

**Lukas Glatt**

**Wie gelingt digitaler Einzelhandel  
erfolgreich? Mögliche Erfolgsfaktoren zur  
Umsetzung**

**Masterarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

## **Impressum:**

Copyright © 2020 GRIN Verlag  
ISBN: 9783346236722

## **Dieses Buch bei GRIN:**

<https://www.grin.com/document/916442>

**Lukas Glatt**

# **Wie gelingt digitaler Einzelhandel erfolgreich? Mögliche Erfolgsfaktoren zur Umsetzung**

## **GRIN - Your knowledge has value**

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite [www.grin.com](http://www.grin.com) ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

### **Besuchen Sie uns im Internet:**

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

[http://www.twitter.com/grin\\_com](http://www.twitter.com/grin_com)

RHEINISCHE FACHHOCHSCHULE KÖLN

University of Applied Sciences

Fachbereich: Medien

**Masterthesis**

Erfolgsfaktoren zur Umsetzung eines  
Digital-Fitness-Programms für Einzelhandelsunternehmen

Vorgelegt von: Lukas Glatt

Sommersemester 2020

## Kurzfassung

Natürlich lässt ein Blick in die deutschen Innenstädte die korrekte Vermutung zu, dass der Handel nach wie vor zu einem großen Teil in Geschäften stattfindet. Ein zweiter, etwas genauerer Blick offenbart jedoch eine tiefe Identitätskrise des stationären Handels, die eine beispiellose Disruptionswelle mit sich bringt. Für besorgte Bürgermeister gehören die möglichen Folgen des Strukturwandels im Einzelhandel längst zum Standardrepertoire der Bedrohungen. Tageszeitungen warnen vor Geisterstädten. Die Frage ist nicht mehr, ob eine digitale Transformation notwendig ist, sondern wie und mit welcher Geschwindigkeit der Einzelhändler sie umsetzen kann, denn die Zukunft hat bereits begonnen. In der Konsequenz werden viele Unternehmen in den kommenden Jahren gezwungen sein, sich völlig neu auszurichten, um den veränderten Anforderungen mit neuen Strukturen gerecht zu werden. Die aktive Gestaltung und Umsetzung eines Digital-Fitness-Programms unterstützt diesen Veränderungsprozess für Einzelhändler, um einer positiven Zukunft in der Einzelhandelslandschaft entgegenzuwirken. Dabei geht es um die langfristige und strategische Umsetzung der digitalen Transformation in den eigenen Handelsbetrieben. Die Kernthesen dieser Arbeit lassen Behauptungen zu, dass die folgenden Faktoren die Umsetzung eines Digital-Fitness-Programms eines Einzelhändlers begünstigen. Literaturergebnisse, gekoppelt mit experimenteller Forschung, zeigen, dass eine digitale Unternehmenskultur der Grundfaktor für die weiteren Erfolgsfaktoren Kundenzentriertheit, Kundendatenanalyse und die Umsetzung digitaler Innovationen ist.

## Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung.....	II
Inhaltsverzeichnis.....	III
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Aktualität.....	1
1.2 Forschungsziel und Forschungsfrage .....	4
1.3 Abgrenzung im Einzelhandel-Segment .....	5
1.4 Aufbau.....	6
2 Theoretischer Hintergrund.....	8
2.1 Digitalisierung in Einzelhandelsunternehmen.....	8
2.1.1 Digitale Transformation im stationären Einzelhandel.....	9
2.1.2 Digitale Unternehmensfitness.....	10
2.2 Jüngste Entwicklung im stationären Einzelhandel.....	12
2.3 Wandel im stationären Einzelhandel.....	15
2.3.1 Kannibalisierungseffekte im Offline-Handel .....	15
2.3.2 Verändertes Kundenverhalten.....	17
2.4 Transformationsdilemma im stationären Einzelhandel .....	21
2.4.1 Finanzielle Dimension.....	22
2.4.2 Technische Dimension .....	23
2.4.3 Emotionale und kulturelle Dimension .....	24
2.4.4 Ausgangssituation im Transformationsprozess.....	28
2.5 Neuerfindung des stationären Einzelhandels .....	29
2.5.1 Omni-Channel-Customer-Journey.....	32

