



Digitalisierungsstrategien
und Erfolgsfaktoren kleiner
und mittelständischer
Einzelhändler in Bayern
Praxisbeispiele

Digitale Champions im bayerischen Einzelhandel

Digitale Champions im bayerischen Einzelhandel

Digitalisierungsstrategien und Erfolgsfaktoren kleiner und mittelständischer Einzelhändler in Bayern
– Praxisbeispiele –

Analyse für das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft,
Landesentwicklung und Energie
Mai 2020

von

Manuela Paul
Johann Faltermeier



research
an der Universität
Regensburg GmbH



Hubert Aiwanger, MdL
Bayerischer Staatsminister für
Wirtschaft, Landesentwicklung
und Energie



Tobias Gotthardt, MdL
Staatssekretär im
Bayerischen Staatsministerium
für Wirtschaft, Landesentwicklung
und Energie

Die letzten Jahre haben gezeigt, dass digitale Konzepte im Einzelhandel nicht nur relevant, sondern in Krisenzeiten wie der Corona-Pandemie sogar unverzichtbar sind. Einzelhändler mit einer starken Präsenz im Online-Handel haben sich als widerstandsfähiger gegenüber den Herausforderungen der Krise erwiesen.

Bereits vor der Pandemie zeichnete sich ein deutlicher Trend zum Online-Handel ab, welcher sich zunehmend beschleunigt. Das Zusammenspiel von digitalen Services, Online-Bestellmöglichkeiten, Lieferdiensten und dem stationären Geschäft vor Ort stellt die neue Normalität dar.

In dem von uns in Auftrag gegebenen Gutachten hat ibi research Berichte über neun innovative, bayerische Einzelhändler sowie deren Digitalisierungsmaßnahmen zusammengetragen. „Digitale Champions“ des bayerischen Mittelstands!

Deren Erfahrungen verdeutlichen: Der digitale Wandel ist nicht nur eine kurzfristige Anpassung an die aktuellen Umstände, sondern eine nachhaltige strategische Entscheidung für die Zukunft. Wir möchten unsere bayerischen Unternehmer ermutigen, von den Erfahrungen dieser Digitalen Champions zu lernen und die Chancen der Digitalisierung im Einzelhandel als Motor für Wachstum und Innovation zu nutzen.

Wir gratulieren den hier vertretenen „Digitalen Champions“ zu ihrer wegweisenden Arbeit und freuen uns darauf, gemeinsam die Zukunft des bayerischen Einzelhandels zu gestalten.

Inhaltsverzeichnis

1	Problemstellung und Aufbau	3
2	Digitale Champions im Überblick	4
	2.1 Regionale Zuordnung der digitalen Champions	4
	2.2 Branchenspezifische Zuordnung der digitalen Champions	5
	2.3 Größenmäßige Zuordnung der digitalen Champions	7
3	Digitale Champions im bayerischen Einzelhandel	8
	3.1 Die Bierothek	8
	3.2 büroforum – planen und einrichten GmbH	17
	3.3 Interliving Gleißner	28
	3.4 Lamplhof – Hofmetzgerei	39
	3.5 Lecrio – Ledermanufaktur	48
	3.6 Leogra Trading – Your Fashion Place	57
	3.7 Raumschmiede GmbH	66
	3.8 Reidl – Ihr Online-Baumarkt	75
	3.9 Sole Runner Barfußschuhe	83
4	Gemeinsamkeiten der digitalen Champions	91
5	Zusammenfassung und Fazit	95
	Abbildungsverzeichnis	98
	Literaturverzeichnis	100
	Über ibi research	101
	Impressum	102

1 Problemstellung und Aufbau

Die zunehmende Digitalisierung bestimmt die Entwicklung des Handels, insbesondere des Einzelhandels, in vielfältiger Weise. Während sich häufig große Handelsunternehmen durch ihre Digitalisierungsvorhaben von ihren Wettbewerbern abheben, haben oftmals kleine und mittlere Händler Schwierigkeiten, mit den großen mithalten und nicht den Anschluss zu verlieren. Dabei fehlen ihnen in der Regel die finanziellen und personellen Ressourcen, um größere Digitalisierungsstrategien im Unternehmen anzugehen und umzusetzen sowie die Zeit, um sich mit den Themen intensiv auseinanderzusetzen und das notwendige Know-how aufzubauen. Zudem sind häufig nur wenige Vorbilder aus den eigenen Reihen (andere Händler mit ähnlicher Ausgangslage und Größe) bekannt, von denen sie direkt lernen können.

Aber es existieren bereits zahlreiche bayerische kleine und mittlere Einzelhändler, die die Chancen des Internets und der Digitalisierung ergriffen und genutzt haben. Sie haben sich den Herausforderungen erfolgreich gestellt und in teils ganz unterschiedlichen Bereichen ihres Unternehmens ihre Position am Markt nachhaltig positiv beeinflussen können. Gerade die verschiedenen Strategien dieser Unternehmen können für andere inspirierend sein und als Motor für die eigene Unternehmensstrategie wirken.

Um den Unternehmen eine Hilfe zur Selbsthilfe zu ermöglichen, werden in dieser Analyse die Digitalisierungsprojekte und -strategien erfolgreicher Einzelhändler aus dem bayerischen Mittelstand systematisch untersucht, praxisnah und leicht verständlich aufgearbeitet sowie in kompakter und ansprechender Form aufbereitet. Dabei stehen bei jedem Praxisbeispiel die Art der digitalen Herausforderung, der konkrete Umgang mit dieser und das erreichte Ergebnis sowie weitere geplante Schritte im Vordergrund. Der Abschnitt „Lessons Learned ‚Aus der Praxis für die Praxis‘“, d. h. ein Tipp eines jeweiligen Unternehmensvertreters gerichtet an die bayerischen Einzelhändler, und ein Ausblick runden die Praxisbeispiele in persönlicher Form ab.

Zunächst erfolgt ein Überblick der digitalen Champions im bayerischen Einzelhandel. Hierbei galt es im Besonderen auf eine regionale, branchen- und vorhabenspezifische sowie großemäßige Streuung der identifizierten kleinen und mittleren Familienunternehmen zu achten. Bei der Auswahl der Champions wurden zudem im Vorfeld formale, inhaltliche und qualitative Kriterien definiert und geprüft. Unternehmen konnten sich direkt auf eine Ausschreibung melden, zudem wurden von den Industrie- und Handelskammern sowie Handelsverbänden zahlreiche Vorschläge eingereicht. Aus jedem Regierungsbezirk konnten so ein bis maximal zwei Unternehmen identifiziert werden, die in vorbildlicher Weise die Digitalisierung im eigenen Betrieb vorantreiben.

Zuletzt werden die Gemeinsamkeiten der digitalen Champions sowie mögliche Unterschiede zu ihren weniger erfolgreichen Mitbewerbern als Erfolgsfaktoren für Digitalisierungsvorhaben bei kleinen und mittleren Einzelhandelsunternehmen abgeleitet. Eine abschließende Matrix legt kompakt sowie einfach umsetzbar die wesentlichen Erkenntnisse aus der Analyse dar. Außerdem werden in einer Zusammenfassung mit Fazit die wesentlichen Erkenntnisse der Analyse nochmals reflektiert. Bayerische Einzelhändler können auf einfache und verständliche Weise pragmatisch Handlungsoptionen und Schlussfolgerungen für ihr eigenes Unternehmen ableiten.

2 Digitale Champions im Überblick

2.1 Regionale Zuordnung

Aus den eingereichten Bewerbungen sowie zahlreichen Vorschlägen der Kammern und Verbände konnten im Zeitraum vom 01.01.2020 bis 29.02.2020 insgesamt neun Unternehmen identifiziert werden, die in vorbildlicher Weise Digitalisierungsvorhaben umsetzen bzw. bereits umgesetzt haben. Thematisch reichen diese Projekte von internen Prozessen zur Digitalisierung der Warenwirtschaft sowie der Kassensysteme bis hin zu externen Vorhaben an der Kundenschnittstelle. Eine präzise Darstellung der Branchen sowie Produktkategorien wird im nächsten Abschnitt thematisiert. Zunächst sollen die digitalen Champions im bayerischen Einzelhandel in alphabetischer Reihenfolge genannt und in Bayern verortet werden (vgl. *Abbildung 1*).

1. Die Bierothek
2. büroforum – planen und einrichten
3. Interliving Gleißner
4. Lamplhof – Hofmetzgerei
5. Lecrio – Ledermanufaktur
6. Leogra Trading – Your Fashion Place
7. Raumschmiede – 3 starke Shops unter einem Dach
8. Reidl – Ihr Online Baumarkt
9. Sole Runner Barfußschuhe



Abbildung 1: Digitale Champions in Bayern (alphabetisch geordnet)

2.2 Branchen- und vorhabenspezifische Zuordnung

Bei der Auswahl der digitalen Champions im bayerischen Einzelhandel konnte eine breite Streuung der Handelsbranchen erreicht werden. *Abbildung 2* ermöglicht einen Überblick der Branchen, die sich von Schuhen über Nahrungsmittel, Möbel, Herrenbekleidung, Lederwaren, Genussmittel sowie Bau- und Heimwerken erstrecken. In nachfolgender Abbildung werden neben den Branchen auch die jeweiligen Produktkategorien der digitalen Champions zusammengefasst. Die Möbelbranche ist mit insgesamt drei Unternehmen am stärksten vertreten, aus den übrigen Branchen wurde jeweils ein Unternehmen ausgewählt.

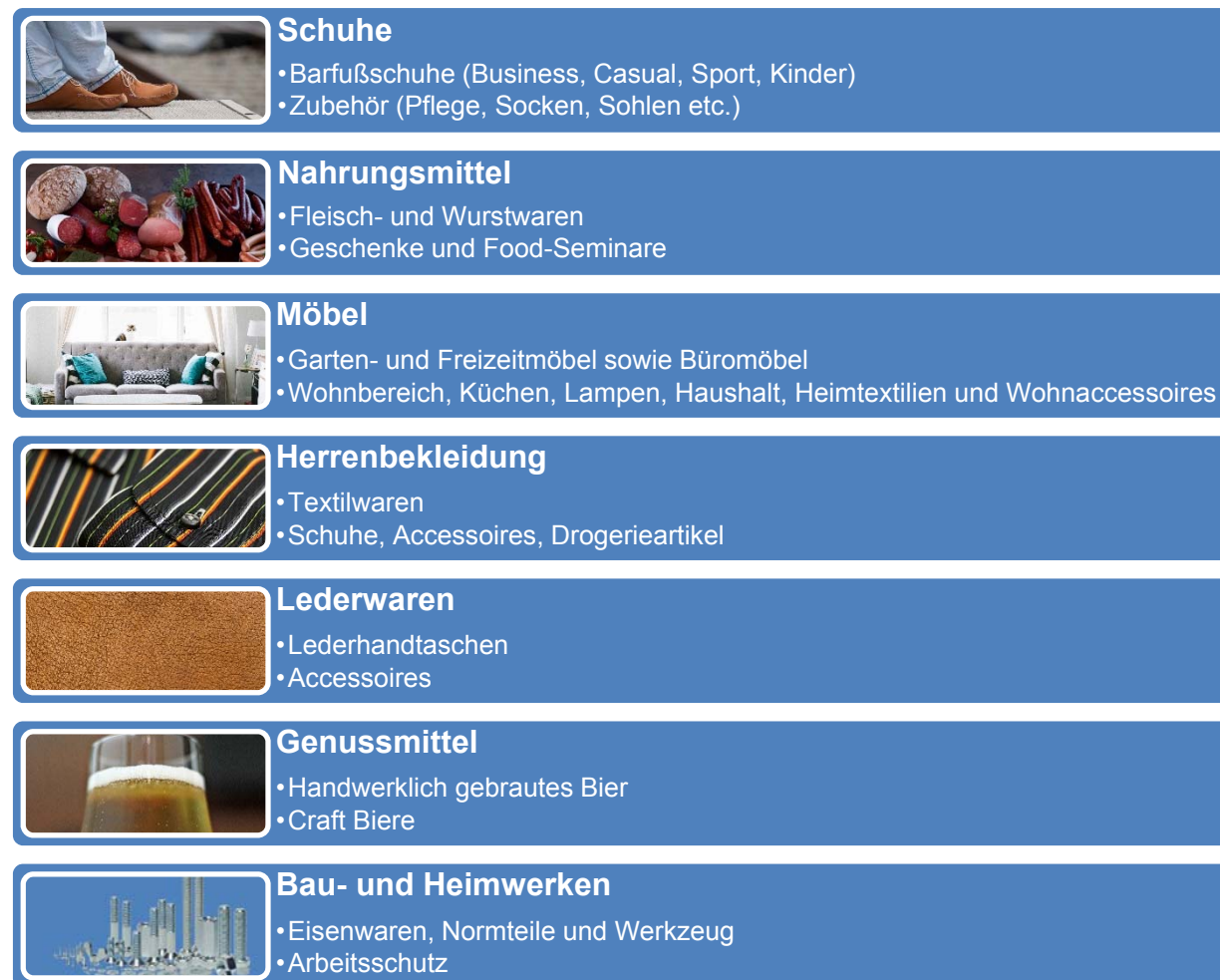


Abbildung 2: Branchen der digitalen Champions (Fotos: Sole Runner Barfußschuhe, Lamplhof – Hofmetzgerei GbR, lizenzfreie Fotos auf Unsplash, Reidl GmbH & Co. KG)

Innerhalb der genannten Branchen setzten die digitalen Champions bisher in ganz unterschiedlichen Bereichen ihre Digitalisierungsvorhaben um. Häufig werden im Sinne einer strategischen Unternehmensführung ganzheitliche Digitalisierungsstrategien verfolgt, die einerseits die interne Wertschöpfungskette – beispielsweise das Personalwesen oder die Warenwirtschaft – und auf der anderen Seite externe Schnittstellen – u. a. zum Hersteller oder zum Kunden – betreffen. Die in dieser Analyse skizzierten Digitalisierungsvorhaben verteilen sich entsprechend auf interne wie externe Prozesse im Unternehmen (vgl. *Abbildung 3*).

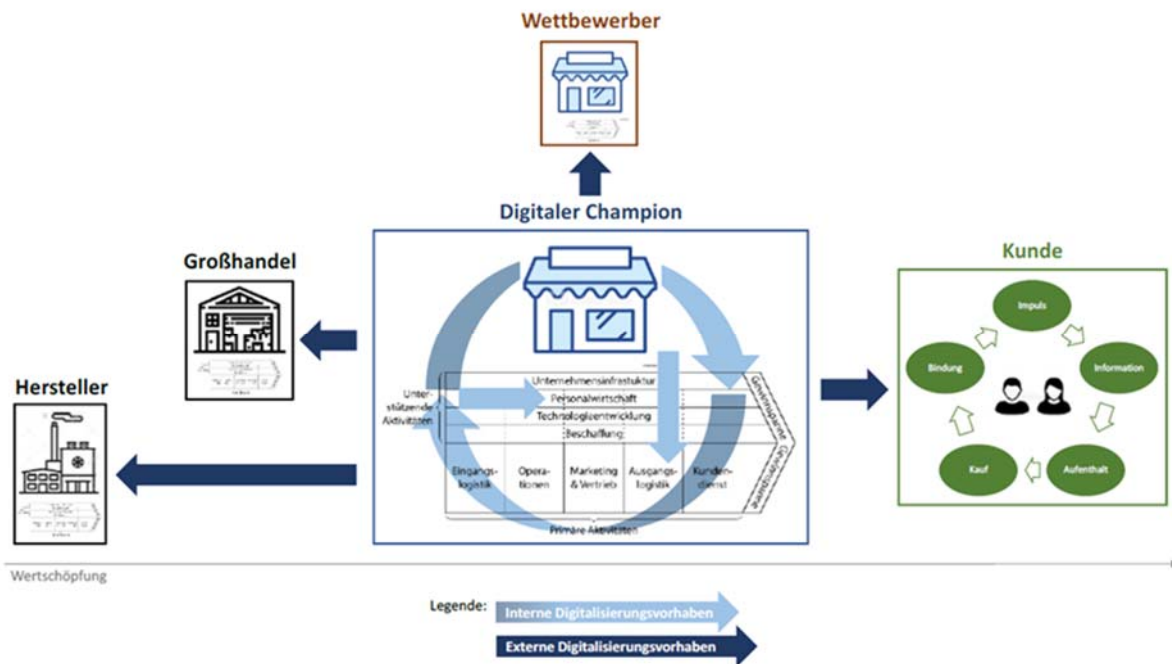


Abbildung 3: Interne und externe Digitalisierungsvorhaben der digitalen Champions

Um die Frage zu beantworten, wo bzw. an welcher Stelle das jeweilige Unternehmen ein digitaler Champion ist, wurde in unternehmensinterne und unternehmensexterne Digitalisierungsvorhaben unterschieden. Die Analyse von unternehmensinternen Digitalisierungsvorhaben orientiert sich im Wesentlichen an der Wertschöpfungskette nach Porter. Hierunter fallen im Speziellen Thematiken wie die Aufbereitung von Produktdaten, die Abwicklung von Zahlungen oder digitales Schnittstellenmanagement. Bei den unternehmensexternen Digitalisierungsvorhaben existieren drei grobe Richtungen zwischen den Unternehmen und deren Umwelt: zum einen hin zum Hersteller und Großhändler (Zulieferer). Dies kann u. a. Beschaffungs- und Dienstleistungsprozesse betreffen, beispielsweise automatische Produkt- und Preisanpassungen durch den Hersteller (vgl. Kapitel 3.2.), die 3D-Visualisierung von Produktdaten der Hersteller (vgl. Kapitel 3.7) oder Digitalisierung und Anbindung der Herstellerlager (vgl. Kapitel 3.8). Zum anderen ist auch eine Stoßrichtung hin zum Wettbewerber vorstellbar, beispielsweise bei gemeinsamen Aktivitäten im Bereich von lokalen Online-Plattformen. Häufig spielen sich aber externe Digitalisierungsvorhaben an der Kundenschnittstelle ab. Hier können die digitalen Lösungen sehr divers sein und von Kassensystemen (vgl. Kapitel 3.1) über die Homepage, den Online-Shop (vgl. u. a. Kapitel 3.4 und 3.9) und Marktplätze (vgl. Kapitel 3.6) bis hin zu weiteren Berührungspunkten im Rahmen der Kundenreise, der sog. „Customer Journey“, reichen. Letztere beziehen beispielsweise den Einsatz von Digital Signage im stationären Einzelhandel (vgl. Kapitel 3.3) sowie Social Media als moderne Vertriebskanäle mit ein (vgl. Kapitel 3.5).

Bei den digitalen Champions wurde ferner eine großemäßige Streuung angestrebt. Hierbei können die Größen „Mitarbeiteranzahl“ sowie „Umsatz“ als Differenzierungsmerkmal dienen. Die großemäßige Zuordnung der digitalen Champions mit Hilfe dieser beiden Kennzahlen soll im nachfolgenden Abschnitt näher thematisiert werden.

2.3 Größenmäßige Zuordnung

Auch die Verteilung der größenspezifischen Faktoren soll einen besseren Überblick über die digitalen Champions ermöglichen. Hierfür werden die Mitarbeiteranzahl sowie der Umsatz der einzelnen Unternehmen herangezogen und in einem Kreisdiagramm skizziert. Bei der Mitarbeiteranzahl wurden vier und beim Umsatz sechs Größenklassen unterschieden, um eine Streuung besser herauszustellen (vgl. *Abbildung 4* und *5*).

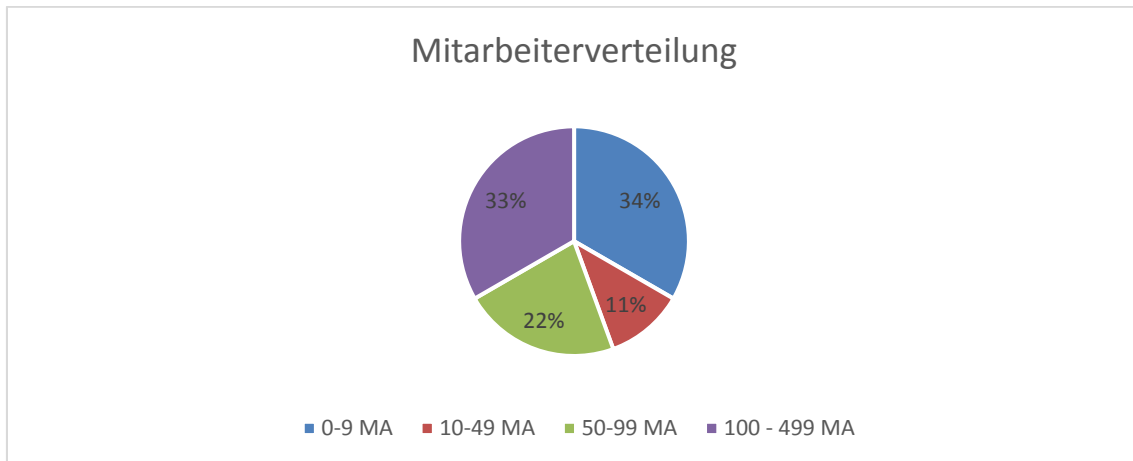


Abbildung 4: Größenkennzahl der digitalen Champions – Mitarbeiterverteilung

Etwa ein Drittel der digitalen Champions weist eine Anzahl von bis zu neun Mitarbeitern und ein weiteres Drittel zwischen 100 bis 499 Mitarbeitern auf. Die übrigen 33 Prozent verteilen sich auf Unternehmen mit 10 bis 49 bzw. mit 50 bis 99 Mitarbeitern. Mit Blick auf die Umsatzverteilung machte ein Unternehmen keine Angaben zu den Umsätzen, ein Familienunternehmen erzielt einen Umsatz bis 499.000 Euro. Der Großteil der Betriebe weist Umsätze von 500.000 Euro bis 24.999.000 Euro aus. Zwei Unternehmen generieren Umsätze über 25.000.000 Euro.

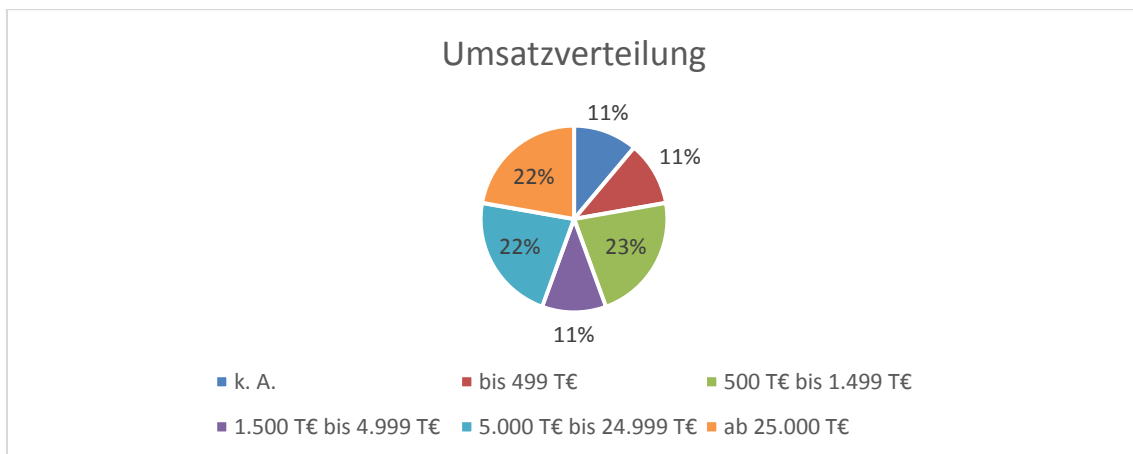


Abbildung 5: Größenkennzahl der digitalen Champions – Umsatzverteilung

Nach diesem Überblick sollen die digitalen Champions im Einzelnen näher vorgestellt werden. Hierbei wird der Fokus insbesondere auf deren Digitalisierungsvorhaben gelegt. Zuletzt erfolgt eine Analyse der Gemeinsamkeiten mit Checkliste sowie eine Zusammenfassung mit Fazit.

3 Digitale Champions im bayerischen Einzelhandel

3.1 Die Bierothek



Von Algorithmen im Kassensystem und Beerfluencern®

„Wir haben uns angewöhnt, lieber schnell live zu gehen und dann schneller zu iterieren, als ewig rumzuentwickeln.“ (Christian Klemenz)

Über das Unternehmen

Die Entstehungsgeschichte der Bierothek GmbH beginnt in Südasien. Der Gründer Christian Klemenz (vgl. *Abbildung 6*) verbrachte in Indien ein Auslandssemester und vermisste dort handwerklich gebrautes Bier aus Deutschland. Sein Entschluss stand schnell fest: eine eigene Biermarke gründen. Im Juni 2011, als die Craft-Bier-Szene noch überschaubar klein war, wurde so mit St. ERHARD® die erste deutsche Craft-Bier-Marke ins Leben gerufen. Doch der Vertrieb gestaltete sich anfangs noch schwer, sodass eine schnelle Lösung für dieses Problem gesucht wurde. Daher entstand 2013 die Idee, das Konzept und die Marke Bierothek®. Dem folgte im Jahr 2014 die erste Filiale in Bamberg, um ausgefallene Bierspezialitäten zunächst im fränkischen Raum und mittlerweile in mehreren Bundesländern anbieten zu können. Formal wurde die Bierothek GmbH 2015 gegründet. Seit 2020 werden erstmals auch im Nachbarland Österreich die Biere an die Frau oder den Mann gebracht. Das Unternehmen vertreibt bereits in 15 stationären Ladengeschäften sowie in einem umfangreichen Online-Shop über 300 Bierspezialitäten aus aller Welt und bringt „kreative Köpfe, Entdecker und Genießer zusammen [...], die außergewöhnliche Geschmackserlebnisse suchen und wertschätzen“, so die Bierothek auf ihrer Homepage. Die Bierspezialitäten reichen von India Pale Ales, Stouts oder belgischen Bieren bis hin zu Exklusivimportmarken. Neben den Bieren werden in den Filialen auch regelmäßig stattfindende Bierseminare, informative Themenverkostungen und Brauseminare angeboten. Nicht nur in den stationären Filialen, auch online steht das Unternehmen für zuverlässigen Service, hochwertige Produkte sowie ein abwechslungsreiches und herausragendes Angebot. Die Vision des Unternehmens besteht darin, mit einer „breiten Auswahl an regionalen sowie internationalen Spezialitäten rund um das Thema Bier, [...] die Angebotsvielfalt deutschlandweit erlebbar [zu] machen [und] Bier wieder den Stellenwert [zu] geben, den es ursprünglich verdient hat“. Handwerk, Kreativität und Leidenschaft tragen zur Individualität eines jeden Artikels bei, so das Vision-Statement der Bierothek.



Abbildung 6: Christian Klemenz, Geschäftsführer der Bierothek GmbH

Firmensitz:	96052 Bamberg
Gründungsjahr:	2015 (2011 St. ERHARD)
Mitarbeiterzahl:	15 Mitarbeiter in der Verwaltung und im Lager; übergreifend über 100 Mitarbeiter (inkl. Filialen)
Umsatz:	Mittlerer siebenstelliger Bereich
Kunden/Zielgruppe:	Alle, die sich für Bier interessieren und sich informieren wollen; Kunden, die besondere Biere oder Geschenke (Gutscheine, Bierpakete, Events etc.) suchen
Internet:	https://bierothek.de/

Ausgangssituation

Christian Klemenz gründete im Juni 2011 die Biermarke St. ERHARD®, nachdem er am Ende seines BWL-Studiums während eines Auslandssemesters in Indien feststellte, dass in dem südasiatischen Land noch keine deutsche Biermarke zu finden war. Zusätzlich zum Exportland Indien kamen schnell auch noch Hongkong, Neuseeland und Mexiko hinzu. Auf diese Weise entstand der erste Berührungspunkt mit der internationalen Craft-Bier-Szene. Craft-Bier war zum damaligen Zeitpunkt noch kein wirklicher Begriff in Deutschland. Klemenz umschreibt die Gründungszeit wie folgt: „Wir haben eine Craft-Bier-Firma gegründet, ohne genau zu wissen, was Craft-Bier eigentlich ist.“ Schon bald bemerkte der Unternehmer, dass der Vertrieb der Eigenmarke eine große Herausforderung darstellt, da noch keine Handelsstruktur für den Vertrieb besonderer Biere in Deutschland vorhanden war. Der Entschluss, eine eigene Struktur für den Vertrieb der Biere zu schaffen, stand schnell fest. Dies war die Geburtsstunde der Bierothek®. Mit der ersten Filiale am Stammsitz in Bamberg hatte Klemenz die Ambition, das Konzept zu skalieren, um so ein schnelles Wachstum zu erreichen (vgl. *Abbildung 7*). Der Plan ging auf, nach nicht einmal einem Jahr konnte die Bierothek geographisch mit weiteren Filialen in Erlangen und Nürnberg wachsen. Inzwischen gibt es 15 Bierothek-Filialen, 14 in Deutschland und eine in Wien.



Abbildung 7: Bierothek-Filiale Bamberg

Im Einzelhandel ist das Unternehmen mittlerweile im entsprechenden Segment Craft-Bier/Bierspezialitäten der Marktführer in Deutschland, mit dem größten flächendeckenden Netzwerk an Bierfachgeschäften und einem Online-Handel. Aufgrund des Geschäftsmodells sind die Mitarbeiter in den Filialen direkt bei den Franchisenehmern angestellt und die Bierothek GmbH ist bei den Betreibergesellschaften der Franchisenehmer mitbeteiligt. Das Unternehmen versteht sich als erster Anlaufpunkt in Sachen

Bier. Besondere Biere verdienen eine besondere Beratung, weshalb mit dem Beratungsansatz – individuelle Beratung der Kunden – eine klare Abgrenzung zum Lebensmitteleinzelhandel stattfindet, welcher i. d. R. keine Fachberatung bietet.

Zusätzlich hat sich das Unternehmen in den vergangenen Jahren eine eigene IT-Infrastruktur aufgebaut, um die internen Prozesse zu steuern und den Vertrieb zu unterstützen. Beispielsweise greift die Bierothek neben einem Warenwirtschaftssystem auf eine eigene Kassenslösung zurück.

Digitalisierungsprojekte im Unternehmen

Eine eigene digitale Warenwirtschaftslösung bildet bereits die Warenströme des Unternehmens ab. Hierzu zählt auf Seiten der Logistik ein eigenes Zentrallager in Bamberg, das den Franchisenehmern der Bierothek die Möglichkeit bietet, das Lager und den Einkauf outzusourcen und die Kapitalbindung entsprechend niedrig zu halten. In einem wöchentlichen Turnus bestellen die Filialen Waren aus dem Zentrallager für die kommenden ein bis zwei Wochen (vgl. *Abbildung 8*). Die Lagerlogistik hat für die Franchisenehmer neben dem Verzicht auf ein großes Lager in der Filiale den Vorteil, dass auch kleine Mengen vom Franchisegeber bezogen werden können. Außerhalb dieses Systems wären die Franchisenehmer gezwungen, Mindestmengen von den Herstellern abzunehmen. Dies würde sich aber aufgrund der großen Mengen nicht lohnen, da jede Filiale auch noch zusätzlich nach den örtlichen Besonderheiten ein regionales Sortiment anbietet.



Abbildung 8: Christian Klemenz mit einer abgepackten Palette für die Filiale in Wien

Die Warenwirtschaft des Unternehmens hängt an einem digitalen Kassensystem. Der Login zu den Kassen in den Filialen ist komplett cloudbasiert und unterstützt die Bediener technologisch dabei, den Kunden die beste Beratung zu bieten. Bei speziellen

Kundenwünschen gibt das System beispielsweise Produktvorschläge mit Bild und Informationen zum jeweiligen Bier. So hat der Mitarbeiter immer alle relevanten Produktdaten zur Hand, die weit über die Daten auf dem Etikett hinausgehen. Neben Inhaltsstoffen und Allergenen können u. a. Auskünfte zum Hopfen sowie Speise- und Glaseempfehlungen gemacht werden. Möglich macht dies ein lernender Algorithmus, der ständig die Warenkörbe der Kunden analysiert. So lassen sich Wahrscheinlichkeiten berechnen und beispielsweise ableiten, dass es wahrscheinlich ist, „dass Kunden, die ein bestimmtes India Pale Ale interessiert, auch das Bier XY interessieren könnte“. Das System unterstützt somit den Mitarbeiter, eine passende Empfehlung an den Kunden auszusprechen. Hierbei gibt es teilweise stilbezogene Häufungen, aber im Kundenverhalten spiegelt sich v. a. auch der Wunsch nach Vielfalt wider. Das Unternehmen stellt die gesammelten Daten auch den jeweiligen Brauereien zur Verfügung. Neben klassischen Abverkaufszahlen erhalten die Brauereien somit Informationen darüber, in welchen Filialen spezielle Produkte gut verkauft werden, in welchen Postleitzahlenbereichen sich im Online-Shop Produkte gut verkaufen oder wie der eigene Artikel im Vergleich zu anderen Artikeln in der Peergroup funktioniert. Die Bierothek GmbH verfügt laut eigenen Angaben über die größte Kundendatenbank im Craft-Bier-Bereich. Entsprechend gilt es auch so viel Nutzen wie möglich aus diesen Daten zu ziehen (vgl. *Abbildung 9*).

