

Handel im Wandel – Digitalisierung als Chance

KOMMENTAR Industrie und Einzelhandel erwachen langsam aus dem Pandemie-bedingten Frühlingsschlaf. Noch ist nicht exakt zu beziffern, welche Auswirkungen die Krise auf Umsätze von Industrie und Einzelhandel haben wird. Das Trümmerfeld ist je nach Branche unterschiedlich groß. Nationale und internationale Lieferketten funktionieren noch nicht reibungslos. Angebot und Nachfrage haben das Normalniveau noch nicht erreicht und die Krise dauert so lange an, bis ein geeigneter Impfstoff die allgemeine Gefahrenlage für Gesellschaft und Wirtschaft beseitigt. Jetzt ist es an der Zeit, die Vertriebskanäle zu optimieren und an die Realitäten der digitalen Transformation anzupassen.

Neben teilweise verheerenden Auswirkungen des Lockdowns auf viele Wirtschaftsbetriebe Europas haben die Erfahrungen der vergangenen Monate auch verdeutlicht, welche Branchen und Geschäftsmodelle gut oder weniger gut für Krisen aufgestellt sind. Hersteller und Absatzkanäle systemrelevanter Produkte wie Lebensmittel und Hygieneartikel verspüren kaum Auswirkungen. Herausforderungen bestehen hier eher in Produktverfügbarkeit und reibungslos funktionierender Lieferketten. Der traditionelle Einzelhandel nicht systemrelevanter Produkte erfuhr durch Ladenschließungen jedoch hohe Umsatzeinbrüche. Online-Händler hingegen verbuchten kaum Einbußen und konnten Umsätze zum Teil kräftig steigern. Einzelhändler mit Offline- und Online-Geschäftsmodellen konnten Einbrüche im analogen Verkauf durch erfolgreiche E-Commerce-Aktivitäten zumindest abfedern.

E-Commerce rettet den Einzelhandel

Noch vor sechs Monaten hieß es: Der Online-Handel zerstört den Einzelhandel. Vor drei Monaten hieß es dann: Die Corona-Krise zerstört den Einzelhandel. Jetzt könnte es heißen: E-Commerce rettet den Einzelhandel. Es findet ein Wandel statt. Die Corona-Krise wurde zur Nagelprobe. Digitale Geschäftsmodelle erweisen sich als Retter in der Krise und nicht mehr als deren Ursache.

Das explosive Wachstum und die zunehmende Akzeptanz großer Online-Player wie Amazon, Zalando, eBay, Alibaba und Co. galt bei Einzelhändlern bislang als Ursache für wegbrechende Umsätze und zunehmende Ladenschließungen. Online versus offline – Preiskriege wohin das Auge reicht. Die Kreativität, mit der Kunden in die Läden und an die Bildschirme gelockt werden, ist fast grenzenlos. Verbraucher besuchen

Geschäfte teilweise nur noch, um Produkte anzufassen und auszuprobieren, und schließen ihre Einkäufe dann zu meist günstigeren Konditionen bei einem der vielen Online-Anbieter ab. Täglich verschwinden zahlreiche Einzelhändler aus den

„Online-Vertriebskanäle sind zwar vielfach vorhanden, jedoch nicht immer in die Vertriebsstrukturen der Unternehmen integriert.“

Fußgängerzonen der Innenstädte. Kosten für Ladenmiete und Personal steigen überproportional zu Umsatz und Gewinn. Verbraucher wägen sehr genau ab, ob sie bereit sind, in Geschäften mit variierendem Kundenservice meist höhere Preise zu bezahlen oder den Einkauf gänzlich online vorzunehmen.

A man with short grey hair, wearing a dark blue suit jacket over a light blue button-down shirt and dark blue trousers, is sitting on a wide, grey stone staircase. He is looking directly at the camera with a neutral expression. Behind him, a large, bright red planter holds a tall, green, spiky plant. The staircase has a glass railing with a metal handrail. The background shows a modern building with large glass windows and a red chair visible through the glass.

