



IHK

Regensburg

für Oberpfalz / Kelheim



E-COMMERCE- OFFENSIVE

Digitalisieren Sie Ihr Geschäft

» Kurzanleitung für Händler

» Chancen erkennen

» Maßnahmen ergreifen



Digitalisieren Sie Ihr Geschäft – Kurzanleitung für Händler

Warum ist die Digitalisierung für Einzelhändler so wichtig?

Der mittelständische Einzelhandel steht mit der zunehmenden Digitalisierung vor großen Herausforderungen. Insbesondere mit dem weiterhin stark zunehmenden E-Commerce erwachsen neue Risiken, aber auch Chancen. Die Auswirkungen dieser Entwicklung sind so bedeutend, dass sich jeder stationäre Einzelhändler mit den konkreten Konsequenzen auf sein Geschäft auseinandersetzen muss.

In diesem Zusammenhang werden grundsätzliche strategische Fragestellungen berührt. Das Thema „Digitalisierung“ ist dabei nicht gleichzusetzen mit dem Online-Vertrieb, sondern hat viele Facetten. Für den einzelnen Händler gibt es jedoch kein allgemeingültiges Patentrezept für die Wahl der „richtigen“ Strategie im Umgang mit der Digitalisierung. Jeder Einzelhändler muss anhand

- seines Standorts,
- seiner Produkte,
- seiner Kunden,
- seiner Konkurrenten und
- seiner individuellen Situation

selbst entscheiden, wie er den Herausforderungen begegnet. Die Faktoren, die eine solche Entscheidung beeinflussen, sind vielfältig und bedürfen einer soliden Informationsgrundlage und Analyse.

Die Erfahrung zeigt, dass vielen stationären Händlern häufig das Know-how bezüglich der Digitalisierungsmöglichkeiten ihres Geschäftes und der sich daraus ergebenden strategischen Optionen fehlt.

Diese Broschüre liefert einen ersten Überblick über die Bausteine der Digitalisierung und zeigt darauf basierende Strategieoptionen auf.

Wie sollte ein Händler beim Erstellen einer Digitalisierungsstrategie vorgehen?

Generell gilt: Eine digitale Präsenz ist unbedingt erforderlich, um den Kunden auf allen Kanälen zu erreichen, auf denen er sich bewegt und sich informiert, konkret auch im Internet. Interessanterweise kaufen viele Kunden nach der Online-Recherche im stationären Handel ein. Sie wählen den Einkaufskanal, der für sie am meisten Nutzen stiftet. Darin liegt eine große Chance für den stationären Handel. Er muss die Stärken, die ihn gegenüber dem Online-Handel auszeichnen, ausbauen – etwa seine Servicekompetenz – und gegenüber den Kunden kommunizieren.

Das grundsätzliche Vorgehen für jeden Händler ist sukzessiv aufgebaut. Zu Beginn steht die Frage, wie ihn die Digitalisierung betrifft – dies ist in jeder Branche unterschiedlich ausgeprägt. Anschließend sollte die eigene strategische Ausrichtung analysiert werden. Auf Basis dieser Ist-Analyse erfolgt im nächsten Schritt die Entscheidung, ob man (zusätzlich) online verkaufen möchte sowie die Erstellung eines Digitalisierungskonzepts mit unterschiedlichen Bausteinen. Die Umsetzung dieser Bausteine wird anschließend geplant und durchgeführt. Der letzte Schritt in diesem Zyklus, den ein Unternehmen regelmäßig durchlaufen sollte, ist die Erfolgskontrolle der einzelnen Bausteine und deren Anpassung.

1.

Sensibilisierung

» In welchem Ausmaß betrifft mich die Digitalisierung?

2.

Analyse des strategischen Rahmens:

» Wie ist meine derzeitige Marktsituation?

3.

Digitale Strategie:

» Über welche Kanäle verkaufe ich?

4.

Konzeptentwicklung:

» Wie gehe ich vor?

5.

Umsetzungsplanung:

» Wie plane ich die Umsetzung der gewählten Digitalisierungsmaßnahmen?

6.

Umsetzung:

» Wie werden die Maßnahmen konkret umgesetzt?

7.

