



# DIGITALE LANDKARTE ÜBER DEN HANDEL

# INHALTSVERZEICHNIS

1.	VERBRAUCH UND DAS MAKROÖKONOMISCHE UMFELD .....	4
1.1	Makroökonomische Zeiger .....	5
1.2	Einzelhandelsumsatz .....	7
1.3	Internationaler Ausblick.....	8
2.	WIRKUNG DES GESELLSCHAFTLICHEN UND WIRTSCHAFTLICHEN UMFELDES AUF DEN HANDEL.....	10
2.1	Verhältnis des Handels und der Innovation .....	11
2.2	Wirkungen auf die kommerzielle Situation.....	12
2.2.1	Geopolitische/strategische/wirtschaftliche Koeffizienten.....	13
2.2.2	Demografie und Urbanisierung.....	15
2.2.3	Arbeitsmarkt – ein hitziges Thema.....	16
2.2.4	Technologie – Grundlage der neuen Geschäftsmodelle .....	17
2.2.5	Neue Modellen des Kaufs.....	17
3.	BEGRIFF DER DIGITALISIERUNG .....	19
3.1	Anwendungsbereiche der Digitalisierung.....	20
3.1.1	CRM – Kundenbeziehung-Management.....	21
3.1.2	SCM – Versorgungskette-Management .....	21
3.2	Durchbruch von Digitalisierung in der Versorgungskette – der Omnikanal-Vertrieb .....	22
3.3	Digitalisierung bei den Unternehmen von der Veräußerungsseite.....	26
3.3.1	Gründe der Organisation von Verkaufskette.....	27
3.3.2	Elemente des Veräußerungsprozesses.....	27
4.	DER DIGITALE KONSUMENT.....	31
4.1	Digitalisierungstrends in dem Handel – aus dem Kundenaspekt.....	32
4.2	Das sich verandelnde Wertesystem der Konsumenten .....	34
4.3	Prozess der Kaufentscheidungen in dem digitalen Raum .....	36
4.3.1	Wahrnehmen der Bedürfnisse.....	36
4.3.2	Auswertung der Kaufoptionen.....	37
4.3.3	Entscheidung über die Anschaffung .....	38
4.3.4	Auswertung des Prozesses und des Ergebnisses der Anschaffung .....	38
4.4	Das digitale Käuferlebnis.....	39
5.	WO BEFINDET SICH DER UNGARISCHE VERBRAUCHER IM PROZESS DER „DIGITALISIERUNG“ BEZOGEN DER ANDEREN LÄNDER DER WELT? .....	41
5.1	Internetbenutzung durch feste und mobile Geräte.....	42
5.2	Online-Kauf .....	43
5.3	Faktoren, die die Verbreitung des Kaufs im Internet verhindern .....	46
6.	WAS FÜR HERAUSFORDERUNGEN BRINGT DIE DIGITALISIERUNG AUF DEN VERSCHIEDENEN MÄRKTEN?.....	48
6.1	Lebensmittel.....	50
6.1.1	Herausforderungen des Online-Lebensmittelhandels .....	52
6.2	Technische Artikel.....	54
6.3	Bekleidung .....	56
6.4	Bastelprodukte .....	58
6.5	Spielzeuge .....	58
7.	ERÖFFNUNG UND BETREIBEN VON WEBSHOPS.....	60
7.1	Bedingungen der Eröffnung/des Betriebs eines Webshops.....	61
7.1.1	Planung.....	61
7.1.2	Wertkette, Prozess.....	63
7.1.3	Der organisatorische Rahmen .....	63
7.2	Die aus der Verwendung von den Digitalisierungsergebnissen stammenden geschäftlichen Vorteile.....	64
7.3	Risiken, Probleme.....	65
7.4	Zusammenfassung .....	65
8.	KOMPASS IN DIE ZUKUNFT.....	66
8.1	Einzelhandel anders .....	67
8.2	Technische Innovationen .....	73
9.	ANHANG .....	78
9.1	Quellenverzeichnis.....	79

Auf Antrag von dem Nationalen Handelsverband Ungarn erstellte GfK eine umfassende Reportage über den künftigen Digitalisierungsprozess des heimischen Einzelhandels. Von der Analyse wird nicht nur die gegenwärtige Situation dargestellt, sondern auch die möglichen Wege und Verzweigungen des Sektors. Auf Bitte des Verbandes wurde besonders auf die Segmenten der Neugründer, der Einzel- und mittelständischen Unternehmen fokussiert, weil sich oftmals diese Unternehmen nur auf ihre eigenen Ressourcen und Kenntnisse unterstützen können. Zumeist die internationalen Teilnehmer dieses Gewerbes verfügen gleichzeitig über strategische Vorstellungen. Auf dessen Grund geht die Reportage auf die Berücksichtigung der mit der Digitalisierung zusammenhängenden operativen Aufgaben mehrmals ein, wie z.B. auf die technischen Schritte des Eintritts in den Internethandel, bzw. auf die tägliche Übersicht der organisatorisch-funktionellen Fragen.

Vorliegende Studie hält sich fest an einer der wichtigsten Feststellungen, gemäß der nicht der digitale Handel (als ein fertiggestelltes Produkt) übersehen, sondern die noch lange unfertige Digitalisierung als Prozess verhandelt wird. Vorläufig häuften sich keine Manifest-Kenntnisse an - hinsichtlich des Marktpotentials oder der Auswirkungen von Kannibalisierung. Die Studie versucht daher, auf dem möglicherweise weitesten Horizont die Trends der Zukunft „zu greifen“. Das Spektrum von der Vorstellung des gesellschaftlich-wirtschaftlichen Umfeldes bis zum Inventar der erforderlichen Kenntnisse zum Antrieb einer Online-Unternehmung analysiert zahlreiche Koeffizienten. Hoffentlich ist es aber nicht ungeordnet und gewährt dem mutigen Unternehmer statt der Unbestimmtheit eine deutliche Unterstützung.

Dr. Ákos Kozák

Direktor



1

# VERBRAUCH UND DAS MAKROÖKONOMISCHE UMFELD

## 1.1 Makroökonomische Zeiger

Das Maß und der Umfang des Verbrauchs der Haushalte in Ungarn werden von den untenstehend dargelegten makroökonomischen Trends und Daten vom letzten Jahr festgestellt.

Das Bruttoinlandsprodukt betrug im Jahre 2016 35.420,3 Milliarden HUF, welches ein Volumenwachstum in Höhe von 2,2% bedeutete. Das BIP pro Kopf im Kontrast zu dem letzten Jahr stieg um 3,5% und der Pro-Kopf-Verbrauch um 3,5% (Quelle: KSH - Ungarisches Statistisches Zentralamt).

Das Bruttoeinkommen der Haushalte betrug im Jahre 2016 23.636 Milliarden HUF, welches um 5,1% höher ist, als in dem letzten Jahr. Die Größe der privaten Konsumausgaben im nationalen BIP betrug 60%, 21.305 Milliarden HUF, welches um 4,3% höher ist, als in dem letzten Jahr.

Das brutto Durchschnittsgehalt betrug 263.200 HUF zwischen Januar-Dezember 2016, welches um 6,1% höher ist, als in dem gleichen Zeitraum des letzten Jahres. Auf das Wachstum wirkten die Erhöhung der Lohnuntergrenze und des garantierten Mindestlohnes um 5,7%, die Vergütungserhöhung der militärischen Ordnungsdiensten, die erhöhte Lohnkompensation für die Arbeitnehmer in dem medizinischen und sozialen Bereich, bzw. die zusätzlichen Zulagen.

Die Erhöhung der Nettogehälter im Jahre 2016 – infolge der Verminderung des Einkommensteuersatzes um 1 Prozentpunkt – überstieg den Durchschnitt des Bruttogehaltes, die Größe der Erhöhung betrug 7,8% (Quelle: Zentrales Statistikamt). Die Erhöhung des Netto-Realeinkommens war im Großen und Ganzen ähnlich, weil die Verbraucherpreise im Jahre 2016 durchschnittlich nur um 0,4% stiegen.

Das Einkommen des Haushaltssektors stieg, während die Anzahl der Arbeitssuchenden – teils dank des Arbeitsbeschaffungsprogramms – um 73 Tausend Personen sank. Die sich verringere Arbeitslosigkeit und der Anstieg von Einkommensniveau hatte eine positive Wirkung auf den Verbrauch und Handelsverkauf.

Die Kennzahl – welche den Unterschied zwischen der heimischen Kaufkraft und dem europäischen Durchschnitt zeigt – erhöhte sich von 38,4% (im Jahre 2015) auf 40,6, das heißt die Einwohnerschaft in Ungarn bewirtschaftet ungefähr aus dem zwei Fünftel des europäischen Durchschnitts. Die nationale Kaufkraft pro Kopf betrug im Jahre 2016 5.549 EUR – überstieg das Ergebnis im Jahre 2015 in Höhe von 5.239 EUR.

Die Einwohnerschaft steigerte den Verbrauch in allen Hauptgruppen des Konsums im Jahre 2016 (Tabelle 1). Die für die Kultur, Unterhaltung (5,8%), das Nachrichtenwesen (5,3%), bzw. Gastgewerbe

Tabelle 1 | Monatliche Konsumausgaben der Haushalte pro Kopf, 2015–2016

Konsumhauptgruppen	2015 (HUF)	2016 (HUF)	Änderung (%)
Lebensmittel und alkoholfreie Getränke	19 885	20 412	2,6
Alkoholische Getränke, Tabakwaren	2 564	2 614	2,0
Kleidung und Schuhwaren	2 454	2 572	4,8
Wohnungsinstandhaltung und Haushaltsenergie	16 595	17 017	2,5
Wohnungseinrichtung, Hauswirtschaft	2 939	3 069	4,4
Gesundheitswesen	3 484	3 605	3,5
Verkehr	8 076	8 191	1,4
Kommunikation	5 125	5 399	5,3
Kultur, Unterhaltung	4 097	4 337	5,8
Bildung	494	520	5,2
Gastgewerbe, Beherbergungsleistungen	2 958	3 118	5,4
Sonstige Waren und Dienstleistungen	5 936	6 247	5,2
<b>Total</b>	<b>74 608</b>	<b>77 100</b>	<b>3,3</b>

Quelle: KSH (Ungarisches Statistisches Zentralamt)

Tabelle 2 | Spezifische Daten von Einzelhandelsgeschäften, Produktivität

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Grundfläche der Einzelhandelsgeschäften (Tausend m<sup>2</sup>)</b>	16 368	16 034	15 532	15 475	15 405
davon					
Lebensmittel, andere Bedarfsartikel, Total	4 959	4 893	4 774	4 777	4 772
Non-Food Produkten, Total	10 726	10 519	10 159	10 082	10 057
Kraftstoff	683	622	599	616	576
<b>Anzahl der Einzelhandelsgeschäfte</b>	145 003	140 605	136 101	133 217	128 591
davon					
Lebensmittel, andere Bedarfsartikel, Total	45 205	43 647	42 640	42 271	40 970
Non-Food Produkten, Total	97 541	94 824	91 371	88 800	85 496
Kraftstoff	2 257	2 134	2 090	2 146	2 125
<b>Durchschnittliche Grundfläche von Einzelhandelsgeschäften (m<sup>2</sup>)</b>	113	114	114	116	120
davon					
Lebensmittel, andere Bedarfsartikel, Total	110	112	112	113	116
Non-Food Produkten, Total	110	111	111	114	118
Kraftstoff	303	291	287	287	271
<b>Umsatz der Einzelhandelsgeschäfte (Millionen HUF)</b>	8 069 595	8 360 527	8 796 389	9 118 828	9 512 529
davon					
Lebensmittel, andere Bedarfsartikel, Total	3 095 938	3 352 081	3 496 697	3 682 674	3 878 561
Non-Food Produkten, Total	3 409 400	3 438 275	3 675 491	3 901 550	4 131 015
Kraftstoff	1 564 258	1 570 171	1 624 201	1 534 604	1 502 953

