

Gerrit Heinemann
H. Mathias Gehrckens
Uly J. Wolters
dgroup GmbH *Hrsg.*

Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel

Vom Point-of-Sale zum
Point-of-Decision im Digital Commerce



Springer Gabler

Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel

Gerrit Heinemann · H. Mathias Gehrckens
Uly J. Wolters · dgroup GmbH
(Hrsg.)

Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel

Vom Point-of-Sale zum
Point-of-Decision im Digital Commerce

Herausgeber

Prof. Dr. Gerrit Heinemann
Hochschule Niederrhein
Mönchengladbach
Deutschland

H. Mathias Gehrckens
dgroup GmbH
Düsseldorf, Deutschland

Uly J. Wolters
dgroup GmbH
Hamburg, Deutschland

dgroup GmbH
Düsseldorf
Deutschland

ISBN 978-3-658-13503-4 ISBN 978-3-658-13504-1 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-13504-1

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Barbara Roscher

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Strasse 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

„Hungrig, aggressiv und schnell – immer Nr. 1 sein“ ist die erste von 22 Lektionen, die Oliver Samwer der Generation der Internetgründer von Start-ups erteilt. Zugleich beschreibt sie sehr genau die Antriebskräfte erfolgreicher Pure Plays im Online-Handel, die eine digitale Disruption einleiten oder auch schon in Gang gesetzt haben. Das Prinzip der digitalen Disruption geht auf Clayton M. Christensen zurück, der an der Harvard Business School lehrt. Es beschreibt eine digitale Innovation, die eine bestehende Technologie, ein existierendes Produkt bzw. Angebot oder aber ein bewährtes Geschäftsmodell möglicherweise vollständig verdrängt. Die neuen Märkte entstehen für die etablierten Anbieter nicht selten unerwartet und erscheinen für diese zunächst uninteressant. Wie allerdings schon Joseph Schumpeter ausführte, können disruptive Technologien im Zeitverlauf ein starkes Wachstum aufweisen und vorhandene Märkte bzw. Produkte und Dienstleistungen völlig verdrängen. Demnach wird ein innovativer Unternehmer durch seine Innovation zu einem Monopolist, aber nur so lange, bis neue Nachahmer auftreten oder seine Innovation durch andere Entwicklungen verblasst. Die Betonung liegt auf dem Wechselspiel und der Bereitschaft der anderen Marktteilnehmer, die Innovation zu imitieren oder sogar zu übertrumpfen. Handelt es sich bei den Mitbewerbern allerdings um träge Marktführer oder erfolgsverwöhnte Traditionalisten, hat der Innovator auch das Potenzial, zu einem dauerhaften Monopolisten aufzusteigen. Diese Gefahr besteht derzeit immer noch im deutschen Einzelhandel. Dieser hat zwar inzwischen realisiert, zu welcher Gefahr sich der Innovator Amazon entwickeln kann. Unsicherheit besteht allerdings darin, welche Schritte im Rahmen der Digitalisierung für das eigene Handelsunternehmen einzuleiten sind. Aber auch hier liefert die Innovationstheorie wertvolle Hinweise, denn der Erkenntnisphase sollte eine zukunftsfähige Adoption vor einer umfassenden Institutionalisierung folgen. Zur digitalen Adoption gehört dabei vor allem die Entwicklung und Verabschiedung einer – auch gegenüber den Innovatoren – wettbewerbsfähigen Digitalstrategie unter Infragestellung bestehender Geschäftsmodelle. Hierbei geht es vom Anspruchsprinzip vor allem auch darum, die eigene Messlatte auf das Niveau der disruptiven Pure Plays zu legen. Nur so kann eine erfolgreiche Umsetzung der Digitalstrategie erfolgen, für die sich der Begriff der digitalen Transformation durchgesetzt hat. Wenn das Management beschließt, die Digitalisierung

mit Vollgas voranzutreiben, muss ein Handelskonzern nicht nur viel Geld in die Hand nehmen. Es müssen auch Komfortzonen abgebaut werden, sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Führungskräften. Eine echte, konsequente digitale Transformation gleicht daher eher einem umfassenden Sanierungsprojekt als einem Forschungs- und Entwicklungsvorhaben.

Das vorliegende Buch greift die drei wichtigsten Aspekte der disruptiven Marktveränderung im Handel auf, nämlich die digitale Disruption, Adoption und Transformation. Nach umfassender Erläuterung der Grundbegriffe werden diese jeweils anhand ausgewählter Best Practices überwiegend aus der deutschsprachigen Handelsszene erläutert.

Das Buch richtet sich vornehmlich an das Management von Handelsunternehmen, die auf dem Weg der Digitalisierung sind, an sämtliche Entscheidungsträger im Online-Handel selbst sowie an die Wissenschaftler der Handelstheorie, die aufgrund der Internettechnologie derzeit einen völligen Umbruch erfährt. Die praxisnahe Darstellung der digitalen Geschäftsmodelle erfolgreicher Online-Händler ermöglicht einen Transfer der Erkenntnisse auf andere Unternehmen und Forschungsthemen im Handel.

Ohne das Engagement und die Unterstützung vieler Personen wäre die Umsetzung dieses Herausgeberbandes kaum möglich gewesen. Unser Dank gilt zunächst den Autoren der Beiträge, die durch tiefe Einblicke in die Praxis des digitalisierten Handels die Grundlage für dieses Buch geschaffen haben. Ein ganz besonderer Dank gilt auch Frau Korlin Bruhn, die den „organisatorischen Lead“ für dieses Werk mit guten Nerven durchgezogen hat. Weiterhin danken wir dem Springer-Verlag für die stets hervorragende und unkomplizierte Zusammenarbeit bei der Drucklegung des Buches.

Mönchengladbach, Deutschland
Düsseldorf, Deutschland
Hamburg, Deutschland

Gerrit Heinemann
H. Mathias Gehrckens
Uly J. Wolters

Inhaltsverzeichnis

Teil I Digitalisierung im Handel – Point-of-Sale versus Point-of-Decision

Die Mythologie der Digitalisierung – Plädoyer für eine disruptive Transformation	3
Gerrit Heinemann	
Neuerfindung des Handels durch digitale Disruption	29
Uly J. Wolters	
Digital Adoption Retail – Hat der Offline-Handel eine Vision?	49
Marc André Micha und Sebastian Koppers	
Agilität im Kontext der digitalen Transformation – Kernanforderung an die Organisation von morgen	79
H. Mathias Gehrckens	

Teil II Digitale Disruption

Tierfutter geht disruptiv – Die Erfolgsstory zooplus	111
Andrea Skersies, Kai Hudetz und Judith Hellhake	
Digitales Wachstum in China am Beispiel von Alibaba	127
Patrick Boos und Christina Peters	
So kauft man Brillen heute – Die Erfolgsgeschichte von misterspex.de	153
Mirko Caspar	
Fahrrad einstufig digital und disruptiv? – Erfolgsstory fahrrad.de und internetstores	169
Ralf Kindermann und Patrick Leib	
Le Fashion Disrupteur – Die Erfolgsgeschichte von vente-privee	185
Catherine Spindler und Gerrit Heinemann	