Erfolgskontrolle und Anpassung:

» Wie gestalte ich das Controlling?



Wichtige Teilbereiche und Schritte für die Digitalisierungsstrategie

1. Sensibilisierung

In welchem Ausmaß betrifft mich die Digitalisierung?

Die Digitalisierung betrifft alle Unternehmen des Einzelhandels, aber in unterschiedlicher Weise und unterschiedlich stark. Zum einen ist der Einfluss branchenabhängig. In manchen Branchen, wie etwa in den Bereichen Buch oder Spielwaren, wird mittlerweile ein großer Anteil an Produkten online verkauft, während in anderen Bereichen der E-Commerce (noch) keine große Rolle spielt.

Zum anderen ist die Notwendigkeit abhängig von der individuellen Situation des Händlers, also u.a. von Lage, Sortiment, Zielgruppe, Nachfolgesituation und gegebenenfalls technischem Know-how. Diese Überlegungen beeinflussen die Ausgestaltung der Digitalisierungsstrategie. Das notwendige Minimum ist eine digitale Präsenz und eine digitale Auffindbarkeit.

2. Analyse des strategischen Rahmens

Wie ist meine derzeitige Marktsituation?

Ausgangspunkt einer Digitalisierungsstrategie sollte immer eine Analyse der strategischen Ist-Situation des Unternehmens sein, und zwar zunächst losgelöst von der Frage, ob man im Internet verkaufen will oder gegebenenfalls auch andere technische Möglichkeiten der Digitalisierung nutzt. Dabei bietet es sich an, in eine externe Umfeldanalyse und eine interne Unternehmensanalyse zu unterscheiden.

Bei der externen Analyse stehen vor allem die Wettbewerber, die Lieferanten und die Kunden im Fokus der Betrachtung. Zu klärende Fragen wären etwa:

- Wer sind die Wettbewerber online und offline?
- Wie sind diese Wettbewerber im Kontext der Digitalisierung aufgestellt?
- Welche Zielgruppen werden online und offline adressiert?
- Wie ist das Informations- und Einkaufsverhalten der Zielgruppe?
- Wie sind meine Lieferketten organisiert? Wie viele Lieferanten habe ich und zu welchen Konditionen beziehe ich meine Waren?

Ebenso wichtig ist die Analyse, wie das Unternehmen intern aufgestellt ist und in welchen Bereichen und in

3. Digitale Strategie

Über welche Kanäle verkaufe ich?

Eine entscheidende Frage ist, über welchen Vertriebsweg oder welche Vertriebswege man seine Produkte verkaufen möchte und wie viele Kanäle man abdeckt. Obwohl Mehrkanalvertrieb ein Trend ist, dem derzeit viele Unternehmen Bedeutung zumessen, kann für manche Händler eine vorrangige Konzentration auf einen einzigen Kanal von Vorteil sein. Diese Entscheidung kann sowohl zugunsten eines ausschließlich stationären Ladengeschäftes als auch zu einem Online-Verkauf in Reinform fallen.

Die wesentlichen Vertriebskanäle lassen sich dabei wie folgt unterscheiden:

- Stationäres Ladengeschäft
- Online-Marktplätze (Amazon, eBay, etc., regionale Kooperationsplattformen): Hier können neben den großen Universal-Marktplätzen auch kleinere,

spezialisierte Marktplätze in Frage kommen, z.B. für einzelne Branchen oder für einzelne Kommunen.

- Eigener Online-Shop
- Social Shopping, also die Nutzung von sozialen Medien wie Facebook oder Instagram für den Online-Vertrieb

Viele Händler streben den Aufbau eines eigenen Online-Shops an. Wichtig ist es, diesen von Anfang an als ganzheitliches Projekt zu behandeln und z.B. auch an Kundengewinnung und Online-Marketing-Strategie zu denken. Suchmaschinenwerbung ist teuer, aber bei einem auf Neukunden basierendem Geschäftsmodell oft noch zwingend nötig. Bei der Nutzung von Online-Marktplätzen hingegen kann in der Regel auf eigene Online-Marketing-Maßnahmen verzichtet werden (dies erledigt der Marktplatz-Betreiber), dafür werden zum Teil hohe Gebühren fällig.

welchem Ausmaß Kompetenz und Ressourcen vorhanden sind. Unter anderem sollte man sich über die folgenden Fragen Gedanken machen:

- Welche Absatzkanäle werden derzeit bedient? Welche Bedeutung haben diese heute und in Zukunft? Dazu zählen das stationäre Ladengeschäft, Online-Marktplätze (Amazon, eBay, regionale Kooperationsplattformen) oder der eigene Online-Shop.
- Wie sieht das Sortiment aus – online und offline? Welche Produkte eignen sich für welchen Verkaufskanal? Werden alle Produkte auf allen Verkaufskanälen angeboten?