2.5.2	In-Store-Technologien .....	36
2.5.3	Sozial, Lokal und Mobil.....	40
2.6	Erfolgsfaktoren aus der Literatur .....	41
2.6.1	Analyse der Kundendaten .....	42
2.6.2	Kundenzentriertheit.....	44
2.6.3	Digitale Innovationen .....	45
2.6.4	Digitale Unternehmenskultur .....	46
3	Forschungsmethode .....	49
3.1	Hypothesen .....	49
3.2	Forschungsablauf .....	50
3.3	Selektion der Experten .....	53
3.4	Entwicklung des Leitfadens und Fragebogens.....	55
3.5	Transkription und Auswertung.....	60
4	Ergebnisse .....	63
4.1	Betrachtung der Themenbereiche.....	63
4.1.1	Wandel im stationären Einzelhandel .....	65
4.1.2	Neuerfindung des stationären Einzelhandels .....	66
4.1.3	Erfolgsfaktoren .....	70
4.2	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	76
5	Abschlussbetrachtung .....	79
5.1.1	Implikation für die Praxis .....	83
5.1.2	Limitationen der Arbeit .....	84
5.1.3	Implikation für die Forschung .....	85
	Abbildungsverzeichnis .....	87

Tabellenverzeichnis.....	87
Abkürzungsverzeichnis.....	88
Quellenverzeichnis.....	90
Anhang.....	95
<b>A.1 Experte 1.....</b>	<b>95</b>
<b>A.2 Experte 2.....</b>	<b>105</b>
<b>A.3 Experte 3.....</b>	<b>114</b>
<b>A.4 Experte 4.....</b>	<b>123</b>
<b>A.5 Experte 5.....</b>	<b>132</b>
<b>A.6 Experte 6.....</b>	<b>141</b>
<b>B.1 Leitfaden.....</b>	<b>150</b>
<b>B.2 Fragebogen.....</b>	<b>152</b>
<b>C.1 Auswertungstabelle 1: Experte 1.....</b>	<b>154</b>
<b>C.1 Auswertungstabelle 1: Experte 2.....</b>	<b>157</b>
<b>C.1 Auswertungstabelle 1: Experte 3.....</b>	<b>160</b>
<b>C.1 Auswertungstabelle 1: Experte 4.....</b>	<b>162</b>
<b>C.1 Auswertungstabelle 1: Experte 5.....</b>	<b>165</b>
<b>C.1 Auswertungstabelle 1: Experte 6.....</b>	<b>167</b>
<b>C.2 Auswertungstabelle 2.....</b>	<b>169</b>
<b>C.3 Ergebnistabelle.....</b>	<b>173</b>

# 1 Einleitung

Das erste Kapitel dieser Arbeit dient dazu, den Themenstrang aufzugreifen. Zunächst wird der Problemkontext der digitalen Unternehmensfitness in stationären Einzelhandelsunternehmen aufgezeigt und darauf aufbauend die Forschungsrelevanz des Themas erläutert. Auch das Forschungsziel mit der dazugehörigen Forschungsfrage soll dem Leser transparent gemacht werden. Anschließend wird eine Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes und ein Überblick über die Struktur des Werkes gegeben, um dem Leser die Orientierung zu erleichtern.

## 1.1 Problemstellung und Aktualität

Viele Handelsexperten, Zukunftsforscher und E-Commerce-Spezialisten diskutieren derzeit die Frage, ob der stationäre Handel ein Auslaufmodell ist, wie kaum eine andere. Da das Konzept des stationären Einzelhandels in Zeiten der Neuausrichtung des App- und Smartphone-Shoppings auf viele Skeptiker stößt und dieser sein Digitalisierungspotenzial bei weitem noch nicht ausgeschöpft hat, ist empirische Forschung notwendig, um zu zeigen, dass die digitale Fitness von Unternehmen unter bestimmten Faktoren erfolgreich gesteigert werden kann. Hierzulande findet der Großteil des Handels zwar noch immer im Laden statt, und nach Angaben des Handelsverbands Deutschland erwirtschaftete der Einzelhandel 2019 noch immer knapp zehnmal so viel Umsatz wie der E-Commerce.<sup>1</sup> Allerdings befindet sich der Offline-Handel seit einiger Zeit in einer tiefen Identitätskrise. Laut selbiger Studie wurden im selben Jahr nicht einmal mehr 85 Prozent der Non-Food-Umsätze offline erwirtschaftet - und die Tendenz ist weiterhin stark rückläufig.<sup>2</sup> Das bedeutet, dass der Offline-Handel immer

---

<sup>1</sup> Vgl. HDE (2020b): S.8.