Teil III Digitale Adoption

Mönchengladbach bei eBay – Wie Online-Marktplätze dem Handel helfen, den digitalen Wandel zu meistern	201
Stephan Zoll und Steven Marks	
Manufacturer goes Online – Der Aufbau eines globalen digitalen Ökosystems für NIVEA	223
Martin Wulle	
Location-based Services – Paradebeispiel für digitale Adoption im stationären Einzelhandel	241
Gerrit Heinemann und Christian Gaiser	
Digitales Beteiligungsportfolio einer Familiengesellschaft am Beispiel der TriPos GmbH	259
Niko Pohlmann	
Auch Möbel geht online – Cross-Channel-Vision und digitale Adoption der Pfister AG	279
Carlos Friedrich und Marcus Diekmann	

Teil IV Digitale Transformation

Bücher digital transformiert – Das eReading-Konzept der Thalia-Gruppe	303
Michael Busch und Gerrit Heinemann	
Die digitale Transformation von Axel Springer	323
Robert A. Burgelman und Jens Müffelmann	
Electronic goes Multi-Channel – Erfahrungsbericht Conrad	353
Werner Conrad und Stefanie Bräu	
Reinvent or Die – Erfahrungsbericht der erfolgreichen digitalen Transformation von UNITO/Otto Group Österreich	379
Harald Gutschi	
Herausforderungen der digitalen Transformation für die marktorientierte Unternehmensführung	399
Manfred Kirchgorg und Christina Beyer	

Teil V Spezialaspekte der digitalen Transformation

Disruption im Mehrkanalhandel: Transformation von Multi- über Cross- zu Omni-Channel-Retailing	425
Hanna Schramm-Klein und Gerhard Wagner	

Mobile Disruption – oder warum der richtige Einsatz von Mobile für den Einzelhandel überlebenswichtig ist	449
Martin Wider	
Outsourcing versus Insourcing – welches Betreibermodell im Online-Handel ist angeraten?	469
Marcus Krekeler und Gerrit Heinemann	
Die Komponente Mensch im Kontext der digitalen Transformation	495
Britta Boland und Markus Hoischen	
Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation	509
Thorsten Boersma	

Autorenverzeichnis



Christina Beyer ist seit Mai 2014 als Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am SVI-Stiftungslehrstuhl für Marketing, insbesondere E-Commerce und Crossmediales Management an der HHL Leipzig Graduate School of Management tätig. Im Rahmen ihrer Promotion beschäftigt sie sich mit der Werbeerfolgsmessung in der Crossmedialen Kommunikation. Neben der Mitwirkung an Projekten sowie der Betreuung von Lehrveranstaltungen verantwortet sie die Geschäftsführung der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V. Zuvor studierte sie im Masterprogramm General Management an der HHL Leipzig und leitete bei der Flaconi GmbH das Online-Marketing.



Thorsten Boersma, Jahrgang 1966, machte seinen Abschluss als Diplom-Kaufmann an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster. Danach begann er seinen beruflichen Werdegang in der Otto Group. Zuletzt war er dort für die gruppenweite E-Commerce-Strategieentwicklung verantwortlich. Anschließend war er als Geschäftsführer der iCubate GmbH Inkubator für E-Commerce-Geschäftsideen. In 2002 wechselte er in die freiberufliche Tätigkeit und arbeitete als Strategieberater und Experte für die Bereiche E-Commerce/Online-Shopping sowie Handel/Retail. Seit Februar 2009 ist Thorsten Boersma bei der dgroup als Senior Experte für E-Commerce und Strategie tätig. Dort entwickelt er für Kunden Strategien

für E-Commerce und digitale Transformationen und setzt diese häufig auch als Interimsmanager für den Kunden um.



Britta Boland studierte und arbeitete u. a. in Düsseldorf, Minneapolis, San Francisco und Ivrea, Italien. Sie hat einen Master of Fine Arts in Visual Studies vom Minneapolis College of Art and Design und war Professorin für Visual User Interface Design am Interaction Design Institute Ivrea, bevor sie 2005 ihre Agentur ZORA in Düsseldorf gründete. Sie bezeichnet sich selbst als „Avid Online Shopper“ und das Klingeln des Paketdienstes als ihre liebste Arbeitsunterbrechung.



Patrick Boos ist Associate Partner bei der dgroup. Hier leitet er digitale Transformationsprojekte für deutsche Konzerne und den Aufbau eines internationalen digitalen Thought Leadership Network. Zuvor war Patrick Boos u. a. Geschäftsführer bei eBay Deutschland und Chief Digital Officer bei der Ringier Axel Springer AG. Herr Boos war ebenfalls Gründer des an Bertelsmann veräußerten Online-Bonusprogramms webmiles und ist Investor bei diversen E-Commerce-Start-ups.



Stefanie Bräu machte zunächst ihren Magistertitel in Kunstgeschichte, klassischer Archäologie und Geschichte an der Universität Regensburg und studierte anschließend ebenfalls an der Universität Regensburg Wirtschaftswissenschaften, wo sie auch ihren Abschluss als Diplom-Kauffrau (Univ.) mit Schwerpunkt Marketing machte. Erste berufliche Stationen waren die Kulturabteilung der deutschen Botschaft in London und ein Kunstverlag. 2008 startete sie ihren beruflichen Werdegang bei Conrad, wo sie zunächst im Bereich Markenführung tätig war. Seit 2011 verantwortet sie den Bereich Brand-Management und treibt den gruppenweiten Relaunch des Handelsunternehmens Conrad zum führenden Omni-Channel-Unternehmen mit voran. Seit 2015 leitet sie neben dem Brand Management auch das internationale Kampagnenmanagement.



Prof. Dr. Robert A. Burgelman ist Professor im Bereich „Organizational Behavior“ an der Stanford Business School sowie Leiter des Stanford Executive Program. Er trägt zudem den Ehrendokortitel der Kopenhagen Business School und leistete Forschungsaufenthalte an verschiedensten Universitäten, u. a. an der Harvard Business School. Burgelman studierte Management of Organizations an der Columbia University mit dem Abschluss „Master of Arts“ und promovierte im Anschluss in diesem Bereich. Seit 1981 ist er an der Stanford Business School tätig. Burgelmans Forschungstätigkeit konzentriert sich auf die Bedeutung der Strategiefindung für die Unternehmensentwicklung, insbesondere im Kontext von

Käufen und Verkäufen von Firmen bzw. Beteiligungen. Er publiziert Beiträge in den führenden akademischen Zeitschriften und ist zudem Autor von mehr als 100 Case Studies.



Michael Busch, geboren 1964, ist Vorsitzender der Geschäftsführung der Thalia Bücher GmbH. Nach seinem Abschluss zum Diplom-Volkswirt an der Universität zu Köln war er bei der KNIGHT WENDLING Consulting GmbH im Bereich Unternehmenssanierung/M&A tätig. Michael Busch trat 1993 als Beteiligungscontroller in die DOUGLAS HOLDING AG ein und wechselte 1995 als Mitglied der Geschäftsleitung in den Buchbereich der DOUGLAS-Gruppe; 1998 wurde er zum Geschäftsführer bestellt. Seit Januar 2003 war er Bereichsvorstand Bücher und verantwortete die Sparte Bücher im Vorstand der DOUGLAS-Gruppe sowie von Sep-

tember 2012 bis März 2015 Vorstandsmitglied der DOUGLAS HOLDING AG.



