



# Einzelhandel, neu gestaltet

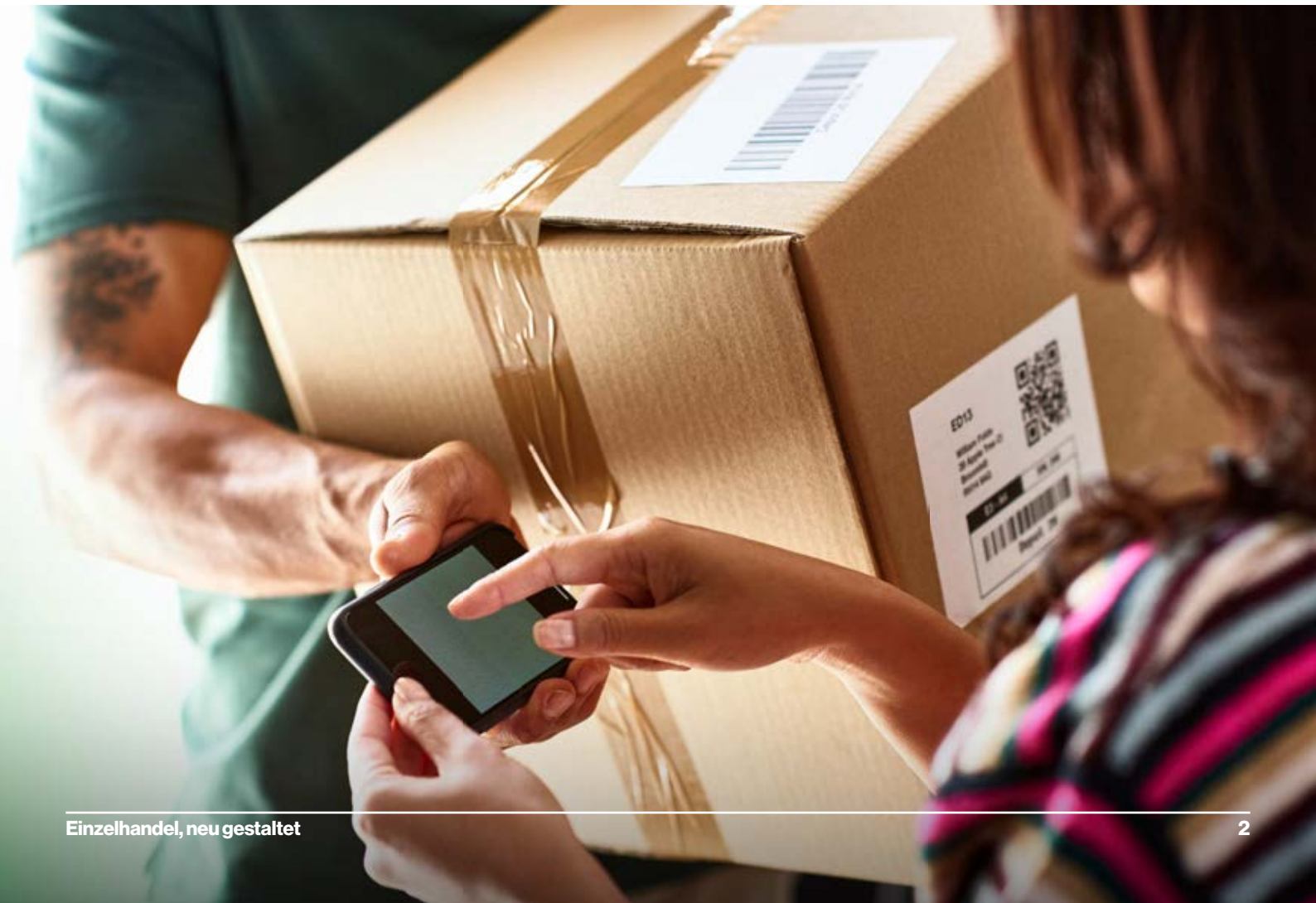
Wie werden  
Einzelhändler  
fit für die Zukunft?