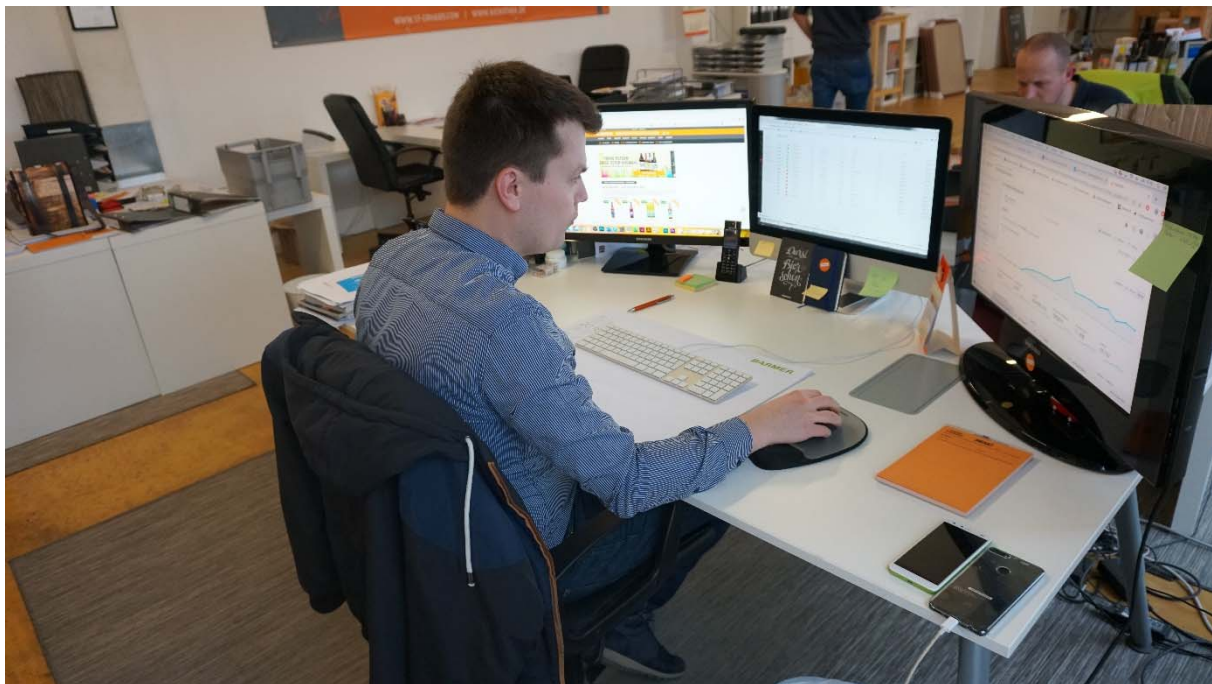


Abbildung 9: Daten generieren Mehrwerte für Kunden und Geschäftspartner

Auch die Webseite und der Online-Shop sollten bei den Digitalisierungsprojekten des Unternehmens hervorgehoben werden. Mit Hilfe der Webseite findet eine filialübergreifende Vernetzung der Bierotheken statt. 80 Prozent der Biere im Sortiment können online gefunden werden, dies entspricht mehr als 500 Biere bei insgesamt rund 700 Artikeln online. Neben klassischen Produkten bieten die Filialen beispielsweise auch „bierige Veranstaltungen“ an, von Themenverkostungen über Brauseminare bis zu Bierseminaren. Das Eventmanagement läuft dabei zentral über die Homepage der

Bierothek, die Filialen können die Veranstaltungen jedoch selbst organisieren. So ist es für die Franchisenehmer möglich, ihre Seminare eigenständig zu hinterlegen und Zeit, Ort und Datum zu bestimmen. Dennoch erscheinen alle Veranstaltungen auf der gemeinsamen Plattform und können zentral beworben werden. Aufgrund der Vernetzung gelingt dies sogar in Echtzeit. Auf die Frage, welche Kanäle bevorzugt eingesetzt werden, gibt es für Christian Klemenz nur eine Antwort: „Wir definieren uns nicht über den Kanal, sondern versuchen, das zu machen, was der Kunde will, und die richtigen Anknüpfungspunkte zum Kunden zu finden, egal welche das sind.“

Die Vermarktung und die damit einhergehenden Social-Media-Aktivitäten des Unternehmens werden auch an die Regionalität der Läden angepasst. Die Vermarktungsstrategie weist somit zwei Pfade auf. Zum einen findet ein zentrales Marketing von Seiten der Bierothek-Zentrale in Bamberg mit speziellen Inhalten – beispielsweise an Ostern oder Fasching – statt, die übergreifend bedeutsam sind. Andererseits besitzt jede Filiale selbst die Möglichkeit, sich lokal und regional zu vermarkten. Die regionalen Läden haben hierfür eigene *Facebook*-Unterseiten, um die Kommunikation zielgerichtet stattfinden lassen zu können. Eine weitere vom Geschäftsführer initiierte Vermarktungsform in den sozialen Medien ist die Nutzung von User-generated Content der Influencer. Die Idee hierzu kam Christian Klemenz und seinem Team, als sie feststellten, dass Kunden mit den Produkten bereits gerne Inhalte kreierten. Um das Ganze zu professionalisieren, wurde eine Aktion mit der Wortneuschöpfung „Beerfluencer“ gestartet, für die sich aktive Influencer bewerben konnten. Zudem wurde die Wortneuschöpfung als Wortmarke geschützt. Im Rahmen des Programms erhalten rund ein Dutzend Beerfluencer regelmäßig ein Bier-Paket und generieren dann entsprechende Inhalte. Alle Beerfluencer erhalten die gleiche Auswahl an Bieren, um eine gezielte Vermarktung ausgewählter Produkte in bestimmten Zeiten, z. B. an Fasching, zu gewährleisten. Diese neugeschaffene Marketingstrategie ermöglicht es dem Unternehmen, mehr Aufmerksamkeit auf gewisse Artikel zu lenken.

Motivation zur Digitalisierung und Schaffung von Rahmenbedingungen

Christian Klemenz absolvierte an der Handelshochschule in Leipzig einen Master mit Gründungsfokus, da er sich schon immer selbständig machen wollte. Der Wunsch war von Anfang an, etwas Eigenes aufzubauen, wofür er persönlich eine Leidenschaft hat. Mit der eigenen Biermarke und der Bierothek konnte er schließlich seine Freude an Bier und Unternehmertum verbinden. Ziel war es hierbei, losgelöst von bestehenden Handelsmodellen, erfolgreich zu agieren und die wenig innovative Bierbranche disruptiv aufzubrechen. „Wir haben uns nicht an dem ‚so wird das schon immer gemacht‘ der Getränkebranche orientiert, sondern uns überlegt, wie Bier unserer Meinung nach eigentlich hochwertig vermarktet werden sollte und dann eine entsprechende eigene Handelsstruktur von Grund auf neu aufgebaut“, so Klemenz. Da das Unternehmen immer bestrebt ist, kundenorientiert zu denken und zu sein, wurde die Digitalisierung schnell als probates Mittel zum Zweck verstanden. Dies hieß im Speziellen, dass ein besserer Service dann geboten und Kundenwünsche erfüllt werden können, wenn entsprechende digitale Prozesse aufgesetzt werden.

Die Motivation hinter den Social-Media-Aktivitäten bestand darin, eine gewisse Reichweite zu generieren und die Vermarktungsstrategie auszubauen. Diese Reichweite ist mit größeren Aktionen zunehmend gewachsen. Um nur zwei Beispiele zu nennen, berichtet der Geschäftsführer vom „Bierothek-Bierversteck“, einer Aktion, bei der einmal wöchentlich in Bamberg Bier versteckt wurde und sich die User mit Hilfe eines Fotos, das Hinweise zum Versteck gab, auf die Suche nach dem Bier machen konnten. Eine zweite Aktion war die Bierscout-Reise. Hierfür wurden zwei Freunde aus den vorliegenden Bewerbungen ausgewählt, die für zwei Wochen in Polen die besten Brauereien aufsuchten. Aus dem täglichen Videotagebuch entstanden entsprechende Inhalte für die Social-Media-Kanäle. Auf diese Weise konnte viel Aufmerksamkeit erzeugt werden. Die Bierothek ist in allen relevanten Social-Media-Kanälen, von *Facebook*, *Instagram* und *Twitter* über *Pinterest* bis *YouTube*, vertreten.

Für die Umsetzung der Digitalisierungsprojekte arbeitet das Unternehmen mit einer Agentur aus Bamberg zusammen, mit der kontinuierlich Systeme weiterentwickelt werden. Mittlerweile befinden sich aber auch eigene IT-Spezialisten im Haus, um sich unabhängig von externen Dienstleistungen IT-Kompetenz aufzubauen. Christian Klemenz schätzt, dass inzwischen wohl mindestens die Hälfte seiner Arbeitszeit in IT-Themen fließt, wobei der technische Bereich und Getränkehandel nicht klar abgegrenzt werden können, sondern vielmehr Hand in Hand gehen. Angesprochen auf seine eigene Rolle bei der Planung und Umsetzung der Digitalisierungsprojekte lässt Klemenz zwar erkennen, dass er die Projekte initiiert und antreibt, aber diese nur mit den Mitarbeitern gemeinsam angegangen werden können. „Ich bin nichts ohne meine Mitarbeiter“, bringt es Klemenz auf den Punkt. Mit dem personellen Wachstum hat sich das Team früh entschieden, IT-Lösungen aufzubauen, um sich z. B. auch in Bezug auf Controlling-Aspekte und die Buchhaltung eigene Kompetenzen anzueignen. Auch die eigene Kassenslösung wurde von ihm vorangetrieben und mit den Partnern und dem Team umgesetzt. Die realisierten zentralen Lösungen bieten vielerlei Vorteile. Beispielsweise konnte das Thema Bonpflicht einheitlich gelöst werden. Im Filialnetz werden Insellösungen vermieden, da durch regelmäßige Softwareupdates juristisch saubere Kassensysteme zur Verfügung stehen. Zur Abstimmung wird die Infrastruktur genutzt und IT-Anfragen und Wünsche der Filialleiter, sog. „Feature-Requests“, werden regelmäßig besprochen. Um technisch umzusetzen, was in den Filialen erforderlich ist, bedarf es kontinuierlicher Abstimmungsprozesse. Plug-Ins – neue Funktionen bzw. Updates – werden im wöchentlichen Rhythmus im Kommunikationstool *Slack* besprochen und entsprechend umgesetzt. Durch einen cloudbasierten Browser können dann regelmäßige Updates auf die Kassen aufgespielt werden – die Filialen verfügen so über ein immer aktuelles Kassensystem.

Herausforderungen

Die Herausforderungen bei der Umsetzung der Digitalisierungsprojekte waren divers. Mit Blick auf die Warenwirtschaft sind immer wieder neue Fragestellungen zu lösen. Beispielsweise musste das System für die Neueröffnung in Österreich an ein anderes Umsatzsteuersystem, andere Bonpflichten sowie andere Pfandlogiken angepasst wer-

den. Grundsätzlich gilt, dass Digitalisierungsprojekte während der Umsetzung und darüber hinaus einem kontinuierlichen Anpassungsprozess unterliegen. Es ist für Christian Klemenz ein Irrglaube, dass etwas aufgebaut und dann als erledigt betrachtet werden kann. „Wie sich ein Geschäft entwickelt, so entwickelt sich auch die technische Infrastruktur mit“, resümiert der Inhaber.

Auch beim Online-Vertrieb gilt es mit gewissen Herausforderungen umzugehen. Zum einen sollten Produkte aus dem Ladengeschäft nicht 1:1 online gespiegelt werden, andererseits ist es aber auch nicht zweckmäßig, ein komplett anderes Sortiment aufzubauen. Zudem gilt es zu bedenken, dass die Preisstruktur online, aufgrund des Wettbewerbs, eine andere ist als im stationären Handel. „Stationär kann ein Produkt gut funktionieren, aber online überhaupt nicht, weil die Wettbewerbspreise ganz anders sind“, stellt Klemenz als eine nicht zu unterschätzende Herausforderung des Online-Handels heraus. Der Online-Handel unterliegt demnach einem anderen Wettbewerb als der stationäre Handel. E-Commerce ist von anderen Faktoren, wie der Online-Reichweite, der digitalen Sichtbarkeit sowie der Alleinstellung abhängig.

Auswirkungen auf das Unternehmen

IT-gestützte Lösungen ersetzen die Mitarbeiter vor Ort in den Läden nicht, dienen aber als Hilfsmittel. Dies wird von den Kunden sehr gut angenommen. „Unsere Kunden verstehen es, dass die Mitarbeiter bei mehreren 100 Bieren, die dazu noch wechseln, nicht immer alles wissen können“, erklärt Klemenz. Die Kunden kommen aktiv auf die Mitarbeiter zu und lassen sich beraten. So lässt sich gerade mit Hilfe der technologischen Unterstützung der Geschäftszweck erfüllen und zusätzlich ein entscheidendes Differenzierungsmerkmal bieten, weshalb Kunden zu ihnen kommen: die Beratung.

Da der Online-Shop von Anfang an Bestandteil des Geschäftsmodells war, ist kein unmittelbarer Vergleich relevanter Erfolgsfaktoren vor und nach Einführung des Shops möglich. Dennoch besitzt der Shop einen hohen Stellenwert als Vertriebskanal. Die Bierothek GmbH definiert sich aber nicht über einzelne Vertriebskanäle, sondern betrachtet den Online-Vertrieb als Mittel, um die Anspruchshaltung der Kunden zu erfüllen. Bei Omni- und Multi-Channel-Strategien erwarten Kunden allerdings ein einheitliches Auftreten des Unternehmens. Kunden fragen zudem gezielt nach Angeboten im Online-Shop oder es rufen Kunden in der Zentrale zu spezifischen Angeboten in den Filialen an. Dies ist herausfordernd, aber auch eine positive Auswirkung der Digitalisierung. Um Kunden besser zu erreichen, werden neue Kanäle wie *WhatsApp Business* eingesetzt. Wichtig ist letztlich nicht der Kanal, sondern den Kunden zu erreichen.

Lessons Learned: „Aus der Praxis für die Praxis“

Ganz allgemein spricht sich Klemenz dafür aus, die eigene Herangehensweise und die persönliche Einstellung bei der Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben kritisch zu hinterfragen. Seiner Meinung nach werden Digitalisierungsprojekte häufig mit falschen Vorstellungen verbunden. Diese Projekte lassen sich nicht exakt nach den Vorstellungen umsetzen und erfüllen dann am Ende auch noch sämtliche Erwartungen.

Ein Digitalisierungsprojekt unterliegt einem ständigen Wandel und muss entsprechend der sich ändernden Bedürfnisse der Kunden und Partner stetig angepasst werden. Deshalb hat sich das Team der Bierothek angewöhnt, schneller mit Lösungen „live zu gehen“ und dann zu iterieren. Für den Unternehmer ist es nicht das Ziel, ewig an einem IT-Projekt zu arbeiten, um dann festzustellen, dass bestimmte Funktionen einer Software nicht angenommen bzw. genutzt werden oder überflüssig sind. Dies erfordert eine höhere Fehlertoleranz. Das Unternehmen bevorzugt, an bestehenden Systemen schnell Verbesserungen vorzunehmen statt den umgekehrten Weg zu gehen und Projekte unnötig zu verzögern. Bereits seit seiner Studienzeit schätzt der Gründer das genannte Vorgehen des sog. „Rapid Prototyping“.

Ob eigene IT-Lösungen aufgebaut oder Experten von außen als Dienstleister in Anspruch genommen werden, sollte nach Klemenz fallbezogen beurteilt werden. Bei der Bierothek war es eigentlich ein Missverhältnis, bei damals drei Filialen eigene Systemlösungen aufzubauen, ihre Wachstumsambitionen rechtfertigten dies dennoch.

Der digitale Wandel im Unternehmen: ein Ausblick

Das Geschäft der Bierothek ist stark IT-basiert, weshalb eine kontinuierliche Anpassung und Verbesserung der Prozesse, beispielsweise der digitalen Warenflüsse und Bestellvorgänge, für das Unternehmen ein Selbstverständnis darstellt. Der Betrieb setzt sich derzeit u. a. mit der Nutzung einer App auseinander, die es ermöglichen soll, Etiketten zu erkennen und als Overlay Informationen zum Produkt einzuspielen.

Auch im Lager und in der Logistik finden aktuelle Veränderungsprozesse statt. Im Zuge des Unternehmensausbaus wird derzeit ein neues Zentrallager geschaffen, in dem die sog. „chaotische Lagerhaltung“ zum Einsatz kommt. Hierfür sollen entsprechend neue Prozesse implementiert werden. Diese erlauben u. a. ein getrenntes Picking (Warenentnahme aus dem Lager) und Packing (Waren für den Versand verpacken). Dies bedeutet, dass auch der Packer den Inhalt der Lieferung prüft, die der Picker zusammengestellt hat, um Fehler zu vermeiden und ein Vier-Augen-Prinzip zu gewährleisten. Ganz allgemein steht für das Unternehmen an oberster Stelle, bestehende Systeme im Sinne des Kundennutzens auch weiterhin zu digitalisieren.

3.2 büroforum – planen und einrichten GmbH



Nutzung von Datenstandards (OFML) für Einrichtungsprodukte zur Umsetzung einer Online-Dienstleistungsstrategie

„Wir wollen den Online-Einkauf von Möbeln mindestens genauso interessant, wenn nicht interessanter und einfacher machen wie Offline.“ (Jochen Bähr)

Über das Unternehmen

Aus der früheren Möbelabteilung der Firma Schöll Büroorganisation GmbH gründete sich 1999 büroforum in Würzburg. Seitdem wird von dem inhabergeführten Unternehmen in Unterfranken aus regional, deutschlandweit und ins deutschsprachige Ausland mit 70 Mitarbeitern gearbeitet. Das Produktportfolio umfasst mittlerweile über 300 Marken für die moderne Objekt- und Büroeinrichtung. Zusätzlich werden auch Leuchten, Akustiklösungen, Glastrennwände und Raum-in-Raum-Lösungen konzeptionell angeboten. In der 1.000 Quadratmeter großen Ausstellung am Heuchelhof können viele dieser Produkte persönlich in Augenschein genommen oder getestet werden. Zusätzlich können viele der Möbel und Raumkonzeptionen im Online-Shop *bueroforum.net/de/* im Detail betrachtet werden. Eine große Zahl der Produkte kann auch individuell nach Gestellvarianten, Stoffmuster, Holz- oder Lederart konfiguriert werden. Außerdem bietet die hausinterne Planungsabteilung mit mehreren Architektinnen individuelle Unterstützung bei der Innenraumfachplanung von Neu- oder Umbauten an. Der zweite Online-Shop für Designmöbel *einrichten-design.de* existiert seit 2005 und hat sich auf das Planen und Einrichten von Objekten mit hochwertigen Indoor- und Outdoor-Möbeln sowie Wohnaccessoires spezialisiert. Beide Unternehmen werden unter einem Dach von den Inhabern und Geschäftsführern Jochen Bähr und Daniel Rüttiger geführt (vgl. *Abbildung 10*).



Abbildung 10: Inhaber und Geschäftsführer Jochen Bähr (l.) u. Daniel Rüttiger, büroforum GmbH

Firmensitz: 97084 Würzburg
Gründungsjahr: 1999 büroforum, 2005 einrichten-design
Mitarbeiterzahl: 70 Mitarbeiter
Umsatz: 17 Mio. Euro
Kunden/Zielgruppe: büroforum: B2B, aber auch B2C-Kunden
einrichten-design: B2C-Kunden mit höherem Einkommen
(allerdings sind 40 Prozent der Kunden Unternehmer, die den größeren Umsatzanteil bringen)
Internet: <https://www.einrichten-design.de/>
<https://www.bueroforum.net/>

Ausgangssituation

Das büroforum ist nicht als Online-Shop gestartet, sondern als klassischer Büroeinrichter mit stationärem Geschäft für Tische, Stühle und Schränke. Mit dem stationären Verkauf von Büromöbeln begann vor 20 Jahren die Entwicklung hin zu einem Unternehmen mit mehreren Geschäftsfeldern, welche sich in zwei große Bereiche aufgliedern lassen: Das büroforum umfasst Projektgeschäft und Planung von Büroräumen sowie den Verkauf von Büromöbeln online und vor Ort. Der andere große Bereich des Unternehmens, einrichten-design, besteht aus einem Online-Shop für Designermöbel und -Accessoires, einer Wohnmöbelausstellung vor Ort am Heuchelhof und einem Citystore in der Würzburger Innenstadt. 2004 folgte der Umzug in das neue, vom Vater des Inhabers eigens entworfene und geplante Architektenbürogebäude am Heuchelhof im Süden von Würzburg (vgl. *Abbildung 11*). Das Gebäude mit seiner ruhigen und klaren Konzeption ist als Gewerbeobjekt ein Hingucker und passt zum Image des Unternehmens und vor allen Dingen zu den Produkten, die darin verkauft werden.



Abbildung 11: Bürogebäude und Wohnmöbelausstellung am Heuchelhof

So hat sich durch die aufkommenden Kundenanfragen das büroforum in einen Nischenmarkt für hochwertiges Wohnen entwickelt. 2005 startete der erste Online-Shop mit einrichten-design, der die B2C-Kunden und -Kundinnen ab circa 40 Jahre mit Designanspruch bei der Möbeleinrichtung adressiert. Vor ungefähr fünf Jahren kam der zweite Online-Shop mit einem Fokus auf Businesskunden für Büroeinrichtung hinzu. Weiterhin wurde vom zweiten Geschäftsführer ein zusätzlicher „Shop“ als Idee und in die Umsetzung gebracht: die sogenannte Planungsseite. Hier soll dem potentiellen Kunden eine Online-Innenraumfachplanung zur Verfügung gestellt werden. Ein Teil

des sogenannten OFML¹-Konzeptes ist schon in Website und Online-Shop integriert, die weitere Integration ist derzeit noch in der Umsetzung.

Die Unternehmer haben früh erkannt, dass sie nicht primär über Produkte oder Marken erfolgreich verkaufen können, sondern vielmehr über Emotionen – indem man beispielsweise ein Lebensgefühl vermittelt. So liegt der Fokus bei der Präsentation der Produkte eben darauf, diese Emotionen online durch Bilder und Texte abzubilden. Es soll Individualität für die Kunden vermittelt werden. Dies erreicht das büroforum auch durch sogenannte Stories: Mitarbeiter stellen mit einem Profilbild ihre eigenen Lieblingsstücke mit einer individuellen Produktbeschreibung im Online-Shop vor (vgl. *Abbildung 12*). So wirkt das ganze authentisch und die Kunden sehen, dass Menschen hinter den Produktempfehlungen stehen.



Alexandru, was machst Du? Ich arbeite in unserem Onlineshop einrichten-design.de, wo ich unter anderem für die Auftragsbearbeitung, Angebotserstellung, Bearbeitung von Reklamationen und Kundenbetreuung zuständig bin – sowohl telefonisch als auch in der Ausstellung.

Warum ist gerade dieses Produkt Dein absolutes Lieblingsstück? Der Egg Chair von Fritz Hansen ist nicht nur bequem, sondern auch ein toller Eyecatcher in jeder Wohnung. Durch sein schlichtes Design ist er ein absolut zeitloser Klassiker.

Welchen Designstil magst Du besonders? Ich mag den skandinavischen Stil, weil er schlicht und gleichzeitig elegant wirkt. Nach dem Motto »Keep it simple« habe ich auch meine Wohnung eingerichtet. Hierbei habe ich besonderen Wert auf helle Farben und klare Formen gelegt. Außerdem habe ich darauf geachtet, dass es gemütlich ist und man sich direkt wohlfühlt.

Was sind Deine Hobbys? Meine Freizeit verbringe ich am liebsten auf dem Fußballplatz. Seit ich fünf Jahre alt bin, ist Fußball meine große Leidenschaft und daran hat sich bis heute nichts geändert. Für mich ist das der perfekte Ausgleich nach einem langen Arbeitstag.

„Der Egg Chair ist nicht nur bequem, sondern auch ein toller Eyecatcher in jeder Wohnung.“
Alexandru Dan

Abbildung 12: Storys tragen zu einem emotionaleren Produkterlebnis bei

Diese Empfehlungen und Szenen können dann auch gut für weitere Marketingkanäle, wie die Einbindung in Social Media bei *Facebook & Co.*, verwendet werden. So bespielt das Unternehmen auch diese Kanäle zu Werbezwecken, aber insbesondere zur Kundengewinnung. Auf *Facebook* und *Instagram* werden Inhalte passend zur jeweiligen Zielgruppe erstellt, hauptsächlich für einrichten-design. Dort werden Wohnwelten und Einrichtungsbeispiele (vgl. *Abbildung 13*) mit Designerstücken gepostet und direkt auf den Online-Shop verlinkt. *Pinterest* steht zwar nicht im Fokus, wird aber auf Grund der vorhandenen Bilderwelten als Kommunikationskanal genutzt und verzeichnet nachweislich Traffic, der ebenfalls im Online-Shop landet. Ein *YouTube*-Kanal existiert auch, auf dem vereinzelt Beratungs- und Imagevideos zur Verfügung gestellt werden. Hier ist das Unternehmen laut eigenen Angaben noch am „Lernen“, welche Art der Kommunikation (Emotionalisierung) bei der Zielgruppe großes Interesse weckt. Gerade in einem Nischenmarkt ist dieses Vorgehen sehr sinnvoll.

¹ OFML ist der einheitliche Datenstandard für die Planung von Büroeinrichtungen. Neben 2D- und 3D-Ansichten enthalten OFML-Daten konfigurationsrelevante Informationen, beschreibende Produkttexte & kaufmännische Informationen für die Angebotserstellung und die Warenwirtschaft. (Quelle: iba)



Abbildung 13: Einrichtungsbeispiel

Digitalisierungsprojekte im Unternehmen

Die im Jahr 2019 neu entwickelte Webseite mit einem Planungskonfigurator hatte das Ziel, das Projektgeschäft bundesweit auszudehnen. Durch die Einführung dieser Planungsseite und die damit digital erzeugbaren Renderings (visuelle Anpassungen und Konfigurationen) bekommt das Unternehmen nun bundesweite Anfragen und Planungsaufträge. Das ist für das Unternehmen der Beweis, dass man vom lokalen zu einem nationalen Händler werden kann. Viele der Möbel und Wohnaccessoires aus beiden Online-Shops büroforum.net (Vertrieb von Büromöbeln) und einrichten-design.de (Vertrieb von Designermöbel und Designwohnaccessoires) lassen sich dank 3D-Funktionen nun im Detail betrachten (vgl. *Abbildung 14*). Realisiert wird das durch die Einrichtung eines sogenannten OFML-Panels. Dieses Projekt erfüllt gleich mehrere Kriterien: Schnittstelle zum Hersteller für automatische Produkt- und Preisaktualisierungen, vereinfachte interne Datenpflege und Bestellbearbeitung von individuellen Konfigurationsartikeln sowie verbesserte Darstellung (inkl. lebensechter 3D Renderings) individueller Konfigurationsvarianten für den Kunden. Zudem ist es die Grundlage für zukünftige Augmented-Reality-Anwendungen (geplant für Ende 2020 / Anfang 2021).



Abbildung 14: 3D-Planung

So ist die Umsetzung und Integration von OFML-Daten derzeit das wichtigste Projekt. Die OFML-Daten-Verwendung ist dabei für das Würzburger Unternehmen nichts Neues. Für den Online-Shop wird es schon genutzt und für die Planungsseite steht die Funktionalität auch schon zur Verfügung. Allerdings ließen sich bisher diese Daten noch nicht beschränken, was für den Kunden viel zu viele Produktvariationen möglich macht. Ein Sessel könnte so in zigtausend verschiedenen Farb- und Materialzusammenstellung konfiguriert werden. Es bestünde damit die Gefahr, den potentiellen Kunden mit der großen Anzahl an möglichen Zusammensetzungen zu überfordern. Beispielsweise gibt es bei einem Tisch bereits 18 Konfigurationsmöglichkeiten. Aus Nutzersicht ist das trotz aller Individualitätswünsche eher abschreckend. Dem soll jetzt mit der Ausarbeitung des Projektes begegnet werden: Der Kunde bekommt eine reduzierte oder empfohlene Auswahl an Konfigurationsmöglichkeiten. So ist es für den Kunden händelbar und er hat trotzdem das Gefühl, „alles“ selbst zu entscheiden.

Nichtsdestotrotz bietet man so immer noch eine breitere Produktpalette als der Wettbewerb an, sogar eine größere Auswahl als bei stationären Händlern. Denn grundsätzlich ist mit der Verarbeitung und der richtigen Anwendung solcher OFML-Daten alles abbildbar und das noch in einer sehr hohen Qualität (3D-Ansicht und sehr detaillierte Zoomansichten). Die Mission des Unternehmens ist laut Jochen Bähr daher: „...den Online-Einkauf von Möbeln mindestens genauso, wenn nicht interessanter und einfacher wie offline machen zu wollen“. Mit Hilfe der Integration und richtigen Verarbeitung sind dann der visuellen Darstellung kaum noch Grenzen gesetzt. Jedes Möbelstück ist individualisierbar, in 3D-Ansicht verfügbar und kann in entsprechende Erlebniswelten oder Wohnräume eingebunden werden. Außerdem steht es für künftige Augmented-Reality-Anwendungen auch zur Verfügung, d. h. ein Kunde könnte sich die eigens zusammengestellte Designercouch mit Hilfe einer AR-Brille in seinem eigenen Wohnzimmer visualisieren lassen.

Grundsätzlich ist dieses Projekt die Integration eines OFML-Konfigurators für den Online-Shop und die Planungsseite. Das Tool ist eine Online-Dienstleistung, bei der ein „Online-Berater“ den Kunden beim Kaufprozess unterstützt. „Wir beraten somit online ohne Menschen“, beschreibt Daniel Rüttiger das Tool treffend. Und der Gedanke und das Ziel dahinter ist, eine überregionale Beratungsleistung anbieten zu können. Zusätzlich kann das Unternehmen über diese Dienstleistung und dieses Thema online gefunden werden und es wäre für den Kunden nicht notwendig, sich vor Ort die Möbelstücke anzuschauen. Auch wenn am Ende dann doch wieder ein Mensch steht, der mit dem Kunden Details persönlich bespricht oder Aufträge abwickelt und koordiniert, so ist das Vorgehen und die Nutzung solcher Daten auf die Art und Weise neu.

Motivation zur Digitalisierung und Schaffung von Rahmenbedingungen

Grundsätzlich geht es in diesem Projekt darum, sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen, um überregional agieren und die entsprechenden Kunden gewinnen zu können. „Digitalisierung macht vergleichbar. Also braucht man ein Alleinstellungsmerkmal: Einen Grund dafür, dass die Kunden trotzdem bei einem kaufen, auch wenn man ein paar Euro teurer ist als die Konkurrenz“, wissen die büroforum-Inhaber.

Dem Kunden wird ein Grundprodukt online zur Ansicht gestellt. Die Konfiguration dieses Produktes wird als zusätzliche Dienstleistung angeboten, die der OFML-Konfigurator erst möglich macht. Wenn es dann doch immer noch nicht ganz das, nach den Wünschen und Vorstellungen eines Kunden, anvisierte Produkt ist, kann der Kunde jederzeit direkt beim Unternehmen anrufen und weitere Konfigurationsmodalitäten abklären. So stehen den Kaufinteressenten alleine 25 Angestellte für die Beratung über das Telefon zur Verfügung. Maßgeblich werden dabei immer noch 40 Prozent des Unternehmensumsatzes nicht über den Shop generiert, sondern über Telefon und E-Mail-Kommunikation. Dieser direkte Kundenkontakt ist auch nach der Umsetzung des OFML-Projektes gewünscht. Die Motivation ist grundlegend, den Kunden und Auftraggebern eine zusätzliche Online-Dienstleistung anbieten zu können, die einen Mehrwert bei der Beratung und Entscheidungsfindung bedeutet. Einen Mehrwert, den bisher noch kein anderes Unternehmen in dieser Branche leistet.

Zusätzlich motiviert auch das Verständnis über die wachsenden Kundenanforderungen im Zeitalter der Digitalisierung: Man wird von den Kunden auch ein Stück weit in die jeweilige Richtung gedrängt und kann sich daher nicht ausruhen – auch nicht, wenn der Unternehmensumsatz gut aussieht. So stellen sich die Geschäftsführer vom büroforum die Frage, was sie tun müssen, damit sie den Anschluss nicht verlieren und wettbewerbsfähig und erfolgreich bleiben, grundlegend und dauerhaft. Dabei möchte das Unternehmen niemanden kopieren. Sie haben den Anspruch, die ersten sein zu wollen, die eine OFML/Planungsseite haben und eine Online-Dienstleistung auf dem Level anbieten. Nachahmer werden nicht auszuschließen sein, aber man möchte „immer einen Schritt voraus sein“.

Außerdem bietet die Verwendung der OFML-Daten viele interne und externe Vorteile, wie automatische Produkt- und Preisaktualisierungen direkt vom Händler, vereinfachte

interne Datenpflege, vereinfachte Bestellbearbeitung von individuellen Konfigurationsartikeln, eine verbesserte Darstellung (inkl. lebensechter 3D-Renderings) individueller Konfigurationsvarianten für den Kunden. Zudem bildet sie die Grundlage für zukünftige Augmented-Reality-Anwendungen. Gleichzeitig ergab sich das Projekt, weil es zur Unternehmensphilosophie und dem eigenen Anspruch passt, individuelle Möbel online zu verkaufen und nicht einen „Stuhl von der Stange“ in maximal zwei Farben.

Bei aller Motivation ist aber wichtig, die richtigen Menschen im eigenen Unternehmen zu haben. Viele Innovationen und Verbesserungen entwickeln sich im Laufe der Zeit. Ein Unternehmen lebt von den Menschen, die selbst gute Ideen haben und diese in das Unternehmen einbringen (wollen). So hat auch das büroforum Mitarbeiter, die den Kunden so gut verstehen, dass sie durch tolle Ideen das Unternehmen voranbringen und weiterentwickeln. „Das würden wir alleine gar nicht hinkriegen“, resümieren die Unternehmer einvernehmlich.

Daher sind gerade im Zuge der Umsetzung des „neuen“ Online-Shops und des OFML-Projektes Mitarbeiter im eigenen Haus notwendig, die sehr viele Freiheiten haben und ein hohes Vertrauen genießen. Sie besitzen auch das notwendige Know-how, das man für die Umsetzung des Projektes u. a. in der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern benötigt. Früher musste man sich auf die Aussagen von entsprechenden externen Spezialisten verlassen. Jetzt ist man sogar positiv überrascht, dass die Umsetzung störungsfreier und teilweise günstiger verläuft, weil man die Experten im Haus hat. Noch dazu kann man mittlerweile auch eigene Sachen selber übernehmen und braucht nicht mehr die Zulieferleistung von Agenturen. Das erfordert zwar ein Umdenken, ist aber von Erfolg gekrönt: Gute Mitarbeiter mit guter Ausbildung bilden das zweite Standbein bei büroforum.

Herausforderungen

Für das OFML-Projekt bestand das Problem bei den Datenstandards, die zwar einheitlich sind, aber von den unterschiedlichen Herstellern nicht konsistent gepflegt werden. Diese Sonderfälle musste man nachpflegen und bei der Programmierung berücksichtigen, was zu zeitlichen Verzögerungen führte. So ist es mittlerweile ein wichtiges Auswahlkriterium bei der Auswahl eines neuen Partners geworden: Stellt der Hersteller seine Produkte als OFML-Daten zur Verfügung und in welcher Qualität tut er das? Allerdings ist das für den breiten Möbelmarkt noch kein signifikantes Thema. Das büroforum ist mit seinen high-end-Produkten in einer Nische und hier im Hochpreissegment unterwegs. In diesem Segment werden die OFML-Daten auch von den Architekten der entsprechenden Projekte eingefordert. Werden beispielsweise einem Innenarchitekten bei einem großen Bauvorhaben keine OFML-Daten zur Verfügung gestellt, kann und wird das Produkt nicht eingeplant werden. Bei hohen Auftragsvolumina ist das aber notwendig. So hat auch der Hersteller ein reges Interesse daran, seine Produkte für so ein Projekt anbieten und verkaufen zu können. Das heißt, in diesem Segment gibt es nicht das Problem, überhaupt digitale Produktdaten zu bekommen. Hier gibt es lediglich die Problematik der unterschiedlichen Qualität der OFML-Daten.

Grundsätzlich ist es sogar so, dass man keine Missionsarbeit leisten musste, weil das Thema bei den entsprechenden Herstellern bekannt und durch die Nutzung in etwai- gen Projekten sogar etabliert ist. Wie erwähnt, bezieht sich das auf den Nischenmarkt im hochpreisigen Designersegment. Aber die Idee, diesen Datenstandard für einen Online-Shop zur Abbildung einer Online-Dienstleistung zu nutzen, war neu.

Nun ist diese Idee richtungsweisend und sogar eine logische Konsequenz, birgt aber zwei Herausforderungen: Die Unternehmer müssen sich zum einen Gedanken ma- chen, wo sie sich positionieren und wie sie sich mit dieser Dienstleistung bekannt ma- chen können. Als Vorreiter einer solchen Idee müssen sie zunächst Kunden zu dem Thema finden – denn bisher gibt es so etwas noch nicht. Zum anderen steht dem Erfolg eine gewisse Unsicherheit von der Kundenseite entgegen. Gegebenenfalls traut man dem Unternehmen nicht zu, dass sie solche Projekte auch problemlos planen können. Daher gibt es auch sogenannte Online-Storys, von erfolgreich umgesetzten Projekten, sowie zusätzliche Seminarangebote zum Thema „Neue Arbeitswelten – Wie Sie Mit- arbeiter im Veränderungsprozess einbinden und Erfolgsfaktoren fördern können“, um Kompetenz und Beratungsqualität zu vermitteln. Zusätzlich ist es noch wichtig, den Kunden bei aller Flexibilität und Möglichkeiten der Online-Konfiguration nicht zu über- fordern. Das ist ein schwieriger Balance-Akt zwischen Individualitätswünschen und Auswahlbegrenzung, den man versuchen muss zu meistern.