- Welche Preisstrategie wird verfolgt? Werden Produkte online und offline zum identischen Preis angeboten? Wie geht man im stationären Geschäft mit Kunden um, die auf Internet-Angebote mit günstigeren Preisen verweisen?
- Welche Kompetenzen bzw. welches Know-how existiert in den Geschäftsbereichen – online und offline?
- Welche Prozesse im Unternehmen existieren in Zusammenhang mit der Digitalisierung?
- Wie sieht die aktuelle IT-Infrastruktur aus? Welche Systeme sind im Einsatz? Wo und in welcher Qualität sind die Produktdaten gespeichert?
- Welche Ressourcen an Personal, Kapital und IT stehen zur Verfügung?

4. Konzeptentwicklung

Wie gehe ich vor?

Nachdem in den vorigen Schritten die Ausgangssituation und die Rahmenbedingungen geklärt wurden, liegt die nächste Aufgabe in der Erarbeitung eines strategischen Konzepts zur Digitalisierung und darauf aufbauend der Auswahl möglicher Handlungsoptionen.

Dazu ist zunächst die Definition klarer Projektziele von Vorteil. Bereits in dieser Phase sollten sich Gedanken zum Zeitraum für die Zielerreichung, dem zur Verfügung stehenden Budget und den Verantwortlichkeiten gemacht werden. Ebenfalls sollte ein grober Projektplan erstellt werden.

Es steht eine Vielzahl an digitalen Handlungsoptionen zur Verfügung. Die Auswahl der Optionen, die

im Unternehmen umgesetzt werden sollen, erfolgt individuell und auf Basis der bisherigen Überlegungen. Für jeden Betrieb können unterschiedliche Strategien erfolgreich sein.

Im Folgenden werden zur Verfügung stehende Handlungsoptionen kurz beschrieben (vgl. Abbildung 1). Diese kann man sich als Bausteine oder Puzzleteile eines Gesamtkonzepts vorstellen, bei denen das Unternehmen die jeweils sinnvollen Optionen wählt und umsetzt.

Die Optionen sind in vier Themenfelder geclustert: Erzeugung grundlegender digitaler Sichtbarkeit, (Digitales) Aufwerten des stationären Geschäfts, Durchführung weiterführender Online-Marketing-Aktivitäten, Aktualisierung der IT-Infrastruktur.