# Einzelhandel, neu gestaltet

## Wie werden Einzelhändler fit für die Zukunft?

Aufgrund der weltweit steigenden Inflation sehen Einzelhändler einer ungewissen Zukunft entgegen. Sie fragen sich natürlich, wie sich dies auf die Nachfrage und damit auch auf ihren Geschäftsbetrieb auswirken wird.

Die steigende Inflation reiht sich als jüngstes Beispiel in eine ganze Serie strategischer Herausforderungen für diese Branche ein. Diese begann mit dem Online- und Multichannel-Handel (mit höheren Lieferkosten, die sich häufig negativ auf die Gewinnmargen auswirkten) sowie steigenden Kundenerwartungen in Bezug auf den Service, kostenlose Lieferungen und Rücksendungen. Die Pandemie und der Krieg in der Ukraine haben die Dynamik in der Branche drastisch verändert und erhebliche Störungen in den Lieferketten und auf dem Arbeitsmarkt verursacht.



# Große Anpassungsfähigkeit

Doch laut einer neuen Umfrage von Verizon ist der Einzelhandel eine der Branchen, die am besten für die aktuellen Herausforderungen gewappnet sind. Für unseren Bericht *Arbeit, neu gestaltet* haben wir 600 Führungskräfte aus 18 führenden Industrieländern zu den wichtigsten Kriterien für zukunftssichere Unternehmen befragt. Die Pandemie hat den Einzelhandel schwer getroffen: 71 % der Führungskräfte geben zu, dass die Pandemie Schwächen in ihrer Geschäftsstrategie bloßgelegt hat. Im Durchschnitt aller Branchen sind es 66 %. Die Umfrageergebnisse deuten allerdings auch darauf hin, dass der Einzelhandel gestärkt aus dieser Krise hervorgegangen und nun möglicherweise sogar besser für die Zukunft positioniert ist.

Ein ausschlaggebender Faktor dabei ist die Entscheidungsfindung im Unternehmen. Im Einzelhandel sind überdurchschnittlich viele Führungskräfte der Meinung, dass ihre Unternehmensleitung seit Beginn der Pandemie bessere Strategien und Zukunftspläne entwickelt (84 %) und auch schneller Entscheidungen trifft (81 %). Im Durchschnitt aller Branchen sind es 74 % bzw. 71 %. Ebenfalls 81 % gaben an, dass das Management die Zusammenarbeit aller internen Teams verbessert habe (im Vergleich zu 68 % aller Umfrageteilnehmer). Durch diese Maßnahmen wurden auch die Leistung und die strategische Agilität gesteigert. 11 % der Einzelhändler zählen zur Kategorie der „Vorreiter“, die bei der Entwicklung zukunftssicherer Prozesse in Führung liegen. Damit liegt der Sektor etwas über dem Durchschnitt aller Branchen.

Diese Zahlen bestätigen die Annahme, dass viele Einzelhändler erfolgreich auf die Pandemie reagiert haben. Sie haben flexibel und kreativ auf die Nachfrage nach Onlineangeboten reagiert und die Abholung im oder vor dem Geschäft eingeführt. Einige sind auch Partnerschaften mit Lieferdiensten eingegangen, um ihre Kunden besser zu erreichen. Diese raschen, technologiegestützten Veränderungen waren für die Unternehmen vielleicht nicht besonders rentabel, da sie auch Kosten verursachten, aber sie ermöglichten die Fortführung des Geschäftsbetriebs unter den außergewöhnlichen Bedingungen der Lockdowns.



# 71%

der Führungskräfte geben zu, dass die Pandemie Schwächen in ihrer Geschäftsstrategie bloßgelegt hat. Im Durchschnitt aller Branchen sind es 66 %.

## Inwiefern hat sich der Einzelhandel seit Beginn der COVID-19-Pandemie verändert?

Prozentsatz der Führungskräfte im Einzelhandel, die mit „Ich stimme zu“ oder „Ich stimme voll und ganz zu“ antworteten

Die Coronakrise hat Schwächen in unserer Geschäftsstrategie aufgedeckt.

71%

Wir haben das pandemiebedingte Krisenmanagement hinter uns gelassen und überdenken unsere langfristige Geschäftsstrategie.