Stefan Dalheimer

ist selbstständiger Unternehmensentwickler. Er arbeitet mit europäischen Technologieunternehmen und Start-ups an der Entwicklung und Umsetzung von Strategien zur digitalen Transformation von Vertriebsstrukturen, an der Internationalisierung des Multi-Channel-Vertriebs und an der Erschließung neuer Märkte. Bis 2018 war er bei Amazon Incentives für den Aufbau des B-to-B-Geschäfts in Zentraleuropa verantwortlich. Davor war er sechs Jahre für Lenovo als Channel Director EMEA und als Director EMEA Sales & Operations für den europäischen Vertrieb des PC-Geschäfts verantwortlich. Er besitzt langjährige Führungserfahrung in global agierenden IT-Konzernen wie Texas Instruments, Acer, Compaq und Toshiba. Davon acht Jahre im europäischen Ausland und im Mittleren Osten. Er wuchs in Großbritannien und Deutschland auf und hat einen Abschluss in European Business von der University of Hertfordshire.

Kontakt: sdalheimer@hotmail.com



DIE DIGITALE TRANSFORMATION
sollte nicht im Schnecken-tempo
vorangetrieben werden.

Customer-Experience ist entscheidend

Auf der anderen Seite wächst die Produktvielfalt der Online-Anbieter zugunsten der Verbraucher ständig weiter. Die Logistik wird perfektioniert, Verbraucherverhalten wird in Echtzeit analysiert, Kundenbedürfnisse werden blitzschnell erfasst, in maßgeschneiderte Angebote umgewandelt und den Verbrau-

**„Erfolg haben
Unternehmen, die
ihre Visionen konse-
quent umsetzen.“**

chern in Form individualisierter Angebote auf heimische oder mobile Bildschirme zurückgespielt. Paketdienste liefern Produkte fast zeitgleich mit Entstehen des Bedarfs.

Mithilfe künstlicher Intelligenz und rasanter Datenverarbeitung werden ständig neue Verbraucherprofile erstellt und zukünftige Kaufentscheidungen vorhergesagt.

Warum zum Schuhkauf in die Innenstadt fahren, wenn das Online-Angebot vielfältiger, günstiger, in allen Größen und zum Teil innerhalb von wenigen Stunden verfügbar ist? Zwei Wochen Ansicht zur Probe und kostenloser Umtausch bei Nicht-Gefallen inklusive. Inzwischen kann auch der in das Smart-Home-Netzwerk eingebundene Kühlschrank dem Online-Händler mitteilen, dass Milch fehlt, und der Paketdienst kann Schuhe und Milch zugleich anliefern. Mehr Freizeit bei effizienter Lieferkette. Es haben sich völlig neue Geschäftsmodelle und Möglichkeiten für Hersteller und Verbraucher entwickelt.

Zukunft – Multi-Channel- Vertriebsmodelle

Anfang des Jahres besuchte ich mit meinem Sohn den Flagship-Store eines großen, schwedischen Textilhandelsunternehmens, das günstige Kleidung für alle Altersgruppen über ein weltweites Ladennetz und den eigenen Online-Shop vertreibt. „Tut mir leid, eine Kinderabteilung gibt es im Store nicht mehr. Kinderbekleidung wird nur noch über unseren Online-Shop verkauft“, so die Verkäuferin auf meine Frage, wohin man denn die drei Monate zuvor besuchte Kinderabteilung verlegt habe. **Immer mehr Hersteller und Einzelhändler bauen auf Multi-Channel-Vertriebsmodelle, bestehend aus Offline- und Online-Präsenz.** Gerade in den Innenstädten sind Verkaufs- und Lagerflächen begrenzt und teuer. Nur Ware, de-

ren Umsätze bzw. Abverkaufszahlen die hohen Kosten für Miete und Personal rechtfertigen, wird noch in den Läden ausgestellt. Günstige, selten drehende Ware lagert über das Land strategisch verteilt in Logistikzentren, wird von Verbrauchern online abgerufen und innerhalb weniger Tage nach Hause geliefert. Verbraucher sind verwöhnt und bestehen auf stets aktueller Ware. Dadurch

