

Digitale Champions im bayerischen Einzelhandel 2021

Digitalisierungsstrategien und Erfolgsfaktoren
kleiner und mittelständischer Einzelhändler:innen in Bayern



Digitale Champions im bayerischen Einzelhandel 2021

Digitalisierungsstrategien und Erfolgsfaktoren kleiner und mittelständischer Einzelhändler:innen in Bayern

Analyse für das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie, Januar 2022

(aktualisierte Version Februar 2024)

von

Johann Faltermeier
Manuela Paul



research

an der Universität Regensburg

Mit freundlicher Unterstützung



Industrie- und Handelskammern
in Bayern



STEUERBERATERKAMMER MÜNCHEN
Körperschaft des öffentlichen Rechts



Beruf.
Verband.
Gemeinschaft.

ISBN: 978-3-945451-94-6



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

Grußwort des Ministeriums für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie

Anknüpfend an unser im Jahr 2020 gestartetes Projekt Digitale Champions im bayerischen Einzelhandel, haben wir auch 2021 herausragende Digitalisierungsleistungen unseres mittelständischen bayerischen Einzelhandels gewürdigt.

Die jüngsten Entwicklungen während der Corona-Pandemie haben gezeigt, dass Kunden vermehrt digitale Services nutzen, auch im traditionellen stationären Handel. Die Verknüpfung von Off- und Onlinehandel ist daher von entscheidender Bedeutung, um ein nahtloses und positives Einkaufserlebnis zu gewährleisten. Diese Erkenntnis spiegelt sich in den innovativen Projekten unserer Digitalen Champions wider, die erfolgreich Brücken zwischen den Welten schlagen und dabei die Bedürfnisse der Kunden im Blick behalten.

Die prämierten Projekte repräsentieren wegweisende Konzepte, die nicht nur die Resilienz unserer Einzelhändler in der digitalen Ära unterstreichen, sondern auch als Vorbilder für die gesamte Branche dienen sollen. Ein Dank geht an unseren Projektpartner DATEV sowie die Arbeit von ibi research und der unabhängigen Jury. Wir sind stolz darauf, fünf bayerische Einzelhändler für ihre herausragenden Digitalisierungsprojekte auszeichnen und ihre Erfahrungen als wertvolle Inspiration für zahlreiche weitere Händler präsentieren zu können.

Wir gratulieren allen Teilnehmern herzlich zu ihren herausragenden Leistungen und ermutigen sie, ihre Erkenntnisse zu teilen. Dank Ihres Engagements stellen wir die Weichen für eine digitale Transformation im bayerischen Einzelhandel.



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



Dr. Robert Mayr
CEO der DATEV eG

Grußwort von Dr. Robert Mayr, CEO der DATEV eG

Die Auswirkungen der Pandemie haben in allen gesellschaftlichen Bereichen die Vorteile digitaler Möglichkeiten offengelegt. Schon vor Corona waren viele Unternehmerinnen und Unternehmer der Idee nicht abgeneigt, vermehrt auf Digitalisierung zu setzen. Mit der Pandemie wurde dann aus der Idee eine Notwendigkeit. Seit März 2020 haben viele mittelständische Unternehmen, bisweilen in aller Eile, Online-Shops gegründet und somit virtuelle Schaufenster geschaffen, vor allem im Handel. Das zeigt, die notwendige Flexibilität für die digitale Transformation ist vorhanden.

Jetzt gilt es, diese für die Digitalisierung der kaufmännischen Prozesse insgesamt zu nutzen, etwa für den Umstieg auf den digitalen Datenaustausch mit Geschäftspartnern, die teilautomatisierte KI-gestützte Finanzbuchführung oder die digitale Übermittlung der Lohn- und Gehaltsabrechnungen an die Mitarbeitenden. Damit lässt sich dann nicht nur der Umsatz, sondern auch der Gewinn sichern, denn die neuen digitalen Prozesse sind effizienter und helfen, unternehmerische Entscheidungen auf Basis aktueller Daten zu treffen.

Die *Digitalen Champions im bayerischen Einzelhandel 2021* sind deshalb wunderbare Vorbilder, die zeigen, welche positiven Veränderungen digitale Prozesse bringen – für alle Beteiligten und ganz gleich, ob in einem Betrieb mit langer Tradition oder einem Startup, ob klein oder mit mehr als 50 Mitarbeitenden. Ich gratuliere den *Digitalen Champions 2021* zu Ihrer erfolgreichen digitalen Transformation im geschäftlichen Umfeld, sie sind positive Vorbilder in schwierigen Zeiten!

Inhaltsverzeichnis

1 Über das Projekt	2
2 Die Gewinner im Überblick	4
3 Digitale Champions im bayerischen Einzelhandel 2021	6
3.1 ELEO GmbH	6
3.2 Frischemarkt Popp e. K.	12
3.3 Möbel Fischer GmbH	17
3.4 Spielkiste	23
3.5 Sport Lang	28
4 Erfolgsfaktoren und Fazit	34
Über ibi research	36
Abbildungsverzeichnis	37
Bildimpressum	38
Impressum	39

1 Über das Projekt

Vor dem Hintergrund des viel propagierten digitalen Wandels in der Handelsbranche wachsen nicht nur bei Großunternehmen, sondern vielfach auch bei kleinen und mittleren Unternehmen (sog. „KMUs“) die von Kund:innen getriebenen Anforderungen und Ansprüche an Lieferzeiten, Verfügbarkeiten, Produktangebote sowie Informations- und Kommunikationskanäle der jeweiligen Handelsunternehmen. Kund:innen sind heutzutage kanalübergreifend unterwegs. Sie kaufen und informieren sich online wie offline, je nach Kaufanlass und präferiertem Produkt. Informationen werden dabei kaum mehr über Zeitungsanzeigen gewonnen. Ihre Inspiration holen sie sich über Social-Media-Kanäle, Webseiten oder Online-Shops, wahlweise in Kombination mit Beratungsleistungen im stationären Handel. Damit sind gerade für den physischen Handel ein attraktiver Standort sowie ein großes Produktangebot nicht mehr die einzig ausschlaggebenden Faktoren für den Erfolg und schon gar nicht für die Kundenansprache und Kundenbindung. Die Digitalisierung bestimmt zunehmend die Entwicklung des Einzelhandels. Corona dient als „Brandbeschleuniger“ und zeigt analogen Unternehmen häufig auf schmerzliche Art und Weise auf, dass Digitalisierung nicht mehr nur eine Chance, sondern vielmehr eine Notwendigkeit darstellt.

Große Handelsunternehmen verfügen bei der Digitalisierung meist über notwendige Ressourcen, um diesem Wandel erfolgreich zu begegnen. Oftmals haben kleine und mittlere Einzelhandelsunternehmen Schwierigkeiten, mit den großen Mitbewerbern mithalten. Für KMUs gilt es den Anschluss in Sachen Digitalisierung nicht zu verlieren. Doch fehlen häufig finanzielle und personelle Ressourcen, um größere Digitalisierungsstrategien anzugehen und umzusetzen sowie die Zeit, um

sich mit diesen Themen intensiv auseinanderzusetzen und das notwendige Know-how aufzubauen. Zudem sind häufig nur wenige Vorbilder aus den eigenen Reihen – d. h. andere Händler mit ähnlicher Ausgangslage und Größe – bekannt, von denen sie direkt lernen können.

In Bayern sind dennoch bereits zahlreiche kleine und mittlere Einzelhandelsunternehmen zu finden, die erfolgreich Digitalisierung – im Ladengeschäft sowie online – leben. Sie haben die Chancen der Digitalisierung erkannt und stellen sich erfolgreich den Herausforderungen in teils ganz unterschiedlichen Bereichen ihres Unternehmens, um ihre Position am Markt nachhaltig positiv beeinflussen zu können. Gerade diese kleinen und mittleren Unternehmen mit ihren digitalen Leuchtturmpunkten können für andere inspirierend sein und als Motor für die eigene Digitalisierungsstrategie wirken.

Im Zuge der Fragestellung „Wie können gerade kleine und mittlere Handelsunternehmen Digitalisierung gewinnbringend für ihr Unternehmen nutzen“ wurde das Projekt *Digitale Champions im bayerischen Einzelhandel* konzipiert. Bereits zum zweiten Mal wurden hierfür KMUs aus der Einzelhandelsbranche in Bayern gesucht, die laufende Digitalisierungsprojekte umsetzen bzw. auch bereits erfolgreich umgesetzt haben. Von einer Fachjury wurden aus insgesamt 18 Finalisten aus ganz Bayern fünf digital sehr affine Unternehmen zum *Digitalen Champion im bayerischen Einzelhandel 2021* gewählt. Diese Unternehmen stellen im Folgenden ihre Digitalisierungsprojekte vor, um so ihr Wissen zu teilen und letztlich auch wesentliche Erfolgsfaktoren weiterzugeben.



Abbildung 1: Online-Auftritt der *Digitalen Champions im bayerischen Einzelhandel 2021*

Wenn Sie mehr über Themen wie „Online-Handel“, „Telepräsenzroboter“, „Online-Konfiguratoren“, „Online-Terminvereinbarungen“, „Warenwirtschaftssysteme“, „papierlose Buchhaltung und Bestellabwicklung“ erfahren möchten, finden Sie in dieser Broschüre passende Best-Practice-Beispiele. Außerdem dürfen wir Sie auf die dazugehörigen Podcasts auf der Projektseite <https://digitale-champions.bayern/> aufmerksam machen, die einen weiteren Fundus an Praxiswissen und Tipps zur Umsetzung bereitstellen. Hierbei stehen je Unternehmen und Digitalisierungsprojekt die Dauer der Umsetzung, die eingesetzten – internen und externen – Ressourcen, der finanzielle Aufwand sowie die für 2022 geplanten Digitalisierungsvorhaben im Vordergrund.

In dieser Broschüre werden abschließend die Gemeinsamkeiten der Digitalen Champions im bayerischen Einzelhandel summiert und hieraus die Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten abgeleitet. Die nachfolgenden Praxisbeispiele bieten eine Orientierungshilfe für andere Handelsunternehmen, die ebenfalls Prozesse im Unternehmen digitalisieren möchten. Dieser Ansatz ermöglicht Einzelhändlerinnen und Einzelhändlern auf einfache und verständliche Weise, pragmatische Handlungsoptionen und Schlussfolgerungen für das eigene Unternehmen abzuleiten.



2 Die Gewinner im Überblick

Aus den eingereichten Bewerbungen sowie zahlreichen Vorschlägen der Kammern und Verbände konnten im Zeitraum vom 13.09.2021 bis 31.10.2021 insgesamt fünf Unternehmen ausgemacht werden, die in vorbildlicher Weise Digitalisierungsvorhaben umsetzen bzw. bereits umgesetzt haben. Thematisch adressieren diese Projekte die Digitalisierung interner Prozesse – beispielsweise durch eine digitale, papierlose Auftragsabwicklung – als auch externer Prozesse – zum Beispiel durch ein verbessertes Kundenerlebnis mit Hilfe eines Telepräsenzroboters im Verkauf.

Die *Digitalen Champions im bayerischen Einzelhandel 2021* (alphabetisch):

1. **ELEO GmbH**
2. **Frischemarkt Popp e. K.**
3. **Möbel Fischer GmbH**
4. **Spielkiste**
5. **Sport Lang**

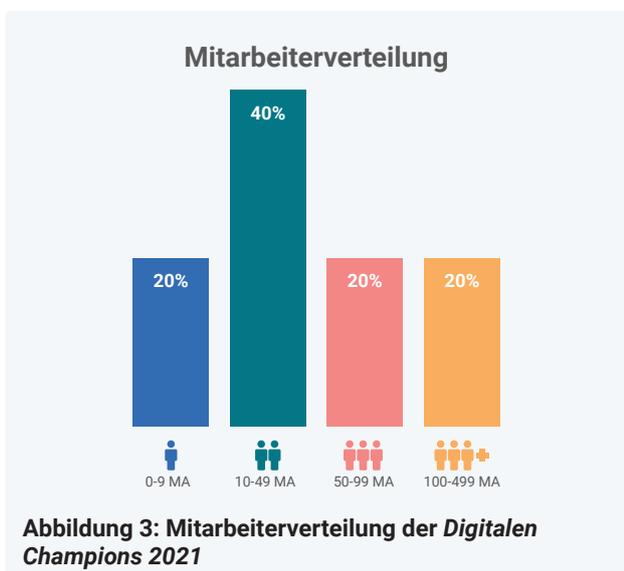
Diese fünf Unternehmen wurden von einer fachkundigen Jury aus Handelsexpert:innen des Bayerischen Handelsverbandes, der Industrie- und Handelskammer, des Bayerischen Wirtschaftsministeriums, Vertreter:innen des Projektpartners DATEV und ibi research, sowie Gewinner:innen der *Digitalen Champions 2020* gewählt. Die *Digitalen Champions im bayerischen Einzelhandel 2021* können geographisch den Regierungsbezirken Ober-, Mittel- und Unterfranken sowie der Oberpfalz zugeordnet werden (vgl. *Abbildung 2*).



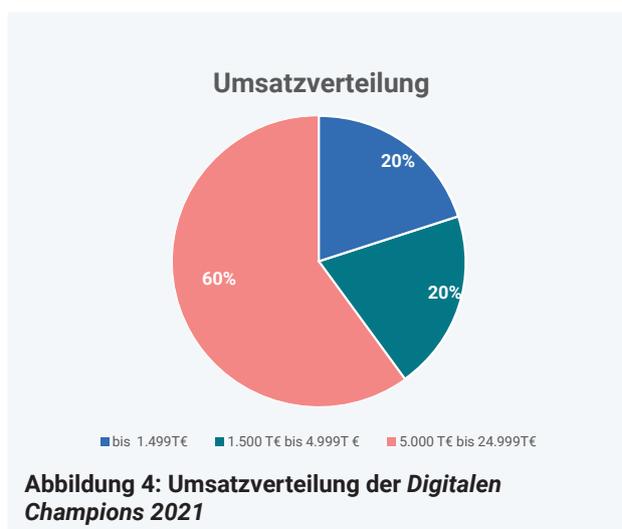
Abbildung 2: Standorte der Digitalen Champions 2021 (in alphabetischer Reihenfolge)

Die Gewinner sind in den Branchen Schmiedekunst, Lebensmittel, Möbel, Holzspielwaren sowie Sportartikel und Sportbekleidung anzutreffen. Innerhalb der genannten Branchen setzten die digitalen Champions bisher in ganz unterschiedlichen Bereichen ihre Digitalisierungsvorhaben um. Häufig werden im Sinne der strategischen Unternehmensführung ganzheitliche Digitalisierungsstrategien verfolgt, welche die interne und externe Wertschöpfungskette betreffen.