79%

Die COVID-19-Pandemie hat uns vor Augen geführt, wie wichtig Investitionen in unsere Kernnetzwerke und Technologien für die Arbeit per Fernzugriff sind.

81%

Seit der COVID-19-Pandemie entwickelt die Unternehmensführung bessere Strategien und Zukunftspläne.

84%

# Das Problem der Onlinepräsenz

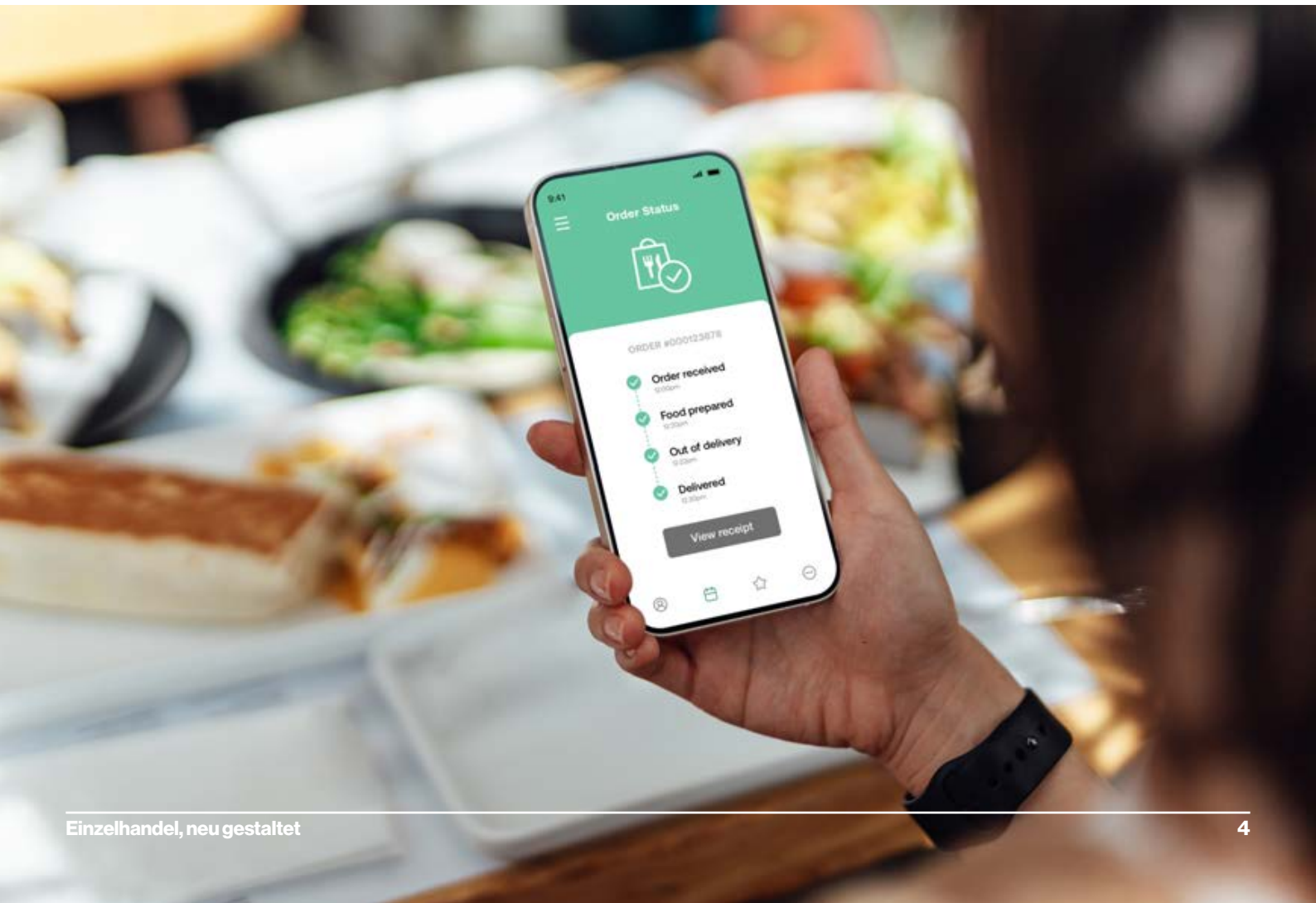
Der E-Commerce bleibt allerdings die Achillesferse des Einzelhandels. Eine Onlinepräsenz ist zwar eine wesentliche Komponente einer umfassenden Customer Journey – laut McKinsey wird bei 70 % der Käufe ein Teil online abgewickelt –, doch sie ist nicht sonderlich rentabel. Selbst im Einzelhandelsbereich von Amazon, der über eine enorme Kaufkraft, zuverlässige Lieferketten und weitreichende Auslieferdienste verfügt, liegt die Gewinnmarge bei nur zwei Prozent!<sup>1</sup> Für Unternehmen mit weniger umfangreichen Ressourcen ist es noch schwieriger, mit dem Online-Handel Geld zu verdienen.