Quelle: KSH (Ungarisches Statistisches Zentralamt)

Tabelle 3 | Volumenindizes des Umsatzes von Einzelhandelsgeschäften \*

(Vorjahreszeitraum = 100%)

Zeitraum	Lebensmittel Einzelhandelsgewerbe	Non-Food Einzelhandelsgewerbe	Kraftstoff Einzelhandelsgewerbe	Einzelhandelsgewerbe Total
2015.	104	108	107	106
2016.	103	107	105	105

\* Von Kalendereffekt bereinigte Daten

Quelle: KSH (Ungarisches Statistisches Zentralamt)

(5,4%) gewendeten Ausgaben (nach Nominalwert/Nominalpreis) erhöhten sich am meisten. Nach Realwert konnte aber die größte Änderung – gegen die niedrige Basis – im Bereich des Unterrichtes (4,8%), bzw. des Verkehrs und Nachrichtenwesens (4,5%) bemerkt werden. Neben der Höhe der Ausgaben verweist auf die Qualität des Lebensniveaus auch das, wie großen Teil die zur Befriedigung der Grundbedürfnisse dienenden, zumeist unflexiblen Produktgruppen darstellen – wie z. B. Ausgaben für Lebensmittel, alkoholfreie Getränke, Haushalt, Haushaltsenergie, Verkehr. Je größeres freies Einkommen ein Haushalt hat, desto größere Chance findet er auf die Befriedigung seiner sonstigen Bedürfnisse. Im Jahre 2016 wendete die Einwohnerschaft 59,2% ihrer privaten Konsumausgaben auf grundlegende Ausgabenposten. Die Beteiligung der drei Produkt- und Dienstleistungsgruppen (Lebensmittel, Haushaltsausgaben, Verkehr) verringerte sich an den gesamten Ausgaben gegen das Vorjahr (um 0,6%).

Wenn der Verbrauch von Lebensmitteln, alkoholfreien und alkoholischen Getränken, Tabakwaren, bzw. Kleidungen und Schuhwaren betont wird, kann es bemerkt werden, dass sich die Ausgaben für diese Produkte 33% des Gesamtverbrauchs belaufen. Das Ergebnis ist praktisch identisch mit dem Verhältnis des vorigen Jahres. Der Hintergrund der langfristigen Verminderung von Beteiligung des Ladenhandels an den Ausgaben für Gebrauchsgüter steht darin, dass die zur Verfügung der Einwohnerschaft stehenden Einkommen verstärkt in den Medizin- und Gastronomie-Sektor fließen und in einem immer größeren Verhältnis online Einkäufe und Wohnungskosten decken.

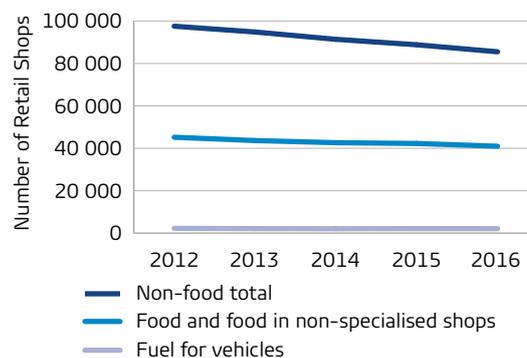
## 1.2 Einzelhandelsumsatz

In dem letzten Jahr betrug **der Einzelhandelsumsatz der Verkäufe** (ohne Umsatz der Kraftfahrzeugverkäufe) 9.516 Milliarden HUF (Tabelle 2).

Im Jahre 2016 erhöhte sich das Umsatzvolumen von Einzelhandelsgeschäften um 4,6% im Verhältnis des gleichen Zeitraums des Vorjahres. Das Umsatzvolumen erhöhte sich in dem Lebensmittel- und Lebensmittel-Art gemischten Einzelhandel um 2,7%, in dem Nicht-Lebensmitteleinzelhandel um 6,8%, in dem Kraftstoff-Einzelhandel um 5,1% (Tabelle 3). Das ab 2014 bemerkbare Wachstum erhielt sich auch in der Periode zwischen Januar-August 2017, weil das Umsatzvolumen – auch gemäß den von der Wirkung der Werk- und Feiertage freigestellten Daten – um 4,0% höher war (im Verhältnis des gleichen Zeitraums des Vorjahres).

Die **Gesamtgrundfläche** der Einzelhandelsgeschäfte (ausgenommen Kraftfahrzeug- und Fahrzeugteil-Fachgeschäfte) am Ende 2016 betrug 15,4 Millionen Quadratmeter, welche beinahe der vorjährigen Basis entspricht. Die **durchschnittliche Grundfläche** betrug aber 120 Quadratmeter – erhöhte sich um 4 Quadratmeter. Wird auf die Änderung der durchschnittlichen Grundfläche von 2012 nach Produktgruppen geprüft, kann bemerkt werden, dass die Erhöhung der spezifischen Grundfläche sowohl bei den Lebensmittelgeschäften als auch Nicht-Lebensmittelgeschäften charakteristisch ist. Das steht im Kontrast zu den Kraftstoff-

Abb. 1 | Änderung der Anzahl von Geschäften



Quelle: KSH (Ungarisches Statistisches Zentralamt)

Verkaufsstellen, wobei die Grundfläche von 303 Quadratmeter im Jahre 2016 auf 271 Quadratmeter sank.

Der **Kundenbereich pro Kopf** betrug in Ungarn 2016 nach einer Erweiterung um 0,4% 1,51 Quadratmeter. Mittelfristig zurückgeschaut kann es gesehen werden, dass dieser Zeiger zum Beispiel im Jahre 2012 1,65 betrug und eine erhebliche Verminderung bei den Nicht-Lebensmittelgeschäften zu bemerken ist, wobei sich die Gesamtgrundfläche in den letzten fünf Jahren um ungefähr 670 Quadratmeter verminderte, was auf die Verstärkung der Konzentration in diesem Bereich verweist. Solange die Anzahl der Lebensmittelgeschäfte seit 2012 4.235 betrug, verminderte sich die Anzahl der Nicht-Lebensmittelgeschäfte um ungefähr deren Dreifache, um 12.045 Geschäfte und Warenhäuser.

Die **Produktivität des Kundenbereiches je Einheit** (Bruttoumsatz des Kundenbereiches je Quadratmeter) steht für eine wichtige Einheit des Umsatzpotentials von Einzelhandel-Standorten. Die Gestaltung dieses Wertes wird gleichermaßen sowohl von den inneren, händlerspezifischen Koeffizienten – wie z. B. Einzelhandelsformat und Markenstärke – als auch von den äußeren Koeffizienten – wie z. B. die Qualität des Standortes, die Intensität der Tätigkeit von Konkurrenten und die typische Kaufkraft des Einzugsgebiets – beeinflusst. Wird auf die Änderung des von der Preiswirkung freigestellten Umsatzes geprüft, kann bemerkt werden, dass 2016 der Umsatz je Quadratmeter bei den Lebensmittel- und Lebensmittel-Art Geschäften 795 Tausend HUF betrug und diese Kennzahl bei den Nicht-Lebensmittelgeschäften 414 Tausend HUF betrug. Seit 2012 bedeutet es in dem ersten Fall eine spezifische Umsatzerhöhung von 43%, in dem zweiten Fall von 32%. Bei der Besserung der Produktivität in dem Lebensmittelhandel spielt der Raumgewinn der Discounter eine wichtige Rolle, wo in der Geschäftspolitik der Warenhäuser der Schwerpunkt auf der Warenrotation liegt. Zu der Besserung der Produktivität trug die Erweiterung des Onlinehandels bei, so mussten die größeren Ketten in den letzten Jahren ihre Geschäfte verstärken.

Die **Inhaber-Konzentration** verstärkte sich insgesamt nicht. Ein Unternehmer hatte/betrieb im Jahre 2012 durchschnittlich 1,47 Geschäfte sowie im Jahre 2016. Gleichzeitig betreiben die „Großunternehmer“ und die bedeutenden Marktteilnehmer immer größere Ketten. Bei den Unternehmen, welche 21 oder mehr Geschäfte betreiben, konzent-

rierten sich im Jahre 2012 72, im Jahre 2016 78 Verkaufsstellen.

### 1.3 Internationaler Ausblick

Nach den Angaben von Eurostat erhöhte sich der Umsatz mit Nominalpreis insgesamt um 2,5% im Jahre 2016 in den 28 EU-Ländern im Verhältnis zum Vorjahr (in Ungarn 4,7%). Bezüglich 2017 prognostiziert GfK eine feste Umsatzerhöhung um 1,4% in den 28 EU-Ländern. Mit dem Austritt des Vereinigten Königreichs erhöht sich der Einzelhandelsumsatz um 2,2%. In den durch die Erhöhung betroffenen Regionen erfolgt im Jahre 2017 keine Änderung gegen den früheren Stand: auch weiterhin erfolgt die am meisten dynamische Entwicklung in Rumänien (+8,9%) und in Ungarn (+5,7%). GfK sagt in Kroatien, Bulgarien und in den baltischen Staaten eine Erhöhung von 4-5,5% vorher. Die Erhöhung erreicht in Polen voraussichtlich 5,3% dank der Aufwertung von polnischen Zloty und der Steigerung der Einkommen und Preise. Nach Verminderung zwei Jahre lang kann der Laden-Einzelhandel auch in Griechenland dank des auf 2017 prognostizierten, ermäßigten Anstiegs um 1% aufatmen. (Quelle: GfK – Stand des Einzelhandels in Europa 2017). Die Umsatzänderung in den 28 EU-Ländern wird von den Daten der *Tabelle 4* gezeigt.

Die Änderung des Kundenbereiches ist europaweit ziemlich unterschiedlich. In Österreich und in den Niederlanden blieb der Kundenbereich im Jahre 2016 absolut und auch nach Einheit von dem Stand des Vorjahres zurück. Ungeachtet dessen haben die zwei Länder nach wie vor – mit Belgien zusammen – den größten Kundenbereichswert je Kopf unter den EU-Ländern. Die Größe des Kundenbereiches wuchs in Ost- und Mitteleuropa neben der glücklichen Verbraucherstimmung und der überdurchschnittlichen Erweiterung des Einzelhandels. Die Expansion und die Geschäftseröffnung trugen in Spanien und Italien gleichermaßen zu dem Wachstum des Kundenbereiches bei. Die Größe des Kundenbereiches wuchs in Ost- und Mitteleuropa neben der glücklichen Verbraucherstimmung und der überdurchschnittlichen Erweiterung des Einzelhandels. Der Tendenz der vorigen Jahre entsprechend erreichte die Produktivität des Kundenbereiches je Einheit nach wie vor in Luxemburg, in der Schweiz, in Norwegen und Schweden das größte Maß. Gleichzeitig hat die Ukraine – in der Rangliste das letzte Land – hinsichtlich der Produktivität des Kundenbereiches je Einheit nur 27% des in Luxemburg bestimmten Maßes.

Tabelle 4 | Änderung des Umsatzvolumens europaweit 2012–2016.