Eine Aufbereitung größenspezifischer Kennzahlen soll zudem einen besseren Überblick der Gewinner 2021 ermöglichen. Hierfür werden die Mitarbeiteranzahl sowie der Umsatz herangezogen und in einem Diagramm skizziert (vgl. *Abbildung 3; 4*).



Drei der fünf Gewinner können den Größenklassen Kleinst- und Kleinunternehmen bis 49 Mitarbeiter zugeordnet werden. Zudem finden sich im Feld der Gewinner zwei mittlere Unternehmen der Klasse 50 bis 99 Mitarbeiter sowie 100 bis 499 Mitarbeiter. Mit Blick auf die Umsatzverteilung fallen drei der fünf Unternehmen in die Umsatzkategorie 5 bis 25 Mio. Euro. Zwei Unternehmen weisen Umsätze bis 4,999 Mio. Euro auf.



Was die *Digitalen Champions* und ihre Projekte ausmacht, welche Herausforderungen sie meistern mussten und welche Schlussfolgerungen sie aus ihren Digitalisierungsprojekten ziehen konnten, lesen Sie im nächsten Kapitel.



3 Digitale Champions im bayerischen Einzelhandel 2021

3.1 ELEO GmbH

Kein Zaun von der Stange: vom Schmiedehandwerk zum Online-Konfigurator für Zaunsysteme



*„Digitalisierung ist für unser Unternehmen die Basis für unseren Erfolg und unsere Leidenschaft.“
(Katrin Weinkauff)*

ÜBER DAS UNTERNEHMEN

2004 wurde das Unternehmen ELEO von Klaus von Loeffelholz gegründet. Zunächst umfasste das Sortiment vor allem schmiedeeiserne Zäune und Tore. Im Laufe der Zeit kamen hochwertige Geländer, Pavillons, Pergolen und Gartenaccessoires aus Schmiedeeisen hinzu. Das Unternehmen hat seinen Sitz in Großheirath bei Coburg in Oberfranken und mehrere Produktionsbetriebe im Ausland. Zur ELEO GmbH gehören inzwischen drei Geschäftsbereiche: ELEO Zaunsysteme, ELEO Pavillons und Schmiede24. Das Familienunternehmen verbindet mittlerweile erfolgreich die traditionelle Kunst des Schmiedehandwerks mit digitalen Vertriebskanälen und verwirklicht so Maßanfertigungen und individuelle Kundenwünsche nicht nur für Kund:innen in Deutschland. ELEO startete zunächst den Vertrieb eines kleinen Sortiments an Zäunen und Toren über regionale Gartenmärkte und die Verkaufsplattform eBay. Die erste eigene Online-Präsenz eleo-zaun.de wurde im Jahr 2008 entwickelt, 2012 folgte der Online-Shop eleo-pavillon.de. In den darauffolgenden Jahren expandierte das Unternehmen nach Österreich und in die Schweiz und weitete das Netzwerk seiner internationalen Produktionspartnerschaften aus. Die Zäune, Tore und Geländer werden inzwischen an fünf Standorten in Handarbeit gefertigt und anschließend ausschließlich in Deutschland endbeschichtet bzw. veredelt.



Firmensitz

Großheirath / Buchenrod

Gründungsjahr

2004 Eleo-Zaunsysteme e.K.,
seit 2018 ELEO GmbH

Mitarbeiterzahl

40 Mitarbeiter:innen

Umsatz

7 Mio. Euro

Kunden/Zielgruppe

ELEO Zaunsysteme und ELEO Pavillon: B2C-Kund:innen und B2B-Kund:innen mit Anspruch an Design und Qualität;
Schmiede24: B2C-Kund:innen

Internet

www.eleo-zaun.de, www.eleo-pavillon.de, www.schmiede24.de

Social Media

[Facebook](#), [Instagram](#), [Pinterest](#)
und [YouTube](#)

DIGITALISIERUNGSPROJEKTE IM UNTERNEHMEN

Das Unternehmen verfolgt bereits seit einigen Jahren eine konsequente und kontinuierliche Digitalisierungsstrategie. Der Verkauf im Internet begann ganz rudimentär mit einer einfachen Webseite und dem Ausprobieren von eBay. Auch der erste Online-Shop in 2012 zeigte lediglich ein Produkt mit einer ganz groben Artikelbeschreibung und einem Bild. Diese anfänglichen Versuche waren allerdings richtungsweisend und der Beginn einer erfolgreichen E-Commerce-Geschichte. 2017 und 2018 war das Unternehmen soweit, sämtliche Prozesse über die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens hinweg in einem ERP-System zu implementieren. Dafür wurde eine Open-Source-Lösung eingesetzt. Dies war wiederum der Startpunkt für weitere Digitalisierungsprojekte, die bisher jährlich neue oder die Verbesserung und Automatisierung bestehender Geschäftsprozesse zum Ziel haben. Aktuell wird das ERP-System auf eine neue Version migriert, wobei Lager und Logistik ebenfalls digitalisiert und durch entsprechende Schnittstellen zum System integriert werden.

Hinzu kommt das zentrale Thema E-Commerce, das mit drei Projekten im Jahr 2021 fokussiert angegangen und umgesetzt wurde: Die drei bestehenden Online-Auftritte von ELEO-Zaun, ELEO-Pavillon und Schmiede24 wurden komplett überarbeitet, konzeptionell erneuert und mit neuen Funktionen bestückt. Dies beinhaltete zum einen den kompletten Relaunch des ELEO-Pavillon-Online-Shops, der Anfang März 2021 live ging. Das komplette Web-Design wurde neugestaltet und stark auf das Thema Benutzerfreundlichkeit (Usability) ausgerichtet. Zum anderen wurde ein neuer Produkt-Konfigurator entwickelt und auf den Markt gebracht, der das Herzstück dieses neuen Shops ist. Mit diesem Konfigurator können Kunden:innen ihren Pavillon oder ihre Pergola individuell erstellen und direkt online visualisieren. Es besteht die Möglichkeit, zwischen Farben, Beschichtungen, Modellen, aber auch komplettem Zubehör und weiteren Komponenten zu wählen. Der Preis wird im Online-Shop direkt kalkuliert und der Kunde bzw. die Kundin kann das konfigurierte Produkt anschließend online bestellen.

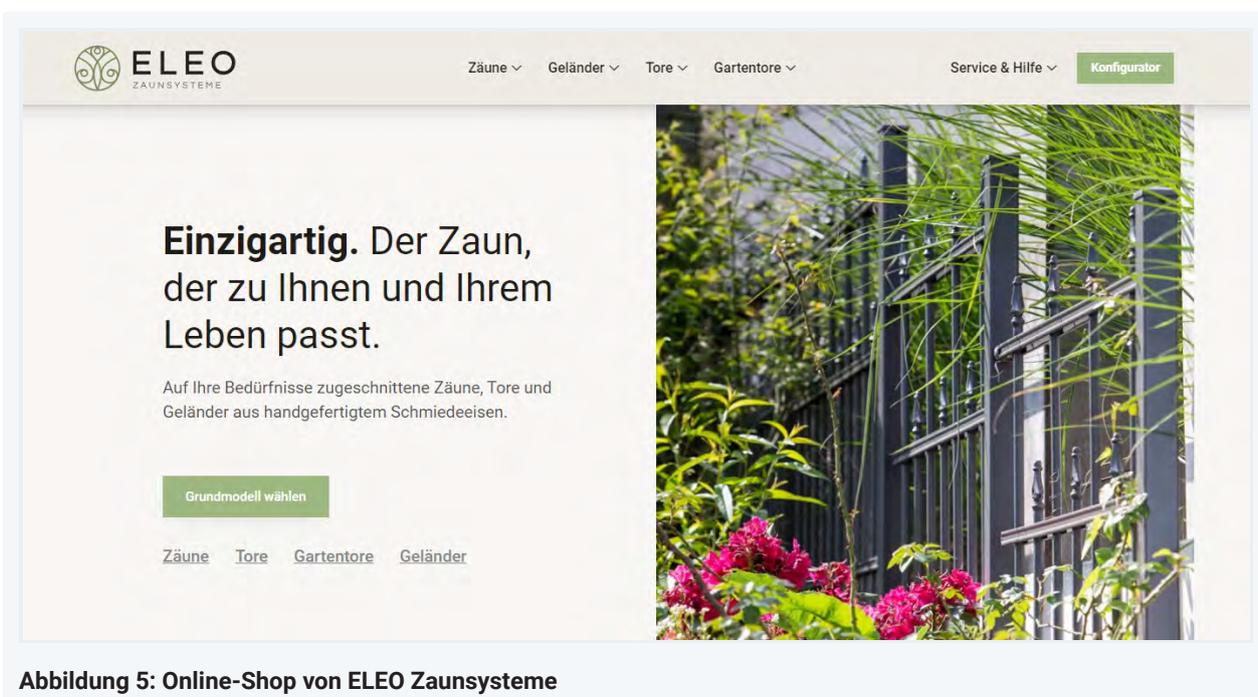


Abbildung 5: Online-Shop von ELEO Zaunsysteme

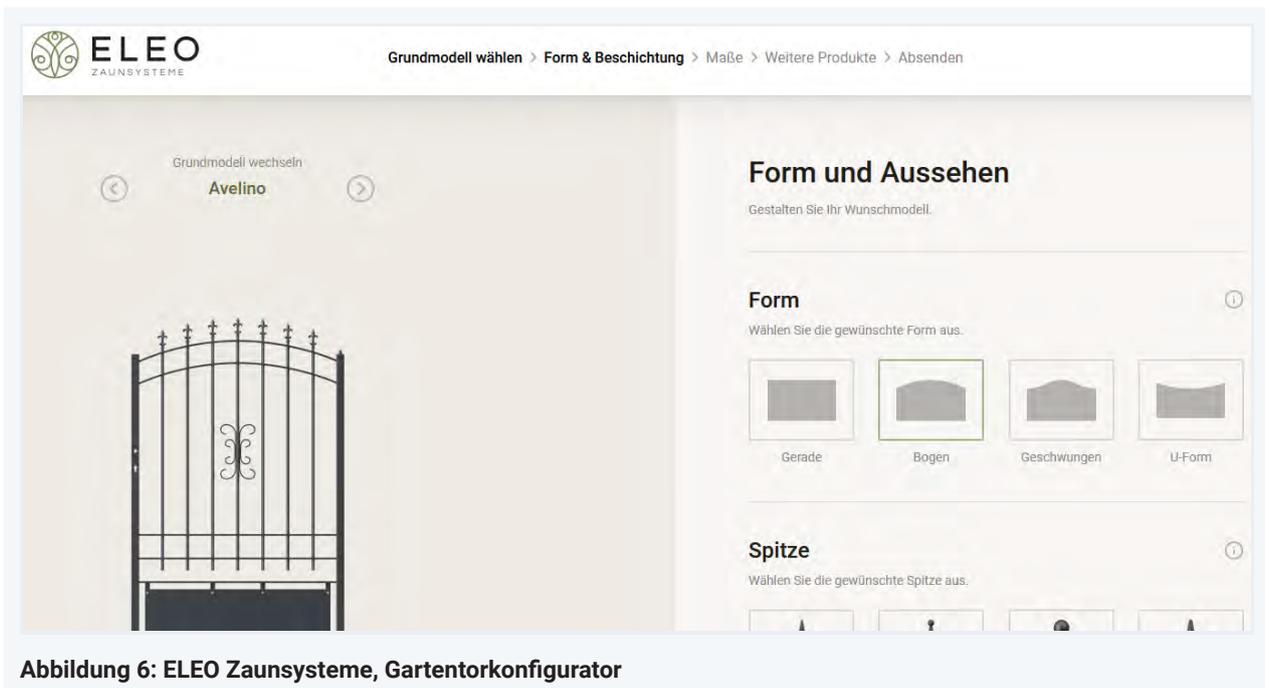


Abbildung 6: ELEO Zaunsysteme, Gartentorkonfigurator

Bei ELEO-Zaun wurde noch einen Schritt weitergegangen. Der neue Webauftritt und Online-Shop wurden Mitte Mai des Jahres 2021 gelaunched, zwei Monate nach dem Relaunch von ELEO-Pavillon. Die Umsetzung des Konfigurators war bei ELEO-Zaun noch komplexer: Die Kund:innen können den Zaun selbst designen. Dabei stehen 16 Grundmodelle zur Auswahl, die fast alle komplett individualisierbar sind. Kund:innen haben im Konfigurator die Möglichkeit, sich die Form des Zaunes auszusuchen, sich zwischen acht verschiedenen Zierspitzen zu entscheiden und zusätzlich die Farbe sowie die gewünschte Beschichtung zu wählen. Der Produktkonfigurator ist das Highlight des Online-Shops und verschafft den Kund:innen durch eine sehr nutzerfreundliche und einfache Anwendung sogar ein „Gamification“-Erlebnis. Zusätzlich bietet es dem Kunden die Möglichkeit, jedes erstellte Design online zu visualisieren. Im Zuge der Neuentwicklung wurden dafür über 4.000 3D-Modelle angefertigt und im Konfigurator hinterlegt. Im nächsten Schritt des Konfigurators können Angaben zu Maßen, Streckenverläufen sowie Montagegegebenheiten gemacht und dabei auch Skizzen hochgeladen werden.

Der dritte Geschäftsbereich, Schmiede24, wurde ebenfalls überarbeitet. Der zusätzliche

Online-Shop wurde für Kund:innen erstellt, die ein erweitertes Produktangebot ohne Individualisierungsmöglichkeiten suchen und einen Festpreis sowie eine schnelle Lieferzeit wünschen. Dieser klassische Online-Shop setzt auf eine große Auswahl schmiedeeiserner Garten- und Gartendeko-Artikel mit einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis, die dennoch im Haus handgefertigt werden. Die Produkte werden auch seit kurzem auf Amazon und Google Shopping angeboten.