Festlegung der digitalen Strategie und Festlegung der Vertriebskanäle

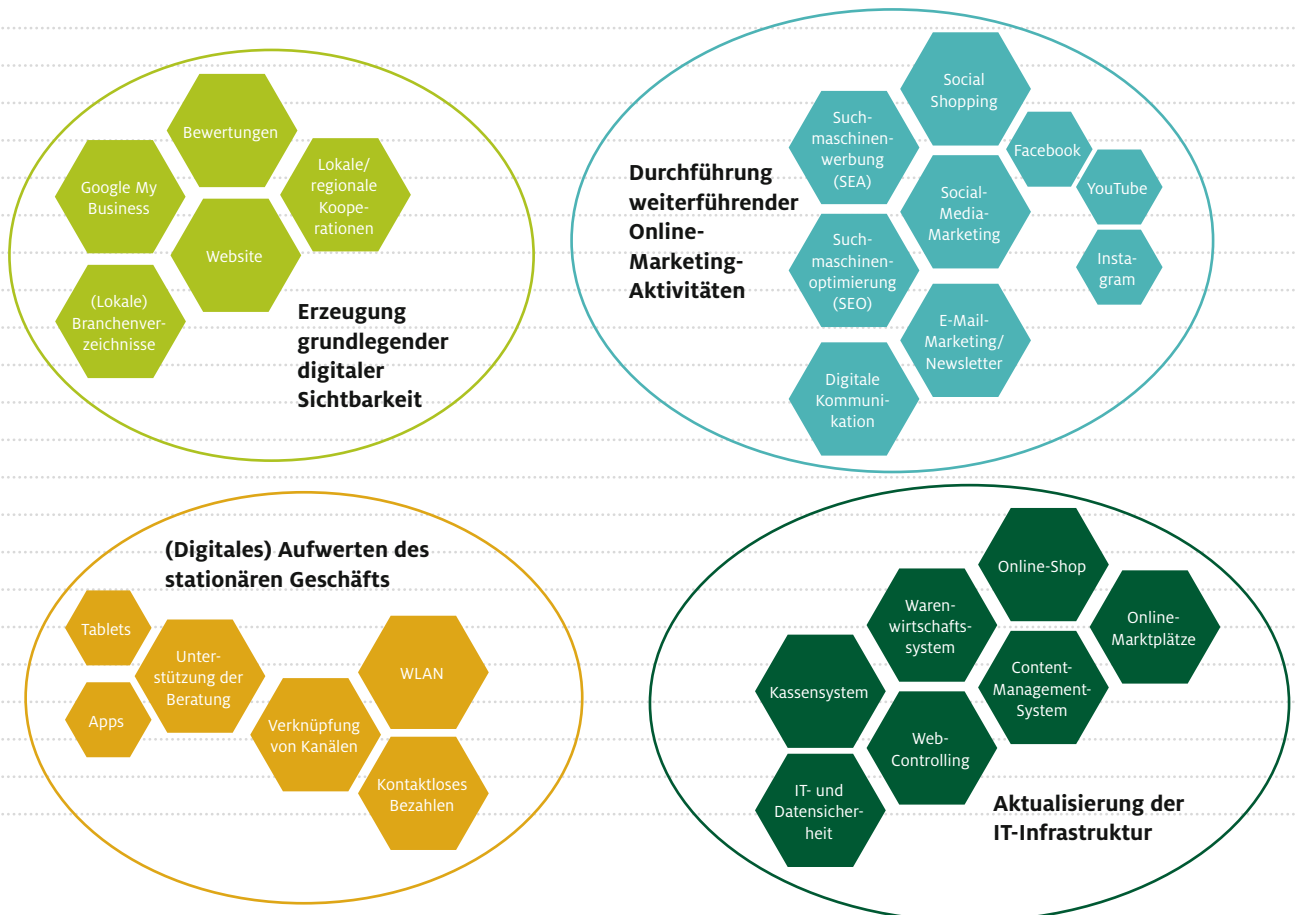


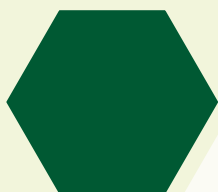
Abbildung 1

Mitarbeitermotivation/-schulung (Change Management und Lead Management)



Bausteine einer Digitalisierungsstrategie

Bei all diesen Bausteinen ist darauf zu achten, die eigenen Mitarbeiter von Anfang an einzubinden, damit sie die Anstrengungen im Bereich der Digitalisierung nicht als Konkurrenz zur eigenen Tätigkeit sehen. So sollte man sich intensiv mit den Methoden eines Veränderungsmanagements (Change Management) auseinandersetzen und diese anwenden. Dabei sollte die Geschäftsführung diese Methoden gegenüber den Mitarbeitern vorleben und vorangehen.



Aktualisierung der IT-Infrastruktur

» Warenwirtschaftssystem

Jedes Unternehmen hat i.d.R. eine gewachsene Systemlandschaft. Gerade wenn es um die Anschaffung neuer Systeme geht, ist unbedingt auf funktionierende Schnittstellen zu achten. Obwohl es häufig bereits standardisierte Schnittstellen gibt, kann der Aufwand für die erstmalige Einrichtung, aber auch die laufende Anpassung – etwa bei Systemupdates – hoch sein. Schaltzentrale – gerade, wenn über verschiedene Kanäle vertrieben wird – ist das Warenwirtschaftssystem. Neben den Schnittstellen sind möglichst detaillierte Produktstammdaten sehr wichtig. Deren Pflege ist aber oft sehr aufwendig.