Zu guter Letzt gibt es dann noch das Thema Finanzierung: Wie finanziere ich ein sol- ches Projekt? Das Credo vom büroforum ist, dass alles, was unternehmerisch in den letzten 20 Jahren getan wurde, über den Cash-Flow und vorhandenes Eigenkapital finanziert wurde. Gegebenenfalls haben auch die Geschäftsführer zugunsten von In- vestitionen oder für die Einstellung neuer Fachkräfte zurückgesteckt, und auf eine ent- sprechende Auszahlung verzichtet. Die Finanzstrategie lautet demnach, dass jedes Jahr am Ende einen Ertrag bringen muss, sonst kann in keine neuen Ideen investiert werden. Dabei sollte man nicht vergessen, „wo sein Platz“ als Unternehmen ist – das büroforum ist und agiert in einer Nische, wo es vermutlich nicht möglich ist, einen ge- wissen Umsatz zu überschreiten, weil in dem Segment nun mal die Kunden nicht un- endlich viel kaufen werden und der Absatz somit begrenzt ist.

Auswirkungen auf das Unternehmen

Durch die Planungsseite erreichen das Unternehmen die Anfragen von potentiellen Auftraggebern nun überregional. Dabei stoßen die Nutzer auf die Dienstleistung, kon- taktieren dann das Unternehmen und daraus entsteht dann meist ein Planungsauftrag (vgl. *Abbildung 15*). Grundsätzlich müssen sie so keine direkte Akquise mehr machen und aktiv an die Unternehmen herantreten, sondern die entsprechenden Firmen oder auch Architekten finden das Unternehmen über das Internet. So erreichte büroforum beim Thema Büroplanungen ein sehr gutes Ranking bei *Google* und ist hier im Such- maschinenranking gut aufgestellt.



Abbildung 15: Büroinneneinrichtungsbeispiel für sogenannte Chillout-Ecken

Beim Thema OFML-Daten, über die die Produkte im Online-Shop bereits abgebildet werden, ist ein ansteigender Umsatzzuwachs sichtbar. Hinzu kommt ein geringerer Pflegeaufwand, weil auf die Änderungen von Herstellerseite (jährliche Preisaktualisierung) schnell reagiert werden kann. Durch diese Einbindung ist es möglich, direkt auf die Daten der Hersteller zurückgreifen zu können, um die Daten übermittelt zu bekommen.

Das Konzept ganzheitlich gedacht ist interessant und stellt sich folgendermaßen dar: Beispielsweise kauft ein Zahnarzt eine Vase bei büroforum im Shop und sieht, dass er auch seine ganze Praxis planen und neu einrichten lassen könnte. Über die Vase kommt er vielleicht für eigene zukünftige Projekte – ob jetzt Praxis oder Eigenheim – in Kontakt mit der Dienstleistung vom büroforum. Anders herum genauso: Eine Anwaltspraxis beauftragt das Unternehmen für die Planung der eigenen Büros und kann gleichzeitig die Dekoration und die Beleuchtung mitbestellen. So ergänzen sich die Themen Büroausstattung und Designermöbel sehr gut und führen idealerweise zum Cross-Selling.

Lessons Learned: „Aus der Praxis für die Praxis“

Die Projektumsetzung war rückblickend betrachtet gut durchdacht, auch wenn sich bewusst dafür entschieden wurde, dies noch in einem auslaufenden System aufzusetzen. Für die aktuellen Vorhaben ist das vorhandene System aber nicht mehr ausreichend, weil mit dem vorhandenen Datenvolumen die Performance/Ladezeit zu langsam wird. Aus der damaligen Situation heraus war dieses Vorgehen aber keine Fehlentscheidung – im Gegenteil. Durch die „Übung“ mit der vorhandenen Systemvariante

konnten viele Erkenntnisse gewonnen werden, die in das neue Projekt und in die Umsetzung, gerade bezüglich des Umzuges auf ein neues System, eingeflossen sind. Man wusste so genauer, wohin die Reise gehen soll und was die konkreten Anforderungen sind. Bei all dem Vorgehen war ein ganz wichtiger Aspekt, sich auch eigene Fachkompetenz ins Haus zu holen. Weder die Methodenkompetenz noch die Fachkompetenz war vorher durch eigene Mitarbeiter gewährleistet. Die Idee war da und konnte klar definiert werden, doch auch in der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern und Agenturen braucht man das fachliche Know-how im eigenen Unternehmen. Eine wesentliche Erkenntnis war, dass nur „Zukaufen“ nicht ausreichend und schon gar nicht erfolgsversprechend ist.

Der digitale Wandel im Unternehmen: ein Ausblick

Aktuell planen die Geschäftsführer, weitere Marketingkanäle zu erschließen, z. B. *LinkedIn* oder *Xing*. Hier ist man bereits in der Aufbauphase und möchte versuchen, über Fachartikel Aufmerksamkeit zu erregen. Die Zielgruppe sind Führungskräfte im Personalbereich und Geschäftsführer in gehobenen mittelständischen Unternehmen.

Parallel soll die Zielgruppe, die die Kaufkraft und das Interesse für Designermöbel hat, mehr für die Produkte emotionalisiert und damit höheres Kaufinteresse geweckt werden. Das wäre im Online-Shop mit Hilfe der Abbildung sogenannter Erlebniswelten möglich. Im Zuge dessen sollen beide vorhandenen Online-Shops auf ein neues System umgezogen werden, um auf den neuesten Stand der Technik zu kommen und die geplanten Projekte zumindest systemtechnisch störungsfrei umsetzen zu können. So können dann auch die Erlebniswelten entsprechend online dargestellt und ausgebaut werden.

Im Zuge des OFML-Daten-Projektes ist es nur die logische Konsequenz, aus den vorhandenen Daten Augmented-Reality-Features zu machen. Das ist für Anfang 2021 geplant, wenn die Online-Shops problemlos auf dem neuen System laufen. Hinzu kommen Themen der Prozessoptimierung in verschiedenen Bereichen, in denen das Level der Digitalisierung weiter vorangetrieben werden soll. So gibt es genug neue Projekte, die im Zuge der Unternehmensentwicklung geplant sind und angegangen werden, mit dem Ziel: „Wir sind in einer Nische und wollen dort zu den Besten gehören.“

3.3 Interliving Gleißner



Kundenerlebnisse durch digitale Lösungen im On- und Offlinehandel

„Die Ausgangsfrage war: *Wie schaffen wir es, dass unser stationäres Unternehmen fit für die Zukunft wird?*“ (Jörg Kulzer)

Über das Unternehmen

Das Familienunternehmen Gleißner ist bereits seit fast 150 Jahren in Tirschenreuth aktiv. 1872 von Max Gleißner am Marktplatz von Tirschenreuth als kleine Schreinerei gegründet, entwickelte sich der Betrieb im Laufe der Jahre durch Ernst Gleißner zu einer Bau- und Möbelschreinerei mit Möbellager. Beeindruckt zeigt sich Jörg Kulzer, Inhaber in fünfter Generation, noch heute von seiner Urgroßmutter, die neben der Erziehung von 14 Kindern ab 1920 das Möbellager betrieb, die selbstgefertigten Möbel verkaufte und die Buchhaltung machte. Der Urgroßvater Ernst Gleißner war für die Schreinerei verantwortlich. Wachstumsbedingt wurde 1937 ein größeres Haus am Marktplatz in Tirschenreuth gekauft, das 1989 einer Brandstiftung zum Opfer fiel. Nach dem Großbrand wurde das Möbelhaus im neuen Gewerbegebiet in Tirschenreuth-Süd wieder aufgebaut. In mehreren Bauabschnitten ist es von 8.000 Quadratmeter auf mittlerweile über 20.000 Quadratmeter Gesamtfläche angewachsen und ist damit eines der größten Einrichtungshäuser in Nordostbayern. Das breite Sortiment reicht von Möbeln und Küchen über Lampen, Haushaltswaren, Heimtextilien und Geschenkartikel bis hin zu Glas, Porzellan und Wohnaccessoires. Das Einzugsgebiet erstreckt sich über die Oberpfalz und Oberfranken bis in den Nordwesten Tschechiens. Zum Selbstverständnis des Hauses gehört es, seinen Kunden viele neue Ideen und Einrichtungsbeispiele in einer breit angelegten Möbelausstellung und im Küchenstudio zu bieten, um als Inspirationsquelle für ein ansprechendes und gemütliches Zuhause zu dienen. Interliving Gleißner bietet auf drei, in einem Komplettumbau von 2016 bis 2018 erneuerten, Ebenen aktuelle Wohntrends zum Ansehen, Anfassen und Ausprobieren. Die rund 110 Mitarbeiter leben die Philosophie einer absoluten Kundenorientierung und stellen so die Kundenwünsche in den Mittelpunkt. Mit Hilfe einer professionellen Computer- und 3D-Planung werden passende Einrichtungskonzepte erstellt und der Anspruch an Qualität und günstige Anschaffungskosten mit persönlichen Wünschen kombiniert. In der eigenen Schreinerei können zudem individuelle Anpassungen der Möbel vorgenommen werden, die sich an einem millimetergenauen Aufmaß in der Wohnung oder im Haus der Kunden orientieren. Der geschäftsführende Gesellschafter Jörg Kulzer leitet seit 2015 das Unternehmen (vgl. *Abbildung 16*). Manfred Göhl ist kaufmännischer Geschäftsleiter sowie Prokurist im Haus und verantwortet u. a. das Projekt „Digitale Archivierung“.



Abbildung 16: Jörg Kulzer und Manfred Göhl unter „freiem Himmel“ am „Gleißner Marktplatz“

Firmensitz: 95643 Tirschenreuth
Gründungsjahr: 1872
Mitarbeiterzahl: ca. 110 Mitarbeiter in Voll- und Teilzeit
Umsatz: k. A.
Kunden/Zielgruppe: Jung und Alt; Erst- und Zweiteinrichter
Internet: <https://www.gleissner-wohnen.de>

Ausgangssituation

Interliving Gleißner zählt mit Blick auf die Flächengröße und das Komplettsortiment an Möbeln und Küchen zu den Einrichtungshäusern mittlerer Größe. „Bei Gleißner findet man fast alles rund ums Wohnen“, so Jörg Kulzer, geschäftsführender Gesellschafter der Ernst Gleißner GmbH & Co. KG. Mit den 110 Mitarbeitern ist das Unternehmen einer der größten privaten Arbeitgeber in Tirschenreuth. Das Durchschnittsalter der Belegschaft liegt bei etwas über 40 Jahren, viele Mitarbeiter sind bereits seit ihrer Ausbildung bei Gleißner. 2015 übernahm Jörg Kulzer nach seiner betriebswirtschaftlichen Ausbildung sowie einer 15-jährigen Tätigkeit im Marketing in zwei Großkonzernen die Ernst Gleißner GmbH & Co. KG von seinen Eltern. Eine Unternehmensnachfolge bringt üblicherweise auch gewisse Änderungen mit sich. „Der Führungsstil ist noch teamorientierter und die Herangehensweise strukturierter geworden“, berichtet Manfred Göhl, kaufmännischer Geschäftsleiter im Betrieb.

Das Unternehmen sieht sich als klassisches Möbelhaus mit Serviceorientierung, d. h. was gekauft wird, wird auch geliefert, montiert und aufgebaut. Die Mitarbeiter stammen aus der Region, aufgrund der Grenznähe auch aus Tschechien. Auch Flüchtlingen aus Äthiopien, Syrien und anderen Ländern bietet das Unternehmen eine berufliche Heimat. „Die Grundpfeiler des Unternehmens liegen in der Nähe, Menschlichkeit, aber auch in der Verantwortung für die Region und die Menschen, die bei uns arbeiten“, so Kulzer. Als Familienunternehmen gehört es zum Selbstverständnis der Firma Gleißner, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen und für ein kollegiales Miteinander zu sorgen. Dank dieser Werte und dem familiären Umfeld wurde das Unternehmen bereits vom Landkreis Tirschenreuth als familienfreundliches Unternehmen ausgezeichnet. Zudem wurde in den vergangenen Jahren die Aufbauorganisation angepasst, um die Unternehmensführung und Projektsteuerung neu aufzustellen. Drei Prokuristen teilen sich das Tagesgeschäft auf, für die strategische Ausgestaltung zeichnet sich die Inhaberfamilie verantwortlich. Die weitere Professionalisierung der Organisation ist nach Meinung von Jörg Kulzer bei 110 Mitarbeitern auch zwingend notwendig. Der letzte komplette Umbau des Möbelhauses von 2016 bis 2018 wurde zudem genutzt, um sich auch digital fit für die Zukunft zu machen.

Digitalisierungsprojekte im Unternehmen

Um die richtigen Digitalisierungsprojekte für das Unternehmen zu identifizieren und umzusetzen, wurde zunächst eine umfassende Analyse des Unternehmens und der Branche durchgeführt. Wichtige Erkenntnisse hieraus waren, dass nicht der Preis das entscheidende Kriterium bei der Kaufentscheidung ist, sondern die fachliche und persönliche Kompetenz der Mitarbeiter in Kombination mit dem Angebot vor Ort. An diesen Erfolgsfaktoren galt es auch in digitaler Hinsicht noch stärker zu arbeiten. Im Speziellen wurde der Fokus auf die Angebotsbreite und das Erlebnis vor Ort gelegt. Da der Möbelhandel im Internet wächst und eine starke Konzentration erfährt, sollten sich Mittelständler auf ihre Stärken konzentrieren, die in einer guten Beratungsleistung durch die Mitarbeiter vor Ort liegen. Jörg Kulzer stellte sich folgende Fragen: „Was bietet Gleißner im Haus an, damit die Leute nach Tirschenreuth fahren?“ bzw. „Warum

kommen die Leute zu Gleißner?“ Die Antwort lag auf der Hand: wegen der guten Kundenbetreuung und dem umfassenden Angebot in einem tollen Ambiente. „Die Leute wollen ein Erlebnis“, so Kulzer. Durch das Internet und die Konzentration am Markt haben sich zudem das Kundenverhalten und die Erwartungen der Kunden stark verändert. „Digital first“ ist häufiger die Devise. Kunden – jung wie alt – recherchieren im Internet, bevor sie in den Laden kommen. Sie sind besser informiert. Als Konsequenz steigen die Erwartungen an den stationären Handel. Darauf sollten sich Händler mit Blick auf Ladengeschäft, Internetauftritt und Personal einstellen.

Um fit für die Zukunft zu werden, wurden daher ab 2016 umfangreiche Investitionen in die Digitalisierung des Unternehmens getätigt. Dies betraf zunächst das Corporate Design: Denn der Veränderungsprozess im Unternehmen mit dem Umbau des Hauses sollte auch eine integrierte Kommunikation erlauben, d. h. dass über alle Medien hinweg möglichst eine einheitliche Kommunikation in Wort und Bild stattfinden sollte. Nicht nur in der klassischen Printwerbung und im und am stationären Ladengeschäft wurde deshalb der Marktauftritt vereinheitlicht und angepasst, sondern auch digital auf der Homepage und im E-Mail-Newsletter die einheitliche Kommunikation umgesetzt. Gleißner ist seit 2016 Interliving Partner, was es auch im Logo und in allen Medien darzustellen galt. Bei „Interliving“ handelt es sich um eine Marketingverbundgruppe, die deutschlandweit aktiv ist und die Philosophie einer absoluten Kundenorientierung verfolgt. Um diese Kundenorientierung sowie ein einzigartiges, nahtloses Einkaufserlebnis zu schaffen, gilt es den On- mit dem Offline-Handel zu verbinden. Auch auf klassische Printwerbung sowie Radio-, Kino- und Fernsehwerbung in Deutschland und Tschechien wird nicht verzichtet, um möglichst alle relevanten Kundensegmente abzuholen. Um passende digitale Lösungen im Geschäftsmodell zu verankern, die einerseits die Werbebotschaften im Corporate Design professionell transportieren und andererseits zu einem Kundenerlebnis beitragen, setzte sich das Möbelhaus zum Ziel, Schnittstellen zwischen dem stationären Geschäft sowie der Homepage, dem sog. „Online-Schaufenster“, zu schaffen.

Unter dem Stichwort Digital Signage wird der Einsatz digitaler Medieninhalte, u. a. mittels elektronischer Plakate, verstanden. Auch das Ladenkonzept der Firma Gleißner arbeitet mit Bildschirmen im Haus. Neben Werbebannern werden Bewegtbilder der Ware und Werbespots gezeigt (vgl. *Abbildung 17*).



Abbildung 17: Gleißner setzt auch im Ladengeschäft auf digitale Werbebotschaften

Der Medien-Content wird über eine zentrale Cloud-Lösung gesteuert. Zur Vereinfachung der Prozesse werden die Inhalte so aufbereitet, dass sie online wie offline verwendet werden können. Zur Steigerung der Kundenzufriedenheit im Laden wurde zudem ein WLAN-Netzwerk eingerichtet, das über ein öffentliches Portal für Kunden zugänglich ist. Im Rahmen der Digitalisierungsinitiative wurde auch die Möglichkeit moderner Bezahlmöglichkeiten im Einrichtungshaus geschaffen. Neben der Akzeptanz gängiger Kreditkarten kann nun beispielsweise auch mit *Apple Pay* die Ware am Kassenterminal bezahlt werden.

Ein weiteres Projekt stellt das erweiterte Kundenerlebnis bei der Küchenplanung dar. Die Basis bildet eine professionelle Planungssoftware. Ein Online-Küchenplaner für Kunden auf der Homepage schafft einen zusätzlichen Mehrwert. Allerdings: „Der Küchenplaner ist dafür gedacht, die Leute abzuholen und ihnen die Möglichkeit zu geben, sich spielerisch und mit einer Checkliste schon zu Hause über ihre Vorstellungen klar zu werden“, so Jörg Kulzer. Die professionelle Küchenplanung durch Planungsprofis vor Ort kann das Online-Tool nicht ersetzen. Ein Alleinstellungsmerkmal schafft die Firma Gleißner bei der Vor-Ort-Planung der Küche über eine 3D-Schnittstelle. Im Möbelhaus kann die Küche im hauseigenen 3D-Kino mit Beamer und 3D-Brillen fotorealistisch betrachtet werden. Diese Lösung schafft ein Erlebnis für Kunden, verstärkt den visuellen Eindruck der Küche und sorgt für ein positives Gefühl bei der Küchenplanung (vgl. *Abbildung 18*).



Abbildung 18: Ein hauseigenes 3D-Kino wurde in die Ausstellungsfläche integriert

Eines der wichtigsten Digitalisierungsprojekte für die weitere Unternehmensentwicklung stellt das „Gleißner Online-Schau fenster“ dar. Jörg Kulzer wollte hier strategisch richtig vorgehen und nicht schnell einen Online-Shop aufsetzen und ein paar Artikel ins Netz stellen. Viel wichtiger war es ihm, zunächst die Prozesse richtig zu dokumentieren, entsprechend zu digitalisieren und das Personal von Anfang an mitzunehmen. Ohne eine entsprechende Lagerhaltung und Logistik ist ein Online-Shop für reine Stationärhändler nur schwer umsetzbar. Für die Unternehmensleitung schien es deshalb zunächst entscheidend, den Netzauftritt zu professionalisieren und im ersten Schritt ein digitales „Schaufenster“ zu schaffen. Hierzu zählt beispielsweise eine professionelle Suchfunktion auf der Startseite oder die Integration von Verfügbarkeitsanzeigen mit einer Schnittstelle zur Warenwirtschaft. Der Kunde kann so bei allen Artikeln sehen, ob sie im Möbelhaus vor Ort angesehen werden können oder nicht. Im Online-Schaufenster von Interliving Gleißner sind mehrere tausend Artikel und mehrere hundert sofort verfügbare Ausstellungsstücke zu finden. Viele Artikel können online reserviert und im Möbelhaus abgeholt werden (Click & Collect). Die sog. „Click and Collect“-Lösung funktioniert hier mittels Kontaktformular und nicht über einen Warenkorb. Der Kunde schickt eine Reservierungsanfrage und bekommt dann eine Bestätigung. Die Artikel bezahlt er direkt vor Ort im Möbelhaus.

Auch die Auftragsauskunft über das eigene Kundenkonto stellt ein wertvolles Feature auf der Homepage dar. Sobald der Kunde etwas kauft, erhält er Zugangsdaten, um sich online einloggen und Aufträge – auch aus den vergangenen Jahren – einsehen zu können. Rechnungs- und Auftragsduplikate können zudem über den Kundenzu-

gang ausgedrückt werden. Weitere Features, beispielsweise ein Online-Terminvereinbarungstool für ein Beratungsgespräch, sollen zudem dem Wunsch der Kunden entgegenkommen, dass Mitarbeiter beispielsweise für eine zeitintensive Küchenplanung dann auch zur Verfügung stehen, wenn sie in den Laden kommen. „Unser Online-Schaufenster ist ein Quantensprung für das Unternehmen“, stellt Jörg Kulzer fest (vgl. *Abbildung 19*).

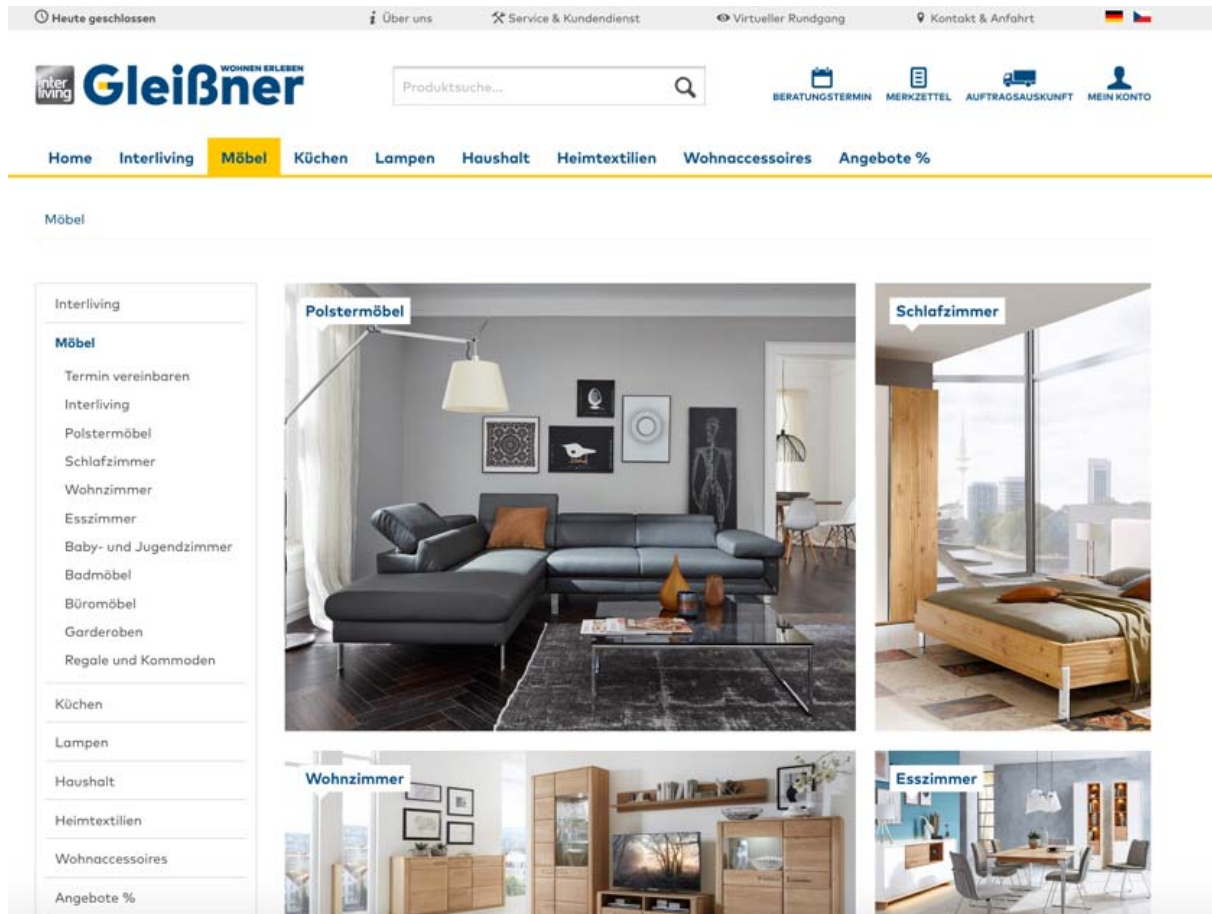


Abbildung 19: Online-Schaufenster von Interliving Gleißner

Flankierend setzt das Unternehmen zur Verbesserung des Kundenerlebnisses auf soziale Medien. Interliving Gleißner arbeitet mit einer Medienagentur zusammen, die professionelle Filme dreht, die dann in der Mediathek auf der Webseite veröffentlicht werden. Auch auf *YouTube* können beispielsweise Erklärvideos angesehen werden, wie eine Arbeitsplatte richtig gesäubert oder ein Küchenschrank passend eingestellt wird. Auch die TV-Spots werden im *YouTube*-Kanal häufig geklickt. Auf *Pinterest* werden zudem besonders medientauglich arrangierte Küchen gepostet. Es handelt sich für das Möbelhaus hier mittlerweile um einen wichtigen Kanal, über den auch verkauft werden könnte. Kunden schauen neben *Google* hier häufig vorbei. *Facebook* eignet sich nach Kulzer kaum noch, um jüngeres Publikum zu erreichen, aber langjährige Kunden nutzen nach wie vor diesen Kanal, was die vielen Follower und Bewertungen beweisen. Auch *Instagram* läuft nach Einschätzung des Geschäftsführers gut. Eine besondere Bedeutung kommt jedoch *Google* zu. Ein *Google My Business* Eintrag ist sehr wichtig, um auf *Google* gefunden zu werden und um selbst in der Hand zu haben, wie man gefunden wird. „Es ist aber nicht leicht, Leute zu mobilisieren, Kommentare

abzugeben“, resümiert Jörg Kulzer. Das Möbelhaus arbeitet mit einem Dienstleister zur Suchmaschinenoptimierung (SEO) zusammen. Gemeinsam wurden Ziele definiert, um festlegen zu können, wie Interliving Gleißner gefunden werden soll und um ein Tracking von Stichworten zu ermöglichen. SEO war von Anfang an sehr wichtig.

Motivation zur Digitalisierung und Schaffung von Rahmenbedingungen

Geschäftsführer Jörg Kulzer erkannte in der Digitalisierung die Möglichkeit, Interliving Gleißner zu einem innovativen und zukunftsgerichteten Unternehmen umzubauen.

Die Motive der Digitalisierung des Ladengeschäfts liegen darin, „dem Kunden so kundenfreundlich wie möglich zu zeigen, was er bei uns bekommt. Je mehr geboten wird, desto mehr Verkaufsargumente hat man. Es geht um Kundenfreundlichkeit und es sollen so viele Erlebnisse wie möglich im Haus geschaffen werden, bis zu einem ‚Wow-Effekt‘ bei der Küchenplanung“, so Jörg Kulzer. Mit dem Online-Auftritt wird das Ziel verfolgt, Kunden professionell im Internet abzuholen und zu motivieren, zu Gleißner nach Tirschenreuth zu fahren. Die Internetseite sollte einen Mehrwert bieten und nicht nur ein reiner Werbeblock sein.

Zur Umsetzung des Webauftritts wurde eine Agentur beauftragt, die die Homepage auf die Bedürfnisse der Firma Gleißner hin anpasst und durch Open-Source die Weiterentwicklung von zukünftigen Anforderungen und neuen Features ermöglicht. Für einen Online-Auftritt muss entsprechend Geld investiert werden. „Aus der Portokasse kann ein solches Vorhaben kaum umgesetzt werden“, gibt Kulzer zu bedenken. Das Online-Thema stand für die Geschäftsführung, was die Priorität betrifft, auf einer Ebene mit dem Umbau des stationären Ladengeschäfts.

Herausforderungen

Eine der größten Herausforderungen bei der Umsetzung des Online-Schauens war es, die richtigen Daten zu bekommen. „Man könnte theoretisch in den Shop alles einpflegen, was an Produkten im Haus ist“, so Kulzer. Teilweise werden Artikel deshalb auch manuell eingepflegt, überwiegend werden aber Daten von Herstellern genutzt. Die Frage, wo man Daten herbekommt und wie man diese ansprechend für den Kunden aufbereitet, ist eine zentrale Herausforderung. Aus der Warenwirtschaft werden eher technisch orientierte Daten zu Größe, Breite und Farbe gewonnen, die nicht immer zielführend sind. „Mit der Farbe 4317 wird der Kunde nichts anfangen können und das ist im ersten Moment auch nicht interessant“, führt der Inhaber weiter aus. Da es für den Einzelhandel schwierig ist, relevante Daten für einen Online-Shop zu bekommen, stellte sich das Online-Schauens zunächst als perfekter Weg heraus, um professionell im Netz mit verschiedenen Features aufzutreten. „Man braucht Daten und man braucht Prozesse, was für den stationären Handel nicht einfach umzusetzen ist.“

Auch in Bezug auf den Wettbewerb erschien eine Digitalisierungsoffensive existentiell. Obwohl keine Großstadt in der Nähe ist und das Gebiet um Tirschenreuth dünn besiedelt ist, herrscht in der Region ein großer Marktbesatz durch viele Möbelhändler. Mit dem Ladenumbau und den Digitalisierungsprojekten konnte sich das Einrichtungshaus

Gleißner einen gewissen Vorsprung sichern und das Geschäftsmodell fit für die Zukunft machen, so der Geschäftsführer. Die größte Herausforderung war es, nötige Anreize dafür zu schaffen, dass die Zielgruppe „den Weg aufs Land“ auf sich nimmt und zu Interliving Gleißner kommt. Das Online-Schau fenster ist eine sehr große Hilfe, die Kunden im Netz abzuholen. Auch wenn die Conversion Rate mit dem Online-Schau fenster nicht abbildbar ist, geht Jörg Kulzer unter Verweis auf einschlägige Studien davon aus, dass bereits 40 Prozent bis 50 Prozent der Kunden vor dem Besuch im Möbelhaus online recherchieren. Dieser Anteil wird nach seiner Einschätzung auch noch weiter steigen.

Auswirkungen auf das Unternehmen

Mithilfe des professionellen Webauftritts gelang es dem Unternehmen, auch tschechische Kunden noch stärker an das Haus zu binden. Das Online-Schau fenster steht in deutscher und tschechischer Sprache für den Kunden zur Verfügung, einzig die Suchfunktion konnte aufgrund der Komplexität bisher noch nicht in der tschechischen Version implementiert werden. Auch der Ausstellungsstück-Shop wird sehr gut angenommen. Das führt Jörg Kulzer vor allem darauf zurück, dass Kunden die Gewissheit haben wollen, dass Möbel noch da sind, wenn sie ins Haus kommen. Durch eine Reservierung kann kein anderer das Möbelstück kaufen. Auch die Auftragsauskunft kommt bei den Kunden von Gleißner hervorragend an. Dieses Feature ist ein Mehrwert und wird von den Kunden als sehr hilfreich beschrieben und immer wieder gelobt. Außerdem ist die Möglichkeit, Beratungstermine online zu vereinbaren, recht erfolgreich und wird über alle Kundengruppen hinweg angenommen. Bei der Küchenplanung wird dieses Feature aufgrund der Planungs- und Beratungsintensität am häufigsten genutzt. Die Kunden sind sehr affin für diese Lösung, was Jörg Kulzer damit begründet, dass Kunden sichergehen wollen, dass auch jemand Zeit für sie hat, wenn sie vor Ort sind.

Im Allgemeinen haben sich die Nutzerzahlen positiv entwickelt. Ganz deutlich wird dies auch unter dem Aspekt, dass über die Homepage Anfragen aus ganz Deutschland verzeichnet werden und so beispielsweise eine Ausstellungsküche bereits nach Kaiserslautern verkauft werden konnte. Die Zielgruppe nimmt das Online-Angebot dankend an. „Die Leute sagen immer wieder, dass sie das sonst nirgends finden“, was den Inhaber in seiner Digitalstrategie bestärkt.

Lessons Learned: „Aus der Praxis für die Praxis“

Jörg Kulzer empfiehlt, sich bei geplanten Digitalisierungsprojekten im Unternehmen mit Förderinstrumentarien wie dem *Digitalbonus Bayern* auseinanderzusetzen. Den richtigen Zeitpunkt gibt es nicht, aber Umbaumaßnahmen im Ladengeschäft können beispielsweise genutzt werden, um die IT-Infrastruktur im Unternehmen auf neue Füße zu stellen und die IT-Sicherheit zu erhöhen. Gleißner hatte selbst einen IT-Sicherheitscheck durchführen lassen, um interne wie externe Prozesse zu prüfen. Grundsätzlich gilt es bei Digitalisierungsvorhaben zunächst die Prozesse im Unternehmen zu dokumentieren, zu modellieren und zu transformieren bzw. anzupassen sowie das Personal

von Anfang an mitzunehmen und zu sensibilisieren. Die absolute Kundenorientierung ist bei der Wahl geeigneter Lösungen das A und O. Es sollte aber auch an der Personalentwicklung gearbeitet werden, um immer ein kleines bisschen besser als andere im On- und Offline-Handel zu sein.

Für den Inhaber war es richtig, nicht sofort auf einen Online-Shop zu setzen, sondern prozessgetrieben das Online-Angebot auszubauen. Die Fragestellungen ändern sich im digitalen Kontext. Beispielsweise spielt bei der Thematik Retouren das Widerrufsrecht im stationären Handel kaum eine Rolle, im Distanzhandel durchaus. Ein professioneller Auftritt im Netz ist zunächst häufig wichtiger, als notwendigerweise einen Shop zu implementieren. Ziel sollte es sein, dass Kunden bei der Suche nach den Produkten auf das Unternehmen aufmerksam werden und der Versuchung widerstehen, online zu kaufen. Der Kunde muss im Netz abgeholt werden. Beispielsweise ermöglicht eine Checkliste zur Wahl der geeigneten Küche dem Kunden, sich selbst mit den Gegebenheiten zu beschäftigen und Unsicherheit zu nehmen. Somit ist dies zwar ein Marketinginstrument, aber auch eine vertrauensbildende Maßnahme.

Bei der Wahl geeigneter Mitarbeiter für derartige Projekte empfiehlt Kulzer, Mitarbeiter zu suchen, die für ein Thema brennen, beispielsweise die Mitarbeiterin zu finden, die sich leidenschaftlich gerne mit sozialen Medien auseinandersetzt. Es macht somit Sinn, bestimmte persönliche Interessen und Skills der Mitarbeiter zu kennen.

Der digitale Wandel im Unternehmen: ein Ausblick

Das Thema „Online-Schaufenster“ soll nicht das Ende bei der Firma Gleißner sein. Ein vollwertiger Online-Shop ist nicht ausgeschlossen. Hierfür müssen noch bestimmte Parameter in Bezug auf Daten und Logistik besser werden, schlussfolgert der Geschäftsführer. Digitale Prozesse sollen aber auch intern weiter umgesetzt und gefestigt werden. Auch die Organisationsstruktur kann von der Digitalisierung profitieren. Künftig sollen im Haus weitere Führungsebenen geschaffen und so die Verantwortung noch breiter verteilt werden. Ziel ist es, dass Mitarbeiter einen eigenen Verantwortungsbereich erhalten und ihre Ideen mit einbringen können. Bei der Weiterleitung von Ideen aus dem Mitarbeiterkreis soll strukturierter vorgegangen und dabei ein professionelles betriebliches Vorschlagswesen – Stichwort Ideenbox – implementiert werden.