Dr. Mirko Caspar studierte BWL an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, wo er anschließend bei Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Meffert promovierte. Seine bisher wichtigsten beruflichen Stationen absolvierte er als Unternehmensberater mit Schwerpunkt Marketing und Strategie bei McKinsey, als Senior Director Business Development und Geschäftsführer der Mailorder-Töchter bei Universal Music sowie als Gründer und Geschäftsführer beim Virtual-World-Unternehmen Metaversum. Als Geschäftsführer bei Mister Spex verantwortet Caspar die Bereiche Marketing, Produkt- und Category Management, Public Relations sowie die Steuerung der internationalen Märkte.



Dr. Werner Conrad 1923 gegründet, ist die Conrad Electronic SE ein Familienunternehmen in der vierten Generation. Seit 1993 ist Dr. Werner Conrad als geschäftsführender Gesellschafter in der Conrad-Gruppe tätig und übernahm 2008 den Vorsitz des Verwaltungsrates. Davor leitete er als CEO über 20 Jahre die Firmengruppe, insbesondere den Umbau zu einem der führenden Online-Unternehmen für technische Produkte und das internationale Geschäft. Vorher war er in der Geschäftsführung bei dem heute bekannten Online-Unternehmen Völkner Electronic und absolvierte diverse weitere berufliche Stationen im Ausland, überwiegend in Asien. Während und nach dem Studium der Betriebs-

wirtschaftslehre sammelte er Erfahrungen im Bereich Neue Medien, insbesondere beim Rundfunk mit dem Aufbau eines der ersten Privatrundfunksender in Deutschland. Seit 20 Jahren ist er im Vorstand des Bundesverbandes des deutschen Versandhandels.



Marcus Diekmann ist Buchautor, selbstständiger E-Commerce-Strategie und Frontend-Berater, Gründer und stiller Gesellschafter von den Unternehmen Shopmacher und Kommerz. Der kaufmännische Analyst und Online-Strategie verfügt über mehr als zwölf Jahre Erfahrung im Handelsssegment E-Commerce. Er berät vorwiegend erfolgreiche Marken und Händler wie den Schwab-Versand, Bechtle, Engbers, Matratzen Concord und andere bei der Entwicklung/Weiterentwicklung von Frontend-Strategien, erstellt Potenzialanalysen im Cross-Channel-Handel und zählt zu den führenden Beratern im Bereich Betriebswirtschaft im E-Commerce. Mit der „Potential Conversion“ hat er ein

eigenes Analyseverfahren zum Vergleich und zur Bewertung des Online-Nachfrageverhaltens entwickelt. Marcus Diekmann zählt zu den bekanntesten Experten im deutschen E-Commerce-Markt. Er ist Herausgeber und Autor des erfolgreichen Fachbuches „eCommerce lohnt sich nicht“ und gehört diversen Beiräten und Gremien im Bereich E-Commerce an. Unter anderem ist er Gründungsmitglied im Business-Beirat der Fachzeitschrift Internet World Business.



Carlos Friedrich Geboren in Argentinien, wuchs Carlos Friedrich zwischen Europa und Südamerika auf. Er studierte Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation an der Universität der Künste Berlin und wählte den Einstieg ins Berufsleben 1996 als strategischer Kommunikationsplaner bei der Werbeagentur Advico Young & Rubicam in Zürich. 1998 wechselte er zur Agentur Honegger/von Matt als Berater für die Marke IKEA und andere. 2000 wurde er Leiter Strategische Planung und Mitglied der Geschäftsleitung bei der Agentur Jung von Matt/Limmat. 2003 vollzog er einen Wechsel von der Agentur- zur Unternehmensseite: Von 2003 bis 2009 fungierte er als Marketingleiter IKEA Schweiz und

Mitglied der Geschäftsleitung. Ab 2007 übernahm er zusätzlich die Führung von internationalen Projekten für das globale IKEA-Marketing. Seit 2010 ist er CMO der Möbel Pfister AG und Mitglied der Unternehmensleitung. Friedrich ist Gastreferent am Forschungszentrum für Handelsmanagement der Universität St. Gallen. Die digitale Transformation hat im Möbelhandel erst angefangen. Für Friedrich gehört die Zukunft den Händlern, welche am besten die Offline- mit der Online-Welt und umgekehrt die Online- mit der Offline-Welt verbinden.



Christian Gaiser ist Chief Executive Officer (CEO) und Gründer der Bonial.com Group, dem führenden Netzwerk für lokale Handelswerbung auf mobilen Geräten in elf Ländern. Er ist zudem Investor in mehr als 15 Unternehmen in den USA und Europa. Zuvor arbeitete Christian Gaiser in verschiedenen Positionen bei McKinsey & Company in Wien und Zürich, der Monitor Group/Ermgassen & Co in London und bei SAP Investor Relations in Walldorf. Er ist Absolvent der WHU Otto Beisheim School of Management und der HEC, Montréal.



H. Mathias Gehrckens, Jahrgang 1962, machte seinen Abschluss als Schifffahrtskaufmann und Wirtschaftsassistent in Hamburg im Rahmen des Hamburger Modells und studierte anschließend Betriebswirtschaftslehre an der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg, wo er auch seinen Abschluss als Diplom-Kaufmann machte. Danach begann er seinen beruflichen Werdegang bei Gruber, Titze & Partner als Unternehmensberater. 1992 wechselte er zu Booz Allen & Hamilton. Zuletzt war er dort als Principal und Mitglied der Geschäftsleitung tätig. Anschließend wechselte er in die Geschäftsführung der Döhler Gruppe

und fungierte als Mitglied des Executive Boards für Marketing und Vertrieb. 2000 begann er, sich als Unternehmer an E-Commerce-Start-ups zu beteiligen und gründete 2004 gemeinsam mit Kollegen die diligenZ management Consulting GmbH, den Nukleus der heutigen dgroup.



Harald Gutschi, geboren 1964, hat in Graz das Betriebswirtschaftsstudium absolviert. Nach zwei Jahren bei Philips im Personalmanagement wurde er 1994 Personalleiter bei Neckermann Österreich. 1998 wurde Herr Gutschi Vorstand der Neckermann Österreich AG und war für den Aufbau der Osteuropaaktivitäten in elf Märkten Osteuropas für Neckermann und später auch Quelle zuständig. 2005 bis 2007 war Herr Gutschi Geschäftsführer der Neckermann.de GmbH in Frankfurt und war dort für das gesamte europäische Auslands- und E-Commerce-Geschäft zuständig. Anfang 2007 wurde Herr Gutschi Sprecher der Geschäftsführung von UNITO. Die UNITO-

Gruppe ist in den Märkten Österreich, Schweiz, Deutschland, Südtirol, Tschechische Republik, Slowakei und Ungarn tätig. Sie ist Teil der Otto Group.