„Die Kreativität, mit der Kunden in die Läden und an die Bildschirme gelockt werden, ist fast grenzenlos.“

muss das Produktportfolio ständig angepasst werden. Was zur Folge hat, dass der Einkauf in der Stadt zunehmend zur Frustveranstaltung werden kann, da auch gängige Artikel in gängigen Größen und Farben mangels Lagerfläche kaum noch in den Läden der Innenstädte verfügbar sind.

Geschäftsmodelle jetzt anpassen

De facto macht der Online-Handel den traditionellen Einzelhandel nicht kaputt. Der Einzelhandel zerlegt sich meist von selbst, indem er sich dem Fortschritt des digitalen Wandels entzieht und neue, digitale Absatzmöglichkeiten zur Existenzsicherung ablehnt. Der Online-Handel belebt das Geschäft. So wie Konkurrenz grundsätzlich gesunden Wettbewerb ermög-

licht. Zumindest dann, wenn bestehende Wettbewerber die Notwendigkeit der digitalen Transformation erkennen, ihre Geschäftsmodelle anpassen, und durch Nutzung z.B. digitaler Absatz- und Vertriebsmöglichkeiten für nachhaltiges Fortbestehen sorgen. Veränderungen und technologischer Fortschritt sind in modernen Industriegesellschaften in der Regel nicht aufzuhalten. Die allgemeine Angst vor Veränderung ist zwar nachvollziehbar, jedoch ist sie kein guter Begleiter auf dem Weg in eine neue, digitale Gesellschaft. „Der Mensch ist ein Gewohnheitstier“, wusste bereits der deutsche Kulturgeschichtler und Schriftsteller des bürgerlichen Realismus Gustav Freytag (1816–1895). Das heißt auch, dass sich der Mensch an alles gewöhnen kann. **Veränderungen mögen nicht immer sinnvoll oder gewollt sein. Wer sich ihnen aber in den Weg stellt und nicht flexibel ist, bleibt schnell auf der Strecke.**

Hocheffiziente, digitale Beschaffungsprozesse und Absatzkanäle

1973 hat der Autohersteller Toyota in Japan während der Ölkrise mit der Just-in-time-Belieferung die Logistik der Zulieferketten durch neue Abruf- und Anlieferungsverfahren revolutioniert und neue Maßstäbe in Sachen Produktionsprozesse und Qualität gesetzt. Volkswagen und andere Automobilhersteller weltweit haben sich anschließend auch der neuen, auf höchste Effizienz getrimmten Denkweise verschrieben und mit stetigen Verbesserungen in kleinen

Schritten die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Unternehmen gestärkt.

Mit Entstehen des Internets und der Verbreitung des E-Commerce fand seit den 90er-Jahren eine noch viel umfangreichere Revolution statt. Vorbei sind Zeiten, in denen das Internet lediglich als zusätzliches Marketinginstrument angesehen wurde. Es entstanden immer neue, hocheffiziente, digitale Beschaffungsprozesse und Absatzkanäle, inklusive Kostenreduktion für Hersteller und Handel. Alles zum Wohl des Verbrauchers, der inzwischen aus einer global verfügbaren Produktvielfalt auswählen kann. Das größte Kaufhaus der Welt ist somit längst Realität geworden.