Das Unternehmen Gleißner ist bereits in den sozialen Medien mit einer Präsenz auf *Facebook*, *YouTube*, *Instagram* und *Pinterest* stark vertreten, möchte aber sein Zielgruppenmarketing in den kommenden Jahren weiter ausbauen. Kunden sollen auch in den sozialen Medien angesprochen werden, um eine gesunde Kundenstruktur zu wahren. Moderne Einrichtungsideen können auf diese Weise auch in digitaler Form noch besser und gezielter zur jungen Käufergruppe transportiert werden.

Eines der herausragenden Projekte wird in naher Zukunft das Thema der „digitalen Archivierung“ sein. Ziel ist hierbei, alle Geschäftsunterlagen digital zu archivieren. Ein Teil der Unterlagen wurde bereits in der Vergangenheit digital archiviert. Dieses Thema ist stark aus der Warenwirtschaft getrieben. Künftig sollen auch weitere Bereiche wie Buchhaltung sowie Vertrags- und Personalwesen in diesem Projekt abgebildet

werden. Die Daten sollen dabei so aufbereitet werden, dass sie unter anderem gegenüber dem Finanzamt rechtskonform sind. Interne Prozesse gilt es hierbei zwingend zu beachten, organisatorisch anzupassen und auf einen aktuellen Stand zu bringen. Ein Beispiel stellt im Bereich des Personalwesens der Gehaltsbrief dar, den es im Unternehmen bereits seit längerem nicht mehr in Papierform gibt. Die Mitarbeiter können den digitalen Gehaltsbrief auf einem Online-Portal einsehen und ausdrucken. Die digitale Archivierung soll künftig die Prozesse im Betrieb weiter erleichtern und Kosten sparen. Ein papierloses Büro erspart aber auch die händische Ablage, ist also ein Zeitfaktor, und schafft zudem Platz. Auch der ortsunabhängige Zugriff auf bestimmte Inhalte wird ermöglicht.

Die vorgestellte ganzheitliche Digitalisierungsstrategie von Interliving Gleißner soll weiterhin den nötigen Vorsprung vor der Konkurrenz sichern. Die Digitalisierung ermöglicht in diesem Zusammenhang eine interaktive Unternehmensumgebung durch Multi- und Cross-Channel, beschleunigt interne Abläufe und trägt so dazu bei, den Kunden nachhaltig in den Mittelpunkt zu rücken und weiterhin Kundenerlebnisse zu schaffen.

3.4 Lamplhof – Hofmetzgerei



Online-Vertriebskanäle für Fleisch- und Wurstwaren erschließen

„Klare Strukturen im Betrieb zu legen und gezielt Produkte für den Online-Shop auszuwählen sind wichtige Voraussetzungen unserer Strategie.“ (Michael Lampl jun.)

Über das Unternehmen

Der Lamplhof ist eine seit mehreren Generationen familiengeführte Landwirtschaft in Pfaffenhofen an der Glonn (vgl. *Abbildung 20*). Seit den 80er Jahren spezialisiert sich der Betrieb neben dem Acker- und Gemüsebau auch auf die Mast von bayerischen Fleckvieh-Ochsen. Michael Lampl jun. und Stefan Lampl führen zusammen mit ihren Eltern den landwirtschaftlichen Vollerwerbsbetrieb mit hofeigener Metzgerei. Als Bankkaufmann und Metzgermeister sowie Landwirtschaftsmeister und Agrar-Betriebswirt bringen die Brüder nicht nur jede Menge berufliche Expertise in das Unternehmen mit ein, sie sehen auch die Digitalisierung als Gelegenheit, weiter zu wachsen und ihr Geschäftsmodell durch Erschließung neuer Absatzkanäle auszubauen. Das hochwertig weiterverarbeitete Ochsenfleisch spielt im Produktportfolio des Betriebs eine zentrale Rolle. Stationär betreibt die Mutter Annemarie Lampl die Hofmetzgerei, in der bereits über 100 Fleisch- und Wurstwaren aus hauseigener Schlachtung angeboten werden. Michael Lampl sen. und Sohn Stefan zeichnen sich für die verantwortungsbewusste Aufzucht der Ochsen verantwortlich. Wichtige Faktoren sind hierbei erweiterte Stallungen mit moderner Technik, reichlich Zeit für das Wachstum und hochwertiges Futter ohne Gentechnik oder Zusätze. Die Familie Lampl erkennt neben dem Hofladen auch den Online-Vertrieb als echte Chance an und bietet inzwischen auf der eigenen Homepage im Online-Shop eine breite Auswahl an Fleisch- und Wurstspezialitäten. Auch Lamplhof-Seminare und weitere Zusatzangebote finden sich auf der Webseite.



Abbildung 20: Familie Lampl vor dem Hofladen (Lamplhof – Hofmetzgerei GbR)

Firmensitz:	85235 Pfaffenhofen an der Glonn
Gründungsjahr:	1807 (Landwirtschaft in 5./6. Generation), Marke seit 1994
Mitarbeiterzahl:	4 Vollzeitkräfte, 6 Teilzeitkräfte
Umsatz:	ca. 1,1 Mio. Euro
Kunden/Zielgruppe:	Verbraucher, mit bewusstem Fleischkonsum, die Qualität und Genuss bevorzugen, „leidenschaftliche Genießer“
Internet:	https://lampl-hof.de

Ausgangssituation

Das Familienunternehmen Lamplhof bietet seinen Endverbrauchern regionale Fleischqualität auf höchstem Niveau. Hierfür greift der Betrieb auf einen geschlossenen und nachhaltigen Kreislauf zurück. Das Futter für die rund 170 Ochsen wird auf den eigenen Äckern angebaut. Nach der Aufzucht wird das eigene Vieh im heimischen Betrieb verarbeitet und verpackt. Die Philosophie des Unternehmens liegt auf echtem Handwerk und einer ehrlichen Wertschöpfungskette, in dessen Kreislauf ein respektvoller Umgang mit dem Lebewesen steht. Bereits das Logo strahlt die Verbundenheit zur Natur mit einer Kornblume und einem klaren Blau als Zeichen der Frische aus. Die Devise lautet, nicht ein Luxusprodukt, sondern vielmehr ein Genussprodukt zu verkaufen, das den Werten und der Philosophie des Unternehmens entspricht. Michael Lampl jun. und Mutter Annemarie, die sich für den nachgelagerten Bereich der Produktion und den Vertrieb der Produkte verantwortlich zeichnen, stellen ihre Überzeugung von Nachhaltigkeit und Qualität vor den finanziellen Antrieb. Der Herausforderung einer begrenzten Fleischmenge im Sommer und Winter möchte das Unternehmen mit einer breiten Diversität bei Produkten rund um den Ochsen begegnen. „From nose to tail“, also den Ochsen wenn möglich gesamt zu verwerten, ist einer der Vorsätze des Betriebes, damit das Handwerk echte Wertschöpfung für den Kunden generiert. Dies stellt allerdings eine große Herausforderung dar, da viele der Mitbewerber es nicht so handhaben. Die Familie Lampl bietet Ochsenfleisch in Spitzenqualität an und veredelt es in der hofeigenen Metzgerei. Michael Lampl jun. wendet mit seinen Mitarbeitern in der Produktion die amerikanische Zerlege-Technik an, die es ihnen erlaubt, Steaks jeglicher Art zu gewinnen. Auf diese Weise wird mehr vom Tier verwendet als bei einem herkömmlichen Zuschnitt oder nach der altbairischen Schreibweise: Einfach „100% Ox“ (vgl. *Abbildung 21*).

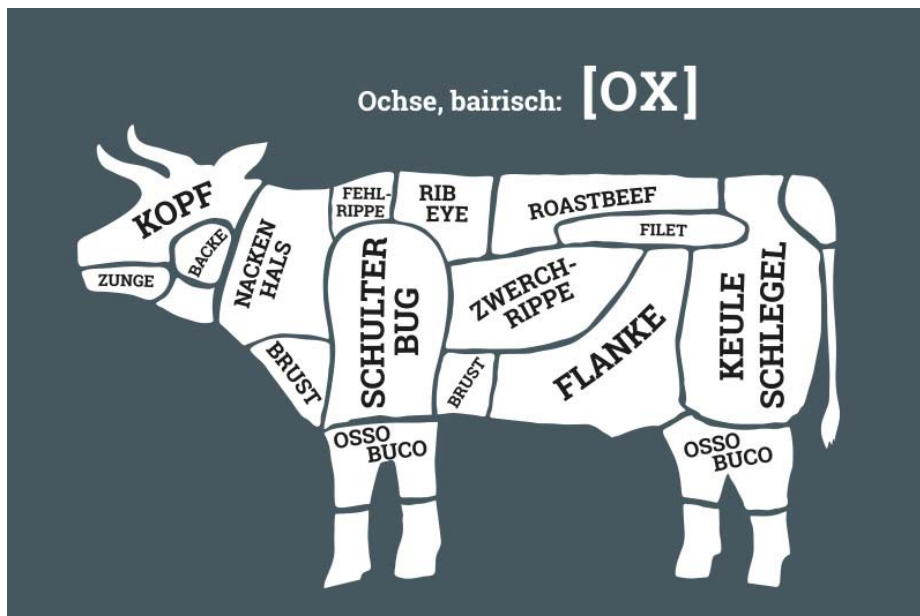


Abbildung 21: Amerikanische Zerlege-Technik – „100% OX“ (Lamplhof – Hofmetzgerei GbR)

Um den hohen Anspruch an das eigene Produkt und dessen nachhaltige Herstellung zu verdeutlichen und noch mehr Transparenz für den Kunden zu schaffen, entschied man sich bereits vor einigen Jahren, auf Digitalisierung im Unternehmen zu setzen.

Digitalisierungsprojekte im Unternehmen

Für diese Branche eher untypisch, fiel bereits vor einigen Jahren auf dem Lamplhof der Entschluss, eine eigene Homepage einzurichten. Ein Webdesigner unterstützte den Betrieb bei den ersten Schritten. Um die Einzigartigkeit der Produkte herauszustellen und überregional Aufmerksamkeit zu erzeugen, wurde in diesen Anfängen ein Newsletter mit Rezeptvorschlägen für Kunden eingerichtet und regelmäßig versendet. Kunden wurden so bereits online informiert und kamen dann in den Hofladen.

Dann folgte der nächste Schritt: Eines der wichtigsten und herausforderndsten Digitalisierungsvorhaben bisher war die Erschließung eines neuen Vertriebskanals durch den Aufbau eines eigenen Online-Shops. Dieser Vertriebskanal stellt sicherlich ein Novum in der Branche dar, da seit 2015 die Kunden des Lamplhofs nicht mehr nur Fleisch- und Wurstspezialitäten im hauseigenen Hofladen kaufen, sondern fortan die Waren auch online ordern können. Der Shop stellt eine große Chance für das Unternehmen dar, ermöglicht er doch einen überregionalen Verkauf von Ochsenfleisch, das anderswo in dieser Qualität nicht so einfach erhältlich ist. Auf diese Weise gelingt es dem Betrieb, auf der einen Seite unabhängig vom globalen Kreislauf zu agieren und auf der anderen Seite den Endkunden direkt überregional zu erreichen.

Eine funktionierende Logistik und Prozesssicherheit gelten als Grundvoraussetzung für den erfolgreichen Online-Handel. Zu Beginn stand im Vordergrund, Know-how für den Versandhandel aufzubauen und Mitarbeiter in die Prozesse zu integrieren. Die Einbindung der Mitarbeiter ist essentiell, um eine hohe Akzeptanz zu erreichen. Der Online-Shop ist inzwischen zu einem wichtigen Bestandteil der Vertriebsstrategie des Lamplhofs geworden (vgl. *Abbildung 22*).

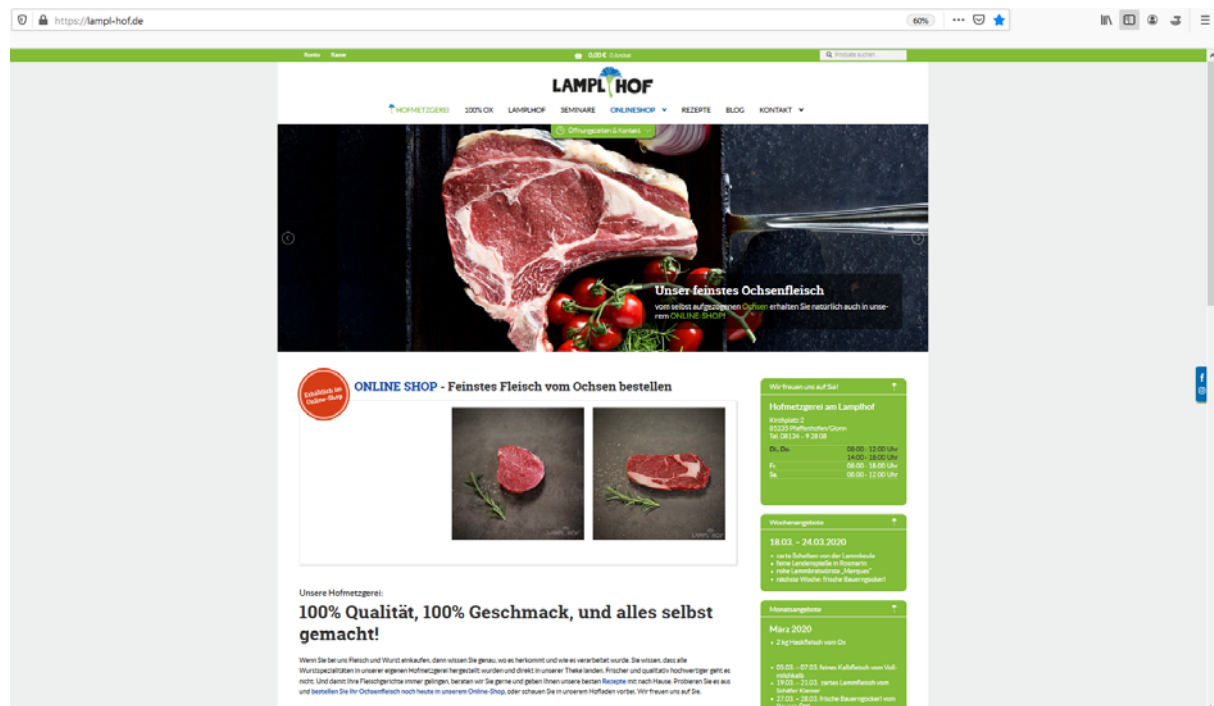


Abbildung 22: Bestellung im Online-Shop (Lamplhof – Hofmetzgerei GbR)

Parallel zum Online-Shop wurden auch die Social-Media-Aktivitäten verstärkt. Der Familienbetrieb erkannte die sozialen Medien als Chance, schnell Aufmerksamkeit zu

erzeugen und letztlich auch Wachstum für das Unternehmen zu generieren. Hierfür wurden unter anderem ein *Facebook*- und *Instagram*-Account eingerichtet. Dieses Digitalisierungsprojekt ist aber noch längst nicht abgeschlossen und wird weiter von der Betriebsleitung vorangetrieben, um noch gezielter auf die Angebote des Unternehmens hinzuweisen, die sich inzwischen weit über den klassischen Online-Shop erstrecken. Neben Fleisch- und Wurstwaren sowie kulinarischen Geschenken und Gutscheinen können online auch Seminare gekauft bzw. gebucht werden, in denen Michael Lampl jun. als Metzgermeister und ausgebildeter Fleischsommelier in jeweils vier Stunden die besten Zubereitungen der verschiedenen Cuts den Teilnehmern näherbringt. Mit Hilfe sozialer Medien werden aktuelle Angebote, Steak-Tasting-Seminare und Informationen vom Lamplhof mit den bereits über 2.000 interessierten Abonnenten geteilt. Die Empfehlungen und Bewertungen der Kunden zum hohen Qualitätsanspruch des Unternehmens sowie Erfahrungsberichte zu den Tastings (Seminaren) vermitteln Authentizität, Anspruch und Vielfältigkeit. Zudem werden dort regelmäßig Video- und Fotobeiträge eingestellt und Veranstaltungen beworben.

Motivation zur Digitalisierung und Schaffung von Rahmenbedingungen

Die Motivation hinter den Digitalisierungsvorhaben bestand in erster Linie in der Professionalisierung der Prozesse und dem Wunsch, einen stärkeren Fokus auf das eigentliche Kernprodukt, das Ochsenfleisch, zu legen. Während anfangs noch ein Webdesigner beauftragt wurde, konnten inzwischen die Vermarktung und der Webauftritt mit einer Marketingagentur und einem Programmierer professionalisiert werden. Eine Kombination aus On- und Offlinehandel ist für die Inhaber überaus wichtig und erstrebenswert. Mit Hilfe der neuen Vermarktungsstruktur konnte nicht nur der Umsatz im stationären Ladengeschäft gesteigert, sondern vielmehr auch die Reichweite durch den Onlinehandel deutlich vergrößert werden. Inzwischen entfallen bereits ca. 10 Prozent der Umsätze auf den reinen Onlinehandel.

Eine weitere Motivation bestand auch darin, das Portfolio auszubauen und über den klassischen Handel hinaus Produkte anzubieten. So entstand nach der Fertigstellung des Online-Shops das Seminar-Angebot. Ein gutes Beispiel dafür, dass Digitalisierung auch die Chance bietet, neue Wertangebote für die Kunden zu schaffen. Die Seminarplätze können ebenfalls über den Online-Shop gebucht bzw. gekauft werden. Die Idee basierte auf der Erkenntnis, dass sich die Zielgruppen des Lamplhofs zwar viel mit dem Thema Fleisch beschäftigen, aber häufig nur Halbwissen und viele Fragen zur Fleischzubereitung vorhanden sind. Mit Gruppen von maximal 16 bis 18 Teilnehmern führt Michael Lampl jun. nun regelmäßig Tastings durch und zeigt, wie die Cuts bestmöglich zubereitet werden können. Dabei bilden die Vertriebswege Ladengeschäft und Online-Shop eine Symbiose, da sie ergänzend auf die Produkte und Seminare aufmerksam machen. Die Begeisterung der Kunden und das daraus resultierende Empfehlungsgeschäft tragen zu einer höheren, insbesondere digitalen Aufmerksamkeit bei. Hauptsächlich werden die Seminarplätze online verkauft.

Seine persönliche Rolle in den Digitalisierungsprozessen schätzt Michael Lampl jun. als wichtig ein, da er nicht nur die Integration des Online-Shops eigenständig vorantrieb, sondern auch das Produktportfolio vollständig ins System einpflegte und digitalisierte. Leider wurde im Zuge der Umsetzung vor allem in der Anfangszeit viel Lehrgeld bezahlt und der Inhaber musste erkennen, dass ein professioneller Webauftritt und Online-Shop ohne die Unterstützung eines externen Dienstleisters kaum realisierbar sind. So greift der Betrieb auch beim Thema Online-Werbung auf externes Know-how zurück und lässt sich unterstützen, um eine entsprechende Professionalität zu erreichen. Denn auch der Wettbewerb investiert zunehmend in Werbung auf *Google* und „man möchte bei der digitalen Sichtbarkeit schließlich nicht hinter den Wettbewerb zurückfallen“, begründet Michael Lampl jun. die Gemengelage.

Bei der Planung und Umsetzung des Außenauftritts stand von Anfang an die Frage im Raum, wo die Reise hingehen sollte. Die Familie Lampl wollte weg vom klassischen Hofladen und hin zu einer Hofmetzgerei. Daher entschied man sich für die Beauftragung einer externen Agentur und eines Programmierers, weil vorhandene Flyer vom Layout überholt und unprofessionell sowie die gesamte Corporate Identity wässrig und der Außenauftritt nicht mehr einheitlich wirkte und somit nicht mehr zum Unternehmen passte. Die Schriftarten auf der Homepage und auf den Flyern sollten nun einheitlich sein. Die Werbeagentur stellte eine neue und einheitliche Corporate Identity sicher, daraufhin konnte der Online-Auftritt geändert und vereinheitlicht sowie der neue Online-Shop aufgebaut werden. Bei der unmittelbaren Umsetzung der Marketing- und Digitalisierungsstrategie waren die Familie Lampl in Verbindung mit der Agentur und dem Programmierer beteiligt. Zur Steigerung der Akzeptanz erwies sich zudem die frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter in die Projektumsetzung als richtig.

Herausforderungen

Eine der größten Herausforderungen bei der Planung des Online-Shops stellte die Wahl eines geeigneten Dienstleisters dar. Bei der bisherigen Homepage lag der Fokus überwiegend auf der Landwirtschaft. Es galt, zunehmend eine Verschiebung hin zum Produkt zu schaffen, was zunächst nicht optimal verwirklicht werden konnte. Hierbei kam es häufig zu Schnittstellenproblemen. Nachdem eine geeignete Agentur sowie ein dazu passender Programmierer gefunden wurden, konnten nicht nur die Integration eines Online-Shops gemeistert, sondern vielmehr auch die Schnittstellenproblematik zwischen On- und Offlinehandel erfolgreich umgesetzt werden.

Auch der Versand der Onlinebestellungen war anfangs noch schwierig und musste nach und nach optimiert werden. Schließlich war eine der wesentlichen Herausforderungen und Vorgaben, die Kühlkette beim Versandprozess einzuhalten. Eine Prozessoptimierung, das Festlegen fester Versandtage sowie die Verwendung von nachhaltigen „Landboxen“ mit Kühlakkus brachten hier die Lösung. Letztere ermöglichen es, die hochwertigen Lebensmittel in umweltfreundlichen Boxen aus gepresster Hanffaser zu verschicken, die genauso kühl halten wie Styroporkisten und sich zudem einfach kompostieren lassen. Die Bestellungen im Online-Shop können so nach den

Wünschen der Kunden geschnitten, vakuumiert, verpackt und deutschlandweit versandt werden (vgl. *Abbildung 23*).



Abbildung 23: Bestellung im Online-Shop (Lamplhof – Hofmetzgerei GbR)

Eine grundlegende Herausforderung möchte der Betriebsinhaber Michael Lampl jun. nicht unerwähnt lassen. Wie in traditionellen Familienunternehmen üblich, galt es auch auf dem Lamplhof den Generationenübergang zu meistern. Dieser brachte letztlich eine Neuausrichtung des Betriebs mit sich: Ein größerer Stall wurde gebaut und eine zunehmende Fokussierung hin zum Kunden konnte mit Hilfe der digitalen Angebote verwirklicht werden. Auch gutes Personal im Zeichen der Neuausrichtung zu finden war und ist stets aufs Neue herausfordernd für den Unternehmer.

Auswirkungen auf das Unternehmen

Das Unternehmen profitiert seit der Professionalisierung seines Außenauftritts und der Digitalisierung an der Kundenschnittstelle von einem größer werdenden Einzugskreis. So berichtet Michael Lampl jun. begeistert, dass selbst Leute am Chiemsee im Urlaub vorbeischaun und sich einen Ausflug zum Lamplhof nicht entgehen lassen wollen. Die Reichweite und der Bekanntheitsgrad haben sich aufgrund der Webpräsenz erheblich vergrößert. Stolz erzählt Lampl, dass Kunden, die den Lamplhof von Bildern aus dem Internet kennen und das erste Mal zu Besuch sind, sehr glücklich sind, „da es hier aussieht wie auf den Fotos“. Sie schätzen den persönlichen Kontakt, erste Bezugspunkte sind bereits durch die Transparenz im Internet vorhanden.

Auch beim Verkauf im Laden stellt die Familie Lampl fest, dass sich die Leute bereits im Vorfeld digital informieren. Schulungen von Mitarbeitern werden dahingehend klar

strukturiert und es werden feste Aufgabenbereiche geschaffen. Der Anspruch des Unternehmens ist es, dass die Mitarbeiter nötiges Hintergrund- und Fachwissen mitbringen, um sich mit ihren informierten Kunden auf Augenhöhe zu unterhalten.

Das Wachstum in der Branche ist zwar aufgrund der eigenen Kapazitäten begrenzt, dafür trägt die digitale Erneuerung auch zu einer noch höheren Identifikation mit dem Unternehmen bei. Auch die überregionalen Kunden haben durch den professionellen Internetauftritt einen persönlicheren Bezug zum Betrieb, da ihnen die Informationen und Bilder einen entsprechenden Eindruck vermitteln (vgl. *Abbildung 24*).



Abbildung 24: Michael Lampl jun. ist Fleischsommelier (Lamplhof – Hofmetzgerei GbR)

Lessons Learned: „Aus der Praxis für die Praxis“

Michael Lampl jun. empfiehlt, sich bei der Planung von Digitalisierungsprojekten, wie dem Aufbau eines Online-Shops, ausreichend Zeit zu nehmen. Aus seiner Erfahrung heraus ist es zwingend erforderlich, die richtigen Schlüsselpartner (Dienstleister) für die Umsetzung der Vorhaben zu finden. Auch eine Fokuslegung ist wichtig. Digitalisierungsprojekte sollten nie beiläufig erfolgen, sondern eine hohe Priorität genießen, wenn sie professionell und nachhaltig umgesetzt werden sollen. „Machen Sie sich Gedanken, was Sie persönlich wollen und in welche Richtung Sie wollen“, so Lampl. Auch sollte die praktische Umsetzung nicht unterschätzt werden: Es ist normal für ein derartiges Projekt, dass sich immer wieder neue Herausforderungen und Unwägbarkeiten auftun. Je mehr sich der Unternehmer selbst in das Projekt hineinversetzen kann und je konkreter die Zielvorstellungen sind, desto besser ist es für die gesamte Umsetzung. Insbesondere ist es wichtig, nicht nur zu wissen, worum es geht, sondern auch den finanziellen Rahmen richtig abzuschätzen. Der Betrieb hatte zunächst ohne genaue Kenntnis ein festes Budget von 10.000 Euro für den Online-Shop festgelegt. Letztlich

beliefen sich die Gesamtkosten mit den Werbemitteln auf 35.000 Euro, die Eigenleistung bei der Umsetzung und Produktdatenintegration nicht inbegriffen. „Durchleuchten Sie den Prozess von vorne bis hinten und ziehen Sie es dann durch“, rät Lampl. Klare Prozesse und Strukturen sind demnach die Voraussetzung für den Erfolg digitaler Umsetzungsprojekte. So wurde auf dem Lamplhof beispielsweise erkannt, dass die Online-Vertriebsstrategie nur dann aufgeht, wenn ein fester Tag für den Versand der Online-Bestellungen definiert wird. Zudem sollten nach Meinung des Inhabers die Produkte für den Online-Shop gezielt ausgewählt sowie ergänzt werden, da die Produkte stationär und online unterschiedlich nachgefragt werden.

Der digitale Wandel im Unternehmen: ein Ausblick

Die Familie Lampl möchte den Weg der Digitalisierung weitergehen und Schritt für Schritt das Geschäftsmodell ausbauen. Dabei sollen auch in Zukunft nachhaltig gute Strukturen aufgebaut und gesichert werden. Zukünftig soll der Fokus darauf liegen, noch zielgruppenorientierter zu arbeiten und auch Personen anzusprechen, die bisher weniger berücksichtigt wurden. Aus digitalen Gesichtspunkten ist der Lamplhof ein junges Unternehmen, aber mit genug Erfahrung, um die Zukunft zu meistern. Zudem sollen auch Nebenprodukte, z. B. die Haut der Ochsen, intensiver vermarktet werden. Das Unternehmen möchte noch professioneller werden. Ziel ist, die Marke nachhaltig zu stärken. Der „from nose to tail“-Ansatz soll weiter verfolgt und neue Nischenmärkte erschlossen werden. Der Betrieb möchte ausdrücklich nicht im globalen Kreislauf mitlaufen und strebt auch keine Rolle als Marktplatz für Produkte anderer Unternehmen an. Vielmehr wird versucht, die Wertschöpfung im Betrieb zu belassen, mit einer Kombination aus Landwirtschaft und Metzgerei. Social-Media-Aktivitäten sollen künftig neu bewertet werden: Das Unternehmen möchte dort präsent sein, wo der Kunde ist. Dafür möchte es die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen, um noch besser analysieren zu können, wie und wo es seine Zielgruppe erreichen kann. Oberstes Ziel ist stets, einen nachhaltigen und erfolgreichen Betrieb zu führen und zu entwickeln, denn Landwirtschaft ist auch ein Familien- und Generationengeschäft.

3.5 Lecrio – Ledermanufaktur



Eine Alternative zum Online-Shop: Die Nutzung von Social Media als Vertriebskanal

„Wir müssen nicht ultra professionell sein, wir müssen einfach nur wir selber sein.“
(Dorothea Frombach)

Über das Unternehmen

Lecrio ist eine Marke der Johann Schmidt GmbH. Die Lecrio Ledermanufaktur steht für „made in Germany“, produziert und arbeitet zu 100 Prozent in Deutschland. Die Produktion und auch das Design der Produkte kommen aus eigenem Haus bzw. aus der Zusammenarbeit mit Design-Studenten. Der Familienbetrieb Lecrio Ledermanufaktur beherrscht die Handwerkskunst der Lederverarbeitung bereits seit Generationen und lebt seinen Traum vom perfekten Lederprodukt in elegantem, schlichtem und trotzdem modern-zeitlosem Design. Die individuell vom Träger gestaltbaren Lederaccessoires haben mit dem jüngsten Mitglied der Schmidt-Familie, Dorothea Frombach (vgl. *Abbildung 25*), Einzug in das Portfolio der Manufaktur gehalten. Sorgfältige Verarbeitung, elegante Formen und schlichte Eleganz sind Werte und Maßstäbe für Lecrio. Herzblut steckt in der Philosophie „form follows function“. Deshalb werden die Produkte auf Herz und Nieren geprüft, bevor diese im Lecrio-Shop ihren Platz finden. Verkauft werden die Produkte im sogenannten Lecrio-Wohnzimmer. Das Lecrio-Wohnzimmer ist ein kleines Ladengeschäft mit Besonderheiten aus dem Landkreis Fürth und dem Rest der Welt. Es ist ein Accessoires-, Schmuck- und Bekleidungsgeschäft für Damen. Zusätzlich werden, teils aus der eigenen Produktion gefertigte, Handtaschen sowie weitere Geschenkartikel verkauft. Lecrio-Wellness ist dabei ein zusätzliches Angebot für die Kunden vor Ort: ein Kosmetik- und Schönheitsstudio.



Abbildung 25: Dorothea Frombach, Inhaberin und Geschäftsführerin von Lecrio

Firmensitz:	90574 Roßtal
Gründungsjahr:	1976
Mitarbeiterzahl:	8 Festangestellte
Umsatz:	ca. 380.000 Euro
Kunden/Zielgruppe:	95 Prozent weiblich, unterschiedliche Altersgruppen
Internet:	https://www.facebook.com/LecrioLedermanufaktur https://www.facebook.com/lecriowohnzimmer/ https://www.facebook.com/lecriowellness/

Ausgangssituation

Mit gerade einmal 29 Jahren und als Quereinsteigerin ist Dorothea Frombach Inhaberin und Geschäftsführerin des vom Großvater gegründeten Familienunternehmens, einer ehemaligen Schuhmanufaktur. Eigentlich gelernte Betriebswirtin für Ernährungs- und Versorgungsmanagement, hat sie sich nach und nach umorientiert und in andere Bereiche reingeschnuppert. Die heutige Inhaberin hat zeitweise in der Hotellerie sowie in einer Agentur für Veranstaltungsmanagement, als auch ehemals in der Funktion der Assistenz der Geschäftsleitung gearbeitet und dort Marketingkonzepte erstellt. So war es ihr möglich, in verschiedene Bereiche reinzuschauen und erste Marketingerfahrungen zu sammeln. Allerdings war Social Media zum damaligen Zeitpunkt noch kein großes Thema bei den Unternehmen und auch sie selbst kam mit dem Thema noch nicht konkret in Berührung. 2012 hat die junge Unternehmerin dann die Entscheidung getroffen, in das Familienunternehmen einzusteigen, das damals noch aus der Schuhmanufaktur des Großvaters und einem Sanitätshaus aus der Gründerhand des Vaters bestand. Interessant war für sie vor allem die Schuhmanufaktur, obwohl abzusehen war, dass das Unternehmen in naher Zukunft nicht mehr wirtschaftlich sein würde. Es galt hier innovative Ideen und eine neue Strategie zu finden. Die neue Geschäftsführerin begann damit, Klein-Accessoires zu verkaufen, die unter anderem eigens im Unternehmen mit den Maschinen aus der Schuhmanufaktur hergestellt werden konnten. Die Nachfrage war da und die ersten Kunden waren gewonnen.

Folglich wurde die Entscheidung getroffen, weiter in das Unternehmen zu investieren und eine Marke zu schaffen und aufzubauen, mit dem Ziel, weg vom Schuhverkauf in den Leder-Accessoires-Bereich einzusteigen. Aus ersten Lederaccessoires entstand auch der Unternehmensname „Lecrio“, abgeleitet von dem Wort Lederkreationen. Lecrio ist mittlerweile eine geschützte und damit eingetragene Wortbildmarke.

Die anfänglichen Investitionen beliefen sich auf einen Betrag im sechsstelligen Bereich. Mit Unterstützung einer Kommunikationsagentur bzw. eines externen Dienstleisters sollte ein Online-Shop für den Verkauf der Produkte aufgebaut werden. Der stationäre Handel wurde in der anfänglichen Planung gar nicht fokussiert bzw. war nicht im Konzept vorgesehen. Der Online-Shop wurde zusammen mit einem Online-Konfigurator aufgesetzt, über den die Kunden die mittlerweile im Angebot befindlichen Leder-Handtaschen und Shoppingbags in Farbe und Design selbst zusammenstellen konnten. Denn die Taschen wurden in der eigenen Manufaktur angefertigt. Doch es kam ein wenig anders als gedacht: Neben den Anfragen von Unternehmen aus der Region, sich die Manufaktur anschauen zu wollen und eine Führung zu machen, wollten die Kunden sich zum Großteil eher vor Ort beraten lassen und die Produkte anschauen. So ergab es sich fast von selbst und die Notwendigkeit eines stationären Geschäfts rückte ins Blickfeld. Es entstand neben der Lecrio Manufaktur das Lecrio-Wohnzimmer sozusagen nebenan: ein kleines stationäres Geschäft mit Bekleidung, Schmuck, Accessoires und anderen Geschenkartikeln. Es folgten Lecrio-Wellness (Kosmetik) und das sich gerade in der Umsetzung befindliche Lecrio-Esszimmer. Eine gastronomische Ergänzung für das im „gastronomischen Brachland von Roßtal“ befindliche stationäre Geschäft, bemerkt die Inhaberin.

Alle drei bzw. zukünftig vier Bereiche werden nun, mittlerweile ohne Online-Shop oder gar Website, über die entsprechenden Social-Media-Kanäle wie *Facebook* (vgl. *Abbildung 26*) und *Instagram* (vgl. *Abbildung 27*) erfolgreich vermarktet und bespielt. Die Kundenkommunikation, Marketing und damit auch der „Verkauf“ läuft über diese Kanäle, indem die Kunden über neue Waren und Aktionen von der Geschäftsführerin selbst informiert werden. Die Kunden kaufen dann letztendlich vor Ort im Geschäft.