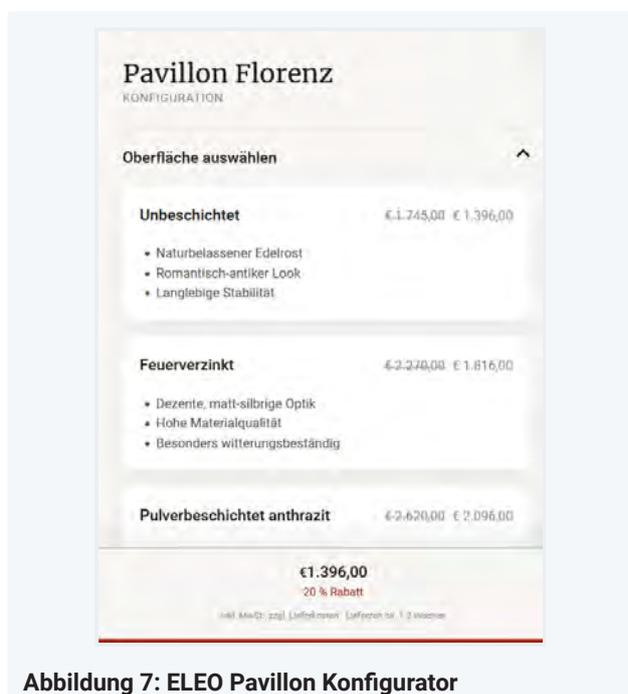


Abbildung 7: ELEO Pavillon Konfigurator

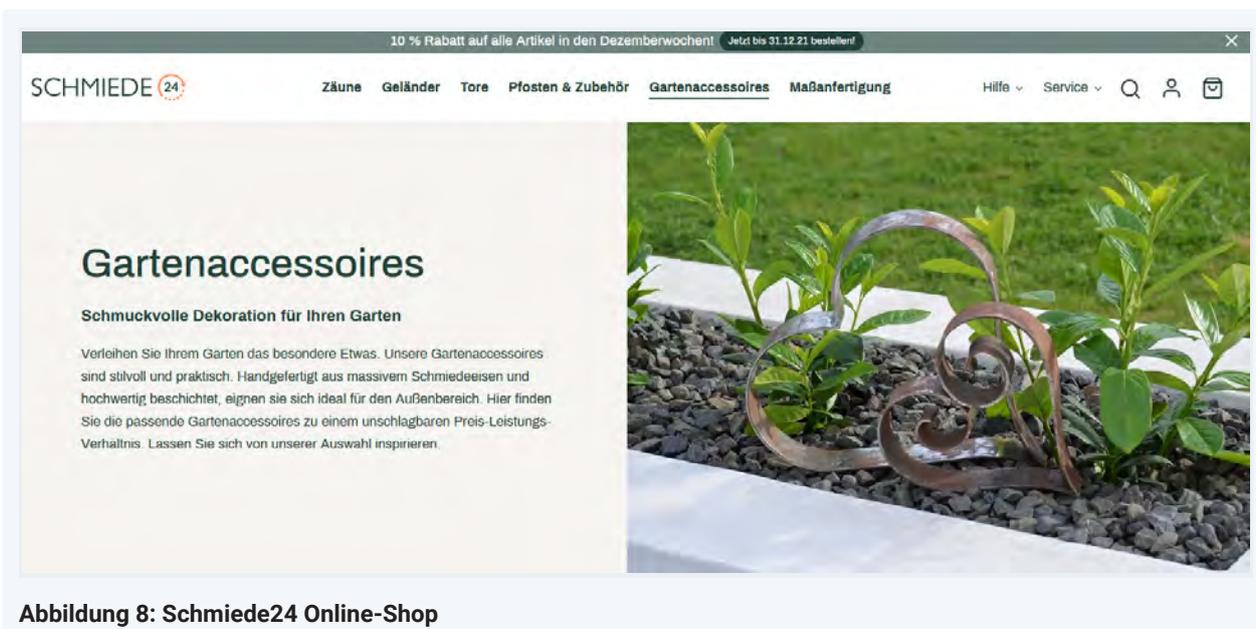


Abbildung 8: Schmiede24 Online-Shop

AUSWIRKUNGEN AUF DAS UNTERNEHMEN

Durch die Relaunches wurde nicht nur das Design der Online-Shops verbessert, sondern insbesondere die Usability, da bei der konzeptionellen Erstellung die User Experience ganz klar im Fokus stand. Der ELEO-Zaun-Konfigurator hat eine Online-Individualisierung und -Visualisierung möglich gemacht, wodurch die sonst manuellen Abstimmungsrunden zwischen Kund:innen und Kundenservice deutlich weniger aufwendig und die Erstellung von technischen Zeichnungen ohne mehrere Korrektur- und Anpassungsrunden möglich wurden. Der Kunde bzw. die Kundin beschäftigt sich schon im Vorfeld intensiver mit dem Design und hat die Möglichkeit, auf Basis der vielen verschiedenen Kombinationsmöglichkeiten und 3D-Zeichnungen Ideen durchzuspielen. Erst danach werden die technischen Zeichnungen erstellt, aus denen hervorgeht, wie die Aufteilung und Maße der einzelnen Elemente sind. Das hat sich gelohnt: Zum einen spart es Zeit auf der Kunden- und Herstellerseite, zum anderen wurde durch die Realisierung des Produktkonfigurators allein eine Verdopplung der Conversion-Rate (CR) erreicht. Eine Verbesserung der CR war natürlich das Ziel, aber es zeigte sich letztendlich ein größerer Erfolg als im Best-Case-Szenario des zugrundeliegenden Business Case veranschlagt wurde. Auch in den beiden anderen Projekten konnten signifikante monetäre Erfolge erzielt werden. Der Umsatz konnte zum

aktuellen Jahr um 40 Prozent gegenüber dem Vorjahr gesteigert werden. Unterstützt wurde der Erfolg durch eine Performance-Marketing-Strategie, d. h. der Umsatz wird zusätzlich über Online-Marketing-Kampagnen initiiert, die allesamt KUR-gesteuert¹ sind.

Dieses Umsatzwachstum wurde und wird in 20 neue Mitarbeitende, weitere Digitalisierungsprojekte und einen Aus- und Umbau des Standorts investiert sowie in weitere Markterschließungen. Beispielsweise steht der Launch des ELEO-Pavillon-Online-Shops für Frankreich kurz bevor. Parallel dazu wird an einer Ausweitung der Produktpalette und an einer Augmented-Reality-App gearbeitet. Diese soll es Kund:innen ermöglichen, ihren Wunschzaun oder -pavillon in ihrem Garten bzw. auf ihrem Grundstück zu visualisieren. Die Digitalisierungsprojekte führen bei ELEO somit konsequenterweise zu weiteren Digitalisierungsmaßnahmen, Optimierungen und Automatisierung von Prozessen und Anwendungen.

¹ Die Maßnahmen basieren auf Vorgaben zur Kosten-Umsatz-Relation (KUR), sodass die Wirtschaftlichkeit einer Kampagne errechnet werden kann.



Abbildung 9: ELEO-Produktion

HERAUSFORDERUNGEN UND HINDERNISSE

Schwierigkeiten oder Rückschläge gibt es wohl in jeder Projektumsetzung, egal wie gut sie geplant ist. Davor sollte man keine Angst haben. „Es bringt nichts, sich im Vorhinein über alles Gedanken zu machen. Es kommt in den meisten Fällen ganz anders als geplant und dann sollte man flexibel sein und entsprechend handeln“, so Katrin Weinkauf. Bei ELEO Zaun gab es zu Projektbeginn die Schwierigkeit, folgende Fragestellung beantworten zu können: Wie kann man einen Konfigurator, der in Form von Mockups relativ konkret auf Basis der Anforderungen und Ideen skizziert wurde, technisch umsetzen? Zudem musste die Auswahl der geeigneten Software getroffen werden, was eine echte Herausforderung war.

Allein die Anforderungen an die Visualisierung, ohne fühlbare Ladezeiten für die Konfiguration, waren hoch. Die Lösung war letztendlich eine systemische Dreiteilung in einen Online-Shop, eine zusätzlich eingebaute Softwarelösung für den Konfigurator und ein weiteres Content-Management-System (CMS) für die Pflege von Texten und Bildern. Damit bedurfte es drei externer Entwicklerteams, weil die Shop-Entwickler kein Know-how für die Entwicklersoftware des Konfigurators mitbrachten und ein Konfigurator-Entwickler in

diesem Fall nicht das CMS-Know-how besaß. Die Abstimmung zwischen allen drei Einheiten war entsprechend schwierig und an manchen Stellen sehr kritisch für den weiteren Verlauf der Projektumsetzung. Als zusätzliche Anforderung kam hinzu, dass das Ergebnis auch Browser- und Device-unabhängig in der User Experience optimal umgesetzt werden sollte. Das brachte das Unternehmen und die beteiligten Mitarbeiter:innen an ihre Grenzen.

Im Anschluss folgte das „Testing“: Zeit und Aufwand wurden hierfür zunächst völlig unterschätzt, was zur Folge hatte, dass der Go-Live-Termin mehrmals verschoben werden musste. Zudem fiel im Nachhinein auf, dass das Tracking nicht in allen Bereichen korrekt implementiert wurde, so dass die Conversion in den ersten Tagen nach Relaunch nicht messbar war – Probleme und Hindernisse, die bei der Umsetzung solcher Projekte üblich sind und auch mit viel Erfahrung nie ganz vermieden werden können, aber natürlich Zeit und Geld kosten.

Auch für das Projektteam selbst sind Digitalisierungsprojekte, gerade unter dem Deckmantel der Agilität, grundsätzlich nicht einfach und verlangen ständige Flexibilität. Ein Unternehmen befindet sich in einem permanenten Veränderungsprozess, was die Marktgegebenheiten und ins-

besondere den Verkauf im Internet betrifft. Daher ist es oft schwierig, ein Projekt, in das man viel Engagement, Zeit und Energie steckt, bereits nach kurzer Zeit wieder in Frage zu stellen und neu denken zu müssen. Hinzu kommt, dass Digitalisierung natürlich auch sehr vergleichbar macht und keinen Stillstand erlaubt, da auch der Wettbewerb sich permanent fortentwickelt. Dies ist der Grund, weshalb ELEO jetzt grundsätzlich auf eine kontinuierliche, agile Weiterentwicklung setzt und den Mut aufbringt, Dinge auszuprobieren und ggf. auch wieder zu verwerfen und neu zu denken.

Neben den inhaltlichen und technischen Herausforderungen, die nahezu jedes Digitalisierungsprojekt mitbringt, hat es sich ELEO zur Devise gemacht, sämtliche Investitionen aus dem eigenen Cashflow heraus zu finanzieren. Die Business Cases in Hinblick auf den zu erwartenden ROI basieren dabei zumeist auf Annahmen, von denen zum Investitionszeitpunkt noch nicht bekannt ist, ob sie sich nach Go Live auch entsprechend bewahrheiten. Diese Unsicherheit ist zentraler Bestandteil von Digitalisierungsprojekten und erfordert von den beteiligten Mitarbeiter:innen eine gewisse Risikobereitschaft.

LESSONS LEARNED: „AUS DER PRAXIS FÜR DIE PRAXIS“

Dranbleiben und durchhalten ist die Devise. „Tatsächlich haben wir in allen Digitalisierungsprojekten dazugelernt und ich glaube, das Wichtigste ist wirklich, auf Kund:innen zu hören. Die Anforderungen und Wünsche der Zielgruppe, sowie deren Feedback sollte man ganz klar in den Mittelpunkt stellen“, so die Geschäftsführerin Katrin Weinkauff zusammenfassend. Diesen Ansatz nennt man User Centric Development und Design, d. h. dass das Web-Design und die Entwicklung von Funktionen und Anwendungen stringent an die Kund:innen (User) ausgerichtet wird. So ist es unter Umständen notwendig, neue Entwicklungen einfach auszuprobieren, besser noch durch potentielle Kund:innen testen zu lassen und wieder zu verwerfen, wenn sie nicht funktionieren.

Ein sehr wichtiges, unterschätztes und nur allzu oft komplett vernachlässigtes Thema ist das Testen von neuen Designs und Funktionen. Das kostet im Prozess natürlich Zeit und damit auch Geld, verhindert aber am Ende eine potentielle Fehlentwicklung, die Kund:innen gar nicht wollen oder nutzen. Im Falle von ELEO gab es in diesem Prozessschritt ein großes Learning: Man sollte von Anfang an die Testphase in den Entwicklungsprozess einplanen, Abläufe zum sogenannten Testing vereinheitlichen, die Ergebnisse dokumentieren und protokollieren und verständlich an die Entwickler und Projektverantwortlichen zurückspielen. Wenn das auch sehr aufwendig klingt, so spart das Test-Management unter dem Strich Fehlentwicklungen und damit Zeit und Geld.

FÖRDERMITTEL UND HILFEN ZUR PROJEKTUMSETZUNG

ELEO beantragte den Digitalbonus Bayern für die geplante Migration des ERP-Systems, allerdings steht eine Entscheidung noch aus. Für die anderen Projekte wurden keine Fördermittel genutzt und beantragt. ELEO hat es sich zur Devise gemacht, im Bereich Digitalisierung und speziell im E-Commerce die Vorhaben aus dem eigenen Cashflow heraus zu finanzieren. Dies war auch bei den drei beschriebenen Digitalisierungsprojekten der Fall. Bei der Beantragung des Digitalbonus Bayern sowie bei vielen weiteren Förderprogrammen gilt es zu beachten, dass mit der Maßnahme nicht vor der Antragstellung begonnen werden darf, andernfalls verliert ein Unternehmen den Anspruch auf diesen Bonus. Der Digitalbonus Bayern ermöglicht es jedoch, unmittelbar nach einer automatischen Eingangsbestätigung per E-Mail mit der Umsetzung des beantragten Vorhabens auf eigenes Risiko zu beginnen. Der Zuwendungsbescheid muss nicht abgewartet werden.

3.2 Frischemarkt Popp e. K.

Kontaktlos, anwenderfreundlich und ohne Anstehen an der Kasse einkaufen: mit der auf künstlicher Intelligenz (KI) basierenden Einkaufslösung



*„Digitalisierung ist für unser Unternehmen das Zweitwichtigste. Das Wichtigste ist: Wir lieben Lebensmittel!“
(Stefan Popp)*

ÜBER DAS UNTERNEHMEN

In der Nürnberger Straße in Würzburg bietet das Edeka Center Popp ein modernes Einkaufszentrum: Auf 3.500 Quadratmetern Verkaufsfläche und mit einer 26 Meter langen Bedienungstheke für Fleisch, Wurst, Käse und Fisch wird das Angebot präsentiert. Daneben befinden sich Sichtkühlschränke mit einem ebenfalls breitgefächerten Sortiment, Tiefkühlkost auf 107 Meter Länge und 61 Meter Verkaufsschränke mit Milch und Molkereiprodukten. Mit insgesamt 50.000 Artikeln findet der Kunde hier ein großes Lebensmittelangebot. Inhaber Stefan Popp eröffnete den Edeka-Markt 2014 und treibt seitdem innovativ das Thema Digitalisierung in seinem E-Center voran: So können Kund:innen ihre Einkäufe mit ihrem Smartphone selbst scannen und bezahlen.