	2012	2013	2014	2015	2016
Europäische Union (28 Länder)	-0,9	0,0	2,1	3,4	2,5
Eurozone (19 Länder)	-1,4	-0,6	1,5	2,7	1,5
Belgien	1,2	-0,6	1,2	1,9	-0,8
Bulgarien	5,5	3,8	10,4	11,5	3,8
Dänemark	-2,4	-0,9	1,2	1,2	0,4
Deutschland	-0,3	0,5	1,4	3,9	2,1
Estland	5,6	1,9	7,1	4,5	3,7
Finnland	1,3	-0,8	-1,2	0,4	1,1
Frankreich	1,8	2,0	2,2	4,2	3,0
Griechenland	-12,1	-8,1	-0,4	-1,4	-0,6
Irland	-0,6	1,6	5,6	7,6	5,4
Italien	-3,5	-2,2	0,4	1,8	0,4
Kroatien	-3,7	0,6	-0,4	3,6	1,5
Lettland	7,3	3,9	3,6	5,0	2,2
Litauen	3,6	4,4	5,6	5,5	6,7
Luxemburg	19,1	12,8	8,2	-28,9	-53,1
Malta	0,7	-0,8	0,0	7,0	2,2
Montenegro	4,6	9,4	4,0	2,0	2,7
Niederlande	-3,0	-3,9	1,2	2,2	1,2
Norwegen	2,8	1,8	1,4	0,6	-0,7
Österreich	-0,3	-0,1	0,3	1,6	0,7
Polen	-1,2	4,8	1,2	6,5	6,0
Portugal	-5,9	-1,6	1,2	2,1	2,8
Rumänien	4,1	0,3	6,4	8,8	13,3
Schweden	1,9	2,3	2,5	7,1	2,5
Schweiz	3,7	1,8	0,9	-1,3	-2,0
Serbien	-2,6	-5,8	2,0	1,6	7,2
Slowakei	-0,9	0,1	3,6	1,7	2,2
Slowenien	-2,2	-3,2	-0,3	0,7	4,2
Spanien	-8,1	-5,0	1,0	3,6	3,6
Tschechische Republik	-0,8	0,1	2,9	6,3	5,2
Ungarn	-2,0	1,8	5,1	5,7	4,7
Vereinigtes Königreich	0,7	1,2	4,6	4,4	5,5
Zypern	-4,3	-7,3	1,7	3,7	4,6
Türkei	5,2	4,1	3,9	3,6	0,8

Quelle: KSH (Ungarisches Statistisches Zentralamt)

# 2

## WIRKUNG DES GESELLSCHAFTLICHEN UND WIRTSCHAFTLICHEN UMFELDES AUF DEN HANDEL

## 2.1 Verhältnis des Handels und der Innovation

Für den Einzelhandelssektor sind – besonders auf den Märkten in Mitteleuropa – die traditionell aus den Ereignissen der jüngsten Vergangenheit bauende, die Ressource grundlegend auf die vorliegenden Prozesse fokussierende Denkweise und Managementstil charakteristisch. In deren Hintergrund steht die – in den letzten 20-25 Jahren bezeichnende – explosionsartige Entwicklung, die die Planung gemäß Strategien beschränkte und oftmals unnötig machte. Diese eigenartige Manifestation der Evolution ging mit den gebietserwerbenden, expansiven Funktionsmodellen einher. Es unterstützte das Aufzeigen der mittel- und langfristigen – besonders nicht der systematisch, mit professionellen Ratgebern aus dem Gewerbe zusammen ausgearbeiteten – Perspektiven auch nicht.

Die neuen Formen und Wege des Einzelhandels erregten aber die zukünftige Aufmerksamkeit des Managements und auch lokale, heimische Unternehmen fingen mit der Ausarbeitung von ideenreichen Plänen an.

Im Folgenden werden die Innovationsmodelle des Einzelhandels zusammengefasst, weil es den Gewerbeteilnehmern bei der richtigen Fragestellung hilft.

Heute denken auch die Führer des Sektors, dass es solche Änderungen erfolgen, welche die bisher bekannten Funktionsmodelle nicht nur abändern sondern auch die Wertkette grundsätzlich umschreiben. Die größte Angst besteht vor dem Online-Handel, aber – in der jüngsten Vergangenheit – die das lokale Ökosystem störende Rolle der modernen Channels (Discounter, Hypermarkt) geriet ins Kreuzfeuer strenger Kritiken (Die „Boxen“ schließen die Kaufkraft aus der Stadt aus.) Die Angst vor der Innovation und technologischen Entwicklung ist also in dem beruflichen Kanon nicht neuartig.

In einem 2006 in Harvard Business Review durch C. M. Christensen und R. S. Tedlow veröffentlichten Artikel führen die Autoren vier kritische Hinsichten als die grundlegenden Funktion des Handels auf: die angemessenen Produkte müssen dem Kunden auf dem angemessenen Ort, für den angemessenen Preis und in der angemessenen Zeit gewährleistet werden. Die Entwicklungsgeschichte

des Handels bedeutet eigentlich den Prozess der Gemäßheit deren Kriterien durch die sog. disruptiven Innovationen. Der zumeist technologiegesteuerte Produktionsmodell-Wechsel wird disruptiv, d. h. zerstörende und gleichzeitig schaffende Neuerung genannt, der die Wertschaffungskette grundlegend durchwühlt. **Heutzutage neigt man, den Handel durch elektronischen Weg als die einzige, die bisherigen Regeln verletzende Gefahrquelle zu ernennen – der Einzelhandel erlebte aber ähnliche Revolutionen.**

In der von uns gut bekannten wirtschaftsgeschichtlichen Zeit war die erste Innovation die Erscheinung des Warenhauses. Die zweite Innovation, der postalische Paketdienst ist mit der Einführung von Katalogen verbunden. Die dritte Innovation bedeutet die Verbreitung der Diskontwarenhäuser. Die vierte disruptive Innovation ist eindeutig der Online-Handel. Es ist nicht außer Acht zu lassen, dass es nur um 150 Jahre geht, wird aber das Gewerbe bereits von vier markanten Trends gestaltet. Die Profitabilität des Sektors änderte sich aber gleichzeitig nicht unbedingt in einem Maß, welches das Umfeld induziert hätte.

In den Vereinigten Staaten funktioniert ein durchschnittliches Warenhaus mit Margin von 40% und durchschnittlich dreimaligem Lagerbestandswechsel (Warenrotation), was die dreimalige Rückerstattung der Verdienstspanne von 40% pro Jahr, d. h. den Ertrag des Einlagenkapitals von 120% bedeutet. Ein ähnlicher Ertrag wird auch bei den Discountern vorgesehen, wird aber dabei die durchschnittliche 23 prozentige Margin jährlich fünfmal rotiert.

Amazon gefährdet die Existenz vieler traditioneller Einzelhändler, es funktioniert momentan mit einem fünfundzwanzig-malen Lagerbestandswechsel und die Verdienstspanne kann 5% erreichen. Dessen ungeachtet hat das Online-Gewerbe noch keinen standarden Durchschnitt. Es kann festgestellt werden, dass es als Erfolg der Profitabilität – die Beziehung der Verdienstspanne und der Warenrotation – in einem gleichen Bereich bleibt.

Zum Verständnis des Einzelhandels – hinüber der technologischen Entwicklungen – muss die hinter den einzelnen Geschäftsmodellen sich versteckende disruptive Konzeption gesehen werden. **Die örtlichen Einzelhändler, der „Nachbar-Kaufmann“ funktionierte und auch heute funktioniert mit einer traditionellen hohen Verdienstspanne, weil**

der Bedarf eines hohen Lagerbestandes und die Dienstleistung wegen dem Arbeitskraftbedarf es determinieren.

Eine langsame, vielleicht jährlich zweimalige Warenrotation führt unwillkürlich zu hohen Preisen. Die Urbanisierungswelle am Ende des 19. Jahrhunderts, am Anfang des 20. Jahrhunderts erfolgte, welche zum ersten Mal die Idee für Marshall Field und R. H. Macy gab, ein allgemeines Warenhaus zu gründen. Obwohl die Bedienung minder persönlich war, bot es aber das angemessene Produkt (auch in guter Qualität) an dem angemessenen Ort. Wie im Hintergrund des in den 1860er Jahren eingeführten postalischen Paketdienstes (Kataloggeschäft) der Ausbau der Eisenbahninfrastruktur als Triebkraft stand, betrieben auch bei den Warenhäusern die Logistik, später die Marken, bzw. die professionelle Managementkultur das Geschäft. Der Versandhandel, der für zahlreiche amerikanische Landbevölkerung Waren übermittelte, ist eigentlich der Vorgänger des heutigen online-virtuellen Modells. Zu gleicher Zeit ergeben die Marginalkosten in Höhe von Null (wobei die Herstellungskosten des/der zweiten-dritten-n-ten Produktes/Dienstleistung nach Null konvergiert) ganz neue Regeln. Im Kontrast zu den früheren Zeiten sprechen wir heute über keine Lagerkosten, oder zumindest bedeutet es keinen entscheidenden Kostenteil. Es ist eine Interessanzheit, dass Sears später auch echte Laden öffnete und damit zeigte er den Meistern der Online-Händler ein Beispiel. Ein Geschäftsmodell durch mehrere Channels verfasste sich bereits dann.

Die nächste wahre Innovation, die Erscheinung der Discounter wurde mit der Verbreitung der Fahrzeuge geholfen – es war das Discounting. Solange die Megamalle ihre Erfolge auch auf die Automobilisierung bauten, kann der Discounter lieber als zerstörend-schöpferische Innovation betrachtet werden. Nicht nur wegen der Wirksamkeit der Arbeitsorganisation, sondern wegen der Wirkung auf die Wirtschaft einzelner Länder. In Deutschland, wobei dieser Channel prominente Erfolge erwarb, bremsten die Discounter den Inflationsdruck erheblich.

Sowie es bei den Warenhäusern erfolgte, gestalteten auch die Discounter zum ersten Mal ein Sortiment von dauerhaften Konsumgütern und gemischten Industrieartikeln. Die Entwicklung der zwei Verkaufsarten wirkte auch aufeinander, weil das Sortiment der Discounter an „Schwerproduk-

ten“ die allgemeinen Warenhäuser (in Amerika) in die Richtung von Kosmetikwaren, Möbeln und Kleidungen umsteuerte. Die Discounter begannen interessanterweise – nachdem die Warenhäuser aus dem Gebiet der großen Konsumgüter verdrängt hatten – schonungslos miteinander zu kämpfen – grundlegend auf dem Bereich der Preisfestsetzung. Zum ersten Mal zumeist auf dem amerikanischen Markt (nicht in den europäischen Markt), aber ein neuer Teilnehmer – der in die Kategorie der fortlaufenden Innovation eingegliedert werden kann – begann die unteren Teile des Marktes zu stürmen: der Kategorie-Killer. Die Neuerungen und die darauf gegebenen Antworten waren immer in dem Gewerbe charakteristisch. Das Internet brachte aber zweifellos eine neue Farbe auf die Landkarte des Handels.

Aus den Kriterien von dem/von der richtigen Produkt-Ort-Preis-Zeit erfüllen die Online-Händler die ersten drei leicht. Bis jetzt nicht gesehene Produktpalette für fortlaufend niedrigen Preis. Der Ort spielt im Folgenden keine Rolle; der einzige Nachteil gegen die sofortige Kaufmöglichkeit bei dem stationären Einzelhandel ist die Zeitsteuerung. Insofern wir glauben, dass das 3D-Druckverfahren auf dem Verbrauchermarkt Raum gewinnt, wird es schwierig sein, eine Ausrede in der Beziehung der Online-Welt und des Handels zu finden. Die Entwicklung ist nichtsdestoweniger linear, können Wegsuchen vorkommen, welche zu den früheren Modellen zurückgreifen. Leitende Online-Händler, wie zum Beispiel Amazon, werden traditionelle Laden öffnen, um bei allen Meilensteinen des Kaufs anwesend zu sein und den Kunden zu begleiten. Sowie es Sears vor mehreren Jahrzehnten machte, wenn für den postalischen Paketdienst Warenhäuser öffnete. Es bedeutet aber etwas Unterschied, dass die heutigen virtuellen Händler nicht unbedingt Verkaufsstelle brauchen, sondern einen Raum zur Vorstellung ihrer Waren. So wandelt sich die Konzeption Point of Sale – Point of Purchase zu Point of Showing. Es ist aber ein neues Kapitel in dem Lexikon der fortlaufenden Entwicklungen.