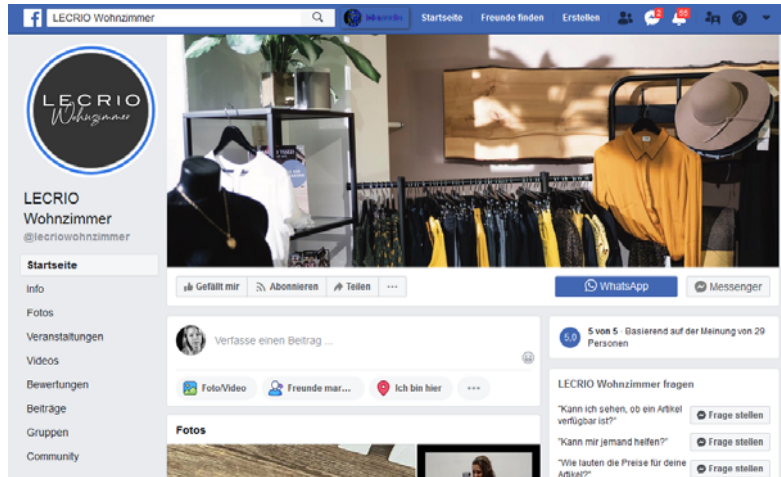


Abbildung 26: Facebook-Auftritt von Lecrio-Wohnzimmer

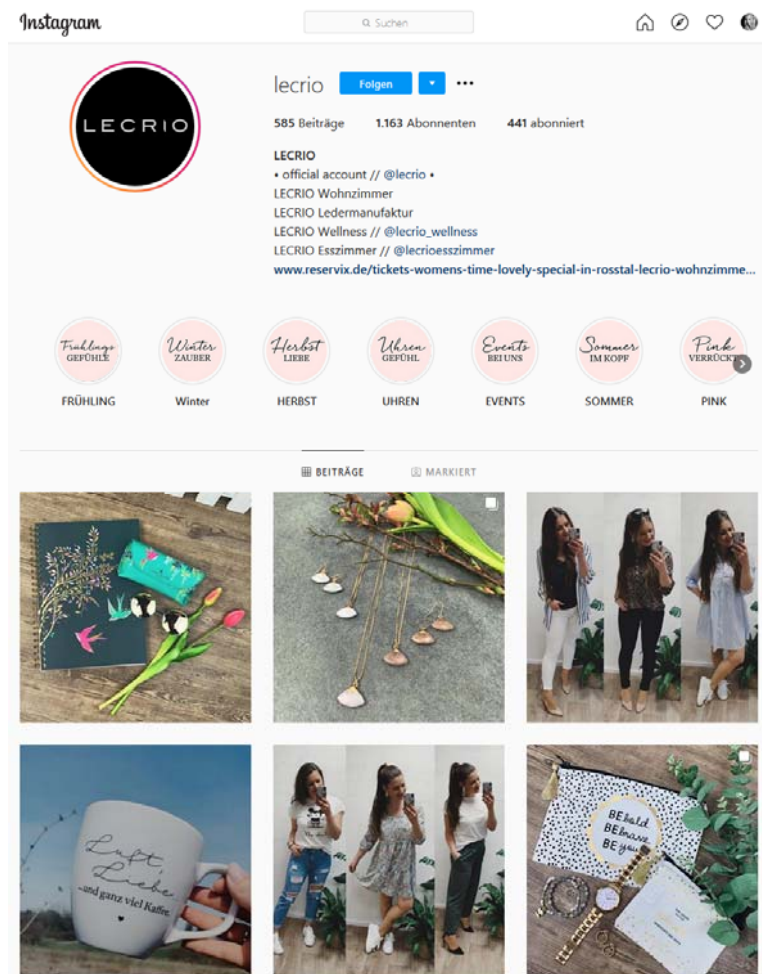


Abbildung 27: Instagram-Auftritt von Lecrio

Digitalisierungsprojekte im Unternehmen

Der bestehende Online-Shop ist offline, weil er gerade überarbeitet wird. Es müssen am bestehenden „Gerüst“ einige Korrekturen und Verbesserungen vorgenommen werden. Weiterhin wurden die zwei digitalen Kommunikationskanäle über *Instagram* und *Facebook* aufgebaut. Der *Facebook*-Kanal existiert seit der Gründung unter der Marke „Lecrio“ in 2012 und die potentiellen Kunden wurden so auch schon in die Gründung von Lecrio miteingebunden. Ein Unternehmens-Account auf *Instagram* ist 2014 gefolgt, jedoch erst seit 2015 aktiv in der Nutzung. Mittlerweile ist neben *WhatsApp Instagram* der Kommunikationskanal Nummer 1 für das kleine Familienunternehmen. Die Kontaktaufnahme über *WhatsApp* ist sogar über einen *Facebook*-Button möglich.

In den Anfängen wurde das Unternehmen durch eine Kommunikationsagentur unterstützt. Das Problem an der Zusammenarbeit mit der Agentur war jedoch der immerwährende zeitliche Verzug. Beispielsweise wurden aktuelle Bilder und Texte an die Agentur zur Bearbeitung und Professionalisierung geschickt, die diese jedoch mit ein bis zwei Tagen Verzögerung postete. Das ist für den schnelllebigen Social-Media-Bereich nicht akzeptabel und wirkt auch unecht (Stichwort „realtime“). Zudem soll die Kommunikation, also die Art und Weise der Sprache und Texte, zum Unternehmen passen – das kann eine externe Agentur nur schwer leisten. Mittlerweile werden aktuelle Inhalte regelmäßig von der Inhaberin selbst veröffentlicht. Sie ist zum Social-Media-Profi geworden und weiß, wie sie sich und die Produkte gekonnt in Szene setzt. Die Mitarbeiter sind davon natürlich nicht ausgeschlossen, helfen mit oder bereiten entsprechende Postings vor und geben Ideen, was veröffentlicht werden könnte. Die öffentliche Kommunikation für die einzelnen Geschäftsbereiche in den jeweiligen Kanälen übernimmt dann die junge Geschäftsführerin wieder selbst. So ist es aktuell möglich, „nur“ über diese Kanäle, auch ohne Online-Shop und Website, einen sechsstelligen Jahresumsatz zu generieren. Die Umsetzung der Social-Media-Strategie und der Aufbau der einzelnen Social-Media-Bereiche ist damit das bisher wichtigste Projekt für die Unternehmensentwicklung.

Motivation zur Digitalisierung und Schaffung von Rahmenbedingungen

Aus der bestehenden Schuhmanufaktur des Großvaters ist die Ledermanufaktur entstanden und auf Grund von Kundenanfragen kam der Einzelhandel mit dem Lecrio-Wohnzimmer-Geschäft hinzu. Die Ledermanufaktur ist laut der Inhaberin „nice to have“ und trägt sich von den Kosten, jedoch würde sie eine siebenstellige Investition benötigen, um hieraus auch einen gewinnbringenden Umsatz zu generieren. Das ist der Unternehmerin ein zu hohes Risiko. Im Online-Shop funktioniert die Ledermanufaktur nur bedingt, weil die Kunden in der Vergangenheit, gerade bei den individuellen Taschenanfertigungen, den persönlichen Kontakt gesucht haben und zur Beratung direkt in die Fertigungshalle gefahren sind. Und der Online-Shop selbst ist neben einem hohen Zeit- und Kostenaufwand nur dann rentabel, wenn der Händler Produkte hat, die sehr gut kalkulierbar sind, und so wenig wie möglich Rücksendungen zu verbuchen hat, resümiert Frombach heute.

Auf Grund dieser Erfahrungen war es nötig, das Konzept des Online-Shops zu überdenken und neu anzugehen. Der neue, sich bereits in der Umsetzung befindliche, Online-Shop soll Kunden neugierig auf die Produkte machen, aber auch einen entsprechenden Service bieten: die persönliche Beratung. Dies aber nicht online, sondern weiterhin im stationären Geschäft. Der Online-Kauf ist dann den Kunden vorbehalten, die mit dem Unternehmen wenigstens einmal im persönlichen Kontakt standen und eine entsprechende Kundennummer erhalten haben, um sich zukünftig damit im Online-Shop einzuloggen. Diese Hürde wurde als Strategie bewusst gewählt.

Im Zuge dieser Entwicklung, insbesondere dem Abschalten des bestehenden Online-Shops zur Erstellung eines neuen, kann und sollte der Geschäftsbetrieb natürlich nicht stillstehen. Die bestehenden Social-Media-Kanäle waren bereits vorhanden und funktionierten für die Kundenkommunikation und den Vertrieb. So war und ist es möglich, sich darauf weiter zu konzentrieren, ohne dass der Umsatz einbricht. Im Gegenteil, die Konzentration auf die Social-Media-Kanäle funktioniert mit jeweils über 1.000 Abonnenten sehr gut. Sie sind somit der ideale Kommunikations- und Verkaufskanal für das ganze Unternehmen.

Im Hintergrund, dafür aber umso wichtiger, steht der Unternehmerin die Familie mit Rat und Tat zur Seite. Fehler werden nicht vorgehalten, Ideen und Entscheidungen durchaus noch gemeinsam diskutiert, auch der Großvater kreiert bei Modellentwürfen selbst mit. Manche Ideen werden einfach ausprobiert und getestet. Es ist also keine One-Woman-Show, sondern Teamarbeit. Aber nicht nur das familiäre Team ist mit einbezogen, auch die Mitarbeiter des Unternehmens werden mit in die Entscheidungen eingebunden. Insbesondere weil sie es letztendlich sind, die mit neuen oder anderen Gegebenheiten arbeiten müssen. So hat auch jeder Mitarbeiter oder jede Mitarbeiterin Freiheiten bei der Order von Waren. Wenn eine Mitarbeiterin von einem Produkt überzeugt ist, ist sie befugt, selbst zu bestellen, und fühlt sich im Anschluss auch für den Verkauf verantwortlich. So ist es möglich, auf der Mitarbeiterebene entsprechende Motivation und Akzeptanz zu schaffen. Diese Motivation und Akzeptanz hört auch dann bei Digitalisierungsprojekten nicht auf, wenn sich die Mitarbeiter dem Unternehmen verbunden fühlen.

Herausforderungen

Die größte Herausforderung beim Online-Shop ist, „dass ein Online-Shop in dem Moment, in dem er live geht, zeitintensiver ist als ein Haustier, weil die Pflege unglaublich aufwändig ist“, sagt die junge Unternehmerin. Zusätzlich sind die Anforderungen der Kunden hoch: Beispielsweise ist es nicht gut, wenn ein Kunde nicht innerhalb von 12 Stunden (auch am Wochenende) eine Antwort vom Kundenservice bekommt. Hinzu kommen rechtliche Anforderungen und die Systeme immer auf dem neuesten Stand, insbesondere Sicherheitsstandards, zu haben. Dabei sind Themen wie SSL-Zertifikate nur ein kleiner Baustein dieser Themenreihe. Server- und Sicherheitsupdates sind regelmäßig zu überprüfen. Es muss fast wöchentlich neuer Content (Texte und Bilder) im Online-Shop generiert, die Pflege der Produkte im System gewährleistet, neue Angebote und Werbung konzipiert und erstellt werden. Der Pflegeaufwand ist enorm. So-

mit ist zu klären, wer die ganzen Aufgaben übernimmt und sich regelmäßig damit befassen kann. Die große Herausforderung ist hier insbesondere für kleinere Händler, den Arbeitsaufwand zu bewältigen und damit den Spagat zwischen Online- und „Offline-Shop“ zu schaffen. So bemerkt Frombach, dass „der Online-Shop (...) in ihrem Fall viel teurer als der Mietladen“ ist.

Beim Thema Social Media besteht, neben dem Aufbau einer Fan-Gemeinde, die größte Herausforderung darin, den Kunden zu erziehen. Im Fall von Lecrio wurden beispielsweise die Kunden informiert, wenn etwas vorfällt, sodass an manchen Tagen eine Kundenbetreuung über die Online-Kanäle nicht möglich war, weil viel im Geschäft los ist oder weil Mitarbeiter krankheitsbedingt ausgefallen sind. Die sogenannte real-time-Kommunikation entfällt dann und die Fan-Gemeinde zeigt auch Verständnis. Im Zuge dieser und anderer Vorkommnisse werden für die Kommunikation über die Social-Media-Kanäle auch keine Redaktionspläne o. ä. geschrieben. Es wird gepostet, wenn es zeitlich und inhaltlich „reinpasst“. Anfänglich wurde mit geplanten Beiträgen die Kommunikation gesteuert, nur hatte dieses konzeptuelle Vorgehen den Nachteil, dass die Beiträge unter anderem an Spontanität verloren. Es passte irgendwie nicht zum Unternehmen, auch wenn es durchaus eine professionellere Vorgehensweise wäre. Für Lecrio jedoch brachte eine so geplante Vorgehensweise unter dem Strich kein besseres Ergebnis.

Zusätzlich, insbesondere für kleinere Einzelhändler, zu den gängigen Problemen gilt es hier noch besonderen Herausforderungen zu begegnen: Lecrio ist Alleinkämpfer vor Ort, da die Taschen und Accessoires teilweise in der hauseigenen Manufaktur gefertigt werden. Mit der Manufaktur ist die Firma eine der wenigen, die es in Deutschland überhaupt noch gibt. Eine Rarität also, was gleichzeitig ein Vorteil, aber auch ein Nachteil ist. Mit der Manufaktur lassen sich keine Massenprodukte herstellen und die Fertigung benötigt entsprechend Zeit. Fällt dann auch noch Fachpersonal aus, durch Krankheit oder Kündigung, kann einer Bestellung und der allgemeinen Nachproduktion unter Umständen gar nicht nachgekommen werden. Außerdem sind die weiteren Verkaufsartikel und Waren individuell ausgesucht. Hier liegt der größte Kostenfaktor in der Beschaffung, da auf Messen und in anderen Produktionsstellen in ganz Europa exklusive Ware persönlich und eher in kleineren Mengen eingekauft wird. Das ist zeit- und kostenaufwändig und beispielsweise für den Online-Shop eine absolut kontraproduktive Einkaufsstrategie.

Darüber hinaus gibt es natürlich auch Konkurrenz. „Mitbewerber“ möchte es Frombach eher nennen. Regional gibt es für Lecrio nur ein anderes Unternehmen, welches seinen Sitz ein paar Kilometer weiter entfernt hat. Aber das Zielpublikum unterscheidet sich voneinander, sodass dies keine beunruhigende Situation darstellt. Überregional oder online gibt es natürlich weitere Mitbewerber, sodass es auch schon zu rechtlichen Auseinandersetzungen gekommen ist. Um dennoch erfolgreich zu sein, muss man „sich Alleinstellungsmerkmale über andere Dinge (...) oder die Identifikation über eine Person schaffen“, sagt Frombach.

Auswirkungen auf das Unternehmen

Durch die aktive Nutzung der Social-Media-Kanäle reagieren die Kunden schneller und auch kurzfristiger, mit dem damit verbundenen Nachteil, dass die Reaktionen nicht lange anhalten und auch nicht nachhaltig sind. Die Kommunikation und die damit benötigte Aufmerksamkeitsspanne ist viel kurzlebiger geworden. Trotzdem werden bei Lecrio circa 80 Prozent des Umsatzes durch *Instagram* und *Facebook* generiert. *WhatsApp* wird zudem unterstützend für den Kundenservice und Vertrieb eingesetzt. Wenn beispielsweise ein neues Kleid gepostet wird, reservieren innerhalb von kürzester Zeit 20 Leute gleichzeitig den Artikel, obwohl er noch nicht einmal im Geschäft einsortiert wurde. Das ist nicht bei allen Produkten so, aber bei einem Großteil der Produkte trifft es zu.

Über die Social-Media-Kanäle kommuniziert man in Echtzeit und die Nutzer bzw. Kunden reagieren umgehend. Schnelle Reaktionen und Feedback kann so zu Fragestellungen, Beiträgen oder Postings zur Ankündigung neuer Artikel im Verkauf genutzt werden. Allerdings nutzt auch Lecrio diese Kanäle nicht nur zur Kundenakquise und für den ausschließlichen Verkauf. Das, was unter dem Unternehmensnamen veröffentlicht wird, können auch Themen sein, die das Unternehmen oder die Produkte im Großen gar nicht betreffen, aber die Menschen trotzdem interessiert. Die Nutzer und damit die (potentiellen) Kunden erfahren auch gerne etwas „Internes“, d. h. sie gehen mit in den Alltag des Unternehmens. So kann über Veranstaltungen, die Mitarbeiter oder andere Themen berichtet werden. Das sorgt für Authentizität und Vertrauen. Letztendlich schafft es Nähe für den Kunden zum Unternehmen – ein Konzept, das gerade für Unternehmen wie Lecrio maßgeblich für den Erfolg ist. So benennt Frombach auch gerade diesen Punkt: „Der Mensch und das Echtsein“ gehören bei ihrem Unternehmen zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren. Denn rein von den Örtlichkeiten hat das Unternehmen schlechte Voraussetzungen: Ansässig in einem Gewerbegebiet, mit kleiner Ladenfläche und damit keiner guten Ladensituation, sodass kein Übersichtsraum und keine Geschäftsaufteilung vor Ort möglich ist. Lecrio hat demnach nur Zielpublikum – wenn Besucher ins Geschäft kommen, kaufen sie was. Die Aufgabe der Social-Media-Kanäle ist demnach genau das zu erreichen: Interesse wecken, damit die Kunden Lust haben, ins Geschäft zu kommen.

Lessons Learned: „Aus der Praxis für die Praxis“

Jeder Fehler prägt im Negativen wie aber auch im Positiven. Rückblickend betrachtet hätte der ein oder andere Euro anders investiert werden können und „man hätte Geld gespart“, berichtet die Unternehmerin. Allerdings führen Fehler und Misserfolge zu Erfahrungen, die für spätere Unternehmensentscheidungen vielleicht wichtig sind, das unternehmerische Denken weiterentwickeln und die betreffende Person auch voranbringen und in ihrem oder seinem Unternehmertum festigen. Die Lecrio-Inhaberin ist sich sicher, auch aus der heutigen Perspektive hätte sie nichts anders gemacht.

Der digitale Wandel im Unternehmen: ein Ausblick

Das Lecrio-Esszimmer wird in Kürze eröffnet. Die Unternehmerin erhofft sich davon natürlich nicht nur Kunden, die einen Kaffee trinken wollen, auch wenn das schon mal gut ist. Natürlich wird angestrebt, dass sich das „Esszimmer“ mit dem Verkauf im „Wohnzimmer“ verbinden lässt und vice versa. Eine Kombination von Einzelhandel und Gastronomie, sodass Kunden auch ins Geschäft kommen, die eigentlich nur einen Kaffee trinken wollten.

Auch der Online-Shop soll mit einem einzigartigen Konzept wieder online gehen. Ein Kunde, der mindestens einmal im Geschäft war, bekommt eine Kundennummer zugewiesen und mit dieser Kundennummer hat er die Möglichkeit, sich im Online-Shop einzuloggen und etwas zu bestellen. Grundsätzlich soll jeder den Online-Shop sehen und durchstöbern können, aber reine Online-Bestellungen sind nur für jene Kunden möglich, die einmal im stationären Geschäft vor Ort waren. Die Gründe für dieses Konzept sind nachvollziehbar: Das Unternehmen kann sich hohe Retourenquoten finanziell nicht leisten. Aus Erfahrung weiß die Geschäftsführerin, dass Kunden, die die Identität des Unternehmens nicht kennen, viel eher und häufiger bestellte Artikel zurücksenden. Ihr ist bei der Analyse aufgefallen, dass die Rücklaufquote nur bei Kunden so hoch war, die extern auf das Unternehmen aufmerksam geworden sind. Nie bei Kunden, die auf Grund von Weiterempfehlungen kamen oder eben bei Bestandskunden, die vorab von ihnen beraten wurden. Die damit verbundenen Kosten für die Wiederaufbereitung der Waren sowie die Abwicklung der Retouren sind für kleine Unternehmen nicht tragbar. Die Idee und das Konzept bergen auch kein großes Risiko. Denn sollte das Vorgehen mit der Bestellung über eine Kundennummer nicht funktionieren, ist es technisch möglich, den Online-Shop für Bestellungen für alle Kunden frei zu geben.

Weiterhin ist für die nächsten Jahre ein Cross-Marketing-Konzept über alle Lecrio Firmen hinweg in Planung. Die Inhaberin möchte das Unternehmen konzeptionell so aufbauen, dass jede Firma für die andere Firma gleichzeitig wirbt und aktiv ist, d.h. wenn man Chai Latte in der Hand hält mit sensationellen Nägeln, wird das natürlich auf Lecrio-Wellness verlinkt. Oder das Sortiment für Lecrio-Wohnzimmer wird erweitert – beispielsweise kann sich die Jungunternehmerin zukünftig auch für Kindermode begeistern. Es ist geplant, mit dem Unternehmen viele weitere Themen abzudecken.

3.6 Leogra Trading – Your Fashion Place



Plattformökonomie trifft Lagerlogistik

YOUR FASHION PLACE

„Es ist interessant darüber nachzudenken, ob man nicht eine eigene IT etablieren möchte.“ (Daniel Müller)

Über das Unternehmen

Die Leogra Trading GmbH ist ein junges und dynamisches Unternehmen, das sich seit 2008 mit dem Vertrieb von hochwertigen Produkten beschäftigt. Im Sortiment des Unternehmens finden sich neben Markenunterwäsche auch Bademode, Nachtwäsche, Socken, Accessoires und Drogerieartikel. Aufgrund der ständigen Suche nach den neuesten Trends und Produkten ist es der Anspruch des Unternehmens, stets bestmögliche Qualität und moderne Designs zu bieten. Das abwechslungsreiche Produkt- und Markensortiment wird hierfür laufend erweitert. Ziel ist es, Damen-, Herren- sowie Kinderprodukte zu attraktiven Preisen anzubieten. Das Markenumfeld setzt sich aus namhaften Marken als auch exklusiven und hochwertigen Markenstilen zusammen. Das Unternehmen pflegt flache Hierarchien, was eine hohe Eigeninitiative der Mitarbeiter ermöglicht. Neben der Nähe zu den Kunden wird Schnelligkeit und höchste Kundenzufriedenheit angestrebt. Das Aufgabenspektrum umfasst hauptsächlich das Anlegen, Verwalten und Pflegen der Artikel in den Bereichen Textilien, Schuhe, Drogerie und Accessoires. Ein weiterer Baustein des Unternehmens ist das Angebot von Online- und Internetdienstleistungen. Vertreten ist der Online-Händler auf vielen großen Marktplätzen, beispielsweise auf *Amazon* und *eBay* in mehreren EU-Ländern. Zudem werden die Waren auf *Rakuten*, *real* und *Cdiscount* sowie im eigenen Online-Shop (yourfashionplace.de) verkauft. Die Leogra Trading GmbH fasst deren Kompetenzen mit Hilfe der folgenden Keywords zusammen: Qualitätsbewusst, zuverlässig, Team, Social Media, E-Commerce sowie Service und Hilfe. Daniel Müller ist der Inhaber und Geschäftsführer der Leogra Trading GmbH (vgl. *Abbildung 28*).



Abbildung 28: Daniel Müller, Geschäftsführer der Leogra Trading GmbH

Firmensitz:	95698 Bad Neualbenreuth; 95666 Mitterteich (Büro)
Gründungsjahr:	2008
Mitarbeiterzahl:	8 Mitarbeiter in Voll- und Teilzeit sowie 1 Minijobber
Umsatz:	über 2 Mio. Euro
Kunden/Zielgruppe:	Überwiegend Herren mit einem ausgeprägten Mode- und Markenbewusstsein; auch starke Ansprache der Damen, da Produkte häufig durch Frauen gekauft werden; Damen, die etwas für sich oder die Familie suchen
Internet:	https://www.leogra.de

Ausgangssituation

Die Leogra Trading GmbH ist ein reiner Online-Händler mit Hauptsitz in Bad Neualbenreuth sowie Lager- und Büroflächen in Mitterteich in der Oberpfalz. Das Büro befindet sich bewusst am Standort des Lagers, um nah an der Ware zu sein, verrät der Gründer und Geschäftsführer Daniel Müller. Bereits 2008 begann der Jungunternehmer als Einzelhändler berufsbegleitend dem Online-Handel nachzugehen. Damals noch klassisch von zu Hause aus. Der damalige Ausbilder im gewerblich-technischen Bereich mit einer Ausbildung als Fach- und Betriebswirt mietete bald eine ehemalige Arztpraxis an. Seit 2017 befinden sich Lager und Büro in Mitterteich. Daniel Müller hatte schon immer Interesse an technischen Prozessen, an der Funktionalität von IT-Lösungen und -Systemen, weshalb eine Verzahnung von Handel und IT für ihn von Anfang an erstrebenswert erschien. Er startete im Textilbereich, nahm immer mehr Lieferanten auf und vergrößerte zunehmend seine Reichweite, etablierte ein neues Shopsystem und erreichte so ein zunehmendes Wachstum seines Unternehmens. 2014 erfolgte die Umfirmierung vom Einzelunternehmen zur GmbH und es wurden fortan Mitarbeiter eingestellt. Leogra Trading konnte sich im Bereich Wäsche, Bodywear und Accessoires etablieren und bietet das ausgewählte Sortiment auch über den eigenen Online-Kanal (your-fashionplace.de) an. Zudem ist das Unternehmen gleich an mehrere Marktplätze angebunden, darunter *Amazon*, *eBay* und *real*. Es konnte eine gemeinsame Schnittstelle für alle Produkte geschaffen werden, um auch auf den fashionführenden Online-Marktplätzen in Deutschland – *Zalando*, *About You*, *Otto*, *Galeria (Kaufhof)* und *mirapodo* – präsent zu sein. Die zunehmende Digitalisierung ist für den Online-Händler extrem wichtig, da so schlanke Prozesse geschaffen, viel Zeit gespart und Ressourcen richtig genutzt werden können, resümiert Müller.

Zusätzlich setzt der Unternehmer in einem sich stark und dynamisch verändernden Umfeld auf Flexibilität sowie eine moderne Organisationsstruktur mit flachen Hierarchien, damit seine Mitarbeiter neue Ideen einbringen können. „Jeder soll sein Wissen einbringen und sich in den Projekten verwirklichen“, so Müller. Das Unternehmen ist auf Wachstum getrimmt und es soll im Premiumsortiment nachhaltig etabliert werden. Diese Philosophie ist im Unternehmen wichtig und sinnvoll, da sich die Qualität sowie die Häufigkeit von Retouren und Reklamationen gegenseitig beeinflussen. Letztere kosten viel Geld und ein qualitativ hochwertiges Sortiment „kann hier schon einiges verhindern. Die Retouren-Quote bei Textil liegt bei uns zwischen fünf und sechs Prozent“, stellt Daniel Müller heraus, was für den Textilbereich sehr gering ist.

Digitalisierungsprojekte im Unternehmen

Das Warenwirtschaftssystem des Unternehmens ist inzwischen vollumfänglich aufseiten des Einkaufs, der Buchhaltung und des Verkaufs angebunden und auch miteinander verknüpft. Mit seinem branchenspezifischen ERP-System verfügt Leogra Trading über ein Steuerelement, über das zentral alle möglichen Prozesse angesteuert werden können. Das System lässt sich zudem mit Servicepartnern erweitern.

Die Digitalisierung des Versandhändlers mit Hilfe einer Lagersoftware war ein weiterer wichtiger Meilenstein für das Unternehmen. Vollautomatisiert können so seither Artikel

über die Global Trade Item Number (GTIN) – früher European Article Number (EAN) – mit Mobil-Digital-Assistent-Geräten (MDA) identifiziert und versandseitig im System automatisiert geführt werden. Dieses spezielle Projekt erstreckte sich über drei Monate und erforderte insbesondere eine umfassende Datenpflege.

Auch kleinere Projekte wie der Aufbau des Online-Shops und entsprechender Marken-Shop-Seiten gilt es zu erwähnen. Hierbei spielen auch digitale Lösungen für die Werbung eine wichtige Rolle. Die Auswahl, welche Produkte beispielsweise bei *Google* beworben werden, soll nicht manuell, sondern automatisiert im Hintergrund erfolgen. Ein letztes großes Projekt, das im November 2019 gestartet werden konnte, betrifft die Anbindung der Warenwirtschaft an *Tradebyte*, eine Middleware, die es ermöglicht, u. a. bei *Zalando* Produkte zum Verkauf einzustellen. Durch dieses sogenannte „Listing“ können zudem weitere Marktplätze bedient werden, entsprechend lässt sich auch der Umsatz steigern. Die Software-Lösung wurde hierfür individuell programmiert, was momentan einen klaren Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen darstellt. Es handelt sich hier für Müller um ein sehr spannendes Projekt, da jeder Kanal komplett andere Anforderungen hat. Dies betrifft teilweise das Bildmaterial und die Beschreibungen der Produkte, zusätzliche Pflichtangaben, sämtliche Details bis hin zu Aufzählungen. Diese Umsetzung soll dem Unternehmen zukünftig die Nutzung der gewünschten Verkaufskanäle ohne technische Probleme und manuelles Nacharbeiten mittels vollautomatisierter Prozesse ermöglichen. Daniel Müller definiert und modelliert bei diesen und weiteren Projekten die Prozesse, für die Umsetzung sind dann die Programmierer zuständig. Das Unternehmen arbeitet mit Dienstleistern zusammen, die im Hintergrund die technische Umsetzung garantieren.

Für Müller stellt aber zweifellos das bisher wichtigste Projekt für die weitere Unternehmensentwicklung der Schritt hin zum jetzigen Warenwirtschaftssystem dar. Es bietet eine Vielfalt an Möglichkeiten, beispielsweise eine Schnittstelle zum Buchhaltungssystem. Insbesondere diese Schnittstelle ist ein wichtiger Faktor für das international agierende Unternehmen, da es inzwischen für sieben europäische Länder eine eigene Steuernummer besitzt. Nur um alleine die Umsatzsteuer zu melden, bedeutet dies einen sehr hohen Abwicklungsaufwand. Manuelle Prozesse wären mit Aufwendungen verbunden, die sich dann nicht mehr lohnen. Mit zunehmender Internationalisierung des Unternehmens über die Online-Marktplätze war es ein logischer Schritt, nach der Warenwirtschaft die Buchhaltung entsprechend anzupassen. Diese Online-Vertriebsstrategie vollzog sich in mehreren Schritten. 2009 startete Leogra den Vertrieb über den Online-Marktplatz *amazon.de*. Schnell ergab sich die Möglichkeit, in fünf EU-Ländern – Deutschland, Frankreich, Italien, Spanien, England – den Vertrieb über *Amazon* auszuweiten. Müller betont: „International zu agieren war von Anfang an interessant.“ Mittlerweile werden bereits bis zu 10 Prozent der Umsätze in Frankreich erzielt, da die französischen Kunden das Portfolio sehr schätzen. Die Internationalisierung brachte jedoch neue Themen mit sich, wie die Betreuung der Kunden in der jeweiligen Landessprache oder gar die Übersetzung des Online-Shops in die jeweilige Landessprache. Entsprechende Lösungen konnten mit der Warenwirtschaft umgesetzt werden. Stand heute ist Leogra Trading zusätzlich in Amerika, Kanada, Mexiko und den Emiraten vertreten, in Australien angemeldet und es läuft derzeit ein Pilotprogramm mit der Türkei. Um die Internationalisierung digital bewältigen zu können, werden die

Schnittstellen nach wie vor ständig überprüft. Es stellt sich für Müller zunehmend die Frage, ob Prozesse automatisiert zwischen Bestellungen, Beständen, Retouren und der Kommunikation ablaufen. Da größtenteils dieselbe Produktpalette angeboten wird, steht hinter den Prozessen ein spezielles Tool, das der Übersetzung des ganzen Themas in mindestens fünf Sprachen dient. Ziel ist es, das Sortiment so breit wie möglich anzubieten und somit in allen Zielländern vollumfänglich präsent zu sein, ausgenommen es bestehen Vertriebsbeschränkungen, d. h. dass beispielsweise ein Lizenzgeber in Deutschland nicht die Lizenzrechte für Amerika besitzt. Dann dürfen bestimmte Artikel auch nicht im amerikanischen Raum angeboten werden. Zudem ist die Schnittstellenthematik für Leogra Trading sehr wichtig, um auch auf anderen Marktplätzen präsent sein zu können und von *Amazon* ein Stück weit weniger abhängig zu sein.

Motivation zur Digitalisierung und Schaffung von Rahmenbedingungen

Das erweiterte Warenwirtschaftssystem (ERP-System) ist eine Grundvoraussetzung für den Online-Händler, um überhaupt tätig werden zu können. Von Anfang war eine professionelle Warenwirtschaft das oberste Ziel. Die Prozesse zur Vernetzung der Warenwirtschaft mit der des Lieferanten wurden von Anfang an definiert, modelliert und eingeführt. Wenn Artikel angelegt werden, überträgt das Unternehmen die Artikel in das System des Lieferanten, welcher dann über die Artikelnummer, GTIN etc. verfügt. Sobald eine vorher definierte Lieferung bei der Leogra Trading GmbH eingeht, kann diese bereits im Wareneingang durch Scan der Bestellung dem Lieferanten zugeordnet werden. Auch die Artikelmenge kann entsprechend eingebucht werden. Anschließend werden die Artikel mit dem Wareneingangswagen in das Lager verbracht. Mitarbeiter müssen sich hier nicht an bestimmten Vorgabepunkten orientieren oder die Artikel an vorher definierten Plätzen einräumen. Das Lager kann komplett ausgenutzt werden. Ein sogenanntes „chaotisches Lager“² bringt sogar den Vorteil, dass Produkte einfacher gefunden werden, je mehr unterschiedliche Produkte in einem bestimmten Fach liegen, erklärt Daniel Müller (vgl. *Abbildung 29*).

² Bei der chaotischen Lagerhaltung werden die Lagerplätze im Warenwirtschaftssystem digital erfasst und gekennzeichnet



Abbildung 29: Das „chaotisches Lager“ wird mit modernster Lagerlogistik beherrscht

Seine Motivation, einen Vertrieb über Online-Marktplätze einzurichten, lässt sich laut Müller auch darauf zurückführen, dass der Verkauf über entsprechende Plattformen den allgemeinen Trend sehr gut nachzeichnet. Müller stellt heraus: „Wo der Kunde ist, da wollen auch wir sein.“ Am Ende des Tages ist weniger ein bestimmter Marktplatz entscheidend, sondern einfach dort vertreten zu sein, wo auch der Kunde sein kann. Bestenfalls nehmen Kunden bewusst wahr, woher ihre Artikel stammen und gehen dann direkt in den jeweiligen Shop, so der Unternehmer. Dann ist es für das Unternehmen am rentabelsten. Deshalb war es auch von Anfang an wichtig, einen eigenen Online-Shop aufzusetzen. „Den braucht man zum Beispiel auch für Kunden, die schon einmal bei einem anderen Anbieter gekauft haben und dann zurückkommen.“ Marktplätze bieten hingegen sehr viel Reichweite für ein niedriges Investment.

Der Vertrieb über Online-Marktplätze war für Müller von Anfang an ein Leitthema. Dahinter steckt ein vierköpfiges Team, das sich darum kümmert, die Produkte in den entsprechenden Verkaufskanälen zu listen. Das konkrete Vorgehen wird im Team besprochen, zudem werden nachfolgende Fragen geklärt: Wo gehen wir online? Wo ist es sinnvoll, die Ware anzubieten? Ist es erfolgversprechend, in einem Drittland über *Amazon* anzubieten? Wo könnte es zu einer Währungsproblematik kommen? Letztlich geht es neben dem eigentlichen Online-Verkauf um mehr – es geht u. a. um Währung, Zoll, rechtliche Vorgaben und Retouren, die abgewickelt werden müssen.