Firmensitz
Würzburg

Gründungsjahr
2014

Mitarbeiterzahl
100 Mitarbeiter:innen

Umsatz
ca. 22 Mio. Euro

Kunden/Zielgruppe
Jede Person, die Lebensmittel benötigt

Internet
<http://www.edeka-popp.de/>

Social Media
[Facebook](#), [Instagram](#), [Youtube](#)

So geht's:

- App downloaden
- QR Code am Einkaufswagen scannen
- Per App ganz einfach die gewünschten Artikel erfassen und in den Wagen legen
- O&G sowie Backwaren über die entsprechenden SB-Waagen ein Etikett erzeugen und den QR-Code scannen
- Tüten von der Frischetheke QR Code scannen
- Getränkekisten -> Barcode am Regaletikett abscannen
- Den vollen Einkaufswagen im Kassensbereich auf die „Wave“ schieben und den dort abgebildeten QR-Code scannen
- Barcode, der auf dem Smartphone angezeigt wird, an der dafür vorgesehenen Kasse einscannen
- An der Kasse Deutschlandcard oder Coupons erfassen
- Schnell und einfach bargeldlos bezahlen (EC, Kreditkarte, Deutschlandcard oder Edeka-App, Apple-Pay, Google-Pay)
- Kassensbon am Checkouts scanner scannen, damit sich die Schranke öffnet.
- Alternativ bei Barzahlung den Barcode an der Info-Kasse abscannen lassen und bar bezahlen.

Abbildung 10: So geht's: Anwendung der Supersmart App

DIGITALISIERUNGSPROJEKTE IM UNTERNEHMEN

Im E-Center Popp wurden zwei größere Digitalisierungsprojekte umgesetzt: die Selbstscanner-Kassen und das Einkaufen per App über die sogenannte „Supersmart-Technologie“. Alles startete mit den Selbstscanner-Kassen, die vor ein paar Jahren installiert und von den Kund:innen sehr gut angenommen wurden. Diese Kassen kennt man bereits von anderen Unternehmen, wie beispielsweise Ikea oder Decathlon. So war das Prozedere bekannt und die Kassen wurden auch im Edeka-Markt ohne Probleme von den Kund:innen genutzt. Man erkannte einen großen Zeitvorteil: „Die Kund:innen wollten rein und mit ihren Einkäufen auch schnell wieder raus“, so der Inhaber Stefan Popp. „Daraus entstand die Frage: Was kann man machen, um die Produkte direkt am Einkaufswagen zu scannen?“ Man könnte so noch mehr Zeit bei den Einkäufen sparen und selbst das Abscannen an den Selbstscanner-Kassen würde entfallen. Doch bestehende Lösungen, die das möglich machen könnten, waren laut Popp zu teuer oder zu kompliziert.

Im Zuge von Gesprächen mit der Edeka-Zentrale zu diesem Thema wurde daraufhin ein Projekt über ein israelisches Startup-Unternehmen namens „Supersmart“ in Zusammenarbeit mit dem Schwäbischen Familienunternehmen Bizerba initiiert. Bizerba selbst ist ein deutscher Hersteller für Kunden aus Industrie, Handel und Handwerk und bietet Produkte und Lösungen im Bereich der Wäge-, Schneide- und Auszeichnungstechnologie an, und lieferte sozusagen die Hardware. In Zusammenarbeit mit dem israelischen Hersteller wurde nun die technische Lösung für das Pilotprojekt erarbeitet: Das neue Scan-System „Supersmart“ wurde programmiert und ermöglicht das Einscannen der Artikel über das eigene Smartphone mit der App „Supersmart“. Das System verbindet die eingescannten Artikel mit einer Waage und nutzt künstliche Intelligenz: Der Kunde bzw. die Kundin scannt alle gewünschten Artikel mit dem eigenen Smartphone, legt die Artikel in den Einkaufswagen, schiebt diesen am Ende des Einkaufs auf eine Waage (die sog. „Wave“), ohne an der Kasse anzustehen und bezahlt

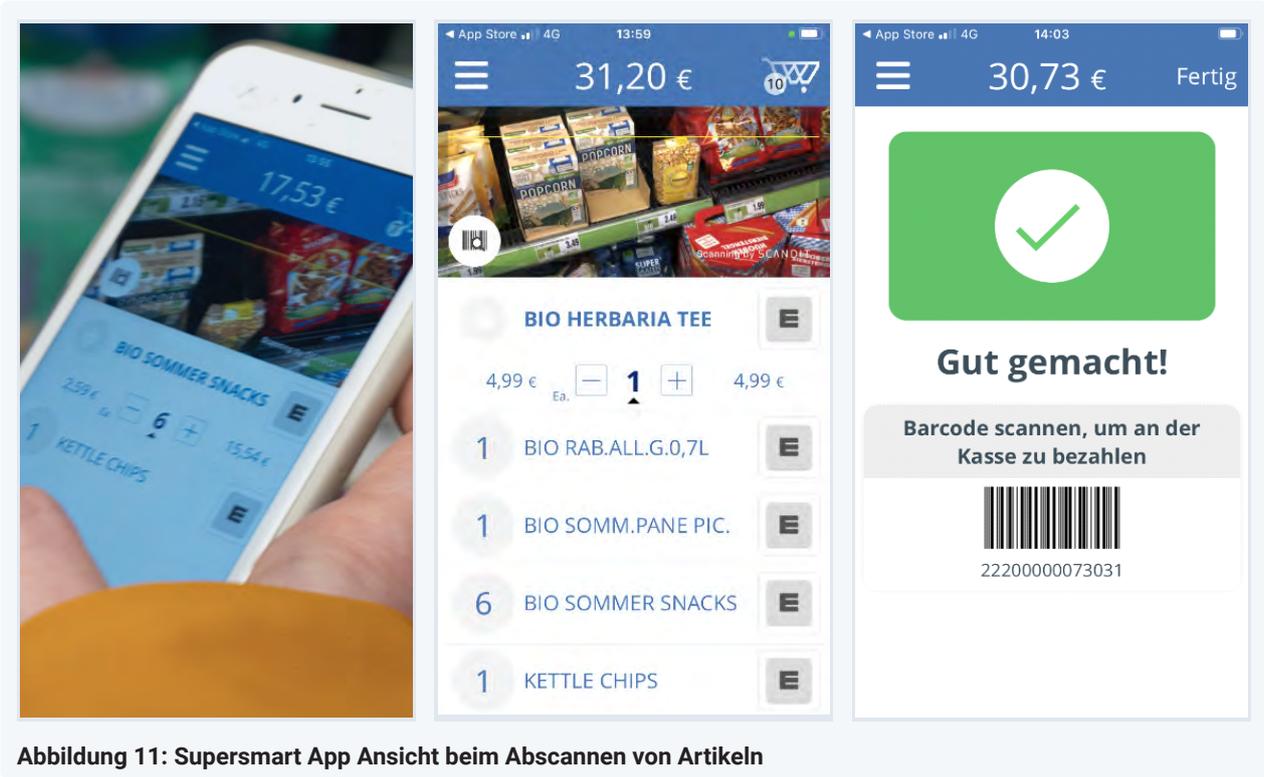


Abbildung 11: Supersmart App Ansicht beim Abscannen von Artikeln

mit der präferierten Zahlart. Die künstliche Intelligenz des Systems erkennt den Wageninhalt über das Gewicht der Einkäufe und zusätzliche auswertbare Faktoren (via KI-Algorithmus) und zeigt potentielle Fehler an. Stellt das System eine Abweichung der Waren im Einkaufswagen von den zuvor eingescannten Artikeln fest, wird der Kunde bzw. die Kundin über die App darauf hingewiesen und kann Änderungen vornehmen. Das System lernt selbständig dazu, beispielsweise bei häufigen Abweichungen von Artikeln und Gewicht. So ist es in der Lage, diese Abweichungen als Fehler in den Stammdaten zu erkennen. Daraufhin werden die Stammdaten entsprechend korrigiert. Die visuellen Produkterfassungen und die Abgleichungen werden im Ergebnis somit immer genauer.

Wichtig für den Erfolg der Umsetzung war es, die Anwendung für den Kunden so einfach wie möglich zu gestalten – um das Einkaufen zu erleichtern und Zeit zu sparen.

Die App kann über einen QR-Code heruntergeladen werden. Keinerlei Anmeldung oder Registrierung ist notwendig – man kann sofort mit dem Einkaufen und dem Scannen der Artikel loslegen. Doch bis zur Implementierung und schlussendlichen Nutzung im E-Center war einiges an Arbeit notwendig, Testkäufe und systemische Anpassungsrunden erforderlich. „Bis wir es den Kund:innen zur Verfügung stellen konnten, hat es knapp zwei Jahre gedauert“, berichtet Stefan Popp.

AUSWIRKUNGEN AUF DAS UNTERNEHMEN

Die Selbstscanner-Kassen gibt es im E-Center Popp seit drei Jahren. In anderen Unternehmen sind sie schon bekannt, im Lebensmittelbereich werden sie in Deutschland aber eher noch selten angewandt. „Man ist nicht unbedingt schneller mit dem Bezahlvorgang, aber der Kunde empfindet es so. Denn er steht nicht da und wartet, sondern hat etwas zu tun – dieses Gefühl ist erstmal positiv für den Kunden.“, sagt Stefan Popp. Auch wird dadurch kein Personal eingespart oder ist obsolet. Das Gegenteil ist der Fall, da immer Mitarbeiter:innen bereitstehen und beim Scannen helfen oder Fragen beantworten.



Abbildung 12: Einkaufswagen in der sogenannten "Wave"

Anfängliche Versuche verdeutlichten, dass die „Supersmart“-Lösung bei kleineren, schnelleren Einkäufen mit einem Einkaufskorb von den Kund:innen kaum angenommen wurde. Daraufhin wurde die Lösung für den Einkaufswagen und somit eher für Großeinkäufe konzipiert, was die Kund:innen wesentlich besser angenommen haben. Zusätzlich wurde festgestellt, dass Kund:innen, die ihre Einkäufe mit dem Smartphone selbst scannen, mehr einkaufen und dementsprechend der Durchschnittsböhen bei diesen Kund:innen höher ist.

HERAUSFORDERUNGEN UND HINDERNISSE

Grundsätzlich besteht für das Scannen von Lebensmitteln an sich die Herausforderung, die Vielfalt der Lebensmittel mit unterschiedlichen Gewichten und Kennzeichnungen sowie Artikel wie Obst und Gemüse oder Zeitschriften im System zu hinterlegen. Das größte Hindernis bei der Umsetzung war demnach, die Vielfalt der Sortimente systemisch abbilden und entsprechend auch einscannen zu können. Genannt seien hier nicht nur Obst und Gemüse, das natürlich abgewogen werden muss, sondern auch der Umgang mit frisch gepresstem Orangensaft oder mit Produkten

von Herstellern aus der Region, wie spezielle Weine oder Honigsorten, die keinen Scan-Code haben. Ebenso problematisch waren Zeitschriften, die je nach Auflage gelegentlich auch kleine Gimmicks enthalten und sich demnach vom Gewicht unterscheiden können. Alle diese Details musste das System verstehen und verarbeiten können. Mit Blick auf diese Herausforderungen ist es nachvollziehbar, dass es bei dem selbstlernenden System anfänglich Startschwierigkeiten gab und dieses immer wieder nachjustiert sowie auch stetig erweitert und angepasst werden musste.

LESSONS LEARNED: „AUS DER PRAXIS FÜR DIE PRAXIS“

Rückblickend betrachtet wurde das System wohl zu früh an die Kund:innen übergeben. So ist es beispielsweise in der Einführungsphase dazu gekommen, dass ein Kunde seinen Einkaufswagen mit seinen Artikeln eingescannt und beladen hatte und das System dann nicht funktionierte. Der Kunde konnte somit nicht durch die Wave und über die App seinen Einkauf bezahlen, weshalb er sich dann doch an der Kasse anstellen musste.

Für einen Testlauf und die Erprobung des Anwendungsfalls ist das völlig normal – aber für den echten „Go-Live“, d. h. die Nutzung durch die Kundschaft, nachvollziehbarerweise ärgerlich. Daher ist es ratsam, für so eine Lösung mehrere Live-Testläufe durchzuspielen und sie mehrfach in der Realität auszuprobieren. In einer längeren Pilotphase wären so Probleme und Fehler vorab erkannt und korrigiert worden.

FÖRDERMITTEL UND HILFEN ZUR PROJEKTUMSETZUNG

Es wurden keine Fördermittel beantragt oder andere Hilfen genutzt. Passende finanzielle Unterstützungs- oder Beratungsleistungen über Förderprogramme waren nicht bekannt.



3.3 Möbel Fischer GmbH

Digitale Innovation in einem traditionsreichen Familienunternehmen



„Digitalisierung ist für unser Unternehmen einer DER Begeisterungsfaktoren für unsere Mitarbeiter:innen sowie Kund:innen.“ (Franziska Fischer)

ÜBER DAS UNTERNEHMEN

Die Möbel Fischer GmbH blickt auf eine fast 100-jährige Firmengeschichte zurück. 1924 eröffnete Michael Fischer zusammen mit seiner Frau Julie einen Handwerksbetrieb in Herzogenaurach, der sich zunehmend auf die Herstellung und Aufarbeitung von Matratzen und Polstermöbeln spezialisierte. Der Betrieb vergrößerte sich und wurde weiter ausgebaut. So entstand vor den Toren Herzogenaurachs eine große Lagerhalle mit Verkauf. Ab 1983 wurde durch die 3. Generation der Familie der Firmensitz mehrfach ausgebaut und 1998 ein Möbelhaus in Forchheim gekauft.

Die Ausstellungsflächen in Herzogenaurach und Forchheim wurden über die Jahre hinweg umfassend renoviert und modernisiert. 2011 stieg mit Franziska Fischer die 4. Generation in das Familienunternehmen ein. Heute bietet das Unternehmen auf 10.000 Quadratmetern Ausstellungsfläche in Herzogenaurach und 9.000 Quadratmetern Ausstellungsfläche in Forchheim ein breites Portfolio rund um das Thema Einrichtung, von Möbel und Küchen bis zu Accessoires.

Seit 2017 setzt das Unternehmen auf eine umfassende Digitalisierungsstrategie, die Tim Bauer, Lebensgefährte von Franziska Fischer und Leiter Marketing und IT, im Unternehmen maßgeblich gestaltet. Prozesse wurden neu aufgesetzt, moderne Technologien eingeführt und die Unternehmenskultur erneuert. 2019 trat Franziska Fischer zudem in die Geschäftsführung des Unternehmens ein. Das junge Paar setzt kontinuierlich Digitalisierungsprojekte um und gestaltet die Ladenfläche und die Einrichtungssortimente mit viel Herzblut und Kreativität.