Prof. Dr. Gerrit Heinemann leitet das eWeb Research Center der Hochschule Niederrhein, wo er auch BWL, Managementlehre und Handel lehrt. Er hat BWL in Münster studiert, war danach Assistent bei Heribert Meffert, und promovierte über das Thema „Betriebstypenprofilierung textiler Fachgeschäfte“ mit summa cum laude. Nach fast 20-jähriger Handelspraxis u. a. in Zentralbereichsleiter-/ und Geschäftsführerpositionen bei Drospa/Douglas und Kaufhof/Metro wurde Gerrit Heinemann 2005 an die Hochschule Niederrhein berufen. Er bekleidet verschiedene Aufsichtsratsfunktionen in E-Commerce- bzw. Handelsunternehmen, war lange Jahre stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der buch.de

internetstores AG und begleitet Start-ups – wie die Good to Go Inc. in Sausalito – als Advisory Board. Daneben ist Prof. Heinemann Autor von rund 200 Fachbeiträgen und 15 Fachbüchern zu den Themen Digitalisierung, E-Commerce, Online- und Multi-Channel-Handel. Sein Buch „Der neue Online-Handel“ kommt Anfang 2017 in achter Auflage heraus und erschien bereits in englischer sowie auch chinesischer Version.



Judith Hellhake M. Sc. ist seit März 2015 als Junior-Projektmanagerin am IFH Köln sowie der dort angesiedelten Marke ECC Köln in der qualitativen und quantitativen Marktforschung tätig. Am IFH Köln beschäftigt sie sich schwerpunktmäßig mit dem Thema Markenmonitoring. Bereits während ihres Bachelorstudiums der Wirtschaftspsychologie mit den Schwerpunkten „Marketingmanagement“ und „Markt-, Werbe- und Medienpsychologie“ sowie dem Masterstudium der Markt- und Medienforschung war sie als Praktikantin und Masterandin in der Marktforschung tätig.



Markus Hoischen begann seine berufliche Laufbahn bei der Deutschen Bank, studierte Organisation und Wirtschaftsinformatik und wechselte dann als Managementberater zur KPMG, bevor er in führenden Positionen bei der Deutschen Post DHL und der Otto Group tätig war. 2013 gründete er Brain Orchestra, ist seitdem parallel freiberuflich als Associate Partner für die dgroup tätig und unterstützt führende internationale Unternehmen aktiv bei der Transformation zum Connected Retailer. Seine Philosophie: „Just do it!“ oder auch „Nicht schnacken, machen!“, wie man in seiner Wahlheimat Hamburg sagen würde.



Dr. Kai Hudetz ist seit August 2009 Geschäftsführer der IFH Institut für Handelsforschung GmbH Köln. Zuvor leitete er das dort angesiedelte E-Commerce-Center (ECC Köln), dessen Gründung er 1999 mit initiierte. Mit seiner langjährigen Expertise ist Dr. Hudetz einer der gefragtesten E-Commerce-Experten in Deutschland. Als Autor von Studien und zahlreichen Fachartikeln beschäftigt er sich mit aktuellen Fragen des Handels im digitalen Zeitalter. Neben seiner Tätigkeit als Gastdozent an verschiedenen Hochschulen ist Kai Hudetz gefragter Speaker und Moderator auf hochkarätigen Branchenevents. Darüber hinaus ist Dr. Hudetz Mitglied in verschiedenen Beiräten und Aufsichtsräten.



Ralf Kindermann zeichnet als Geschäftsführer bei internetstores für die Bereiche Einkauf, Customer Care, B2B und stationären Handel verantwortlich. Vor seiner Tätigkeit für internetstores sammelte er umfangreiche Branchenerfahrung als Vorstand der Eurobike, Geschäftsführer von Giant Deutschland sowie Geschäftsführer der Bike & Outdoor Company (B.O.C.). Er verfügt über 25 Jahre Erfahrung im Einkauf und Vertrieb von Bike- und Outdoor-Produkten. Sein Schwerpunkt liegt dabei auf der Entwicklung preisgekrönter Eigenmarken und Sortimente.



Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg ist Inhaber des SVI-Stiftungslehrstuhls für Marketing, insbesondere E-Commerce und Crossmediales Management an der HHL Leipzig Graduate School of Management. Er promovierte und habilitierte zum Themenkomplex Umweltmanagement und Ökomarketing an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster. Die an seinem Lehrstuhl in über mehr als zwei Jahrzehnten aufgebauten Forschungskompetenzen im Bereich des Sustainability Marketing und Holistic Branding werden mit Forschungsfragen des E-Commerce und der Optimierung von crossmedialen Kommunikationsformen verknüpft. Prof. Kirchgeorg nahm vielfältige Lehraufträge

an Universitäten im In- und Ausland wahr und ist darüber hinaus Mitglied in zahlreichen betriebswirtschaftlichen Verbänden und Beiräten. So engagiert er sich u. a. im B.A.U.M. e. V., im Aufsichtsrat der Unilever Deutschland Holding GmbH sowie im Vorstand der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V. Prof. Kirchgeorg ist Mitglied in diversen Expertengruppen, nimmt Gutachtertätigkeiten wahr und ist Autor und Herausgeber vielfältiger Fachpublikationen.



Sebastian Koppers M. Sc. ist als Experte für Digitales für die dgroup tätig. Im Rahmen dessen beschäftigt er sich mit verschiedenen Strategie-, Operations- und Change-Management-Projekten der digitalen Transformation. Bereits während seines Masterstudiums der Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt der „marktorientierten Unternehmensführung“ an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt konnte er (internationale) Erfahrungen als Praktikant und im MBA-Programm der Xavier University sammeln. Ebenfalls unterstützte er als wissenschaftliche Hilfskraft am Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement in Ingolstadt die Erforschung der Dienstleistungsproduktivität im BMBF-Verbundprojekt PROMIDIS.



Marcus Krekeler studierte Betriebswirtschaft an der Universität Essen und gründete seine erste Firma während des Studiums mit dem Verkauf von Mobiltelefonen. Nach dem Studium war er Geschäftsleiter von shopping24, dem Internetmarktplatz der Otto-Gruppe und bei eBay als Head of Business Development tätig. Er ist Managing Partner und Founder der dgroup GmbH und hat mehr als 100 Digitalprojekte in verschiedenen Industrien entwickelt, konzipiert und umgesetzt. Die dgroup gehört zu den größten digitalen Beratungen in Europa mit einem internationalen Netzwerk.



Patrick Leib unterstützt als Assistent die Geschäftsführung der internetstores Gruppe bei allen strategischen und operativen Aufgaben. Ein Schwerpunkt liegt in der Pflege und dem Aufbau des Netzwerkes aus Banken, Investoren und Beiräten. Nach abgeschlossener Berufsausbildung im Hotelbereich erwarb er 2013 ein Doppeldiplom in „International Management“ an der ESB Business School in Reutlingen und der Reims Management School. Im Rahmen mehrjähriger Studienaufenthalte und Praktika in Frankreich und den USA sammelte er umfangreiche Auslandserfahrung. Seine Kenntnisse im Bereich Wirtschaftspsychologie vertieft er derzeit berufsbegleitend in einem Masterstudium.



Steven Marks ist Head of Shipping & Local eBay Germany. In dieser Funktion liegt der Schwerpunkt seiner Arbeit auf Innovationsprojekten und dem Thema lokaler Handel bei eBay. Der gebürtige Hannoveraner ist seit 2008 für eBay tätig. Davor war Steven Marks Managementberater bei Accenture. Steven Marks, geboren 1978, studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Technischen Universität Berlin und schloss sein Studium mit einem Diplom ab.