### 2.2 Wirkungen auf die kommerzielle Situation

Wird der Horizont der jahrzehntelangen Projektion – die in sich unzählbare Unbestimmtheit verbirgt – verengt, werden die folgenden Gruppen von Koeffizienten in einer Perspektive von fünf-zehn Jahren unter die Lupe genommen:

- geopolitische/strategische/wirtschaftliche,
- Arbeitsmarkt-,
- Urbanisierung-, demographische,
- technologische und
- Konsum-Einzelhandel neue Modelle.

Die vorliegende Studie hat die primäre Zielsetzung nicht, die Makro- und globalen Trends ausführlich zu analysieren. Zu dem Aufzeigen der möglichen Richtungen des Einzelhandel-Umfeldes müssen aber die wichtigen Elemente des globalen Ökosystems verstanden werden.

### 2.2.1 Geopolitische/strategische/wirtschaftliche Koeffizienten

Bei der Herstellung der Konsumgüter ist es keine neuartige Erscheinung, dass der Ort der Produktion, der Veräußerung und des Kaufs/Verbrauchs unterschiedlich ist. Das bedeutet nicht anders, als die – die physischen (Landes-) Grenzen umschreibenden – globalen Versorgungsketten. Für die heimischen Teilnehmer – die sich gegen die lokalen Probleme wehren – erscheint es noch weitläufig; die Situation ist aber in der Tat anders. Die frühere – beinahe vor zwei Jahrzehnten – Erscheinung der transnationalen Handelsunternehmen in Ungarn war der Abdruck der Expansion von globalisierenden Versorgungsketten. Nach der regionalen Platzvergabe, nach Expansionsboom strebt man heute nicht nach den physischen Ressourcen, „Boxen“; vielmehr nach dem Einfluss und Marktanteil. Es wird durch die sich auf den Kontinent/die Region erstreckende Preisfestsetzung bedient, die die Anschaffungspolitik betreibt. Um die kommerzielle Versorgungskette zu beherrschen, müssen nicht (unbedingt) Laden geöffnet werden. Es ist besser, wenn das angemessene Produkt in einer guten Qualität und für den angemessenen Preis angeboten wird.

Diese durch die Technologie diktierte schonungslose Logik kann dessen ungeachtet durch Trends gestört werden, die einerseits mit der Strömung der gesellschaftlichen, Konsum-Gegentrends aufschwimmen, andererseits unter die Innovationen eingegliedert werden können. Für die erste ist es ein gutes Beispiel die Slow-Food-Bewegung, die als eine isolierte Erscheinung aussehen kann, nehmen aber die Verbraucherbedürfnisse – wel-

che die organischen Essen und Authentizität suchen – viel Geld aus dem globalen Spiel aus. Zu der letzteren Gruppe, zur Innovation gehört das 3D-Druckverfahren, die heute noch für futuristisch gehalten wird, wird es aber innerhalb von ein-zwei Jahrzehnten Wirklichkeit sein. Dies kann die heute bekannten Distributionskanäle mit Grund umschreiben, weil der Verbraucher das gekaufte (bestellte/heruntergeladene) Produkt (prosumer) in seinem Heim herstellt. Die digitale Wirtschaft wirkt aber auch auf die heutige Versorgungskette. Wir können fünf fundamentale Änderungen feststellen, die die früheren Rahmen der Wirtschaft zersplitterten:

#### 1. Nutzung statt Eigentum

Die moderne/postmoderne wirtschaftliche Denkweise verknüpfte sich mit den gesellschaftlichen Bedürfnissen, als statt des Besitzes der Güter ein sich auf der Verteilung deren Benutzungsrechtes basierendes Modell erschien. Es erschien für erste in den Gewerben von Mobilität und Tourismus, aber man kann bereits auch bei den peer-to-peer Interaktionen dem Auftreten treffen. Obwohl es sporadisch erscheinen kann, halten die kleinen Tauschgeschäften, die Verleihung von Gebrauchsgegenständen während der Reiseorganisationen bestimmt erhebliche Summen von den Kassen des traditionellen Einzelhandels fern.

Die im Verkehr immer mehr Plätze greifenden Fahrzeugaufteilungen und Wohnungsvermietungsgeschäfte können sich mit erheblichem Einkommen brüsten. Der Handel inspiziert vorläufig die Verbreitung der Konzeption passiv, die Frage stellt sich aber unwillkürlich: warum ignorieren die Einzelhandels Teilnehmer – die prinzipiell die Daten und Gewohnheiten von mehr-hunderttausenden und Mehrmillionen Kunden kennen – den sich auf Benutzen basierenden Verbrauch? Eines der Gewerbe ist der Handel, der bezüglich der Anzahl und Tiefe über die meisten Informationen von den Kunden verfügt. Es ist Zeit, dass es nicht nur die Ausnutzung von Daten zu den Veräußerungs- und Marketingzwecken bedeutet. Die Teilnehmer dieser Branche sollten ihre sich auf den vorliegenden Kunden basierenden Geschäftsmodelle selbst ausbauen. Warum bauen gerade die Autofabriken das Ökosystem des das Fahrzeug aufteilenden städtischen Verkehrs aus?

### 2. Dienstleistung statt industrieller Produkte

Das ist eine wirtschaftliche Erscheinung, die offensichtlicher als der vorige Trend ist, obwohl die Wirtschaftspolitik einzelner Länder in dem internationalen Wettbewerb die Änderung in Frage stellt. Ihre Bedeutung kann auch in dem kommerziellen Sektor bei der erhöhten Realisierung der Wertkette bemerkt werden. Der physische Aufbau an sich (das Geschäft) und die als schwerwiegender Koeffizient fassbare Arbeitskraft sichert heute nicht mehr den kommerziellen Erfolg. Sogar, die goldene Regel des Dreiers von Standort-Standort-Standort führt an sich zu dem Sieg nicht, kann eventuell als Grundbedingung funktionieren. Es reicht heute nicht mehr, die Ware dem Kunden zukommen lassen, außer wenn es um die Versorgung des Landes mit Kleindörfern geht. Es ist aber lieber eine soziale Frage oder ein Prototyp des zur Erneuerung unfähigen Unternehmens; aber das bedeutet die Manifestation des innovativen (Einzel)Handels nicht.

### 3. Wirksamkeit des Marktes statt Wirksamkeit der Herstellung

Diese Änderung fügt sich zum Teil dem vorigen Punkt, weil sich ihre Wirkung von wert erhöhten Dienstleistungen nicht durchsetzt. Die Vertreter der traditionellen Wirtschaft machten in den früheren Jahrzehnten zahlreiche Schritte im Interesse der Optimierung ihrer Produktionsprozesse und Arbeitsorganisation. Die Kostenwirksamkeit führt an sich aber zu keinem Erfolg, weil es in der globalen Versorgungskette einen billigeren, wirksamen Teilnehmer immer gibt. Die Managementliteratur wird heute nicht mehr von den amerikanischen/deutschen/japanischen Arbeitsorganisation-Modellen beherrscht, sondern die Versuche zur Einstellung des optimalen Gleichgewichtes von Marktklassifikation, bzw. die richtige Richtung und Zeitsteuerung des Einbindens in die globale – die physischen Grenze überschreitende – Herstellungskette stehen in den ersten Stellen. Die Wettbewerbssteuerung ist in dem kommerziellen Sektor ein heißes Thema und nicht nur in Ungarn, sondern auch in der EU. Der Unterschied vorliegt: solange auf einzelnen Märkten nach einer – sich auf schwierigem Gleichgewicht ruhenden, paritätischen, langfristigen strategischen – Vereinbarung gestrebt wird, können anderswo eine Reihe

von durch den aktuellen politischen Interessen gesteuerten ad hoc Entscheidungen bemerkt werden. Damit die Parität unter den Marktteilnehmern nachhaltig gesichert werden kann, muss der Handelssektor seine Strategien für zehn Jahre ausarbeiten (Agenda 2028). Hierzu müssen die Richtlinien und Visionen festgelegt werden, welche auch auf den digitalen Vormarsch Antwort geben und gleichfalls den jeweiligen Regulierungswillen im Zaun halten. Nur dies kann ein die diskriminativen Gesetze vergessenes, angemessen geregeltes Wettbewerbsumfeld schaffen.

### 4. Plattform statt Unternehmen

Die anschauliche Expansion von Uber oder Airbnb führte dazu, dass die funktionierenden Marktmechaniken heute als Plattform-Geschäftsmodell bezeichnet werden. Obwohl die traditionellen unternehmerisch-organisatorischen Konstruktionen noch nicht begraben werden müssen, schreiben die technologischen Lösungen die operativen Prozesse gründlich um. Auch die Teilnehmer des digitalen Marktplatzes gehören zu dieser Reihe, weil die Ressourcen der Wertschöpfung nicht mehr die zahlreichen Arbeitskräfte oder die Anzahl der Geschäfte/Lager sind, sondern die intelligenten informationstechnischen Lösungen. Es ist sicher, dass die beherrschenden operativen Prozesse der Einzelhandelsbranche innerhalb von fünf Jahren durch die Lösungen der Robotisierung und des Gewerbes 4.0 Modell nicht gewechselt werden. Indessen der Mangel an Arbeitskraft schafft das auf Plattform basierende Managen einzelner Arbeitsbereiche und Funktionen. Womit beispielsweise es sich zu starten lohnt und auch ein Unternehmen von KMU nicht besonders belästigt: die auf den heimischen Veräußerungskanälen vernachlässigten Prozesse der Post-Purchase-Kommunikation (post-purchase) könnten automatisiert und durch Plattform angewendet werden. Der Kundenservice, die Datenbankverarbeitung, das Kundenzufriedenheit-Management können deren typische Teile sein. Nicht allein, sondern in dem Ökosystem einer komplexen, unternehmerisch-geschäftlichen Intelligenz. Wobei Entscheidung getroffen werden muss, dort ist auch die geschäftliche Intelligenz erforderlich. In verschiedenen Stufen, aber sowohl bei den Großunternehmen als auch bei den mittleren Unternehmen.

## 5. Selbstbeschäftigung statt gebundener Beschäftigung

Ungefähr ein Drittel – etwas mehr als fünfzig Millionen Personen – des amerikanischen Arbeitsmarktes genießen die Vorteile der Anstellung nicht, gestalten sie lieber ihr eigenes Schicksal. Die technologischen – besonders die disruptiven – Änderungen stellen die langfristigen Möglichkeiten von mehreren Berufen in Frage. Es geht gleichzeitig um Arbeitsplatzschaffung, nicht um den Verlust der Arbeitsplätze. Die Technologie ersetzt lieber den brennenden Mangel an Facharbeitern, kann es aber sie nicht vertreten (zumindest in Europa).

Die gegen den schwerwiegenden Arbeitskräftemangel kämpfende Distributionsbranche sucht auch in Ungarn fortlaufend den Ausweg. Die Einziehung der Rentnergesellschaften kann eine praktische Lösung sein, auch das selbst beschäftigende Arbeitsverhältnis gibt aber langfristig zu denken.

Die obengenannten Änderungen wirkten auf den heimischen Handelssektor unterschiedlich. Für viele kann es so scheinen, als ob die heimische ungarische Wahrheit und die nahe Zukunft gegen die Änderungen intakt wären. Die lokalen Geschäftsentscheidungen sind aber von den Ereignissen in der Welt nicht unabhängig. Die Kenntnisse über sog. Big Picture, das gesellschaftlich-wirtschaftliche Umfeld im weiteren Sinne ist heute bei den langfristigen Entscheidungen unentbehrlich.