Firmensitz
Herzogenaurach

Gründungsjahr
1924

Mitarbeiterzahl
ca 75 Mitarbeiter:innen

Umsatz
ca. 12 Mio. Euro

Kunden/Zielgruppe
Zweit- und Dritteinrichter:innen, Hausbauer:innen, Wohnungskäufer:innen; Personen ab 35 Jahre, mittleres bis gehobenes Einkommen; Frauen; aus der Region

Internet
<https://moebel-fischer.com/>

Social Media
[Facebook](#), [Instagram](#)



Abbildung 13: Papierlose Möbel- und Küchenberatung via Tablet

DIGITALISIERUNGSPROJEKTE IM UNTERNEHMEN

Die Möbel Fischer GmbH setzt seit einigen Jahren zahlreiche Digitalisierungsprojekte um. Kleine Projekte, die zur Vereinfachung interner wie externer Prozesse beitragen, und große Projekte, die ganze Beratungs- und Kaufprozesse positiv beeinflussen.

Die digitale Customer Journey beginnt für den Kunden bei Möbel Fischer bereits bei der Beratungsterminvereinbarung. Hierfür wurde ein Tool implementiert, das für Kund:innen und Mitarbeiter:innen gleichermaßen einfach und unkompliziert ist. Hier wollte man neue Wege gehen und das typische Kontaktformular auf Webseiten neu denken. Das Ergebnis ist eine praktische Lösung, mit der Kund:innen ganz einfach auf der Webseite Termine auswählen können. Hierbei wird sofort angezeigt, in welcher Filiale welcher Berater an welchem Tag zu welcher Uhrzeit verfügbar ist. Die Einführung des Tools war nach Aussage von Tim Bauer eine kleine Sache, die aber für alle einen großen Mehrwert stiftet. Franziska Fischer hebt zudem die Vorteile in Zeiten von Corona hervor: „Als wir Click & Meet einführen mussten, stellten wir fest, dass wir bereits perfekt

ausgestattet waren. Während andere Unternehmen Tools anschaffen und neue Prozesse etablieren mussten, war die Einführung für uns sehr entspannt.“

Eines der größeren Digitalisierungsvorhaben war die Umsetzung einer papierlosen Möbel- und Küchenberatung bis hin zu einer papierlosen Kaufvertragsabwicklung. Möglich ist dies durch den Einsatz moderner Informationstechnologie. Das Personal wurde hierfür mit Tablets ausgestattet, die einen Zugriff auf die Warenwirtschaft und diverse weitere Systeme ermöglichen. Sämtliche Informationen zu Artikeln, Kunden und Verträgen sind so überall im Haus und jederzeit aktuell verfügbar. Die üblichen Papierlisten in der Ausstellung haben seitdem ausgedient. Der Kaufabschluss erfolgt mit Hilfe von Tablets oder PCs mit Unterschriftenpads. Die Kund:innen bekommen im Nachgang die Unterlagen elektronisch per E-Mail übersandt, „auf Wunsch aber auch noch ausgedruckt“, erklärt Tim Bauer mit einem Augenzwinkern.

Franziska Fischer fügt hinzu, dass zudem auch mehrere digitale Planungsprogramme eingesetzt würden, die den Beratungsprozess professionalisieren und Bestellfehler reduzieren. So gibt es im Haus ein Polsterplanungstool, das den Kund:innen dabei hilft, sich beispielsweise die Couch in den eigenen vier Wänden besser vorstellen zu können. „Wohnwände und Küchen kann man sogar in 3D zeigen. Auch Dekoration und liebevolle Umgebungsdetails lassen sich einfügen, um die Planungen noch realistischer zu gestalten“, schildert Fischer. Der Einsatz dieser Planungstools erleichtert häufig die Entscheidung der Kund:innen.

Erweitert wird dieser digitale Beratungsansatz seit kurzer Zeit mit Hilfe einer weiteren Technologie: der Cloud-Telefonie. Diese ermöglicht es der kompletten Vertriebsmannschaft, sich per Headset in der gesamten Ausstellung zu bewegen. So ist eine nahtlose Beratung quer durch das Haus möglich – ohne die eingeschränkte Reichweite von schnurlosen oder gar schnurgebundenen Telefonen. Franziska Fischer ist über die hohe Akzeptanz innerhalb der Belegschaft begeistert und berichtet, dass selbst ältere Kolleg:innen wie selbstverständlich Tablet und Headset nutzen.



Abbildung 14: Tim Bauer demonstriert die virtuelle Küchenberatung inkl. Headset

Ein weiteres, großes Projekt befindet sich aktuell in der Finalisierung: Ab 2022 soll eine eigens entwickelte Auslieferungs-App eingeführt werden. Zukünftig soll so auch die Auslieferung komplett papierlos erfolgen. Gerade bei Küchen mit vielen grafischen Dokumenten bietet sich nach Meinung von Tim Bauer eine übersichtliche Zusammenstellung an, die von den Monteuren auf einem Tablet mitgeführt werden kann. Außerdem ermöglicht die App eine Übermittlung wichtiger Daten direkt vom Kunden zurück an die Firmenzentrale. Folgeprozesse können so effizienter und schneller angestoßen werden. Derzeit geht hier viel Zeit verloren, da der Monteur physisch die Unterlagen in der Disposition ablegen muss. Die App ist bereits fertig. Vor der Einführung im 1. Quartal 2022 werden noch Schulungskurse entwickelt, um dann die Mitarbeiter:innen entsprechend einweisen zu können – natürlich ebenfalls in digitaler Form.

Neben den größeren Projekten setzte das Unternehmen in den vergangenen Jahren auch eine Vielzahl kleinerer Vorhaben zur Optimierung interner und externer Prozesse um, beispielsweise Leadgenerierung per Online-Marketing mit komplett automatisierter Datenverarbeitung, automatisierte Abwesenheitsnotizen für alle Mitarbeiter:innen, digitale Lohnzettel und eine digitale Lernplattform.

AUSWIRKUNGEN AUF DAS UNTERNEHMEN

Bei all den erfolgreich umgesetzten Digitalisierungsprojekten stellt sich natürlich die Frage nach den direkten Auswirkungen im und auf das Unternehmen.

Das Unternehmen spart seit Einführung der papierlosen Prozesse allein für das Thema Ausstellung und Kaufverträge Papierseiten im mittleren fünfstelligen Bereich.

Franziska Fischer ist davon überzeugt, dass die Beratung per Tablet insgesamt einen besseren Eindruck auf die Kundschaft mache. Kund:innen schätzten den Einsatz moderner Technologien. Da jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter mit einem Tablet aus-

gestattet wurde, nahmen auch die Kund:innen diese Investition in die Mitarbeiter:innen wahr, unterstreicht Fischer. Tim Bauer betont auch nochmals den Vorzug, direkt an der Ware beraten zu können und die Warenwirtschaft auf dem Tablett dabei zu haben. Lagerware kann geprüft und Verfügbarkeiten können so leicht nachvollzogen werden. Auch notwendige Preiserhöhungen, Frachtkostenzuschläge und andere Veränderungen können auf diese Weise schnell und unkompliziert in den digitalen Verzeichnissen für alle zugänglich gemacht werden. Dank der Tablets und Headsets können sich Verkäufer:innen komplett frei durch die ganze Filiale bewegen, Kund:innen von überall beraten und jederzeit alle Informationen von überall aus abrufen. Kaufverträge können direkt an der Ware am Tablet erfasst und unterschrieben werden, wodurch letztlich viel Zeit gespart wird.



Abbildung 15: Papierverschwendung gehört bei Möbel Fischer der Vergangenheit an
Quelle: <https://www.facebook.com/moebelfischer>

Durch die geplante Auslieferungs-App werden Informationen übersichtlich gebündelt mitgeführt. Außerdem können Montage- und Reklamationsinformationen in Echtzeit vom Monteur vor Ort an die Sachbearbeitung in der Filiale übermittelt und Folgeprozesse angestoßen werden. Besonders bei Auslieferungen am Freitag können Prozesse somit um mehrere Tage beschleunigt werden. „In der Industrie läuft ja am Wochenende trotzdem das Band“, fügt Bauer an. Geschwindigkeit wird ein immer wichtigeres Thema, auch bei den Kund:innen. Mit der App kann entsprechend schnell reagiert werden. Franziska Fischer erklärt das am Beispiel der Küche. Liefert hier ein Lieferant nicht vollständig, ist Schnelligkeit gefragt. „Der Kunde möchte schließlich kochen und in seiner Küche leben. Und umso schneller wir reagieren, umso mehr verzeiht der Kunde auch Fehler“, so Fischer.

Darüber hinaus können durch viele weitere Projekte noch zahlreiche kleine und große Auswirkungen beobachtet werden: Durch das verstärkte Online-Marketing erhält das Unternehmen deutlich mehr Kundenkontakte. Die digitale Beratungsterminvereinbarung sorgt für blitzschnelle und reibungslose Kommunikation mit der Kundschaft. Dank der digitalen Bereitstellung von Lohnzetteln muss das Personal keine eigene Ablage zu Hause führen. Gleiches gilt für Kund:innen, die Ihre Kaufvertrags- und Rechnungsunterlagen bequem per E-Mail erhalten.



Abbildung 16: Franziska Fischer und Tim Bauer treiben die Digitalisierung aktiv voran

HERAUSFORDERUNGEN UND HINDERNISSE

Überzeugungsarbeit war zu Beginn eine der größten Anstrengungen der digitalen Veränderungsprozesse. Einige Mitarbeiter:innen standen den Plänen zur Digitalisierung skeptisch gegenüber. „Brauche ich das?“ oder „Wie komme ich damit zurecht?“ waren häufig gestellte Fragen. „Ganz wichtig ist es dann, die Bedenken anzuhören und hieraus die richtigen Schlüsse zu ziehen“, erklärt Bauer. Er ist davon überzeugt, dass aus Bedenken auch neue und wichtige Impulse für den weiteren Prozess entstehen können. Franziska Fischer fügt hinzu, dass mittlerweile die Belegschaft ganz anders mit Veränderungen umgehe und neue Projekte regelrecht erwarte. Positive Auswirkungen auf den eigenen Arbeitsplatz durch die Digitalisierung werden inzwischen schneller erkannt.

„Auch die finanziellen Mittel waren zu Beginn nicht gerade üppig“, erinnert sich Tim Bauer. Aber durch effizientere Gestaltung von Prozessen, Weglassen unnötiger Dinge, Nutzung von Synergieeffekten und viele andere Maßnahmen konnte bei gleichem oder nur leicht erhöhtem Budget mehr Leistung erbracht und Neuerungen teils kostenneutral eingeführt werden. Die Ausstattung des gesamten Verkaufs- und Liefertteams mit Tab-

lets war beispielsweise problemlos möglich, indem die Anzahl an Druckern sehr stark reduziert wurde. „Drucker sind teuer und unflexibel. Tablets sind im Vergleich deutlich günstiger und flexibler“, so Bauer.

LESSONS LEARNED: „AUS DER PRAXIS FÜR DIE PRAXIS“

Die Geschäftsführung des Familienunternehmens pflegt eine sehr enge und familiäre Unternehmenskultur. „Unsere Türen stehen hier immer offen“, sagt Bauer. Digitalisierung – und Veränderung im Allgemeinen – muss vorgelebt werden. Wenn Vorgesetzte die Prozesse, Tools und den Spirit nicht in jeder Handlung leben, wird das auch kein Mitarbeiter und keine Mitarbeiterin tun. Wenn auch die großen Digitalisierungsprojekte top-down eingeführt wurden, wird stets versucht, die Mitarbeiter:innen in den Veränderungsprozessen mitzunehmen und auf Bedenken aktiv einzugehen.

Tim Bauer ist überzeugt: „Kommunikation ist hierbei das Allerwichtigste.“ Größere Projekte werden bei Möbel Fischer entsprechend weit im Voraus kommuniziert – mit vielen Wochen oder sogar Monaten Vorlauf. Gerade am Anfang braucht es intensivste Kommunikationsarbeit.

Außerdem sollte Feedback von betroffenen Personen systematisch eingeholt und bei der Umsetzung wo immer möglich berücksichtigt werden. Das ist ein zentraler Treiber der Akzeptanz. Kleinere Projekte, wie die Einführung des Tools zur Online-Terminvereinbarung, können aber auch einmal spontan durchgeführt werden. Im Rahmen eines jährlichen Mitarbeitergesprächs wird auch auf den Themenblock Digitalisierung aktiv eingegangen. Hierbei wird nachgefragt, was als gut und was als schlecht empfunden wurde. Es wird auch nach Ideen und Verbesserungsvorschlägen gefragt.

Digitalisierung braucht Know-how, was für viele kleine und mittlere Unternehmen eine der größten Herausforderungen darstellt. „Und Know-how kostet“, stellt Bauer fest. Das Thema Digitalisierung ist sehr komplex, sehr weitläufig und sehr schnelllebig. Ohne Mitarbeiter:innen mit entsprechendem Know-how ist der Weg schnell zu Ende. Auch die Geschäftsleitung und Führungskräfte müssen sich Know-how aneignen, um die Entwicklungen und Möglichkeiten verstehen, Angebote abwägen sowie Neuerungen testen und bewerten zu können – und sie auch vorzuleben. „Ist das Know-how im Unternehmen nicht vorhanden, muss es dringend aufgebaut werden. Die Zeit und das Budget, die dieser Aufbau erfordert, sind es wert“, ist sich Franziska Fischer sicher. „Digitalisierung sollte einen Nutzen mit Wow-Effekt stiften. Das erfordert, dass man Dinge selbst neu entwickelt oder zumindest bestehende Dinge als Basis nimmt und dann aber einen Schritt weiterdenkt“, gibt Bauer zu bedenken.

Franziska Fischer fügt zu guter Letzt an: „Machen. Machen. Machen. Einfach loslegen und ausprobieren. Es hilft kein ‚später‘ und kein ‚vielleicht‘, kein ‚wir müssten mal‘ und kein ‚wenn wir dafür Zeit finden‘. Machen.“

FÖRDERMITTEL UND HILFEN ZUR PROJEKTUMSETZUNG

Auf Fördermittel kann das Unternehmen aktuell nicht zugreifen. „Es gibt für bayerische Unternehmen acht Förderprogramme für Digitalisierung, sechs davon sind jedoch nicht bayernspezifisch, sondern bundesweite Programme“, resümiert Franziska Fischer. Bei den bayerischen Programmen handelt es sich um einen Kredit und um eine finanzielle Unterstützung in Höhe von 10.000 Euro für „normale“ Vorhaben bzw. 50.000 Euro für „besondere Innovationen“. Fischer bedauert, dass beide Zuschüsse nur „kleinen Unternehmen“ mit bis zu 50 Mitarbeitern und 10 Mio. Euro Jahresumsatz zur Verfügung gestellt werden. „Da liegen wir mit 75 Mitarbeitern leider ganz knapp darüber. Die bundesweiten Angebote fördern zudem lediglich Beratungsleistungen, die für das Unternehmen nicht interessant sind“, so Fischer.