Viele wagen sich in ganz neue Bereiche vor: immersive, erlebnisbasierte und theatralisch gestaltete Kundenangebote. Die Kombination von Online- und physischen Angeboten, die Gamifizierung der Kundenerlebnisse und sogar der Schritt ins Metaverse können Einzelhandelsmarken neue Möglichkeiten eröffnen und ihnen helfen, Kunden zu halten. Diese Angebote haben zudem den wesentlichen Vorteil, dass sie den Einzelhändlern neue Informationen über ihre Kunden liefern, sodass sie deren Wünsche besser verstehen und ihre Erwartungen besser erfüllen können. Andere Einzelhändler bemühen sich, mithilfe von „unsichtbarer“ Technologie den Einkauf so nahtlos und intuitiv wie möglich zu gestalten. Dazu gehören auch die Lösungen des Verizon Venture-Unternehmens AiFi, mit denen sich Kunden beispielsweise per App oder Kreditkarte anmelden und dann einen reibungslosen Kauf- und Bezahlvorgang genießen können.

Da der Einzelhandel bereits in den letzten Jahren seine große Anpassungsfähigkeit bewiesen hat, kann er neuen Herausforderungen recht zuversichtlich entgegenblicken. Doch der wirtschaftliche Druck wächst. Welche Möglichkeiten haben Einzelhändler, um ihre Unternehmen zukunftsfähig zu gestalten?

Bei unserer Umfrage haben wir vier entscheidende Punkte identifiziert:

<sup>1</sup> <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/profit-margins>



# 1. Berücksichtigung der Kundenerwartungen bei der Auswahl neuer Technologien

Nur wenige Branchen reagieren so schnell auf die Kundennachfrage wie der Einzelhandel. Laut unserer Umfrage bauen Einzelhändler seit Beginn der Pandemie häufiger empathische, vertrauensvolle Kundenbeziehungen auf als andere Unternehmen (79 % gegenüber 71 %). Auch für 2022/2023 gehören Kunden erwartungsgemäß zu den strategischen Prioritäten der Einzelhändler. 77 % der Führungskräfte gaben an, dass die Verbesserung des Kundenerlebnisses „hohe“ oder „sehr hohe“ Priorität habe.

