

Frisst die Digitalisierung den inhabergeführten Fachhandel?

Der Handel wird durch Digitalisierung erschüttert. Besonders bedroht scheinen kleine und mittlere Unternehmen. Sie reagieren aber nicht mit einer bedingungslosen Anpassung, sondern setzen auf eine Stärkung der klassischen Kompetenzen des Fachhandels.

Die Digitalisierung des Handels scheint unaufhaltsam: Der Online-Handel wächst mit hohem Tempo, und die großen Online-Händler melden immer neue Umsatzrekorde. Zugleich halten auch im stationären Handel immer neue digitale Technologien – von Selbstbedienungskassen, elektronischen Preisschildern oder Tablets im Verkauf über Mobile Payment, Beacons und Shopping Apps bis hin zu intelligenten Spiegeln, Inventurrobotern oder 3D-Druck – Einzug. Kurz: Glaubt man den vielzähligen Studien von Unternehmensberatungen und Technologieanbietern scheint auch im stationären Handel nichts beim Alten zu bleiben und nur, wer sich digitalisiert, scheint mithalten zu können.

Das Problem ist nicht die Digitalisierung

Dies legt nahe, dass gerade kleine und mittlere Geschäfte – mithin der klassische inhabergeführte Fachhandel – von einer solchen Entwicklung überfordert zu werden drohen: 2016 hatten nach Angaben des statistischen Bundesamtes 93 Prozent der Unternehmen weniger als 20 Beschäftigte. Gleichzeitig entfällt auf diese Betriebe nicht einmal ein

Zehntel der Einzelhandelsumsätze. Die Ressourcen im Handel und damit die Chancen, im Digitalisierungswettbewerb mithalten zu können, sind also extrem ungleich verteilt.

Unterstrichen wird die bedrohliche Situation kleinerer Händler auch durch die Entwicklung der Marktanteile: Zwischen 2000 und 2017 hat sich der Marktanteil des nicht-filialisierten Fachhandels nach Angaben des Handelsverbands Deutschland von 32 Prozent auf 17 Prozent beinahe halbiert. Doch stehen kleine und mittlere Handelsunternehmen der Digitalisierung wirklich so machtlos gegenüber? Wie unsere Studie zeigt verfügen gerade kleine und mittlere Fachhändler in ihren Nischen sehr wohl über Wettbewerbsstärken, die auch durch die Digitalisierung nicht in Frage gestellt werden, durch Nutzung der neuen Technologien aber durchaus unterstützt werden können.

Probleme: Demografie, Mietpreise & Co.

Zunächst einmal ist festzuhalten, dass viele Probleme des inhabergeführten Handels weder alleine auf die Digitalisierung zurückzuführen, noch durch diese zu lösen sind. Dies zeigt bereits ein näherer Blick auf die Daten: Die angeführten Marktverluste sind deutlich höher als die Gewinne des Online-Handels, der 2017 auf einen Anteil am Einzelhandelsumsatz von 9,5 Prozent kam. Deutlich mehr Marktanteile gingen an Filialisten, Discounter und Fachmärkte verloren, die seit der Jahrtausendwende zusammen um über 13 Prozent zulegten und heute fast die Hälfte der Einzelhandelsumsätze auf sich vereinen. Die Marktanteilsverluste des nicht-filialisierten Fachhandels gehen also vor allem auch auf den Wettbewerbsdruck

Studie: Auf dem Weg zum Handel 4.0?

Für die Studie *Auf dem Weg in den Handel 4.0? Digitalisierung in kleinen und mittleren Handelsunternehmen* hat das Soziologische Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) im Rahmen des Jobstarter-Projektes *DiHa 4.0 – Digitalisierung im Handel* seit dem vergangenen Herbst in Südniedersachsen rund 40 Expertengespräche geführt – davon 30 mit Inhabern und Geschäftsführern von KMU aus unterschiedlichen Branchen des Groß- und Einzelhandels, der Rest mit Akteuren aus dem regionalen und überregionalen Umfeld des Handels (Handelsverband, IHK, Berufsschulen, Wirtschaftsförderung, Stadtmarketing). Der Bericht kann unter <http://bit.ly/2RF8IJz> abgerufen werden.

Abbildung aus urheber- bzw. leistungsschutzrechtlichen Gründen entfernt

Handel 4.0: Trotz neuer Technologien bleibt der überwiegende Teil des Einzelhandels auch weiterhin stationär

durch andere – stationäre – Vertriebsformen zurück. Und auch wenn die Online-Wachstumsraten hoch sind, wird absehbar der überwiegende Teil des Handels stationär bleiben. Gerade kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) werden dabei jedoch durch säkulare Probleme wie die demographische Entwicklung, Generationenwechsel oder hohe Mietpreise besonders hart getroffen. Probleme, die umso schärfer zu Tage treten, je besser es Wettbewerbern gelingt, ihre Prozesse durch Digitalisierung zu optimieren.

Die soziale Beziehung zum Kunden bleibt zentral

Aus den von uns geführten Expertengesprächen wurde sehr deutlich, dass sich für die Händler durch die Digitalisierung ihre eigentliche Herausforderung, die Gestaltung des Verhältnisses zu ihren Kunden, nur bedingt verändert.

Zum einen ist das Kaufverhalten im stationären Handel wesentlich stärker als im Online-Handel durch Spontankäufe sowie die Auswahl und Entscheidung vor Ort und im Gespräch mit dem Verkäufer geprägt. Damit rückt aber die soziale Beziehung zum Kunden in den Vordergrund. Der Online-Handel bietet anscheinend nur begrenzt Ersatz für die dialogischen und interaktiven Prozesse, die im stationären Handel nach wie vor zentral sind.