» Kassensystem

Moderne Kassensysteme bieten eine Vielzahl an Zusatzfunktionalitäten, von der Terminvereinbarung bis hin zu Warenwirtschafts- und Online-Shop-Funktionalitäten.

» Online-Shop

Für viele Händler ist der eigene Shop immer noch der Königsweg beim Online-Vertrieb, schließlich kann man den Shop – im Gegensatz zu Online-Marktplätzen – völlig nach den eigenen Vorstellungen gestalten.

Je nach Anforderungen an Technik und Prozesse lassen sich drei unterschiedliche Arten von Shopsystemen unterscheiden:

1. Plugins für Content-Management-Systeme, 2. Shop-„Baukästen“ mit vorgefertigten Funktionen und Designs sowie
3. Shop-Software als auf den E-Commerce zugeschnittene Gesamtlösung. Mindestens so wichtig wie das sogenannte „Front-End“ des Shops, also was der Nutzer sieht, ist die Abbildung der laufenden Prozesse. Dazu zählen auch nachgelagerte Prozesse wie Payment, Logistik oder Buchführung.

» Website/Content-Management-System

Wenn die eigene Website nicht nur ein „Schaufenster im Netz“ sein soll, sondern dort regelmäßig aktuelle Inhalte geteilt werden sollen, bietet sich der Einsatz eines Content-Management-Systems (CMS) an.

» Online-Marktplätze

Mit Online-Marktplätzen erreichen Sie ohne hohe Investitionen in ein Shop-System und Online-Marketing relativ schnell viele Kunden. Zu achten ist neben der Auswahl des bzw. der geeigneten Marktplätze vor allem auf die technische

Anbindung über Schnittstellen. Der Verkauf über Marktplätze hat auch Schattenseiten, etwa das Fehlen von Bestandskunden. Daneben unterliegt man den Spielregeln und den teils sehr hohen Gebühren des jeweiligen Marktplatzanbieters.

» Web-Controlling

Durch den Einsatz von Analyse-Tools wie Google Analytics oder Matomo gewinnen Sie wertvolle Informationen über die Besucher Ihrer Website bzw. Ihres Shops: woher kommen sie, was suchen sie, wohin klicken sie? Auf dieser Grundlage können Sie gegebenenfalls Anpassungen vornehmen. Im Extremfall können Sie damit einzelne wiederkehrende Kunden identifizieren und Reaktivierungsmaßnahmen wie z.B. gezielte Gutscheine aussteuern.

» IT- und Datensicherheit

Für alle Unternehmen ist IT- und Datensicherheit von immenser Bedeutung. Stellen Sie sich vor, die Daten Ihrer Warenwirtschaft wären plötzlich weg oder persönliche Daten Ihrer Kunden würden gestohlen. Mit einfachen technischen und organisatorischen Maßnahmen kann bereits einiges erreicht werden.

Erzeugung grundlegender digitaler Sichtbarkeit

» Website

Die Website ist die digitale Heimat und genauso wichtig wie Ihr Schaufenster – auch wenn Sie nicht über die Website verkaufen. Als Minimum sollten Kunden auf Ihrer Website Informationen zu Lage, Öffnungszeiten, Produktsortiment sowie eine Kontaktmöglichkeit (E-Mail/Telefon) finden (sogenannte „Visitenkarte im Netz“).

» Google My Business-Eintrag

Jedes stationäre Geschäft sollte einen Eintrag bei Google My Business (www.google.com/intl/de_de/business/) haben, um bei regionalen und vor allem

mobilen Suchen auffindbar zu sein. Aussagefähige Bilder des typischen Produktsortiments und/oder des Ladengeschäfts (z.B. 360-Grad-Rundgänge) können für diesen Zweck hilfreich sein.

» (Lokale) Branchenverzeichnisse

Dazu zählen Verzeichnisse wie gelbeseiten.de, myhammer.de und andere. Auch hier ist eine Aufnahme in einschlägigen Verzeichnissen oft sinnvoll.