Dr. Marc André Micha promovierte am Max-Planck-Institut in Physik. Seinen Berufseinstieg fand er in einer führenden internationalen Strategieberatung, bei der er mehr als zehn Jahre lang Strategieprojekte im Spannungsfeld zwischen Business und Technologie verantwortete. Es folgten fünf Jahre als COO und Vorstandsmitglied bei APCOA Parking, wo er die digitale Transformation vorantrieb, bevor Dr. Micha wieder in die Beratung zurückkehrte. Heute setzt er als Partner der dgroup seinen Schwerpunkt im Bereich der digitalen Transformation und der Entwicklung von Cross-Channel-Geschäftsmodellen.



Dr. Jens Müffelmann ist CEO der Axel Springer Digital Ventures GmbH sowie President Axel Springer USA. Er ist seit 1997 für die Axel Springer SE in verschiedenen Führungspositionen tätig, zunächst in der strategischen Unternehmensplanung, später als Leiter der Konzernstrategie/-entwicklung. Von 2004 bis 2014 verantwortete er den Geschäftsführungsbereich Elektronische Medien und war damit zuständig für Aufbau und Entwicklung des Internet-, TV- und Radioportfolios. Anschließend war er COO für ca. 200 Portfoliogesellschaften im neu formierten Vorstandsbereich Rubriken- und Vermarktungsangebote. Jens Müffelmann ist Diplom-Ingenieur und promovierte im Rahmen eines gemeinsamen Forschungsprojektes an der Universität der Bundeswehr und der Columbia University zum Thema „Organizational Change in deutschen und US-amerikanischen Unternehmen“.



Christina Peters ist Manager für digitale Transformation bei der dgroup. Sie leitet dort kundenorientierte digitale Strategie- und Aufbauprojekte mit Fokus auf FMCG, Fashion, Handel und Pharma. Weitere internationale Erfahrung hat sie bei der digitalen Marketingberatung Blue Latitude und der Modegruppe Pentland Brands in London gesammelt. Im Jahr 2015 war sie für das digitale Thought Leadership Event der dgroup in Shanghai/Hangzhou verantwortlich.



Niko Pohlmann ist Geschäftsführer der TriPos GmbH, einem unternehmerisch geführten Family Office, welches 2007 gegründet wurde. Er ist leidenschaftlicher Einzelhändler insbesondere mit Erfahrungen im Einrichtungs- und Textilbereich auf allen relevanten globalen Beschaffungsmärkten. Während seines Forschungs- und Arbeitsaufenthalts im Silicon Valley entstanden das Interesse und das tiefe Verständnis für die Bedürfnisse und Zusammenhänge bei schnell wachsenden, dynamischen und innovativen Start-up-Unternehmen. Sein Diplom zum Ökonom erhielt er bei der Universität Witten/Herdecke.



Univ.-Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein ist Inhaberin des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Siegen. Sie promovierte und habilitierte sich am Institut für Handel & Internationales Marketing an der Universität des Saarlandes zu Themen des Konsumentenverhaltens in Mehrkanalsystemen und der Standortpolitik von Handelsunternehmen. In zahlreichen wissenschaftlichen und praxisorientierten Veröffentlichungen, Projekten und Vorträgen setzte sie sich mit Aspekten des Handelsmarketings, Handelsmanagements, Konsumgütermarketings sowie Supply-Chain-Managements auseinander.



Andrea Skersies, CMO, verantwortet als Vorstandsmitglied der zooplus AG die Aufgabenbereiche Sales & Marketing. Sie hat an den Universitäten Mannheim und Bocconi/Mailand Betriebswirtschaftslehre studiert und mit Diplom-Kauffrau abgeschlossen. Nach ihrem Studium war sie zunächst bei Roland Berger Strategy Consultants tätig, bevor Frau Skersies im Jahr 2000 zu zooplus wechselte.



Catherine Spindler ist seit 2014 leitende Marketingdirektorin bei vente-privee und zeichnet für den Aufbau und die Entwicklung der B2B/B2C-Marketingstrategie für Frankreich und Europa verantwortlich. Sie begann ihre Karriere beim Weltmarktführer für Luxusgüter LVMH als International Product Manager für die Parfümlinien der Marke Guerlain. Vor ihrem Einstieg bei vente-privee war sie für die Yves Rocher Gruppe im Bereich Marketing für die Regionen Europa und China tätig und bekleidete später die Position als Marketingdirektorin und International Brand Communication für die Marke Dr. Pierre Ricaud.



Dr. Gerhard Wagner ist Akademischer Rat am Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen. Dort promovierte er bereits zum Konsumentenverhalten im Multi-Channel-E-Commerce. Seine weiteren Forschungsbereiche und Veröffentlichungen umfassen die Bereiche Kundenverhalten im Kontext neuer Technologien, Online-Handel sowie Multi-Channel Retailing.



Martin Wider, Jahrgang 1962, ist seit Mitte 2015 Partner bei dgroup, eine der führenden Beratungen für digitale Transformation in Europa. Der Experte für digitale Marken studierte Kommunikationswissenschaften, Politik und Wirtschaft an der Ludwig-Maximilians-Universität in München. Nach einem Volontariat bei der Cosmopolitan war er einige Jahre als Journalist und Autor tätig, u. a. für Musikexpress, Wiener und Playboy. Danach arbeitete er als Texter und Creative Director für verschiedene Agenturen. 1997 war er Co-Gründer der Dialogmarketing- und Digitalagentur detterbeckwider. Danach war er Managing Partner bei der renommierten Kreativagentur Springer & Jacoby, CEO

von Publicis Frankfurt sowie von 2008 bis 2013 Deutschland-CEO der Networkagentur J. Walter Thompson. Vor seinem Einstieg bei der dgroup verantwortete Martin Wider als CMO das globale Marketing des Marketing-Tech-Start-ups Facelift. Bei der dgroup verantwortet er den Bereich der Entwicklung von digitalen Produkten und Services für Markenkunden mit Schwerpunkt auf Mode und FMCG. Neben seiner Aufgabe bei der dgroup ist er als Advisor und Beirat für verschiedene Startups tätig.



Uly J. Wolters, Jahrgang 1972, studierte BWL an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Danach gründete er die Firma 4i, die sich mit virtuellen Unternehmen auseinandersetzte, bevor er als Strategieberater zu Accenture (damals Andersen Consulting Strategy) wechselte. In den Jahren 1999 bis 2001 arbeitete er als Mitgründer bei zwei Online-Start-ups: Tradera (Marktführer Internetauktionen Skandinavien, 2006 an eBay verkauft) und ProXchange (europäischer Online-B2B-Marktplatz für gebrauchte Wirtschaftsgüter). Nach Stationen bei Otto Venture Capital als Leiter Investmentstrategie und Senior Manager Strategie bei der Otto Group wechselte Herr Wolters zur strategischen Manage-

mentberatung Theron Business Consulting. Ab 2004 verantwortete er dort als Partner viele Online-, Start-up- und Strategieprojekte in Osteuropa, vornehmlich in Russland, der Ukraine, Tschechien und Rumänien. Seit 2008 arbeitet Uly J. Wolters als Managing Partner und Mitgründer der dgroup GmbH (vormals diligenZ GmbH) in den Bereichen E-Commerce und Multi-Channel. Von 2008 bis 2011 verantwortete er als Senior Investment Manager bei e.Ventures Investitionen in Online-Start-ups in Osteuropa. Herr Wolters ist zudem ein aktiver Investor in internationalen (Online-)Start-ups.



