder Einzelhandelsketten meist bessere Voraussetzungen auf als die kleineren Händler. Eine Untersuchung des Digitalisierungsdienstleisters Locafox zeigt, wie stark die 100 umsatzstärksten Einzelhändler in der Bundesrepublik ihre Digitalisierungsprozesse zwischen 2015 und 2016 vorangetrieben haben. Der Vorjahresvergleich in 2016 zeigt bei allen Services, die untersucht wurden einen enormen Anstieg. Die Offenlegung der Produktverfügbarkeit erfuhr den größten Zuwachs (+71 Prozent), gefolgt von dem Angebot einer responsiven, mobilen Webseite (Anstieg von 43 Prozent). Auch die Bereiche Click & Collect (+54 Prozent) und Reserve & Collect (+40 Prozent) wurden innerhalb eines Jahres stark ausgebaut. Da die Funktionen für den Kunden aber beispielsweise noch schwer auffindbar sind, ergeben sich einige Verbesserungspotentiale. Wenn man sich die enorme Dynamik in der Handelsbranche anschaut wird deutlich, dass die Digitalisierung die jetzt schon überdurchschnittliche Konzentration im Einzelhandel noch weiter vorantreiben wird. In Verbindung damit wird auch ein Konsolidierungsprozess stattfinden, der vor allem den stationären Einzelhandel betreffen wird. Dies ergibt sich aufgrund der teilweise geringen Flächenproduktivität bei einer relativ hohen Zahl an Verkaufsflächen pro Einwohner. Außerdem werden die ländlichen Gebiete stärker

⁶⁹ Vgl. Schallmo, Rusnjak, Anzengruber, Werani, Jünger 2017, S. 549.

unter den Entwicklungen der Branche leiden als die Zentren großer Städte. Da die Produkte und Dienstleistungen des stationären Einzelhandels aufgrund ihrer Lokalität weniger für den internationalen Vertrieb geeignet sind, erfolgt deren Wertschöpfung nahezu vollständig in Kundennähe. Dies ist auch ein Grund dafür, warum sich in Deutschland lediglich einige wenige internationale Einzelhändler vertikaler Angebotsformen (wie beispielsweise H&M und IKEA) mit Ladengeschäften befinden. Im Gegensatz dazu ist die Wertschöpfung des Online-Handels nicht so stark an die Nähe zum Kunden gebunden, weshalb mehr als die Hälfte der Online-Händler in Deutschland aus dem Ausland stammen. So waren in 2016 etwa 50 Prozent der Händler auf Amazon in Deutschland ausländischen Unternehmen zuzuordnen.⁷⁰

3.1.2 Aktuelle Entwicklungen, Chancen und Herausforderungen im stationären Einzelhandel

Für 2017 erwarten Experten eine unverändert hohe Kaufkraft bei den Verbrauchern, welche auch in diesem Jahr aufgrund der positiven Einkommensentwicklung und niedrigen Zinsen größere Anschaffungen tätigen. Politische Entscheidungen, wie das Brexit-Votum, haben dabei keine größeren Auswirkungen auf die Einzelhandelsbranche in Deutschland. Durch die anhaltende unbefriedigende Entwicklung in den Innenstädten mit rückläufigen Kundenfrequenzen musste der Bekleidungseinzelhandel schon in 2016 ein Umsatzminus hinnehmen. Dies wird in 2017 Standortveränderungen mit sich bringen. Der Online-Handel hingegen, welcher als wesentlicher Umsatztreiber des Einzelhandels gilt, konnte seine Umsatzerlöse in 2016 um 11 Prozent gegenüber dem Vorjahr auf 44 Milliarden Euro ausweiten.

Die Einzelhandelsbranche leistet mit ihren Umsätzen und einem Anteil von mehr als 50 Prozent in 2016 einen wesentlichen Beitrag zum Bruttoinlandsprodukt der

⁷⁰ Vgl. Heinemann 2017, S. 10f.

Bundesrepublik. Grund für diese Entwicklung ist die hohe Kaufkraft, ausgelöst durch eine niedrige Arbeitslosenquote, steigende Realeinkommen, Zuwanderung und stabile Verbraucherpreise. Doch eine Fortsetzung dieser Entwicklung in den kommenden Jahren ist fraglich. Um die Schlüsselposition in der deutschen Volkswirtschaft auch zukünftig halten zu können, muss die Politik in Deutschland entsprechende Rahmenbedingungen für den Einzelhandel schaffen. Dazu gehört vor allem die Errichtung einer modernen Infrastruktur mit einer stabilen und guten Breitbandversorgung sowie ein offenes WLAN, um die Entwicklungen im Online-Handel vorantreiben zu können. Denn fast 40 Prozent der Einzelhändler geben bei Umfragen an, über eine zu langsame Internetanbindung zu verfügen. Zudem gilt es Anreize für den privaten Konsum zu setzen, was durch Einkommenserhöhungen geschehen kann. Dafür sollte der Staat über eine Erhöhung der Nettoeinkommen durch Steuerentlastungen der Verbraucher nachdenken. Einen weiteren Eckpfeiler bildet die Steuerbelastung der Einzelhandelsunternehmen, welche gerechter gestaltet werden sollte. Hierbei sollte über die Abschaffung der Hinzurechnungen von Pachten und Mieten bei der Gewerbesteuerberechnung nachgedacht werden, welche den Einzelhandel gegenüber anderen Wirtschaftszweigen benachteiligen und bei stetig sinkenden Kundenfrequenzen zusätzlich belasten.⁷¹

Der stationäre Handel bietet dem Kunden einige Vorteile im Vergleich zu dem stark wachsenden Online-Handel. Zum einen sind die Waren im Ladengeschäft sofort verfü- und ausprobierbar, zum anderen kann dort auch eine persönliche und qualifizierte Beratung erfolgen. Zusätzlich wird immer stärker das Einkaufserlebnis im stationären Einzelhandel in den Vordergrund gestellt und Online-Aktivitäten mithilfe neuer Technologien in das Geschäft integriert. Die sich daraus ergebenden Interaktionsmöglichkeiten und Zusatz-Services steigern dabei die Kundenausschöpfung mittels der Bereitstellung von Rabattangeboten oder beispielsweise mobilen Kundenkarten.⁷² Genau über diese und andere Zusatzleistungen wie Wartungs- oder Reparaturservices können sich stationäre Geschäfte vom Online-Handel abheben. Eine weitere Chance der Ladengeschäfte ergibt sich

⁷¹ Vgl. Genth 2016, S. 19f.

⁷² Vgl. Heinemann, Haug, Gehrckens 2013, S. 34.

aus der professionellen Kundenberatung durch die Vertriebsmitarbeiter, welche eine der Kernleistungen des stationären Handels darstellt. Deren Bedeutung nimmt besonders in Zeiten eines wachsenden und unübersichtlicher werdenden Produktangebots zu.⁷³

Jedoch sind die Herausforderungen des stationären Handels für die nächsten Jahre viel umfassender. Es gilt die Kundenabwanderung in das Internet zu stoppen und eine Anpassung der Kostenstrukturen an eine immer weiter sinkende Handelsmarge vorzunehmen. Zu dieser Service- und Kostenfalle des stationären Handels gesellt sich die durch das Internet zunehmende Preistransparenz. Mit einer integrierten Mehrkanalstrategie können die Kunden wieder Gefallen an den Ladengeschäften finden. Die Ertragskrise aufgrund sich erhöhender Personal-, Miet- und Nebenkosten bei steigenden Rohstoffpreisen ist dabei schwieriger zu meistern. Jedoch gibt es auch hier Ansätze aus dem Bereich der Digitalisierung, die sich zum Beispiel mit dem Thema der Reduzierung von Warenumsschlägen zur Vergrößerung der Verkaufsfläche auseinandersetzen.⁷⁴

3.2 Betrachtungen zum bisherigen Digitalisierungsprozess

3.2.1 Die historische Entwicklung der Digitalisierung in Deutschland

Beschäftigt mit dem Wiederaufbau und der Umsetzung der Währungsreform, verzögerten sich die Entwicklungen innovativer Technologien für die Einzelhandelsbranche in der Bundesrepublik nach dem zweiten Weltkrieg erheblich. Erst in den 1970er Jahren kam es zur Einführung von Artikel-Nummerierungs-Systemen, sprich Barcodes, die eine Bestandsführungs- und Abverkaufsanalyse möglich machten. Diese Barcodes begründeten die Basis für Absatzprognosen und automatisierte Bestellsysteme.⁷⁵ Die Reisebranche nutzte ebenfalls in den 1970er Jah-

⁷³ Vgl. Linnhoff-Popien et al. 2015, S. 431f.

⁷⁴ Vgl. Heinemann, Haug, Gehrckens 2013, S. 33ff.

⁷⁵ Vgl. Gläß et al. 2017, S. 118.

ren elektronische Buchungssysteme aufgrund der dynamischen Preisänderungen der Fluggesellschaften. Die aktuellen Entwicklungen zeigen, dass untertägige Preisanpassungen bei Hotels, Flügen oder auch Waren (wie auf der Webseite von Amazon) zum Standard geworden sind. Grund dafür ist die durch das Internet geschaffene Transparenz, welche die Existenz von Preisvergleichsseiten und Beobachtung der Wettbewerbspreisentwicklung für Unternehmen möglich macht.⁷⁶ Auch in den ersten Supermärkten erfolgen schon stetige Preisänderungen, welche durch die Einführung elektronischer Regaletiketten erleichtert wurden.⁷⁷

Ab 1980 wurden vermehrt informations- und technologiegestützte Systeme in die Wertschöpfungsketten der deutschen Einzelhändler integriert. Dazu gehörten zum Beispiel elektronische Warenwirtschafts- und Logistiksysteme, die zu weiterer Rationalisierung und Zentralisierung, aber auch zur Optimierung der Reaktionsgeschwindigkeit zwischen den Zulieferern und dem Absatz in den Geschäften führte. Lieferzeiten konnten so verkürzt und Lagerbestände reduziert werden. Am Beispiel der Bekleidungsbranche wird deutlich, wie wichtig diese Entwicklung war. Da diese Unternehmen bezüglich der Lieferkette besonders flexibel agieren müssen, sind sie aufgrund modischer Trends, kurzfristiger Nachfrageänderungen und kurzer Produktlebenszyklen auf eine schnelle Reaktionsfähigkeit angewiesen. Im Jahr 1985 kam es zur Markteinführung der elektronischen Scanner-Kassen und elektronischer Rechnungen.⁷⁸ Scanning bezeichnet dabei die „optisch-elektronische Erfassung von Bar- bzw. Balkencodes entlang des Warenflusses bis hin zum Check-Out, wodurch erhebliche Rationalisierungspotentiale in der Warenwirtschaft mobilisiert und die Informationsbasis für betriebliche Entscheidungen deutlich verbessert werden“.⁷⁹

Aufgrund dieser technischen Innovationen war es den deutschen Einzelhändlern möglich, Verkaufsdaten entlang der Wertschöpfungskette zu ihren Lieferanten und Herstellern weiterzuleiten. Dies hatte positive Auswirkungen auf die Reaktionsfä-

⁷⁶ Vgl. Heinemann, Haug, Gehrckens 2013, S. 154ff.

⁷⁷ Vgl. Gläß et al. 2017, S. 125.

⁷⁸ Vgl. Wortmann 2003, S. 10f.

⁷⁹ Barth et al. 2007, S. 9.

higkeit bei Nachfrageänderungen. Zudem zeigten die Scanner-Kassen das Käuferverhalten auf, wodurch das präzisere Ableiten von Strategien des Produktmarketings für bestimmte Kundengruppen möglich wurde. Hiervon betroffen waren zum Beispiel Sortimentsanpassungen, die Weiterentwicklung und Anpassung von Produkten sowie die Zusammenarbeit mit den Herstellern.⁸⁰

In den 1990er Jahren rückte die „vertikale Optimierung der Lieferkette“ mittels dem sogenannten „Efficient Consumer Response“ (ECR) und elektronischem Datenaustausch für Bestellungen, Rechnungen und Lieferungen in den Fokus der Einzelhändler in der Bundesrepublik.⁸¹ Dafür erfassten Industrie und Handel zur weiteren Optimierung die Konsumentennachfrage, Waren- und Informationsströme detailliert entlang der Wertschöpfungskette.⁸² Das Konzept der ECR dient seither zur Verbesserung der Koordination zwischen Handel und Hersteller sowie zur schnelleren Reaktion auf das Nachfrageverhalten. Ein weiteres Ziel des ECR-Ansatzes ist die ganzheitliche Steuerung und Optimierung der Waren- und Informationskette in den Bereichen der Sortimentsgestaltung und Neuproduktentwicklung sowie dem Bestellwesen und der Verkaufsförderung. Bezüglich der Umsetzung des ECR-Konzepts lassen sich vier Basisstrategien definieren, welche in der folgenden Abbildung dargestellt und erläutert werden.⁸³

⁸⁰ Vgl. Wortmann 2003, S. 10ff.

⁸¹ Gläß et al. 2017, S. 118.

⁸² Vgl. Wortmann 2003, S. 10.

⁸³ Vgl. Ahlert et al. 2007, S. 204.

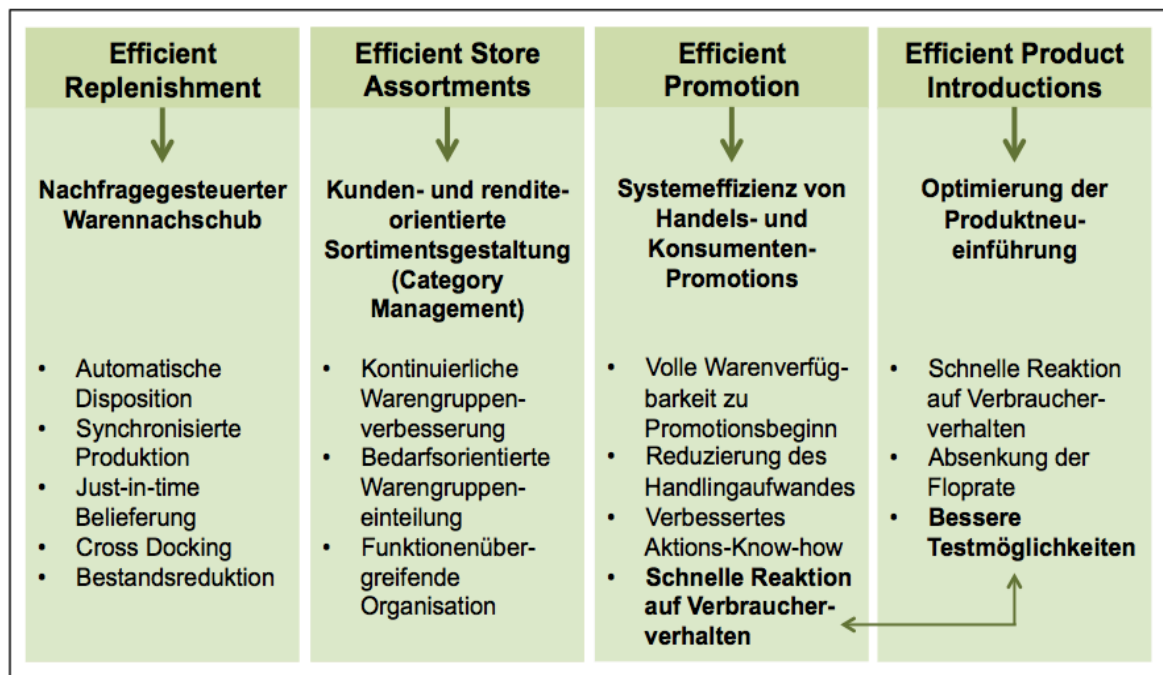


Abbildung 7 Überblick über die ECR-Basisstrategien⁸⁴

Im Zuge der Digitalisierung kam auch der Begriff des Category Managements auf, welches Entwicklungspotentiale zeigt und zudem die produktspezifische Koordination des Managements zwischen Handel und Hersteller beinhaltet.⁸⁵ Außerdem gilt es als „Instrument zur marktorientierten Sortimentsführung von Handel und Industrie“ und ist ein wichtiger Teil des ECR-Konzeptes mit dem Ziel der Optimierung sortimentsbezogener Prozesse.⁸⁶ Dafür werden Wertschöpfungsprozesse restrukturiert oder neu gestaltet und darüber hinaus fortlaufend gesteuert.⁸⁷ Voraussetzung für ein erfolgreiches Category Management ist die Neustrukturierung des unternehmensinternen Managements und der Einsatz eines sogenannten „Category Managers“, welcher die Verantwortung und Koordination für die Funktion einer bestimmten Produktkategorie entlang der gesamten Wertschöpfungskette übernimmt.⁸⁸ Des Weiteren wurden Anfang der 1990er Jahre sogenannte „Quick-Response-Systeme“ nach amerikanischem Vorbild bei den deutschen Einzelhan-

⁸⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Ahlert et al. 2007, S. 205.

⁸⁵ Vgl. Wortmann 2003, S. 11.

⁸⁶ Ahlert et al. 2007, S. 203.

⁸⁷ Vgl. Ahlert et al. 2007, S. 207.

⁸⁸ Vgl. Wortmann 2003, S. 11.

delsunternehmen integriert, welche „partnerschaftlich orientierte Systeme zwischen Industrie und Handel“ zur Warenflussbeschleunigung darstellen.⁸⁹ Mit Einführung dieser Systeme konnten kleinere Bestellmengen in kürzeren Bestellrhythmen beim Hersteller angefordert werden. Durch diese schnelle Datenübermittlung konnte zudem die Geschwindigkeit der Nachproduktion erhöht und die Lagerung von Vorprodukten oder Fertigware weitestgehend abgeschafft werden. Somit wurde eine schnelle Reaktion auf Trendänderungen möglich, die vorrangig in der Textilindustrie ihre Anwendung fand. Basis und Informationsquelle der „Quick-Response-Systeme“ waren die Daten der Kunden und des Absatzes, welche am Point of Sale gesammelt wurden.⁹⁰ Der Ablauf des beschriebenen Prozesses wird in der folgenden Abbildung dargestellt.

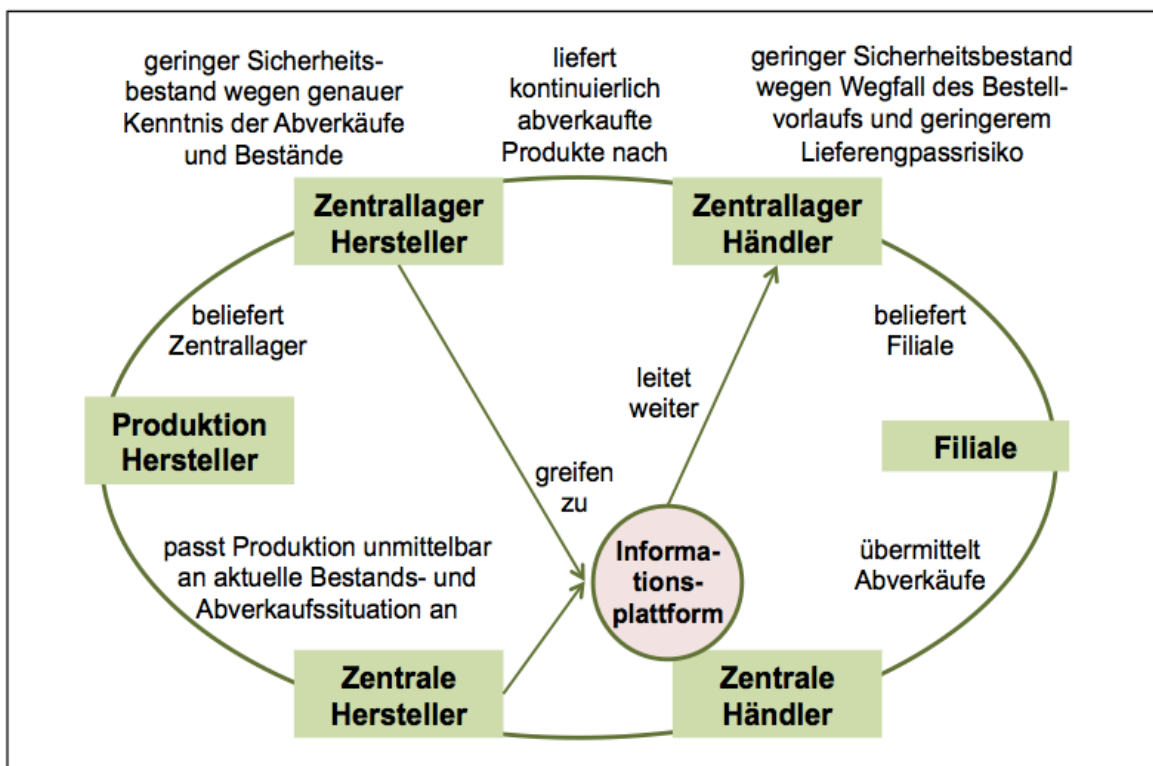


Abbildung 8 Bestell- und Lieferprozess auf der Basis von Abverkaufszahlen⁹¹

⁸⁹ Zentes et al. 2012, S. 820.

⁹⁰ Vgl. Zentes et al. 2012, S. 820.

⁹¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Zentes et al. 2012, S. 821.

Als im Jahr 1993 die ersten Online-Shops gegründet wurden, hatten diese nur wenig mit den uns heute bekannten Webseiten des Einzelhandels gemeinsam. Sie bestanden aus Listen von Produkten mit Beschreibungen und beinhalteten kaum Bilder. Es folgte eine erste Erprobungsphase des Online-Handels, welcher aufgrund anfänglicher Unsicherheiten auf Käufer- und Verkäuferseite sehr schleppend anlief. Schon im Jahr 2000 kam es aufgrund der Dotcom-Krise zu einer Vielzahl von Marktaustritten dieser Online-Shops.⁹²

Ab dem 21. Jahrhundert kam es vermehrt zum Einsatz von Servicetechnologien. Diese stellen eine „Möglichkeit von Kunden [...], vor, während oder nach dem Einkaufsprozess in Interaktion mit dem Unternehmen treten zu können, ohne direkten persönlichen Kontakt zu Mitarbeitern zu haben“ dar.⁹³ Dabei unterscheidet man in transaktionsbezogene und informationsbezogene Servicetechnologien. Transaktionsbezogene Servicetechnologien sollen zum Beispiel den Bezahlvorgang erleichtern. Dazu zählen Self-Check-Out-Kassen und sogenannte „Near-Field-Technologien“ (NFC) zum kontaktlosen Bezahlen. Informationsbezogene Servicetechnologien dienen dazu, dem Kunden Inhalte serviceorientiert zu präsentieren. Dafür werden mittlerweile mobile Apps verwendet, die Produkte in Online-Shops mit Fotos, Videos und Werbeinhalten verknüpfen. Eine weitere Ausprägung sind sogenannte „Push-Nachrichten“, welche Kurznachrichten darstellen, die personalisiert an einen Kunden oder an definierte Kundengruppen auf deren mobile Endgeräte gesendet werden.⁹⁴

Ebenfalls zu Beginn des 21. Jahrhunderts wurde die Radiofrequenzidentifikationstechnik (RFID) erfunden, welche den Barcode durch Antenne und Chip ablöst. Diese Technologie wird vor allem bei Containern oder Paletten eingesetzt, aber aktuell auch immer häufiger bei Warenetiketten im Ladengeschäft.⁹⁵ Im Jahr 2015 kam der Trend der Self-Check-Out-Kassen auf, welche vor allem in modernen und großen Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen genutzt werden. Seitdem wird

⁹² Vgl. Bruhn et al. 2016, S. 699ff.