» Nutzung von Bewertungen

Bewertungen von Nutzern werden von anderen Nutzern

oft als besonders glaubhaft wahrgenommen. Sie sollten die Bewertungen Ihres Unternehmens im Blick behalten und (vor allem) bei negativen Rezensionen mit einer Stellungnahme reagieren.

» Lokale/regionale Kooperationen

Gegebenenfalls ist für Einzelhändler auch die Listung bei lokalen Kooperationen (z.B. von Stadtmarketing oder lokalen Gewerbeverbänden) eine interessante und kostengünstige Möglichkeit, digital sichtbar zu sein (vgl. www.einkaufen-regensburg.de oder www.inregensburg.de).

Durchführung weiterführender Online-Marketing-Aktivitäten

» Digitale Kommunikation

Digital mit dem Kunden kommunizieren ist kein Hexenwerk, dafür genügt eine E-Mail-Adresse oder z.B. ein WhatsApp-Konto. Wichtig ist eine schnelle Reaktion auf eingehende Nachrichten, mindestens am selben Arbeitstag.

» Social-Media-Marketing

Social-Media-Marketing eignet sich oftmals sehr gut als Instrument zur Kundenbindung und -kommunikation. Ihre Reichweite kann bares Geld wert sein. In Frage kommen ganz unterschiedliche Anbieter, je nach Ihrer Zielgruppe und Ihrem Produktspektrum. Neben Facebook können sich bildbasierte Netz-

werke wie Instagram anbieten, aber auch Anbieter wie YouTube oder Xing bzw. LinkedIn werden häufig genutzt. Dabei darf der Aufwand für das regelmäßige Erstellen von Inhalten und die Kommunikation mit den Nutzern nicht unterschätzt werden.

» E-Mail-Marketing/Newsletter

Der Versand von Newslettern ist ein kostengünstiges und effektives Marketing-Instrument, das vor allem zur Bestandskundenpflege eingesetzt wird. Allerdings dauert der Aufbau eines großen Verteilers – u.a. aufgrund datenschutzrechtlicher Regelungen (Einwilligungserklärung) – häufig sehr lange.

» Suchmaschinenwerbung (SEA)

Darunter versteht man z.B. das Schalten bezahlter Anzeigen bei Suchergebnissen. Dazu zählt auch bezahlte Werbung an anderer Stelle im Internet, etwa bei Facebook.

» Suchmaschinenoptimierung (SEO)

Schon mit einfachen Maßnahmen und einem strukturierten Aufbau der eigenen Website kann man als Unternehmen selbst die Auffindbarkeit über Google verbessern. Auch als rein stationärer Händler ist es wichtig, bei Suchanfragen mit regionalem Bezug gefunden zu werden.

(Digitales) Aufwerten des stationären Geschäfts

» Verknüpfung von Kanälen

Dies kann in beiden Richtungen funktionieren, z.B. durch Click&Collect, also der Abholung digital bestellter Waren im Geschäft, oder durch Bestellung im Online-Shop durch den Berater vor Ort, etwa wenn das Produkt stationär gerade nicht mehr verfügbar ist.

» WLAN

Um den Kunden im Geschäft zu halten oder ihn gezielt zu lenken, bieten Sie Ihren Kunden kostenloses WLAN an.

» Kontaktloses Bezahlen

Kunden nutzen immer mehr kontaktloses Bezahlen über die Bankkarte oder das Smartphone. Damit kaufen auch Kunden bei Ihnen, die mit wenig Bargeld unterwegs sind und z.B. Verfahren wie Google Pay oder Apple Pay nutzen wollen.

» Unterstützung der Beratung z.B. durch Apps, Tablets

Mit Hilfe eines Tablets und Apps können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Point of Sale beispielsweise bei ihren Beratungsgesprächen unterstützt werden.

