9783739830131/Zusatzmaterial

8 Anhang / Serviceteil

8.3 Fallstudie Digitalisierung des Einzelhandels

zum Buch *Human Resource Management 4.0* von Michael Hesseler

© UVK Verlag 2022

8.3 Fallstudie Digitalisierung des Einzelhandels

Handelsunternehmen sind zunehmend mit einem komplexen Bündel von z.T. unerwartet auftretenden konjunkturellen Marktschwankungen, neuen Technologien, Gesetzen, fortschreitender Individualisierung der Produkte durch Kundennachfrage, Preisdruck und Kosteneffizienz, Risikoreduzierung und nachhaltiger Transparenz konfrontiert. Die globale Veränderungsdynamik des Wettbewerbsumfelds von Unternehmen erhöht den Druck auf die periodische Wertschöpfung, die sich als „Differenz zwischen dem Wert der vom Betrieb übernommenen Gütern und dem Wert der vom Betrieb abgegebenen Gütern" verstehen lässt (Weber 1980, S. 10).

Es ist aber relativ ungeklärt, **wo der Handel bei der Digitalisierung wirklich steht**. Immerhin sollen weltweit im Bereich Lebensmittel/Hygieneartikel Ausgaben für digitale Kanäle von 209,5 Mrd. US-$ anfallen (im Bereich Elektronik und Geräte sind es 392,6 Mrd. US-$, nach: Management, DK, München 2021, S. 46 f.). In Abhängigkeit vom unterschiedlichen Reifegrad sollen nach der IAB/ZEW-Umfrage „Arbeit 4.0" (IAB 22/2016) etwas mehr als die Hälfte aller Unternehmen in Deutschland bereits spezielle Industrie-4.0-Anwendungen nutzen oder dies planen. Allerdings halten sich nur vier von zehn mittelständischen Unternehmen bezüglich Digitalisierung für gut oder sogar sehr gut aufgestellt, also im Ergebnis nur mittelmäßig. Viele kleinere und mittlere Unternehmen schwanken zwischen Ablehnung und Interesse und haben, trotz „Industrie-4.0-Scouts" und ERP-Digitalisierungs- und Innovationskredit der KfW, Angst vor Veränderungen (Schlote 2018; siehe auch Statista. Das Statistikportal). Das ist verständlich, wenn der Unternehmensführung Innovations- und Veränderungsbewusstsein fehlen und sie die digitale Transformation einseitig als disruptives IT-Phänomen (dead or digital) und nicht als ganzheitlichen Prozess sieht. Die Beteiligten begreifen das gemeinsame Teilen von Daten im Rahmen einer **radikalen Aufforderung zur Kooperation** daher nicht als Chance. Unklar ist, inwieweit diese Ergebnisse den Handel als Dienstleister betreffen. Obwohl der Einzelhandelsumsatz 2015 bei 481,8 Mrd. € lag (2,8 % Zuwachs), sind die meisten deutschen Retailer vielleicht noch träge (Zukunftsinstitut, 2016). Sie sind noch nicht beim Seamless shopping, dem nahtlosen Einkaufserlebnis über alle Kanäle hinweg angekommen. Allerdings führen der Versand- und Internethandel den Umsatz mit ca. 47 Mrd. € 2015 beim B2C-E-Commerce an. 2014 stammte über die Hälfte des Online-Gesamtumsatzes auf Online-Marktplätzen wie *Amazon* oder *eBay*. Kleine Multi-Channel-Händler (inklusive den stationären) erwirtschaften davon über ihre Online-Shops nur ein Viertel. Weil aber der **Kunde heute** nicht nur König, sondern auch **Gott** ist (Der SPIEGEL 50/2017, S. 12), fühlen sich viele Anbieter von Markenprodukten in KMU (klassischem Handel, Bereiche Mobility, Gebrauchsgüter, Medien, Finanzen/Versicherungen, IKT-Inhaber) wohl durch die vernetzungsbedingte Komplexität gefährdet (Esch 2017). Die größeren Unternehmen wie *Amazon, IKEA, BMW, Frosch, Lindt, Adidas, Otto, Tchibo, REWE* oder *EDEKA* sind meist schon weiter. Bei ihnen stimmt schon das Zusammenspiel zwischen klugem Datenmanagement und konsequenter Kundenorientierung. Sie sind für Digital Design oder Disruption gerüstet und werden wie die Online-Pure-Player *Amazon* oder *Zalando* zu Technologie- oder Datenkonzernen. Es gibt aber auch ambitionierte Start-Ups, von deren Strategie sogar Unternehmen, die schrittweise, d.h. Fast-Works digitalisieren, lernen können. Manche Kauf- und Warenhäuser haben allerdings trotz der Pleiten von *Karstadt* und *Schlecker* die Wende verschlafen. *Thalia* hat zusammen mit Partnern beim Verkauf von Büchern über den E-Book-Reader Tolino eine Großoffensive gegenüber Amazon initiiert. Aber keiner sollte sich in Sicherheit wiegen, wenn der Internethandel mit Büchern stagniert oder rückläufig ist. Amazon will in den USA 400 Buchläden eröffnen. Im Übrigen ist der Konzern in den Online-Verkauf von Lebensmitteln eingetreten (Amazon fresh). Es besteht vor allem **bei den kleineren oder mittleren Handelsunternehmen Handlungsbedarf**. Laut dem „Digitalisierungsindex Mittelstand" (2018) gehört der Handel zwar nicht zu den Vorreitern, hat aber aufgeholt (Stichwort: Omni-Channel-/Cross-Channel-Strategie für den stationären Handel), konzentriert sich aber wohl noch auf die Gestaltungsfelder Kundenbeziehungen, Datenschutz und Datensicherheit (immerhin produziert jede Person pro Sekunde 1,7 Megabytes an Daten), also weniger auf die Handlungsfelder Produktivität im Unternehmen sowie digitale Angebote und Geschäftsmodelle. Außerdem besteht noch Informationsunsicherheit gegenüber dem sich ändernden Kaufverhalten der Kunden oder Konsumenten.