⁹³ Bruhn et al. 2016, S. 289.

⁹⁴ Vgl. Bruhn et al. 2016, S. 290.

⁹⁵ Vgl. Gläß et al. 2017, S. 119.

vermehrt auch das Bezahlen per Fingerabdruck oder Near-Field-Technologie genutzt. Diese Entwicklungen senken Personalkosten und reduzieren die Wartezeiten an den Kassen. Weitere aktuelle digitale Entwicklungen sind mobile Einkaufsassistenten, Kundenleitmedien, Wi-Fi-Netzwerke und interaktive Informationstheken. Diese sollen den Einkauf für den Kunden übersichtlicher, transparenter und schneller gestalten, sind teilweise aber für die Einzelhändler mit hohen Kosten und Komplexität in der Umsetzung verbunden.⁹⁶

Eine andere Neuheit in der Einzelhandelsbranche stellen sogenannte „Beacons“ dar. Sie kommunizieren im Mobile-to-Mobile-Bereich über Bluetooth mit dem Smartphone, wenn sich jenes in der Nähe des Shops befindet und senden dem Kunden Push-Nachrichten. Diese enthalten dann zum Beispiel Sonderangebote oder Rabattgutscheine für die Ladengeschäfte.⁹⁷

Auch in Hinblick auf die Digitalisierung der Wertschöpfungskette gibt es Potentiale bei den deutschen Einzelhändlern. Aktuell besitzen 50 Prozent der Händler noch kein Warenwirtschaftssystem und haben dadurch mit fehlender Professionalität zu kämpfen. Systeminnovationen sind hier dringend notwendig, um Kundendaten (wie Anzahl, Art, Preis, Zeit, Häufigkeit, Ort, Beschwerden und Retouren bei Käufen) zu generieren und später aus dem Data Warehouse zu verknüpfen, damit eine personenbezogene und gezielte Kundenansprache erfolgen kann.⁹⁸

Eine weitere Neuheit ist der Einsatz von sogenanntem „Cross-Docking“ in der Lagerhaltung. Durch dieses Instrument sind nahezu lagerlose Zentren möglich, da die Ware meist direkt umgeladen wird und eine Wareneinlagerung und Palettierung nach Verkaufsstellen erfolgt und somit speziell auf den Verkauf abgestimmt ist.⁹⁹ Hinzu kommt aktuell das Konzept von Click & Collect. Dabei wird die Ware vom Kunden online bestellt und im Laden abgeholt, wo sich dann die Möglichkeiten für Retoure oder Zusatzberatung bieten. Zudem steigt die Bedeutung

⁹⁶ Vgl. Buchmann 2015, S. 44f.

⁹⁷ Vgl. Samulat 2017, S. 52ff.

⁹⁸ Vgl. Heinemann 2017, S. 59f.

⁹⁹ Vgl. Wortmann 2003, S. 10.

von Cloud-Systemen aufgrund ihrer hohen Flexibilität in allen Bereichen des Einzelhandels.¹⁰⁰

3.2.2 Die Etablierung von E-Commerce und Mobile-Commerce

Der Ende des 20. Jahrhunderts aufkommende Begriff des E-Commerce lässt sich vielseitig definieren. Beispielsweise beinhaltet E-Commerce alle Handelstransaktionen, bei denen das Angebot von Gütern, der Bestellprozess und die Betreuung der Kunden elektronisch erfolgen.¹⁰¹ Eine weitere Definition des Begriffes bezeichnet E-Commerce als „Absatzkanal, der auf digitalen-vernetzten Handelsplattformen den Abschluss von Kaufverträgen ermöglicht. Die auf diese Weise verkauften und erworbenen Güter werden nach dem Abschluss mit Hilfe von Paketversand- und Warenlogistik an den Käufer distribuiert, die Bezahlung erfolgt ebenfalls ortsungebunden über digitale Bezahlssysteme.“¹⁰² Die auf diesem Absatzkanal angebotenen Leistungen können sowohl materieller als auch immaterieller Natur sein. Vor allem immaterielle Leistungen gewinnen im E-Commerce an Bedeutung, da sie keine Herstellung und keinen Dokumentenaustausch erzwingen und somit kostengünstig und einfach zu erbringen sind. Die Präsentation der Angebote und der Bestelldialog finden im E-Commerce auf der Webseite des Einzelhändlers statt. Für den Kaufprozess ist dabei eine Registrierung mit den Kundendaten durch den Konsumenten selbst notwendig. Die Bezahlung erfolgt über verschiedenste Methoden wie zum Beispiel Kreditkarte, Lastschrift, Sofortüberweisung oder PayPal.¹⁰³

Im E-Commerce wird zwischen dem sogenannten Frontend (Kundenoberfläche) und dem Backend (Unternehmensoberfläche) unterschieden. Aktuelle digitale Entwicklungen im Bereich des Frontend beziehen sich auf die verstärkte kundenbezogene Personalisierung von Webseiten mit automatisierten Produktempfeh-

¹⁰⁰ Vgl. Gläß et al. 2017, S. 44.

¹⁰¹ Vgl. Betz et al. 2013, S. 174.

¹⁰² Große Holtforth 2017, S. 4.

¹⁰³ Vgl. Betz et al. 2013, S. 174.

lungen für den jeweiligen Konsumenten. Zudem spielt die Anpassung der Internetauftritte an mobile, aber auch andere Endgeräte eine wichtige Rolle. Hinzu kommt die Ergänzung der Online-Shops um Möglichkeiten zum Barcode-Scanning sowie um Assistenzsysteme, Sprachsteuerung, Virtual und Augmented Reality. Die digitalen Entwicklungen im Backend des E-Commerce hingegen befassen sich mit Logistik, Online-Marketing und der Datenintegration entlang der Wertschöpfungskette. Ziel dieser Backend-Entwicklungen im E-Commerce ist die Steuerung und Optimierung der Logistikprozesse mittels digital verfügbarer Daten. Die Ergebnisse aus diesen Innovationen sind die höhere Geschwindigkeit und Transparenz in den Lieferprozessen bei reduziertem operativen Aufwand und gesteigertem Vertrauen der Kunden bezüglich der Lieferqualität. Der Vorteil von Kampagnen im Online-Marketing im Vergleich zur klassischen Werbung ist der geringere Streuverlust, da ihr Einsatz personalisierter und wirkungsvoller erfolgt. Dafür sind jedoch große Datenmengen notwendig, die es durch den Einzelhändler zu verwalten und analysieren gilt.¹⁰⁴

Deshalb wird das Online-Marketing oft auch als „Data-Driven-Marketing“ bezeichnet, welches die „systematische Ausrichtung von Marketingmaßnahmen im E-Commerce an Ziel-, Prozess- und Ergebnisdaten sowie an dazugehörigen Analyseergebnissen“ darstellt.¹⁰⁵ Eine andere Definition beschreibt diese Marketingform als eine „Objektivierung und Rationalisierung des Marketingprozesses mit Hilfe von Daten, die die Ziel-Mittel-Relation jeder Kampagne und einzelnen Maßnahme in den Fokus des Marketings stellt.“¹⁰⁶ Es wird zur detaillierten Messung der Kundenreaktionen auf die Werbung und Online-Shops der Einzelhändler genutzt. Dabei werden die Kundenaktivitäten hinsichtlich ihrer zeitlichen, inhaltlichen und technischen Nutzung analysiert und die getätigten Transaktionen im Online-Shop näher betrachtet. Aus den gewonnenen Daten sind die Einzelhändler mittels Korrelations-, Regressions- und Entscheidungsbaumanalysen sowie Clusterbildung in der Lage, eine optimierte Absatzplanung vorzunehmen. Voraussetzung für ein erfolg-

¹⁰⁴ Vgl. Große Holtforth 2017, S. 17f.

¹⁰⁵ Große Holtforth 2017, S. 31.

¹⁰⁶ Große Holtforth 2017, S. 30.

reiches Data-Driven-Marketing ist die Implementierung einer datenorientierten Unternehmenskultur.¹⁰⁷

Mobile Commerce stellt im Wesentlichen eine Weiterentwicklung des E-Commerce dar, wobei der Kaufprozess über das Smartphone mithilfe von Apps erfolgt. Diese Apps bilden ein Zusatzangebot des Einzelhändlers und verbinden den Nachfrager meist über verschiedene Funktionen mit dem stationären Ladengeschäft. Eine solche Funktion ist beispielsweise der sogenannte „Store-Locator“, welcher über GPS das Smartphone des Kunden orten und so das nächste Ladengeschäft eines Einzelhändlers in seinem Umkreis anzeigen kann. Der Nachteil dieser Funktion ist jedoch, dass der selbst Kunde aktiv werden und nach einem bestimmten Geschäft suchen muss. Die Lösung bietet das sogenannte „Geo-Targeting“, bei dem die Ansprache des Konsumenten erfolgt, sobald er sich in der Nähe des Stores aufhält. Einen ähnlichen Ansatz bieten Location Based Services (LBS), welche dem Kunden nach seiner Zustimmung per SMS oder Mail über Angebote eines sich in seiner Nähe befindlichen Geschäftes informieren. Hier kann eine Einbindung von Mobile-Coupons erfolgen, die dem Kunden Rabattcodes für das Ladengeschäft auf das Smartphone senden und so zusätzliche Kaufanreize setzen. Die Bereitstellung von Mobile-Coupons kann auch über eine mobilisierte Kundenkarte erfolgen, welche ebenso einen Beitrag zur Optimierung des Kaufprozesses für den Kunden und den Einzelhändler leistet. Diese Kundenkarte ist durch den Kunden über die App des Händlers auf dem Smartphone aufrufbar. Öffnet der Kunde die App, wird er über die aktuellen Angebote des Händlers informiert, erhält zusätzliche Rabattcodes und kann teilweise schon mit denen auf seiner mobilen Kundenkarte hinterlegten Daten im Ladengeschäft bezahlen.¹⁰⁸

Die digitalen Entwicklungen im E-Commerce dauern bereits mehr als 20 Jahre und im Mobile-Commerce über sechs Jahre an. Die folgende Darstellung zeigt zusammengefasst die Entwicklung der beiden Absatzkanäle im Zeitablauf mit ihren wichtigsten Meilensteinen.

¹⁰⁷ Vgl. Große Holtforth 2017, S. 30ff.

¹⁰⁸ Rieckhof 2013, S. 281f.

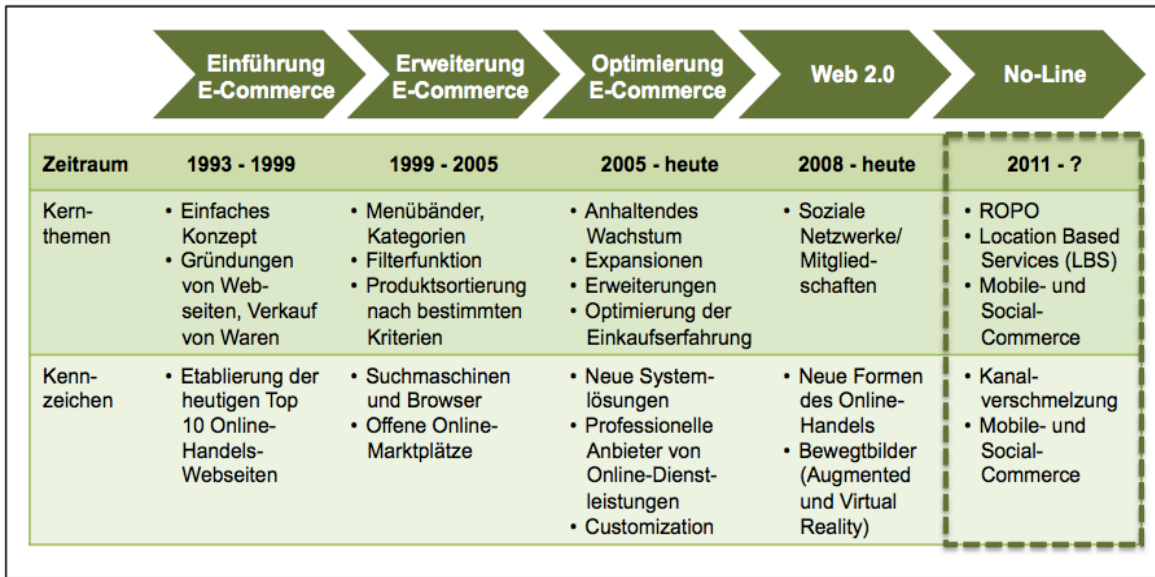


Abbildung 9 Die Entwicklungsstufen des E-Commerce und Mobile-Commerce¹⁰⁹

Aktuell besitzen maximal 30 Prozent der Einzelhändler in Deutschland einen Online-Shop, wovon lediglich etwa 15 Prozent einen Internetauftritt haben, der mobil optimiert ist. Für 2017 liegt der deutsche Lebensmitteleinzelhandel hinter den Erwartungen bezüglich der Online-Handel-Nutzung zurück. Der Einzelhandel bietet einen riesigen Markt mit rund 200 Milliarden Euro Umsatz in Deutschland pro Jahr, davon erfolgen etwa 170 Milliarden Euro über den Lebensmitteleinzelhandel. Jedoch läuft, aufgrund begrenzter Möglichkeiten, nur ein Prozent der Branchenumsätze für Lebensmittel über das Internet. Diverse Lebensmitteleinzelhändler, wie Rewe und nun auch Amazon, führten bereits einen Online-Lieferservice ein. Probleme stellen hierbei die ausgereizten Margen aufgrund des starken Preiswettbewerbs, Schwierigkeiten hinsichtlich der Mindestbestellwerte und Aufpreise (durchschnittlicher Lebensmitteleinkauf knapp über zehn Euro) sowie der Kühlkette und Annahme der Lieferung durch den Kunden dar. Die Online-Nutzung von Lebensmitteleinzelhändlern wird zusätzlich dadurch blockiert, dass die Kunden sehr zufrieden mit den stationären Märkten sind und ein dichtes Netz an Filialen in

¹⁰⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Heinemann 2013, S. 11.

Deutschland vorhanden ist.¹¹⁰ In diesem Bereich besteht damit noch Nachhol- und Forschungsbedarf.

3.2.3 Digitale Neuheiten und Big Data

Aktuelle digitale Entwicklungen im Einzelhandel beschäftigen sich vor allem mit Bereich Digital-in-Store. Dabei geht es um den Einsatz neuer Technologien mit dem Ziel der Serviceverbesserung und der Erhöhung des Erlebnischarakters in den Ladengeschäften bei reduziertem Mittelaufwand. Dazu gehören zum Beispiel Schaufenster mit interaktivem Touchscreen, mit welchen der Einkauf vor dem Ladengeschäft auch außerhalb der Öffnungszeiten für den Kunden möglich wird. Auch bei den Umkleidekabinen werden zurzeit Interaktionsmöglichkeiten getestet. Tablets an den Kabinen zeigen den Beratern beispielsweise freie Umkleiden an. Auch an den Spiegeln in den Umkleidekabinen gibt es bereits Touch-Funktionen und Selbstbedienungsterminals¹¹¹.

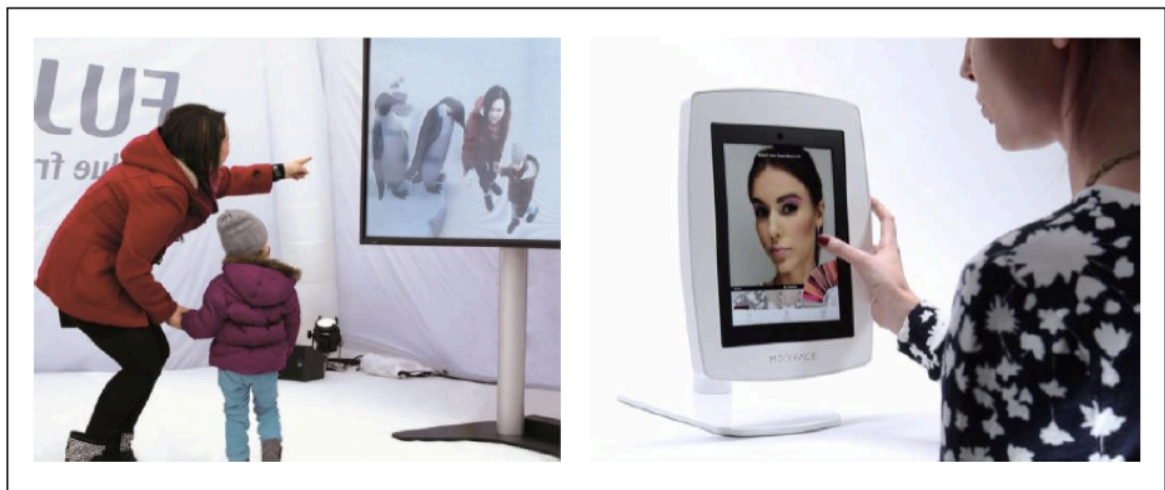


Abbildung 10 Augmented Reality in Zusammenhang mit Selbstbedienungsterminals in Einzelhandelsgeschäften¹¹²

¹¹⁰ Vgl. Heinemann 2017, S. 6ff.

¹¹¹ Vgl. Heinemann 2017, S. 111ff.

¹¹² Huber 2015, S. 6.

Über Etiketten mit RFID-Technologie erfährt das Terminal, welche Kleidungsstücke der Kunde anprobieren will und zeigt dazu passende Teile, weitere Produktinformationen oder Verfügbarkeiten an. Etwa 40 Prozent der Bekleidungseinzelhändler gehen davon aus, dass die interaktive Umkleidekabine eine der wichtigsten Technologien in den nächsten Jahren sein wird. RFID-Chips spielen auch im Bereich der sogenannten „In-Store-Navigation“ eine zentrale Rolle. Die Chips werden an den Artikeln befestigt und somit durch den Kunden über sein Smartphone im Ladengeschäft auffindbar. Ruft der Kunde das Produkt dann über sein Smartphone auf, werden neben dem Standort auch Produktinformationen und Verfügbarkeiten angezeigt, welche auf dem RFID-Chip gespeichert wurden. Die Vorteile für den Kunden sind die bessere Übersicht und Navigation, welche sich besonders in großen Ladengeschäften oder Warenhäusern bezahlt machen.¹¹³

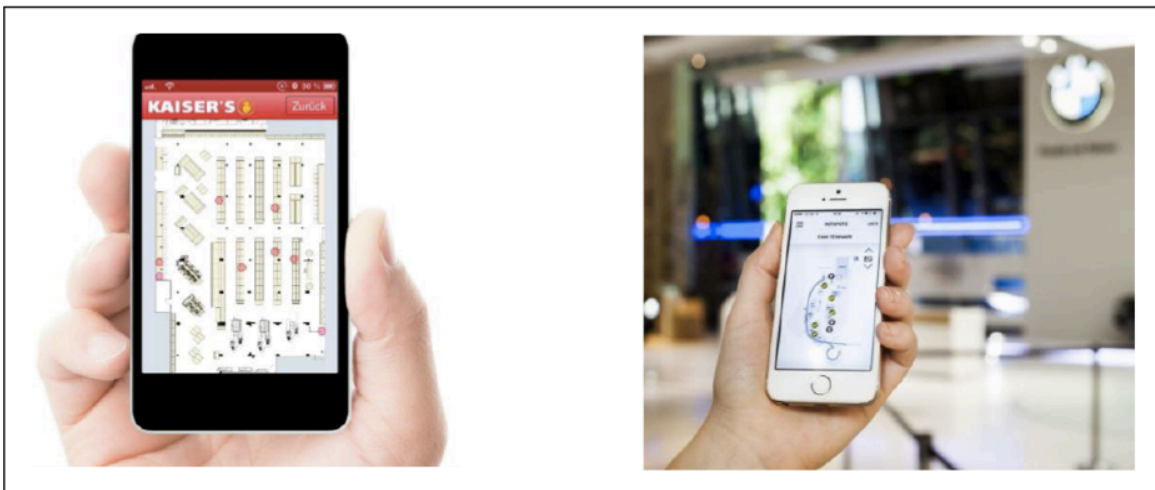


Abbildung 11 In-Store-Navigation mittels Smartphone¹¹⁴

Eine weitere Neuheit aus dem Bereich Digital-In-Store ist die smarte und dynamische Preisauszeichnung. Dabei kommen die bereits erwähnten digitalen Preisschilder zum Einsatz, die es nun auch den stationären Einzelhändlern ermöglichen, Preise untertägig über eine mobile Software zu ändern. Hintergrund ist

¹¹³ Vgl. Heinemann 2017, S. 111ff.