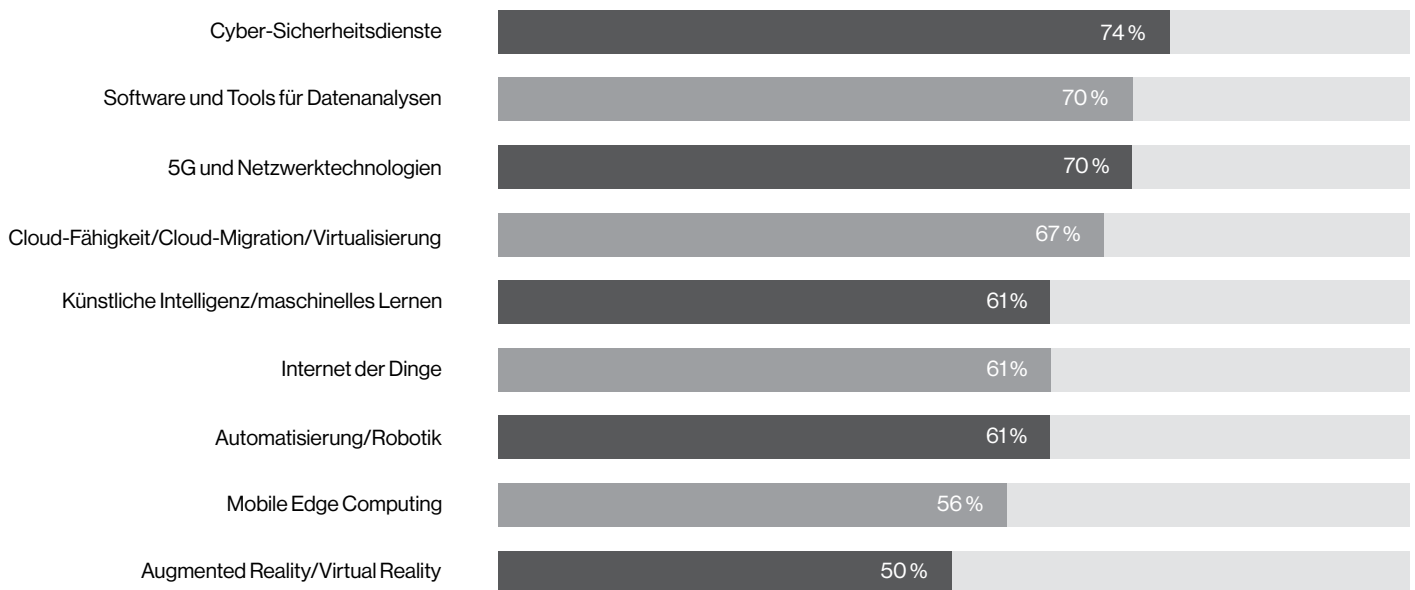
Diese ambitionierten Zielsetzungen werden durch Technologieinvestitionen untermauert. Mehr als sechs von zehn Einzelhändlern gaben an, dass sie stärker in Datenanalysen und Softwaretools (70 %), KI und maschinelles Lernen (61 %) sowie 5G und Netzwerktechnologien (70 %) investieren wollen. Damit sich diese Investitionen rentieren, müssen die Technologien gezielt zur Steigerung des Kundenengagements und zur Verbesserung des Kundenerlebnisses eingesetzt werden. Daher ist es erstaunlich, dass in den vergangenen 12 Monaten *weniger* Führungskräfte im Einzelhandel aktiv an der Einführung neuer Technologien beteiligt waren als in anderen Branchen (56 % gegenüber 62 %).

Die Auswahl neuer Technologien unter Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse sollte zu den Prioritäten der Führungskräfte gehören. Zur Verbesserung des Kundenerlebnisses muss man zuerst wissen, „welche Aufgaben beim Kunden anstehen“, sagt Rita McGrath, Innovations- und Strategieexpertin der Columbia Business School und eine der Autoritäten, die wir für unseren Bericht *Arbeit, neu gestaltet* interviewt haben. Was möchten die Kunden bei den Interaktionen mit Ihrem Unternehmen erreichen und wie können Sie sie dabei unterstützen? Die Antworten auf diese Fragen sollten die Grundlage der Unternehmensstrategie für alle Kundeninteraktionen und für Entscheidungen zu Technologieinvestitionen bilden.

Mithilfe von Technologie kann das Kundenerlebnis stärker personalisiert werden, damit Kunden beispielsweise ihre bevorzugten Kontaktmethoden auswählen (im Geschäft, online oder eine Kombination aus mehreren Kanälen) sowie mobile Apps, soziale Medien und zunehmend auch Virtual-Reality-Angebote wie virtuelle Umkleidekabinen oder Produktvisualisierungen nutzen oder sogar im Metaverse vollständig digital einkaufen können. Natürlich müssen die Unternehmen dabei auch die Kundenerwartungen in Bezug auf die Sicherheit und Datennutzung erfüllen.