Mögliche Bausteine einer Digitalisierungsstrategie

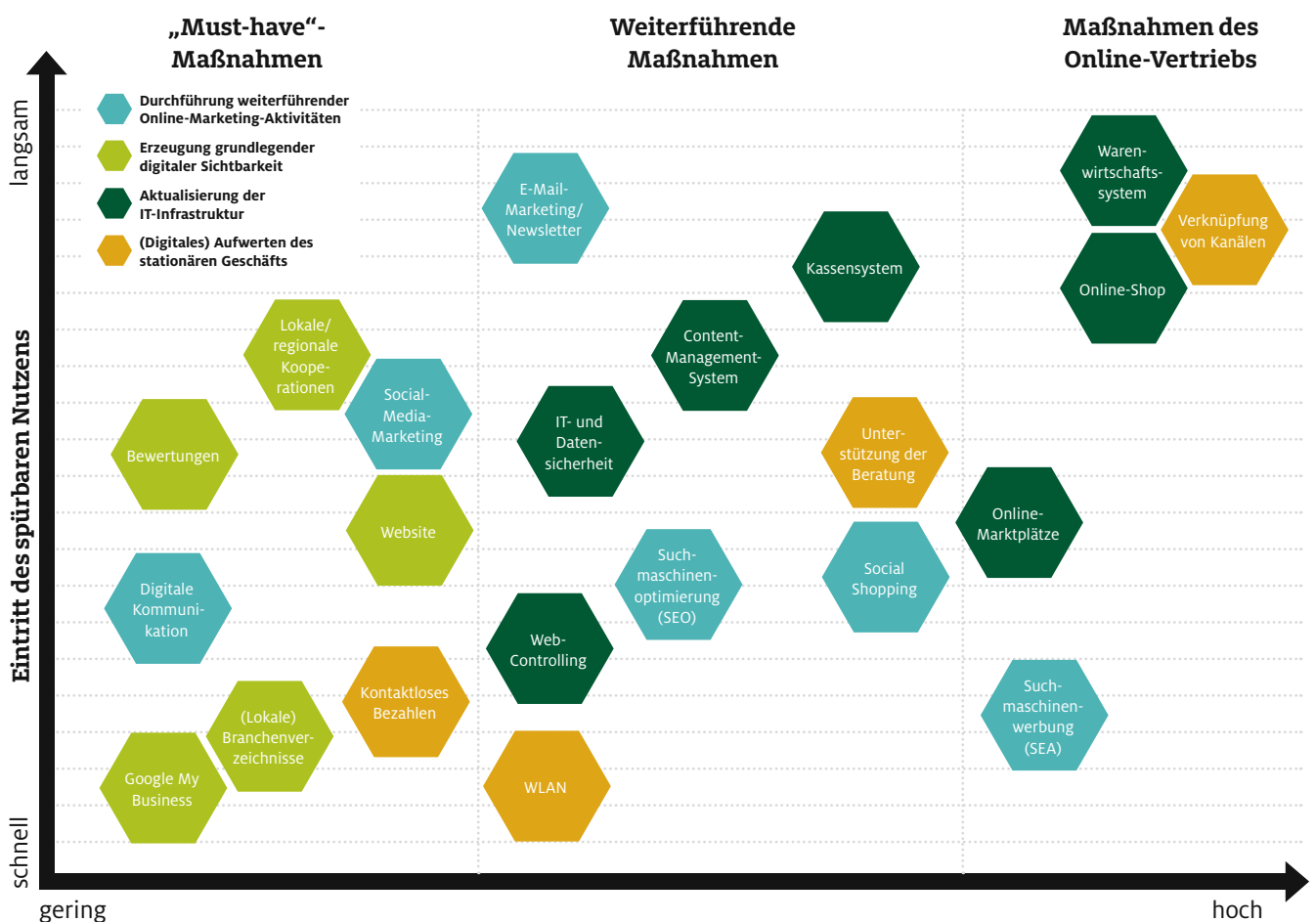


Abbildung 2

5.

Umsetzungsplanung

Wie plane ich die Umsetzung der gewählten Digitalisierungsmaßnahmen?

Wenn die passenden Maßnahmen ausgewählt sind, muss deren konkrete Umsetzung geplant werden. Dazu zählen zunächst Fragen der Projektorganisation: Wer leitet das Projekt? Welche Partner und/oder Dienstleister werden benötigt und wie wird die Beziehung zu diesen gestaltet? Benötigt man z.B. Rechtsbeistand für die Umsetzung? Wie sieht die konkrete Zeitplanung der Umsetzung aus und wie sollte das Budget gestaltet werden? Technische Fragen sind ebenso in dieser Phase zu klären, insbesondere die Wahl des zu beschaffenden Systems bzw. der zu beschaffenden Technologie. Zudem sollte bereits an dieser Stelle die spätere Erfolgs- und Umsetzungskontrolle bedacht werden und entsprechende Erfolgskriterien und Meilensteine definiert werden.