Martin Wulle, Jahrgang 1965, ist seit 2013 Corporate Vice President Global Business Unit Digital & E-Commerce bei Beiersdorf. Der Experte für digitale Transformation für FMCG-Unternehmen studierte Marketing an der HSBA Hamburg School of Business Administration in Hamburg. Martin Wulle bekleidete unterschiedliche Positionen in Marketing und Sales bei Beiersdorf in Hamburg, bevor er führende Auslandspositionen für Beiersdorf in den USA und in Osteuropa innehatte. So war Herr Wulle General Manager von Beiersdorf in der Ukraine. Nach zwei Stationen im Corporate Marketing als Corporate Marketing Director für die

Markenkategorien NIVEA Bath Care und NIVEA Deo übernahm er 2013 die neu geschaffene Position des Vice President Digital & E-Commerce.



Dr. Stephan Zoll ist Vice President eBay Germany. In dieser Funktion ist der gebürtige Hamburger für das Marktplatzgeschäft von eBay in Deutschland zuständig. Der promovierte Jurist ist seit Oktober 2007 für den eBay-Konzern tätig und war bereits zwischen 2009 und 2011 Geschäftsführer der eBay GmbH. Vor seinem Wechsel zurück an die Spitze des deutschen Kerngeschäfts von eBay war Zoll Geschäftsführer des eBay-Unternehmens brands4friends sowie General Manager von eBay Inc. Retail & Emerging Markets, für Tradera und GittiGidiyor – die Plattformen von eBay in Schweden und in der Türkei. Bevor er zu eBay kam, war Stephan Zoll Mitglied der deutschen

Geschäftsleitung der Unternehmensberatung Mercer Management Consulting, heute Oliver Wyman. Weitere Stationen waren Diamond Cluster International und Booz Allen & Hamilton. Dr. Stephan Zoll, geboren 1970, studierte Rechtswissenschaften an den Universitäten von Heidelberg und München. Er promovierte auf dem Gebiet des internationalen Steuerrechts.

Teil I

**Digitalisierung im Handel – Point-of-Sale versus
Point-of-Decision**

Die Mythologie der Digitalisierung – Plädoyer für eine disruptive Transformation

Gerrit Heinemann

Zusammenfassung

Der deutsche Handel hat sicherlich inzwischen realisiert, zu welcher Gefahr sich digitale disruptive Pure Plays entwickeln können. Unsicherheit besteht allerdings darin, mit welcher Digitalstrategie geantwortet werden soll und welche Schritte im Rahmen der Digitalisierung für das eigene Handelsunternehmen einzuleiten sind. Die Diskussion um die Zukunft des Handels beißt sich fest an der Frage „digitale Disruption versus digitale Transformation“. Im Grunde geht es aber um die Verweigerung einer notwendigen radikalen und eher „disruptiven Transformation“. Diese wird gebremst von einer sich verbreitenden „Mythologie der Digitalisierung“. Insgesamt halten sich im Handel allerdings zehn Mythen gegen die digitale Transformation dauerhaft wie ein Mühlstein. Sie lähmen oder verhindern vielfach die erforderliche digitale Neuausrichtung und sind Gegenstand des folgenden Beitrags.

G. Heinemann (✉)
Hochschule Niederrhein, Mönchengladbach, Deutschland
E-Mail: professor@gerritheinemann.de

Inhaltsverzeichnis

1	Mythos Non-Profit: E-Commerce lohnt sich nicht	5
2	Mythos Lead Channel: Die Renaissance der analogen Absatzkanäle steht bevor	8
3	Mythos Sortiment: Online-Kanäle benötigen das kleinste Sortiment	10
4	Mythos Systeme: Digitalisierung erfordert keine großen Systeminvestitionen	12
5	Mythos Organisation: Digitaloffensive geht ohne Organisationsveränderung	14
6	Mythos Harmonie: Digitale Neuausrichtung kann konfliktfrei betrieben werden	16
7	Mythos Outsourcing: E-Commerce sollte im Outsourcing betrieben werden	18
8	Mythos Wachstum: Digitalisierung generiert überproportionales Wachstum	20
9	Mythos Innovation: Online ist eine Innovation und Verjüngungskur	21
10	Mythos Erlösung: Digitalisierung ist die Lösung aller Probleme	22
11	Fazit	24
	Literatur	26
	Über den Autor	28

Als Folge der digitalen Disruption entwickeln sich die E-Commerce-Umsätze weiterhin rasant und werden sich allen Prognosen nach in den nächsten zehn Jahren noch einmal mindestens verdoppeln (DPDHL 2014). Wie das Kaninchen vor der Schlange sitzen deswegen viele Hersteller und Traditionshändler vor der Entscheidung, online zu gehen oder – falls schon geschehen – eine Online-Offensive zu starten. Sie fragen sich, ob und wie es mit dem Online-Wachstum weitergeht. Nach dem „Prinzip Hoffnung“ werden dabei Online Pure Plays vielfach für tot erklärt oder als „Non-Profit-Veranstaltung“ abgetan. Immer wieder werden dieselben „Killerargumente“ aufgetischt und Ausreden gefunden, den Schritt in die Online-Welt (noch) nicht zu tun. Es fehlt zuweilen nicht nur am Bewusstsein für die Notwendigkeit der Transformation, sondern auch an der Risikobereitschaft. Ein Handelskonzern muss dafür viel Geld in die Hand nehmen, wenn das Management beschließt, die Digitalisierung mit Vollgas voranzutreiben. Es müssen auch Komfortzonen abgebaut werden, sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Führungskräften (eTailment 2015). Denn die schnellen Online Pure Plays machen vor, dass Komfortzonen und ausgeprägte Hierarchien eher hinderlich sind. Um von diesen disruptiven und schnellen Innovatoren zu lernen, können sich Traditionshändler sicherlich in der Frühphase an Start-ups zu beteiligen und so ein intelligentes digitales Portfolio aufbauen. Beispiele gibt es mittlerweile genug: Ob Otto oder Tengelmann, Axel Springer oder Burda, Metro oder Rewe, selbst der Stahlhändler Klöckner & Co. lässt sich bereits als Start-up-Schmiede feiern. Eine konsequente digitale Transformation gleicht allerdings vielmehr einem umfassenden Sanierungsprojekt als dem Gebaren von Finanzinvestoren: Das Vorgehen mutet eher radikal an und vielleicht trifft deswegen der Begriff „disruptive Transformation“ mehr den Kern der Sache. Vor allem in Hinblick auf den Anspruch, im Leistungsvermögen mindestens mit den disruptiven Pure Plays gleichziehen zu wollen. Denn wer bei diesem Thema zu vorsichtig agiert, wird auf Dauer keine Schnitte gegen Amazon & Co. holen können. Dafür muss allerdings die bestehende Organisation radikal geöffnet und erneuert werden, um die Impulse aus dem digitalen