Bei der Digitalisierung des Handels ist zu beachten, dass er „als Mittler zwischen Produktion und Verbrauch" unter hohem Preisdruck steht (Schnalzer, Martinetz, 2015, S. 68). Dabei liegt hier der Schwerpunkt nicht auf dem Wiederverkauf durch den Großhandel (Konsumgütergroßhandel, Produktionsverbindungs- oder Industriehandel). Dieser Distributionskanal für die Platzierung von Produkten sieht sich der Gefahr ausgesetzt, dass der Direktvertrieb der Hersteller oder der Einzelhandel seine Funktion übernimmt. **Das Anwendungsbeispiel konzentriert sich auf den Einzelhandel**, der Waren zunehmend online, z.B. auf einer Internet-Platt-

form oder über eine App per Smartphone (inklusive Bezahlvorgang) an Kunden aus privaten Haushalten verkauft. Von daher gesehen interessiert auch, welche spezifischen Technologien im Handel – über die Anwendung von Industrie-4.0-Technologien hinaus – im B2C- und B2B-Geschäft sinnvoll sind, z.B.:

- Internet der Dinge (v.a. in der Logistik) und die durchgängige kundenbezogene Datenvernetzung aller Vertriebs- und Marketingkanäle für den digitalen Einkauf (Cross-Channel-Vertrieb 4.0) und damit verbundene innovative Endgeräte (vgl. Amazon Echo),
- Fortführung von Multi-Channel- und Customer-Relationship-Management auf Basis angemessener kundenbezogener Informationen durch Big Data (Enterprise-Content-Management, Lead-Management und Social Media).

Schließlich bringt schon die **Investitionsrendite** in konventionellem CRM durchschnittlich 871% (BWL-Kompakt, 2016, S. 265). Für den Bezug der Digitalisierung zu Industrie 4.0 bietet sich z.B. die bis zum Einzelhandel erweiterte Digitalisierung der Supply Chain mit ihrer Kernkompetenz Logistik an (Stichwort: RFID-Chips in Warenwirtschaftssystemen). Der **SCM-Ansatz** kann über den Produktionsbereich hinaus Unternehmen zu Wertschöpfungsnetzwerken integrieren und zusammen mit der Anwendung neuer Technologien für den E-Commerce wie z.B. *Shoptech 2.0* in innovative, d.h. datenkonzentrierte Geschäftsmodelle münden (zur Orientierung vgl. das Business Model Canvas). Der Lieferverkehr aus den Zulieferketten kostete in den USA 2009 immerhin 688 US-$ (BWL-Kompakt, 2016, S. 323). Voraussetzung ist, dass SCM konsequent als physische und informatorische Logistik verstanden wird:

- **Supply-Chain-Operations-Modell (SCOR)** auf Basis der Beschreibbarkeit eines jeden Knotens eines Netzwerks (z.B. zwischen Lieferant, Hersteller/Handel, Kunden) durch fünf hierarchisch dekompositierbare Kernprozesse (die Implementierung der Prozesse fehlt allerdings):
  - Mit jedem der vier ausführenden Prozesse: Beschaffung, Herstellen, Liefern und Rückliefern werden Materialen oder Produkte transportiert.
  - Durch Verbindung zwischen diesen Prozessen zu einer Kette/Netzwerk werden Kunden-Lieferanten-Beziehungen definiert.
  - Fünfter Prozess umfasst Planung und Kontrolle des Angebots und der Nachfrage im Netzwerk.
- **Verbesserung der zeitlichen Synchronisation zwischen Verbrauch und Herstellung eines Produkts im SCM-Prozess** (siehe Schönsleben 1998):
  - **Optimierung**:
    - Prozessoptimierung (Beseitigung von Engpässen, Verschlankung, Automatisierung),
    - digitales Management von Geschäftsprozessen (E-Business),
    - Informationsmanagement (z.B. Informationsplattform für den wechselseitigen Datenaustausch),
    - SCM-Controlling (Ziele, Kennzahlen).
  - **Advanced Planning and Scheduling** (Antwort auf Anforderungen aus ERP durch SCM)
    - Ausgangssituation, z.B. Optimierung konventioneller ERP und Unterstützung durch grenzübergreifende Logistik,
    - Planungsmodell (kurz-, mittel-, langfristig),
    - Realisierung und Integration (d.h. standortübergreifende Ergänzung von ERP durch APS),
    - Advanced Planner and Optimizer von *SAP* (Stamm- und Bewegungsdaten, Funktionen, kooperative Planung, Szenarien).
  - **Transportwesen** (z.B. Logistik-Dienstleister wie *DHL International* der *Deutschen Post* oder Kurier-, Express-, Paketdienste).

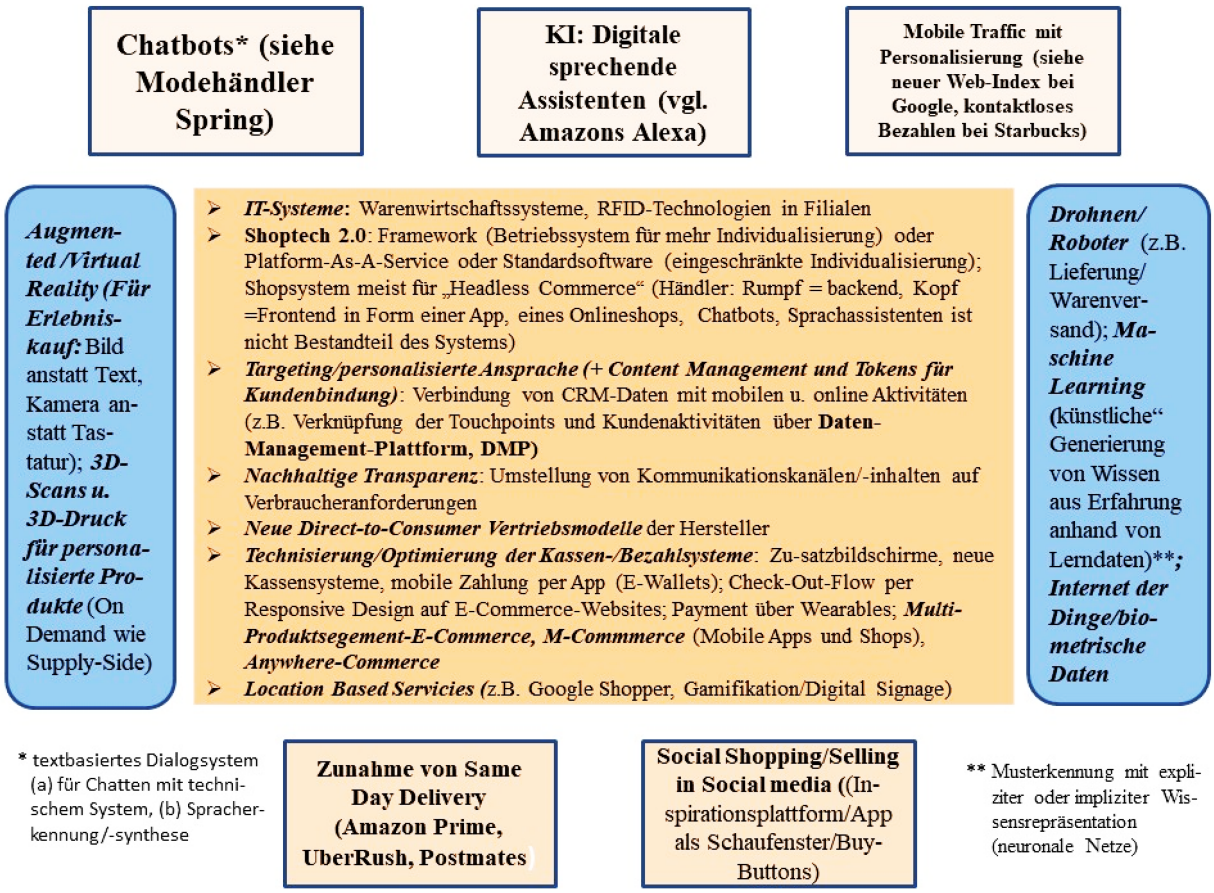
Der Einzelhandel hat schon längere Zeit den Bezahlvorgang automatisiert. Auch die Warenwirtschaft lässt sich mit RFID-Systemen unterstützen (radio-frequency identification). Der Online-Handel im E-Commerce hat im Bereich B2B und B2C zugenommen, auch an der Schnittstelle entstehen neue Geschäftsmodelle. Stationäre Händler haben begonnen, Offline- mit Online-Handel zu kombinieren. Auch die Anwendung von BIG-Data könnte den Handel erreichen (modifiziert nach Kornwachs, 2018 b, S. 114):