Des Weiteren ist zu beachten, dass häufig ein Antesten des Marktes nach dem Motto „Trial & Error“ sinnvoll sein kann. So könnte man etwa vor der Entscheidung über den Aufbau eines eigenen Online-Shops und den damit verbundenen Investitionen zunächst den Verkauf über Online-Marktplätze nutzen, um die Marktgängigkeit des Produktsortiments zu überprüfen und die unternehmensinternen Prozesse zu optimieren.

6.

Umsetzung

Anschließend geht es an die Abarbeitung der geplanten Schritte und deren Überwachung. Bei sich abzeichnenden Abweichungen von der Zeit- und Budgetplanung sollte möglichst frühzeitig eingegriffen werden. Dazu sind regelmäßige Statusrunden von Vorteil.

7.

Erfolgskontrolle und Anpassung

Wie gestalte ich das Controlling?

Nach der Umsetzung ist ein regelmäßiges und systematisches Testen der durchgeführten Maßnahmen notwendig. Dazu ist es nötig, Kennzahlen und Informationen zu erheben, die das Messen des Projekterfolgs ermöglichen. Wenn eine Maßnahme nicht den Erwartungen entspricht, müssen die Ursachen analysiert und gegebenenfalls nachgesteuert werden. Sollte sich herausstellen, dass eine Maßnahme nicht den gewünschten Erfolg zeigt, muss sie beendet werden. Ein Beispiel: Sie schalten eine Anzeige auf Facebook und erwarten auf Basis Ihrer bisherigen Erfahrungen, dass drei Prozent der Benutzer, die diese Anzeige sehen, klicken. Bei einer geringeren Klickrate sollten Sie die Gründe analysieren (Inhalt der Anzeige? Klarer „Call-to-Action“? Zielgruppe?) und gegebenenfalls Anpassungen vornehmen.

>> Fazit

Diese Broschüre gibt stationären Einzelhändlern einen Überblick über strategische Optionen für den Umgang mit dem Thema Digitalisierung und zeigt, welche davon für Sie im individuellen Fall sinnvoll sein können und wie bei der Umsetzung vorzugehen ist.

Einige „Must-haves“ sollte dabei jeder Händler beherzigen: So ist die Herstellung einer grundlegenden digitalen Sichtbarkeit – in Form einer Website und eines Eintrags in Verzeichnissen wie Google My Business – Pflicht. Andere Schritte sind sehr individuell. Insbesondere wird es für etliche Händler keine Option sein, online zu verkaufen; aber auch diese Händler sollten beispielsweise über (regionales) Suchmaschinenmarketing, Kundenkommunikation über Social Media oder die Nutzung digitaler Technologien im Beratungsgespräch nachdenken.

Es gibt viele Möglichkeiten, wie Sie digitale Technologien für sich arbeiten lassen können. Nutzen Sie sie!



Weiterführende Informationen, Materialien, Veranstaltungshinweise und Links zu Wissensplattformen finden sie auf:

www.ihk-regensburg.de/multichannel



Ansprechpartner

Thomas Raab | Tel. 0941 5694-366 | raab.thomas@regensburg.ihk.de

www.ihk-regensburg.de/e-commerce-offensive

© IHK Regensburg
für Oberpfalz / Kelheim
D.-Martin-Luther-Str. 12
93047 Regensburg

Text und Redaktion
ibi research an der Universität
Regensburg GmbH
IHK Regensburg für Oberpfalz / Kelheim

Grafische Konzeption und Gestaltung
bauer.com GmbH, www.bauercom.eu
Druck
www.saxoprint.de

Die in dieser Publikation gewählte Form des generischen Maskulinums bezieht sich inhaltlich gleichermaßen auf alle Geschlechter.



IHK

Regensburg

für Oberpfalz / Kelheim

Der IHK-Bezirk Oberpfalz und Landkreis Kelheim (Ndb.)