### 2.2.2 Demografie und Urbanisierung

Es gibt keinen Bereich in der Wirtschaft, der keine regionale/räumliche Beziehung hätte; genauso können die Richtungen der Bevölkerungsbewegung bei einer jahrzehntelangen Strategie nicht außer Acht gelassen werden. Die Trends der Bevölkerungsgeografie determinieren grundlegend das Potential einer Wirtschaftsbranche. Weil der Einzelhandel – kraft seiner Natur – innerhalb von lokalen oder volkswirtschaftlichen Rahmen funktioniert, sind die Bewegung der Bevölkerung, die Gestaltung der Population oder das Pendeln zum Arbeitsplatz wichtige Koeffizienten. Obwohl der Online-Handel die Beschränkungen des stationären Handels auflöst (keine Lagerungskosten oder verbindliche Öffnungszeiten), ist seine Bedeutung vorläufig noch beschränkt.

Die Lösungsempfehlungen auf die Dilemmas der Bevölkerungsgeografie sind immer stark von der Politik beeinflusst. Die Antworten auf die demographischen Herausforderungen sind minder direkt, aber die nach der Siedlungsgeographie verfassten Antworten sind eher direkt. So sind die auf die Bauernhöfe angewendeten Milliarden oder das auf die Infrastrukturentwicklung der Dorfgemeinden/Dörfer angewendete Geld aus dem Staatshaushalt zu verstehen. Auf die Kaufleute haben aber nur die Kenntnis der Tatsachen und Trends während ihrer Investitions- oder Netzwerkentwicklungs-Entscheidungen eine Wirkung. Der Zuständigkeitsbereich des im September 2017 angekündigten Moderne-Städte-Programms wird uns in einer Form in den nächsten Jahrzehnten begleiten. Die neuzeitliche Welt baut Stadtstaaten; obwohl bei uns innerhalb von 10-20 Jahren keine Konglomerate mit mehreren Millionen Menschen werden, müssen der dort sich anhäufende Wissen und der technologische Transfer für unsere Interessen verwendet werden. Über die schockierende Angabe, dass die Städte weltweit 3% der Erdoberfläche abdecken, sind sie aber für 80% von BIP verantwortlich, müssen alle wirtschaftlichen Entscheidungsträger nachdenken. Bei der Verminderung der Anzahl der Siedlungen gibt es eine desillusionierte Situation. In den dreizehn Jahren nach der Jahrtausendwende verminderte sich die Bevölkerung der Kleindörfer um deren Siebtel (14%), der größeren Dörfer um 3,5%. Für die praktisch das ganze Land deckende nationale Lebensmittelhandelskette bedeutet es ein warnendes Zeichen. Auch die weiteren Makrodaten begünstigen nicht für die Dörfer-Dorfgemeinden. Die Erhöhung von BIP der Bezirke kann im Jahre 2030 gipfeln, danach wird sich die Dynamik verlangsamen.

Auch die Erhöhung der Konsumquote nach Bezirken erfolgt bis zur Mitte des nächsten Jahrzehntes, danach wird es sich vermindern. Es kann noch eine Zeit lang etwas Wachstum – aber mit sinkender Dynamik – zeigen. Die Ausführung des Ausblicks und der regional-strukturellen Vision des heimischen Einzelhandels müssen umgehend erlassen werden. Es ist aber auch heute offenbar, dass das weitere Zerfressen der Geschäftszahl erwartet werden kann. Unter dem Verlauf halbes Jahrzehntes – in den 2012-2016er Jahren – verringerte sich das 150 Tausend übersteigende Universum der Geschäfte um 12%, auf 136 Tausend, muss aber bis zum Ende 2017 mit einer weiteren Verminderung gerechnet werden. Der Landhandel der Kleinstädte entgilt es diese Jahre daneben,

dass die Anzahl der Läden in den Siedlungen unter fünftausend Bewohnern während fünf Jahren um mehr als 2100 weniger wurde. Bei den typischen Kleinstadt-Siedlungen – Einwohnerzahl zwischen 10-15 Tausend – betrug die Senkung über viertausend: infolge der „überentwickelten“, im internationalen Verhältnis zahlreichen Geschäftsketten, der sinkenden Bevölkerung, einschließlich auch der Wanderungsbewegung ins Ausland. Es ist vorwärts zu sehen, dass es in den nächsten Jahren in den Siedlungen mit weniger Einwohnerzahl um das Überleben und eventuell um die Instandhalten der Investitionen geht. Die Orte der Modernisierung und der Einführung der neuen Technologien werden fast ausschließlich die größeren Siedlungen sein. In einer Perspektive von 10-15 Jahren ist es zu vergessen, zu der Bevölkerung Laden zu bringen. Es ist Zugriff, Waren und Dienstleistungen zu sichern, die Anzahl der Jahre (Jahrzehnten) des traditionellen Einzelhandels sind in den kleinen Dörfern begrenzt.

### 2.2.3 Arbeitsmarkt – ein hitziges Thema

Im Jahre 2016 stellte GfK – in der Reportage auf Ruf von OKSZ – die Anzahl des Mangels an der Handelsbranche fest. Ergebnis: dreißigtausend Fehlende. Wegen der Sensibilität und Dringlichkeit des Problems neigen die Antwortgebenden, die mangelnde Anzahl zu überschätzen. In diesem Fall unterstützen die täglichen Nachrichten über die Unternehmen die Schätzung und es kann akzeptiert werden, dass der Mangel mehrere zehntausenden beträgt. Im Hintergrund der Probleme von Arbeitsmarkt stehen das Prestige des Einzelhandels, die Vergütungen und nicht selten die ausländische Arbeitsverrichtung als entscheidende Ursachen. Die Arbeitsmarktsituation des Sektors ist so sehr problematisch, dass es sich in der Gegenwart nicht lohnt, eine Lösung zu suchen. Es handelt sich nur um Löschhilfe.

Von den meisten Händlern stehen die Robotisierung und die Digitalisierung Lichtjahre entfernt, es gibt aber aus den internationalen Teilnehmern in Ungarn vorzeigendes Beispiel. Nach der momentan angenommenen Theorie gibt es drei Voraussetzungen, die die Robotisierung im Großen beeinträchtigen können – das heißt die Arbeitskraft kann nicht ausgelöst werden:

- die Befähigung und der Bedarf der Reaktion auf die unerwarteten umweltbedingten Bedingungen,

- Werkzeuge, die kreativer Intelligenz bedürfen und
- Arbeitstypen, die sich auf der gesellschaftlichen Zusammenarbeit/Intelligenz ruhen.

Eine schlimme Nachricht, dass der Handel dieser Bedingung nicht vollständig nachkommt, nur einige Teile können in die obengenannten Kategorien eingegliedert werden. Die Hauptressource der traditionellen Händler ist die Arbeitskraft. Die demographischen Bewegungen und das massive Reputationsdefizit des Gewerbes schreiben nichtsdestoweniger diese Praxis um. Die arbeitsfähige Einwohnerschaft beläuft sich heute (19-64 Jahre alt) 6,3 Millionen Personen (Quartal II, 2017). Dieses Ergebnis wird nach vier Jahrzehnten vier Millionen nähern, was sich ein fortlaufend vermindernder Trend wird. Langfristig kommen die größten Probleme in den 2020er und 2040er Jahren.

Die Teilzeitbeschäftigungen, die Weiterbeschäftigung der jungen Mütter und älterer Mitbürger, bzw. die genossenschaftlichen Bewegungen können die Verspannung auf dem Arbeitsmarkt kurzfristig lindern und im Allgemeinen die Schaffung eines flexiblen Regulierungs-/Anstellungs-Bedingungssystems ist eine dringende und erforderliche Aufgabe. In der Perspektive müssen aber sonstige Möglichkeiten gesucht und die bereits existierenden Technologien je früher eingeführt werden. Nach der Projektion des McKinsey globalen Berater-Unternehmens können sich in dem nächsten Jahrzehnt beiläufig zwei Millionen Arbeitsplätze umwandeln. Diese schockierende Information projiziert nicht die Auflösung der Arbeitsplätze, sondern die massenhafte Neubewertung der Arbeitskreise und der Arbeitsverrichtung. Man kann die Prophezeiung für scharf halten, es ist aber sicher, dass unzählbare Positionen und Berufe nach zehn Jahren anders bedeuten wird als heute. Die Robotisierung und Digitalisierung bedeuten für Viele eine Reihe von schonungslosen technologischen Ereignissen. Der Handel muss – einerseits wegen der Angemessenheit von Herausforderungen des Arbeitsmarktes – die Entwicklungen der digitalen Wirtschaft anwenden. Es wird die Zukunft besitzen, welches die wichtigsten Ressourcen der modernen Zeiten, die Daten besitzt. Der wichtigste Vermögensgegenstand des Unternehmens wird nicht mehr die lebende Arbeitskraft sein, sondern die Fähigkeit, die Angaben von Kunden zum Wissen umzuformen.

### 2.2.4 Technologie – Grundlage der neuen Geschäftsmodelle

Der Begriff Technologie ist heute bestimmt in dem Wörterbuch von Management der meistverwendet. Kraft ihrer vorliegenden Erstreckung verursacht es wahrscheinlich auch die meisten Kopfschmerzen während den geschäftlichen Entscheidungstreffen. Wohin muss der Händler den in einer begrenzten Summe zur Verfügung stehenden Betrag investieren? Wenn die Logistik gewinnen und das Lagerungssystem modernisieren wird, wird die Entwicklung der Laden-Technologie das Opfer unter den Investitionen sein? Entscheidet er sich für die Digitalisierung von in-store Marketinginstrumenten, entfällt die Entwicklung von Software-Plattform der Prozessabwicklung? Ein vorsorglicher Händler beschäftigt sich aber nicht nur mit den täglichen Problemen, sondern er sieht hinter den gewerblichen Horizont ein.

In dem unmittelbaren Umfeld des Gewerbes, im Bereich des elektronischen Handels und der Plattformwirtschaft durchsetzt sich der Begriff von sog. Marginalkosten in Höhe von Null vollständig. Die radikale Verminderung der Herstellungskosten nach dem Zustandebringen des Originalproduktes bedeutet den Grund des Onlinehandels. Dies kann nur von der digitalen Technologie und dem Plattformmodell geschafft werden. Die zukünftigen Geschäftsmodelle beruhen sich darauf und muss mindestens mit vier – die vorliegende industrielle Revolution begleitenden – Trends gerechnet werden. Zunächst muss das **Internet** der den Grund der modernen Wirtschaft ablegenden **Kommunikation** – in deren das Wort GAFA – erkannt werden. Das Wort bedeutet vier disruptive Unternehmen: Google, Apple, Facebook, Amazon. Sie durchwühlten die Kommunikationsregeln der Welt gründlich und begründeten eine Reihe von neuen Geschäftskonzeptionen. Eine der wichtigsten Eigenschaften ihrer Tätigkeit ist der Anschein, kostenlos zu sein.