<sup>2</sup> Vgl. ebenda: S.8.

noch bevorzugt wird, aber die Zukunft sieht eindeutig digitaler aus. Das Besondere an der aktuellen Veränderung ist, dass der Handel nicht mehr der Treiber dieses Wandels ist, sondern der Getriebene. Deloitte digital sieht vor allem zwei marktbestimmende Faktoren als die entscheidenden Treiber dieses Wandels. Zum einen prägt der Verbraucher den Wandel. Der neue digitale Kunde – ausgestattet mit Smartphones und Wearables und stets von innovativen Technologiekonzernen begleitet – ist bestens informiert und kennt seine Wünsche und Bedürfnisse genau. Der Konsument strebt die "Extra-Meile" an – das besondere Einkaufserlebnis, das der traditionelle stationäre Handel in dieser Form noch nicht konsequent bietet, denn der Verbraucher von morgen braucht zusätzliche Anreize, um in ein Geschäft zu gehen und dort einzukaufen.<sup>3</sup> Die Digitalisierung geht somit einerseits ganz klar vom Kunden aus. Denn bereits rund 95% aller erwachsenen Deutschen zwischen 16 und 44 Jahren nutzten 2019 das mobile Internet, so das statistische Bundesamt.<sup>4</sup> Dabei erweitert das mobile Internet das Handy vom Kommunikations- zum Interaktionsmedium und macht es zum Lebensmittelpunkt, wobei Online-Angebote jederzeit verfügbar sind und oft durch innovative Methoden mit dem menschlichen Unterbewusstsein in Kontakt kommen. Die kaufbezogene App- und Smartphone Nutzung definiert auch eine neue Art der Kundenorientierung, die vor allem die Nutzungsmöglichkeiten des mobilen Gerätes während des stationären Einkaufs betrifft.<sup>5</sup> Der neue Wettbewerb definiert den zweiten Treiber. Denn neben den traditionellen Wettbewerbern sind es vor allem neue und innovative Akteure, die den Einzelhandel, wie wir ihn heute kennen, beeinflussen und auf der Anbieterseite disruptive Verschiebungen verursachen.<sup>6</sup> Das Beratungsunternehmen PwC geht noch einen Schritt weiter und berichtet in einer Studie über die ernsthafte Bedrohung und das Aussterben von Einzelhändlern, die sich

---

<sup>3</sup> Vgl. Deloitte Digital (2017): S.7f.

<sup>4</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2020): S.22.

<sup>5</sup> Vgl. **Heinemann**, G. (2018): S.2.

<sup>6</sup> Vgl. Deloitte Digital (2017): S.7f.

ausschließlich auf den Offline-Kanal konzentrieren.<sup>7</sup> Für besorgte Bürgermeister gehören die möglichen Folgen dieses Strukturwandels schon lange zum Standardrepertoire an Bedrohungen. Tageszeitungen warnen vor Geisterstädten. Die Einzelhändler erkennen derzeit die Notwendigkeit, die Digitalisierung zur Erzielung von Produktivitätsgewinnen zu nutzen, während gleichzeitig die Sprengkraft und Effektivität des Online-Handels oft unterschätzt wird. Die Gefahr, die ihnen durch Disruption und enorm beschleunigte Innovationsgeschwindigkeiten droht, wird oft verkannt.<sup>8</sup>

Dass die Gegenwart nun längst noch nicht so dramatisch aussieht und es auch im stationären Handel Erfolge gibt, beschreiben die Autoren Gläß und Leukert. Insbesondere die von den Kunden stark nachgefragten Konzepte in Form von Omni-Channel-Strategien kommen sehr gut an.<sup>9</sup> In der Konsequenz werden viele Unternehmen in den nächsten Jahren gezwungen sein, sich völlig neu auszurichten, um sich mit neuen Strukturen den veränderten Anforderungen zu stellen. Dieses Szenario droht selbst etablierten Handelsunternehmen, die große Teile der Kundschaft verlieren könnten und folglich am Markt verdrängt werden.<sup>10</sup>

Hier setzt diese Arbeit an. Es sollen Möglichkeiten für bedrohte Einzelhändler aufgezeigt werden, um die Digitalisierung im Einzelhandel zu bewerkstelligen. Mehr als je zuvor werden die Grundlagen für eine digitale Zukunft gelegt, die das zukünftige Leben und Wirtschaftsleben in einem fast unvorhersehbaren Ausmaß verändern wird. Grundlegende Veränderungen sind unerlässlich. Es geht nicht mehr um die Frage, ob

---

<sup>7</sup> Vgl. **Arnoldy**, S. (2019): [www.pwc.de](http://www.pwc.de), Abruf am 05.02.2020.