- **Handelsmarketing**: (1) Sammlung, Analyse und Auswertung heterogen strukturierter Daten aus Web Analytics, Umfragen, Social Media, Anzeigen, Untersuchungen etc., (2) Vorhersage von Verbrauchsmargen, Trendanalyse, Retargeting in der Online-Werbung, statistische Analysen zum Einkaufsverhalten, (3) Medienanalyse bezüglich der Verbreitungsdynamik und Web-Analyticcs, (4) Verbraucher-Statistiken im E-Commerce,
- **Handelsorganisation**: Einsatz von Echtzeitsystemen für die Bestandsverwaltung, Lagerhaltung, Materialfluss und Versandabwicklung, und (damit eng verbunden)

- **Handelslogistik:** (1) Im Rahmen eines kundenzentrierten Wertschöpfungsnetzwerks unter Beteiligung des Handels gemeinsame Planung, Steuerung und Nutzung kundenindividueller Logistikprozesse, (2) ggf. (siehe Internet der Dinge/embedded systems) Einsatz vernetzter Autos für Transport, Lieferung und Versand (siehe aber noch das fehlende Risikobewusstsein und die Personalprobleme in der KEP-Branche, Kurier, Express- und Paketdienst, nach Logistik für Unternehmen, 11/12 2017, S. 29 ff.).

Im Einzelhandel besteht eine Besonderheit. **B2B ragt in den Bereich B2C insofern hinein, als die Beschaffung weiter als der Kauf von Waren reicht**. Eine zentrale Aufgabe im Einzelhandel ist die bedarfsgerechte Beschaffung der Waren für den Abverkauf auf den Aktions- und Verkaufsflächen des Einzelhandels. Hier tragen Einkäufer die Verantwortung für Entscheidungen, die sich auf ein komplettes Warensortiment beziehen. Darüber hinaus sind die Margen im Einzelhandel sehr gering. Einkäufer im Einzelhandel müssen daher jede Gelegenheit ergreifen, um in ihren Lieferketten Kosten einzusparen. Deshalb sind die in dieser Branche gängigen Modelle und Methoden des Supply Chain Managements weit fortgeschritten. Mithilfe aufwendiger Echtzeitlogistiksysteme lassen sich die Warenströme im Minutentakt aufzeichnen und nachverfolgen. Damit lässt sich auch das Grundproblem bei der Logistik und damit dem Supply Chain Management, die zeitliche Synchronisation zwischen Verbrauch und Herstellung eines Produkts lösen (s.o.). Die Tätigkeit der Einkäufer im Einzelhandel beruht in der Regel auf einem voll entwickelten Warengruppenmanagement, dem sogenannten Category-Management. „Category Management ist ein gemeinsamer Prozess von Händler und Hersteller, bei dem Warengruppen als strategische Geschäftseinheiten geführt werden, um durch Erhöhung des Kundennutzens Ergebnisverbesserungen zu erzielen“ (ECR Europe). Man muss hinzufügen: Sofern das Handelsmarketing **gesicherte Informationen und Daten über die sich ständig ändernden Bedürfnisse der Kunden** verfügbar hält.