Auch bei der Warenwirtschaft war Müller derjenige, der das Projekt initiiert hatte, aber die Prüfung erfolgte letztlich in Teamarbeit. Hier stellte man sich die Frage, was genau zu tun ist, was benötigt wird und wie die Umsetzung aussehen kann. Zwei Kollegen waren dann dafür zuständig, festzulegen, wie sie die Prozesse einrichten müssen, um

Marktplätze entsprechend einbinden zu können. Hierzu mussten z. B. Anforderungen und Pflichtangaben geprüft werden, um eine entsprechende Struktur im Unternehmen zu schaffen. Ein Ergebnis: An den Packstationen können Bestellungen nach den individuellen Vorgaben der Marktplätze mit entsprechenden Belegen gepackt werden. Die Belege – z. B. Rechnungen und Retourenbelege – werden nur dann in Papierform erzeugt und beigelegt, wenn dies nötig ist (vgl. *Abbildung 30*).



Abbildung 30: Daniel Müller an einer der digitalisierten Packstationen

Herausforderungen

Die Herausforderungen, mit denen sich Unternehmen mit einer entsprechenden Vertriebsstruktur auf Online-Marktplätzen konfrontiert sehen, können durchaus divers sein. Aus lizenzrechtlicher Sicht können mögliche Vertriebsbeschränkungen das Anbieten bestimmter Produkte in anderen Ländern begrenzen. Allgemein kann es auch zu Beschränkungen von Seiten der Lieferanten kommen. Lieferanten können durchaus mitbestimmen, wo Artikel verkauft werden dürfen und wo dies zu unterlassen ist. Es ist wichtig, sich an entsprechende Vorgaben zu halten und partnerschaftlich zusammenzuarbeiten. „Dies gilt für beide Seiten“, fügt Müller an.

Zudem kann auch die Dauer der Prozesse bis zur eigentlichen Präsenz auf Online-Marktplätzen in Drittstaaten eine Herausforderung darstellen. Sollen beispielsweise

über *Amazon* in Australien Artikel verkauft werden, ist zunächst eine Anmeldung notwendig, dann durchläuft der Händler einen Verifizierungsprozess – eine Freischaltung innerhalb von drei Tagen ist durchaus möglich. Zuletzt wird die Warenwirtschaft angebunden und die Artikeldaten werden eingespielt. „Die Artikel sind dann online und es kann losgehen“, so Müller. Dies kann in einer Woche gelingen. Aber es ist auch üblich, dass bestimmte Nachweise gefordert werden, die dann längerfristige Auswirkungen haben können. Wenn schnittstellenseitig etwas nicht reibungslos läuft und nachjustiert wird, kann ein derartiger Prozess auch zwei bis drei Monate dauern.

In Bezug auf die Warenwirtschaft stellt die Hardware eine Herausforderung dar. Aber das „Ummünzen vom alten in ein neues System“ stellt nach Müller die wohl größte Herausforderung dar. Es ist ein langer Weg, ein System, das bereits besteht, in ein neues zu überführen. Bis alle Punkte entsprechend so sind, wie sie sein sollen, hat es im Unternehmen etwa vier Monate gedauert. Für diese Zeit müssen teilweise auch umsatzschwächere Phasen in Kauf genommen werden, da viele Produkte nicht online angeboten werden können. Die Bestandsführung ist dann in der Regel noch nicht automatisiert oder richtig übermittelt, weil das alte System ganz anders arbeitet.

Auswirkungen auf das Unternehmen

Der Aufbau und die Entwicklung der Warenwirtschaft bedeutet letztlich Umsatzwachstum. Es können ganz neue Möglichkeiten des Vertriebs genutzt werden. Außerdem verändert die Warenwirtschaft auch den Einkaufsprozess des Unternehmens. Verstärkt wird daran gedacht, ob für einen bestimmten Marktplatz ein bestimmtes Produkt benötigt wird. Diese Denkweise war vorher so nicht möglich und eröffnet dem Betrieb ganz neue Chancen. Auch der Vertrieb über Marktplätze kann sich positiv auswirken. Dieses Vertriebsmodell sorgt u. a. für Entlastung im Kundenservice. Der Kundenservice wird überwiegend durch den Marktplatz mitabgedeckt, entsprechend werden Umsätze nicht weiter durch zusätzliche Mehrarbeit geschmälert. Dennoch ist es für Leogra Trading aufgrund des eigenen Online-Shops wichtig, einen Kundenservice selbst abbilden zu können. Dies gelingt fast ausschließlich per E-Mail, telefonisch melden sich die Kunden selten. Der Kundenservice ist überschaubar, dennoch stellt Daniel Müller fest, dass bei einem langfristig größeren Angebot auch Software zur Unterstützung eingesetzt werden kann, Stichwort „Chatbot“.

Müller fügt zudem noch an, dass es durch die Plattformökonomie und der daraus entstandenen Internationalisierung Monate gibt, in denen 60 bis 70 Prozent der Umsätze in Deutschland und 30 bis 40 Prozent im EU-Ausland und der Non-EU erzielt werden. International findet er den amerikanischen und russischen Markt interessant.

Lessons Learned: „Aus der Praxis für die Praxis“

Die Umsetzung der Warenwirtschaft erfolgte mit Hilfe eines IT-Dienstleisters. „Es ist im E-Commerce mittlerweile sehr schwierig, die richtigen Dienstleister zu finden. Es gibt viele, die alles versprechen, aber man merkt, dass es dann an bestimmten Dingen scheitert. Zum Beispiel an der Erreichbarkeit oder an der Flexibilität.“ Die Absprachen

mit Dienstleistern sollten möglichst konkret gestaltet werden und auch ein Backup erscheint für Müller sinnvoll, um notfalls den Dienstleister wechseln zu können. Ansonsten besteht die Gefahr, dass man sich in eine Abhängigkeit begibt und sich der Dienstleister den eigenen Projekten nur dann annimmt, „wenn er gerade mal Zeit und Lust hat“. Nach Müller ist es durchaus interessant darüber nachzudenken, ob nicht eigene IT-Lösungen Sinn machen, sofern dies im Unternehmen möglich ist.

Die Internationalisierung über den Online-Marktplatz ist alles in allem gut gelaufen. Wenn allerdings bei einem der Artikel ein Detail fehlte und dies erst spät festgestellt wurde, war dies sehr hinderlich. Deshalb empfiehlt der Unternehmer, die Prozesse bereits vorher detailliert auszuarbeiten und festzulegen, welche Informationen wo eingefügt werden müssen. Prozesse sollten vorausschauend strukturiert werden.

Abschließend empfiehlt Müller jedem Händler, sich mit den Förderungsmöglichkeiten im Bereich der Digitalisierung intensiv zu beschäftigen. Diese ermöglichen es, Digitalisierungsvorhaben realisieren zu können, ohne den eigenen finanziellen Rahmen komplett ausschöpfen zu müssen. Folglich können somit größere Projekte umgesetzt werden, da selbst weniger finanzielle Ressourcen eingeplant werden müssen.

Der digitale Wandel im Unternehmen: ein Ausblick

Kurzfristig plant das Unternehmen einen neuen Online-Shop zu implementieren. Das Shopsystem soll komplett gewechselt werden, was hinsichtlich der Schnittstellenanbindung, Template-Gestaltung und der grafischen Elemente wieder große Herausforderungen mit sich bringen wird. Zudem ist die Buchhaltung eines der nächsten größeren Themen im Unternehmen. Auch wenn diese bei der Leogra Trading GmbH bereits stark digitalisiert wurde, gibt es „noch ein paar Kniffe, die manuell abgearbeitet werden müssen“, so Daniel Müller. Ziel ist auch hier komplett zu digitalisieren.

Die Produktfotografie ist ebenfalls ein Projekt der Zukunft. Der Prozess ist im Betrieb derzeit eher klassisch. Es werden zwar bereits hochauflösende Digitalfotografien eingesetzt, für Müller wäre aber hier interessanter, in Richtung von Hardware-Boxen zu gehen, die das Produkt aufnehmen und ein komplettes Round-up generieren. Dies wäre ein wichtiger Meilenstein in Richtung eines 3D-Renderings und könnte wiederum ganz neue Möglichkeiten im eigenen Vertriebsmodell schaffen.

3.7 Raumschmiede GmbH



Produktdatendigitalisierung in der Möbelbranche für zukünftige 3D- und AR-Anwendungsszenarien

„Als Händler kann man nicht warten bis der Hersteller alles liefert...“ (Jürgen Schuster)

Über das Unternehmen

Was 2005 zunächst als Einzelhandelsbetrieb begann, entwickelte sich innerhalb weniger Jahre zu einem großen deutschen Fachhändler für hochwertige Garten- und Freizeitmöbel. Der Gründer und heutige Geschäftsführer Jürgen Schuster (vgl. *Abbildung 31*) hatte sich nach seinem abgeschlossenen Studium der Politikwissenschaften und der Volkswirtschaftslehre zunächst für eine akademische Laufbahn entschieden. Aber nach einigen Monaten als wissenschaftlicher Assistent stand für ihn fest, dass die Wissenschaften auf Dauer nicht sein Lebensinhalt werden. Angeregt durch das Beispiel seines Vaters, der verschiedene Fachgeschäfte erfolgreich geführt hatte, beschloss Schuster sich selbstständig zu machen. Dabei war er zunächst auf keinen Bereich festgelegt. Für ihn war lediglich wichtig, sein zukünftiges Geschäft größtenteils über das Internet abwickeln zu können. Die passende Nische für die Existenzgründung hatte Jürgen Schuster dann nach einigem Überlegen auch bald gefunden und stürzte sich ohne Startkapital mit einem Laptop von der Couch aus auf sein Projekt: Im 1,2 Milliarden Euro umfassenden Marktsegment für Garten- und Freizeitmöbel waren nicht nur die Rahmenbedingungen hervorragend, sondern auch die Konkurrenz innerhalb der Branche überschaubar sowie – im Fachhandelsbereich damals üblich – größtenteils nur regional aktiv. Zusätzlich interessant war für Schuster, dass es bis zu seinem Einstieg in den Markt keinen professionellen Online-Shop für Garten- und Freizeitmöbel gab. Nachdem die Branche feststand, verlor der damals 28-jährige Jungunternehmer keine Zeit mehr und startete 2005 mit zwei Mitarbeitern seinen Online-Fachhandel unter der Domain Garten-und-Freizeit.de. Zwei weitere Online-Shops sollten in den nächsten Jahren noch folgen.



**Abbildung 31 oben: Jürgen Schuster ist Gründer und Geschäftsführer der Raumschmiede GmbH
Abbildung 32 unten: Außenansicht des Standortes in Genderkingen**

Firmensitz: 86682 Genderkingen, vgl. *Abbildung 32* (zweiter Standort: Heubach; dritter Standort: Logistikzentrum in Polen)

Gründungsjaar: 2005

Mitarbeiterzahl: 175 (+ 40 Mitarbeiter im polnischen Logistikzentrum)

Umsatz: 60 Mio. Euro gesamt

Kunden/Zielgruppe: 40+; Speckgürtel, Vororte

Internet: www.garten-u-freizeit.de www.piolo.de www.betten.de

Ausgangssituation

Seit 2019 vereint die Raumschmiede GmbH die drei Online-Shops Garten-und-Freizeit.de, Betten.de und Piolo.de unter einem Dach. Das Portfolio des Online-Shops Garten-und-Freizeit.de umfasst derzeit knapp 15.000 verschiedene Produkte von Tischen, Stühlen und Bänken über Loungemöbel bis hin zu Liegen und Pavillons (vgl. *Abbildung 33* und *34*). Mit den beiden anderen Shops betten.de (Matratzen und Schlafzimmereinrichtung) und piolo.de (Wohnungseinrichtung) sind es insgesamt ca. 30.000 Artikel. Das Unternehmen beschäftigt mittlerweile insgesamt über 200 Mitarbeiter und konnte im vergangenen Jahr mehr als 250.000 Einzelartikel an seine Kunden versenden. Die Retourenquote in der Möbelbranche ist aufgrund der Produkte selbst niedrig. Bei der Raumschmiede liegt sie im einstelligen Bereich. Dafür sind die Transport- und Versandkosten höher als in anderen Branchen. Hinzu kommt, dass die Wiederverwertbarkeit von Möbeln sehr viel geringer ist als beispielsweise in der Textilbranche. Denn in den meisten Fällen sind die zurückgesandten Möbelstücke beschädigt – allein schon auf Grund der Montage und Demontage. Insbesondere im Indoor-Bereich können die Möbel kaum aufbereitet und wiederverkauft werden. Für den Outdoor-Bereich (z. B. Gartenmöbel) nutzt man die Möglichkeit, diese in einem Outlet-Store unter einem großzügigen Preisnachlass erneut zu verkaufen.



Abbildung 33 und 34: Garten- und Freizeitmöbel

Digitalisierungsprojekte im Unternehmen

Aktuell sind mehrere Projekte in der Umsetzung bzw. kurz vor der Fertigstellung. Ein Projekt befasst sich mit den teilweise schon vorhandenen ERP-Systemen: Mit dem im Herbst 2019 initiierten Projekt sollen nicht nur die ERP-Systeme der einzelnen Unternehmen zusammengefasst (Zusammenfassung der Altsysteme), sondern auch ERP-Funktionalitäten ergänzt und beispielsweise um Lagerverwaltungs-Funktionalitäten erweitert werden. Das Projekt wird durch das eigene Team gesteuert und umgesetzt.

Dabei arbeiten eine externe Agentur und Entwickler mit den hausinternen Programmierern und den sog. „Product Ownern“³ zur Projektsteuerung zusammen. Ein weiteres Projekt befasst sich mit der Digitalisierung der Produktdaten – das Thema schlechthin bei Online-Händlern. Hier geht es insbesondere um die Generierung von Produktdaten für die Visualisierung von 3D-Ansichten. Das Besondere an dem dritten Projekt ist die Tatsache, dass es nie abgeschlossen sein wird, da es sich hier um einen unternehmensinternen fortlaufenden Prozess zur Datenbeschaffung und Datenpflege handelt.

Das umfassendste Projekt ist das Thema Produktdatendigitalisierung. Es ist in dem Sinne kein klassisches Projekt, in dem es einen Startzeitpunkt und einen Zeitpunkt geben wird, an dem es abgeschlossen ist. Bei der Raumschmiede wurde sich mit dem Thema bereits früh auseinandergesetzt, einerseits weil der Verkauf über das Internet dies notwendig machte, andererseits weil der Trend und die technische Weiterentwicklung die Szenarien der 3D-Visualisierung noch mehr ins Blickfeld rückten. Es handelt sich somit um ein Thema, das sich nach und nach aus den bestehenden Umständen heraus ergeben hatte und mit Blick auf die Zukunft „ongoing“ sein wird.

Für die Bereitstellung solcher 3D-Daten werden Artikelstammdaten und visuelle Bilddaten benötigt. Die Beschaffung von Artikelstammdaten, wie Maße, Qualität, Farbe, Ausstattung usw. ist komplex und in der Regel stellen Lieferanten und Hersteller nur wenige digitale Daten und diese zudem noch unstrukturiert zur Verfügung. Dies heißt, dass die Arbeit, entsprechende Artikel mit weiteren Stammdaten anzureichern und auch noch digital fürs vorhandene System zu strukturieren, auf den Händler selbst entfällt. Das kostet viel Zeit und erfordert Fachkräfte. So müssen Produktbeschreibungen zusätzlich durch Mitarbeiter und über Textroboter, die über den vorhandenen Stammdatenfeed und gewisse Regeln programmiert werden, zunächst geschrieben und generiert werden. Der Mitarbeiter macht dem Algorithmus Vorschläge und liefert textliche Semantik-Vorlagen, sodass der Textroboter einen inhaltlichen Startpunkt hat.

Hinzu kommt ein weiteres spannendes Thema: Wie bekomme ich als Händler visuellen Content (Bilddaten) digitalisiert? Meist gibt es nicht genügend Produktbilder vom Hersteller oder diese sind in einer unbefriedigenden Qualität (z. B. unbrauchbar für eine Zoomansicht). Visuelle Bilddaten werden aber immer wichtiger. So ist auch hier der Händler gezwungen, ggf. eigene Bilder von den entsprechenden Produkten zu erstellen. Aber damit ist es letzten Endes noch nicht getan – denn für die 3D-Visualisierung und für Augmented-Reality (AR) reicht das alleinige Foto nicht mehr aus.

So hat man bei der Raumschmiede GmbH bereits vor zwei Jahren begonnen, nach technischen Lösungen und Dienstleistern zu recherchieren, die computergenerierte 3D-Bilder von Produkten erstellen können. Die erste Projektphase der Evaluation hatte begonnen und entsprechend Zeit für sich beansprucht. Im Zuge dessen wurde erkannt, dass es ohne eigenes Know-how aufzubauen, weder in der Projektumsetzung als auch danach, nicht gehen würde. Es mussten zusätzlich Mitarbeiter eingestellt, Partner und Dienstleister ausgewählt und sich für eine technische Lösung entschieden

³ Der *Product-Owner* (PO) ist im Scrum-Team (agiles Projekt- und Produktmanagement) für die Arbeit des Entwicklungsteams und die Wertmaximierung des Produkts verantwortlich.

werden. Dabei wurden für die technische Lösung an sich circa 50.000 Euro plus weitere 50.000 Euro für Personalkosten investiert. Eine Agentur aus Italien konnte als Partner gewonnen werden, die die technische Lösung bereitstellt. Ein weiterer Dienstleister sollte noch den benötigten Content bearbeiten und bereitstellen. Da dies aber wie erwähnt eine sehr kostspielige Lösung ist, kam Schuster auf die Idee, sich direkt an die Hersteller zu wenden. Im Rahmen einer Co-Finanzierung war es möglich, gemeinsam mit einem Unternehmen eine solche computergenerierte 3D-Modellerstellung zu initiieren, um so finanzielle und auch fachbezogene Unterstützung zu erhalten. Im Falle der Fertigstellung hat der Hersteller dann auch entsprechende Rechte an der Verwertung und darf die entstandene technische Lösung auch für andere Kunden verwenden.

Den zweiten Schritt des Projektes bildet dann die explorative Phase, in der sich die Raumschmiede derzeit noch befindet. Der Unternehmer hat neben der Agentur in Italien zwei Mitarbeiter in Osteuropa, sogenannte 3D-Artisten, engagiert, die entsprechende Modelansichten und Animationsvideos als Prototypen programmieren. Das ist immer noch sehr kostenintensiv und damit nicht 100 Prozent skalierbar. Somit ist man weiterhin auf der Suche nach entsprechenden Dienstleistern, die das schneller, besser und günstiger umsetzen können. Telefonate mit Start-ups, die vom Foto weg ein 3D-Modell ohne menschlichen Eingriff erzeugen können, stehen weiterhin im Terminplan von Schuster. Es gibt ein Kostenziel für die Erstellung eines solchen 3D-Modells: 20 bis 30 Euro für ein Modell wären wünschenswert – bisher ist dies noch nicht realisierbar.

Motivation zur Digitalisierung und Schaffung von Rahmenbedingungen

Für den Möbelhandel gibt es viele sogenannte Use-Cases wohin sich diese Branche, gerade auch im Online-Bereich, entwickeln wird. Die 3D-Visualisierung, insbesondere mit der AR-Technik, wird nach Einschätzung von Schuster die Zukunft des Möbelhandels sein. Er glaubt, dass eigener und sehr guter visueller Content künftig entscheidend bzw. irgendwann auch Standard sein wird, da im Online-Möbelverkauf hohe Kaufhürden im Vergleich zu stationären Geschäften bestehen. Aber der visuelle Content wird dabei nicht nur für den Online-Bereich wichtig werden, sondern auch für den stationären Möbelhandel. Für den Verkauf über das Internet wird es wohl nie möglich sein, die Haptik von Materialien darzustellen – aber mit einer 360-Grad-Ansicht und unter Zuhilfenahme von AR können Möbel bestmöglich visualisiert und auch in die eigene Umgebung optisch transferiert werden. Zusätzlich kann im stationären Möbelgeschäft diese Technik eben auch für die Kundenberatung genutzt werden: Denn auch hier ist die Vorstellungskraft des Kunden massiv gefordert, sich das ausgesuchte Möbelstück in den eigenen Wänden ggf. in anderer Ausstattung oder in anderen Farben vorzustellen. Digitale 3D-Modelle können dem Kunden diese „Arbeit“ abnehmen. Beim Thema Küche oder Bädergestaltung ist man schon sehr weit und Kunden nehmen das sehr gut an. Aber auch hier hat die Technik noch ihre Grenzen und die eingesetzte Software basiert zum größten Teil auf Planungstools in einer 2D-Ansicht. Dies gleicht meist eher einer „Playmobil“-Welt, hat aber nichts mit fotorealistischen 3D-Ansichten

oder AR zu tun. Auch hier wäre für die Weiterentwicklung das Thema Produktdatendigitalisierung in entsprechendem Umfang und entsprechender Qualität die Basis. Doch bisher ist in allen Bereichen zu wenig digitaler Content vorhanden und die produzierende Industrie hat noch zu wenig den Fokus daraufgelegt. Daher ist der Geschäftsführer der drei Online-Shops dieses Thema selbst angegangen und möchte nicht warten, bis die Hersteller soweit sind.

Er initiierte das Thema im Unternehmen, ist im täglichen Geschehen dabei, lässt sonst aber seine Teams und Projektleiter die Umsetzung steuern. Im Unternehmen ist nicht nur ein Bereich von der Umsetzung betroffen, sondern unter anderem das Produktteam, das Category Management, die IT bis zu externen Dienstleistern und Entwicklern. Gearbeitet wird mit agilen Projektmanagementmethoden wie Scrum oder Kanban, weil es ein flexibles und ergebnisorientiertes Arbeiten ermöglicht. Das spart Zeit und lässt auch schneller auf Unwägbarkeiten reagieren, anstatt an umfangreichen Projektplänen starr zu hängen. Die technische Lösung wird dabei größtenteils durch einen externen Dienstleister bereitgestellt. Das ist natürlich kostenintensiv und schürt eine gewisse Abhängigkeit, aber in dem benötigten Umfang stehen im eigenen Unternehmen bisher nicht genug Mitarbeiter für die Programmierung zur Verfügung.



Abbildung 35: Lager in Polen

Herausforderungen

Das größte Hindernis war und ist die Produktdatenbeschaffung bzw. Produktdatengenerierung. „Es waren kaum Daten und schon gar nicht in ausreichendem Detaillierungsgrad vorhanden, die man einfach nur in das System hätte einpflegen können. Von der Industrie bzw. Herstellerseite wird auch nichts Entsprechendes geliefert. Die Produzenten haben keinen Fokus auf das Thema gelegt und vielleicht die Notwendigkeit dafür noch nicht einmal erkannt“, so Schuster. Es ist schwierig, das Thema überhaupt bei den Herstellern zu platzieren, geschweige denn dort einen Ansprechpartner zu finden. Als Händler kann man aber auch nicht warten, bis die Industrie irgendwann alle notwendigen Daten für die Verwendung digitaler Produktdaten liefert. Als Unternehmen braucht und will man entsprechende Daten. Deshalb stellt sich zwangsläufig die Frage, ob man einen Teil selbst machen kann bzw. was man dazu können muss, um diese Leistung intern zu erbringen. Hinzu kommen die Probleme bei vorhandenen Daten, insbesondere bei Bildern: Wenn der Hersteller Bilder liefert und ein Produkt meist in einer Hintergrundkulisse inszeniert, dann bekommt jeder Händler das gleiche Foto eben in der gleichen Szene. Das ist problematisch für den Handel in Bezug auf die Vergleichbarkeit der Händler untereinander. Dann kann es passieren, dass ein Artikel aus der Serie ausläuft und es müsste eigentlich ein neues Foto gemacht werden, eben ohne den nicht mehr verfügbaren Artikel. Denn auf dem vorhandenen Foto kann der betreffende Artikel nicht einfach aus dem Bild entfernt werden. Eine Änderung braucht wieder Zeit und ist mit weiteren Kosten verbunden. Mit den sogenannten 3D-Produktdaten wäre es kein Problem und eine neue Zusammenstellung einer solchen Szene einfach möglich.

Auch wenn Vorteile und die Notwendigkeit erkannt wurden, gab und gibt es trotzdem einige Unsicherheiten. Letztendlich kann niemand in die Zukunft sehen, um zu wissen, wann und wie schnell 3D-Produktansichten vom Kunden genutzt und sogar gefordert werden. Zudem gibt es aktuell keine technischen Standards und die Frage bleibt offen, welche Lösung sich durchsetzen wird. So ist man als Vorreiter eines solchen Projektes auch unsicher, welcher Implementierungspartner bzw. welches Tool das richtige sein wird.

Die Umsetzungsdauer wird aktuell auf drei Jahre geschätzt, wobei dieser lange Zeitraum weiteren Unsicherheiten geschuldet ist: Es ist kein klassisches Projekt und entsprechend auch nicht konkret planbar, zudem von vielen externen Faktoren abhängig. Hinzu kommt die Vielzahl an Produkten, die die Raumschmiede online verkauft, und entsprechend dann auch für viele Produkte die 3D-Ansicht für den Kunden zur Verfügung stellen möchte. Jedes Jahr investiert die Raumschmiede daher einen fünfstelligen Betrag in dieses Projekt: „... jedes Jahr digitalisiere ich für 30.000 bis 50.000 Euro Produkte...“, berichtet der Geschäftsführer. Eine Investition, die zunächst einmal keinen Einfluss auf einen direkten Umsatzzuwachs hat und deren Ergebnis kurzfristig gar nicht abzuschätzen ist. Und das betrifft nur die (dreijährige) Aufbauphase – diese wird dann in einen kontinuierlichen Prozess für weitere Produkte übergehen, wenn die 3D-Darstellung im Online-Shop für den Kunden zur Verfügung steht. Das heißt, mit Abschluss der Projektumsetzung für diese sogenannte Aufbauphase wird das Fortführen der 3D-Produktdatendigitalisierung weiteren Aufwand und Kosten für das Unternehmen verursachen.

Parallel kommt hinzu, dass die Zuhilfenahme von externen Dienstleistern entsprechend kostspielig ist. Diesen Kostenblock gilt es in Zukunft zu minimieren, um auch vorausschauend in keine große Abhängigkeit zu geraten. So werden seit einiger Zeit eigenes Know-how und ein Entwicklerteam im Unternehmen aufgebaut. Derzeit beschäftigt die Raumschmiede neben externen Entwicklern insgesamt drei eigene feste Entwickler – und deren Ressourcen und Möglichkeiten sind natürlich auch beschränkt.

Auch bei der Co-Finanzierung war Missionsarbeit notwendig und es war problematisch überhaupt einen Ansprechpartner zu finden. Die kontaktierten Hersteller und Lieferanten für den Indoor-Bereich sind als Vertriebsgesellschaften eher in Deutschland aktiv, die für den Outdoor-Bereich in Fernost. Es war oft einfacher, bei einem ausländischen Hersteller „einen Fuß in die Tür zu bekommen“ als bei den deutschen.

Grundlegend besteht die Herausforderung eines jeden Unternehmens also darin, „am Puls der Zeit zu bleiben und offen für Neuerung zu sein, aber auch irgendwie mit begrenzten Ressourcen das halbwegs auf die Straße zu bekommen...“, betont der Geschäftsführer.

Auswirkungen auf das Unternehmen

Da die Funktionalität im Online-Shop noch nicht live ist, können die Auswirkungen nur geschätzt werden. Für einzelne Produkte wurden allerdings schon Tests durchgeführt und eine 360-Grad-Ansicht im Shop eingebunden. Das Ergebnis war eindeutig: ein massiver Conversion-Uplift, d. h. die Anzahl der Käufe hat sich bei den betreffenden Testprodukten im Durchschnitt verdoppelt. Allerdings sind die kleinen Testszenarien noch nicht valide genug. Um konkretere Aussagen machen zu können, sollte die Funktionalität für mehrere Produkte über einen längeren Zeitraum (mindestens ein halbes Jahr) zur Verfügung stehen, um Zufälligkeiten sowie saisonale oder produktabhängige Faktoren ausschließen zu können. Denn das Ziel wäre es, mehr und ggf. auch zu höheren Preisen in den Online-Shops verkaufen zu können.

Lessons Learned: „Aus der Praxis für die Praxis“

Rückblickend betrachtet kann nicht behauptet werden, dass es besser gewesen wäre, mit dem Thema eher anzufangen, resümiert Schuster. Für das Thema und sein Unternehmen ist man schon „früh genug“ dran. Im Gegenteil: Vermutlich hätte das Projekt sogar ein Jahr später initiiert werden sollen und man wäre aktuell trotzdem genauso weit in der Umsetzung fortgeschritten. Denn zu Beginn des Projektes war noch weniger an Technologie und Daten vorhanden als es jetzt der Fall ist. Beispielsweise war die Augmented-Reality-Funktionalität vor zwei Jahren noch nicht in dem Umfang zugänglich und technisch für den Handel ausgereift, wie es jetzt langsam der Fall ist.

Der digitale Wandel im Unternehmen: ein Ausblick

Die derzeitigen Projekte beschäftigen die Raumschmiede noch weitere ein bis zwei Jahre, sodass sich aktuell über zukünftige Projekte keine Gedanken gemacht werden kann. Im Zuge der Umsetzung wird es aber weitere Themen geben, die nebenher mit-angegangen werden sollen: So gibt es für das Unternehmen bisher noch keinen voll-automatischen, elektronischen Rechnungsfreigabeprozess. Und mit noch deutlich zu wenigen Lieferanten bestehen EDI-Anbindungen. Das wäre aber wünschenswert und würde in der Konsequenz Zeit und Kosten in diesem Bereich sparen. Zusätzlich ist das Thema natürlich im Sinne einer ganzheitlichen Digitalisierungsstrategie für das Unternehmen zu verstehen und dahingehend ggf. inspirierend und richtungsweisend für andere Unternehmer.

3.8 Reidl – Ihr Online-Baumarkt



Datengestützte Verkaufsprozesse im On- und Offline-Handel

„Zukünftig wird sich ein technischer Händler mehr an der Qualität der Daten messen lassen müssen als am Einkauf und Vertrieb.“ (Richard Reidl)

Über das Unternehmen

Die Reidl GmbH & Co.KG wurde 1992 von Christine und Richard Reidl (vgl. *Abbildung 36*) gegründet und ist ein Handelsunternehmen im niederbayerischen Landkreis Passau. Der Fokus des Produktsortiments liegt auf Arbeitsschutz, Eisenwaren, Normteile und Werkzeug. Neben dem klassischen Handel im stationären Ladengeschäft in Hutthurm bietet das Unternehmen auch die Möglichkeit der elektronischen Beschaffung über das Internet sowie eine Vielzahl weiterer standardisierter Schnittstellen. Aufgrund der Produktbreite und Produkttiefe sowie in Anbetracht des fundierten Prozesswissens ist die Firma Reidl auch im industriellen Sektor als starker Partner im Bereich der C-Teile etabliert. Das Unternehmen führt über 250.000 Artikel und sieht es als seine Mission, auch mit digitalen Lösungen diese Artikel so übersichtlich wie möglich darzustellen, um den Einkauf auf diese Weise zu erleichtern.



Abbildung 36: Richard Reidl, Gründer und Geschäftsführer der Reidl GmbH & Co. KG

Firmensitz:	94116 Hutthurm
Gründungsjahr:	1992
Mitarbeiterzahl:	65
Umsatz:	16 Mio. Euro
Kunden/Zielgruppe:	B2C-Bereich: Semiprofessionelle Heim- und Handwerker; B2B-Bereich: Unternehmen aus der Industrie (C-Teile)
Internet:	https://www.reidl.de/ https://unternehmen.reidl.de/

Ausgangssituation

Im Alter von 21 Jahren gründete Richard Reidl mit seiner Frau Christine den Betrieb, der sich im Hauptgeschäftsfeld auf den Handel hochwertiger Normteile, Werkzeuge und Arbeitsschutz versteht. Mit innovativen Lösungen bietet die Reidl GmbH & Co. KG dabei einen schnellen Zugriff auf das breite wie tiefe Produktsortiment. Schon 2005 wurde der erste Webshop für den Privat- und Geschäftskunden angebunden, der bereits einen Großteil des Portfolios abbildete. Im Jahr 2010 konnte zudem das Verkaufsgebäude mit Büro- und Lagerflächen in Hutthurm eröffnet werden. Aufgrund einer starken Ausrichtung im Bereich C-Teile-Management für Handel und Industrie sowie zahlreicher erfolgreicher Digitalisierungsprojekte fokussiert sich das Unternehmen zunehmend auch auf E-Business-Lösungen für Privat- und Gewerbekunden. Um auch in der Beuthhauser Gruppe die digitale Kompetenz voranzutreiben, ging 2018 die Reidl GmbH & Co. KG in dieser Firmengruppe auf. Richard Reidl ist weiterhin Geschäftsführer und verantwortet die Bereiche Digitalisierung und E-Commerce.

Das Unternehmen gäbe es heute sicherlich nicht, wenn sich Richard Reidl direkt nach seiner Ausbildung zum Großhandelskaufmann für das zunächst angestrebte Studium der Wirtschaftsinformatik entschieden hätte. Seine Verwandtschaft brachte ihn auf die Idee, dass noch ein Schraubenhändler in der Region fehle und so war die Firma Reidl als kleines Einzelhandelsgeschäft im Dorf mit klassischem Außenhandel geboren. Der erste Webshop wurde als reiner B2B-Shop betrieben, denn nur „der Hungerige macht das Rennen und zu Beginn war es wichtig, durch Masse die Kunden zu locken“, so Reidl. Aus dem einstigen stationären Einzelhändler mit E-Commerce-Ambitionen ist heute ein Omni-Channel-Händler geworden, der dort vertreten ist, wo der Kunde gewillt ist, zu kaufen, egal ob auf *Ebay* oder *Amazon*. Richard Reidl berichtet durchaus stolz, dass sein Unternehmen als eines der ersten die Erlaubnis hatte, das *Amazon Prime*-Logo zu führen. Das stets zweistellige Wachstum konnte aber primär nur dadurch ermöglicht werden, dass sich aktiv um die Kunden gekümmert und ihnen zugehört wurde oder wie Reidl sagt, „das Kundenproblem inhaliert wurde“.

Digitalisierungsprojekte im Unternehmen

Die Affinität des Gründers zur Wirtschaftsinformatik kam dem Unternehmen stets zu Gute. Zunächst wurde gemeinsam mit einer Nürnberger Firma ein ERP-System entwickelt. Dabei reifte jedoch schnell der Gedanke, einfacher und schlanker sein zu wollen. Es wurde der Entschluss gefasst, eine eigene IT-Mannschaft im Unternehmen aufzubauen und nicht ewig auf Dienstleister zu vertrauen. „Expertise im Haus bringt Geschwindigkeit“, beschreibt Reidl die Vorzüge. Der Fokus lag deshalb alsbald auf Unabhängigkeit und eigenen Lösungen im Betrieb. Außerdem war nach dem Besuch der *eProcurement*-Messe in Nürnberg im Jahr 2009 schnell klar, auch aufgrund der hohen Kosten der IT-Systeme selbst programmieren und entwickeln zu wollen, und das damals noch als 12-Mann-Betrieb. Das ERP-System wurde zunächst aus dem Zentrum entfernt und der Schwerpunkt fortan auf Produktdatenmanagement (PDM) bzw. Produktinformationsmanagement (PIM) gelegt. Hierbei wurden Kataloge von

1.100 Herstellern mit insgesamt 1,2 Mio. Artikeln in das PDM eingespielt „und in Echtzeit in das ERP geschossen“. Wenn ein Angebot erstellt werden muss, werden automatisiert die Daten in das ERP-System aufgenommen und das Angebot von dort aus abgeschickt. Die Warenwirtschaft wurde im Unternehmen komplett digitalisiert, von der Bestellung bis zur Bezahlung. Dies ermöglicht es dem Unternehmer, seine Mitarbeiter von stupiden Tätigkeiten fernzuhalten, so Reidl. Aktuell arbeiten 65 Mitarbeiter bei der Firma Reidl. Der hohe Digitalisierungsgrad und die digitale Verzahnung der Warenwirtschaft hat weitere Vorteile für das Unternehmen: Durch die Verknüpfung des On- und Offlinehandels mit der Warenwirtschaft und der Zeiterfassung können u. a. relevante Kennzahlen zum Umsatz, zu Packzetteln und Lieferscheinen, zur Anwesenheit von Mitarbeitern, zu geöffneten und geschlossenen Tickets und vieles Weitere auf einem Statusmonitor in Echtzeit visualisiert werden (vgl. *Abbildung 37*).