<sup>8</sup> Vgl. **Jahn**, M. (2017): S.26.

<sup>9</sup> Vgl. **Jahn**, M. (2017): S.26.

<sup>10</sup> Vgl. **Wolters**, U. (2016): S.33.

eine digitale Transformation notwendig ist, sondern wie und mit welcher Geschwindigkeit der einzelne Händler sie umsetzen kann, denn die Zukunft hat bereits begonnen.<sup>11</sup>

Da diese Arbeit während der Covid-19-Pandemie verfasst wurde und dazu noch keine wissenschaftlich fundierten Ergebnisse für den stationären Einzelhandel vorliegen, wird der Einfluss des Corona-Virus trotz seiner massiven Auswirkungen auf den Einzelhandelssektor nicht in direkter Weise berücksichtigt.

### 1.2 Forschungsziel und Forschungsfrage

Ziel der Arbeit ist es, Faktoren zu erforschen, die die Umsetzung eines Digital-Fitness-Programms für Einzelhändler in Deutschland begünstigen, um in Zukunft gegen Pure Players aus dem Internet und Omni-Channel-Unternehmen wettbewerbsfähig zu bleiben. Dabei ist zu beachten, dass keine dieser Maßnahmen bis ins Detail erläutert wird. Der Zweck der Arbeit ist es, diese Maßnahmen für ein Segment in der Einzelhandelsbranche in der Oberfläche anzukratzen, um eine langfristige Orientierungshilfe für stationäre Einzelhandelsunternehmen zu geben, die bisher keine strategischen Digitalisierungsmaßnahmen eingeleitet haben (siehe Kapitel 1.3). Hierzu und im Kontext der digitalen Unternehmensfitness sollen Hypothesen entwickelt werden. Da ein gesunder Einzelhandel sowohl die Lebensqualität der Städte erhöht als auch die Wirtschaft enorm beeinflusst, stehen die Faktoren zur Erfüllung dieses Ziels im Fokus der Forschung. Weitere Hypothesen sollen die Neuerfindung des Handels beschreiben, mit deren Hilfe die Erfolgsfaktoren umgesetzt werden können. Dabei ist diese Arbeit kein Appell zur radikalen Revolution, denn die meisten Händler können ihre Geschäfte noch jahrelang fortführen, jedoch mit konstanten Umsatzeinbußen und Potenzial zum Niedergang. Um qualitativ hochwertige Erkenntnisse und Schluss-

---

<sup>11</sup> Vgl. **Bovensiepen**, G./ **Rumpff**, S./ **Bender**, S. (2016): S.10ff.

folgerungen zu treffen, wird als Auswertungsmethode der Empirie die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring angewendet. Auf Basis der Problemstellung, der aktuellen Situation des deutschen Einzelhandels und den Erfolgsfaktoren aus dem empirischen Teil, beantwortet diese Masterarbeit in den kommenden Kapiteln die folgende Forschungsfrage:

*Welche Faktoren begünstigen die erfolgreiche Umsetzung eines Digital-Fitness-Programms für Einzelhandelsunternehmen?*