„Veränderungen und technologischer Fortschritt sind in modernen Industriegesellschaften in der Regel nicht aufzuhalten.“

B-to-C als Vorbild

Im B-to-B-Umfeld hat die digitale Transformation schon längst begonnen. **Neuste Technologien aus der digitalen Welt werden mit bestehenden Systemen in der analogen Welt verbunden. Maschinen- und Anlagenbauer, Automobilzulieferer und Anbieter industrieller Softwarelösungen digitalisieren fortlaufend ihre Wertschöpfungsketten.** Die strategische Bedeutung eines digitalen Vertriebsmodells wird dabei oft unterschätzt, da meist das

Produkt und nicht der Kunde im Fokus vieler Unternehmen liegt. Online-Vertriebskanäle sind zwar vielfach vorhanden, jedoch nicht immer in die Vertriebsstrukturen der Unternehmen integriert. Viele B-to-C-Player nutzen ihre Erfahrungen im Umgang mit Verbrauchern, um reine B-to-B-Plattformen zu erstellen (z.B. Amazon Business, Alibaba). Eine wesentliche Rolle spielt hierbei das veränderte Kundenverhalten.

Endlich ist der Kunde König

Die meisten B-to-B-Kunden informieren sich im Internet, bevor der persönliche Kontakt gesucht wird. Mobile Kommunikationsdienste wie WhatsApp, Skype, Chats oder firmeneigene Apps ermöglichen fast rund um die Uhr Zugang zu vielen Unternehmen. Ergänzt wird dies durch soziale Netzwerke wie LinkedIn, Xing, Facebook oder Instagram. B-to-B-Kunden erwarten den gleichen Komfort, den sie im privaten Alltag von B-to-C-Anbietern wie

„Heute gibt der Kunde vor, über welche der zahlreich verfügbaren Kanäle Produkte bezogen werden, und ob der Kontakt zu Unternehmen digital, persönlich oder beides stattfindet.“

Amazon oder Zalando gewohnt sind. **Kaufentscheidend ist, wie einfach es Kunden gemacht wird, mit einer Firma Geschäfte zu machen. Gute Produkte alleine machen nicht mehr den Unterschied.** Deren Funktionen unterscheiden sich immer häufiger durch die eingebaute Software. Dies erfor-

dert eine Verschmelzung des klassischen Produktvertriebs mit den Anforderungen des Softwarevertriebs hinsichtlich Dynamik und Flexibilität. Dabei

„Es ist nur eine Frage der Zeit, bis der Irrglaube vieler Einzelhändler und Unternehmen bezüglich der Gefahren des digitalen Wandels für die Zukunft idealerweise in kritisch-konstruktive Euphorie umschlägt.“

werden bestehende Prozesse durch neue Technologien erweitert und neue, digitale Kanäle hinzugefügt.

Transparenz auf allen Kanälen

Das traditionelle Vertriebsmodell hat ausgedient. Vorbei sind die Zeiten, in denen Vertriebsmitarbeiter, mit dem gesamten Marketing-Instrumentarium bewaffnet, aus der Tür der Sales-Abteilung gedrückt wurden, um auf Kundenfang zu gehen. Heute gibt der Kunde vor, über welche

der zahlreich verfügbaren Kanäle Produkte bezogen werden und ob der Kontakt zu Unternehmen digital, persönlich oder beides stattfindet. **Entscheidend für die erfolgreiche Digitalisierung des Vertriebs ist die komplett durchgängige Transparenz des Angebots auf allen Kanälen,**

mit identischem Content und mit denselben Konditionen. Die Zentralisierung von Informationen, die Vernetzung von Daten und der Zugriff auf Cloud-basierte Systeme

über mobile Hardware ermöglicht den Vertriebsmitarbeitern in Verkaufsgesprächen, auf das gesamte Produktportfolio samt Konditionen und Informationen zu Verfügbarkeiten zuzugreifen. Zusätzlich lassen sich Angebote individuell konfigurieren und in Echtzeit mit anderen Angeboten vergleichen. **Die perfekte Customer-Journey steht im Vordergrund.** Unternehmen, die mit agilem Mindset bereit sind, traditionelle Vertriebsstrukturen aufzubrechen, und Prozesse und Strukturen auf ihre Kunden ausrichten, werden in einer zunehmend digitalen Weltwirtschaft nachhaltig erfolgreich sein.