Abbildung 37: In Echtzeit werden bei Reidl relevante Kennzahlen für interne Zwecke visualisiert

Der stationäre Knotenpunkt der Firma Reidl, an dem gleich mehrere Digitalisierungslösungen zusammenlaufen, ist der sog. „in-house-shop“ des Unternehmens. Dieser ist ein stationäres Ladengeschäft, der dem Kunden gleich mehrere Möglichkeiten aufzeigt, um an das gewünschte Produkt zu kommen. Die Grundüberlegung hierbei war es, den Webshop, der durch Suchfilter und weitere Features eine maximale Übersichtlichkeit über das breite wie tiefe Sortiment verschafft, in den eigenen Laden zu holen. Ein Merkmal des in-house-shops sind Cross-Selling-Ansätze, die dem Kunden zum gewünschten Produkt auch passendes Zubehör mittels elasticsearch anbietet. Ein Algorithmus in der Kasse animiert den Mitarbeiter, dem Kunden weitere interessante Artikel zu empfehlen. Sollte ein Artikel nicht im Laden verfügbar sein, bietet das Unternehmen die Möglichkeit des Dropshippings, d. h. dass der gewünschte Artikel direkt vom Hersteller an den Kunden versandt wird oder bei Reidl abgeholt werden kann. Auch Click-and-Collect, also das Bestellen der Ware online und die Abholung bei

Reidl, bietet das Unternehmen an. Reidl unterstützt zudem als fairer Partner die Hersteller bei der Digitalisierung ihrer Warenlager. Diese Kollaborationen ermöglichen es, dass die Firma Reidl in Echtzeit in die Lager der Hersteller sehen und so den Kunden mit notwendigen Informationen versorgen kann. Richard Reidl ist davon überzeugt, seinen Kunden jedes Produkt in den relevanten Segmenten bieten zu können und sucht stets nach neuen Möglichkeiten, damit diese an die benötigten Produkte kommen. Um beispielsweise auch nach Ladenschluss die bestellte Ware abholen oder weitere benötigte Artikel erwerben zu können, bietet Reidl die sog. „24h-Verkaufszone“. Registrierte Kunden gelangen so per Fingerscan rund um die Uhr in einen separaten Verkaufsraum, in dem neben der bestellten Ware ständig etwa 800 Artikel verfügbar gehalten werden. Die Ware wird ausgewählt und gescannt, dem Kunden wird im Anschluss eine Rechnung zugestellt. Um auch während der Öffnungszeiten dem Kunden eine hohe Transparenz der Aufträge zu ermöglichen und die Kunden zum Cross-Selling einzuladen, informieren im Laden Express-Order-Displays über den Auftragsstatus. „So sehen die Kunden genau, wo ihr Produkt gerade liegt und wann es abholbereit ist“, erläutert Richard Reidl (vgl. *Abbildung 38*).



Abbildung 38: Kunden erhalten im in-house-shop ihren aktuellen Auftragsstatus

Der hybride Beratungsansatz der Firma Reidl aus analogen und digitalen Lösungen bietet neben den Express-Order-Displays auch die Möglichkeit beispielsweise per Flash-SMS über die Verfügbarkeit der Ware informiert zu werden. Darüber hinaus bietet das Unternehmen ein Virtual Shopping Shelf, d. h. ein Display im stationären Ladengeschäft, das interaktiv vom Kunden eingesetzt werden kann. Die Idee hinter dieser Lösung war es, dass Kunden häufig nicht verstehen, warum die Produkte oft online

günstiger sind als im stationären Laden. Reidl bietet der Kundschaft deshalb einheitliche Preise, egal ob on- oder offline. Mittels eines Barcode-Scanners können an den Displays Artikel eingelesen und die aktuellen Preise, teilweise auch im Vergleich zu den Onlinepreisen anderer Händler, abgefragt werden. Zudem können viele weitere Produktdaten interaktiv abgerufen werden (vgl. *Abbildung 39*). Mit dem in-house-shop galt es für Reidl die Qualität im Offline-Handel deutlich nach vorne zu bringen und den Kundenwunsch nach fairen Preisen und Transparenz zu erfüllen.



Abbildung 39: An interaktiven Displays werden Artikel gescannt und Informationen abgerufen

Motivation zur Digitalisierung und Schaffung von Rahmenbedingungen

Die Grundmotivation zur Digitalisierung besteht für Richard Reidl darin, profitabel im Handel zu sein. Aber auch die Motivation der Mitarbeiter lässt sich durch den Einsatz digitaler Lösungen steigern, da letztere die Beratung des Kunden unterstützen und somit einen wesentlichen Beitrag zur Zufriedenheit leisten können. An Arbeitsmitteln sollte es nach Reidl nicht fehlen. Für den Unternehmer liefern IT-Lösungen einen wesentlichen Mehrwert dabei, Kunden möglichst an jeder Schnittstelle abzuholen.

Zur erfolgreichen Umsetzung der Digitalisierungsprojekte sollte nach Reidl zunächst die Bereitschaft der Geschäftsführung stimmen, da ohne die Akzeptanz von oben diese Projekte auch mit den besten Mitarbeitern nicht gelingen. Zudem hält es der Unternehmer für grundlegend, dass die individuellen Stärken der Mitarbeiter erkannt werden. Insgesamt muss die Kultur stimmen, um Innovation und Veränderung im Unternehmen zu ermöglichen. Für Richard Reidl ist es durchaus selbstverständlich, auch Auszubildende schnell in verantwortungsvolle Positionen zu bringen.

Im Rahmen des agilen Projektmanagements steht für den Geschäftsführer am Anfang eines jeden Digitalisierungsprojekts ein sog. „Epic“, d. h. eine User Story bzw. ein Anwendungsfall, für den einzelne Aufgaben („Tasks“) verfasst werden. Der Vorgang wird

zerlegt, aber es erfolgt eine zentrische Entwicklung und Erweiterung, die über Software gesteuert und täglich mittels Projektbesprechungen („Daily standups“) verfolgt wird. Die Projekte unterliegen einem geordneten Ablauf. „Fast schon buchhalterisch“, umschreibt Reidl Vorgehen und Projektdokumentation. Vierzehntägig findet eine Projektbesprechung statt, zudem eine Monatsbesprechung, in der festgelegt wird, wann was umgesetzt werden kann. Allgemein haben die Prozesssicherheit und das Fundament zu stimmen. Stammdaten (Kunden-, Liefer- sowie Produktdaten) müssen sauber gepflegt und das Qualitätsmanagement gelebt werden, verrät Reidl.

Herausforderungen

Eine wesentliche Herausforderung bei datengestützten Verkaufsprozessen ist es, über Daten in einem hohen Detaillierungsgrad zu verfügen und diese entsprechend zu vereinheitlichen. Richard Reidl erklärt, dass dieser hohe Anspruch in Bezug auf das PDM bereits seit vielen Jahren für das Unternehmen nichts Ungewöhnliches ist, aber von der Außenwelt erst seit etwa drei Jahren bemerkt wird. Deshalb ist auch das Unternehmen auf dem Markt sehr begehrt. Es gibt wenige Betriebe in der Branche, die Produktdatenmanagement in dieser Tiefe betreiben. Die Datenklassifizierung ermöglichte es, den ersten Produktfinder mit Filter und Bebilderung innerhalb der Branche auszurollen. „Man baut stets auf dem ursprünglichen Fundament auf, lernt aus gemachten Fehlern und verbessert sich, das ist das Ziel und der Anreiz der Firma“, bringt Richard Reidl die Philosophie und Fehlerkultur im Betrieb auf den Punkt. Ziel ist es, dass die Kunden die Möglichkeit erhalten, „das, was sie vorher analog gesehen haben, auch auf digitale Weise vermittelt bekommen“, fügt Reidl an.

Richard Reidl erklärt, dass „manche Hypes, die man meint erfüllen zu müssen, im Nachgang nicht sinnvoll sind“. Die Herausforderung bestehe dann darin, dies früher zu erkennen. Eine weitere globale Herausforderung sieht Reidl im Aufkommen von Start-ups im Handelsumfeld, die auch in seiner Branche die Handelslandschaft durcheinanderrütteln und mit reichlich Fremdkapital ausgestattet werden. Bei dieser Konkurrenz „muss man sich als bayerischer Händler erst mal beweisen“, sagt Reidl.

Auswirkungen auf das Unternehmen

Dass sich die Digitalisierungsprojekte im Unternehmen auch lohnen, zeigt die positive Resonanz der Kunden sowie ein kontinuierliches zweistelliges Umsatzwachstum. Beim in-house-shop stellte sich bereits nach einem Dreivierteljahr eine Amortisation der Kosten für die Schnittstellenlösungen ein. Reidl warnt Unternehmen davor, die Kunden zu unterschätzen. Auch in seiner Branche werden die digitalen Lösungen inzwischen sehr gut von den Kunden angenommen. Visualisierungen und eine gute Usability sind hierbei entscheidend und tragen zum Einkaufserlebnis bei.

Richard Reidl ist davon überzeugt, dass die vorhandene Datenqualität künftig eine noch stärkere Auswirkung auf das Unternehmen haben wird und sich technische Händler in der Zukunft weniger am Einkauf oder dem Vertrieb, sondern vielmehr an genau dieser Datenqualität messen lassen müssen.

Lessons Learned: „Aus der Praxis für die Praxis“

Rückblickend empfiehlt der Unternehmer Richard Reidl technologische Lösungen auf deren Relevanz hin für das eigene Unternehmen zu prüfen und nicht auf jeden Hype aufzuspringen. Auch wenn es im Falle der Firma Reidl sehr gut gelaufen ist, gilt es grundsätzlich zu überlegen, „ob man den Weg der Transformation gehen will und kann bzw. ob das zum Geschäft passt, es ist nicht für jeden was“, resümiert Reidl. Ganz grundsätzlich ist das Geschäftsmodell zu überdenken und auf die Anwendung technologischer Lösungen hin zu überprüfen. Das primäre Ziel sollte es nach Meinung des Entrepreneurs sein, dass sich der Kunde wohlfühlt und gerne wiederkommt. Um dies zu gewährleisten, sollten sich zwei einfache Fragen gestellt werden: „Was ist mein Mehrwert für den Kunden?“ und „Warum sollte der Kunde bei mir einkaufen?“. Eine Antwort hierauf kann neben der Digitalisierung im Unternehmen auch eine attraktive Ladengestaltung liefern. Der Geschäftsführer muss bei der Transformation des Unternehmens ein Verständnis für die Veränderungsprozesse mitbringen. Reidl empfiehlt, wenn möglich auch die jüngere Generation einzubinden. Sein Sohn hat inzwischen im Unternehmen die komplette E-Commerce-Verantwortung mit einer eigenen Crew. An die junge Generation Verantwortung weiterzugeben, loslassen zu können, ein gutes Verhältnis zu haben und sich am Erfolg der Mitarbeiter zu freuen, sind durchaus wichtige Indikatoren, damit Digitalisierungsprojekte gelingen.

Der digitale Wandel im Unternehmen: ein Ausblick

Im Verbund mit der Beuthhauser Gruppe werden aktuell *Save Work Stores* ausgerollt. Am 2. März 2020 eröffnete in Regensburg der erste Laden, der sich auf Arbeitskleidung spezialisiert und eine ganzheitliche Ausstattung von Mitarbeitern aus unterschiedlichsten Branchen zum Arbeitsschutz ermöglicht. Mit diesem Konzept sollen Kleiderkammern in Unternehmen überflüssig gemacht werden und eine unkomplizierte Ausstattung der Mitarbeiter mit Berufskleidung von Kopf bis Fuß aus einer Hand erfolgen. Zudem bieten die Stores eine Größenfindung und Styleberatung.

Dieses Angebot soll künftig auch in digitaler Form mithilfe eines personalisierten Web-Shops für Firmen umgesetzt werden können. Um noch intensiver Omni-Channel-Handel zu betreiben, bringt zudem ein mobiler Laden den Arbeitsschutz direkt zu den Unternehmen. Die Mitarbeiter können dann direkt durchgeschleust und eingekleidet werden, eine ausführliche Dokumentation und Archivierung der Bestellung ermöglicht zudem einen lückenlosen Nachweis im Falle eines Arbeitsunfalls. Die Filialisierung mit dem Schwerpunkt Arbeitsschutz ist somit künftig ein wesentlicher Kernbereich für die Firma Reidl, auch weiterhin mit datengestützten Prozessen im Hintergrund.

3.9 Sole Runner Barfußschuhe



Mit einem integrierten Warenwirtschaftssystem den Online-Verkauf von Barfußschuhen erfolgreich gestalten

„Deutschland ist reich und reif genug, dass sich die Menschen um ihren Körper kümmern können.“ (Thorsten Ludwig)

Über das Unternehmen

Seit 2005 beschäftigt sich der Gründer und Geschäftsführer Thorsten Ludwig (vgl. *Abbildung 40*), Inhaber von Sole Runner®, mit Barfußschuhen und dem natürlichen Gehen. Als Generalagent war er in seiner damaligen Firma für die Einführung diverser Schuhmarken verantwortlich und beobachtete die Einführung eines ganz neuen Segments: den Barfußschuhen. Thorsten Ludwig erkannte schnell das Potential von Barfußschuhen und eröffnete Anfang 2006 seinen ersten Online-Shop für Barfußschuhe: www.barfusslaufen.com.



Abbildung 40: Thorsten Ludwig, Geschäftsführer von Sole Runner (Sole Runner Barfußschuhe)

2010 gab es in Deutschland noch immer wenige Marken von Barfußschuhen. So lag es für den Unternehmer Ende 2010 nah, die ganz eigene Marke Sole Runner zu schaffen. Ein Team aus Spezialisten aus der Schuhproduktion wurde zusammengestellt und Termine mit Leistenbauern, Schuhfabriken und Zulieferern konnten vereinbart werden. Nach nur sechs Monaten präsentierte sich Sole Runner mit den ersten drei Modellen, dem *T1 Allrounder*, dem *FX Trainer* und einem Stiefel, der zunächst noch keinen Namen hatte und später unter dem Namen *Transition* erfolgreich wurde, auf der Outdoor Messe in Friedrichshafen dem Handel. Aus den anfänglichen drei Artikeln ist mittlerweile eine umfassende Kollektion von 60 Modellen für Jung und Alt geworden (vgl. *Abbildung 41*), die viele Anhänger des geschützten Barfußlaufens gefunden hat. Ob beim Sport, während der Freizeit oder im Beruf, Sole Runner Barfußschuhe werden überall dort getragen, wo man einen Schutz für seine Füße benötigt oder der Etikette Rechnung tragen muss, Schuhe zu tragen und dennoch mit einem Barfußgefühl unterwegs sein möchte.

Firmensitz:	86911 Diessen am Ammersee
Gründungsjahr:	2005 barfusslaufen.com, 2011 Sole Runner
Mitarbeiterzahl:	3 Festangestellte sowie 7 freie Mitarbeiter
Umsatz:	über 1 Mio. Euro
Kunden/Zielgruppe:	Medizinbereich: Orthopädie, Physiotherapie; Sportler: z.B. Wandern, Tracking (altersunabhängig); alternative Zielgruppe: Veganer/Vegetarier; interessiert an Inhaltsstoffen; Personen, die körperbewusst und umweltbewusst leben
Internet:	https://www.sole-runner.com https://www.barfusslaufen.com



Abbildung 41: Verschiedene Schuhmodelle des Unternehmens

Ausgangssituation

Den Kern von Sole Runner bilden drei festangestellte Mitarbeiter, einschließlich des Inhabers. Weitere Mitarbeiter sind flexibel und bei Bedarf einsetzbar. Zusätzlich betreut eine Agentur in Indien administrative Aufgaben und bildet die Schnittstelle zwischen Deutschland und den Fabriken. Ein Techniker ist vor Ort in den indischen Produktionsstätten und ein Entwickler arbeitet von Deutschland aus, wenige Kilometer vom Firmensitz entfernt. Social-Media-Aufgaben werden von einer örtlichen Agentur übernommen. Grafiker und Fotograf sitzen in München und damit ebenfalls in der Nähe zum Firmensitz. Einen Teil des Kundenservice für beide Online-Shops übernimmt seit Jahren eine Firma in Berlin. Jeder Anrufer wird dort zunächst mit dem jeweiligen Shopnamen begrüßt, die Daten werden erfasst und erste Auskünfte gegeben. Das Unternehmen selbst erhält sofort nach Beendigung des Telefonats eine Gesprächsnotiz und kann beispielsweise Rückrufwünsche erfüllen. Somit ist das Unternehmen jederzeit erreichbar, ohne selbst am Telefon zu sitzen. Die IT-Betreuung wird von einer Agentur im Erzgebirge gewährleistet. Messen, Ausstellungen und Vorträge werden von einem externen Merchandiser selbstständig geleitet und initiiert. Zusätzlich gibt es am Firmensitz selbst einen Testshop mit üblichen Öffnungszeiten für Endkunden, der von den Mitarbeitern vor Ort betrieben wird. Eine umfangreiche Produkt- und Kaufberatung gibt es zusätzlich auf dem hauseigenen YouTube-Kanal.

Das Unternehmen selbst benötigt kein Lager und arbeitet seit vielen Jahren mit einem externen Logistiker zusammen. Dieser übernimmt den kompletten Wareneingang, verwaltet den kompletten Warenbestand sowie die Kommissionierung, also den Versand an Händler und Endkunden. Kauf von Kartonagen, Paketabrechnungen fürs In- und Ausland sowie Porto oder Frachtgebühren werden über den Logistiker abgewickelt. Sogar das Retourenmanagement (Annahme, Prüfung, Einbuchen der Ware) wird von dem externen Logistikunternehmen übernommen. Lediglich Rückzahlungen oder das Anlegen einer Ersatzlieferung wird vom Unternehmen selbst vorgenommen. Das Logistikunternehmen sitzt circa 100 Kilometer vom Unternehmenssitz entfernt, sodass persönliche Meetings, die etwa einmal im Jahr stattfinden, ohne Probleme möglich sind.

Die Mehrzahl der für die Abwicklung der Unternehmensaufgaben entstehenden Kosten sind flexibel und werden bezahlt, wenn sie auch tatsächlich anfallen. Somit müssen kein eigenes Lager unterhalten oder zusätzliche Lagerarbeiter beschäftigt werden. Ziel war es von Anfang an die Fixkosten für das Unternehmen gering zu halten, was ein entscheidender Vorteil in der Gründungsphase war. Inspiration hierfür gab das sogenannte „Komponentenmodell“ von Professor Günter Faltn. So fallen Kosten, beispielsweise verursacht durch Produktion und Logistik, nicht per se an, sondern nur nach tatsächlichem Aufwand. Zusätzlich zum Vertrieb über die eigenen Webshops wurden Kooperationen mit Marktplätzen geschlossen. So werden die Barfußschuhe des Online-Shops barfusslaufen.com heute über Marktplätze wie *Amazon*, *eBay* oder *Rakuten* angeboten. Alles wird ausprobiert, wenn sich ein Erfolg nach einer gewissen Zeit nicht einstellt, wird diese Kooperation wieder beendet.

Grundsätzlich haben sich viele Wege für die Geschäftsentwicklung eröffnet, aber es wurde nicht alles von jetzt auf gleich „digitalisiert“. Im Rahmen des Unternehmensaufbaus in Verbindung mit dem Verkauf im Internet ist die Notwendigkeit zur Digitalisierung zwangsläufig gegeben. Folglich ergab und ergibt sich vieles im Rahmen des organischen Wachstums. Für bestimmte Bereiche sollte allerdings ein fester Zeitpunkt gesetzt werden und einfach an einer Stelle angefangen werden. Natürlich sollte dabei die eigentliche Strategie nicht aus den Augen verloren werden. So spiegelt sich die Geschäftsstrategie von Sole Runner insbesondere in diesem Satz wieder: Produziere unter Nachhaltigkeitsaspekten und sozialer Verantwortung (vgl. *Abbildung 42*).



Abbildung 42: In Sole Runner Barfußschuhen hinterlässt man seinen eigenen Fußabdruck durch die Laufsohle hindurch – der ökologische Fußabdruck hingegen ist sehr gering

Dabei ist der ganzheitliche Ansatz wie gesundes Gehen, Naturverbundenheit, Nachhaltigkeit, hohe Qualität und faire Bezahlung ebenso wichtig wie faire Arbeitsbedingungen bei den Produktionspartnern im In- und Ausland.

Digitalisierungsprojekte im Unternehmen

Es wurden sukzessive drei Digitalisierungsvorhaben umgesetzt: Zuerst wurde ein integriertes Warenwirtschaftssystem zur automatisierten Erfassung der Kauf-, Bezahlungs- und Retourenabwicklung von Bestellungen der eigenen Online-Shops eingeführt. Zusätzlich wurde der Verkauf von Schuhen im Internet über weitere externe Kanäle (sog. „Multi-Channel-Vertrieb“) angegangen. Das dritte Projekt basierte auf der Einführung und Nutzung einer Online-Plattform zur unternehmensinternen Buchführung. Konsequenz hieraus ist seit 2017 das papierlose Büro. Die Einführung des Warenwirtschaftssystems machte die Umstellung auf ein papierloses Büro erst möglich.

Grundsätzlich kann das papierlose Büro ein wichtiges Folgeergebnis aus dem vorangegangenen Digitalisierungsprojekt sein, da es Zeit und Kosten spart sowie eine Digitalisierung des gesamten Unternehmensbereiches mit sich bringt. Aber letztendlich baut das papierlose Büro natürlich auf das vorangegangene Hauptprojekt der Implementierung des Warenwirtschaftssystems auf und ist sogar die logische Konsequenz daraus und ganz im Sinne der Digitalisierungsbestrebungen für Unternehmen zu sehen. Am wichtigsten für die weitere Unternehmensentwicklung war für Sole Runner damit die Implementierung des Warenwirtschaftssystems, mit der in 2010 bereits begonnen wurde. Die Umsetzung erfolgte sukzessive, da so ein Projekt Zeit und Geld kostet und kaum in einem kurzen Zeitabschnitt realisierbar erschien.

Motivation zur Digitalisierung und Schaffung von Rahmenbedingungen

Interesse an der Digitalisierung zu haben und Neuem gegenüber aufgeschlossen zu sein, sind Grundvoraussetzungen für Digitalisierungsvorhaben dieser Art. Denn die Umsetzung eines solchen Projektes verläuft nie ohne Rückschläge und Komplikationen. Letztere sind im Vorfeld nicht immer ersichtlich und somit auch nicht planbar. Oft kommt es zu Zeitverzögerungen und damit auch zu weiteren Kosten, die unter Umständen für die Umsetzung des Projektes nicht eingeplant waren. Für Sole Runner konnte die Planung durch den Inhaber und Geschäftsführer alleine erarbeitet und umgesetzt werden. Je nach Größe des Unternehmens und Zuständigkeitsbereich eines etwaigen Projektleiters können die Rahmenbedingungen auch andere sein. Die verschiedenen Einflussfaktoren wirken sich maßgeblich auf Zeit und Kosten einer solchen Projektumsetzung aus. Unternehmensinterne Hindernisse gab es bei Sole Runner nicht, wurde das Projekt ja vom Inhaber selbst initiiert und von ihm als Projektleitung in Personalunion umgesetzt. Diese Rahmenbedingungen ermöglichen eine schnelle und unkompliziertere Umsetzung.

Herausforderungen

Die größte Herausforderung für Händler bei der Initiierung von Digitalisierungsprojekten ist wohl die Überwindung: einfach mal anfangen und machen bzw. sich trauen, ein solches Digitalisierungsprojekt anzugehen. Jeder Händler, der einen Online-Shop hat oder haben möchte, benötigt ein Warenwirtschaftssystem. Das größte Hindernis bei der Umsetzung ist die Anbindung eines Warenwirtschaftssystems an andere Systeme. Gemeint ist hier die Kompatibilität des eigenen Systems mit den Schnittstellen anderer Systeme, wie Marktplätze, Bezahlsysteme, Buchhaltungssysteme oder weitere externe Dienstleister, die für den Online-Verkauf mit angebunden werden müssen. Insbesondere beim Verkauf über Marktplätze, wie beispielsweise *Amazon* oder *Otto*, muss das eigene Warenwirtschaftssystem mit den Schnittstellen eben jener großen Unternehmen funktional einwandfrei „kommunizieren“ können. Diese großen Unternehmen haben allerdings meist ihre eigenen Systemlösungen implementiert, die unter Umständen nicht auf Standardschnittstellen beruhen. Dann ist eine Anpassung des

eigenen Systems notwendig, d. h. es muss eine individuelle Schnittstelle für das betreffende Warenwirtschaftssystem programmiert werden. Hier fallen in den meisten Fällen gesonderte Kosten für eine solche Beauftragung an.

Neben der Überwindung ist demnach die Auswahl eines geeigneten Warenwirtschaftssystems nicht ganz trivial. Viele Dienstleister bieten mit ihrer Software schon ein breites Spektrum an Funktionalitäten, integrierten Zahlungsarten (PayPal, Amazon Pay, Kreditkarte u. v. m.), automatischer Bestellabwicklung, Anbindungsmöglichkeiten an die größten nationalen und internationalen Verkaufsplattformen (Marktplätze), Preisvergleichsportale und weitere Partner oder Dienstleister an. Allerdings ist die Auswahl für das richtige System immer abhängig vom eigenen Geschäftsmodell, dem Produktportfolio, den potentiellen Verkaufskanälen und weiteren unternehmensspezifischen Aspekten. Hier sollten stets alle Anforderungen an das Warenwirtschaftssystem vorab bedacht und evaluiert werden. Denn wenn sich das Unternehmen für ein System entschieden und dieses erfolgreich implementiert hat, dann ist es fürs Erste auch an dieses gebunden. Alleine die Dauer und der Aufwand für die Umsetzung und Implementierung sowie die damit einhergehenden Investitionen erschweren einen Wechsel auf ein neues System zu einem späteren Zeitpunkt enorm.

Neben diesen Problemen ist die Fortführung des eigentlichen Tagesgeschäftes eine maßgebliche Herausforderung. Nicht selten sind Einzelhändler nicht nur für die Geschäftsführung zuständig, sondern zusätzlich Verkäufer, Einkäufer, Social Media Manager, Customer Support und Content Manager für die Unternehmenswebseite oder den Online-Shop in einer Person. Ein Unternehmer soll **am** Unternehmen arbeiten und eigentlich so wenig wie möglich **im** Unternehmen, bemerkt Thorsten Ludwig. Aus dieser Perspektive ist es überhaupt erst möglich, auf neue Ideen zu kommen, Bedarfe und Optimierungspotential zu erkennen und die Zeit und Kraft für die Initiierung und Umsetzung solcher Digitalisierungsprojekte zu haben. Es empfiehlt sich daher eben auch, weitere notwendige Entscheidungen zu treffen, beispielsweise für die Abwicklung der Buchhaltung nach Aufwand bezahlte Services durch externe Dienstleister zu nutzen und einzukaufen. Ebenso ist ein sogenannter „first level support“ für telefonische Kundenanfragen sinnvoll, den man durchaus günstig über Dienstleister buchen kann. So erkaufte man sich freie Zeit, um sich auf etwaige Projekte zu konzentrieren, ohne an allen Fronten des Geschäftsalltages gleichzeitig kämpfen zu müssen. Natürlich sind damit zusätzliche Kosten verbunden. Letztlich sind diese zum einen genau kalkulierbar und konfigurierbar, zum anderen kann jeder Unternehmer selbst das Kosten-Nutzen-Verhältnis daraus ableiten. Langfristig wird die Vorgehensweise im Sinne eines modularen Geschäftsmodells wohl viel Nutzen für das Unternehmen bringen.

Auswirkungen auf das Unternehmen

Durch das Warenwirtschaftssystem wurde die komplette Bestellabwicklung, inklusive der Abwicklung des bis dato aufwendigen und kostspieligen Retourenprozesses sowie der Buchhaltungsprozess vereinfacht. Eine Warenwirtschaft macht einen Einzelhändler schnell und flexibel: Auf Knopfdruck bringt man unter anderem in Erfahrung, welche Kunden oder Absatzländer am profitabelsten sind, wie hoch die Retourenquote in wel-

cher Produktkategorie ist oder wie hoch der wöchentliche Umsatz und die durchschnittliche Höhe der Warenkörbe sind. Geldeingänge werden automatisch kontrolliert – jede Nacht können die Zahlungseingänge im System abgefragt werden. Wenn das Kundenkonto einen ausstehenden Betrag aufweist, geht dem Kunden eine automatisch generierte E-Mail zur Zahlungserinnerung zu. Auch jede Retoure wird sofort bei Eingang beim Logistikdienstleister im System von Sole Runner erfasst und kann gleich klassifiziert werden, beispielsweise in „Umtausch“ oder „Rückzahlung“.

Im Grunde läuft der gesamte Kauf-, Bezahl- und Retourenprozess automatisiert über das Warenwirtschaftssystem, inklusive Versand der Kunden-E-Mails, und es bräuchte so keinen persönlichen Kontakt mehr zum Endkunden, was aber in diesem Grad nicht gewünscht ist. Im Gegenteil: Die vom Unternehmen selbst geführten Beratungsgespräche oder auch Reklamationsabwicklungen sind viel erfolgreicher und die Kundenzufriedenheit ist größer, wenn sie persönlich vorgenommen werden.

Zusätzlich ermöglicht das Warenwirtschaftssystem, den Status und die Bestellhistorie eines jeden Kunden schnell einzusehen und steht für eine Kundenanalyse zur Identifikation von Optimierungspotential digital und mit wenig Aufwand zur Verfügung. Dies schafft Geschwindigkeit und Flexibilität für das Unternehmen sowohl intern als auch nach außen für Marketingaktivitäten oder eben die essentielle Kaufabwicklung zum Kunden. Sole Runner hat es so geschafft, nahezu 50 Prozent seines Umsatzes über den eigenen Online-Vertrieb zu generieren. Die Retourenquote im B2C-Onlinegeschäft lag 2019 aufgrund von Auswahlbestellungen bei nur 16 Prozent. Im B2B-Geschäft sowie im eigenen Shop fallen im Grunde keine Retouren an. Somit lag die Reklamationsquote über eigene und Fremdmodelle bei nur zwei Prozent, berichtet Thorsten Ludwig stolz (vgl. *Abbildung 43*).



Abbildung 43: Thorsten Ludwig erläutert Vorzüge des automatisierten Warenwirtschaftssystems

Aber es gibt auch Restriktionen und Probleme, die von vornherein miteinkalkuliert werden können. Veräußert ein Unternehmen seine Produkte beispielsweise über einen eigenen Online-Shop bzw. ein Ladengeschäft und über externe Verkaufsplattformen bzw. Marktplätze, dann gibt es zwar einen Bestandsabgleich zwischen dem eigenem

Warenwirtschaftssystem und dem entsprechenden Marktplatz (z. B. *Amazon*), allerdings nicht immer in „real time“, sondern unter Umständen nur einmal am Tag. Das kann zu Problemen mit dem aktuell vorhandenen Warenbestand führen, wenn ein betreffender Artikel auf einem Marktplatz noch angeboten wird, auf einem anderen aber gerade verkauft wurde und damit eigentlich nicht mehr vorrätig ist. Diese Fälle kommen auch bei Sole Runner vor, sind aber sehr selten. Zumal man über das System Bestandspuffer einbauen und bestimmen kann, ab welchem Bestand kein Bestand mehr an den Marktplatz übermittelt werden soll. Sollte es dennoch zu ungünstigen Überschneidungen kommen, wird der Kunde in so einem Fall immer persönlich kontaktiert, um eine Lösung anzubieten.

Lessons Learned: „Aus der Praxis für die Praxis“

Fehler werden wohl in jedem Unternehmen gemacht. Rückblickend betrachtet hat auch der Inhaber von Sole Runner seine „lessons learned“, würde aber trotzdem nichts anders machen. Die getroffenen Entscheidungen, und auch das Meistern von Fehlern, haben letztendlich zum Erfolg beigetragen. Wichtig ist, dass man bei Digitalisierungsvorhaben seine Mitarbeiter integriert – zum einen, weil man bei der Umsetzung auf die Unterstützung der eigenen Angestellten angewiesen ist und zum anderen, weil die frühe Akzeptanz den späteren Erfolg für das Projekt maßgeblich mitbestimmt.

Der digitale Wandel im Unternehmen: ein Ausblick

Die Konzentration für die zukünftige Entwicklung von Sole Runner liegt weiterhin klar auf dem Online-Geschäft. Überlegungen, stärker in den regulären stationären Handel zu investieren, indem man zusätzliche Ladengeschäfte eröffnet, kommen nicht in Frage. Geplant sind aber Pop-Up-Stores⁴ in einzelnen Städten, um weitere Zielgruppen zu erschließen und die Marke bekannter zu machen. Natürlich wird dies auch über einen externen Merchandiser laufen – ganz nach dem modularen Geschäftsmodell.

Es stehen weitere Investitionen in den Online-Shops an, um unter anderem auch ausländische Märkte mindestens probeweise zu erschließen. Zusätzlich ist es vorgesehen, den Content (Produktbeschreibungen, Bilder etc.) für die Produkte weiter zu ergänzen. Auch wenn jetzt schon viel an Inhalten auf der Sole Runner Webseite gepflegt und ausgearbeitet ist, und es einen eigenen Videokanal unter www.barfusslaufen.tv gibt, ist noch mehr in Planung. Ganz im Sinne einer umfassenden Marketingstrategie, denn „content is king“ für Google. So können und sollen die produzierten Inhalte in weitere Sprachen übersetzt werden, um den Online-Verkauf in anderen Ländern zu unterstützen. Nicht zuletzt haben die umgesetzten Maßnahmen bereits zu einer dominanten digitalen Sichtbarkeit gesorgt, die essentiell für den Online-Vertrieb ist. Somit war die Implementierung eines Warenwirtschaftssystems der Kern für die Unternehmensentwicklung. Denn ein gut funktionierendes System automatisiert und beschleunigt viele interne Unternehmensabläufe und schafft vor allem Zeit für neue Projekte.

⁴ Ein Pop-Up-Store ist ein kurzfristiges und provisorisches Einzelhandelsgeschäft, das vorübergehend in leerstehenden Geschäftsräumen betrieben wird.