Das **Internet der Energie** bedeutet das Mikro-Management der Herstellung, Speicherung und Veräußerung der Energie, weil der Hauptteilnehmer der Haushalt sein kann. Es geht um ein solcherei zukünftiges System, welches zu allererst durch die Energiefirmen beherrscht werden kann, kann aber auch der Einzelhandel innerhalb der Wertkette einen Ort haben. Das **Internet der Logistik** bedeutet die durch die smarten Daten gesteuerte Mobilität; die Optimierung der Versorgungskette gehört zu den Aufgaben der wichtigen Teilnehmer

an Distributionskette. Das **Internet der Sachen** bezeichnet eine neue Stufe der Plattformwirtschaft (IoT) und es veranschaulicht seine Bedeutung gut, dass die Anzahl der verbundenen Mittel bis 2030 für dreißig Milliarden geschätzt wird. Hier beruhen sich die vollständige Arbeitsorganisation und das unternehmerische Ökosystem auf neuen Gründen. Die Generierung des automatischen Verbraucherbedürfnisses (Kühlschränke im Internet), die Bestellung, Lieferung und Bezahlung schaffen ein neues Modell des Handels. Kurzfristig profitiert auch der Einzelhandel aus der Verbreitung der neuen Technologien. Ein Eckpunkt ist (wäre) der Ausbau der komplexen Käufer-Datenbanken, der CMR-Systeme bei allen Unternehmen und die Schaffung von vernünftigen, einfach monetarisiert werdende Datenanalysen und Wissenssysteme. Solche Klassen können und müssen überall nicht aufgestellt werden, wie z.B. bei den mit (jahrzehntelangen) Referenzen verfügenden Datenexpertenfirmen (siehe Tesco – Dunnhumby); die sich auf diese richtende Managementansicht wichtiger ist. Heute zählen nicht mehr die Größenvorteile, zumindest nicht die Größenvorteile der Aufbauten. Es lohnt sich lieber, auf die Regeln der Datenbanken und Plattformen aufzupassen: der Wert eines Netzwerkes gleicht der Anzahl der Mitglieder zum Quadrat. Wie viele wissen es aus den 93 Tausenden heimischen Einzelunternehmern? Wie viele gaben mindestens halb Millionen Forint auf die Ordnung ihrer Kunden in einer Datenbank aus?

Es ist nicht einfach, in dem Einzelhandel Profit zu erwerben. Der Onlineverkauf gab vorläufig kein vieles Neues in der Frage. Es lehrte aber den traditionellen Teilnehmern über die Plattformwirtschaft eines wichtiges: **wenn eine Dienstleistung im Internet umsonst ist, sind wir nicht mehr Verbraucher**. Wir sind das Produkt. Wobei kann sich ein Einzelhändler der Wertkette anschließen?

### 2.2.5 Neue Modellen des Kaufs

Es scheint so, dass die jahrzehntelang funktionierenden, den Einkaufsprozess abschreibenden Modelle an ihre Gültigkeit verlieren. Nicht unbedingt auf Art und Weise, dass einzelne Phasen verschwinden, sondern ineinander rutschen. Die Phase der Lehre vor dem Kauf kann schwerlich von dem pre-informationellen Bereich getrennt werden, der in der Tat die Verbraucher fortlaufend berührt. Die Vielzahl der Anknüpfungspunkte (experience points, customer points) wuchs exponentiell und es ist schwierig, in einer separaten Phase

die Kaufinteressenten zu greifen. Die Verbraucher bekommen täglich Dutzende und Hunderte von Reizen-Inputs. Der Entscheidungsprozess der Marken- und Produktauswahl und der Auswahl des Ladens kann in die traditionellen Strecken nicht aufgeteilt werden. In diesem Kontinuum ist ausschließlich auf den Zeitraum nach dem Kauf (post-purchase) aufzupassen. Dies eröffnet für den digital unterstützten Handel in dem – bislang vernachlässigten – Kundenmanagement neue Horizonte. Als ein mittelmäßiges Einzelhandelsnetzwerk – das auf der Komitats- oder regionalen Ebene operiert – baut sein CRM-System aus und kann fortgesetzt mit seinen Kunden den Kontakt halten; es wird in der Wertkette eine höhere Ebene bezeichnen.

Der Verbrauch wird von einer neuen Treibkraft stimuliert, von den sog. Metadienleistungen. Wenn zum Beispiel Ikea auch in Ungarn für die – in Schritten von Zehntausender – Wohnsitz suchenden Studenten eine Wohnungsvermittlung-Dienstleistung, Plattform sichert, oder die Einzelhandelsketten auf den Mobilitätsmarkt beitreten und in das Autoteilen-Geschäft investieren würde, würde es nicht nur der Diversifizierung von dem seit Jahrzehnten gekannten Portefeuille entsprechen. Es würde den Marginalkosten in Höhe von Null auf Grund der effizienten Ausnutzung der Ressourcen entsprechen. Es würde nicht das Ziel dienen, dass die Verwaltungs-/Managementkosten auf mehrere Bereiche aufgeteilt werden, sondern hier bedeutet die Ressource das Datenvermögen: weil ein Einzelhändler – wenn er über professionelles Kundenmanagement-System verfügt – eine Wissensbasis über die Gewohnheiten und Verhalten von zehn- und hunderttausenden potentiellen Kunden besitzt. Deren Ausnutzung bedeutet die wahre disruptive Geschäftskonzeption.

Die in dem Marketingwörterbuch mit Vorliebe genutzten und modischen Ausdrücke decken die wirkliche Bedeutung einer Neuerung oft ab. Die Kette von Point of Sale – Point of Purchase – Point of View demonstriert nicht nur die unterschiedliche Philosophie der Annäherung der Kunden. Einerseits bezeichnet es die Änderung der Beziehung mit den Kunden, weil die Änderung vom Ort der Veräußerung (Sale) zum Ort des Kaufs (Purchase) zur Aufwertung der instore (trade) Marketingklassen führte. Andererseits verstecken sich in ihnen neue Geschäftsmöglichkeiten, weil die Konzeption von Point of View unter den bisher nicht kooperativen Teilnehmern neue Zusammenarbeit schaffen kann. Warum würden die Online-Händler oder

die – den Onlineverkauf vor Augen haltenden – elektronischen Ketten die – über große Frequenz (experience point) verfügenden – Tankstellen zur Vorstellung ihrer Neuigkeiten (showrooming) nicht benutzen?

Die Nachricht des neuartigen Kaufs, dass die Erreichung von Kunden und die Kommunikation neu gegründet werden müssen. Es muss ein – mit den potentiellen Kunden fortlaufend in Interaktion stehendes – Ökosystem ausgebaut werden, welches ohne Anwendung der digitalen Technologie undenkbar ist. Es muss nicht nur die Transaktion des Kaufs verfolgt werden. Der Kunde muss auf seinen (fortwährenden) Weg verfolgt werden.

3

# BEGRIFF DER DIGITALISIERUNG

In der heutigen verbundenen, computerisierten, Kommunikation-zentralisierten Welt diktieren die über angemessenen Ausblick verfügenden Firmen in ihrer Branche neue Regeln – mit neuen E-Geschäftsmodellen und neuen Prozessen innerhalb des Unternehmens. Diese Firmen benutzen die Technologie, um den Betrieb zu modernisieren, die Produkte zu werben, die Kundentreue zu gestalten und den Ertrag fortlaufend zu steigern. Diese Firmen befriedigen die veränderlichen Bedürfnisse der Kunden mit webbasiertem, einheitlichem Betrieb, weil sie sich darüber im Klaren sind, dass die Bedürfnisse, der Geschmack und die Erwartungen von E-Käufer ihre Unternehmen umgestalten. Die über entsprechenden Ausblick verfügenden Firmen erkennen, dass die Geschäftspläne, die Prozesse und Anwendungen vereinigt werden müssen, wie nie zuvor. Diese kundenbezogene, grundlegend webbasierte Vereinigung, Geschäfts- und Infrastrukturentwicklung wird **Digitalisierung** – Integrieren der digitalen Technologien – genannt.

Das Geschäftsmodell der sich in der Internetwirtschaft gemütlich bewegendem erfolgreichen Unternehmen werden **e-business** oder **e-Geschäft** genannt. **E-business** ist also die Zusammenfassung der Bestrebungen, deren Zielsetzung die Förderung der organisatorischen und grenzüberschreitenden Geschäftsprozesse durch die zeitgemäßen Mittel der Information- und Kommunikationstechnologie, bzw. durch die Ergebnisse der Digitalisierung.

Die wichtigsten Netzwerke und Netzwerktechnologien von e-business:

- **Intranet**, das die innere, geschlossene Kommunikation der Benutzer innerhalb des Unternehmens abwickelt,
- **Extranet**, das auch äußere Partner einzieht, aber auch die innere Kommunikation der Benutzer innerhalb des Unternehmens sichert, bzw.
- vollständig offenes **Internet**.

Die Digitalisierung wurde (wird) durch **die Entwicklung der Informationstechnologie, genauer durch deren Ergebnisse ermöglicht**. Der Ausdruck von Digitalisierung ist die zusammenfassende Benennung der elektronischen Technologien zur Sammlung, Speicherung und Weitergabe der Informationen. Es besteht aus zwei, fast untrennbaren Fachgebieten:

- die Informationen verarbeitende Computertechnik (z. B. Computer),
- die Informationen weiterleitende Fernmelden (z. B. Telekommunikationssysteme).

Der Ausdruck Informationstechnologie dient immer mehr zur Bezeichnung der Kombination der obenstehenden zwei Kategorien.

**Das Informationssystem des Unternehmens** ist ein organisatorischer Grundsatz, der die Erwartungen und Geschäftsziele der Organisation fördert. Die Gesamtheit der Hardware- und Softwaremittel, die die Versorgung der Personen – die die koordinierte und fortlaufende Anschaffung, Verarbeitung, Speicherung und Dienstleistung der sich auf das Umfeld, den inneren Betrieb und die Transaktionen des Unternehmensumfeldes beziehenden Informationen durchführen –, Tätigkeiten, bzw. Funktionen ermöglichen.

Die **Infrastruktur** bedeutet die Gesamtheit der Mittel und Grundversorgungen, die den Betrieb der Informationssysteme ermöglichen.

#### 3.1 Anwendungsbereiche der Digitalisierung

Gemäß den Teilnehmern an der sich auf der Computertechnologie basierenden Kommunikation werden die Kommunikation – welche von Unternehmen an Konsumenten, **business-to-consumer (B2C)** erfolgt, bzw. welche von Unternehmen an Unternehmen **business-to-business (B2B)** erfolgt – unterschieden. Bei B2C handelt es sich um eine Geschäfts-Handelsbeziehung zwischen den Unternehmen und Konsumenten; B2B bezieht sich auf die Geschäfte unter zwei oder mehreren Unternehmen, zum Beispiel auf die Beziehung eines Unternehmens und dessen Zulieferer. Heute steht bei vielen Geschäftsprozessen elektronische Beförderung zur Verfügung und kamen dementsprechend die Teilgebiete von e-business zustande – wie zum Beispiel die Anschaffung durch elektronischen Weg, e-Handel (Veräußerung) oder die Rekrutierung durch elektronischen Weg (Arbeitskraftaufnahme).

Heutzutage kann ein umfassendes Umkonfigurieren des Geschäftslebens in einem Maß bemerkt werden, wie nie zuvor. Der **e-Handel** löst die altmodischen Geschäftsmodelle auf, verändert die Kostenstruktur und formt die Beziehung unter den Käufern, Verkäufern und allen Segmenten um.

Gleichzeitig hebt die traditionellen Grenzen unter den Firmen, Geschäftspartnern und Käufern auf, verändert den Firmencharakter.

Die Digitalisierung wirkte zumeist auf das **Kundenbeziehung-Management** und die **Organisation der Versorgungskette**. Dies können wie folgt zusammengefasst werden:

### 3.1.1 CRM – Kundenbeziehung-Management

Das Kundenbeziehung-Management bedeutet eine Geschäftsstrategie und den die Strategie verwirklichenden Prozess, dessen Zielsetzung die Identifizierung, die Überzeugung und Erhaltung der gewinnbringenden Kunden durch die Befriedigung ihrer Bedürfnisse in einer hohen Qualität. Die CRM-Applikationen werden durch die operativen und analytischen Funktionen in Einklang mit der obengenannten Auslegung charakterisiert.