¹¹⁴ Huber 2015, S. 6.

hier die schon benannte bessere Reaktionsfähigkeit der stationären Händler auf die durch die Preistransparenz gestiegene Wettbewerbsintensität.¹¹⁵

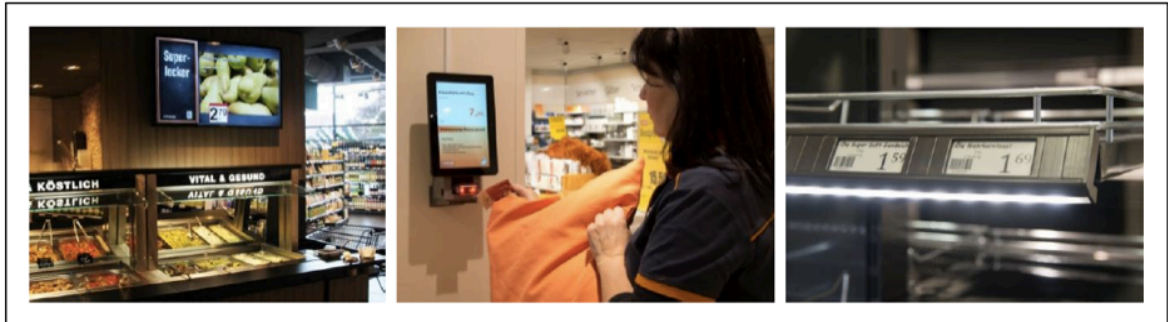


Abbildung 12 Beispiele digitaler Preisauszeichnung¹¹⁶

Die digitale Innovation des Mobile Payment, welche erstmals in 2015 durch namenhafte Marktteilnehmer wie Google, PayPal, Facebook, Apple und Samsung etabliert wurde, ermöglicht das kontaktlose Bezahlen via Smartphone. Jedoch ist die Nutzung dieser Bezahlmöglichkeit im stationären Einzelhandel der Bundesrepublik noch nicht so weit bei den Kunden verbreitet wie in den Vereinigten Staaten. Experten zu Folge wird das Mobile Payment jedoch kurzfristig auch in Deutschland weiter an Bedeutung gewinnen.¹¹⁷

Eine weitere digitale Innovation, die sich immer größerer Beliebtheit erfreut, sind sogenannte „Smart-Room-Konzepte“, zu denen auch die Neuheiten der Virtual und Augmented Reality gehören. 2016 eröffnete eBay einen Virtual-Reality-Shop in Australien über die Einkaufskette Myer. Bei dieser innovativen Shop-Idee erfolgt eine Integration der Kunden mit den Produkten, die in einer Art Kategorie-Wolken schweben, welche sie in 3D-Artikel-Ansicht über Virtual Reality Brillen (den „eBay Shopticals“) betrachten können. Ein weiteres Beispiel solcher vermehrt auftretender Smart-Room-Konzepte zeigt der BekleidungsHersteller und -händler Hugo Boss. Das Unternehmen stattete seine Läden mit Wärmesensoren aus, um die

¹¹⁵ Vgl. Heinemann 2017, S. 111ff.

¹¹⁶ Huber 2015, S. 5.

¹¹⁷ Vgl. Hauptfleisch 2016.

Bereiche mit der höchsten Kundenfrequenz zu identifizieren.¹¹⁸ Jedoch unterscheiden sich die Begriffe Virtual und Augmented Reality darin, dass Augmented Reality die existierende Realität virtuell ergänzt und nicht wie Virtual Reality komplett neue Welten schafft.¹¹⁹ Eine exakte Definition der Begriffe besagt, dass man unter „Virtual Reality die Darstellung und gleichzeitige Wahrnehmung der Wirklichkeit und ihrer physikalischen Eigenschaften in einer in Echtzeit computergenerierten, interaktiven, virtuellen Umgebung versteht und die reale Umwelt demzufolge ausgeschaltet wird“, während „Augmented Reality auf eine Anreicherung der bestehenden realen Welt um computergenerierte Zusatzobjekte“ abzielt.“¹²⁰ Die Anwendungsmöglichkeiten von Augmented Reality werden in der folgenden Übersicht dargestellt.

Living Mirror	Living Architecture	Living Presentation	Living Environment
<ul style="list-style-type: none"> • Gesichtserkennung durch eine Kamera und Platzierung dreidimensionaler Objekte auf dem Gesicht/ Kopf des Betrachters • Projektion über einen großen Bildschirm/ Beamer • Hervorrufen eines Spiegeleffektes 	<ul style="list-style-type: none"> • Betrachter bestimmt die Raum- oder Gebäudegestaltung selbst durch Gestik oder Sprache und kann sich über Bewegungen des Kopfes durch einen realen Raum oder ein Gebäude navigieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Einsatz bei Messeständen und Präsentationen mit dem Ziel der Wahrnehmungssteigerung beim Betrachter • Interaktion und Darstellung überlebensgroßer oder besonders komplexer realer Objekte mittels AR-Technologie 	<ul style="list-style-type: none"> • AR-Anwendungen, die mithilfe von mobilen Geräten eine Erweiterung von realen Umgebungen/ Einrichtungen mit Zusatzinformationen jeder Art ermöglichen
Living Print	Living Game mobile	Living Poster	Living Meeting
<ul style="list-style-type: none"> • Augmentierung von Printmedien, Büchern oder Brettspielen • Beispiele: Living Brochure, Living Book, Living Object 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentierte Spiele auf mobilen Endgeräten 	<ul style="list-style-type: none"> • Durch Augmentierung um manipulative Informationselemente erweiterte Werbung im öffentlichen Raum 	<ul style="list-style-type: none"> • Durch Augmentierung angereicherte Videokonferenzen, die somit real wirken

Abbildung 13 Anwendungsmöglichkeiten von Augmented Reality¹²¹

Diese Anwendungsszenarien zielen auf eine zeitnahe Informationsgewinnung des Kunden durch die Nutzung einer Kamera unter Bereitstellung von Zusatzinformationen ab. Der Vorteil ergibt sich dabei aus der mehrfachen und wirksameren Wahrnehmung eines Erlebnisses durch den Konsumenten. Die Ursache dafür

¹¹⁸ Vgl. Samulat 2017, S. 52ff.

¹¹⁹ Vgl. Binckebanck et al. 2016, S. 439.

¹²⁰ Binckebanck et al. 2016, S. 439.

¹²¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Binckebanck et al. 2016, S. 444.

liegt in der gleichzeitigen Ansprache mehrerer Sinne des Kunden durch die Verbindung eines digitalen Gerätes mit einem haptischen Objekt. So speichert der Konsument die vermittelten Informationen intensiver ab und erinnert sich schneller an sie, weshalb Augmented Reality zu einer verbesserten Kommunikation des Einzelhändlers mit dem Kunden führt.¹²²

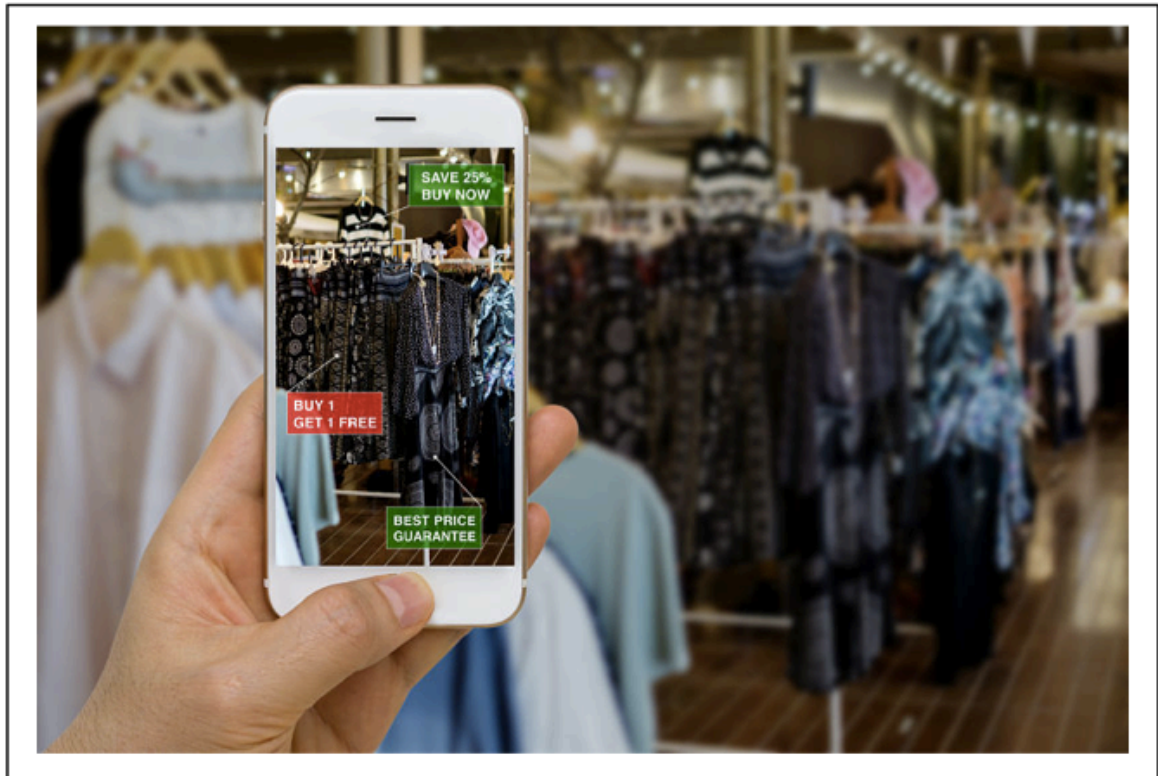


Abbildung 14 Beispiel für Augmented Reality im Bekleidungseinzelhandel¹²³

Neben der Entwicklung digitaler Neuheiten steht fortlaufend auch der Umgang mit den immer größer werdenden Datenmengen in den Unternehmen zur Diskussion. Big Data gilt im Rahmen der digitalen Transformation als Schlüssel zum Erfolg. Zum Beispiel sind Unternehmen durch große Datenreihen dazu in der Lage, Analysen von Umsatzströmen mehrerer Jahre unter Beachtung von Sonderfaktoren

¹²² Vgl. Binckebanck et al. 2016, S. 444f.

¹²³ Rocks Digital 2017.

wie Saisongeschäft, Feiertagen und Jahreszeit zu betreiben. Dadurch erhalten sie eine optimale Planungsbasis für Personal, Warenbestände und Öffnungszeiten.¹²⁴

Das Problem für Unternehmen diesbezüglich ist, dass ein Data Warehouse und operative Tools zur Analyse der Unternehmensdaten nicht mehr ausreichen, sondern integrierte Customer-Data-Plattformen notwendig sind. Diese ermöglichen Datenanalysen, welche verschiedene Systematiken beleuchten und Kundenwerte über die gesamte Dauer der Geschäftsbeziehung betrachten.¹²⁵ Daraus lassen sich zum Beispiel Entscheidungen bezüglich des sogenannten „Next-Best-Action-Marketing“ treffen, welches ein Angebot „passende[r] Produkte im präferierten Kanal individuell für den einzelnen Kunden“ schafft.¹²⁶ Dafür werden Kauf- und Verhaltenshistorie im Kundenprofil sowie definierte Regelkreise genutzt, welche in die IT-Prozesse der Einzelhändler eingebettet werden. Die Folge sind Echtzeitmarketing und -angebote, Tracking, Werbemöglichkeiten sowie die Überprüfung von Maßnahmenqualifikationen.¹²⁷

Im Zusammenhang mit Big Data spielt auch der Verfall der Preise für Speichermedien eine Rolle, da fertigungsbezogene Massendaten mittlerweile kostengünstig in ihrer Speicherung sind. Die Datenerfassung der Produktion erfolgt in Echtzeit über sogenannte „Cyber Physical Systems“ (CPS) mittels intelligenter Materialien (in Bezug auf Qualität und Fertigungsschritte). Diese werden zur Analyse und Auswertung als Grundlage für eine schnellstmögliche Reaktion auf Nachfrageänderungen genutzt. Außerdem liefern diese neuen intelligenten Materialien auch Daten zu den Produktlebenszyklen, die im Product-Lifecycle-Management für die Erschließung innovativer, produktnaher Dienstleistungen genutzt werden können.¹²⁸

¹²⁴ Vgl. Brühl 2015, S. 111.

¹²⁵ Vgl. Heinemann 2017, S. 60.

¹²⁶ Heinemann 2017, S. 60.

¹²⁷ Vgl. Heinemann 2017, S. 60.

¹²⁸ Vgl. Gläß et al. 2017, S. 53.

3.3 Analyse gegenwärtiger Trends

3.3.1 Differenzierung verschiedener Distributionskanalstrategien

Im Management der Absatzkanäle von Einzelhändlern unterscheidet man im Digitalisierungskontext zwischen dem Omni-, Multi- und Cross-Channel-Management sowie den No-Line-Systemen. Bis auf das Omni-Channel-Management stellen alle Managementarten Kanalstrategien dar. Bei dem Omni-Channeling handelt es sich jedoch um ein Phänomen aus Kundensicht bzw. einen Trend, bei dem die Simultannutzung von Vertriebskanälen und Medien durch den Konsumenten initiiert wird. Das Verhalten des Kunden ändert sich hier mit dem technologischen Fortschritt. Von Multi-Channel-Management spricht man, wenn ein Einzelhandelsunternehmen eine Kombination verschiedener Distributionskanäle unter der gleichen Marke zu Verfügung stellt und dem Kunden zur wahlweisen Nutzung überlässt. Wichtig dabei ist, dass sich mindestens ein Kanal auf den stationären Einzelhandel und ein Kanal auf den Online-Handel beziehen müssen. Diese Managementform stellt somit nur eine Verknüpfung des stationären Ladengeschäfts mit dem Online-Handel und möglichen zusätzlichen Absatzkanälen dar, wobei in allen Kanälen die Möglichkeit zum Kaufabschluss gegeben sein muss.¹²⁹

Eine Weiterentwicklung des Multi-Channelings wird durch das Cross-Channel-Management gebildet. Es bezeichnet „alle Aktivitäten eines Multi-Channel-Händlers, die auf die Abstimmung, Harmonisierung und/oder Integration der verschiedenen Kanäle abgestimmt sind.“¹³⁰ No-Line-Systeme hingegen, sind als oberste Evolutionsstufe des Multi-Channelings anzusehen und stellen ebenso eine höhere Entwicklung des Cross-Channel-Managements dar, bei der alle Distributionskanäle maximal integriert und miteinander vernetzt sind. Voraussetzung eines No-Line-Systems ist das Angebot eines mobilen Absatzkanals durch den Einzel-

¹²⁹ Vgl. Keuper et al. 2013, S. 178f.

¹³⁰ Keuper et al. 2013, S. 178f.

händler.¹³¹ Die Entwicklungsstadien von der traditionellen Vertriebsstrategie bis hin zum integrierten No-Line-System werden in der folgenden Grafik aufgezeigt.

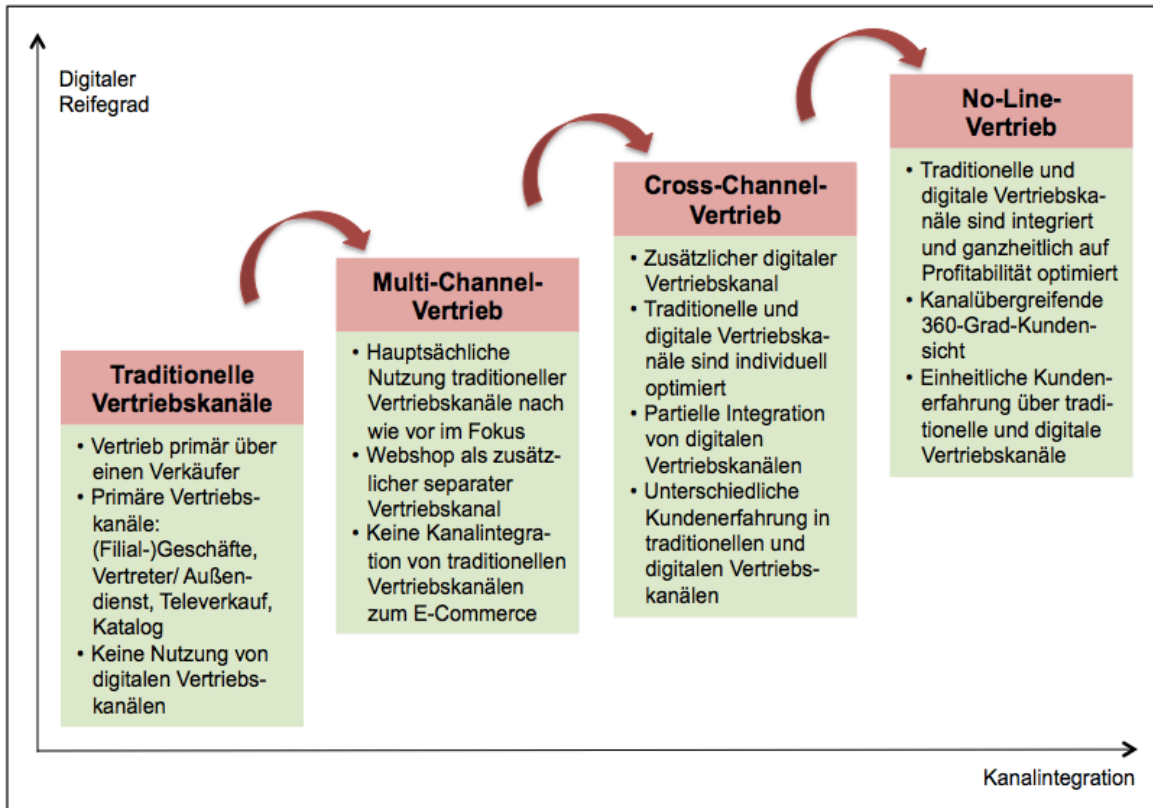


Abbildung 15 Entwicklungsstadien von Vertriebsstrategien¹³²

Da sich die Strategie der Kostenführerschaft aufgrund der höheren Vertriebs-, Gemein- und Lagerkosten im Vergleich zum Online-Handel nicht für den stationären Einzelhandel eignet, sollten sich die Händler vor allem auf Differenzierungsstrategien konzentrieren. So können sie einerseits die Potentiale des E-Commerce und M-Commerce nutzen und andererseits auf die Anforderungen der Kunden eingehen sowie die Stärken der lokalen Ladengeschäfte herausstellen. Für kleinere und mittlere Einzelhandelsunternehmen eignet sich dabei besonders das Cross-Channeling, da bei allen anderen Formen operationale Schwierigkeiten bezüglich der Kanalintegration auftreten können und gegebenenfalls zu hohe Kosten beim Angebot mehrerer Distributionskanäle entstehen können. Dies kann zu ei-

¹³¹ Vgl. Keuper et al. 2013, S. 178f.

¹³² Eigene Darstellung in Anlehnung an: Binckebanck et al. 2016, S. 48.

nem ineffektiven Ressourceneinsatz führen.¹³³ Das sogenannte „Channel-Hopping“, welches den Wechsel der Absatz- und Informationskanäle durch den Kunden darstellt, ist dabei als großer Wettbewerbsvorteil für eine Einzelhändler anzusehen. Voraussetzung dafür ist, dass die Kanalwechsel problemlos funktionieren. Dies macht unter anderem eine einheitliche Einbindung der Warenwirtschaftssysteme und das Angebot gleicher Produktpaletten über alle Kanäle hinweg sowie den Umtausch online bestellter Ware im Geschäft notwendig.¹³⁴

3.3.2 Bedeutung von E-Commerce, Mobile 2.0 und Social-Commerce

Mit Aufkommen des vermehrten Online-Handels in den Jahren 2006 und 2007 wurde eine große Zahl an IT-Projekten zur Steigerung des Kundennutzens aufgesetzt und Vertriebskonzepte bezüglich der verschiedenen Zielgruppen entwickelt. Der Kunde steht somit immer stärker im Fokus der deutschen Einzelhändler.¹³⁵ Im Jahr 2009 nutzten bereits 67 Prozent der Deutschen das Internet und eine Welle an Online-Shop-Neugründungen der deutschen Einzelhändler folgte.¹³⁶ Dabei beeinflussen Kundenbewertungen die Kaufentscheidungen der Kunden nachweislich sehr stark. Gute Produktbewertungen zeigen Wettbewerbsvorteile und steigern so die Kundenbindung, -loyalität, -erfahrung und damit auch den Umsatz des Einzelhändlers.¹³⁷ Die Einzelhändler, welche ihre Waren und Dienstleistungen über Online-Shops vertreiben, haben sich mittlerweile von Produkthanbietern zu Problemlösern entwickelt. Diese Entwicklung geht mit der Minimierung des Suchaufwandes für den Kunden sowie dem Angebot alternativer Zahlungsformen und Garantien einher, welche die Kaufrisiken senken. Außerdem werden Entscheidungen durch Produktempfehlungen und einer hohen Passgenauigkeit von Angeboten erleichtert.¹³⁸ Der Kunde der Zukunft wird immer weniger wahrnehmen, ob er stationär, online oder mobil einkauft, da die parallele und integrierte Nutzung verschiedener

¹³³ Vgl. Schallmo, Rusnjak, Anzengruber, Werani, Jünger 2017, S. 626.

¹³⁴ Vgl. Rieckhof 2013, S. 283.

¹³⁵ Vgl. Gläß et al. 2017, S. 120.

¹³⁶ Vgl. Heinemann et al. 2010, S. 6.

¹³⁷ Vgl. Heinemann et al. 2010, S. 122.

¹³⁸ Vgl. Bruhn et al. 2016, S. 699f.

Absatz- und Informationskanäle immer weiter durch die Einzelhändler vorangetrieben wird. Damit steigt auch die Bedeutung des Internets auf dem Smartphone zur Vorbereitung einer Kaufentscheidung zunehmend. Die Trennung zwischen Online- und Offline-Handel wird stetig weicher bis zu einer Verschmelzung der Kanäle zu No-Line-Systemen.¹³⁹

In diesem Zusammenhang spielt auch der Begriff „Mobile 2.0“ eine bedeutende Rolle, hinter welchem sich die „mobile-orientierte Umsetzung von Social-Media-Instrumenten mit Vernetzung zu Facebook, Twitter & Co.“ verbirgt.¹⁴⁰ Die Accounts der Händler in den sozialen Netzwerken dienen nicht nur als Tool für Kundenumfragen und Services, sondern auch als Distributions- und Marketingkanal. Optimale Mobile-Navigation und -Usability mit flexibler Formgestaltung und Endgerägteanpassung sowie Barrierefreiheit und ein schneller Seitenaufbau sind dabei besonders wichtig.¹⁴¹

Der Einfluss der Aktivitäten eines Einzelhändlers im Bereich Social Media kann sich positiv auf die wirtschaftlichen Kennzahlen seines Unternehmens auswirken. Dazu zählen beispielsweise Verbesserungen hinsichtlich der Retourenquote, Marketingkosten, Markenbildung, Serviceangebote sowie der Produktauswahl und durchschnittlichen Warenkörbe. Neben den Social-Media-Aktivitäten spielt auch die Google-Vermarktung eine wesentliche Rolle im Bereich Mobile 2.0. Ein Internetauftritt und dessen Vermarktung über Google+, Adwords Express und Google Places ist einfach und heute bereits zum Standard geworden. Nach einer Registrierung des Händlers auf der entsprechenden Plattform von Google können Öffnungszeiten und die Adresse des Ladengeschäfts, Fotos, Kontaktdaten und lokale Anzeige des Geschäftes auf Google Maps für den Kunden auch unterwegs sichtbar gemacht werden. Zudem können sich die Einzelhändler von ihren Kunden auf Google bewerten und weiterempfehlen lassen. Laut einer Studie von Google suchen 82 Prozent der Besitzer eines Smartphones mobil nach Informationen zu

¹³⁹ Vgl. Keuper et al. 2013, S. 176.