Visionen konsequent umsetzen

Klimabedingte, politisch motivierte und sozio-ökonomisch begründete Veränderungen bergen Material für immer neue Ideen und Visionen. Erfolg haben Unternehmen, die ihre Visionen konsequent umsetzen. Setzt man eine gewisse Selbstbestimmtheit der Verbraucher voraus, dann bestimmen nicht Industrie und Handel was, wann,

wo und wie oft gekauft wird, sondern die Verbraucher selbst. Industrie und Handel passen sich der ständig verändernden Nachfrage der Verbraucher an und erwecken mitunter auch unerkannte Bedürfnisse. **Diejenigen, die Veränderungen oder Bedürfnisse schnell erkennen und entsprechende Produkte oder Dienstleistungen zeitnah auf den Markt bringen, sind klar im Vorteil.**

Zusätzlich ermöglichen neue Technologien immer bequemeres Einkaufen, online und offline. Bargeldloses Bezahlen per Handy, kassenlose Supermärkte ohne Warteschlangen, Self-Check-in Zuhause oder am Flughafen, selbst designte Sneaker in Wunschfarben, eine am Bild-

schirm entworfene Küche oder der Kauf des Elektroneuwagens per Smartphone-App.

Gibt's nicht – gibt's nicht!

Haushaltsgeräte kommunizieren lautlos miteinander und helfen dabei, dass stets ausreichend Waschmittel vorhanden ist, die Chips nicht ausgehen und, dass vor Betreten der Wohnung im Winter, die Temperatur angenehm eingestellt, das Licht abgedunkelt ist und das Feuer im Kamin brennt. **Das Internet der Dinge (Internet of Things) macht es möglich, physische und virtuelle Gegenstände miteinander zu vernetzen und sie durch digitale Informations- und Kommunikationstechniken im Sinne des Verbrauchers zusammenarbeiten zu lassen.** Wearables bzw. Smartwatches erweitern schon längst die Funktionen von Smartphones und Tablets. Vor allem Fitnessbegeisterte tragen inzwischen kleine Armbänder, die mehr Technik beinhalten als so mancher Desktop-Computer. Mit speziellen Micro-Chips, winzigen Akkus und spezieller Software lassen sich die Geräte am ganzen Körper tragen und liefern ständig Daten.

Big Data für Big Business

Mit Big Data brummt das Big Business bei Facebook, Google, eBay, Amazon und Co., denn Nutzerdaten sind die neue Goldwährung für Hersteller von Waren und Dienstleistungen. **Noch nie war der Handel so nah dran am Verbraucher und noch nie hatten Anbieter so viele Möglichkeiten, jedem ein maßgeschneidertes rundum-sorglos Paket und damit die perfekte Customer-Experience anzubieten.** Es ist nur eine Frage der Zeit, bis der Irrglaube vieler Einzelhändler und Unternehmen bezüglich der Ge-

*„Nichts ist so beständig wie der Wandel“
wusste bereits vor rund 2500 Jahren der griechische Philosoph Heraklit.“*

fahren des digitalen Wandels für die Zukunft idealerweise in kritisch-konstruktive Euphorie umschlägt. „Nichts ist so beständig wie der Wandel“ wusste bereits vor rund 2500 Jahren der griechische Philosoph Heraklit. Es ist unbestreitbar, dass die Welt permanenten Veränderungen unterworfen ist. Die Auswirkungen der digitalen Transformation auf Gesellschaft und Wirtschaft stehen dabei beispielhaft für den stetigen Wandel. Aufgeschlossenheit für Veränderungen und Flexibilität, den digitalen Wandel als Chance für neue Geschäftsfelder zu sehen, sind Gewinner in jeder Krise. ■