#### Operative Funktionen:

- Kontakthaltung: Förderung der unmittelbaren Kundenbeziehungen.
- Einheitlicher Kundenregister – Sammlung von Informationen, die die tief ergehende Erkenntnis der vorhandenen Kunden dienen; Kontaktjournal führen; Registrierung von Veräußerungsmöglichkeiten.
- Förderung des Prozesses einer effizienten Bedienung: individuelle Kundenbehandlung, personalisiertes Angebot, Sendungsverfolgung, Prozessmanagement (workflow management).
- Steuerung der Marketingtätigkeit (Kampagne).

#### Analytische Funktionen:

- Datensammlung zum Erwerb von Kundengruppen und Marktkenntnissen:
- Ausführung von Kundenstrategien – Analyse zur Auswahl der Zielgruppen von Sonderangeboten im Interesse von Überzeugung der Kunden, Data Mining.
- Analyse zur Ausgestaltung des Angebotes.
- Analyse zur Wirksamkeit der Kampagne.
- Analyse des Prozesses der Kundenerhaltung.

Die CRM-Systeme gewährleisten Unterstützung in den folgenden Bereichen:

- Kontaktpflege (Kunden, Erreichbarkeit von Kunden),
- Planung von Veräußerungen und Sonderangeboten,
- Verfolgung des Veräußerungsprozesses,
- Register der Angebote und Bestellungen,
- Behandlung der Veräußerungswege,
- Kundendienst per Telefon (Callcenter),
- Behandlung von Service- und Leasingverträgen,
- Dokumentenverwaltung,
- Entscheidungsförderung durch verschiedene Analyse und Statistiken,
- Telemarketing,
- Kundenbindung.

### 3.1.2 SCM – Versorgungskette-Management

Das Versorgungskette-Management bedeutet eine Geschäftsstrategie und den die Strategie verwirklichenden Prozess, dessen Zielsetzung die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen bzw. der Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit ist – durch die Optimierung der ganzen Versorgungskette, welche die Dienstleistungen von dem Rohmaterial-Abbau, bis zur Auslieferung für die Konsumenten, bzw. weitere Dienstleistungen (Service, Müllverarbeitung, Recycling) umfasst.

Aus der Auslegung können sofort vier Konsequenzen gezogen werden:

1. Die Bedienung von SCM benötigt die Prozessintegration von IT-Applikationen. Ganz genau: SCM kann typischerweise durch die Integration der Logistiksysteme von Werken, Zulieferern, Kunden und Logistikunternehmen (Verknüpfung) zustande kommen.
1. Weil die Versorgungskette den Kontakt mit den Konsumenten und Verbrauchern umfasst,

muss eine Überschneidung zwischen SCM und CRM unvermeidbar sein (z. B. Umfrage der Kundenbedürfnisse).

1. Weil SCM – wie CRM – über Elementen zur Strategie und Realisierung (Durchführung) gleichzeitig verfügt, ist die Differenzierung von operativen und analytischen (oder strategischen) SCM.
1. Weil die Logistik-Erweiterung von operativen SCM mit der Navision, mit ERP eindeutige Überschneidung zeigt, ist es nicht zufällig, dass die in Ungarn benutzten SCM-Lösungen die Zusatzteile von ERP-Systemen sind (z.B. SAP, Oracle Application, MFG/PRO, BPCS).

### 3.2 Durchbruch von Digitalisierung in der Versorgungskette – der Omnikanal-Vertrieb

Heutzutage wird der digitale Handel mit dem Begriff e-commerce verflochten. Es ist aber nur eine Manifestation; die Digitalisierung hat zahlreiche weitere Beziehungen. Genauso mischen sich die Multi- und Omnikanal-Modelle (Multi-

channel vs. Omnichannel). Obwohl die heimische Umgangssprache und das Fachjargon die Differenzierung unterlässt, es lohnt sich die Unterschiede anzublenden, weil sie sich verschiedene Geschäftskonzeptionen einschließen. In der Zeit können sie schwerlich getrennt werden, die Omnikanal-Annäherung vertritt zweifellos die modernste Managementansicht. Lange neigte man, die Portfolio-Diversifikation mit den Multi- und Omnikanal-Konzeptionen zu identifizieren. Zu gleicher Zeit kann die Ausdehnung von Produkt- oder Dienstleistungsportfolio auf einen anderen Veräußerungsweg lieber als die Aufteilung der (allgemeinen) Kosten und Ausnutzung der ad hoc Möglichkeiten verstanden werden. Es ist eine gebührende und richtige Lösung, es kann aber als echte Innovation nicht betrachtet werden.

Der **Multikanal-Vertrieb** hebt dagegen das Kundenmanagement und Integration unter den Kanälen auf ein höheres Niveau. Die zweite bedeutet eigentlich den offline, online und Direktmarketing-Katalogversand. Das Management der Unternehmen strebte (konnte streben) nach der Zusammenarbeit, erfolgt die Steuerung der einzelnen Kanäle oft trotzdem separat.

**Tabelle 5 | Unterschiede des Multichannel – und Omnichannel-Betriebs**

	Multichannel	Omnichannel
Fokus des Channels	Nur interaktive Channels	Sowie Interaktive als auch Massenmedien
Abdeckung des Channels	Geschäftlicher (offline) Handel, Online und Katalog	Geschäft, Online, Katalog, mobile Kanäle (App-s, Tablet, Smartphone), soziale Medien, Kundenerlebnispunkte (Mittel der Massenmedien, peer-to-peer usw.)
Separierung der Channels	Separiert, keine Überschneidung	Integriert, problemlose Verbindung
Marken- vs. Channelzentralisierter Fokus	Kundenvertrieb-Fokus	Kundenvertrieb und Markenfokus
Channel Management	je Channels	Cross-Channel-Denkansatz
Messung	Basierend auf Channel (Channel-Umsatz)	Total Umsatz

nach Verkauf-Kannan-Inman

Der **Omnikanal-Vertrieb** schließt dagegen mehrere Kanäle ein, das Handy (Smartphone) verfügt aber über hervorragende Bedeutung. Hier spielt show-rooming eine Rolle, welches oftmals web-rooming Option bedeutet; wenn man z.B. an die Web-Lösungen von Ikea denkt. Die Omnikanäle – wie die Websuche, display, E-Mail oder Kontrollseiten (referral) und Smartphones – formen das nie gesehene Lagerhaus von Instrumenten. Die Multistrategie optimiert die Veräußerung, der Omnikanal zieht die Marke ein und integriert den Verbraucher, die Marke und die Veräußerung. Der Omnikanal-Einzelhandel optimiert die Anzahl und die Erscheinung der Erlebnispunkte der Kunden in dem vollständigen Prozess. Der Unterschied in der Funktion von Multikanal und Omnikanal wird in der *Tabelle 5* zusammengefasst.

Die Rolle der Digitalisierung in dem Handel darf mit der Online-Veräußerung nicht ersetzt werden, weil es 8,7% von dem globalen Einzelhandelsumsatz im Jahre 2016 vertritt. Die Mehrzahl, über Neunzehntel des Umsatzes fließt durch die Kassen der physischen Geschäfte. Die Dominanz bleibt auch noch im Jahre 2020, selbst dann der Online-Umsatz ungefähr 15% erreicht. In Osteuropa – wo sich bezüglich der heimischen Einzelhändler eine relevante Gleichstellung ergibt – wird B2C e-commerce etwas mehr als 3% aus dem ganzen Handelsumsatz erwerben (3,4%).

Im Jahre 2017 erweitert sich der Online-Markt dynamisch, um 6% in der osteuropäischen Region (Statista, 2017) und schafft 2,66% von BIP der Region. Der Multi- und Omnikanal-Vertrieb ignoriert die Ein-Kanal-Annäherung und revitalisiert den oftmals bereits die Vergangenheit symbolisierenden stationären Handel. Das Online- und Offline-Angebot unterstützen einander, das online Angebot wird von den Erlebnissen der physischen Geschäfte verstärkt. Durch die Technologie wird diese Integration noch besser vertieft – ein gutes Beispiel dafür die Zusammenarbeit von Apple und Ikea durch die erweiterte Realität (augmented reality). Die Planung kann vorwärts oder nach dem Besuch im Warenhaus zu Hause (mit Smartphone) durchgeführt werden, es ist aber sicher, dass es die Mehrheit der Besucher von dem physischen Ersuchen der Warenhäuser nicht entfernt wird. Die Erschöpfung der neuen Erlebniswelt von Kunden, die erneute Ausdeutung einzelner Elementen der Wertkette verstecken sich für die Organisation und den Betrieb der Unternehmen neue Herausforderungen.

Es reicht, wenn wir daran denken, was für neue Fähigkeiten die in traditionellen Rahmen betreibender Einzelhändler während einem Jahrzehnt aus dem Markt erlernen/„anschaffen“ muss. In den USA haben die Hälfte der Bevölkerung Smartphone und deren Siebenzehntel benutzt ihr Handy zum Vergleich bei dem Kauf.

Das Verhältnis von Smartphones beträgt in Ungarn über 80%, aber davon benutzt deren Sechstel das Internet nicht. 20% der Benutzer verwendet Preisvergleich und die Vierzehntel sehen die Erfahrungen anderer Käufer nach. Das ist eine fortlaufende Ausstellungsraum-Funktion, egal ob es um physischen oder virtuellen Raum geht, wo sich auch das Wesen von Kundenmanagement ändert. Die Verfolgung der Einkaufswege und die Sicherung der fortwährenden Anwesenheit (Anwesenheit von Händlern, Herstellern, Marken) fordern neue Funktionsbereiche in der täglichen Praxis. Egal ob es um einen mittelmäßigen Elektronik-Händler oder eine Lebensmittelkette mit mehr Milliarden Umsatz geht, ist die Aufgabe auch jetzt die Auswahl der richtigen Schritte (*Tabelle 6*).

Von dem Omnikanal-Vertrieb wird mehrere und unterschiedlichen Forderungen für die Unternehmen gestellt:

- Zu der attraktiven Preisauszeichnung muss der Inhalt geordnet werden, der dem potentiellen Kunden während dem Kauf begleitet. Hier sind nicht ausdrücklich werbungsartige Sätze erforderlich, sondern Inhalt mit Ratschlägen.
- Die Daten stehen fast überall zur Verfügung und nicht deren Zustandebringen, Erwerb die Kunst ist, sondern die vernünftige, zu den Geschäftszielen passende Interpretation. Der Inhalt von Sozial Medien, die Gewohnheiten des Handyverbrauchs und die gemeinsame Anwendung der (geo)lokalen Informationen werden offensichtlich neue Perspektiven vor den zukünftigen Händlern eröffnen.
- Der Preisvergleich wurde zweifellos zu einer massenhaften Kundenaktivität, zwar nicht durch Handy, vor Ort im Geschäft, aber zu Hause, auf dem Computer sehen sich die meisten um, ob der Kühlschrank aus dem Warenhaus aus einer anderen Quelle (Channel) billiger angeschafft werden kann. Ebendeshalb ist es zweckmäßig, den direkten Vergleich zu vermeiden. Insofern der Hersteller seine Produkte mit einem

minimalen Unterschied produziert, bekommt es verschiedenen EAN-Code. Der Preiswettbewerb kann ebenso vermieden werden, wenn es mit einem anderen Produkt zusammen verwendet wird (Kopplungsgeschäft). Ein geschäftlich erfolgreiches Verkoppeln wird von den Kaufaufgaben (Warenkorbanalyse) gesichert.

- Die Auswahloptimierung bedeutet eine der wichtigsten Fragen in dem Handel. Die Erreichung der richtigen Warenrotation sichert

nur das angemessen geeichte Sortiment. Dies schließt aus, die selten gekauften Produkte auf Lager zu halten. Das Verkoppeln von online und offline kann – long tail Problem – bei deren Lösung helfen, insofern das integrierte Informationssystem der gegebenen Handlungskette dem Käufer Auskunft über den nächsten Fundort erteilt.