¹⁴⁰ Keuper et al. 2013, S. 176.

¹⁴¹ Vgl. Keuper et al. 2013, S. 176.

lokalen Geschäften, woraufhin wiederum 80 Prozent davon direkt auf das Suchergebnis reagieren, indem sie zum Beispiel den Laden aufsuchen.¹⁴²

Auch das mobile Bezahlen wird in den aktuellen digitalen Trendentwicklungen zu einem wesentlichen Faktor. So müssen ab 2018 alle deutschen und ab 2020 alle europäischen Händler auch Zahlungen der NFC-Technologie akzeptieren. Dazu werden sich mittelfristig auch die Bezahlung per App, SMS und Fingerabdruck in Deutschland durchsetzen.¹⁴³ Dabei werden Bezahlmethoden als „M-Payment oder auch mobile Bezahlverfahren bezeichnet, wenn im Zuge eines Kaufs sowohl Zahlungsdaten als auch Zahlungsanweisungen mittels mobilem Gerät zwischen Kunde und Zahlungsdienstleister initiiert, bestätigt und/oder ausgetauscht bzw. abgewickelt werden, wobei dies online oder offline geschehen kann.“¹⁴⁴

Die jüngste Form des Online-Handels ist der Social-Commerce, welcher sich den sozialen Medien bzw. „Social Media“ bedient. Jene sozialen Medien gelten als „digitale Applikationen und Plattformen im Internet („Social Software“), die es ihren Nutzern ermöglichen, multimediale Inhalte aktiv und kooperativ zu gestalten sowie sich untereinander auszutauschen und permanent zu vernetzen.“¹⁴⁵ Die Aktivitäten diverser Einzelhändler im Bereich Social Media dienen vor allem der Anbahnung, dem Ausbau, der Abwicklung und Fortsetzung von Geschäftsbeziehungen. Die Vorteile dieser Aktivitäten sind eine höhere Nähe zu den Kunden, eine größere Reichweite des Einzelhändlers und eine verstärkte Vertrauensbasis zum Konsumenten durch eine interaktivere und direktere Kommunikation. Zudem kann der Einzelhändler von den Weiterempfehlungsmechanismen der sozialen Netzwerke profitieren, über diesen Kanal Neukunden gewinnen und Bestandskundenbeziehungen pflegen sowie Marketingkampagnen initiieren und neues Personal rekrutieren. Hierfür ist vor allem die Nutzung sogenannter „Influencer“ effektiv. Diese sind Personen des öffentlichen Lebens, die in den sozialen Netzwerken eine besonders hohe Reichweite (gemessen an der Follower-Zahl) haben und meist

¹⁴² Vgl. Heinemann, Haug, Gehrckens 2013, S. 32ff.

¹⁴³ Vgl. Linnhoff-Popien et al. 2015, S. 334ff.

¹⁴⁴ Linnhoff-Popien et al. 2015, S. 411.

¹⁴⁵ Binckebanck et al. 2016, S. 259.

auch einen Blog betreiben. Influencer sprechen vor allem die jüngere Zielgruppe (10-30 Jahre) an und vermarkten auf ihren Kanälen Produkte von Einzelhändlern via Produkttests und Gewinnspielen. Dafür werden die Produkte der Einzelhändler dem Influencer gesponsert oder es erfolgt eine Bezahlung durch den Händler. Der Influencer agiert dann nach einer von dem Händler vorgegebener Marketingstrategie. Die Follower-Zahlen eigener Social-Media-Kanäle deutscher Einzelhändler haben sich über alle sozialen Netzwerke hinweg in den letzten Jahren sehr stark vergrößert. Eine der wichtigsten und effektivsten Plattformen für den Handel in Deutschland ist dabei Instagram. Dort haben Händler wie DM, Adidas und Zalando, aber auch unbekanntere Shops, besonders hohe Reichweiten bei der jüngeren Zielgruppe (siehe Anlage 3). Jedoch müssen die durch das Einzelhandelsunternehmen geschaffene Inhalte im Social Media immer kreativer werden, da klassische Werbung von den Nutzern als störend, unglaubwürdig oder sogar gar nicht wahrgenommen werden könnte. Zudem kann es für das Unternehmen zu einem Kontrollverlust bei eventuell negativ ausfallenden Kommentaren von Nutzern kommen.¹⁴⁶ Trotz des relativ hohen Aufwandes, der zum Bespielen dieses Distributionskanals notwendig wird, genießen soziale Netzwerke, Blogs und Communities eine steigende Bedeutung im Bereich der Kundeninformation und -kommunikation.

Der Begriff des Social-Commerce lässt sich genauer als eine „Ausprägung des E-Commerce, im Rahmen derer Konsumenten in den Marketingprozess involviert sind und z. B. als Berater und Verkäufer von Waren und digitalen Gütern auftreten“, definieren.¹⁴⁷ Dabei stehen zwischenmenschliche Interaktionen und Beziehungen im gesamten Transaktionsprozess im Zentrum. Zudem ergänzt der Social-Commerce den Distributionskanal des E-Commerce um die kooperative und kommunikative Komponente. Die Anwendungsgebiete des Social-Commerce sind vielseitig. Hierfür kommen beispielsweise soziale Medien, die Webseite des Unternehmens oder eine Integration in die Kauf- oder Herstellungsprozesse infrage. Auch eine direkte Einbindung des Kunden in die Prozesse des Einzelhändlers ist

¹⁴⁶ Vgl. Binckebanck et al. 2016, S. 259ff.

¹⁴⁷ Olbrich et al. 2015, S. 24.

mithilfe neuer Applikationen und Technologien möglich. Bei der Implementierung des Social-Commerce spielen die reaktive und proaktive Strategie eine wesentliche Rolle. Dabei dient die reaktive Strategie dem Einzelhändler lediglich zur Analyse des Konsumentenverhaltens in den sozialen Netzwerken mit dem Ziel der Informationsgewinnung und Anpassung eigener Strategien ohne dabei selbst Social Media zu nutzen oder zu fördern. Die proaktive Strategie verfolgt hingegen das Ziel der verbesserten Ansprache und Bindung der Kunden mittels Integration von Funktionen des Social-Commerce. Diese Strategie kann unternehmensintern auf den eigenen Webseiten, Online-Shops und Blogs des Händlers und über externe Kanäle wie themenspezifische Blogs oder Profile des Unternehmens in sozialen Netzwerken umgesetzt werden.¹⁴⁸

3.3.3 Offline- und Online-Kundenzentrierung

Der Kunde rückt immer mehr in den Fokus der Einzelhändler. Offline, sprich im stationären Geschäft wird den Digital-In-Store-Leistungen ein immer größerer Stellenwert beigemessen. Diese sollen den Erlebnischarakter der Ladengeschäfte steigern und diese zu Erlebnis- und Eventräume aufwerten. Ergänzt um hochqualifiziertes Fachpersonal sollen diese Services dazu führen, dass der Kundenkomfort beim Einkauf erhöht wird. Als Beispiele von Digital-In-Store-Services sind Gewinnspiele, Gamifications (interaktive Spiele) und die Einbindung sozialer Netzwerke in das Ladengeschäft hervorzuheben. Auch die Möglichkeit zur Abholung online gekaufter Ware im Ladengeschäft, die als Click & Collect bezeichnet wird, gewinnt zunehmend bei den Kunden an Beliebtheit.¹⁴⁹ Die Händler profitieren ebenfalls von diesem Service, da Versandkosten entfallen und die Wiederkaufsabsicht beim Kunden steigt.¹⁵⁰ Hinzu kommen herkömmliche Kundenbindungsinstrumente wie Gutscheine, Newsletter und Treueprogramme, die einem Anbieterwechsel vorbeugen sollen und dem Einzelhändler gleichzeitig zur Generierung von Kundenda-

¹⁴⁸ Vgl. Olbrich et al. 2015, S. 24ff.

¹⁴⁹ Vgl. Heinemann 2017, S. 126f.

¹⁵⁰ Vgl. Schallmo, Rusnjak, Anzengruber, Werani, Jünger 2017, S. 626f.

ten dienen. Eine erfolgreiche Integration aller Absatz- und Informationskanäle durch den Einzelhändler ermöglicht dabei eine höhere Kundenausschöpfung. So können Gutscheine und Kundenkarten zum Beispiel auch online bzw. mobil angeboten werden.¹⁵¹

Der Aufbau und die Organisation langfristiger Kundenbindungen werden aufgrund der hohen Wettbewerbsintensität im E-Commerce immer wichtiger. Für die Einzelhändler gilt es, mittels starker Kundenbindung Kosten für Marketingmaßnahmen zu senken um erfolgreich zu sein und so die durch den Wettbewerb belasteten Margen vergrößern zu können. Die Kundenzentrierung gilt somit als neuer Erfolgsfaktor in der langfristigen Kundenbindung und Steigerung der Wertschöpfung. Dabei stehen nicht nur die Kundenorientierung, sondern auch die Kundenzufriedenheit und -reaktionen im Vordergrund. Dafür ist Spezialisierung und Segmentierung von Kundengruppen in homogene Teilgruppen notwendig. Außerdem muss eine ständige Anpassung an die Kundenreaktionen und -bedürfnisse erfolgen, woraus sich unter anderem Potential für Innovationen und Alleinstellungsmerkmale mit relativ geringem Entwicklungsaufwand ergeben.¹⁵²

In diesem Zusammenhang wurde der Begriff des „Curated Shopping“ geprägt, der „eine redaktionelle, primär aber automatisierte und personalisierte Vorauswahl von Artikeln zur Aktivierung von Kunden“ als Teil des One-to-One-Marketings beinhaltet.¹⁵³ Dazu zählen das Einfügen bedarfsgerechte Werbebanner im Online-Content, das Senden persönlicher E-Mails mit Produktempfehlungen und Newsletter sowie die Nutzung der namentlichen Ansprache. Als Grundlage dienen die Kundeninformationen, welche es in einer Kundendatenbank zu speichern, verwalten und analysieren gilt. Daraus ergibt sich auch die Möglichkeit der Entlastung der Kunden im Bestellprozess durch das Anlegen und Speichern von Nutzerprofilen. Auf deren Basis können die Einzelhändler dann zum Beispiel Benachrichtigungen zu Angeboten, besonderen Anlässen, Empfehlungen via Social Media

¹⁵¹ Vgl. Heinemann 2017, S. 126f.

¹⁵² Vgl. Große Holtforth 2017, S. 37ff.

¹⁵³ Binckebanck et al. 2016, S. 216.

oder Kundenbewertungen an den Endkunden herantragen. Produktempfehlungen können dabei mittlerweile auf Basis vier verschiedener Systemanwendungen erfolgen. Als erstes können diese durch sogenannte „Matching Agents“ ausgemacht werden, indem eine Präferenzabfrage beim Kunden und der Abgleich dieser Präferenzen mit den Beständen des Händlers erfolgen. Eine andere Methode ist das Collaborative Filtering, bei dem die Empfehlungen auf den Käufen von Nutzern mit ähnlichen Präferenzen basieren. Als dritte Anwendung wird auch der Prozess des Feedback and Learning genutzt, der die Präferenzen des Kunden bei jedem Onlinebesuch analysiert und systemseitig speichert. Die letzte Basis von Produktempfehlungen der Einzelhändler sind regelbasierte Systeme. Hier werden Zuordnungsregeln festgelegt, die den Abgleich von Präferenzen und Inhalten definieren. Ein weiterer Trend im Zusammenhang mit Online-Shops ist das Realtime Advertising, welches Webtracking über Cookies möglich macht. So können Werbeinhalte bezüglich ihrer Wirksamkeit über das Wechsel- und Kaufverhalten der Kunden ausgewertet werden.¹⁵⁴

3.3.4 Wertschöpfungsnetzwerke und virtuelle Lieferketten

Die Digitalisierung unterstützt die Bildung von Wertschöpfungsnetzwerken auf internationaler Ebene. Dies begründet sich in der Tatsache, dass die Einzelhändler in diesen Netzwerken über webbasierte Lösungen kommunizieren. Zum Beispiel im Marketing zur Optimierung des CRM oder im Einkauf bezüglich des Tenderverfahrens zur Auftragsvergabe. Des Weiteren werden virtuelle Entwicklungstools zur weltweiten Kooperation im Bereich Forschung und Entwicklung oder bei Großprojekten über die Grenzen der Unternehmen und Länder hinweg genutzt. Die Bedeutung strategischer Netzwerke steigt zunehmend. Grund dafür ist, dass die Zusammenarbeit in Teilbereichen oder die Auslagerung von Nicht-Kerngeschäften Netzwerkeffekte hervorbringt, die zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen dienen und Managementkapazitäten sowie Kapital für Fokusgeschäfte freisetzen. Out-

¹⁵⁴ Vgl. Binckebanck et al. 2016, S. 216ff.

sourcing wird bei einer steigenden Anzahl von Ländern und Kooperationen sowie den dadurch erhöhten Koordinationsaufwand durch webbasierte Lösungen und Digitalisierung überhaupt erst möglich gemacht. Außerdem steigt die Volatilität auf den Absatzmärkten, weshalb flexiblere Kapazitäten innerhalb der Netzwerke notwendig sind. Dafür werden inzwischen eigene IT-Plattformen entlang der Wertschöpfungskette notwendig, damit ein ständiger Datenaustausch zwischen den Unternehmen erfolgen kann.¹⁵⁵

Eine Antwort darauf ist der Trend und die Bildung virtueller Lieferketten. Hier werden direkte Lieferketten zwischen den Herstellern und den Kunden geschlossen. Somit muss der Einzelhändler die Waren nicht mehr in seinem Lager vorhalten. Der Kunde hat dabei eine größere Auswahl und erhält sein Produkt flexibler und schneller. Für den Einzelhändler ist dieses Modell jedoch meist sehr kostenintensiv und kann nicht in dem entsprechenden Maße an den Konsumenten weitergegeben werden. Virtuelle Lieferketten bergen somit noch großes Entwicklungspotential bis sie für die Einzelhändler massentauglich und wirtschaftlich werden.¹⁵⁶

¹⁵⁵ Vgl. Brühl 2015, S. 117ff.

¹⁵⁶ Vgl. Rieckhof 2013, S. 92.

4 Lösungsansätze und Handlungsempfehlungen zur strategischen Ausrichtung der Geschäftsmodelle von stationären Einzelhandelsunternehmen im Digitalisierungskontext

4.1 Methodik zur strategischen Ausrichtung von Geschäftsmodellen in der digitalen Transformation

4.1.1 Geschäftsmodellinnovationen als Basis strategischer Neuausrichtungen

Zu den übergeordneten Zielen digitaler Geschäftsmodelle zählen die Erhöhung der Kundenbindung, das Abheben von Wettbewerbern mittels neuer digitaler Wettbewerbsvorteile und das Aufstellen einer konkreten Vision, die es in die Unternehmenskultur zu integrieren gilt. Die Voraussetzung zur Erreichung dieser Ziele wird durch Geschäftsmodellinnovationen gebildet. Diese stehen für die Gestaltung eines möglichst neuartigen Geschäftsmodells zur Schaffung oder Sicherung nachhaltiger Vorteile gegenüber dem Wettbewerb. Dabei unterscheidet man zwischen radikalen und zerstörerischen (oder auch disruptiven) Geschäftsmodellinnovationen. Letztere haben meist Auswirkungen auf eine komplette Branche. Durch eine wachsende Vielfalt an Angeboten verändern sich auch die Erwartungen der Kunden stetig. Zur Befriedigung dieser sind wiederum Verschmelzungen von Marktsegmenten und Geschäftsmodellinnovationen notwendig. Ein weiterer Grund der Notwendigkeit strategischer Neuausrichtung von Händlern ist die Rivalität innerhalb der Einzelhandelsbranche. Diese setzt sich im Wesentlichen durch die Bedrohung durch neue Anbieter und Ersatzprodukte sowie durch die Verhand-

lungsstärke der Anbieter und Lieferanten zusammen.¹⁵⁷

4.1.2 Meilensteinplan zur digitalen Transformation des Geschäftsmodells

Ein Meilensteinplan bildet die Basis für das Projektmanagement. So auch bei digitalen Transformationsprozessen von Geschäftsmodellen. Der folgende Abschnitt zeigt die Phasen eines möglichen Meilensteinplans auf. Dazu gehören die Phasen der Digitalen Realität, Digitalen Ambition, Digitalen Potentiale sowie des Digitalen Fits und der Digitalen Implementierung. Die einzelnen Phasen werden dabei nicht nur erläutert, sondern auch hinsichtlich ihrer praktischen Umsetzung betrachtet.

4.1.2.1 Phase I und II: Digitale Realität und Digitale Ambition

Die erste Phase wird als Digitale Realität bezeichnet. Das Ziel dieses Meilensteins besteht darin, sich ein Bild von dem aktuellen Digitalisierungsgrad in verschiedenen Unternehmensbereichen zu machen. Dafür werden das bestehende Geschäftsmodell des Einzelhändlers und seine Wertschöpfungskette inklusive aller einbezogenen Akteure skizziert und analysiert. Das bereits existierende Geschäftsmodell soll dabei anhand fünf verschiedener Dimensionen beschrieben werden. Dazu gehören die Kunden-, Nutzen-, Wertschöpfungs-, Partner- und Finanzdimension. Während in der Kundendimension die Zielgruppe, Kundenkanäle und Art der Kundenbeziehungen beschrieben werden sollen, wird in der Nutzendimension der Kundennutzen durch die bereitgestellten Leistungen betrachtet. In der Wertschöpfungsdimension werden die Unternehmensprozesse und die dafür erforderlichen Fähigkeiten und Ressourcen zusammengetragen. Am Geschäftsmodell beteiligte Akteure, die Beziehungen zu diesen und verwendete Partnerkanäle werden in der Partnerdimension betrachtet. Abschließend kommt

¹⁵⁷ Vgl. Kreuzer et al. 2016, S. 62ff.

es zu einer finanziellen Betrachtung, bei der bisherige Umsatzerlöse, Kosten und die dazugehörigen Hebel aufgenommen werden. Nachdem die umfassende Skizzierung des Geschäftsmodells anhand der aufgeführten Dimensionen erfolgt ist, werden neben der Wertschöpfungskette auch die Akteure analysiert und bestehende Kundenanforderungen an den Einzelhändler erhoben. Für die Analyse wird eine Untersuchung der Wertschöpfungsstufen des Händlers und der Geschäftsmodelle der Akteure hinsichtlich ihres Digitalisierungsgrads anhand von vorher definierten Kriterien notwendig. Die Ergebnisse werden in einem Diagramm dargestellt, um so eine Identifikation der attraktivsten Partner und Stufen in der Wertschöpfungskette vorzunehmen. Die Analyse der Kundenanforderungen erfolgt mithilfe von Kundenprofilen, die einheitlichen Kriterien unterliegen und wird aus den folgenden Nutzenkategorien abgeleitet.¹⁵⁸

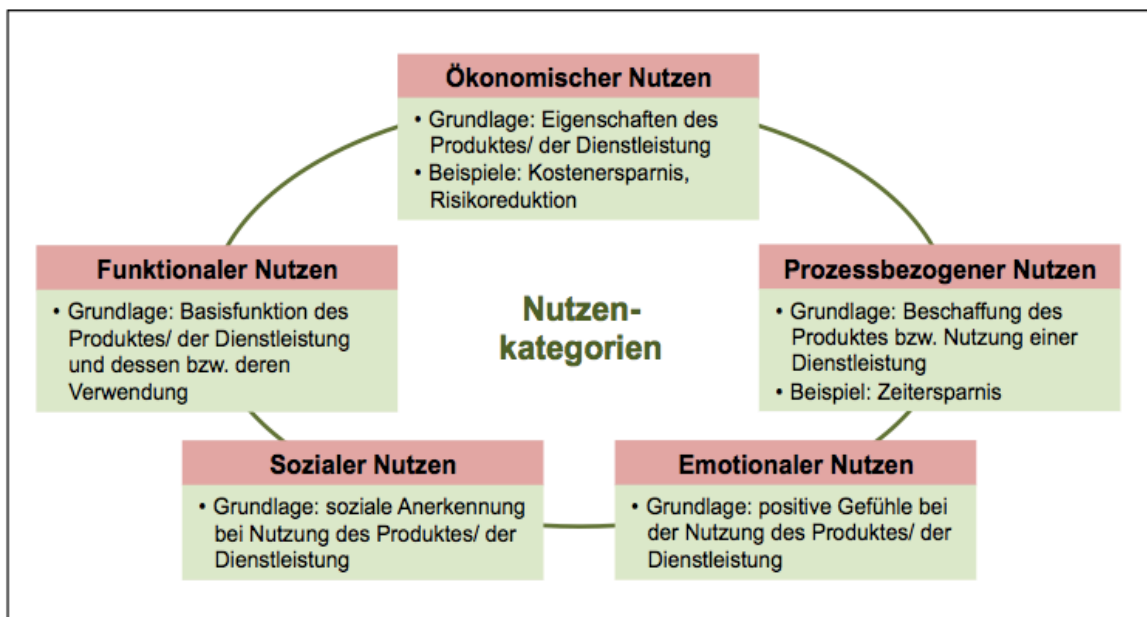


Abbildung 16 Nutzenkategorien zur Analyse von Kundenanforderungen¹⁵⁹

Die Digitale Ambition stellt die zweite Phase des Meilensteinplans dar, bei der basierend auf der ersten Phase, die Ziele der digitalen Transformation definiert werden. Die Festlegung der Ziele ist in zeitlicher, räumlicher, finanzieller und qualitati-

¹⁵⁸ Vgl. Schallmo, Herbort, Doleski 2017, S. 7ff.