## Planen Sie, 2022 mehr oder weniger in die folgenden Technologien zu investieren als 2021?

Prozentsatz der Führungskräfte im Einzelhandel, die mit „mehr“ oder „viel mehr“ antworteten



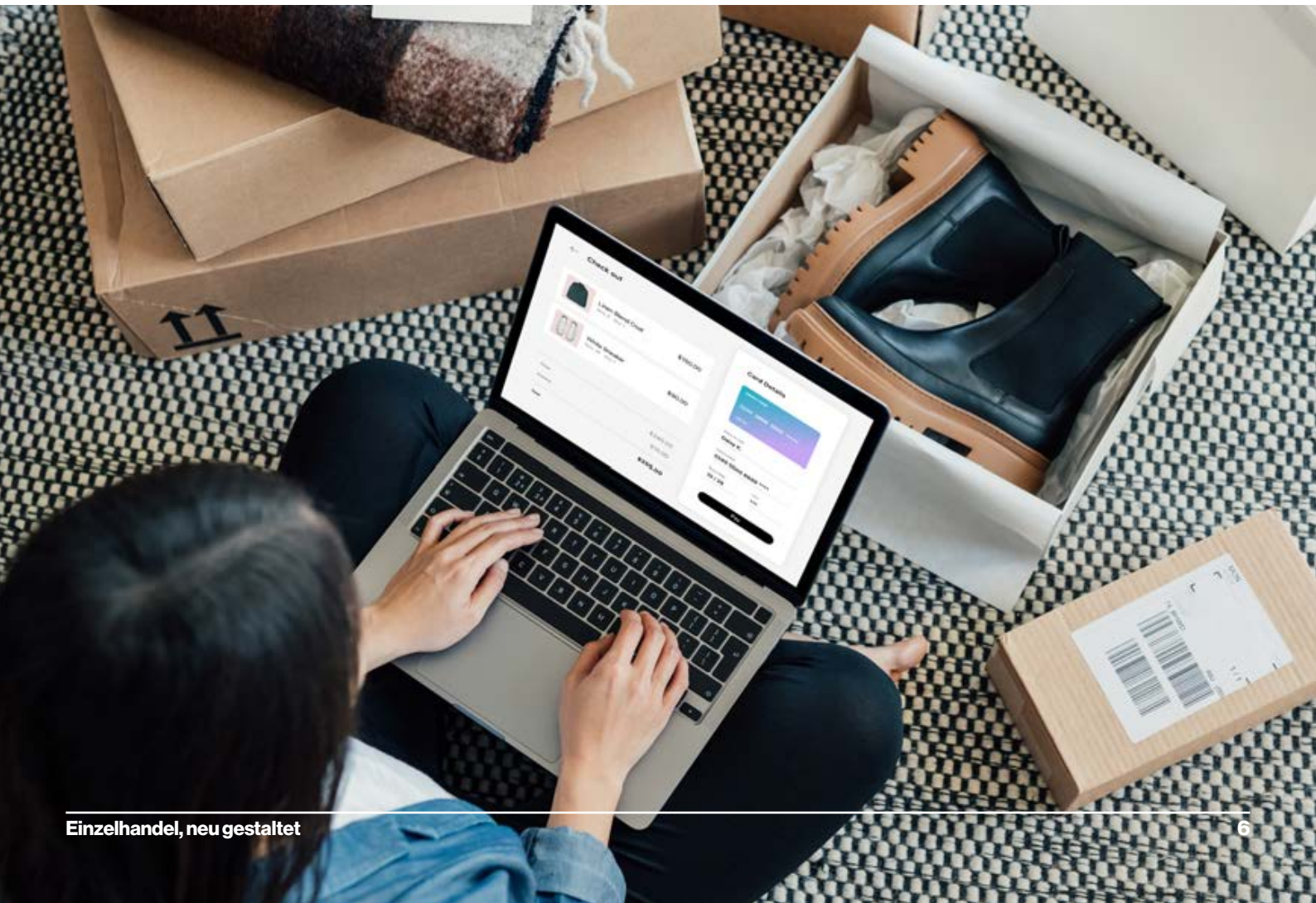
## 2. Bereitstellung einer digitalen Infrastruktur zur Unterstützung der strategischen Ziele

Wenn das Kundenerlebnis in den Mittelpunkt gerückt wird, muss auch sichergestellt sein, dass die digitale Infrastruktur des Unternehmens der zukünftigen Nachfrage gewachsen ist.