Portfolio im bisherigen Kern umsetzen zu können. In Deutschland steht die Investitionsbereitschaft für die Transformation aber nicht selten unter dem Motto: „Wascht mich, aber macht mich nicht nass“. Das funktioniert nicht. Wer ständig übervorsichtig in zu kleine Systeme investiert, läuft am Ende in eine Wachstumsfalle – von visionären Investments gar nicht zu reden. Es geht keinesfalls darum, die Systeme überzudimensionieren, sondern darum, alle Anstrengungen zu unternehmen, das Geschäftsmodell neu auszurichten und damit den Handel in Richtung Zukunft zu trimmen. Dafür genügt es allerdings nicht, sich einmal einen sogenannten „Digital Native“ ins Haus zu holen. Wie jede Sanierung muss auch die digitale Transformation von externen Experten begleitet werden. Mit diesen Spezialisten muss das Unternehmen zunächst eine tabulose Bestandsaufnahme erstellen. Erst dann kann es eine digitale Strategie entwickeln. Es muss auch erst einmal geklärt werden, wie viel Digitalisierung welche Branche braucht. Es macht doch keinen Sinn, pauschal loszurennen und schnell mal – salopp gesagt – eine App zu entwickeln (eTailment 2015). Die Verantwortung muss zudem im Vorstand verortet werden, auch um die entsprechende Priorität klar zu stellen. Ein CDO (Chief Digital Officer) könnte da ein Anfang sein, allerdings nicht als „zahnloser Tiger“. Aber dazu braucht es auch eine digital ausgerichtete Führungsorganisation, die sich eher an den disruptiven Online Pure Plays statt an überholten Führungstheorien orientieren. Dies klappt kaum mit der althergebrachten funktional orientierten Organisation. Vermutlich werden erschreckend wenige Händler das erkennen. Viele werden das Momentum verpassen, weil sie das Thema und die Dringlichkeit unterschätzen. Jedem Händler muss klar sein, dass der Online-Anteil steigen wird, ohne dass der gesamte Einzelhandelskuchen größer wird. Klar muss auch sein, dass das statistische Bild durch die hybriden Handelsformen schon jetzt verfälscht ist: Wenn der Kunde ein Produkt online entdeckt oder bestellt, die Ware aber im Laden abholt und bezahlt, wird das als Flächenumsatz ausgewiesen, ist aber im Grunde hybrider bzw. online induzierter Umsatz. Zudem fließen immer mehr Anteile des Einzelhandelsumsatzes über Cross-Border-Geschäfte ins Ausland ab. Womöglich werden die großen internationalen Player, die schon jetzt einen großen Vorsprung haben und in Deutschland Chancen sehen, jene deutschen Händler aufkaufen, die noch Potenzial haben und ihnen einhauchen, was „digital“ heißt. Insgesamt halten sich zehn Mythen gegen die digitale Transformation dauerhaft wie ein Mühlstein (vgl. Abb. 1). Sie lähmen oder verhindern vielfach die erforderliche digitale Neuausrichtung und Transformation (eTailment 2015).

1 Mythos Non-Profit: E-Commerce lohnt sich nicht

Häufigstes Argument, den Schritt in Richtung Online nicht zu wagen, ist die Aussage: „E-Commerce lohnt sich nicht!“ Deswegen erscheint es dringend geboten, diesem hartnäckigen Vorurteil drei Fragen zu entgegnen, nämlich erstens, was die Alternative zur Digitalisierung ist, zweitens, wer und was das Thema treibt und drittens, ob sich E-Commerce wirklich nicht lohnt.

- ▶ **Mythos Non-Profit** – E-Commerce lohnt sich nicht
- ▶ **Mythos Lead-Channel** – Die Renaissance der stationären Kanäle steht bevor
- ▶ **Mythos Sortiment** – Online-Kanäle benötigen das kleinste Sortiment
- ▶ **Mythos Systeme** – Digitalisierung erfordert keine größeren Systeminvestitionen
- ▶ **Mythos Organisation** – Digitaloffensive geht ohne Organisationsveränderung
- ▶ **Mythos Harmonie** – Digitale Neuausrichtung kann konfliktfrei betrieben werden
- ▶ **Mythos Outsourcing** – E-Commerce sollte im Outsourcing betrieben werden
- ▶ **Mythos Wachstum** – Digitalisierung generiert überproportionales Wachstum
- ▶ **Mythos Innovation** – Online ist eine Innovation und Verjüngungskur
- ▶ **Mythos Erlösung** – Digitalisierung ist die Lösung aller Probleme

Abb. 1 Mythen der digitalen Transformation. (Quelle: eigene Darstellung)

Was ist die Alternative zur Digitalisierung? Bei insgesamt stagnierenden Umsätzen in nahezu allen Branchen und überproportional steigenden Online-Umsätzen ist die Alternative zur Digitalisierung schlicht und ergreifend Umsatzverlust bis hin zur Existenzgefährdung. Ausschließlich auf traditionelle Muster zu setzen wie u. a. stationäre Beratung, Erlebnisatmosphäre und/oder „vorgegebene Anbietersicht-Kundenorientierung“ verhindert diese Entwicklung nicht, sondern vertreibt eher noch Kunden. Diese prangern vor allem den Mangel an echter Innovationsfähigkeit an und definieren Kundenorientierung mittlerweile für sich völlig anders als die meisten Anbieter, nämlich als „selbstbestimmte Nachfragesicht-Kundenorientierung“. Und zwar möglichst mit realer Interaktionsmöglichkeit wie Video-Live-Chat. Die Digitalisierung befeuert das Entstehen innovativer Geschäftsmodelle, die in kürzester Zeit Kunden erreichen, deren Erwartungen treffen und damit schneller als bisher Umsätze generieren können. In den ersten Handelsbranchen haben Online Pure Plays bereits die Marktführerschaft erreicht (zum Beispiel Amazon bei Büchern, Booking.com bei Reisen und Thomann bei Musikinstrumenten) oder sind auf dem Sprung dorthin (zum Beispiel Zalando bei Mode und Schuhen, Zooplus bei Tierbedarf oder Reuter bei Badausstattung). Sie setzen aus Kundensicht neue Servicestandards in Hinblick auf Produktverfügbarkeit, Preistransparenz, After-Sales-Service, Selbstbedienung sowie echter Kundeninteraktion. Zunehmend eine Schlüsselrolle nehmen das mobile Internet und damit die Sozialisierung, Lokalisierung sowie Mobilisierung des Online-Handels ein („SoLoMo“).