¹⁵⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Schallmo, Herbort, Doleski 2017, S.10ff.

ver Hinsicht vorzunehmen. Anschließend ist eine Priorisierung der Ziele durchzuführen.¹⁶⁰

4.1.2.2 Phase III und IV: Digitale Potentiale und Digitaler Fit

Die sich anschließende dritte Phase der Digitalen Potentiale dient, wie es der Name verrät, zur Ermittlung digitaler Unternehmenspotentiale in Bezug auf das Geschäftsmodell und wirtschaftliche Handeln des Einzelhändlers. Als Grundlage für die Gestaltung der zukünftigen digitalisierten Geschäftsmodellelemente werden in dieser Phase Paradebeispiele und Enabler herangezogen. Letztere werden in folgende vier Kategorien unterteilt.¹⁶¹

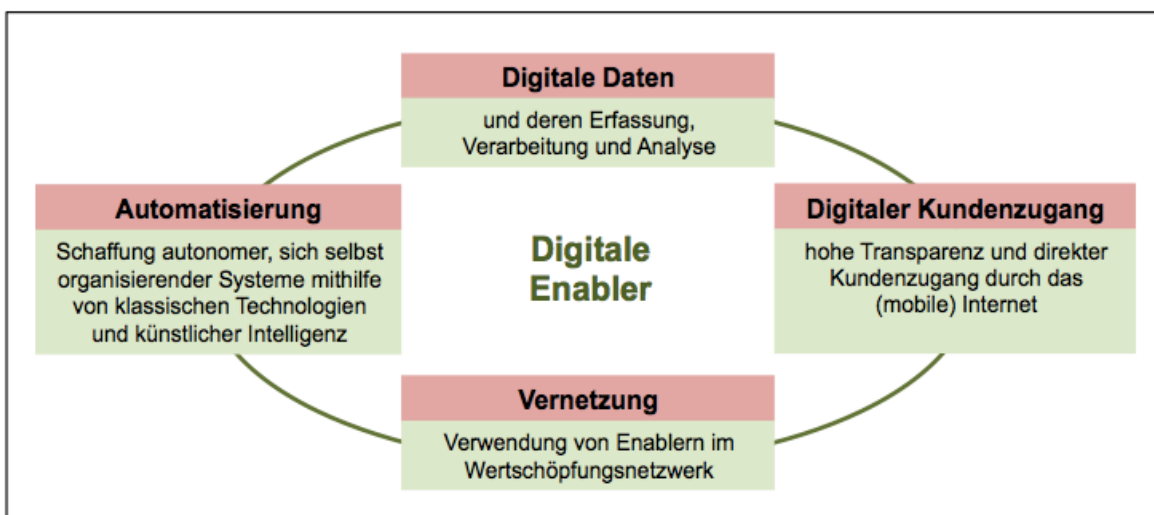


Abbildung 17 Digitale Enabler¹⁶²

Aus den betrachteten Enablern werden Potentiale und Optionen für das Geschäftsmodell abgeleitet und logisch kombiniert. Diese Optionen werden in der vierten Phase hinsichtlich ihres digitalen Fits bewertet. Dabei erfolgt eine übergeordnete Priorisierung der ausgearbeiteten Szenarien in Bezug auf die Befriedigung

¹⁶⁰ Vgl. Schallmo, Herbort, Doleski 2017, S.7f.

¹⁶¹ Vgl. Schallmo, Herbort, Doleski 2017, S. 7ff.

¹⁶² Eigene Darstellung in Anlehnung an: Schallmo, Herbort, Doleski 2017, S.18f.

der Kundenanforderungen und Zielerreichung. Dafür werden die Optionen mehrfach neu kombiniert und in das bereits existierende Geschäftsmodell integriert. Danach erfolgt eine detaillierte Bewertung der Ergebnisse hinsichtlich der vorgestellten Dimensionen, Nutzen- und Zielkategorien. Daraus ergeben sich dann Optionen für die Digitalisierung der Unternehmensprozesse, Nutzenangebote und notwendiger Kompetenzen, wobei jeweils nach interner, externer und direkter (intern und extern parallel) digitalen Transformation unterschieden werden kann. Die interne Digitalisierung zielt dabei auf die Wertschöpfungs- und Nutzendimension ab. Beispiele hierfür sind die Einführung neuer digitalisierter Produkte sowie digitaler Technologien und Plattformen, welche das Produktangebot erweitern und zu einer Kostenreduktion von Prozessen führen. Sowohl die Partner- und Kundendimension, als auch die Transformation der Wertschöpfungskette des Einzelhändlers an sich, sind Bestandteil der externen Digitalisierung. Hier kommen Technologien zum Tracking und zur Analyse des Kunden- und Kaufverhaltens sowie integrierte und multiple Kanäle (wie Smartphones, Webseiten, soziale Netzwerke und Filialen) zur Steigerung des Kundenerlebnisses zum Einsatz.¹⁶³

4.1.2.3 Phase V: Digitale Implementierung und Prozessübersicht

Die letzte Phase des Meilensteinplans ist die Digitale Implementierung. Im Zentrum dieser Phase stehen der Abschluss und die Implementierung des finalen Konzeptes der Digitalstrategie in einem digitalisierten Geschäftsmodell. Außerdem werden die digitale Kundenerfahrung und das Wertschöpfungsnetzwerk gestaltet und die Partner in die neue digitale Welt des Einzelhändlers integriert. Dafür ist es zwingend notwendig, einen Projekt- und Maßnahmenplan aufzustellen sowie die dafür benötigten Enabler, Fähigkeiten und Ressourcen festzulegen. Tests sollen dabei als Basis für finale Anpassungen dienen.¹⁶⁴ Jedoch kommt es nicht nur auf die technische und operative Einbindung des digitalen Geschäftsmodells an. Auch

¹⁶³ Vgl. Schallmo, Herbort, Doleski 2017, S. 7ff.

¹⁶⁴ Vgl. Schallmo, Herbort, Doleski 2017, S. 7ff.

die Unternehmenskultur muss auf die Veränderung vorbereitet werden. Die Angst vor einer digitalen Neuausrichtung, welche vor allem häufig bei den Mitarbeitern aufkommt, muss aktiv durch das Management mithilfe von offener Kommunikation genommen werden.¹⁶⁵ Die Organisation ist in der Phase der Implementierung zudem durch eine starke Instabilität gekennzeichnet, da es teilweise zu einer Doppelbelastung aufgrund des Tagesgeschäfts kommt. Nachdem eine Stabilisierung erfolgt ist, sollte eine Bewertung mittels Abweichungsanalyse durchgeführt und eine weitere Prozessoptimierung durch Begleitmaßnahmen angestrebt werden.¹⁶⁶

Eine abschließende Prozessübersicht zur strategischen Ausrichtung eines Geschäftsmodells im Zuge der digitalen Transformation wird in dem folgenden Schaubild dargestellt.

¹⁶⁵ Vgl. Heinemann 2017, S. 189.

¹⁶⁶ Vgl. Binckebanck et al. 2016, S. 73.

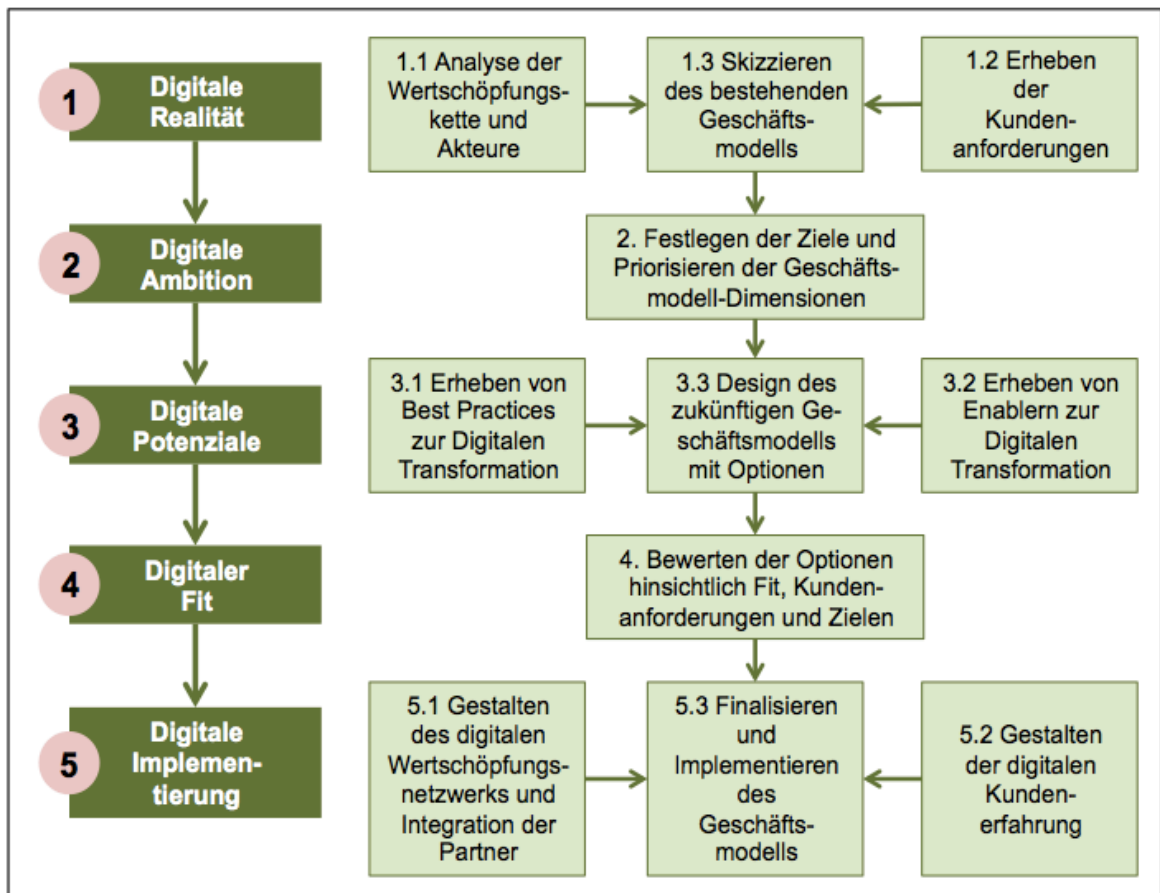


Abbildung 18 Roadmap zur digitalen Transformation von Geschäftsmodellen¹⁶⁷

4.1.3 Methoden zur Online-Datenerhebung

Im Folgenden werden sechs Methoden zur Erhebung von Online-Daten vorgestellt, welche einen wesentlichen Beitrag zur Erhebung der Kundenanforderungen leisten. Die erste Methode ist dabei die Befragung, bei der einer Versuchsperson Fragen bezüglich eines klar definierten Untersuchungsgegenstandes gestellt werden. Daraus lässt sich dann die Einstellung der befragten Person zu dem Gegenstand ableiten. Für die Durchführung einer Befragung sind die Zielpersonen, eine Befragungsstrategie und die Anzahl der in den Fragen aufgegriffenen Themen

¹⁶⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Schallmo, Herbort, Doleski 2017, S.9.

festzulegen. Die Befragung kann schriftlich oder mündlich erfolgen und ist aufgrund der geringen Kosten, dem großen Adressatenkreis, der hohen Konsistenz und Möglichkeit zur Integration interaktiver Medien zur späteren Datenerfassung und -analyse vorteilhaft. Zu den Nachteilen zählt, dass diese Erhebungsmethode anonym, selbstselektiv, mit geringen Eingriffsmöglichkeiten und einer eventuellen Verzerrung durch unseriöse Angaben erfolgt. Die zweite Methode ist die Beobachtung, welche den Untersuchungsgegenstand direkt erfasst. Dabei können unterschiedliche Verfahren angewendet werden. Zum Beispiel kann die Beobachtung offen oder verdeckt, strukturiert mit vordefinierten Kriterien oder unstrukturiert sowie als Labor- oder Feldbeobachtung erfolgen. Die Panelerhebung stellt die dritte Form dar, bei welcher mehrfache Messungen bei gleichbleibenden Parametern über einen längerfristigen Zeitraum getätigt werden. Die im Zeitablauf erfolgten Veränderungen werden dann einer Analyse unterzogen. Ein Vorteil des Online-Panels ist die Verknüpfung von Einkaufsdaten mit demographischen und soziologischen Erhebungen in einer räumlich und zeitlich unabhängigen Analyse. Zudem wird das Nutzerverhalten auf der Webseite des Unternehmens für den Händler nachvollziehbar. Auch bei dieser Methode stellt die Selbstselektion, welche zur Verzerrung führen kann, einen Nachteil dar. Zudem existiert eine Panelsterblichkeit, da die Bereitschaft der Teilnehmer im Zeitablauf sinkt und so stets die Integration neuer Teilnehmer erforderlich wird. Außerdem können Panel veraltet sein. Generell können die Repräsentativität der ausgewählten Teilnehmer für die Grundgesamtheit sowie die Bewusstheit der Teilnehmer über die Messung infrage gestellt werden.¹⁶⁸

Die vierte Methode für eine Online-Datenerhebung ist das Online-Experiment. Hierbei steht das Aufdecken kausaler Zusammenhänge durch systematisches Wirken eines Stimulus auf den Teilnehmer bei konstanten Einflussfaktoren. Ein Beispiel ist die Bewertung einer neuen Werbung bei gleicher Positionierung der Werbeanzeige. Die Vorteile dieser Methode ergeben sich aus der Tatsache, dass ihre Teilnehmer räumlich unabhängig sind, weshalb die Bereitschaft zur Teilnah-

¹⁶⁸ Vgl. Olbrich et al. 2015, S. 159ff.

me meist groß ist und es in den meisten Fällen zu einer zeitnahen Umsetzbarkeit der Datenerhebung kommt. Da das Experiment jedoch online erfolgt, ist mit einer geringeren Kontrollmöglichkeit durch den Erhebenden und einer Selbstselektion der Teilnehmer zu rechnen. Die Logfile-Analyse stellt eine weitere Methode dar, welche Dateizugriffe und systematisch erfasste Anfragen der Webseitennutzer für eine Auswertung heranzieht. Basis hierfür bilden die Logdateien. Jene bilden das Nutzungsverhalten der Konsumenten im Internet ab und werden mithilfe der serverseitig bereitgestellten Daten erfasst, ohne dass der User dies mitbekommt. Alle Anfragen und Datenzugriffe werden dabei automatisiert erfasst und die Logdaten sind aufgrund gleicher Datenprotokolle für eine Vielzahl von Servern zusammenführbar. Zudem lassen sich die Standarddaten meist einwandfrei als Basis für mehrere Analyseprogramme nutzen. Auch das Aufdecken technischer Probleme wird durch diese Methode möglich. Jedoch werden auch Datenaufrufe übermittelt, die nichts mit dem Nutzerverhalten zu tun haben oder fehlerhaft sind. In diesem Fall wird eine Bereinigung in den Analyseprogrammen notwendig, welche meist vollautomatisiert abläuft. Bei Zwischenspeicherungen des Users kann es passieren, dass Daten nicht übertragen werden. Zudem ist es nachteilig, dass die Analyse auf den Serverdaten basiert und somit nicht verrät wer das Gerät nutzt und keinen Aufschluss über das Nutzerverhalten zwischen den Webseiten gibt. Die letzte vorgestellte Methode zur Online-Datenerhebung löst letztgenanntes Problem. Das sogenannte „Mouse-Tracking“ ermöglicht die Erfassung der Nutzerverhaltens zwischen dem Besuch zweier Webseiten. Außerdem werden auch eventuelle Schwierigkeiten bei der Benutzung der Webseite und Optimierungsmöglichkeiten für die Ausrichtung des Angebotes auf das Verhalten der Nutzer analysiert. Dafür werden die Mausbewegungen der Besucher aufgezeichnet. Im Fokus dieser Methode stehen die Prozesse der Anmeldung, Registrierung und Bestellung sowie Suchverläufe und Kontaktanfragen von Nutzern.¹⁶⁹

¹⁶⁹ Vgl. Olbrich et al. 2015, S. 162ff.

4.1.4 Ansätze zur strategischen Neuausrichtung stationärer Einzelhandelsunternehmen

Aus der Betrachtung der historischen Entwicklung des deutschen Einzelhandels und seiner bisherigen Digitalisierung sowie der Analyse aktueller Digitalisierungstrends werden im Folgenden Ansätze für eine neue strategische Ausrichtung des Geschäftsmodells abgeleitet. Dabei werden ein veraltetes und neuartiges Geschäftsmodell eines stationären Einzelhändlers anhand von verschiedenen Kriterien entlang der Wertschöpfungskette miteinander verglichen. Die folgende Darstellung dient der Gegenüberstellung und Übersichtlichkeit.

Bereich	Alte Geschäftsmodelle	Neue Geschäftsmodelle
Aggregation von Nachfrage	Ladengeschäft, Katalogversand	Google Shopping, Preisvergleichsportale, Suchmaschinen
Produktion	Massenherstellung	Massenherstellung und Personalisierung
Produktinformation	persönliche Beratung im Call-Center, Katalogtext	über Suchmaschinen, soziale Netzwerke, ausführlicher
Produktpräsentation	physisch, Fotos, Text	Fotos, Videos, 3D-Animationen
Produktauswahl	gering bis mittel, durch Angebotsfläche begrenzt	sehr groß, verlängerte Regale durch Online-Shops
Anpassung, Personalisierung	gering	sehr hoch
Werbung	Radio, Zeitung, Plakate	Newsletter, soziale Netzwerke, Blogs, Online-Anzeigen
Empfehlung	persönlich	vielfältig: produkt-, kundenbasiert
Distribution	Großhandel → Lager → Laden	Lager → Kunde (Versand), digitale Distribution
Zahlung	Bargeld, Bankeinzug, Rechnung	Mobile- und Online-Payment, Kreditkarte, NFC

Abbildung 19 Gegenüberstellung alter und neuer Geschäftsmodellaspekte im Einzelhandel¹⁷⁰

¹⁷⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Schallmo, Rusnjak, Anzengruber, Werani, Jünger 2017, S.

4.2 Erfolgsfaktoren für den Digitalisierungsprozess

4.2.1 Erfolgsfaktoren technischer Art

Eine dem Digitalisierungsprozess des Einzelhändlers angepasste Systemlandschaft bildet den ersten Erfolgsfaktor. Diese sollte möglichst flexibel und agil zu skalieren sein und eine schnelle Integration neuer Systeme zulassen. Echtzeitschnittstellen sorgen für eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit und optimale Prozessunterstützung. Systemneutrale Schnittstellen hingegen ermöglichen das flexible Einbinden und Austauschen dritter Systeme. Zudem sollte die Systemlandschaft ein umfassendes Produktinformationsmanagement beinhalten, welches Inhalte für alle wichtigen technischen Kanäle und Plattformen bereitstellt. Die Implementierung neuer Systeme, die Datenverarbeitung und Systemanpassung sind dabei an ihrer Geschwindigkeit und Kosten-Nutzen-Relation zu messen.¹⁷¹

Integrierte Informationsströme stellen einen zweiten Erfolgsfaktor der digitalen Transformation im Einzelhandel dar. Diese ermöglichen ein elektronisches, kontinuierliches Abgleichen von Verkaufsdaten und Vorratsbeständen mit den Herstellern und Lieferanten zur Steigerung der Effizienz im Liefer- und Produktionsprozess. Grundlage sind moderne Informationssysteme, welche echtzeitbasierte Daten aus der Lagerhaltung und dem Point of Sale bereitstellen. Die Folge sind verkürzte Reaktionszeiten für die Einzelhändler hinsichtlich Lagerbeständen und Nachfrageschwankungen. Zudem lassen sich durch integrierte Informationsströme Kostenvorteile auf Basis optimierter Wertschöpfungsketten generieren.¹⁷²

Da die deutsche Wirtschaft des 21. Jahrhunderts hochkomplex ist, Geschäftsprozesse immer unübersichtlicher und nicht mehr ganzheitlich erfassbar sind, stellen sogenannte „Intelligent Business Operations“ (IBO) einen wichtigen Erfolgsfaktor

558.

¹⁷¹ Vgl. Heinemann, Haug, Gehrckens 2013, S. 68.

¹⁷² Vgl. Rieckhof 2013, S. 92.

in der digitalen Transformation des Einzelhandels dar.¹⁷³ Dahinter verbirgt sich eine „Vorgehensweise, in der Technologien zur Echtzeitanalyse und dem Entscheidungsmanagement in die transaktionalen und operativen Aktivitäten eines Unternehmens integriert werden.“¹⁷⁴ Externe Daten und Echtzeitanalysen werden immer wichtiger, Partner erwarten schnelles Handeln und flexible Anpassungsfähigkeit, was entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit eines Einzelhändlers ist. Zudem wird die Masse an Daten immer größer und je mehr Zeit vergeht, desto geringer ist der Nutzen einer Auswertung, da diese dann als zu vergangenheitsbezogen gilt. Hier ist proaktives Handeln gefragt. Diesen Problemen widmet sich IBO mit Fokus auf dem operativen Geschäft, denn es verbindet die in diesem Bereich anfallenden Echtzeitdaten mit konkreten Handlungsmaßnahmen. Es existieren bereits erste branchenspezifische Softwarelösungen für IBO, welche übergeordnet bezüglich der IT-Landschaft und Prozessebenen eines Unternehmens integriert werden. Die Integrationsebene des IBO nimmt dabei externe und interne Daten des Händlers (zum Beispiel aus den CRM- und ERP-Systemen) auf und stellt die Daten applikations- und systemübergreifend zum Datenaustausch zur Verfügung. Daraus bildet das System Muster und stellt abgeleitete geschäftskritische Kennzahlen bereit. Die Integration neuer Datenquellen in das IBO erfolgt dabei schnell und flexibel. Grundlagen des IBO sind das In-Memory-Datenmanagement, Systemkonnektivität, die Visualisierung von Echtzeitanalysen sowie das Entscheidungsmanagement.¹⁷⁵ IBO unterstützt Einzelhändler dabei das Big-Data-Problem zu lösen, sprich Kundendaten systematisch zu verarbeiten und aus diesen Entscheidungen bezüglich der strategischen Unternehmensausrichtung abzuleiten.

E-Content-Marketing nutzt die kanalübergreifende und individualisierte Ansprache einer definierten Zielgruppe mittels informierender, unterhaltender und beratender Inhalte zur Kundengewinnung und -bindung. Damit wird relevanter, personalisierter und strategisch geplanter E-Content ebenfalls zu einem Erfolgsfaktor im Digita-

¹⁷³ Vgl. Linnhoff-Popien et al. 2015, S. 179.

¹⁷⁴ Linnhoff-Popien et al. 2015, S. 181.