In unserer Umfrage gaben 81 % der Führungskräfte im Einzelhandel an, dass ihnen durch die Pandemie stärker bewusst geworden ist, wie wichtig ihre Kernnetzwerke und -technologien für den Geschäftsbetrieb sind. Dennoch arbeiten im Vergleich zu anderen Branchen weniger Führungskräfte im Einzelhandel an Bereichen wie der Automatisierung bestimmter Kundentransaktionen zur Beschleunigung der Prozesse, der Einführung von Wahlmöglichkeiten für Kunden zwischen digitalen Chatbots und Kundenservicemitarbeitern oder der Bereitstellung von Kundendaten zur Entscheidungsfindung für Mitarbeiter mit Kundenkontakt. Nur wenn sie das Investitionstempo beibehalten, können sie ihre strategischen Ziele in Bezug auf das Kundenerlebnis und die größere Markenbindung erreichen (wie in diesem [Whitepaper von Verizon](#) dargelegt).

Bessere Technologien werden auch bei der Optimierung und Automatisierung von Prozessen für die Ressourcenüberwachung und das Inventarmanagement eine wichtige Rolle spielen. Die intelligente Nachverfolgung mithilfe von IoT-Geräten (Internet of Things) bildet die Grundlage für optimierte Prozesse, eine größere Effizienz und letztendlich auch die Prognostizierung und Erfüllung der Kundenerwartungen.

Um Diskrepanzen zwischen den strategischen Zielen und der Umsetzung zu vermeiden, müssen Einzelhändler ihre Fortschritte bei der digitalen Transformation kontinuierlich überprüfen und die eingeführten Tools optimal ausnutzen. Die Unternehmensleitung muss dabei alle Geschäftsbereiche präzise aufeinander abstimmen und die Technologien strategisch geschickt einsetzen.



### 3. Größere Effizienz und Resilienz durch ein Partnernetzwerk

Einzelhändler wissen nur zu gut, wie stark Störungen in den komplexen Lieferketten ihren Geschäftsbetrieb beeinträchtigen können. Viele planen daher, ein Partnernetzwerk aufzubauen, um die Effizienz und Resilienz zu verbessern. 86 % der befragten Führungskräfte im Einzelhandel sind der Ansicht, dass eine integrierte, automatisierte Lösung für die Interaktion mit sämtlichen Lieferkettenpartnern dem Geschäftsbetrieb förderlich wäre. Im Durchschnitt aller Branchen waren es 78 %.

Die bessere Integration von Partnerlösungen ist nicht nur für die strategischen Ziele, sondern auch für neue Möglichkeiten in Bezug auf das Inventarmanagement in Echtzeit, die schnelle Reaktion auf eine größere Nachfrage, die Prognostizierung und Verhinderung von Störungen und die Optimierung von Zusatzleistungen für Kunden erforderlich. Ein zuverlässiges Partnernetzwerk trägt auch zu größerer Transparenz und mehr Vertrauen bei, zum Beispiel in Bezug auf die Herkunft der Produkte. Wichtig ist, Partner und Anbieter auszuwählen, die sich aktiv an einem nachhaltigen Netzwerk beteiligen.

Solche Netzwerke benötigen eine schnelle, leistungsstarke und sichere Plattform, insbesondere zur Bewältigung der Herausforderungen beim Lieferkettenmanagement. Adam Koeppe, Senior Vice President for Technology Strategy, Architecture and Planning bei Verizon, zählt „die Bereitstellung privater Netzwerke mit Edge-Computing für eine Lösung mit geringer Latenz zur Unterstützung wichtiger Partneranwendungen“ zu den entscheidenden Maßnahmen. Das ist besonders für Bereiche wie einen reibungslosen Bezahlvorgang und das Lieferkettenmanagement im Einzelhandel wichtig. Verizon arbeitet beispielsweise mit Aruba und Juniper Networks zusammen, um Unternehmen Edge-to-Cloud-Funktionen und leistungsfähige, KI-gestützte WLAN bereitzustellen, die auch die Anforderungen von Einzelhändlern erfüllen können. Ein weiterer Anwendungsbereich sind Edge-Computing-Funktionen für GPUs (Graphic Processing Units) zur Unterstützung von AR/VR, holografischen und High-Fidelity-Inhalten. Dadurch bieten sich ganz neue Möglichkeiten für den Einkauf im Laden und die Interaktionen mit Kunden.