4 Gemeinsamkeiten der digitalen Champions

Nachdem auf die identifizierten Champions aus den sieben Regierungsbezirken und deren interne wie externe Digitalisierungsvorhaben näher eingegangen wurde, sollen abschließend die wesentlichen Erfolgsfaktoren der skizzierten Unternehmen herausgearbeitet werden. Hierbei wird insbesondere auf Aspekte des Marktes sowie auf organisatorische, menschliche und technische Gesichtspunkte näher eingegangen. In diesen **vier Segmenten** werden markante Gemeinsamkeiten der vorher untersuchten Unternehmen beleuchtet, die als wesentliche Erfolgsfaktoren von Digitalisierungsprojekten in kleinen und mittleren Unternehmen angesehen werden können. Diese Erkenntnisse werden zuletzt in einer Matrix zusammengefasst, die mithilfe unterschiedlichster Fragestellungen zur besseren Reflexion bei der Planung eigener Digitalisierungsprojekte beitragen kann.

Um interne wie externe Digitalisierungsvorhaben erfolgreich umzusetzen, erscheint es zunächst sinnvoll, sich mit den Faktoren des **Marktes**, die auch die Branche und das Unternehmen betreffen, auseinanderzusetzen. Hierbei werden die Umweltfaktoren, d. h. die Möglichkeiten und Gefahren auf dem Markt, den Unternehmensfaktoren, im Besonderen die Stärken und Schwächen des Unternehmens, gegenübergestellt und analysiert um daraus strategische Stoßrichtungen abzuleiten.⁵ Auch Faktoren wie beispielsweise politisch-rechtliche Einschränkungen durch Verordnungen und Gesetze, gilt es zu berücksichtigen. Ergänzend kann mit Hilfe einer Branchenstrukturanalyse, eine betreffende Branche zu einem festen Zeitpunkt nach den potentiellen Wettbewerbern, nach der Verhandlungsmacht der Kunden und Lieferanten sowie nach der Bedrohung durch Ersatzprodukte und der Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern, untersucht werden.⁶ Mit Hilfe dieser Markt- und Unternehmensanalysen ist es möglich eine realistische Einschätzung der eigenen Schwachstellen, vorhandenen Ressourcen und kurz- oder langfristiger Chancen zu erhalten, um unter anderem daraus eine erfolgsversprechende Digitalisierungsstrategie abzuleiten.

Mit Blick auf die durchgeführten Interviews mit den digitalen Champions lässt sich feststellen, dass bei all diesen Unternehmen die Digitalisierung zentraler Bestandteil der Unternehmensstrategie ist und entsprechend dafür eingesetzt wird, Wettbewerbsvorteile am Markt zu erzielen. Dies geschieht entlang der internen Wertschöpfungskette oder unmittelbar an den Schnittstellen des Unternehmens (vgl. *Abbildung 3*). Um den Herausforderungen am Markt gerecht zu werden, erscheint, unter Berücksichtigung externer wie interner Faktoren, eine Integration der Digitalisierungsstrategie in die Unternehmensstrategie unerlässlich. Eine Digitalisierungsstrategie sollte also als integraler Bestandteil der Gesamtstrategie des Unternehmens verstanden werden. Die Basis für das richtige Vorgehen bildet jedoch das Verständnis über mögliche Wettbewerbsstrategien und deren Wachstumsmöglichkeiten.

⁵ Vgl. Mintzberg, 1987

⁶ Vgl. Porter, 2008

Der Ökonom Michael E. Porter beschreibt in seinem Werk *Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten* drei erfolgsversprechende Strategietypen: die (umfassende) Kostenführerschaft, die Differenzierung sowie die Konzentration auf Schwerpunkte bzw. Nischen. Eine umfassende Kostenführerschaft verschafft innerhalb der Branche einen Wettbewerbsvorteil durch einen Kostenvorsprung. Bei der Differenzierung werden hingegen mit einzigartigen Produkten und Dienstleistungen Wettbewerbsvorteile erzielt. Die Konzentration auf Schwerpunkte bzw. Nischen bezeichnet die Beschränkung auf einzelne Segmente, z. B. auf einen Teil der Produktion oder auf bestimmte Abnehmergruppen. Vorteile gegenüber dem Wettbewerb werden durch eine höhere Effizienz erzielt. Die Fokussierung auf ein bestimmtes Segment kann wiederum Bestandteil der Kostenführerschaft oder Differenzierung sein. Eine Zwischenpositionierung durch ein mittleres Preis- und Leistungsniveau, ein sog. „Stuck in the Middle“, sollte aber vermieden werden, da dies zu einer niedrigen Rentabilität führt. Sinkt dann noch der empfundene Mehrwert durch den Kunden (Leistung/Qualität), begünstigt dies einen endgültigen Misserfolg.⁷ Es sollte auf ein niedriges Leistungsniveau zu hohen Preisen verzichtet werden (vgl. *Abbildung 44*).

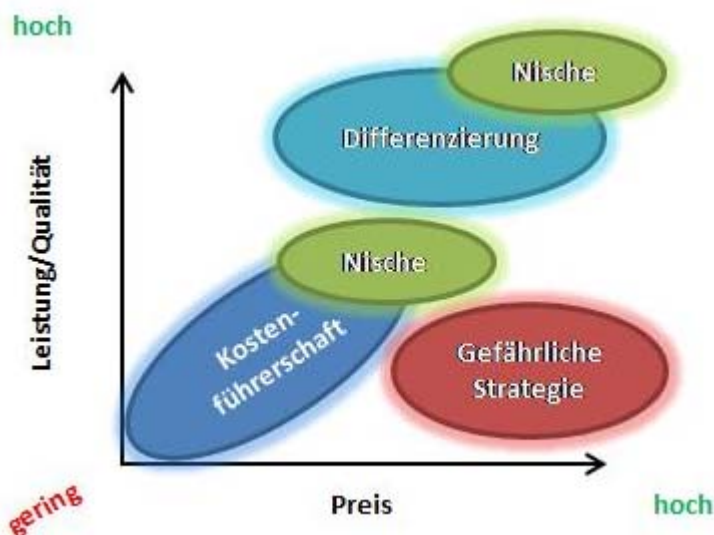


Abbildung 44: Wettbewerbsstrategien nach Porter

Bezieht man diese Wettbewerbsstrategien auf die digitalen Champions, fällt auf, dass die Strategie der Kostenführerschaft kaum eine Rolle spielt. In allererster Linie wird durch einen Großteil der Champions die Differenzierungsstrategie, teilweise auch in Nischenmärkten, verfolgt. Die Differenzierung findet hierbei nicht zwingend über das Produkt, sondern oftmals über (digitale) Wertangebote im Service statt. Diese Beobachtungen unterstützen die These, dass eine Digitalisierungsstrategie zu einem wesentlichen Anteil zum Gelingen der eigentlichen Unternehmensstrategie beitragen kann. Ein bedeutender Erfolgsfaktor erscheint in diesem Zusammenhang das Kreieren von (digitalen) Alleinstellungsmerkmalen zu sein. Denn Digitalisierung liefert viele technische Möglichkeiten, um eine Alleinstellung gegenüber dem Wettbewerb zu erreichen und diese entsprechend sichtbar für den Kunden auszubauen. Die neun analysierten

⁷ Vgl. Porter, 2013

Unternehmen suchten aktiv nach digitalen Lösungen, um möglichst nah am Kunden zu sein. Ziel ist es vielmals, durch digitale Prozesse dem Konsumenten in diversen Kanälen im Kundenprozess zu begegnen und ihn besser und schneller zu erreichen. Der Kundenfokus ist eines der Hauptkriterien bei der Formulierung von Digitalisierungsstrategien. Dabei wird auf regionale Aspekte genauso geachtet, wie auf eine oft notwendige Anpassung des Produktsortiments im On- und Offlinehandel. Im Zeichen einer erfolgreichen Projektumsetzung steht stets der Kunde und dessen Bedürfnis an oberster Stelle.

Unter Berücksichtigung der sog. „Ansoff-Matrix“ (vgl. *Abbildung 45*) fällt zudem auf, dass sich ein Großteil der identifizierten Champions mit bestehenden bzw. neuen Produkten auf bestehenden Märkten bewegt. Mithilfe der Digitalisierung werden neue Kunden gewonnen, aber auch der Nutzen und das Produkterlebnis gesteigert.⁸

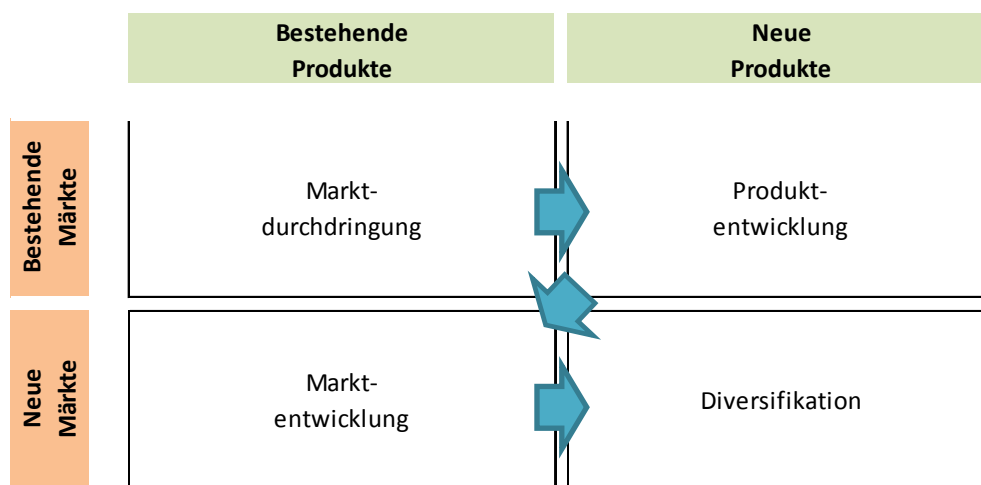


Abbildung 45: Produkt-Markt-Matrix (Ansoff-Matrix)

Damit liegt das Wachstum der digitalen Champions in der Marktdurchdringung sowie in der Produktentwicklung. Im Rahmen der eingeschlagenen Digitalisierungsstrategien stehen den Unternehmen künftig noch weitere, alternative Wachstumsmöglichkeiten offen. Dabei könnte die Digitalisierung beispielsweise zu einer Entwicklung hin in neue Märkte sowie zu einer Diversifikation in bisher artfremde Geschäftsfelder beitragen.

Um Digitalisierungsprojekte erfolgreich umzusetzen, wurde vielmals auch darauf verwiesen, dass zunächst die Prozesse – beispielsweise in der Beschaffung, in der Logistik und im Lager – innerhalb der Organisation funktionieren müssen, bevor konkrete Maßnahmen zur Digitalisierung ergriffen werden können. Im weiteren Verlauf erscheint es sinnvoll, ein entsprechendes Projektmanagement in der **Organisation** zu verankern, um Projekte effizient koordinieren und vorantreiben zu können. Wie dies umgesetzt wird, ist von Faktoren wie der Größe des Betriebes, der benötigten Zeit, des vorhandenen Budgets und vorhandener Mitarbeiterressourcen abhängig. Alle Unternehmen konnten ihre Projekte mit internem und ggf. externem Know-how umsetzen. Hürden mussten überwunden, nach Lösungen gesucht, notwendige Entscheidungen getroffen und die Projekte kontinuierlich durch die Unternehmer vorangetrieben werden.

⁸ Vgl. Nagl, 2010

Mit Blick auf den Faktor **Mensch** wurde bei allen Gesprächen deutlich, dass die Einbindung der Mitarbeiter – teilweise auch aus unterschiedlichen Abteilungen, also interdisziplinär – von Anfang an grundlegend für die erfolgreiche Umsetzung der Projekte war und ist. Wenn auch die Digitalisierungsprojekte generell von oben getrieben und initiiert wurden, war eine Integration der Mitarbeiter nicht nur für die notwendige Motivation und Akzeptanz des Digitalisierungsvorhabens wichtig, sondern auch für den benötigten fachlichen Input aus den verschiedenen Unternehmensbereichen. Gutes Personal wurde daher von allen sehr wertgeschätzt, Teamarbeit und persönliches Engagement für neue Ideen gefordert und gefördert und entsprechend Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse an Mitarbeiter delegiert. Die Erkenntnis war allen gemein, dass ein Unternehmen von den Menschen, die darin arbeiten, lebt und die interne Fachkompetenz der Mitarbeiter erkannt und wertgeschätzt werden muss.

Bei allen Unternehmen stand am Ende die gemeinsame Erkenntnis, dass ein Digitalisierungsprojekt nie vollends abgeschlossen ist. Diese Projekte unterliegen einem ständigen, fortwährenden Anpassungsprozess, getrieben durch die sich weiterhin ändernden Bedürfnisse der Kunden und Partner. Dadurch werden sich auch immer wieder neue Herausforderungen und Unwägbarkeiten ergeben, die es zu meistern gilt. Als maßgeblicher Erfolgsfaktor stellte sich in den Gesprächen die Persönlichkeit der jeweiligen Unternehmer heraus: Die Kreativität und das Problemlösungsverhalten sowie die Fähigkeit, Misserfolge zu ertragen und mit Fehlern umzugehen, war bei allen Interviewpartnern im positiven Sinne stark ausgeprägt.

Technisch gesehen stellte für fast alle Unternehmen die Integration von neuen Systemen in eine bestehende IT-Systemlandschaft oder die Erweiterung und Erneuerung dieser wohl die größte Herausforderung dar. Die Betriebe waren dabei fast ausschließlich auf die Leistung von externen Agenturen und Dienstleistern angewiesen. Dabei war die Auswahl der richtigen Partner nicht immer einfach und auch die Zusammenarbeit gelegentlich nicht zufriedenstellend. Hinzu kam die Abhängigkeit von den Auftragnehmern, die gerade beim Thema Programmierung existentiell sein kann. Fast alle Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer erkannten nach und nach, dass in diesen Bereichen eigene Expertise im Haus trotz externer Dienstleister notwendig ist. Wenn auch mit weiteren Kosten verbunden, so wurden der Vorteil und der Nutzen erkannt, eigene Mitarbeiter zu entwickeln oder einzustellen. Auf diese Weise kann und wird Wissen im eigenen Unternehmen generiert und gehalten sowie die Abhängigkeit von externen Agenturen verringert. Außerdem bringt die eigene Expertise im Haus auch Flexibilität und Geschwindigkeit, die eine notwendige Grundlage für Digitalisierungsprojekte darstellen.

Die nun folgende Matrix (vgl. *Abbildung 46*) zeigt eine Aufstellung der vier beschriebenen Segmente von marktgetriebenen und menschlichen, zu organisatorischen und technischen Faktoren. Die durch die Analyse gewonnenen Erkenntnisse zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren werden hier in Form von Fragestellungen zusammengefasst. Anhand dieser sog. „Erfolgsmatrix“ können die bayerischen Einzelhändler ihr Digitalisierungsvorhaben durchdenken und reflektieren. Mit den entsprechenden Antworten ist es möglich, Handlungsoptionen und Schlussfolgerungen zur eigenen Unternehmensentwicklung und Entscheidungsfindung auszumachen.

<p>Markt</p> <p>Welche technologischen Neuerungen und Innovationen gibt es am Markt? Wie kann ich diese gewinnbringend für mein Unternehmen nutzen?</p> <p>Besitze ich (digitale) Alleinstellungsmerkmale im Unternehmen, um gegenüber Wettbewerbern zu bestehen?</p> <p>Stelle ich die von meinen Kunden gewünschten und gewohnten digitalen Lösungen zur Verfügung? Was kann ich darüber hinaus anbieten?</p>	<p>Mensch</p> <p>Bin ich technischen Lösungen gegenüber aufgeschlossen?</p> <p>Besitze ich Kreativität und Problemlösungskompetenz, um Misserfolge zu managen?</p> <p>Treibe ich als Geschäftsführer aktiv interne wie externe Digitalisierungsvorhaben voran und begleite diese?</p> <p>Wie kann ich meine Mitarbeiter in die Umsetzung eines Digitalisierungsprojektes einbeziehen und motivieren?</p>
<p>Organisation</p> <p>Wie soll die Projektumsetzung organisiert und gesteuert werden?</p> <p>Wurden bereits vorhandene Prozesse an das geplante Digitalisierungsvorhaben angepasst?</p> <p>Welche Unternehmensbereiche betrifft das Digitalisierungsprojekt?</p> <p>Sieht der Projektplan ausreichend Zeit und Budget vor?</p>	<p>Technik</p> <p>Welche digitalen Lösungen sind für mein Geschäftsmodell und meine Zielgruppe die Richtigen?</p> <p>Verfüge ich für mein Digitalisierungsvorhaben über das nötige Know-how und die benötigten Mitarbeiterressourcen im Unternehmen? Ist das Einbinden von externen Dienstleistern notwendig?</p> <p>Erschaffe ich mit dieser Lösung einen Mehrwert für den Kunden, ggf. eine Alleinstellung auf dem Markt?</p>
<p>Grundprämisse:</p> <p>Das Unternehmen kennt die internen Stärken und Schwächen sowie die externen Möglichkeiten und Gefahren auf dem Markt. Auch Umweltfaktoren (Gesetze, Soziodemographie etc.) sind bekannt. Auf dieser Grundlage verfügt das Unternehmen über eine ganzheitliche Unternehmens- und Digitalisierungsstrategie, die auf das Kundensegment (Zielgruppe) ausgerichtet wird und eine wachsende Nachfrage nach den angebotenen Produkten und Dienstleistungen gewährleistet.</p>	

Abbildung 46: Erfolgsmatrix

5 Zusammenfassung und Fazit

Der Einzelhandel befindet sich noch immer in einem strukturellen Wandel, der durch die Entwicklungen im E-Commerce verschärft wurde und durch die Vielzahl an Digitalisierungsmöglichkeiten weiterhin zunehmend vorangetrieben wird. Von diesem Wandel ist insbesondere der mittelständische, stationäre Einzelhandel betroffen, der das Rückgrat des deutschen Einzelhandels bildet. Große Filialisten können vielmals leichter und schneller mit den Herausforderungen am Markt umgehen und dabei noch weitestgehend neben umsatzstarken Internethändlern wie *Amazon* bestehen. Bei mittelständischen, stationären Fachhändlern oder kleinen Online-Shops stellt sich diese Ausgangslage oft anders dar. Denn die großen Herausforderungen für den Mittelstand, insbesondere für kleineren Unternehmen, sind es, den Finanzierungsaufwand für etwaige Digitalisierungsprojekte und den damit einhergehenden Arbeitsaufwand sowohl während als auch nach der Umsetzung richtig einzuschätzen und entsprechend zu bewältigen.

Getrieben wird der digitale Wandel durch den Kunden: Jeder zweite Konsument bevorzugt maßgeblich den Online-Einkauf oder kauft gar ausschließlich online ein. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie *Handel im digitalen Wandel: Wie online eingekauft wird* des Forschungsinstituts ibi research an der Universität Regensburg. Diese Studie verdeutlicht zudem, welche Auswirkungen die Digitalisierung auf das Kaufverhalten im deutschen Einzelhandel hat: Lediglich drei Prozent der Befragten gaben an, gar nicht über das Internet einzukaufen – unabhängig von Geschlecht und Alter. Neben diesen Einzelergebnissen zeigen die Resultate, dass sich das Einkaufsverhalten der Konsumenten durch die Digitalisierung grundsätzlich geändert hat und sich in einem hohen Anspruchsdenken hinsichtlich der Verknüpfung von stationärem und Online-Handel ausdrückt. Dem Kunden ist es letztlich egal, wo er kauft. Wichtiger ist das „Wie“. Die Kaufentscheidung erfolgt nicht ausschließlich online, sondern kanalunabhängig. Der Konsument denkt in Produktwünschen und zum Kunden konvertiert er dort, wo seinen Wünschen und Bedürfnissen am besten und unkompliziertesten begegnet wird.

Somit bleibt das sich verändernde Einkaufsverhalten der Kunden auch in Zukunft eine der wesentlichen Herausforderungen des stationären Einzelhandels. Doch der Kaufprozess findet nur selten komplett online statt. Digitale Champions wissen die Stärken des stationären Handels zu nutzen und die Digitalisierung als echte Chance zu begreifen, im Internet sichtbar zu sein, und das auch dann, wenn sie nicht online verkaufen. Kunden, egal ob jung oder alt, nutzen die Technik und das Internet mittlerweile völlig selbstverständlich für die Vorbereitung und Durchführung von Einkäufen. Wie diese Analyse herausstellt, reagieren Einzelhändler auf diese Entwicklung mittlerweile in vorbildlicher Weise, auch dann, wenn sie nur den stationären Vertriebsweg bedienen wollen bzw. können. Dies hat zur Folge, dass Kunden im Ladengeschäft heutzutage häufig deutlich besser informiert sind, als es früher der Fall war – interne und externe Prozesse, wie der Online- und Offline-Auftritt, ein angepasstes Produkt- und Dienstleistungssortiment sowie der Service müssen sich an eben diesen Herausforderungen messen. Die identifizierten Unternehmen verdeutlichen, dass diese Trends auch in kleinen und mittleren Unternehmen frühzeitig erkannt wurden. Doch auch wenn andere mittelständische Einzelhändler erst jetzt die Vorzüge der Digitalisierung erkennen und

ihr einen höheren Stellenwert im eigenen Unternehmen zukommen lassen, ist eine Transformation hin zu einem erfolgreichen On- und Offlinehändler möglich und zu meist sinnvoll. Eine Bewertung, ob entsprechende digitale Lösungen auch im eigenen Geschäftsmodell einen echten Mehrwert für den Kunden schaffen, sollte nie pauschal, sondern immer einzelfallbezogen vorgenommen werden. Diese Analyse soll dazu beitragen, den Stellenwert von Digitalisierungsstrategien und wesentliche Erfolgsfaktoren in Unternehmen zu erkennen und Optionen für das eigene Unternehmen abzuleiten.

Auch der Preiswettbewerb und die Preistransparenz sind essentielle Thematiken, mit denen insbesondere kleinere und mittelständische Unternehmen zu kämpfen haben: Auf Dauer kann der stationäre Einzelhandel den Preiswettbewerb gegen den E-Commerce mit seinen tendenziell geringeren Kosten nicht gewinnen. Aber er kann seine Stärken in echte Wettbewerbsvorteile verwandeln. Kunden erwarten beim stationären Einkauf nicht zwingend einen besseren Preis als im Internet. Wichtig ist, dass das Gesamtpaket aus Preis, Einkaufserlebnis und Service stimmig ist. Ein schönes Beispiel hierfür ist das strategische Vorgehen des Einrichtungshauses Interliving Gleißner: Das Einkaufserlebnis und das Bedienen individueller Kundenwünsche sind hier wesentliche Erfolgsfaktoren. Und dies kann auch in Verbindung mit Online-Serviceangeboten, beispielsweise der Möglichkeit der Terminvereinbarung, sowie mit digitalen Beratungsangeboten vor Ort sowohl in die eine als auch in die andere Richtung funktionieren.

Aus den Herausforderungen auf dem Markt sowie auf organisatorischer, menschlicher und technischer Ebene lassen sich wesentliche Erfolgsfaktoren für den klassischen Einzelhandel ableiten. Hierzu zählen neben einem emotionalen Einkaufserlebnis auch die menschliche Komponente in der Beratung sowie die Möglichkeit des Kunden, das Produkt unmittelbar zu begutachten und nach dem Kauf mitzunehmen. Die Vorausswahl, die ein Händler im Rahmen einer bedarfsgerechten Sortimentsauswahl für den Kunden trifft, ist ein wichtiger Faktor in der Beratung. Der Kunde soll nicht durch ein Überangebot an vergleichbaren Produkten überfordert werden, vielmehr beweist der Händler durch die Wahl eines passenden Sortiments seine Kompetenz. Hierbei besitzen beispielsweise die Bierothek oder die Firma Reidl Vorbildcharakter. Neben der stationären Fachberatung wurde ein digitales Kassensystem etabliert, welches dem Mitarbeiter Produktvorschläge mit kundenrelevanten Daten zur Verfügung stellt.

Jedes der aufgezeigten Unternehmen bzw. vielmehr die jeweiligen Unternehmerinnen und Unternehmer haben durch kreatives Denken und Problemlösungskompetenz ein digitalisiertes Unternehmen geschaffen und aufgebaut, das letztendlich immer den Kunden im Fokus behält. Dabei zeigten sich in den Interviews unterschiedliche Herangehensweisen bei der Umsetzung der Digitalisierungsprojekte. Diese reichen von detaillierten Analysen und Planungen über sukzessive, kundengetriebene Prozesse bis hin zum Thema „Rapid Prototyping“. Im Ergebnis waren jedoch alle Vorgehensweisen erfolgreich. Somit zeigt sich, dass es nicht den einen richtigen Weg gibt. Wichtig erscheint die notwendige Voraussicht, Offenheit beim Thema Digitalisierung und die Erkenntnis, sich mit den Möglichkeiten der Technologie echte Wettbewerbsvorteile schaffen zu können und auch zu wollen. Trotz der Herausforderungen, gelegentlicher Rückschläge oder Komplikationen, mit denen alle Unternehmen zu kämpfen hatten, meisterten sie die bisherigen Hürden und sind mittlerweile sogar Vorreiter beim Thema Digitalisierung im bayerischen Einzelhandel – eben echte digitale Champions.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Digitale Champions in Bayern (alphabetisch geordnet).....	4
Abbildung 2: Branchen der digitalen Champions (Fotos: Sole Runner Barfußschuhe, Lamplhof – Hofmetzgerei GbR, lizenzfreie Fotos auf Unsplash, Reidl GmbH & Co. KG)	5
Abbildung 3: Interne und externe Digitalisierungsvorhaben der digitalen Champions	6
Abbildung 4: Größenkennzahl der digitalen Champions – Mitarbeiterverteilung	7
Abbildung 5: Größenkennzahl der digitalen Champions – Umsatzverteilung	7
Abbildung 6: Christian Klemenz, Geschäftsführer der Bierothek GmbH	9
Abbildung 7: Bierothek-Filiale Bamberg	10
Abbildung 8: Christian Klemenz mit einer abgepackten Palette für die Filiale in Wien.....	11
Abbildung 9: Daten generieren Mehrwerte für Kunden und Geschäftspartner	12
Abbildung 10: Inhaber und Geschäftsführer Jochen Bähr (l.) u. Daniel Rüttiger, büroforum GmbH.....	18
Abbildung 11: Bürogebäude und Wohnmöbelausstellung am Heuchelhof.....	19
Abbildung 12: Storys tragen zu einem emotionaleren Produkterlebnis bei	20
Abbildung 13: Einrichtungsbeispiel	21
Abbildung 14: 3D-Planung.....	22
Abbildung 15: Bürountereinrichtungsbeispiel für sogenannte Chillout-Ecken.....	26
Abbildung 16: Jörg Kulzer und Manfred Göhl unter „freiem Himmel“ am „Gleißner Marktplatz“	29
Abbildung 17: Gleißner setzt auch im Ladengeschäft auf digitale Werbebotschaften.....	32
Abbildung 18: Ein hauseigenes 3D-Kino wurde in die Ausstellungsfläche integriert	33
Abbildung 19: Online-Schaufenster von Interliving Gleißner	34
Abbildung 20: Familie Lampl vor dem Hofladen (Lamplhof – Hofmetzgerei GbR)	40
Abbildung 21: Amerikanische Zerlege-Technik – „100% OX“ (Lamplhof – Hofmetzgerei GbR)	41
Abbildung 22: Bestellung im Online-Shop (Lamplhof – Hofmetzgerei GbR)	42
Abbildung 23: Bestellung im Online-Shop (Lamplhof – Hofmetzgerei GbR)	45
Abbildung 24: Michael Lampl jun. ist Fleischsommelier (Lamplhof – Hofmetzgerei GbR)	46
Abbildung 25: Dorothea Frombach, Inhaberin und Geschäftsführerin von Lecrio	49
Abbildung 26: <i>Facebook</i> -Auftritt von Lecrio-Wohnzimmer.....	51
Abbildung 27: <i>Instagram</i> -Auftritt von Lecrio	51
Abbildung 28: Daniel Müller, Geschäftsführer der Leogra Trading GmbH	58
Abbildung 29: Das „chaotische Lager“ wird mit modernster Lagerlogistik beherrscht	62
Abbildung 30: Daniel Müller an einer der digitalisierten Packstationen	63
Abbildung 31 oben: Jürgen Schuster ist Gründer und Geschäftsführer der Raumschmiede GmbH.....	67
Abbildung 32 unten: Außenansicht des Standortes in Genderkingen	67
Abbildung 33 und 34: Garten- und Freizeitmöbel	68
Abbildung 35: Lager in Polen	71

Abbildung 36: Richard Reidl, Gründer und Geschäftsführer der Reidl GmbH & Co. KG	76
Abbildung 37: In Echtzeit werden bei Reidl relevante Kennzahlen für interne Zwecke visualisiert	78
Abbildung 38: Kunden erhalten im in-house-shop ihren aktuellen Auftragsstatus.....	79
Abbildung 39: An interaktiven Displays werden Artikel gescannt und Informationen abgerufen....	80
Abbildung 40: Thorsten Ludwig, Geschäftsführer von Sole Runner (Sole Runner Barfußschuhe)	83
Abbildung 41: Verschiedene Schuhmodelle des Unternehmens	84
Abbildung 42: In Sole Runner Barfußschuhen hinterlässt man seinen eigenen Fußabdruck durch die Laufsohle hindurch – der ökologische Fußabdruck hingegen ist sehr gering	86
Abbildung 43: Thorsten Ludwig erläutert Vorzüge des automatisierten Warenwirtschaftssystems	89
Abbildung 44: Wettbewerbsstrategien nach Porter	92
Abbildung 45: Produkt-Markt-Matrix (Ansoff-Matrix)	93
Abbildung 46: Erfolgsmatrix.....	95

Literaturverzeichnis

[MINTZBERG 1987]

The Strategy Concept I: Five P's for Strategy, in: University of California Press (Hrsg.): California Management Review. Oakland, CA: 30. Jg. 1987, Nr. 1, S. 11 - 14.

[NAGL 2010]

Der Businessplan – Geschäftspläne professionell erstellen. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, 5. Aufl. 2010.

[PORTER 2008]

On Competition – Updated and Expanded Edition. Boston: Harvard Business Review, 2. Aufl. 2008.

[PORTER 2013]

Wettbewerbsstrategie. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 12. Aufl. 2013.

Über ibi research



research
an der Universität
Regensburg GmbH

Seit 1993 bildet die ibi research an der Universität Regensburg GmbH eine Brücke zwischen Universität und Praxis. Das Beratungs- und Forschungsinstitut betreibt anwendungsorientierte Forschung und Beratung mit Schwerpunkt auf Innovationen rund um Finanzdienstleistungen und den Handel.

ibi research arbeitet auf den Themenfeldern E-Business, Retail Banking und Governance & Controlling. Zugleich bietet ibi research in Zusammenarbeit mit seinen Partnern umfassende Beratungsleistungen zur Umsetzung der Forschungs- und Projektergebnisse an.

Das ibi-Partnernetzwerk (www.ibi.de/partnernetzwerk.html) stellt heute den umfangreichsten Innovationsverbund im deutschsprachigen Finanzdienstleistungsbereich dar. Im Mittelpunkt steht der Netzwerkgedanke. ibi research stellt den Partnern die Forschungsergebnisse zur Verfügung, führt auf neutraler Plattform Experten der Finanzdienstleistungs- und Handelsbranche zusammen, fördert den intensiven Dialog und unterstützt dadurch den wertvollen Austausch von Ideen, Konzepten und Erfahrungen.

Impressum

Digitale Champions im bayerischen Einzelhandel
Manuela Paul, Johann Faltermeier

Kontakt

ibi research an der Universität Regensburg GmbH
Galgenbergstraße 25
93053 Regensburg
www.ibi.de

Tel.: 0941 943-1901
Fax: 0941 943-1888
E-Mail: info@ibi.de

Haftungserklärung

Das Werk mit seinen Inhalten wurde mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt und gibt den zum Zeitpunkt der Erstellung aktuellen Stand wieder. Dennoch kann für seine Vollständigkeit und Richtigkeit keine Haftung übernommen werden. Durch die Rundung einiger Umfragewerte kommt es vereinzelt zu von 100 % abweichenden Gesamtsummen.

Interviews und Kommentare Dritter spiegeln deren Meinung wider und entsprechen nicht zwingend der Meinung von ibi research. Fehlerfreiheit, Genauigkeit, Aktualität, Richtigkeit, Wahrheitsgehalt und Vollständigkeit der Ansichten Dritter können seitens ibi research nicht zugesichert werden.

Die Informationen Dritter, auf die Sie möglicherweise über die in diesem Werk enthaltenen Internet-Links und sonstigen Quellenangaben zugreifen, unterliegen nicht dem Einfluss von ibi research. ibi research unterstützt nicht die Nutzung von Internet-Seiten Dritter und Quellen Dritter und gibt keinerlei Gewährleistungen oder Zusagen über Internet-Seiten Dritter oder Quellen Dritter ab.

Die Angaben zu den in diesem Werk genannten Anbietern und deren Lösungen beruhen auf Informationen aus öffentlichen Quellen oder von den Anbietern selbst.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen, Handelsnamen und dergleichen in diesem Werk enthaltenen Namen berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Namen und Marken im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann genutzt werden dürften. Vielmehr handelt es sich häufig um gesetzlich geschützte, eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind. Bei der Schreibweise hat sich ibi research bemüht, sich nach den Schreibweisen der Hersteller zu richten.

Trotz der Vielzahl an Informationen sowie aufgrund einer dem ständigen Wandel unterzogenen Sach- und Rechtslage kann das Werk jedoch keine auf den konkreten Einzelfall bezogene Beratung durch jeweilige fachlich qualifizierte Stellen ersetzen.

Bei Anregungen, Kritik oder Wünschen zu diesem Werk würden wir uns sehr über Ihre Rückmeldung freuen. Schreiben Sie uns an cceb@ibi.de eine E-Mail.



BAYERN | DIREKT ist Ihr direkter Draht zur Bayerischen Staatsregierung.

Unter Telefon **089 122220** oder per E-Mail unter **direkt@bayern.de** erhalten Sie Informationsmaterial und Broschüren, Auskunft zu aktuellen Themen und Internetquellen sowie Hinweise zu Behörden, zuständigen Stellen und Ansprechpartnern bei der Bayerischen Staatsregierung.

IMPRESSUM

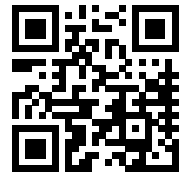
Herausgeber: Bayerisches Staatsministerium für
Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie
Prinzregentenstraße 28 | 80538 München
Postanschrift 80525 München
Telefon 089 2162-0 | Telefax 089 2162-2760
info@stmwi.bayern.de | www.stmwi.bayern.de

Inhalt: Manuela Paul, Johann Faltermeier
ibi research an der Universität Regensburg GmbH
Galgenbergstraße 25 | 93053 Regensburg
Telefon 0941 943-1901 | Telefax 0941 943-1888
info@ibi.de | www.ibi.de

Bildquellen: ©zapp2photo - stock.adobe.com
Portrait Gotthardt/©Andreas Gebert

Barrierefreiheit: Dieses Dokument erfüllt die Vorgaben gemäß BITV 2.0

Stand: Mai 2020 | aktualisierte Version Februar 2024



www.stmwi.bayern.de
Kosten abhängig vom
Netzbetreiber

HINWEIS

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Bayerischen Staatsregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern im Zeitraum von fünf Monaten vor einer Wahl zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden.

Dies gilt für Landtags-, Bundestags-, Kommunal- und Europawahlen. Missbräuchlich ist während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben von parteipolitischen Informationen oder Werbemitteln. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Staatsregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

Die Druckschrift wurde mit großer Sorgfalt zusammengestellt. Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts kann dessen ungeachtet nicht übernommen werden.



Bayerisches Staatsministerium für
Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie
www.stmwi.bayern.de