¹⁷⁵ Vgl. Linnhoff-Popien et al. 2015, S. 179ff.

lisierungsprozess von Einzelhändlern. Weitere wichtige Maßgabe ist dabei die Gestaltung konsistenter, aktueller, zuverlässiger sowie kreativer und leicht erschließbarer Inhalte für den Konsumenten. Diese gilt es, sowohl in den unterschiedlichen Absatzkanälen des Unternehmens als auch an allen relevanten Customer-Touchpoints zu platzieren. Grundlage einer effektiven E-Content-Strategie ist die Kampagnenplanung mittels analysierter Zielgruppendaten (wie Kanalpräferenzen und Bedürfnisse). Daraus lassen sich die zu platzierenden Inhalte und Erfolgskennzahlen ableiten. Der Erfolg des E-Content ist außerdem kontinuierlich zu messen, analysieren und optimieren.¹⁷⁶ Die Inhalte sollten intelligent sein, d.h. kanalübergreifend zu veröffentlichen, ständig neu verwendbar, strukturiert, technisch universell einzubinden (unformatiert) und mit Metadaten versehen.¹⁷⁷ Ein Vergleich bestehender Content-Lösungen wird in der folgenden Abbildung dargestellt.

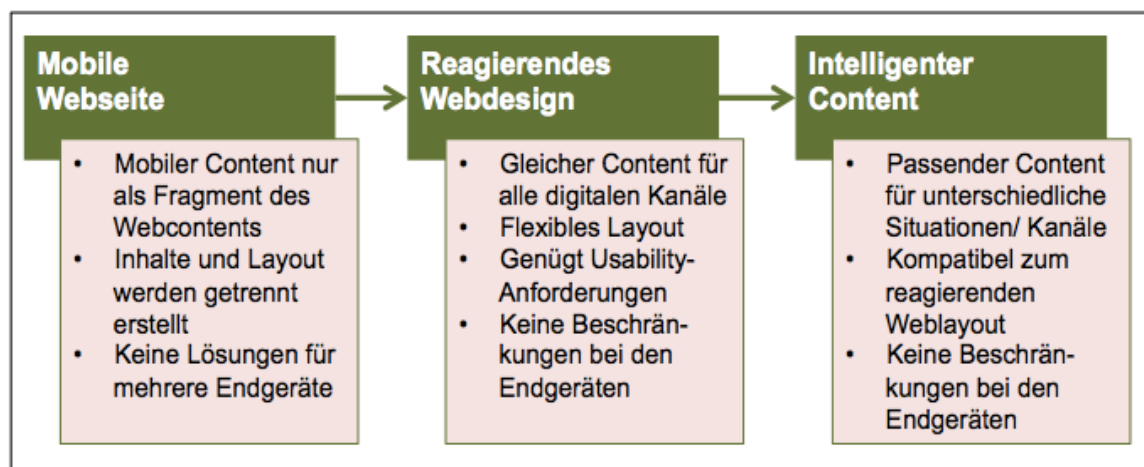


Abbildung 20 Möglichkeiten zur Ausgestaltung von mobilem Content¹⁷⁸

Voraussetzung für die Gestaltung intelligenten Contents ist die modulare Schreibweise und Konzeption von Online-Texten. Dafür werden abgeschlossene Textbausteine genutzt, deren Nutzungsumgebung und -motiv sich hinsichtlich Detailtiefe und Tonalität anpassen lassen müssen. Grundlage dieser Textbausteine ist

¹⁷⁶ Vgl. Binckebanck et al. 2016, S. 280f.

¹⁷⁷ Vgl. Linnhoff-Popien et al. 2015, S. 446.

¹⁷⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Linnhoff-Popien 2015, S. 445.

die Verwendung von Meta-Daten, die diesen flexiblen Einsatz ermöglichen und einem sinnvollen Kategorisierungskonzept folgen sollten.¹⁷⁹

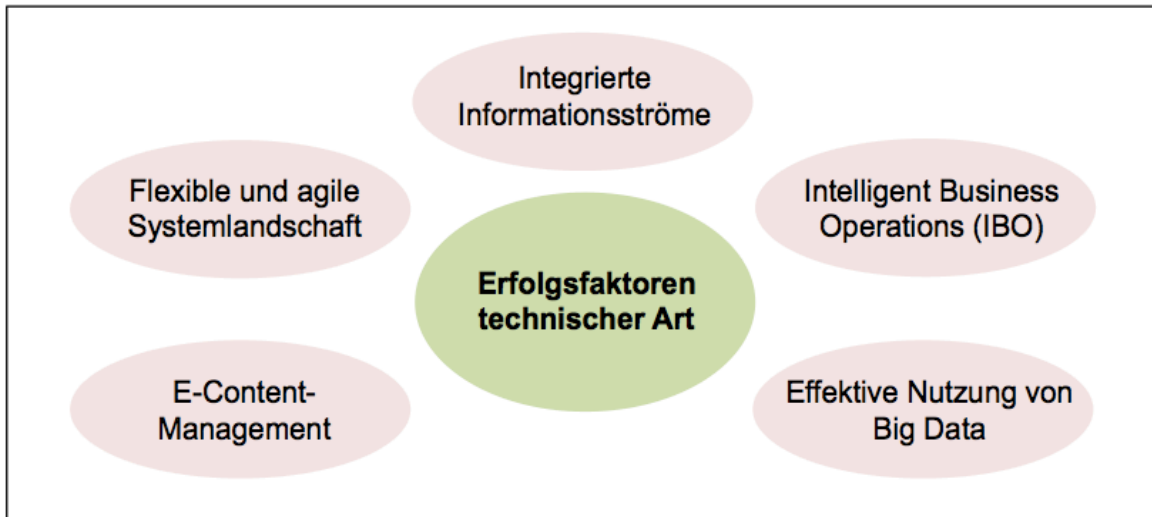


Abbildung 21 Erfolgsfaktoren technischer Art im Digitalisierungsprozess

4.2.2 Managementbedingte Erfolgsfaktoren

Die Bereitstellung einer digitalen Organisationsstruktur durch das Management ist ebenfalls ein Erfolgsfaktor für einen nachhaltigen Digitalisierungsprozess im Einzelhandelsunternehmen. Hierbei gibt es verschiedene Varianten zum Aufbau und zur Weiterentwicklung digitaler Netzwerkorganisationen. Diese reichen vom In-house-Innovationsteam über Inkubatoren bis hin zu Unternehmensbeteiligungen.¹⁸⁰ Jedoch haben alle Optionen das gleiche Ziel. Im Zentrum steht dabei die Gewährleistung einer nachhaltigen Digitalisierung im Unternehmen im Sinne der Wettbewerbsfähigkeit mittels Geschäftsmodell- und Produktinnovationen. Die folgende Übersicht zeigt eine Gegenüberstellung von fünf Möglichkeiten zur Implementierung von digitalen Netzwerkorganisationsstrukturen für Einzelhändler.

¹⁷⁹ Vgl. Linnhoff-Popien et al. 2015, S. 446f.

¹⁸⁰ Vgl. Kreutzer et al. 2017, S. 103f.

Innovationsmanager/ Innovations- team	Internes Innovation Lab/ Innovation Center	Acceleratoren	Inkubatoren	Unstrukturierte Unternehmens- beteiligung
<ul style="list-style-type: none"> • Einzelne Person oder Gruppe von Menschen im Unternehmen • Generieren innovativer Ideen, Koordination von Innovationsprojekten • Temporärer Zukauf externer Ressourcen, Nutzung interner Kapazitäten • Neue Lösungen werden direkt in das bestehende Unternehmen integriert 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigens dafür abgestelltes Personal mit Budgetverantwortung • Erarbeitung neuer Geschäftsfelder • Ständiger Austausch mit Mitarbeitern im Unternehmen und externen Start-Ups 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenständige, strukturierte Programme in dafür gegründeten Tochterunternehmen, kleine Beteiligungen an Start-Ups in der Seed-Phase • Feste zeitliche und finanzielle Vorgaben • Eigenes Personal als Mentoren, eingeschränkter Austausch mit restlichem Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie Acceleratoren, jedoch kleinere Zahl an Investments • Keine zeitliche Begrenzung • Leisten Managementunterstützung, bieten Arbeitsfläche • Austausch mit restlichem Unternehmen zur Hebung von Synergien üblich 	<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligung an innovativen Unternehmen oder Start-Ups • Erhebliche Beteiligung mit sofortiger vollständiger oder teilweiser Integration in das bestehende Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> • Erfolgsversprechende Ideen werden in das bestehende Unternehmen integriert oder ausgegründet 				

Abbildung 22 Möglichkeiten zur Implementierung einer digitalen Netzwerkorganisation im Einzelhandel¹⁸¹

Ein ausgefeiltes Prozessmanagement wird im Digitalisierungsprozess ebenfalls zum Erfolgsfaktor. Das sogenannte „Business-Process-Management“ (BPM) ist Grundlage einer erfolgreichen Veränderung, da es immer den Gesamtprozess betrachtet. Zur Kernaufgabe des BPM gehört die Untersuchung der Prozesse innerhalb und außerhalb des Unternehmens, woraus eine Beschreibung und Optimierung von Aufgaben, Organisationseinheiten und Rollen abgeleitet wird. Zudem bestimmt es, welche IT-Systeme für die Implementierung eingesetzt werden sollen. In dieser Form des Prozessmanagements arbeiten unterschiedliche Abteilungen zusammen, wodurch eine offene Kommunikation mit flexiblen Reaktionsmöglichkeiten gepflegt wird. Ein weiterer Erfolgsfaktor des BPM ist die Ganzheitlichkeit des Prozessmodells. Es werden alle Aktivitätsabläufe vom Problem des Kunden

¹⁸¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Kreutzer et al. 2017, S. 103f.

bis hin zur Problemlösung in verschiedenen Detaillierungsebenen betrachtet. Dabei wird in Geschäfts-, Hauptprozesse und nachgelagerte Prozesse unterschieden. Die Darstellung mittels Prozesslandkarte unter Ergänzung der Prinzipien, Verantwortlichkeiten, Schnittstellen und IT-Systeme bietet sich hierfür an. Daraus werden später auf unterster Ebene Arbeitsfolgen anhand von Arbeitsanweisungen abgeleitet. Die Grundregeln des BPM lassen sich einfach zusammenfassen. Neue Regeln ersetzen veraltete Regeln und über diesen stehen die Prinzipien des Unternehmens. BPM folgt einem Top-Down-Ansatz und trägt Erkenntnisse und Anforderungen aus der Unternehmensumwelt in das Unternehmen hinein. Erst nach der Stabilisierungsphase der Geschäfts- und Hauptprozesse erfolgt eine detaillierte Sichtweise.¹⁸²

Neben dem Einbezug von Experten mit immensem digitalen Wissen und ausgeprägter Vernetzung in der Gründer- und Digital Szene ist auch die projektbezogene Kooperation in abteilungsübergreifenden Teams ein zentraler Erfolgsfaktor im Digitalisierungsprozess von Einzelhandelsunternehmen. Diese Form des Projektmanagements macht sich agile Methoden zu eigen. Das bedeutet, dass die Experten aus den jeweiligen Teams und Bereichen jederzeit ihr Wissen in den digitalen Transformationsprozess einbringen können. Zudem ist das agile Projektmanagement durch Flexibilität, Transparenz, Schnelligkeit und effiziente Organisationsprozesse gekennzeichnet, wobei sich die Time-to-Market verkürzt darstellt. Beispiele für agile Methoden sind unter anderem Scrum, Lean Start-Up oder Kanban. Dabei entstehen ständig neue marktfähige Teilsysteme, wobei Probleme frühzeitig erkannt und flexibel verändert werden können. Außerdem werden die Prozesse und das Geschäftsmodell mit seinen Produkten und Leistungen an den Kundenanforderungen ausgerichtet sowie kontinuierlich dahingehend überprüft.¹⁸³

Weitere wichtige Managementbausteine einer digitalen Transformation für Einzelhändler sind das E-Customer-Relationship-Management (E-CRM), welches das

¹⁸² Vgl. Binckebanck et al. 2016, S. 77ff.

¹⁸³ Vgl. Kreutzer et al. 2017, S. 110ff.

digitale Management von Kundendaten, Preisen und Vertriebskanälen übernimmt sowie Marketing Communications (Suchmaschinenmarketing, Online-Werbung, Social-Media-Marketing). Außerdem spielt das Value-Chain-Management eine übergreifende Rolle im Digitalisierungsprozess. Im Rahmen eines allumfassenden E-SCM-Ansatzes werden dabei Prozessabläufe effizient gestaltet und koordiniert. Zudem sind auch eine integrierte Betrachtung über alle Unternehmensbereiche und Absatzkanäle hinweg sowie die Bildung unternehmensübergreifender Wertschöpfungsnetzwerke mit den bereits in dieser Arbeit benannten Vorteilen ein wichtiger Erfolgsfaktor.¹⁸⁴

Auch die Unternehmenskultur trägt wesentlich zum Erfolg des Digitalisierungsprozesses bei. Zum einen sind eine höhere Entscheidungsgeschwindigkeit in den Unternehmen sowie flexiblere Formen der internen Zusammenarbeit für eine erfolgreiche Transformation notwendig. Zum anderen ist es Aufgabe des Managements, ihr unternehmerisches Handeln innovationsfreudiger zu gestalten und die Mitarbeitern von ihrer digitalen Vision zu überzeugen. Als Grundlage dafür sollten ausgereifte Digitalstrategien dienen. Zudem muss das Management dafür Sorge tragen, dass das operative Tagesgeschäft nicht unter dem Digitalisierungsprozess leidet.¹⁸⁵ Während dieser oft instabilen Phase muss das Management für Transparenz, eine offene, intensive Kommunikation und Zusammenarbeit sowie eine dezentrale Steuerung sorgen. Dafür sollten Prinzipien anstelle einer Vielzahl von Regeln gelten und kulturelle, personelle und soziale Aspekte der am Prozess Beteiligten einbezogen werden. Außerdem sollte kein festes Ziel, sondern ein Zielbereich mit vielen Rückkopplungen definiert werden, denn Agilität ist im Digitalisierungsprozess besonders wichtig. Dafür dürfen keine starren Strukturen und langfristigen Planungen bestehen, sondern ständige Neuausrichtungen nach Abgleich des Erreichten erfolgen. Hier ist es sinnvoll, ein Team von Projektleitern zu benennen, die viele zusammenarbeitende Gruppen außerhalb einer klassischen Hierarchiestruktur koordinieren und einen jederzeitigen Informations- und Prob-

¹⁸⁴ Vgl. Binckebanck et al. 2016, S.199f.

¹⁸⁵ Vgl. Kreutzer et al. 2017, S. 91ff.

lemaustausch zwischen den Teams zulassen. Übergreifend muss dieser Prozess durch das Top-Management unterstützt werden. Dessen Aufgaben sind die Verankerung der Idee in der Unternehmung, das Schaffen einer innovationsfördernden Unternehmenskultur sowie das Bereitstellen notwendiger Ressourcen und Auflösen psychologischer Barrieren bei den Mitarbeitern.¹⁸⁶

Die Erfolgsmessung und Optimierung im Digitalisierungsprozess sind ebenso wichtige Erfolgsfaktoren. Aus Vertriebsicht spielt das Online-Marketing-Controlling hier eine zentrale Rolle, da es alle Maßnahmen und Aktivitäten im Bereich des E-Marketings bezüglich ihrer Effizienz und Effektivität überprüft und an die strategische Marketingplanung des Händlers anknüpft. Damit versorgt das Online-Marketing-Controlling das Management nicht nur während des Planungsprozesses, sondern auch abschließend nach der Umsetzung mit Informationen und Feedback zu den getätigten Maßnahmen. Dabei gilt es, sowohl Erfolge als auch Misserfolge transparent zu machen und systematisch nachzuverfolgen. Eine Unterform des Online-Marketing-Controllings sind die sogenannten „Web Analytics“, welche auch als Web-Controlling bekannt sind. Diese nutzen die bereits im Rahmen dieser Arbeit vorgestellten Methoden zur Online-Datenerhebung zur Sammlung und Analyse des Nutzerverhaltens auf den Webseiten der Händler.¹⁸⁷

¹⁸⁶ Vgl. Binckebanck et al. 2016, S. 73ff.

¹⁸⁷ Vgl. Binckebanck et al. 2016, S. 278.

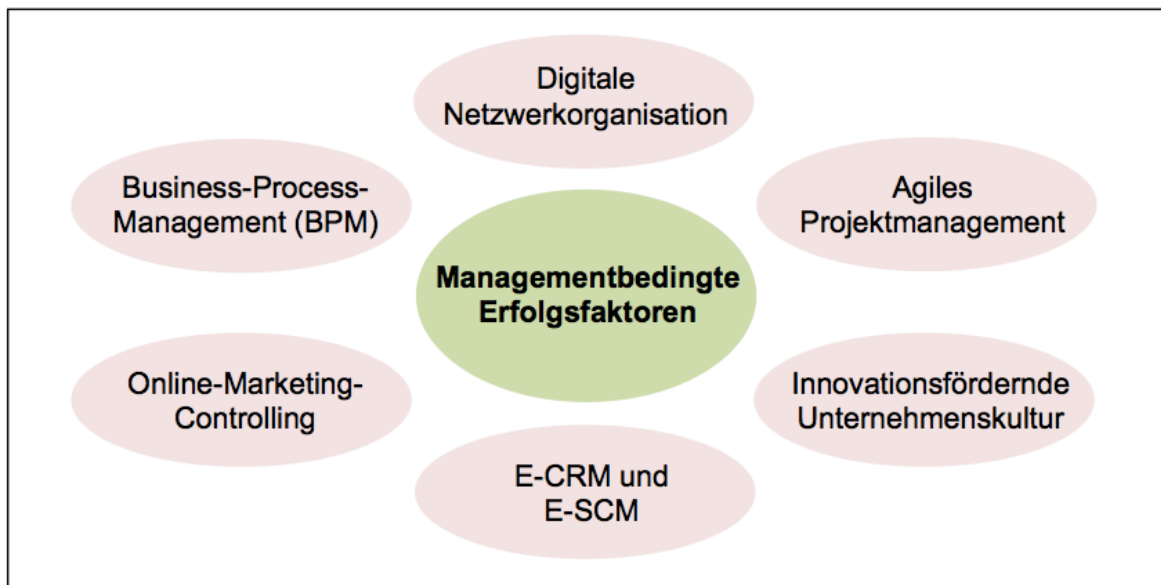


Abbildung 23 Managementbedingte Erfolgsfaktoren im Digitalisierungsprozess

4.2.3 Vertriebsseitige Erfolgsfaktoren

Eine erfolgreiche digitale Vertriebsstrategie setzt sich aus mehreren Aspekten zusammen. Zum einen gehört dazu das Verständnis, dass der Kunde über mehrere Kundenkontakte in Aktion treten kann. Deshalb sollten nahtlose Übergänge und eine Vernetzung zwischen den verschiedenen Vertriebskanälen des Einzelhändlers im Sinne von No-Line-Strukturen vorherrschen. Neben dieser Integration ist auch die stetige Investition in moderne digitale Absatzkanäle notwendig.¹⁸⁸ Zusätzlich sollten Kundendaten gesammelt, analysiert und verarbeitet werden, um gezielte Maßnahmen für Vertrieb und Marketing abzuleiten. Die Erfolgsfaktoren einer digitalen Vertriebsstrategie sind zusammenfassend in der folgenden Übersicht dargestellt.

¹⁸⁸ Vgl. Binckebanck et al. 2016, S. 60f.



Abbildung 24 Erfolgsfaktoren digitaler Vertriebsstrategien¹⁸⁹

Die Vorteile und Hebel einer digitalen Vertriebsstrategie werden in der nächsten Abbildung aufgezeigt.

¹⁸⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Binckebanck et al. 2016, S. 59.



Abbildung 25 Vorteile und Hebel einer digitalen Vertriebsstrategie¹⁹⁰

Die Kanalstrategie des No-Line-Handels bildet dabei das Kernstück in der digitalen Transformation eines stationären Einzelhändlers. Durch die Ausweitung und Integration seiner Distributionskanäle sichert sich der Einzelhändler die Wettbewerbsfähigkeit im Digitalisierungszeitalter. Erfolgsfaktor für den No-Line-Handel ist zum einen das Angebot relevanter Leistungen aus dem Multi-Channel-Bereich. Dazu zählen beispielsweise Online-Verfügbarkeitsabfragen, Click & Collect, Rabattcoupons für alle Kanäle und Retoure von Online-Käufen im Ladengeschäft. Zum anderen gilt es, mobile Dienste wie zum Beispiel standortbezogene Leistungen situationsorientiert für das Mobile-Marketing zu nutzen sowie mobile Bezahlmethoden und ein Konzept zur mehrkanaligen Preisbildung zu integrieren. Zudem muss die Erreichbarkeit und personalisierte Bedürfnisbefriedigung des Konsumenten auf allen Kanälen gewährleistet sein, wofür organisatorische Rahmenbedin-

¹⁹⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Binckebanck et al. 2016, S. 51.

gungen vorzeitig geprüft und sichergestellt werden müssen. Mit der Integration von No-Line-Strukturen sollte der Einzelhändler zudem eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und Überprüfung der bestehenden Controlling-Systeme in Bezug auf das neue digitale Geschäftsmodell vornehmen. Ziel des No-Line-Handels ist die Etablierung skalierbarer und vollautomatisierter Systeme, welche zur direkten Datenübertragung des Nutzers bei Vereinfachung und Beschleunigung des Einkaufsprozesses führen.¹⁹¹

Der Schlüssel zu einem erfolgreichen Mobile-Commerce liegt vor allem in mobil optimierten Webseiten mit sicheren Datenverbindungen, offengelegten Kosten, kurzen Ladezeiten und einer guten Übersichtlichkeit. Dabei sollte der Kaufprozess sowohl über eine mobile Webseite als auch über eine App des Einzelhändlers durchführbar sein.¹⁹² Als Grundlage des Mobile-Commerce sollte ein bestehender erfolgreicher Online-Shop dienen, den es dann mobil zu optimieren und mobil, sozial und lokal zu vernetzen gilt. Mobile-Shopper gelten allgemein als Smart-Shopper, die über das Smartphone mit Informationen, Coupons, SMS-Gutscheinen, virtuellen Bonuskarten und lokalen Preisangeboten versorgt werden wollen. Neben diesen Anforderungen spielen auch die mobile Navigation und Usability eine wichtige Rolle im erfolgreichen Mobile-Commerce. Zu Letzterem zählen unter anderem die Auswahl geeigneter Betriebssysteme, Browser, Netz- und Endgeräteanbieter durch den Händler.¹⁹³

Das Social-Commerce als Weiterentwicklung des Mobile-Commerce ist besonders erfolgreich durch den Einzelhändler umzusetzen, wenn dieser eine durchdachte Strategie für das Bespielen dieses Kanals verfolgt. Marketingaktivitäten in den sozialen Netzwerken sollten dafür gegenüber dem Konsumenten authentisch, glaubwürdig und nutzenstiftend sein. Des Weiteren sollten die Maßnahmen kontinuierlich und über die unterschiedlichen Plattformen hinweg einheitlich gestaltet

¹⁹¹ Vgl. Heinemann 2017, S. 99ff.