Über das Digitalisierungsverständnis von Industrie 4.0 hinaus **scheint der Handel dafür schon folgende Technologien im E-Commerce einsetzen zu können** (v.a. nach Schnalzer, Martinetz, 2015, S. 68 ff., highpotential, Oktober-Dezember 2017, S. 12 ff. und Juli-September 2018, S. 8 ff., t:n 2018, lead 2018):



Der Einzelhandel hat schon vor Corona in E-Commerce investiert, der B2C-Umsatz ist bis 2019 um 279 Prozent gestiegen. Der Einzelhandel hat schon früh den technologischen Wandel auf ihre Agenda gesetzt, d.h. das Onlinegeschäft verstärkt, die Lieferketten neu organisiert, neue Formen der Kundeninteraktion installiert, auf Plattform-Ökonomie und Wertschöpfungsnetzwerke als Formen der Kooperation abgestellt, interne Prozesse und externe Service-Angebote intelligent automatisiert. Der Buchtext zum Thema zeigt, dass die technische Digitalisierung nicht ausreicht. Ohne exzellent ausgebildete, weitergebildete, geförderte Führungskräfte und

Mitarbeiter geht es auch im Einzelhandel nicht (dazu schon: Hesseler, Schweizer 2018). Die Ausbildungsordnungen müssen überarbeitet und/oder neu geschrieben werden. Man sollte nicht dem Werdegang des Mechatronikers folgen, bei dem die Unternehmen weiter als die Berufsbilder waren. Es entstehen nämlich neue Berufe wie z.B. Kauffrau/-mann für IT-Systemmanagement oder Digitalisierungsmanagement, Kaufleute für Online-Handel (Onlinehändler dürfen trotz ihres Know-hows Einzelhandelskaufleute nicht ausbilden!), für Büromanagement, Informationskauffrau/-mann etc. Die die klassischen kaufmännischen Kompetenzen und Qualifikationen gehören auf den Prüfstand und müssen ggf. aktualisiert werden. Es kann nicht sein, dass ein Kunde mehr weiß als eine Fachkraft im technischen Fachhandel. Die Art der Warenpräsentation muss sich ändern. Den Rahmen bildet die Veränderung der Unternehmens- und Führungskultur, die heue da und dort noch vom autoritären Führungsstil geprägt ist (siehe die Discounter mit ihrer Teilzeit-Kassen-Arbeit am Fließband, die wohl auch Selektionsinstrument ist). Der Wandel sollte sich in einer Vertrauenskultur mit ihren Freiräumen manifestieren, in deren Rahmen Mitarbeiter lösungsorientierter denken und handeln sowie die Unternehmensverantwortung miterleben können. Anscheinend ist aber auch der Online-Handel für Bewerber mit digital skills, die hier dringend benötigt werden, nicht attraktiv genug. Auf Platz 1 liegt hier nach Trendence-Absolventenbarometer *Amazon* auf Platz 1. Der ab dem 1.8.2018 geltende Ausbildungsberuf *Kauffrau/Kaufmann für E-Commerce* soll daran etwas ändern, sofern die Qualität des Verkaufspersonals bzgl. Fachkompetenz, kommunikativer Kompetenz, positiver Ausstrahlung und Authentizität sich verändert: in einem verbesserten Betriebs- und Arbeitsklima mit einem demokratischeren Führungsstil. Diese Kompetenzen können sich allerdings nicht darin erschöpfen, dass Kunden an der Kasse eines Supermarkts wie das Amen in der Kirche mit der Frage konfrontiert werden: Pay-Back-Karte? Das verweist natürlich auch auf die Bedeutungszunahme des Marketings, das allerdings auf globalen Absatzkanälen mit zunehmend volatilen und unberechenbaren Konsumenten zu rechnen hat. Nichtsdestotrotz müssen die Unternehmen im Einzelhandel mehr in Qualifizierung investieren, anstatt auf billige Aushilfskräfte zu setzen. Das HRM ist also auch in dieser Branche gefragter denn je (ausführlicher siehe Binninger, F.-M., Mies, A., Schikora, C. (Hrsg.), Moderne Personalpolitik in Handel und Vertrieb, Herbert UTZ-Verlag, E-Book, 2018, z.B. Römer, A., Kap. 2, S. 13 ff., zur digitalen Transformation, 2018).