Das Förderprogramm „Digital Jetzt“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie fördert Digitalisierungsprojekte mit bis zu 50.000 Euro. „Diese Summe hätten wir natürlich gut gebrauchen können – ganz billig ist Digitalisierung ja nicht“, sagt Fischer. Die Vergabekriterien sind für die Geschäftsführerin jedoch nicht nachvollziehbar, da hier ein Losverfahren angewandt wird. „Da in diesem Lostopf tausende Unternehmen auf eine Förderung warten und nur im niedrigen dreistelligen Bereich Unternehmen monatlich gezogen werden, ist die Wahrscheinlichkeit entsprechend gering, mit einer Förderung bedacht zu werden“, stellt Fischer fest. Außerdem findet sie es bedauerlich, dass Unternehmen, die sich seit langem darauf bewerben, keine höhere Chance hätten, den Zuschlag zu erhalten. „Zudem erfolgt keine Prüfung der Digitalisierungsvorhaben. Und der größte Kritikpunkt: Es darf nicht mit dem Digitalisierungsprojekt angefangen werden, bevor ein Förderbescheid zugeteilt wurde“, so Fischer.

3.4 Spielkiste

Holzspielzeuge erleben: vom On- und Offline-Vertrieb bis zur eigens entwickelten Software für den E-Commerce-Versand



*„Digitalisierung ist für unser Unternehmen... ein Gewinn
(Emmi Kollross) und unser Geschäftsmodell
(Simon Kollross).“*

ÜBER DAS UNTERNEHMEN

Die Spielkiste ist ein kleines Familienunternehmen in Lam im Oberen Bayerischen Wald. 1992 wurde das Ladengeschäft eröffnet, das ausgewählte Holzspielzeuge für Kinder und Spiele für die ganze Familie von überwiegend deutschen Herstellern umfasst. Neben dem Spaß am Spielzeug achten die Inhaber auf eine hohe Qualität und Langlebigkeit der Produkte. Für das Unternehmen ist Spielzeug aus Holz nicht nur der Unternehmensgegenstand, sondern vielmehr eine Herzenssache.

Das lebendige Material des robusten Spielzeugs aus größtenteils zertifizierter, verantwortungsvoller Forstwirtschaft begeistert die Unternehmerfamilie und inzwischen auch Kund:innen weltweit. Das Unternehmen erkannte 2003 die Potentiale des Online-Vertriebs, der inzwischen maßgeblich Anteil daran hat, dass sich Kund:innen national wie international an den nachhaltigen Produkten erfreuen.

2016 begann die Unternehmerfamilie, unter Federführung des Sohns Simon Kollross, die Versandsoftware SimpleSell zu entwickeln. Simon Kollross baute diese Lösung zu einer SaaS-Lösung aus und gründete schließlich sein eigenes Unternehmen, die SimpleSell GmbH.



Firmensitz

93462 Lam

Gründungsjahr

1992

Mitarbeiterzahl

3

Umsatz

keine Angabe

Kunden/Zielgruppe

Junge Eltern, Großeltern & Familien

Internet

<https://spielkiste.com>

Social Media

[Facebook](#)



Abbildung 17: Online-Shop der Spielkiste

DIGITALISIERUNGSPROJEKTE IM UNTERNEHMEN

Die Spielkiste öffnete 1992 als rein stationäres Ladengeschäft ihre Pforten. Zunächst vergrößerte das Familienunternehmen die Ladenfläche und kaufte eine Immobilie. Seit 2003 setzt Familie Kollross auch auf die Vorteile des Online-Handels. Das erste große Digitalisierungsprojekt war der Einstieg in den Online-Handel mit Hilfe des Marktplatzes eBay. Emmi Kollross erinnert sich noch an Zeiten, als sie hinten im Lager des kleinen Ladens Etiketten für die Online-Bestellungen beschriftete, ihr Mann vorne im Laden verkaufte und verpackte und sogar Sohn Simon während seines Studiums half. Da der Tourismus im Luftkurort Lam im Bayerischen Wald über die Jahre abnahm und sich das Einkaufsverhalten änderte, schenkte Familie Kollross dem Online-Vertrieb zunehmend mehr Aufmerksamkeit.

2007 folgte der nächste Meilenstein für das Unternehmen. Es wurde ein eigener Online-Shop aufgebaut, der zunächst selbst entworfen und schließlich mit Hilfe des Shop-Baukastens von 1&1 umgesetzt wurde. Seit circa vier Jahren wird als Shopsystem der Shop-Baukasten von Shopify genutzt. 2013 entschied man sich zudem, als weiteren Online-Marktplatz Amazon zu nutzen.

Die Vielfalt der Artikel, von der Babyrassel bis zum Paket mit einem halben Kubikmeter Volumen, war schon immer eine gewaltige Herausforderung bei der Wahl der passenden Versandarten. Emmi Kollross gilt in ihrer Familie in dieser Hinsicht als wandelndes Lexikon, denn sie wählt anhand der Versandmaße und weiterer Kriterien stets die passende Versandart. Dieses Wissen machte sich Sohn Simon als studierter Informatiker zu Nutze und begann 2016, die Versandsoftware SimpleSell zu entwickeln, die mit einer direkten Schnittstelle zu Verkaufsplattformen und Versanddienstleistern Vorschläge für die passende Versandart, eine Lieferadressprüfung und Bearbeitungsnummern für einen effizienten Pick- und Packprozess bereithält. Die Software basiert auf einem intelligenten Algorithmus, der dynamisch Versandarten vorschlägt, die für bestimmte Kombinationen gewählt werden können. Diese Software wurde zu einer SaaS-Lösung ausgebaut und auf dieser Basis die SimpleSell GmbH gegründet.

Mit einem neuen Feature trägt der Algorithmus weiter zur Effizienz im Versandprozess bei. Inzwischen ist es möglich, 200 Labels in einer Minute zu drucken, was zu einer deutlichen Vereinfachung und Zeitersparnis führt, berichtet Simon Kollross. In der Spielkiste verlassen täglich durchschnittlich 70 Warensendungen den Laden, in starken Wochen können es auch 120 bis 200 Kleinsendungen und Pakete sein.

In den vergangenen fünf Jahren entstanden im Lager des Familienunternehmens drei Packplätze, der Online-Shop wurde neugestaltet und Tochter Katharina baute diesen schließlich als studierte Medienmanagerin weiter aus.

AUSWIRKUNGEN AUF DAS UNTERNEHMEN

Für das Unternehmen war der Schritt in den Online-Handel existenziell. Er ermöglichte es, das stationäre Ladengeschäft trotz des rückläufigen Tourismus am Ort weiter zu betreiben und die Arbeitsplätze zu sichern.

Da ein Online-Shop mit Hilfe eines Shop-Baukastens zwar schnell aufgesetzt werden kann, aber auch erstmal digitale Sichtbarkeit entfalten muss, erwies sich der Einstieg über Online-Marktplätze vor dem Aufbau des Online-Shops als folgerichtig. Auf diese Weise konnte das Unternehmen auch online organisch wachsen und über die Jahre die Vertriebswege und das Absatzgebiet erweitern. Der Online-Shop entwickelte sich so vom reinen „Frontpage-Shop“ zur Produktpräsentation zu einem professionellen und ganzheitlichen Online-Shop.

Die entwickelte Versandsoftware SimpleSell wird inzwischen nicht nur von einer größeren Anzahl von Einzelhandelsunternehmen genutzt, sondern genießt vielmehr auch innerhalb der Branche großes Vertrauen. Einzelhändlerinnen und Einzelhändler erkennen zunehmend den Mehrwert hinter der Softwarelösung, die inzwischen an alle großen Marktplätze angebunden ist. Zudem konnten mit den großen deutschen Versanddienstleistern Partnerschaften aufgebaut werden. Für Simon Kollross ist es wichtig, die Unabhängigkeit des Unternehmens zu erhalten und es weiter auszubauen. Seit 2021 ist dafür ein weiterer Mitarbeiter im Unternehmen. Die beiden Informatiker entwickeln die Software weiter und die Spielkiste steht jederzeit gerne als Testunternehmen für SimpleSell bereit. „Unsere Software wurde vom Einzelhändler für den Einzelhändler entwickelt“, so Simon Kollross.



Abbildung 18: Simon Kollross, Geschäftsführender Gesellschafter der SimpleSell GmbH



Abbildung 19: Das Ladengeschäft „Spielkiste“ in Lam erfreut große und kleine Kund:innen

HERAUSFORDERUNGEN UND HINDERNISSE

„Der stationäre Handel ist etwas ganz anderes als der Online-Handel“, gibt Emmi Kollross zu bedenken. Zu Beginn des Online-Vertriebs im Jahr 2003 waren die Anforderungen noch geringer, inzwischen gilt es beispielsweise die Verpackungsordnung, das Widerrufsrecht, AGB und die Datenschutz-Grundverordnung zu beachten. Die Komplexität im Online-Geschäft steigt, was laut Emmi Kollross auch das Wachstum bremse.

Eine weitere Herausforderung stellte der Online-Shop an sich dar. Anders als bei Marktplätzen muss dieser erst gefunden werden. Daher müssen unterschiedliche Marketingmaßnahmen zum Einsatz kommen, um eine Sichtbarkeit im Netz herzustellen. Simon Kollross fügt zudem an, dass natürlich auch die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern gut abgestimmt werden müsse: „Der Informatiker versteht etwas anderes als der Händler, der es ihm erklärt.“ Diese beiden Ansichten zusammenzubringen und dann prozessorientiert zu arbeiten, stellt eine wesentliche Herausforderung dar. Emmi Kollross weiß um die Problematik des Online-Shops: „Kleine Händ-

ler können sich in der Regel keine Agentur leisten, die dann für 20.000 Euro und mehr einen Online-Shop entwirft. Das ist einfach zu viel.“

Auch Simon Kollross hatte bei der Entwicklung der Versandsoftware nur ein begrenztes Budget: „Es gibt große, sehr große und hochbewertete Player auf dem Markt. Die finanziellen Ressourcen haben wir natürlich nicht. Wir sind auch bewusst den Weg der Eigenfinanzierung gegangen.“ Eine weitere Herausforderung war zudem das Thema Vertrauen. Da SimpleSell den zentralen Prozess des Versands übernimmt, wozu u. a. auch die Versandbestätigung, die Versandnummernübermittlung und die Kommunikation mit den Versanddienstleistern zählen, müssen die Kund:innen von SimpleSell darauf vertrauen, dass dies problemlos funktioniert. Schlechte Erfahrungen mit Freelancern schrecken Handelsunternehmen häufig ab, Prozesse an Dienstleister zu übergeben. „Für uns steht ein Kunde auf dem Spiel, aber für den Händler sein Unternehmen“, schildert Simon Kollross. Entsprechend ist es für den Jungunternehmer eine Pflicht, mit Fachkompetenz dieser Herausforderung zu begegnen und langfristiges Vertrauen aufzubauen. Auch für ihn ist das

Thema Marketing künftig von entscheidender Bedeutung, um dieses Leistungsversprechen auch online transportieren zu können. „Organische Reichweite mittels SEO¹ zu schaffen, das sind Investitionen in die Zukunft“, fügt er hinzu.

LESSONS LEARNED: „AUS DER PRAXIS FÜR DIE PRAXIS“

Aufgrund der vielen rechtlichen Bestimmungen im Online-Handel empfiehlt Emmi Kollross, auf Dienstleister wie den Händlerbund zuzugehen. Egal welche Online-Vertriebswege eingeschlagen werden, eine professionelle Beratung ist aus Sicht der Unternehmerin immer empfehlenswert, insbesondere bei rechtlichen Angelegenheiten.

Zudem erwies sich die Online-Vertriebsstrategie als folgerichtig. Durch den Online-Vertrieb über Marktplätze konnte zunächst ein erfolgreicher Start gelingen, dann wurde der Online-Shop mit Eigenmitteln aufgebaut, außerdem kamen weitere Marktplätze hinzu. Ganz grundsätzlich empfiehlt es sich, viel Geduld mitzubringen und nicht gleich aufzugeben, wenn etwas einmal nicht funktioniert.

¹ Suchmaschinenoptimierung – englisch „search engine optimization“ – bezeichnet Maßnahmen, die dazu dienen, die Sichtbarkeit einer Webseite und ihrer Inhalte für Benutzer einer Websuchmaschine zu erhöhen (Wikipedia, 2022).

Der Online-Vertrieb wächst erst über die Jahre. Ein großes Interesse und viel Zeit zu investieren, sind weitere Faktoren, um erfolgreich im E-Commerce zu sein, fügt Emmi Kollross an.

Ein hoher Geduldsfaktor, ein langer Atem und ambitionierte Ziele helfen auf diesem Weg, unterstreicht Simon Kollross die Ausführungen seiner Mutter. „Es werden immer Probleme kommen, die völlig unvorhersehbar sind, auf einer völlig neuen Ebene. Auch denen muss man sich stellen und man muss auch dementsprechend die Energie haben“, fügt er abschließend an.

FÖRDERMITTEL UND HILFEN ZUR PROJEKTUMSETZUNG

Das Einzelhandelsunternehmen kam völlig ohne Fördermittel aus und setzte von Anfang an auf ein organisches Wachstum.

Simon Kollross war mit der SimpleSell GmbH 2021 unter den Gewinnern des Wettbewerbs „Start?Zuschuss!“, der Initiative „Gründerland Bayern“ des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie. Diese Initiative fördert technologieorientierte Unternehmensgründungen.



Abbildung 20: Emmi Kollross beherrscht ihre Lagerhaltung und den Versand

3.5 Sport Lang

Virtuelle Beratung mit einem Telepräsenzroboter auch während des Lockdowns



„Digitalisierung ist für unser Unternehmen zukunftssichernd.“ (Juliane Lang)

ÜBER DAS UNTERNEHMEN

Die Firma Lang ist seit über 100 Jahren in Vohenstrauß ansässig und besteht bereits in 4. Generation. Mit einer Sattlerei fing 1905 alles an, inzwischen ist das Unternehmen mit fünf Geschäften und einem breiten Sortiment an Babyausstattung, Matratzen und Lattenrosten, Lederwaren, Sportartikeln sowie Damen- und Herrenbekleidung aus dem Ortskern nicht mehr wegzudenken: Im Stammhaus der Familie befindet sich das einzige Babyfachgeschäft in der Umgebung. In der Polsterei produziert der Senior-Chef als Handwerksmeister noch Sonderanfertigungen und bereitet Polstermöbel neu auf.