Wer oder was treibt die Digitalisierung? Die Digitalisierung geht ganz klar vom Kunden aus. Bereits rund 70 % aller erwachsenen Deutschen über 14 Jahren nutzen das mobile Internet, so die neueste Smartphone-Studie, die das eWeb Research Center der Hochschule Niederrhein zum dritten Mal in Zeitreihe zusammen mit der kaufDA-Mutter Bonial Group durchgeführt hat (kaufDA 2015). Sie erwarten von den Anbietern eine digitale und in der Regel mobil optimierte Präsenz, um ihre Einkäufe vorbereiten oder auch direkt online tätigen zu können (vgl. Abb. 2). Nicht ohne Grund erzielen die erfolgreichen Online-Händler (u. a. Amazon, Zalando, eBay) bereits rund ein Drittel

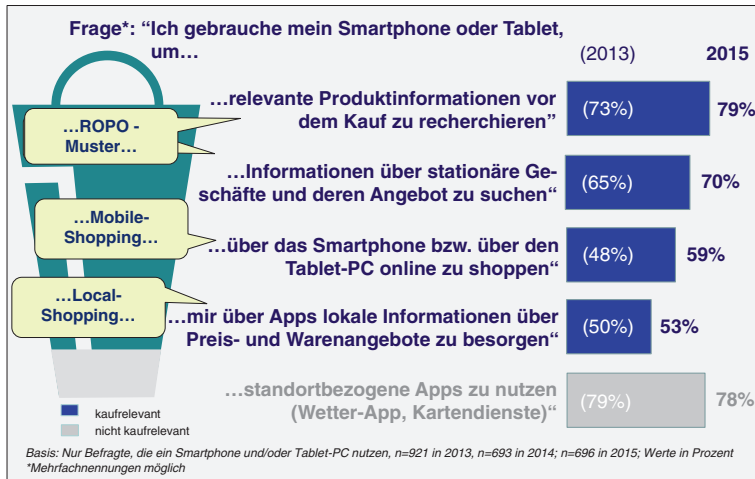


Abb. 2 Kundenerwartungen in Hinblick auf eine Online-Präsenz. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an kaufDA 2015)

ihrer Umsätze mobil (Heinemann 2015). Die meisten der deutschen Online-Shops, die mobil vertreten sind, erweisen sich mehrheitlich weder als „Multiscreening“-fähig, noch in Hinblick auf die Basisanforderungen des Mobile Commerce als Erfolg versprechend. Für Unternehmen, die bereit sind, die Chancen des mobilen Internets zu nutzen und ihr Geschäftsmodell auf die veränderten Kundenanforderungen auszurichten, gewinnen situationsspezifische Angebote und Geschwindigkeit zunehmend an Bedeutung. Entsprechend der kaufDA-Smartphone-Studie starten Kunden mittlerweile mehrheitlich ihren Kaufprozess auf Mobiles. Sie führen den Kauf dann allerdings überwiegend noch auf anderen Geräten (Laptop oder Desktop) oder in anderen Kanälen (Filiale) aus. Diese Zubringerfunktion des Smartphones bzw. Mobile Commerce für andere Kanäle wird häufig unterschätzt und ist in keiner Wirtschaftlichkeitsbetrachtung abgebildet.

Lohnt sich E-Commerce überhaupt? Schon die Zubringerfunktion des Smartphones bzw. Mobile Commerce beantwortet einen Teil der Frage. Und zwar mit folgender Gegenfrage: „Lohnt sich Marketing überhaupt“ – vor allem wenn es nicht datenbasiert ist? Denn Internet und Mobiles gewinnen als neuer Marketinghebel herausragende Bedeutung und sollten nicht nur unter Renditegesichtspunkten, sondern vor allem auch unter dem Aspekt der Marketingwirkung diskutiert werden. Und als innovative Alternative zu abgenutzten Werbeformen, für die ja in der Regel immer noch reichlich Budget bereitgestellt wird. Sinnvoll wäre eine Reallokation von Werbetöpfen. Diese würde es ermöglichen, durch mobil optimiertes Marketing differenzierbare Wettbewerbsvorteile aufzubauen und wahrnehmbare, zeitgeistgerechte Mehrwerte für die Kunden zu schaffen. Dazu zählt auch die „Zeiteffizienz“, an jedem Ort und zu jeder Zeit Leerzeiten für Einkaufsvorgänge nutzen oder Wartezeiten verkürzen zu können. Dies gilt auch für das Warten auf neue Kollektionen sowie Lieferzeiten. Die Themen „Fast Fashion“ sowie „Same Day Delivery“ („SDD“),

das Ende des letzten Jahres bereits als Branchenstandard gesetzt wurde, unterstreichen diese Entwicklung. „Same Hour Delivery“ befindet sich bereits im Test und wird vor allem die Geschwindigkeit als Wettbewerbsvorteil weiter unterstreichen. Auch wird sie vielen stationären Kunden den Grund nehmen, Innenstädte zu besuchen. Zudem zeigt sich, dass Online-Pure-Plays wie Booking.com, fahrrad.de, Reuter-Badshop oder Zalando & Co. entweder mindestens so profitabel wie bisherige Offline-Anbieter sind, oder aber – wie Amazon – ihre hohen EBITDA-Margen zur Wachstumsbeschleunigung reinvestieren.

2 Mythos Lead Channel: Die Renaissance der analogen Absatzkanäle steht bevor

Die immer wieder beschworene These, dass die analogen Absatzkanäle oberste Priorität hätten, folgt eigentlich nur dem Prinzip Hoffnung und ist mit keiner Studie zu diesem Thema zu belegen. Das Festhalten am „Lead Channel Offline“ steht völlig im Widerspruch zu den Erwartungen der Kunden. Vor allem die mobile Internetnutzung wird die Handelswelt komplett verändern. Und auch das immer wieder für beendet herbeigesehnte E-Commerce-Wachstum entwickelt sich nach wie vor zweistellig. Trotz oder gerade wegen der enormen Wachstumsraten im E-Commerce sind mittlerweile vermehrt auch warnende Stimmen aus jenen Branchen zu hören, denen in den nächsten Jahren eine Konsolidierung bevorsteht. Als besonders gefährdet gelten nichtprofilerte Online-Händler mit austauschbaren Sortimenten oder fehlender Kanalexzellenz. Deswegen erweisen sich auch vertikale Geschäftsmodelle und die herstellereigenen Online-Shops derzeit als erfolgreichste Betriebstypen im E-Commerce. Vor allem die Online-Shops, die heute wirtschaftlich noch nicht tragfähig sind, werden es in den nächsten Jahren nicht leicht haben. Die dadurch induzierte Konsolidierung oder Konzentration wird aber nicht das Wachstum mindern, sondern eher noch beflügeln. Insofern nutzen sich die Mär vom Ende des Online-Booms und auch das Totreden unter Verwendung falscher Zahlen zunehmend ab. Dazu gehört auch die immer wieder aufkommende Diskussion über den viel gescholtenen Beratungsdiebstahl. Wie eine aktuelle Blitzumfrage der WAZ vom 14.9. bis 18.9.2015 sowie auch der aktuelle Online-Monitor des HDE allerdings offenbaren, liegt dieser bei kaum mehr als einem Prozent (vgl. WAZ 2015; Online-Monitor 2015). Und das immer wieder für beendet herbeigeredete E-Commerce-Wachstum entwickelt sich nach wie vor zweistellig (Online-Monitor 2015). Auch der Bundesverband E-Commerce und Versandhandel, bevh, ist mehrfach durch offensichtlich zu niedrige Zahlenveröffentlichungen aufgefallen, die bereits das Ende des Online-Booms signalisierten. So wies der bevh für 2014 ein Wachstum von „nur 7 Prozent“ aus, was schnell von vielen Presseorganen und Institutionen sogar schon als Ende des E-Commerce-Wachstums vermelden ließ. In vielen Medien war die Nachricht zu sehen: „Wachstumseinbrüche bei Online! E-Commerce ist ins Stottern geraten!“ Dies hatte ärgerlicherweise das Ergebnis, dass