### **1.3 Abgrenzung im Einzelhandel-Segment**

Kaum eine Branche ist derzeit größeren Herausforderungen ausgesetzt, als die Einzelhandelsbranche. Doch da die Relation von Online- zu Offlinekäufern im Branchenvergleich außerordentlich unterschiedlich ist, ist eine Differenzierung hinsichtlich der genannten treibenden Faktoren, Konsument und Wettbewerb, und des Digitalisierungsfortschritts erforderlich. Um zudem über die Entwicklungen zu prognostizieren und Erfolgsfaktoren formulieren zu können, genügt es nicht, den Handel als Einheit zu pauschalisieren. Insbesondere die Bereiche Food und Non-Food bedürfen einer differenzierten Betrachtung, da hierbei recht unterschiedliche Entwicklungen stattfinden. Aufgrund der aktuellen Brisanz konzentrieren sich die Ergebnisse ausschließlich auf stationäre Einzelhandelsunternehmen im Non-Food-Bereich, welche noch keine Digitalstrategie entwickelt oder umgesetzt haben und somit auch nicht als global Player eingestuft werden. Konkret richten sich die Ergebnisse dieser Arbeit an kleine und mittlere Einzelhandelsunternehmen (KMU) in Deutschland aus den vier umsatzstärksten und somit bedeutendsten Branchen des Online-Handels, welche gleichzeitig den größten Umsatzverlust im stationären Handel verzeichnen. Darunter gliedern sich die Kerngruppen „Fashion/ Accessoires“, „Consumer Electronics/ Elektro“, „Freizeit/ Hobby“ und „Wohnen/ Einrichten“, welche zusammen ungefähr

$\frac{3}{4}$  des gesamten Onlinevolumens für sich beanspruchen.<sup>12</sup> Der Hauptverband des deutschen Einzelhandels definiert Einzelhändler als KMU, wenn sie weniger als 250 Mitarbeiter und einen Jahresumsatz von höchstens 50 Millionen Euro haben.<sup>13</sup> Darüber hinaus richtet sich die Arbeit an diejenigen kleinen und mittleren Einzelhändler, die keine Omni-Channel-Unternehmen oder digitalen Start-ups sind und sich daher noch nicht in einem tiefgreifenden digitalen Transformationsprozess befinden, der von der Leidenschaft und Glaubwürdigkeit der gesamten Unternehmensbelegschaft getragen wird. Denn genau für diese Unternehmen gilt es, im stationären Handel Umsatzrückgänge zu reduzieren und Marktanteile zurückzugewinnen. Zudem werden für die Ergebnisse dieser Arbeit ausschließlich Einzelhändler in Betracht gezogen. Das heißt, es handelt sich bei den Transaktionen um den Ladenverkauf an Endverbraucher auf einer dafür ausgewiesenen Verkaufsfläche, der vom stationären Vertrieb an andere Einzelhändler und sonstige gewerbliche Abnehmer, wie der Großhandel, abzugrenzen ist.<sup>14</sup>

### 1.4 Aufbau

In dieser Arbeit werden ausgewählte Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung eines Digital-Fitness-Programms für Einzelhandelsunternehmen im beschriebenen Segment aus der Fachliteratur abgeleitet und auf Basis einer Felduntersuchung bestätigt, ergänzt oder widerlegt. Grundsätzlich lässt sich die Struktur der Arbeit in die Kernphasen Reflexion des aktuellen Forschungsstandes, der eigenen Forschungsmethodik und der Ergebnisse gliedern, die mit dem Schlussteil abgeschlossen werden. Um ein Grundverständnis für die spätere Analyse und Interpretation der Ergebnisse zu schaffen, werden zunächst die wichtigen Begriffe und

---

<sup>12</sup> Vgl. HDE (2020b): S.11.

<sup>13</sup> Vgl. HDE (2005): [www.einzelhandel.de](http://www.einzelhandel.de), Abruf am 12.02.2020.

<sup>14</sup> Vgl. **Heinemann**, G. (2017): S.1.

Theorien vorgestellt. Anschließend wird die aktuelle Situation des klassischen Einzelhandels untersucht. Dabei spielen der Wandel, das Transformationsdilemma und die Neuerfindung des klassischen Einzelhandels eine primäre Rolle. Darüber hinaus werden die Erfolgsfaktoren für die Umsetzung der digitalen Transformation im klassischen Einzelhandel aus der Literatur beleuchtet. Der Hauptteil ist geprägt durch eigene Forschungsergebnisse in Form einer qualitativen Inhaltsanalyse der befragten Experten zum Thema. Um den bisherigen Forschungsstand nicht von den eigenen Forschungsergebnissen zu isolieren, werden diese stets im thematischen Kontext zueinander in Beziehung gesetzt. Die Ergebnisse der Arbeit bilden das Dach der Arbeit und runden den Hauptteil ab. Hier werden die Antworten, auf die eingangs formulierte Forschungsfrage untersucht und Implikationen und Schlussfolgerungen gezogen.