#### Die Integration und Automatisierung der Lieferkette gehören zu den strategischen Prioritäten von Einzelhändlern.

##### Führungskräfte im Einzelhandel

Eine integrierte, automatisierte Lösung für die Interaktion mit sämtlichen Lieferkettenpartnern wäre vorteilhaft für unseren Geschäftsbetrieb.

86 %

Wir haben eine klare Strategie für die Integration und Automatisierung der Lieferkette entwickelt und rechnen damit, dass diese zu Umsatzwachstum, Effizienzsteigerungen und/oder Kosteneinsparungen führen wird.

81 %

Wir integrieren Lösungen für einen stärker automatisierten Service für unsere Anbieter, Lieferanten und Unternehmenskunden.

44 %

## 4. Umgehung des Fachkräftemangels

Wenn Einzelhändler die digitale Transformation vorantreiben möchten, benötigen sie grundlegende Digitalkompetenzen, um das Potenzial der neuen Technologien vollständig ausschöpfen zu können und die gewünschten Geschäftsergebnisse zu erzielen, auch in Bezug auf die Integration des Partnernetzwerks.

Allerdings beklagten 41 % der Einzelhändler, dass die Realisierung der strategischen Ziele ihres Unternehmens schon jetzt durch einen Mangel an digitalen Kompetenzen erschwert wird. Im Durchschnitt aller Branchen waren es 33 %. Dabei geht es vor allem um Datenanalysen (40 % im Einzelhandel und nur 30 % in allen Branchen) und die Problembehebung (36 % bzw. 25 %).

Eine typische Gegenmaßnahme ist die Einstellung neuer Mitarbeiter mit den entsprechenden Qualifikationen. Doch die Konkurrenz ist groß und Spezialisten sind schwer zu finden. Für zukunftssichere Unternehmen wird der Schwerpunkt daher auf der Fortbildung der vorhandenen Mitarbeiter liegen. Andreas Schleicher, Director for Education and Skills bei der OECD, fasst dies wie folgt zusammen: „Die besten Arbeitsplätze der Zukunft werden die besten Orte zum Lernen sein.“

Den Umfrageergebnissen zufolge fehlen im Einzelhandel jedoch überdurchschnittlich häufig angemessene Strategien für die Weiterbildung und Karriereentwicklung der Mitarbeiter. So haben beispielsweise nur 56 % Pläne für die kontinuierliche Weiterbildung ihrer Mitarbeiter. (Im Durchschnitt aller Branchen sind es 67 %.) Doch Investitionen in die Fortbildung von Mitarbeitern helfen unmittelbar, den Fachkräftemangel zu umgehen. Außerdem werden Unternehmen dadurch attraktiver für potenzielle neue Mitarbeiter. Wenn sie in Zukunft über die notwendigen Fachkenntnisse verfügen möchten, müssen Einzelhändler jetzt die ersten Maßnahmen ergreifen.

Aufgrund der sich verschlechternden Wirtschaftslage stehen vielen Einzelhandelsunternehmen turbulente Zeiten bevor, aber die Branche kann aus den Erfahrungen der jüngsten Vergangenheit lernen und ihre Resilienz stärken. Solange die Einzelhändler ihren Geschäftsbetrieb weiterhin auf die Kunden ausrichten und durch neue Technologien unterstützen, steht einer erfolgreichen Zukunft nichts im Wege.



# 41 %

der Einzelhändler beklagen, dass die Realisierung der strategischen Ziele schon jetzt durch einen Mangel an digitalen Kompetenzen erschwert wird.