¹⁹² Vgl. Linnhoff-Popien et al. 2015, S. 114.

¹⁹³ Vgl. Heinemann 2017, S. 97ff.

werden. Außerdem ist ein ausgereiftes Krisenmanagement im Falle negativer Kundenreaktionen unumgänglich.¹⁹⁴

Im Zusammenhang mit der zunehmenden Bedeutung des Mobile-Commerce werden auch eine optimierte Gestaltung der Webseite und das Angebot mobiler Bezahlverfahren zum Erfolgsfaktor des Einzelhändlers im Digitalisierungsprozess. Die Existenz eines Internetauftrittes ist für Konsumenten bereits selbstverständlich geworden und gilt als einer der wichtigsten Kontakt- und Informationspunkte zwischen Händler und Kunde. Um im Online-Bereich wettbewerbsfähig zu sein, müssen Einzelhändler qualitativ hochwertige und zielgruppenspezifisch gestaltete Webseiten mit aktuellen und relevanten Inhalten bereitstellen. Diese müssen sich idealerweise durch den Nutzer individualisieren lassen und eine übersichtliche Struktur mit Navigationsmöglichkeiten bieten. Dabei sollte bei der Gestaltung des Internetauftrittes nicht nur auf die Zielgruppe der Stakeholder des Händlers, sondern auch auf die Inhaltsanalyse-Systeme der Suchmaschinen geachtet werden. Bei dem Design der Webseite sind kaum Grenzen gesetzt, jedoch sollten einige grundlegende Aspekte beachtet werden, um diese für den Nutzer ansprechend zu gestalten. Als erstes sollte man Wert auf die Kohärenz (einfaches, klares Design mit Kategorisierungen) und Komplexität der Inhaltsdarstellung gelegt werden. Eine einheitliche Designlinie auf der gesamten Webseite erhöht zudem die Lesbarkeit für den Nutzer und sollte an die Corporate Identity des Unternehmens sowie an dessen Marketingstrategie angepasst sein. Außerdem sollte die Zugänglichkeit zur Webseite sowohl für Nutzer mit körperlichen Einschränkungen als auch für alle wichtigen Browser und Endgeräte möglich sein. Die Verständlichkeit der Inhalte, die Effizienz für den Kunden und der Individualisierungsgrad bei der Nutzung der Webseite sollten hoch sein, während die Fehlerhäufigkeit so gering wie möglich ausfallen sollte. Für letztere Anforderung ist der Einsatz von sogenannten „Webseite-Optimierungstools“ sinnvoll, mit welchen Webseiten getestet sowie Inhalte und Seitenaufbau optimiert werden können.¹⁹⁵

¹⁹⁴ Vgl. Binckebanck et al. 2016, S. 263.

¹⁹⁵ Vgl. Binckebanck et al. 2016, S. 241ff.

Die Möglichkeit zur Bezahlung im Internet und über mobile Geräte wird im Einzelhandel ebenfalls von den Konsumenten als Standard digitaler Vertriebskanäle angesehen. Dabei stehen technische Sicherheitsmechanismen wie beispielsweise Verschlüsselungen und digitale Signaturen, ein breites Angebot an elektronischen Zahlungsverfahren und die Zuverlässigkeit des Zahlungsvorganges im Mittelpunkt erfolgreicher Online-Bezahloptionen. Weitere Anforderungen der Kunden an das mobile Bezahlen sind eine einfache, benutzerfreundliche und schnelle Abwicklung des Zahlungsvorganges sowie die Barrierefreiheit für verschiedene Endgeräte und deren Systeme. Zudem sollte die mobile Bezahloption rund um die Uhr verfügbar und mit geringen bis gar keinen Transaktionskosten für den Kunden verbunden sein. Des Weiteren sollte es keine Restriktionen für gewisse Betragsgrößen geben und ein gewisses Maß an Anonymität des Kunden in der Zahlungsabwicklung gegeben sein. Aus Sicht des Einzelhändlers ist eine Skalierbarkeit des mobilen Zahlungssystems hinsichtlich verfügbarer Währungen und Teilnehmeranzahl eine wichtige Voraussetzung. Auch die Option des Scorings zur Beurteilung des Zahlungsverhaltens des Kunden sowie die Möglichkeit einer Adressvalidierung sind von großer Bedeutung und unterstützen den Händler bei der Risikobeurteilung des Kaufinteressenten. Auch ein an den mobilen Einkaufsprozess angeschlossenes, digitales Debitoren- und Forderungsmanagement ist Erfolgsgrundlage einer digitalen Transformation, da hier eine automatische Überwachung und Kontrolle der Zahlungseingänge erfolgt und bei Bedarf der Prozess für das Mahnwesen angestoßen wird.¹⁹⁶

¹⁹⁶ Vgl. Binckebanck et al. 2016, S. 336ff.

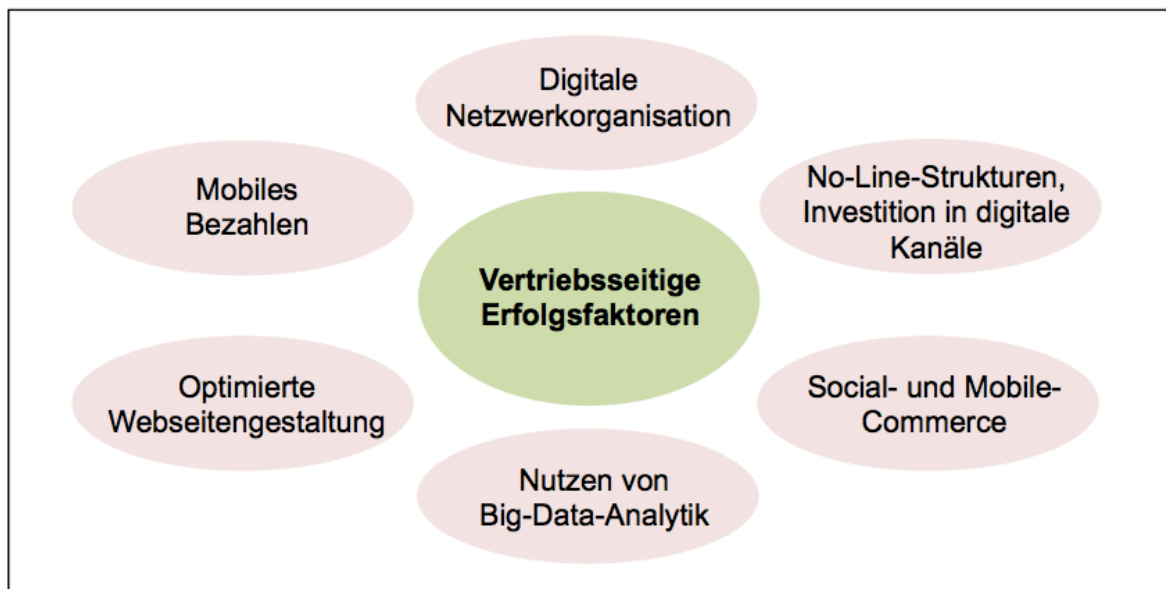


Abbildung 26 Vertriebsseitige Erfolgsfaktoren im Digitalisierungsprozess

4.2.4 Kundenseitige Erfolgsfaktoren

Ein weiterer Erfolgsfaktor in der Digitalisierung von Einzelhandelsunternehmen ist der Fokus auf den Kunden, sprich die Kundenzentrierung. Diese sollte, wie schon im Rahmen dieser Arbeit erläutert, sowohl online als auch offline erfolgen. Durch die gezielte Ansprache der Konsumenten kann der Händler schneller auf veränderte Kundenbedürfnisse reagieren und dadurch effektiver mit seinen Lieferanten zusammenarbeiten. Dazu gehören zum Beispiel Absprachen zu Sortimentsänderungen, Promotions und gemeinsame Kundendatenanalysen. Die Kundenzentrierung eines Einzelhändlers sollte unternehmensweit simultan und über alle Distributionskanäle hinweg konsistent angewendet werden. Daraus ergeben sich eine verstärkte Kundenbindung und nachhaltige Wettbewerbsvorteile, die einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens im Digitalzeitalter leisten. Im Bereich der Kundenzentrierung sind vier Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung von zentraler Bedeutung. Der erste Pfeiler wird durch eine kundennahe Organisationsstruktur gebildet, die eine einfache Interaktion und Kommunikation mit den Kunden zulässt. Ein zweiter Pfeiler sind die Mitarbeiter, die die Kundenorientierung leben und gegebenenfalls auch in ihren Vertriebszielen verankert finden. Die

gezielte Erfassung und situationsgerechte Analyse von Kundeninformationen mit anschließender Nutzung für Marketingmaßnahmen ist der dritte wichtige Punkt einer erfolgreichen Kundenzentrierung im Einzelhandel. Der letzte Pfeiler wird durch eine enge Zusammenarbeit des Händlers mit den Lieferanten zur Förderung der gemeinsamen Kundenorientierung geprägt.¹⁹⁷ Im Fokus der Kundenzentrierung steht zudem das Customer-Touchpoint-Management, dessen Prozessaufbau und -ablauf in der folgenden Darstellung detailliert erläutert wird.

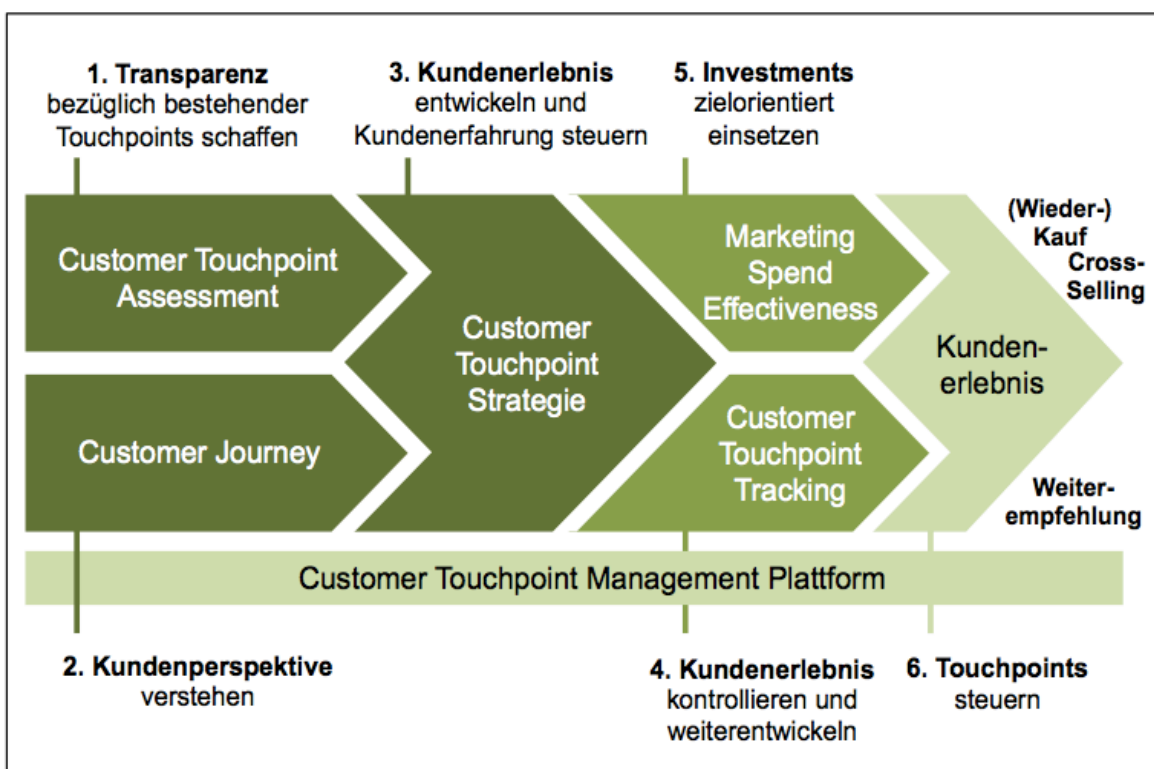


Abbildung 27 Customer-Touchpoint-Management-Prozess¹⁹⁸

Das Herzstück eines Einzelhändlers sollte der Service sein. In den vergangenen Jahren wurde der Kundenservice in den meisten Einzelhandelsunternehmen häufig als strategisch nicht bedeutsam oder als zu kostenintensiv betrachtet, was sich jedoch im Zuge der digitalen Transformation inkrementell ändert. Diese Entwicklung geht mit der vergrößerten Reichweite von Konsumenten in den sozialen

¹⁹⁷ Vgl. Keuper et al. 2013, S. 152ff.

¹⁹⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Binckebanck et al. 2016, S. 127.

Netzwerken einher. Zum einen entstehen durch Social-Media-Kanäle komplett neue Serviceangebote. Zum anderen müssen Händler durch guten Kundenservice auf negative Sichtweisen und in den sozialen Netzwerken kommunizierte Produktmängel sofort reagieren, um Übertragungseffekte zu vermeiden und ihre Reputation nicht zu gefährden. Dafür haben einige Händler zusätzlich zum Kundenservice digitale Monitoring-Systeme installiert, welche die Inhalte im Social Media erfassen und analysieren. Aber neben diesen Angriffsflächen bieten Social-Media-Kanäle auch positiv zu bewertende Möglichkeiten mit sich. So können die Händler über die Netzwerke im Internet in Interaktion mit ihren Stakeholdern treten und diese in ihre Geschäftsprozesse integrieren. Dies bietet sich vor allem in den Bereichen der Produktentwicklung, dem Marketing, Kundenservice und der Mitarbeiterrekrutierung an. Der Kundenservice im digitalen Zeitalter ist nicht mehr nur als eine Art After-Sales-Service zu verstehen, sondern dient dem Interessenten auch vielfach zur Kaufvorbereitung. Ein umfassender, gut integrierter Kundenservice kann die Kundenzufriedenheit und -bindung nachhaltig steigern und darüber hinaus innerhalb transparenter Märkte positiv zur Neukundengewinnung beitragen.¹⁹⁹

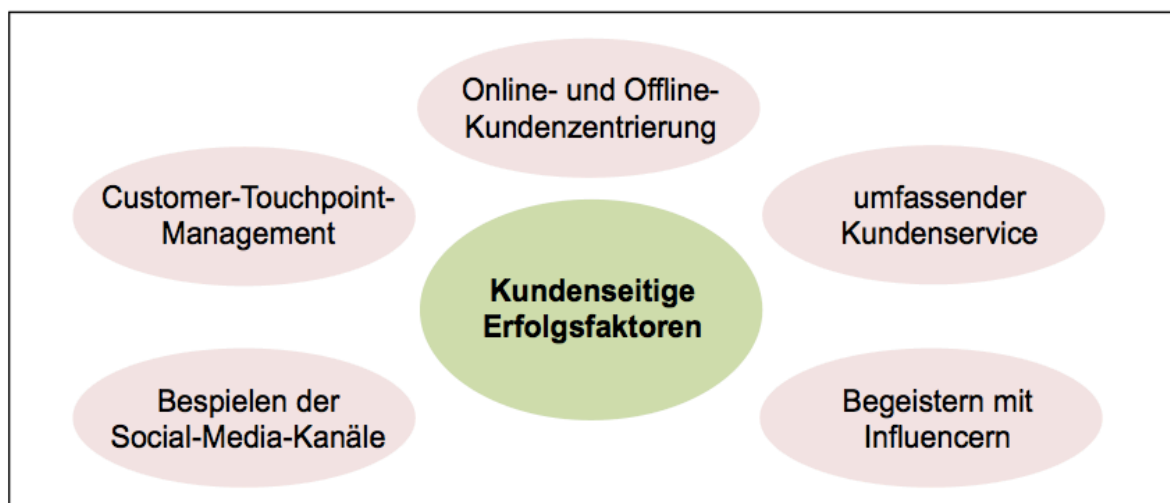


Abbildung 28 Kundenseitige Erfolgsfaktoren im Digitalisierungsprozess

¹⁹⁹ Vgl. Linnhoff-Popien et al. 2015, S. 161ff.

4.2.5 Chancen und Risiken für Einzelhändler im Digitalisierungsprozess

Die folgende Übersicht zeigt eine Gegenüberstellung von Chancen und Risiken für Einzelhändler im Digitalisierungsprozess. Diese wurden aus den Erkenntnissen des Theorie- und Analyseteils dieser Arbeit abgeleitet. Die Abbildung dient dabei der Übersichtlichkeit und Zusammenfassung.

	Chancen	Risiken
Handelssicht	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Konsumentenreichweite durch breitere Kanalstreuung und Influencer • Erhöhung der Marktabdeckung durch die Erschließung neuer Kundengruppen und anderer Mediennutzer • Verbesserte Wirtschaftlichkeit durch die Nutzung von Synergiepotenzialen • Steigerung der Effizienz entlang der Wertschöpfungskette durch engere Zusammenarbeit mit den Lieferanten • Risikoausgleich durch die Vermeidung von Abhängigkeiten von bestimmten Medien • Flexibilität durch medienspezifische Reaktionen auf Marktentwicklungen • Kundentreue durch gestiegenes Image und medienübergreifende Aktivitäten • Imagegewinn und Markenverjüngung durch Absatzkanal-Innovation 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwierigkeiten der Implementierung durch mangelndes Problembewusstsein, fehlende Rahmenbedingungen in der Unternehmenskultur oder unzureichender organisatorischer Strukturen • Kontrollverlust durch die Einschränkung von Handlungsspielraum aufgrund steigender Komplexität in der Mediensteuerung • Suboptimierung durch gestiegene Aufgabenkomplexität • Kannibalisierungseffekte durch konkurrierende Absatzkanäle • Konflikte durch Konkurrenzsituationen in den verschiedenen Medien • Sinkende Differenzierungspotentiale durch Zunahme von Penetration und Standards

Abbildung 29 Chancen und Risiken im Digitalisierungsprozess aus Sicht des Handels²⁰⁰

Weitere Herausforderungen, mit denen ein Einzelhandelsunternehmen im Transformationsprozess zu kämpfen hat, sind die Etablierung eines funktionsübergreifenden Schnittstellenmanagements und einer innovationsfördernden Unternehmenskultur sowie eine eventuell unzureichende Messbarkeit und Datenqua-

²⁰⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Heinemann 2013, S. 223.

lität. Auch mangelnde Prozess- und Systemintegration können eine Barriere im Digitalisierungsprozess darstellen.²⁰¹ Die Chancen und Risiken der digitalen Transformation im Einzelhandel aus Kundensicht sind in der folgenden Übersicht dargestellt.

	Chancen	Risiken
Kundensicht	<ul style="list-style-type: none"> • Anpassung an Kundenbedürfnisse durch gezielte Kommunikation in verschiedenen Medien und dadurch verbesserte Servicequalität • Risikoausgleich durch die Vermeidung von Abhängigkeiten von bestimmten Medien 	<ul style="list-style-type: none"> • Verwirrung beim Kunden durch die Kommunikation der gleichen Leistung in verschiedenen Medien • Unzufriedenheit durch mangelnde Channel-Hopping-Möglichkeit

Abbildung 30 Chancen und Risiken im Digitalisierungsprozess aus Sicht des Kunden²⁰²

²⁰¹ Vgl. Binkebanck et al. 2016, S. 304f.

²⁰² Eigene Darstellung in Anlehnung an: Heinemann 2013, S. 223.

5 Zusammenfassung

5.1 Schlussbetrachtung und kritische Würdigung

Im Verlauf der Arbeit wurde anhand des veränderten Konsumentenverhaltens in der Bundesrepublik Deutschland aufgezeigt, dass die Digitalisierung in der Einzelhandelsbranche durch die Entwicklung der Gesellschaft begründet ist. Zudem wurde herausgearbeitet, weshalb sich stationäre Einzelhändler in einem Spannungsumfeld befinden und es einer digitalen Transformation ihrer Geschäftsmodelle bedarf.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Erfindung des Internets zu einer digitalen Revolution führte. Die Effekte dieser sind mit einer industriellen Revolution gleichzusetzen, verbreiteten sich jedoch in größerer Geschwindigkeit. Die traditionelle Wertschöpfungskette aus Herstellern, Groß- und Einzelhändlern sowie dem Endkunden wird mittlerweile teilweise auf die direkte Beziehung zwischen Hersteller und Endkunden (Direktvertrieb) verkürzt. Der Händler fungiert nicht mehr unbedingt als Mittler und auch die arbeitsteilige Wertschöpfung wird oftmals durch den Online-Handel aufgehoben. Dadurch sinken die Transaktionskosten für den Endkunden und die Handelsfunktion verliert immer mehr an Bedeutung. Daraus lassen sich verschiedene Entwicklungsmöglichkeiten für den stationären Einzelhandel ableiten. Zum Beispiel könnten die Handelsaufgaben an den Kunden ausgegliedert werden oder der Einzelhandel könnte zusätzlich die Herstellerfunktion übernehmen. Der Einzelhandel muss sich veränderte Funktionen schaffen und neue Teilnehmer in die Wertschöpfung einbeziehen. Dazu gehört auch die kontinuierliche Anpassung des stationären Einzelhandels an den Wertewandel der Konsumenten und die veränderten Rahmenbedingungen.²⁰³ Zukünftig wird der Aufbau von No-Line-Strukturen mit proaktiven Strategien in den Bereichen E-Commerce, Mobile-Commerce und Social Media im Kampf um Wettbewerbsvor-

²⁰³ Vgl. Gläß et al. 2017, S. 123f.

teile, langfristige Kundenbindung und Ertragserzielung für die Einzelhandelsunternehmen von existentieller Bedeutung sein. Die beschriebenen digitalen Technologien sprechen dabei vor allem die jüngere Zielgruppe an, die auch als Smart Shopper oder Digital Natives bezeichnet werden können. Diese gilt es, mit den vorgestellten Innovationen im Rahmen einer digitalen Transformation des Geschäftsmodells bereits frühzeitig als Kunden an das Unternehmen zu binden.