## 2 Theoretischer Hintergrund

Dieses Kapitel stützt sich auf fünf Bereiche, die als Fundament zur Bearbeitung des empirischen Teils dienen. Dabei werden zunächst die digitale Transformation und die digitale Unternehmensfitness im handelsunternehmensspezifischen Kontext untersucht und erläutert. Der zweite Bereich legt die grundlegende Entwicklung und Wandlung im stationären Handel dar, um daraus Schlüsse für die notwendige Transformation, welche im darauffolgenden Schritt erläutert wird, ziehen zu können. Auf Basis dessen sollen Trends und Möglichkeiten zur Neuerfindung des stationären Handels aufgezeigt werden, um daraus schlussendlich Erfolgsfaktoren zu ziehen. Zudem soll hierbei festgelegt werden, dass in keinen Teilen der Arbeit eine sinngemäße Differenzierung zwischen deutschen und englischen Begriffsbezeichnungen stattfindet. Die Wahl der Bezeichnung obliegt in dieser Arbeit subjektiven Entscheidungen des Autors, da insbesondere in diesem Themengebiet oft unterschiedliche Termini in der Literatur zu finden sind.

### 2.1 Digitalisierung in Einzelhandelsunternehmen

Der Digitalisierungskosmos – die Thematik scheint allgegenwärtig. Unternehmensinhaber, Führungskräfte und Mitarbeiter werden in sämtlichen Bereichen des Lebens und Wirtschaftens mit der digitalen Themenvielfalt konfrontiert. Und doch erleben wir gerade erst den Anfang fundamentaler Veränderungen. Zwangsläufig führt dieses breite und ineinandergreifende Spektrum zu einer Verwässerung der Begriffe, sowie zu teilweise überschneidenden Anforderungen. Die folgenden Herleitungen streben dabei keine ausführliche Behandlung und Erklärung der Technologien, Elemente und Funktionsweisen im Detail an, sondern dienen lediglich als grundsätzliche Verständnisstütze für die aufgeführten Begrifflichkeiten.

### 2.1.1 Digitale Transformation im stationären Einzelhandel

Der Prozess der Neudefinition von Geschäftsmodellen, Produkten und Dienstleistungen, sowie der Unternehmensstrukturen und -prozesse unter der Prämisse der Digitalisierung und Vernetzung, wird als digitale Transformation bezeichnet.<sup>15</sup> Legt man diese Definition auf den Einzelhandel um, lässt sich daraus das Ziel der Zusammenlegung verschiedener Vertriebskanäle ableiten. Die Digitalisierung des Einzelhandels ist daher nicht mehr nur eine strategische Alternative für den stationären Handel, sondern ist zu einer zwingenden Notwendigkeit geworden, um den steigenden Anforderungen sowohl auf der Kundenseite - die im Kapitel 2.3.2 betrachtet wird - als auch auf der Lieferantenseite gerecht zu werden. Daher besteht dringender Handlungsbedarf, um die Chancen der Digitalisierung für den Einzelhandel nutzbar zu machen. Man spricht hier von der digitalen Transformation.<sup>16</sup> Diese ist somit als Teilaspekt im Digitalisierungskosmos zu verstehen. Hinsichtlich des Einsatzes digitaler Technologien und der Bereitstellung digitaler Services stehen deutsche Einzelhandelsunternehmen noch weitestgehend am Anfang. Appelfeller und Feldmann sehen im Zentrum der digitalen Transformation für Handelsunternehmen die digitalisierten Prozesse. Denn Prozesse sind das Herzstück jedes Handelsunternehmens, da mit ihnen die Wertschöpfung direkt realisiert oder indirekt unterstützt wird, wie beispielsweise der Produktionsprozess. Wird diese Durchführung von einem IT-System unterstützt, handelt es sich um einen digitalisierten Prozess, welcher in der Regel zu einer Effizienzsteigerung führt. Sämtliche Berührungspunkte des Unternehmens müssen demnach durch IT-Systeme, smart Devices oder Implikationen wie RFID mit

---

<sup>15</sup> Vgl. **Lemke**, C./ **Brenner**, W./ **Kirchner**, K. (2017): S.19.

<sup>16</sup> Vgl. **Stieninger**, M./ **Auinger**, A./ **Riedl**, R. (2019): S.48.