Zum andern verändert sich zwar das Kundenverhalten durch die Digitalisierung und die vielfältigen Online-Angebote. Auch die von uns befragten Unternehmen wissen – quer durch die Branchen – von einem solchen Wandel zu berichten. Sie benennen dabei sehr unterschiedliche Aspekte wie eine gewachsene Preis-

sensibilität – die sicherlich auch durch die Entwicklung des stationären Handels vorangetrieben wurde – oder gestiegene Erwartungen an die Produktverfügbarkeit und die Breite des Angebotes. Auch prägen Online-Kaufverfahren etwa bei Beschwerde- und Reklamationsvorgängen zum Teil die Erwartungen an den stationären Handel. Trotzdem stellt dieser Wandel das eingespielte Geschäftsmodell des Fachhandels nicht in Frage.

Politische und ethische Motive werden wichtig

In der Literatur wird oft darauf verwiesen, dass gerade junge Käuferschichten als sogenannte Digital Natives und Avantgarde der Digitalisierung in ihrem Kaufverhalten eine Vorschau auf künftige Entwicklungen geben würden. Hiermit verknüpft sich zumeist die Erwartung, dass die Kaufkraft immer mehr in den Online-Handel abwandert.

Allerdings gehören die Digital Natives zum einen nicht zur primären Zielgruppe des inhabergeführten Fachhandels, in dem oftmals wertigere (Zweit-)Anschaffungen getätigt werden. Entsprechend schätzen zwei Drittel der von uns befragten Handels-KMU ihre Hauptkundengruppe auf 35 Jahre und älter. Zum anderen zeigen verschiedene Studien, dass auch die jüngere Generation beim Einkauf sehr unterschiedliche Bedürfnisse hat, die nicht alle durch den Online-Handel bedient werden. In diesem Zusammenhang verweisen die von uns befragten Händler auf sehr unterschiedliche Motive, warum jüngere Shopper stationär einkaufen: politische und ethische Motive, Szenezugehörigkeit und Markenbewusst-

Abbildung aus urheber- bzw. leistungsschutzrechtlichen Gründen entfernt

Kunden informieren sich oft vorab über das Internet. Die Anforderungen an die Tiefe des Fachwissens des stationären Verkäufers steigen deshalb

sein, Kaufberatung und Buchempfehlung – Motive also, die zumeist eher altersunabhängig gelten.

Informationsverhalten ändert sich

Ein Punkt, den die Befragten branchenunabhängig hervorheben, ist das veränderte Informationsverhalten der Kunden. Die Konsumenten würden heute wesentlich informierter auftreten als früher, und das Internet stelle hierbei die zentrale Informationsquelle dar. Vor allem aber schlägt das veränderte Informationsverhalten auf den Verkaufsprozess durch. Hier sinkt nicht der Beratungsbedarf. Stattdessen erhöhen sich für die Verkäufer in mehrfacher Hinsicht die Anforderungen an Beratung und Verkauf: Oft entscheiden sich Kunden bereits im Vorfeld für ein bestimmtes Produkt und informieren sich intensiv darüber. Damit verfügen sie zum Teil über ein höheres Detailwissen als der Verkäufer. Für diesen steigen in der Folge die Anforderungen an die Tiefe und Breite seines Fachwissens.

Zugleich kommen die Verbraucher oft mit einer vorgefertigten Meinung und sind damit weniger offen für Alternativen. Trotzdem muss die Kaufentscheidung

mit dem Kunden im Geschäft auch weiterhin kommunikativ erarbeitet werden, um etwa drohende Fehlentscheidungen, die auf den Händler zurückfallen könnten, zu verhindern oder Produktalternativen ins Spiel zu bringen. Zugleich wirkt sich die Vorentscheidung des Kunden auf die Interaktionsprozesse zwischen ihm und dem Verkäufer aus. In dem Maße, in dem ein Konsument seine Kaufentscheidung bereits durchdacht hat, muss dies im Verkaufsgespräch auch verkaufpsychologisch berücksichtigt und der Kunde somit an einer anderen Stelle als früher im Kaufprozess abgeholt werden.

Klassische Verkaufskompetenzen weiter gefragt

Als eine Folge der Digitalisierung gewinnen damit klassische Kommunikations- und Verkaufskompetenzen an Bedeutung – ein Punkt, der in der Diskussion um den Handel 4.0 gerne übersehen wird. »Da sind wir natürlich als Persönlichkeiten gefragt«, so ein Bekleidungshändler. »Der Kunde soll wegen unserer Mitarbeiter zu uns kommen.« Digitalisierung – von Social-Media-Marketing über neue Formen der Produktpräsentation bis hin zur Rationalisierung von Back-Office-Prozessen – kann helfen, das Einkaufserlebnis zu verbessern und die eigene Wettbewerbssituation zu stärken. Der Einsatz der neuen Technologien darf aber, dies wurde von den befragten Händlern immer wieder betont, weder den durch die direkte Kommunikation mit den Kunden geprägten Verkaufsprozess stören, noch darf die eingesetzte Technologie das Verkaufspersonal vom Kunden ablenken. ■

Dr. Klaus-Peter Buss



■ Dr. Klaus-Peter Buss kam über sein Studium der Sozialwissenschaften an das Soziologische Forschungsinstitut Göttingen (SOFI). Dort forscht der Arbeits- und Industriesoziologe zu Themen rund um die Entwicklung von Unternehmen und Arbeit. Ein Schwerpunkt seiner Forschung ist die Digitalisierung der Arbeit. Seine aktuellen Forschungsprojekte konzentrieren sich auf neue Entwicklungen im Handel und in der Logistik.