Über die letzten Jahrzehnte erfolgte ein Wandel der Einzelhändler von sortiments- zu serviceorientierten Unternehmen. Die sortimentsorientierte Komponente wird dabei durch die Maximierung von Absatz und Umsatz eigener Produkte gemessen, welche über die Sortimentsbreite und -tiefe sowie an Kunden weitergegebene Preisvorteile realisiert wurde. Der serviceorientierte Anteil rückt hier die Kundenbedürfnisse in den Fokus. Es gilt, den Kunden vermehrt beim Einkaufsprozess zu unterstützen, stärker mit ihm in Austausch zu treten und ihn als Mitglied des Netzwerkes aufzunehmen, da er zusätzliches Knowhow und Innovationspotential in das Unternehmen einbringen kann. Dabei spielt ein aktives Touchpoint-Management zur Gestaltung der Customer Journey eine entscheidende Rolle. Die Unternehmen haben über die Jahrzehnte erkannt, dass erfolgreiches Innovationsmanagement durch eine Open-Innovation-Kultur sowie hohes Technologieverständnis bis auf Ebene des Top-Managements den Grundstein für das Bestehen des Unternehmens im Einzelhandel im digitalen Zeitalter sichert. Dabei ist eine solche Innovationskultur zu schaffen und Technologien sowohl strategisch, als auch operativ, richtig einzusetzen.

Jedoch ist auch anzumerken, dass diese Arbeit nur den heutigen Stand des Wissens widerspiegelt und es neben den vorgestellten und abgeleiteten Herangehensweisen und Methoden im Zusammenhang mit der digitalen Transformation noch eine Vielzahl anderer Möglichkeiten und Erfolgsfaktoren gibt. Zudem können die Ergebnisse über diese Arbeit hinaus noch detaillierter betrachtet werden. Außerdem lassen sich diese auch nicht vereinheitlichen, sondern sind von Fall zu Fall in Abhängigkeit von dem zugrundeliegenden Unternehmen differenziert anzuwenden. Somit sind die Ergebnisse eher in Bezug auf die gesamte Einzelhan-

delsbranche als großes Ganzes zu verstehen und konzentrieren sich nicht auf einen mit Daten hinterlegten Einzelfall.

5.2 Ausblick und weiterer Forschungsbedarf

Die weitere Digitalisierung im deutschen Einzelhandel wird im Wesentlichen durch den Aufbau vernetzter und integrierter Lieferketten, welche sich in Zukunft selbst steuern, geprägt sein. Des Weiteren wird die Entwicklung eines unternehmensweit einheitlichen Verkaufssystems im Rahmen der digitalen Transformation vorangetrieben, welches über alle Vertriebskanäle hinweg in sich geschlossen und integriert ist. Dabei gilt es, die Auswahl der Waren im Laden zu vergrößern und die Verfügbarkeit von Produkten zu erhöhen. Kunden werden Preise zunehmend vor dem Einkauf vergleichen und noch besser informiert sein. Eine weitere Annahme ist, dass immer mehr Maschinenfunktionen verfügbar sein werden. Damit werden die Robotertechnik und Anwendungssysteme (als automatisierter Teil des Informationssystems) immer wichtiger für die Wertschöpfungsketten des deutschen Einzelhandels.²⁰⁴ Ein weiteres, aktuell in der Entwicklung fokussiertes Thema, ist der Online-Handel mit Lebensmitteln. Jedoch sind vor allem im Bereich der virtuellen Lieferketten und dem letztgenannten Lieferservice von Lebensmitteleinzelhändlern noch Schwierigkeiten hinsichtlich der Kosten- und Ertragskomponente vorhanden, die es auszutreiben gilt. Hier besteht weiterer Forschungsbedarf.

Der Umsatz im Handel, der über Smartphones erfolgt, wird bis 2020 doppelt so schnell wachsen wie die Umsätze über Online-Shops. So werden diese im Jahr 2020 einen Anteil von etwa 25 Prozent des gesamten Online-Handels-Umsatzes ausmachen. Inklusive App-Umsätzen ist ein Anteil von circa 30 Prozent in 2020 vorstellbar. Online- und Offline-Kanäle werden zunehmend verschmelzen und der Kunde wird die Unterschiede kaum noch wahrnehmen können. No-Line-Systeme werden den Multi-Channel-Handel als höchste Evolutionsstufe erobern. Dadurch wird es im Jahr 2025 einen Online-Umsatzanteil im deutschen Einzelhandel von

²⁰⁴ Vgl. Gläß et al. 2017, S. 84f.

15 bis 20 Prozent geben.²⁰⁵ Der Trend der wachsenden Bedeutung von Smartphones wird die Vertriebskanäle des Mobile- und Social-Commerce noch stärker in den Fokus rücken. Diese Entwicklung könnte hin zu einem Digital-Commerce führen. Dabei wird weiterhin die Vernetzung über alle Ebenen eine zentrale Rolle spielen, wobei Kundenbedürfnisse und Effizienzsteigerungen im Vordergrund der strategischen Ausrichtung von Einzelhandelsunternehmen stehen werden. Zudem werden die Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten der Einzelhändler immer stärker von Enablern und großen Datenmengen getrieben sein. Allgemein lässt sich sagen, dass stationären Händlern, denen die digitale Transformation ihres Geschäftsmodells nicht gelingt, langfristig eine Ertragskrise und somit auch der Niedergang ihres Unternehmens drohen kann.

In Hinblick auf die zukünftige digitale Transformation bleibt somit nur folgende Erkenntnis festzuhalten: „In einer marktwirtschaftlichen Ordnung wird die Digitalisierung [...] der Unternehmen voranschreiten, sofern die ökonomischen Ziele des Unternehmens damit besser erreicht werden können. Die Digitalisierung ist weniger ein technologisches als ein ökonomisches Phänomen, welches technologisch induziert ist.“²⁰⁶

²⁰⁵ Vgl. Heinemann, Haug, Gehrckens 2013, S. 9.

²⁰⁶ Gläß et al. 2017, S. 76.

Literatur

Ahlert/Kenning 2007

Ahlert, Dieter ; Kenning, Peter: Handelsmarketing : Grundlagen der marktorientierten Führung von Handelsbetrieben – Berlin : Springer, 2007

Banken 2007

Banken, Ralf: Schneller Strukturwandel trotz institutioneller Stabilität. Die Entwicklung des deutschen Einzelhandels 1949-2000, In: Ziegler, Dieter ; Pierenkemper, Toni ; Plumpe, Werner ; Spree, Reinhard ; Burhop, Carsten ; Ehmer, Josef ; Fremdling, Rainer ; Hertner, Peter ; Nützenadel, Alexander ; Reith, Reinhold ; Schefold, Bertram ; Schularick, Moritz ; Streb, Jochen ; Trautwein, Hans-Michael (Hrsg.): Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte / Economic History Yearbook – Berlin : De Gruyter, 2007

Barth/Hartmann/Schröder 2007

Barth, Klaus ; Hartmann, Michaela ; Schröder, Hendrik: Betriebswirtschaftslehre des Handels – 6. Auflage – Wiesbaden : Gabler, 2007

Bartsch/Blümelhuber 2015

Bartsch, Silke ; Blümelhuber, Christian: Always Ahead im Marketing : Offensiv, digital, strategisch – Wiesbaden : Springer Gabler, 2015

Berekoven 1987

Berekoven, Ludwig: Geschichte des deutschen Einzelhandels – 3. Auflage – Frankfurt am Main : Deutscher Fachverlag, 1987

Betz/Kübler 2013

Betz, Joachim ; Kübler, Hans-Dieter: Internet Governance : Wer regiert wie das Internet? – Wiesbaden : Springer VS, 2013

Binckebanck/Elste 2016

Binckebanck, Lars ; Elste, Rainer: Digitalisierung im Vertrieb : Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen – Wiesbaden : Springer Gabler, 2016

Bruhn/Hadwich 2016

Bruhn, Manfred ; Hadwich, Karsten: Servicetransformation : Entwicklung vom Produktanbieter zum Dienstleistungsunternehmen – Wiesbaden : Springer Gabler, 2016

Brühl 2015

Brühl, Volker: Wirtschaft des 21. Jahrhunderts : Herausforderungen in der High-tech-Ökonomie – Wiesbaden : Springer Gabler, 2015

Buchmann 2015

Buchmann, Christoph: Strategische Gestaltungsfelder der Filialorganisation im Handel : Strategieberatung zur Ableitung organisatorischer Flexibilisierungsansätze, In: Ringlstetter, Max (Hrsg.): Schriften zur Unternehmensentwicklung – Wiesbaden : Springer Gabler, 2015

Genth 2016

Genth, Stefan: Einzelhandel 2017 : Kaufkraft stärken, In: Wirtschaftsdienst : Die Erwartungen der Wirtschaft für 2017 (2017), Nr. 1, S. 7-23. – ISSN 0043-6275

Gläß/Leukert 2017

Gläß, Rainer ; Leukert, Bernd: Handel 4.0 : Die Digitalisierung des Handels – Berlin : Springer Gabler, 2017

Große Holtforth 2017

Große Holtforth, Dominik: Schlüsselfaktoren im E-Commerce : Innovationen, Skaleneffekte, Daten und Kundenzentrierung – Wiesbaden : Springer Gabler, 2017

Hauptfleisch 2016

Hauptfleisch, Klaus: Mobile Payment in Deutschland kommt langsam in Gang. <https://www.computerwoche.de/a/mobile-payment-in-deutschland-kommt-langsam-in-gang,3096970>, verfügbar am 27.10.2017

Heinemann 2010

Heinemann, Gerrit: Der neue Online-Handel : Erfolgsfaktoren und Best Practices – 3. Auflage – Wiesbaden : Gabler, 2010

Heinemann 2013

Heinemann, Gerrit: No-Line-Handel : Höchste Evolutionsstufe im Multi-Channeling – Wiesbaden : Springer Gabler, 2013

Heinemann 2017

Heinemann, Gerrit: Die Neuerfindung des stationären Einzelhandels : Kunden-zentralität und ultimative Usability für Stadt und Handel der Zukunft – Wiesbaden : Springer Gabler, 2017

Heinemann/Haug 2010

Heinemann, Gerrit ; Haug, Andreas: Web-Excellenz im E-Commerce : Innovation und Transformation im Handel – Wiesbaden : Gabler, 2010

Heinemann/Haug/Gehrckens 2013

Heinemann, Gerrit ; Haug, Kathrin ; Gehrckens, Mathias: Digitalisierung des Handels mit ePace : Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle und digitale Zeitvorteile – Wiesbaden : Springer Gabler, 2013

Huber 2015

Huber, Sophia: Verkaufsräume der Zukunft, 12. Internationales Branchenforum für Frauen IBF – Meran/IT, 2015

Keuper/Hamidian/Verwaayen/Kalinowski/Kraijo 2013

Keuper, Frank ; Hamidian, Kiumars ; Verwaayen, Eric ; Kalinowski, Torsten ; Kraijo, Christian: Digitalisierung und Innovation : Planung – Entstehung – Entwicklungsperspektiven – Wiesbaden : Springer Gabler, 2013

Kreutzer/Neugebauer/Pattloch 2017

Kreutzer, Ralf ; Neugebauer, Tim ; Pattloch, Annette: Digital Business Leadership : Digitale Transformation – Geschäftsmodell-Innovation – agile Organisation – Change-Management – Wiesbaden : Springer Gabler, 2017

Linnhoff-Popien/Zaddach/Grahl 2015

Linnhoff-Popien, Claudia ; Zaddach, Michael ; Grahl, Andreas: Marktplätze im Umbruch : Digitale Strategien für Services im Mobilen Internet – Berlin : Springer Vieweg, 2015

Olbrich/Schultz/Holsing 2015

Olbrich, Rainer ; Schultz, Carsten ; Holsing, Christian: Electronic Commerce und Online-Marketing : Ein einführendes Lehr- und Übungsbuch – Berlin : Springer Gabler, 2015

Rieckhof 2013

Rieckhof, Hans-Christian: Retail Business : Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster – 3. Auflage – Wiesbaden : Gabler, 2013

Rocks Digital 2017

Rocks Digital: Augmented Reality and the Future of Retail.
<https://www.rocksdigital.com/augmented-reality-retail/>, verfügbar am 28.10.2017

Samulat 2017

Samulat, Peter: Die Digitalisierung der Welt : Wie das Industrielle Internet der Dinge aus Produkte Services macht – Wiesbaden : Springer Gabler, 2017

Schallmo/Herbort/Doleski 2017

Schallmo, Daniel ; Herbort, Volker ; Doleski, Oliver: Roadmap Utility 4.0 : Strukturiertes Vorgehen für die digitale Transformation in der Energiewirtschaft – Wiesbaden : Springer Vieweg, 2017

Schallmo/Rusnjak/Anzengruber/Werani/Jünger 2017

Schallmo, Daniel ; Rusnjak, Andreas ; Anzengruber, Johanna ; Werani, Thomas ; Jünger, Michael: Digitale Transformation von Geschäftsmodellen : Grundlagen, Instrumente und Best Practices – Wiesbaden : Springer Gabler, 2017

Statista GmbH 2017a

Statista GmbH: Umsatz im Einzelhandel im engeren Sinne in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2017 (in Milliarden Euro).

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/70190/umfrage/umsatz-im-deutschen-einzelhandel-zeitreihe/>, verfügbar am 06.10.2017

Statista GmbH 2017b

Statista GmbH: Ranking der beliebtesten deutschen Retail-Unternehmen auf Instagram nach Anzahl der Follower im Mai 2017 (in 1.000).

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/427354/umfrage/top-10-beliebteste-deutsche-unternehmen-auf-instagram-nach-anzahl-der-follower/>, verfügbar am 29.10.2017

Stihler 1998

Stihler, Ariane: Die Entstehung des modernen Konsums : Darstellung und Erklärungsansätze – Berlin : Duncker & Humblot, 1998

Wortmann 2003

Wortmann, Michael: Strukturwandel und Globalisierung des deutschen Einzelhandels – Diskussionspapier, No. SP III 2003-202a – Berlin : 2003

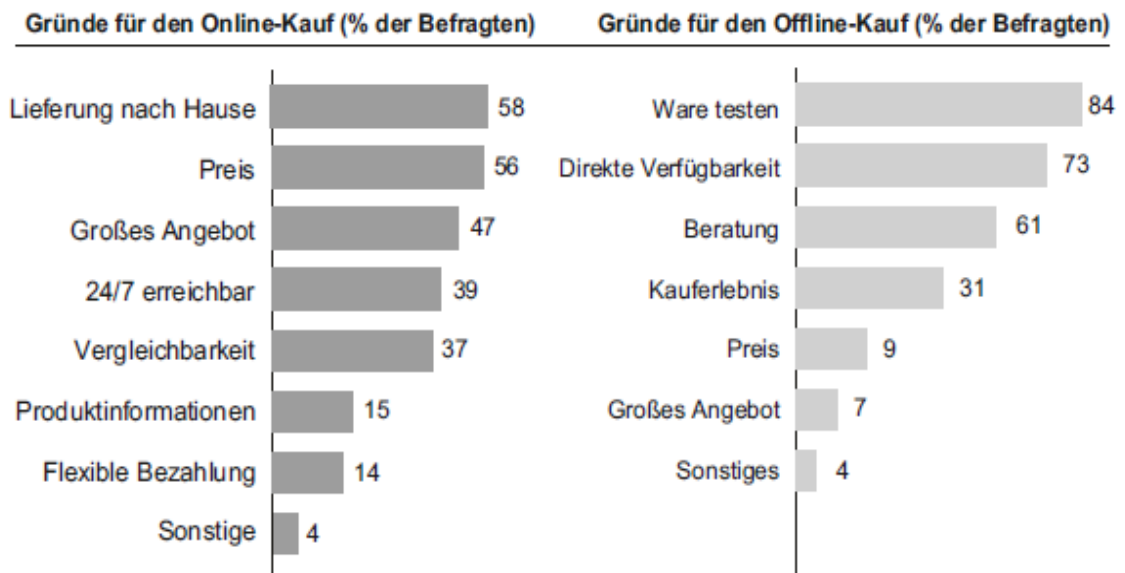
Zentes/Swoboda/Morschett/Schramm-Klein 2012

Zentes, Joachim ; Swoboda, Bernhard ; Morschett, Dirk ; Schramm-Klein, Hanna:
Handbuch Handel – 2. Auflage – Wiesbaden : Springer Gabler, 2012

Anlagen

Teil 1	A-I
Teil 2	A-II
Teil 3	A-III

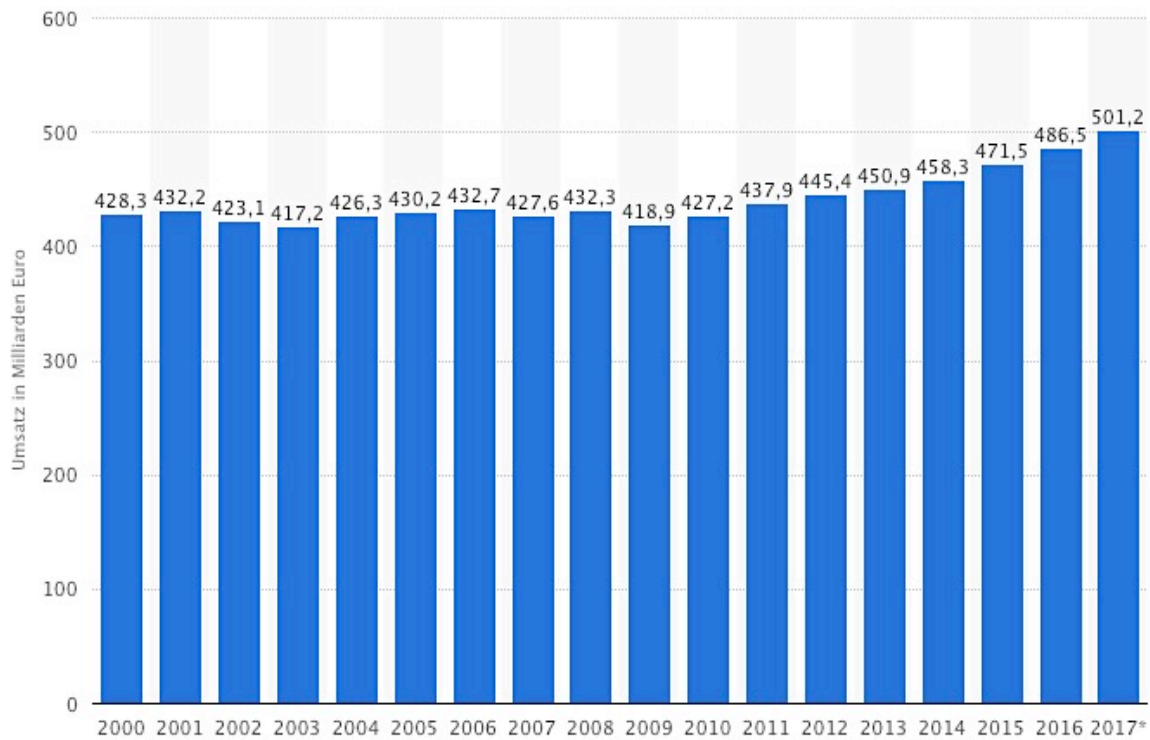
Anlagen, Teil 1



Anlage 1: Gründe für den Online- und Offline-Kauf²⁰⁷

²⁰⁷ Heinemann 2017, S. 63.

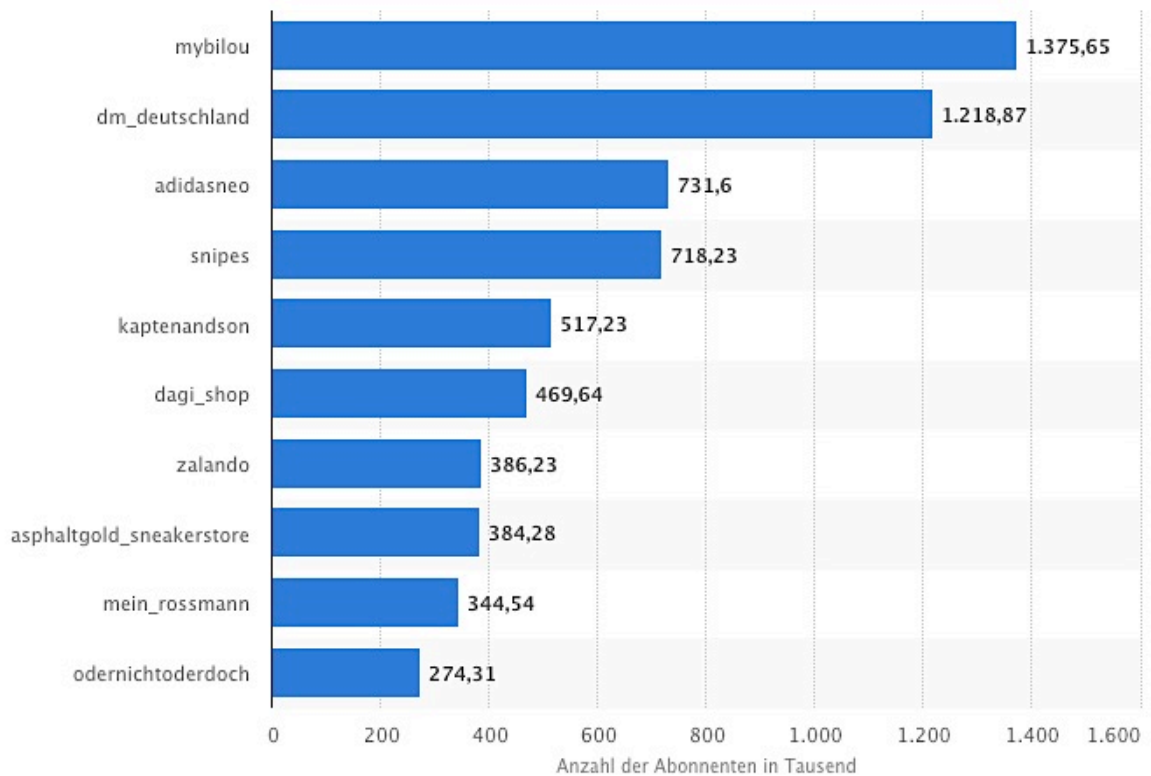
Anlagen, Teil 2



Anlage 2: Umsatz im deutschen Einzelhandel in den Jahren 2000 bis 2017
(in Milliarden Euro)²⁰⁸

²⁰⁸ Statista GmbH 2017a.

Anlagen, Teil 3



Anlage 3: Ranking der beliebtesten deutschen Retail-Unternehmen auf Instagram nach Anzahl der Follower im Mai 2017 (in 1.000)²⁰⁹

²⁰⁹ Statista GmbH 2017b.

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Dresden, den 17.11.2017

Heidi Hennig