Seit 2000 wurde das Geschäftsfeld kontinuierlich erweitert. Zunächst durch ein Geschäft für Damen- und Herrenbekleidung, 2005 entstand zudem ein weiteres Lederwarengeschäft und 2010 folgte ein Sportgeschäft auf zwei Etagen mit 350 Quadratmeter Verkaufsfläche. 2014 eröffnete das Familienunternehmen Lang zudem noch ein fünftes Geschäft und stieg so in ein weiteres Geschäftsfeld ein: Schlaf Lang. Hier finden sich hochwertige Matratzen, Lattenroste und Bettwaren „made in Germany“ im eigenen Bettenstudio.



SPORT LANG

Firmensitz

Vohenstrauß

Gründungsjahr

1905

Mitarbeiterzahl

10

Umsatz

keine Angabe

Kunden/Zielgruppe

Sportbegeisterte jeglichen Alters

Internet

<https://www.lang-vohenstrauss.de/sportlang.html>

Social Media

[Facebook](#), [Instagram](#)



Abbildung 21: Das Ladengeschäft von Sport Lang

DIGITALISIERUNGSPROJEKTE IM UNTERNEHMEN

Bereits vor etwa 10 Jahren wurde im Familienunternehmen als weiteres Standbein der Online-Vertrieb aufgebaut. Zunächst erfolgte der Vertrieb über den Marktplatz Amazon. Später kamen der etablierte Marktplatz Otto sowie weitere produktspezifische Marktplätze wie Zalando und Intersport.de als Absatzwege hinzu. Neben der digitalen Präsenz im Internet über die verschiedenen Webseiten der fünf Fachgeschäfte und einem Google-My-Business-Eintrag schärft das Unternehmen zudem weiter sein Profil: Mittlerweile wurde ein eigenes Modelabel gegründet, bei dem Nachhaltigkeit und die Nähe zum Produktionsstandort Deutschland im Zentrum stehen – www.drassn.com. Die DRASSN-Produkte – verschiedene Mützen und Socken – werden im Sportgeschäft verkauft, sind aber zusätzlich auch über einen Marktplatz sowie einen eigenen Online-Shop erhältlich.

Ein weiteres großes und bedeutendes Digitalisierungsprojekt ist die Integration und der Einsatz des Telepräsenzroboters „Thorsten“ im stationären Sportgeschäft.

Die Kunden von Sport Lang haben mit Hilfe von „Thorsten“ die Möglichkeit, das Sportgeschäft online von zu Hause aus zu besuchen. Sie können den Roboter durch den gesamten Laden steuern, sich dabei umsehen und selbstverständlich auch von den Mitarbeiter:innen beraten lassen. Der Kunde bzw. die Kundin ist so maximal örtlich flexibel und kann sich aus jedem Winkel dieser Welt einloggen und online den Sportladen besuchen. Hierfür wird einzig ein Computer oder ein mobiles Endgerät mit einer guten Internetverbindung benötigt. Sobald die passende Ware ausgesucht wurde, können sich Kund:innen diese nach Hause liefern lassen. Dieses Konzept funktioniert auch hervorragend während der Corona-Pandemie: „Wenn die Kunden nicht physisch zur Ware kommen können, dann eben über den digitalen Weg“, erklärt Juliane Lang.

Mit ein paar Mausklicks kann man sich über die Webseite von Sport Lang auf den Telepräsenzroboter „Thorsten“ schalten und die Steuerung entweder per Maus durch Setzen einer virtuellen Zielmarke oder über die Pfeiltasten der Tastatur übernehmen. Mitarbeiter:innen aus dem Fachgeschäft können hinzugerufen werden, um so die Produkte in den Regalen noch besser ansehen zu können. Über eine eingebaute Kamera mit Mikrofon kann dann interagiert werden. Benutzen kann den virtuellen Shopping-Begleiter immer eine Person, er ist während der Ladenöffnungszeiten von Sport Lang nutzbar. Außerdem wurde „Thorsten“ auch während der Lockdowns eingesetzt und erfreute sich bei den sportbegeisterten und häufig auch technikaffinen Kund:innen großer Beliebtheit.

Durch die eingeschlagene Multikanal-Strategie – Verkauf in den stationären Ladengeschäften, teilweise unter Einsatz modernster Technologien in Verbindung mit dem Online-Verkauf über einen Online-Shop und mehrere Marktplätze – war es für das Familienunternehmen folgerichtig, auch interne Prozesse zu digitalisieren und die Abwicklung der Verkäufe zu vereinfachen.

So ergab es sich, dass eine eigene Lager-App bzw. Pick-App programmiert wurde, die die Pick- und Packprozesse vereinfacht: „Es ist so einfach zu handhaben. Alle Bestellungen landen in dieser App, egal von welchem Kanal, und können dann ganz einfach abgelesen und herausgesucht werden“, berichtet Juliane Lang aus ihrem Praxisalltag mit der App. Das Ausdrucken eines Bestellzettels und die unkoordinierte Suche nach den Artikeln entfällt, wodurch viel Zeit gespart wird. In Verbindung mit einer hohen Datenqualität ermöglicht die App so eine nahezu papierlose, zügige Bearbeitung sämtlicher Online-Bestellungen.

Zuletzt resultierte aus der bereits eingeschlagenen Digitalisierungsstrategie und einem immer stärker werdenden Nachhaltigkeitsgedanken im Unternehmen ein weiterer Geschäftszweig: die Produktion von nachhaltiger Mode aus recycelten Materialien mit Augenmerk auf Qualität und kurze Lieferketten. Das Label „DRASSN“ startete passend zum Freizeitsportsegment mit Mützen und Socken. Zukünftig soll das Produktportfolio um nachhaltige Wäsche ergänzt werden.

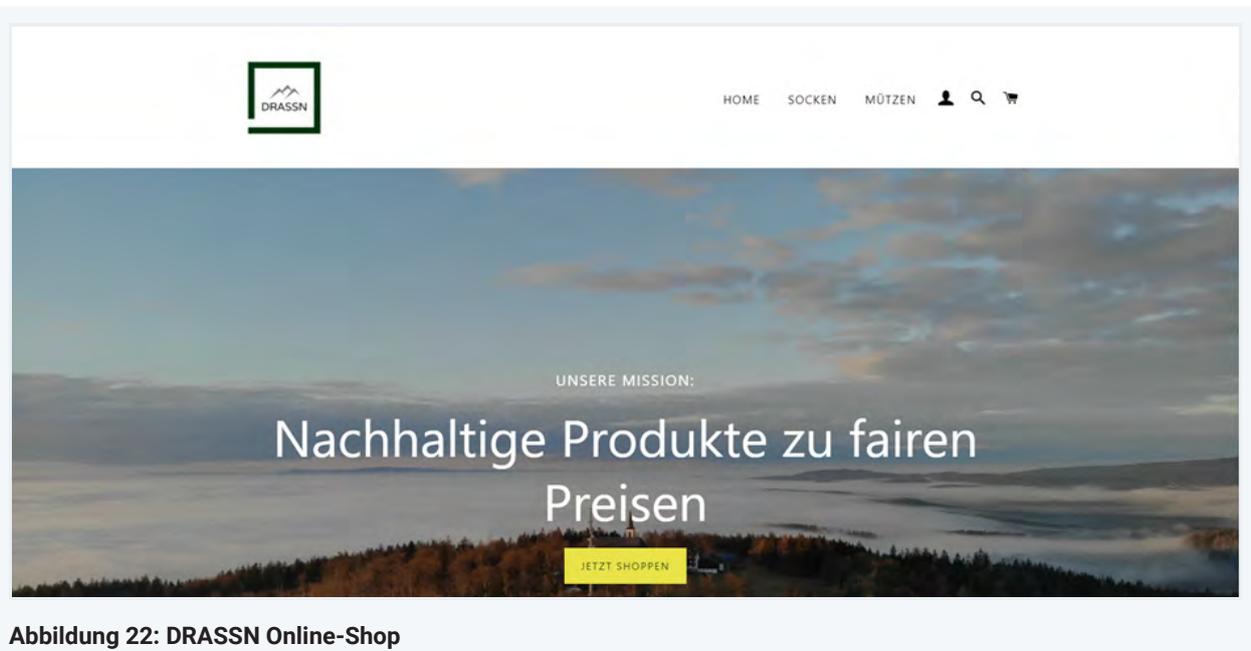


Abbildung 22: DRASSN Online-Shop

Der Vertrieb wird und soll zum großen Teil über den eigenen Online-Shop abgewickelt werden. Fachliche Expertise hinsichtlich Mode und Verkauf ist durch die weitreichenden Erfahrungen im On- und Offlinevertrieb des Familienunternehmens in den vergangenen 10 Jahren vorhanden.

AUSWIRKUNGEN AUF DAS UNTERNEHMEN

Heutzutage stehen den Kund:innen zahlreiche Kanäle, sogenannte „Touchpoints“, zur Verfügung, um sich über Produkte oder Dienstleistungen zu erkundigen. Sie wechseln dabei zwischen On- und Offline-Kanälen, um die gewünschten Informationen zu sammeln und sich letztendlich für den Kauf zu entscheiden. So ist es insbesondere für den Einzelhandel von enormer Bedeutung, ebenfalls zahlreiche Touchpoints anzubieten, sei es über die eigene Webseite, den Online-Shop, über Marktplätze, Newsletter, soziale Medien oder über den direkten Kundenkontakt im Geschäft vor Ort.

Das Unternehmen hat durch die Einführung des Roboters an Aufmerksamkeit und damit an Ansehen und Reichweite gewonnen. Das Vertrauen, das die Bestandskund:innen in die bestehenden stationären Geschäfte des Familienunternehmens haben, konnte so nochmals gefestigt und bestärkt werden. Während des Lockdowns wurde den Kund:innen mit dieser innovativen Idee ein ganz spezieller Service geboten. Auf diese Weise konnten viele neue Kund:innen gewonnen und überzeugt werden, insbesondere Kund:innen, die nicht in der Region wohnen und bisher keinen Bezug zu dem stationären Geschäft hatten. Mit dieser Technologie konnte auch während der pandemiebedingten Einschränkungen weiterverkauft und Umsatz generiert werden, der sonst weggefallen wäre. „Zudem hat das Projekt Freude gemacht und Begeisterung bei den Mitarbeiter:innen geweckt, was auch bei der Kundschaft ankam und ankommt“, resümiert Lang.



Abbildung 23: Der Telepräsenzroboter „Thorsten“

Mit „Thorsten“ wurde den Kund:innen nicht nur in Vohenstrauß, sondern vielmehr ortsunabhängig ein Touchpoint zur Verfügung gestellt, um sich frei im Geschäft zu bewegen, umzusehen und sich beraten zu lassen, ganz ohne physisch vor Ort sein zu müssen.

Durch die Lager-App kann zudem viel Zeit gespart werden. Die richtige Ware wird jetzt schnell gefunden. Dadurch ist der gesamte Logistikprozess, vom Online-Bestelleingang über den Pick- und Packprozess bis zum Versand, effektiver und effizienter.



Abbildung 24: Einkaufen von zu Hause – Navigation des Telepräsenzroboters

HERAUSFORDERUNGEN UND HINDERNISSE

Den Telepräsenzroboter als solchen gab es bereits in anderen Branchen. Für Sport Lang war die Herausforderung, „Thorsten“ für den stationären Geschäftsbetrieb einsatzfähig zu machen. Denn ursprünglich waren diese Roboter häufig für den internen Betrieb vorgesehen, sodass man als Nutzer im internen Netzwerk sein musste, um Zugriff zu erhalten. Jetzt sollte es jedoch möglich sein, auf „Thorsten“ auch von außerhalb des Sport Lang Netzwerks zugreifen zu können. Mit Hilfe des sogenannten „Visitor Pass“ wird ein Link erstellt, über den sich der Kunde einloggen und den Roboter steuern kann. Der Link muss aus Sicherheitsgründen jeden Tag neu generiert und auf die Webseite des Unternehmens gestellt werden. Schwierig bei der Einführung von „Thorsten“ war vor allem die Lieferzeit, erklärt Juliane Lang. Diese hatte sich mehrfach nach hinten verschoben, da der Roboter aus den USA importiert wurde. Zudem war anfangs die Funktionalität eingeschränkt, weshalb ein Ersatzteil notwendig war.

Für die erfolgreiche Umsetzung der App war es wichtig, die internen Prozesse zu kennen. Da die App auch mit eigenem Know-how von Fabian Lang programmiert werden konnte, verlief die Umsetzung schnell und unkompliziert. Wäre ein externer Dienstleister notwendig gewesen, hätte das eine aufwändige Einweisung in die internen Prozesse und manuellen Abläufe erforderlich gemacht. Natürlich gab es dennoch technische Herausforderungen, es musste häufig getestet und die App an die Marktplätze angebunden werden. Trotz eigener Fähigkeiten und Kenntnisse arbeitete das Unternehmen hierfür auch mit einem externen Programmierer zusammen. Die genaue Kenntnis der Abläufe war für die reibungslose Umsetzung der App signifikant. Innerhalb von sechs Monaten war es so möglich, die App von der Idee bis zur Umsetzung einsatzfähig zu machen.



Abbildung 25: Nachhaltigkeit „Made in Germany“

Natürlich entstehen Zweifel bei der Umsetzung derartiger Projekte. Schließlich könnte etwas nicht wie geplant funktionieren. Das Ergebnis bleibt zu Beginn einer solchen Investition ein unternehmerisches Risiko. „Aber ich muss sagen, durch die Online-Expertise, die wir über die Jahre aufgebaut haben, hat man trotzdem irgendwann ein positives Gefühl und traut sich dann mehr. Wir haben jetzt die Erfahrung und mehr Wissen darüber, was möglich ist. Da ist die Hemmschwelle, Neues auszuprobieren, gesunken“, resümiert Lang.

LESSONS LEARNED: „AUS DER PRAXIS FÜR DIE PRAXIS“

Fehler gehören bei derartigen Projekten dazu. Das Familienunternehmen Lang zeigt aber auch, dass man aus diesen Fehlern lernt und sich permanent weiterentwickelt. Aus dem Projekt „Thorsten“ zog man die Erkenntnis, unter Umständen mit längeren Lieferzeiten zu planen. Das Unternehmen rechnet nun künftig bei speziellen Anfertigungen und Technologien einen großzügigen zeitlichen Puffer ein.

Aber auch der Mut, Projekte anzugehen und während der Arbeit an den Vorhaben stetig dazulernen, ist für das Unternehmen von entscheidender Bedeutung. Eine Weiterentwicklung der eigenen Person bedeutet auch immer eine Weiterentwicklung des Unterneh-

mens. Durch die Umsetzung der Webseiten, durch fortschrittliche Technologien wie den Telepräsenzroboter, die App-Entwicklung und die Online-Vertriebswege werden immer neue Impulse für künftige Digitalisierungsprojekte freigesetzt.



Abbildung 26: Die Geschwister Fabian und Juliane Lang gehen neue Wege

FÖRDERMITTEL UND HILFEN ZUR PROJEKTUMSETZUNG

Zum Ausbau der Onlinehandelspräsenz wurde der Digitalbonus Bayern beantragt. Dieser Antrag wurde zu ca. 75 Prozent bewilligt, lediglich Aufwendungen für Web-Design, Layout der Webseite, Newsletter und Suchmaschinenoptimierung konnten nicht gefördert werden (Förderausschlüsse).

4 Erfolgsfaktoren und Fazit

Der digitale Wandel wird maßgeblich durch die Kund:innen getrieben. Die Notwendigkeit zur Digitalisierung zeichnet sich in vielen Bereichen unserer Gesellschaft ab, auch im Einzelhandel. Ein Großteil der Konsument:innen bevorzugt inzwischen ein vernetztes Online- wie Offline-Angebot und informiert sich im Vorfeld der Kaufentscheidung über Produkte, Preise und weitere Merkmale. Soziale Medien inspirieren zudem die Käufer:innen vor dem eigentlichen Kauf. Konsumentenbefragungen untermauern eine klare Tendenz, die durch die Pandemie noch verstärkt wird: Der Kunde bzw. die Kundin erwartet eine Online-Präsenz und den Einsatz von Technologien im stationären Einzelhandel. Dieser Herausforderung stellen sich die *Digitalen Champions im bayerischen Einzelhandel* mit Bravour. Andere kleine und mittlere Unternehmen können diesem Beispiel folgen, um so das eigene Geschäftsmodell zukunftssicher zu gestalten.

Der kanalübergreifende Einzelhandel (sog. „Multikanal-Handel“) kann echte Wettbewerbsvorteile gegenüber dem reinen Online-Handel erzielen und sich so vom Preiswettbewerb lösen. Die *Digitalen Champions* beweisen, dass erfolgreich umgesetzte Digitalisierungsprojekte in Verbindung mit Einkaufserlebnissen und Services Kund:innen on- wie offline mehr begeistern als ein möglicherweise günstigerer Preis des Mitbewerbers. Kaufentscheidungen erfolgen online wie offline und Konsument:innen fühlen sich dort wohl, wo ihre Wünsche und Bedürfnisse am besten und unkompliziertesten adressiert werden. Diese Prämisse haben die *Digitalen Champions im bayerischen Einzelhandel* auf beeindruckende Weise verinnerlicht.

Zusammenfassend begegnen die *Digitalen Champions* dem strukturellen Wandel – der insbesondere aus dem Druck durch den E-Commerce hervorgeht – nicht mit Ablehnung, sondern mit Offenheit und Neugierde und erkennen eigene Digitalisierungsmöglichkeiten. Die Digitalisierungsprojekte machen Abläufe im Unternehmen nicht nur einfacher, sie werden auch effizienter und messbarer. Digitalisierungsvorhaben ziehen weitere Projekte nach sich und der jeweilige Erfolg der Umsetzung führt zu weiteren Maßnahmen und strategischen Unternehmensentscheidungen. Blinder Aktionismus bzw. „Digitalisierung um der Digitalisierung willen“ sind nicht die Treiber der Projekte.

Die *Digitalen Champions im bayerischen Einzelhandel 2021* geben zudem ein weiteres Mal zu verstehen: Digitalisierung betrifft in der Regel alle Unternehmensbereiche. Egal wie klein die Projekte auch sind, beispielsweise die Einführung einer neuen Software oder die Umstellung manueller auf digitale Abläufe, sie wirken sich auf weitere Unternehmensbereiche aus. Dies erfordert ein ganzheitliches, übergreifendes Denken.



Nimmt man sich nun der einzelnen Projekten der *Digitalen Champions* genauer an, dann zeigt sich auch bei diesen Unternehmen, dass es immer wieder Herausforderungen und Hindernisse in der Umsetzung und Planung geben kann und sich so manches Projekt unvorhergesehen verzögert. Nicht immer funktioniert eine neue Software von Beginn an wie erwartet oder erforderliche Schnittstellen werden vergessen oder funktionieren nicht. Längere Testphasen sind möglicherweise notwendig, die Entwicklung muss noch einmal angepasst oder im schlimmsten Fall sogar wieder verworfen werden. Wer also nach dem ersten Testing und den ersten Hindernissen direkt aufgibt, scheitert auch an der erfolgreichen Umsetzung großer Digitalisierungsprojekte.

Das Gleiche gilt für Unternehmen, die der Digitalisierung nicht den nötigen Raum und die Zeit zur Entfaltung geben. Zum einen kann ein überstürztes und unsorgfältiges Handeln, zum Beispiel bei einer Umstellung der Soft- und Hardware, sehr teuer werden. Zum anderen sorgt man hierbei häufig für eine zusätzliche Komplexität, die zu weiteren Fehlern führt. Unternehmen, die ihre Digitalisierungsprojekte erfolgreich meistern, haben alle etwas gemeinsam: Es sind organisatorische, technologische, prozessuale (Agilität) und kulturelle Fähigkeiten der Unternehmer:innen und Mitarbeiter:innen erkennbar, die das Grundgerüst für den richtigen Umgang mit dem Thema bilden.

Ähnlich wie an der Kundenschnittstelle steht auch bei der Umsetzung innerhalb des Unternehmens die Unternehmenskultur und somit der Mensch im Mittelpunkt.

Mitarbeiter:innen frühzeitig über geplante Veränderungsprozesse zu informieren und auch einzubinden, erscheint nach den vorliegenden Erkenntnissen essentiell für den späteren Erfolg der jeweiligen Digitalisierungsstrategie. Neben dem Faktor Mensch gilt es auch den Markt (u. a. „Welche technologischen Neuerungen und Innovationen gibt es am Markt?“), die Organisation (u. a. „Wie soll die Projektumsetzung organisiert und gesteuert werden?“) und die Technik (u. a. „Welche digitalen Lösungen sind für mein Geschäftsmodell und meine Zielgruppe die richtigen?“) zu berücksichtigen. Unter der Voraussetzung einer ausführlichen Markt- und Unternehmensanalyse lässt sich so eine auf die Zielgruppe ausgerichtete, ganzheitliche Digitalisierungsstrategie entwickeln (vgl. „Digitale Champions im bayerischen Einzelhandel – Digitalisierungsstrategien und Erfolgsfaktoren kleiner und mittelständischer Einzelhändler in Bayern“, Mai 2020).

Dennoch zeigt sich, dass es nicht den goldenen Weg gibt. Wichtig erscheinen die notwendige Weitsicht, die Offenheit dem Thema Digitalisierung gegenüber und die Erkenntnis, sich mit den gegebenen Möglichkeiten der Technologien echte Wettbewerbsvorteile schaffen zu können und dies auch zu wollen. Durchhaltevermögen und der Umgang mit Rückschlägen, Mitarbeiter:innen zu motivieren und teilhaben zu lassen und sich von Hindernissen nicht abschrecken zu lassen, ebnen den Weg zu einer erfolgreichen Digitalisierungsstrategie. Trotz gelegentlicher Rückschläge meisterten die diesjährigen Gewinner ihre Vorhaben und sind mittlerweile sogar Vorreiter beim Thema Digitalisierung im bayerischen Einzelhandel – eben echte *Digitale Champions*.

Über ibi research



research

an der Universität Regensburg

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.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Online-Auftritt der <i>Digitalen Champions im bayerischen Einzelhandel 2021</i>	3
Abbildung 2: Standorte der <i>Digitalen Champions 2021</i> (in alphabetischer Reihenfolge)	4
Abbildung 3: Mitarbeiterverteilung der <i>Digitalen Champions 2021</i>	5
Abbildung 4: Umsatzverteilung der <i>Digitalen Champions 2021</i>	5
Abbildung 5: Online-Shop von ELEO Zaunsysteme	7
Abbildung 6: ELEO Zaunsysteme, Gartentorkonfigurator	8
Abbildung 7: ELEO Pavillon Konfigurator	8
Abbildung 8: Schmiede24 Online-Shop	9
Abbildung 9: ELEO-Produktion	10
Abbildung 10: So geht´s: Anwendung der Supersmart App	13
Abbildung 11: Supersmart App Ansicht beim Abscannen von Artikeln	14
Abbildung 12: Einkaufswagen in der sogenannten "Wave"	15
Abbildung 13: Papierlose Möbel- und Küchenberatung via Tablet	18
Abbildung 14: Tim Bauer demonstriert die virtuelle Küchenberatung inkl. Headset	19
Abbildung 15: Papierverschwendung gehört bei Möbel Fischer der Vergangenheit an	20
Abbildung 16: Franziska Fischer und Tim Bauer treiben die Digitalisierung aktiv voran	21
Abbildung 17: Online-Shop der Spielkiste	24
Abbildung 18: Simon Kollross, Geschäftsführender Gesellschafter der SimpleSell GmbH	25
Abbildung 19: Das Ladengeschäft „Spielkiste“ in Lam erfreut große und kleine Kund:innen	26
Abbildung 20: Emmi Kollross beherrscht ihre Lagerhaltung und den Versand	27
Abbildung 21: Das Ladengeschäft von Sport Lang	29
Abbildung 22: DRASSN Online-Shop	30
Abbildung 23: Der Telepräsenzroboter „Thorsten“	31
Abbildung 24: Einkaufen von zu Hause – Navigation des Telepräsenzroboters	32
Abbildung 25: Nachhaltigkeit „Made in Germany“	33
Abbildung 26: Die Geschwister Fabian und Juliane Lang gehen neue Wege	33

Bildimpressum

Abbildungen:

- Abbildung 1: Online-Auftritt der *Digitalen Champions im bayerischen Einzelhandel 2021* © ibi research
- Abbildung 2: Standorte der *Digitalen Champions 2021* (in alphabetischer Reihenfolge) © ibi research
- Abbildung 3: Mitarbeiterverteilung der *Digitalen Champions 2021* © ibi research
- Abbildung 4: Umsatzverteilung der *Digitalen Champions 2021* © ibi research
- Abbildung 5: Online-Shop von ELEO Zaunsysteme © ELEO GmbH
- Abbildung 6: ELEO Zaunsysteme, Gartentorkonfigurator © ELEO GmbH
- Abbildung 7: ELEO Pavillon Konfigurator © ELEO GmbH
- Abbildung 8: Schmiede24 Online-Shop © ELEO GmbH
- Abbildung 9: ELEO-Produktion © ELEO GmbH
- Abbildung 10: So geht´s: Anwendung der Supersmart App © Frischemarkt Popp e. K.
- Abbildung 11: Supersmart App Ansicht beim Abscannen von Artikeln (Bild 1) © ibi research (Bild 2, 3) © Frischemarkt Popp e. K.
- Abbildung 12: Einkaufswagen in der sogenannten "Wave" © UP Magazin/Uta Böttcher/ Frischemarkt Popp e. K.
- Abbildung 13: Papierlose Möbel- und Küchenberatung via Tablet © ibi research
- Abbildung 14: Tim Bauer demonstriert die virtuelle Küchenberatung inkl. Headset © ibi research
- Abbildung 15: Papierverschwendung gehört bei Möbel Fischer der Vergangenheit an © Möbel Fischer GmbH
- Abbildung 16: Franziska Fischer und Tim Bauer treiben die Digitalisierung aktiv voran © ibi research
- Abbildung 17: Online-Shop der Spielkiste © Spielkiste
- Abbildung 18: Simon Kollross, Geschäftsführender Gesellschafter der SimpleSell GmbH © ibi research
- Abbildung 19: Das Ladengeschäft „Spielkiste“ in Lam erfreut große und kleine Kund:innen © ibi research
- Abbildung 20: Emmi Kollross beherrscht ihre Lagerhaltung und den Versand © ibi research
- Abbildung 21: Das Ladengeschäft von Sport Lang © ibi research
- Abbildung 22: DRASSN Online-Shop © Sport Lang
- Abbildung 23: Der Telepräsenzroboter „Thorsten“ © Sport Lang
- Abbildung 24: Einkaufen von zu Hause – Navigation des Telepräsenzroboters © Sport Lang
- Abbildung 25: Nachhaltigkeit „Made in Germany“ © Sport Lang
- Abbildung 26: Die Geschwister Fabian und Juliane Lang gehen neue Wege © ibi research

Profilbilder Grußworte:

- Profilbilder Staatsministerium © Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie
- Profilbild DATEV eG © DATEV eG

Profilbilder *Digitale Champions 2021*:

- Profilbild ELEO GmbH © ELEO GmbH (Titelseite, S. 6)
- Profilbild Frischemarkt Popp e. K. © ibi research (Titelseite, S. 12)
- Profilbild Möbel Fischer GmbH © Möbel Fischer GmbH (Titelseite, S. 17)
- Profilbild Spielkiste © ibi research (Titelseite, S. 23)
- Profilbild Sport Lang © Sport Lang (Titelseite, S. 28)

Illustrationen:

- Illustrationen © Katerina Limpitsouni von <https://www.undraw.co/> (S. 3, 4, 16, 32)

Titelbild:

- Sdecoret – stock.adobe.com (116472569)

Impressum

Digitale Champions im bayerischen Einzelhandel 2021
Johann Faltermeier, Manuela Paul

Herausgeber

ibi research an der Universität Regensburg GmbH
Galgenbergstraße 25
93053 Regensburg
<https://www.ibi.de>

Tel.: 0941 943-1901

Fax: 0941 943-1888

E-Mail: info@ibi.de

Geschäftsführung:

Dr. Anja Peters, Dr. Georg Wittmann
Registergericht: Amtsgericht Regensburg
Registernummer: HR Regensburg B 5409
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 814337479

Inhalt:

Johann Faltermeier, Manuela Paul
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

Stand:

Januar 2022 (aktualisierte Version Februar 2024)

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.



research

an der Universität Regensburg

www.ibi.de

ISBN: 978-3-945451-94-6