- Die digitale Technologie macht auch die Produktpräsentation spannender, erlebnisvoll.

Tabelle 6 | Erfolgreiche Strategien des Omnichannel-Handels

	Kurzfristige Strategien	Langfristige Strategien
Alle Händler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kosten der Gestaltung von Treueprogrammen erschaffen</li> <li>Strukturierung der Analysen von BIG DATA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Create exclusive portfolio</li> <li>Create connections between products and product-service</li> <li>Prepare analyses to explore product design, portfolio, channel selection and new product launches</li> </ul>
Duale Darsteller		<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrierung der Channels</li> <li>CRM und ROI (Return on Investment) Management auf duales Modell</li> </ul>
Geschäftliche Händler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erstellung einer Online-Informationsbasis für die Shop-Suche (physisch) und Entwicklung eines "Click and Drop" -Modells</li> <li>Fokus auf der Entwicklung der Informationsbasis, auf der Dienstleistungen und auf die Erstellung der "sofortigen Belohnung" von Kunden</li> <li>Durchsetzung der Preisprämie aufgrund der ergebenden Gewinne von Nähe (und durch die verbundenen Dienstleistungen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erstellung des dualen Channelmodells</li> </ul>
Nur online Spieler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jeden Tag ein Angebot von niedrigen Preisen und Erstellung des dazu entsprechend gepflegten Inhaltes.</li> <li>Die „erfahrbaren Waren“ müssen (online) gefragte Produkte gemacht werden</li> <li>Physische Vorführräume (showroom) müssen gestaltet werden</li> <li>Erstellung der lokalen Abholpunkten (pickup)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fokus auf den Nischenprodukten (insbesondere auf denen, die lokale nicht zu kaufen sind)</li> <li>Fokus in den Kostenpolitik von Massenprodukten, in der Preisbezeichnung</li> </ul>

nach Brynjolfsson, E. – Hu, Y. J. – Rahman, M. S.: Competing in the Age of Omnichannel Retailing

Nicht nur aus dem Gesichtspunkt von Design, sondern von Inhalt. Die Anzahl der bewussten und hauptsächlich informierten Verbraucher-Käufer wächst, was die eine gründliche Informationsleistung fordert. Es wird von der bereits erwähnten Angabe gekrönt, gemäß der 40% der Interessenten Seiten aufsuchen, wo andere Käufer von der gegebenen Firma/dem Produkt/der Marke die Erfahrungen verteilen.

- Der Kunde, der gute Erfahrungen erwarb, neigt, mehr auszugeben. Deshalb strebt man, die Kunden zum Kauf eines anderen, teureren – für den Händler mehr Einnahme generierenden – Leistungsbündels zu bewegen. Die VIP/Prämie Verdienstspanne funktioniert, wenn es angemessenen Inhalt und dazu gehörendes Vertrauen gibt. Die Omnikanal-Konzeption kann helfen, damit man für die Zusatzleistungen (einschl. die physischen Güter) bezahlt.
- Die in dem oberen Punkt genannte Glaubhaftigkeit und hohe Übersichtlichkeit sind wirtschaftlich. Hunderttausenden von Marken streben tagtäglich, deren Anforderungen zu befriedigen. Je mehr der Kunde in den Prozess eingezogen wird, desto mehr wird er das Produkt oder die Marke als eigenes fühlen. Der Omnikanal-Vertrieb vollhaut dem Kunden den fiktiven Frack vielseitiger als früher. Baut der Einzelhändler gebührend „komplexes“ System um den Kunden, entfällt der Erfolg selten.

Ein separates Kapitel würde die Input-Seite der Versorgungskette, die Zulieferer verdienen. Nach den Projektionen wird die Praxis – in der gleichen Verpackung für verschiedene Händler liefern – von einer neuen gewechselt. Von einer Annäherung, wobei der Omnikanal-Händler eine distinkte Achtung verdient und bekommt anders, zwar für Prämie-Preis. Der Funktionsbereich und Aufgabenverteilung zwischen den Teilnehmern der Distributionskette wird weniger scharf als in der Vergangenheit. Die Wertkette verdunkelt die Grenzen.

Die gewerblichen Prophezeiungen zeigen, dass es sich lohnt, in den Omnikanal-Vertrieb zu investieren. Das physische Geschäft, die Online- und Mobil-Anwesenheit integriert mit den Sozial Medien können ein Ökosystem geben, in dem die Kunden 2-5-mal mehr ausgeben, als in dem Ein-Kanal-Vertrieb. Wie kann ein Händler diesen Zustand erreichen? Was für Tritte müssen in der Organisation geleistet werden?

- Insofern ein Handelsunternehmen die Veränderungen in der Welt akzeptiert und auf den schweren Weg der Digitalisierung betritt, kann es ein ad hoc Team zu deren Behandlung errichten. Es besteht aber die Gefahr, dass sich der digitale Teil im Übermaß von dem das physische Geschäft überwachenden Channel-Management sondert. Die Kultur der Digitalisierung dringt die Organisation nicht durch und die digitale Fähigkeit erscheint nur teilweise innerhalb des Unternehmens. Während der Zeit produziert der adäquate Online-Markt eine binäre Steigerung.
- Wenn das Unternehmen nach einer Zeit das Problem bemerkt, reorganisiert sofort die Prozesse und unterordnet alle der Digitalisierung. Nach Ablauf einiger Monate erfährt es aber, dass weder die Sortimentspolitik noch die Kommunikation den Erwartungen entsprechend läuft und auch die Bestandsführung ist unpassend. Die Hoffnungen an den Zuwachs realisierten sich wieder nicht.
- Wenn es sich das dritte Mal mit der Frage beschäftigt, muss es nachdenken, welche die angemessenen Investitionen und Projekte sind, wie die digitalen Fähigkeiten vermessen, die Mängel ersetzt und die Entscheidungsberechtigungen richtig alloziert werden können.

Anscheinend ist es die wichtigste Frage der modernen Managementliteratur. Die bisherigen Erfahrungen lassen darauf folgern, dass die Umstrukturierung des Organs und das verfolgende Veränderungsmanagement (change management) des primären Schrittes aus den Entscheidungen sind.

Ratschläge für die Unternehmen, die die moderne Handelsorganisation – den Omnikanal-Vertrieb – erstellen möchten:

- Demontieren wir die Beschränktheit und Silodenke und schaffen wir die Organisationsseinheit übergreifende Channelpolitik und Funktion.
- Sehen wir hinten die Organisationsfragen und gestalten wir die neuen Formen der Arbeitsverrichtung.
- Setzen wir mutige Ziele aus und planen wir gründlich, wie sie verwirklicht werden können.

Diese Zielsetzungen sind nicht nur unent-schlossene, die Unternehmenskultur betref-fende Ambitionen, sondern gleichfalls bedeu-ten die Gesamtheit der die Systeme und den Erfolg messenden Instrumenten.

Wir müssen die Regeln kennen und die richtige Zeitsteuerung zum digitalen Wechsel erkennen. Die Erschließung der Synergien zwischen den Or-ganisationseinheiten und Funktionen und das Maß von Potential hängen auch davon, wie entwickelt die Navision und das IT-System sind und ob es zur Verarbeitung der sich schnell vermehrten Angaben ausreichende Kapazität und Fähigkeit gibt?

Die verschiedenen Fachliteraturquellen sind un-gefähr auf einer gemeinsamen Plattform bezüg-lich des erfolgreichen Omnikanal-Vertriebs. Das ungarische Einzelhandel-Umfeld bezeichnet ver-schiedene Schwerpunkte zu der folgenden Regel-gesamtheit. Es ist praktisch so, weil die heimische gewerbliche Entwicklungsgeschichte verschiedene Leistungen zwischen den heimischen vs. internati-onalen und Einzelhändlern vs. großen Ketten pro-duzierte. Diese den Rahmen des modernen Einzel-handels abschreibende Vorschriftsmäßigkeit war leider auch auf die früheren Strecken der Evolution von Handelssektor nicht charakteristisch.

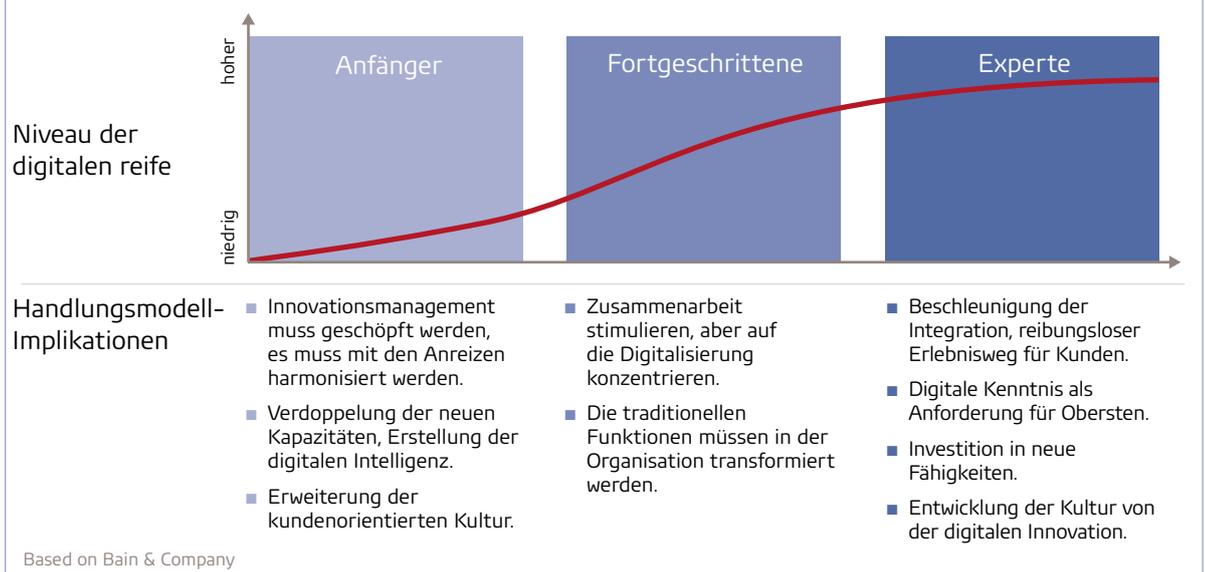
- Es muss ein Web- und mobiles Konsumentener-lebnis geschaffen werden, welches über reichen Inhalt verfügt, und robuste, konsistente Ver-knüpfung mit dem Geschäftserlebnis sichert.

- Es muss eine Sortimentspolitik angewendet werden, welche die meisten aus den einzelnen Kanälen ausbringt und zu keiner Kannibalisie-rung führt.
- Es muss ein Marketingsystem eingebürgert werden, das die Instrumente der traditionel-len und neuen Medien zusammenfügt und das Budget unter den Kanälen entsprechend alloziert. Dies kann nur erfolgreich sein und resultiert Vertrauen, wenn die Auslieferung des Produktes reibungslos ist (bei online).
- Es muss eine integrierte Bestandsführung ausgestaltet werden, wo sich die Waren durch den effizientesten Logistikweg bewegen (durch Verarbeitung der Bestellungen, Vorbereitung, Logistikzentren und unter den Geschäften) mit den niedrigsten Kostenaufwendungen.
- Es müssen solche Verfahren zur Datenanaly-se eingeführt werden, die (auch) die tägliche Entscheidungsfindung fördern.
- Es müssen solche technologische Praktik ausgestaltet werden, die sich an das Geschäft passt und den Kreuzfunktion-Betrieb fördert.

### 3.3 Digitalisierung bei den Unternehmen von der Veräußerungsseite

Im Fokus des Verkaufs steht der Erwerb von neu- en Kunden und Bestellungen. Im Folgenden wer-

Abb. 2 | Entwicklung der digitalen Kanäle und ihre Betriebseigenschaften



den einige Grundtätigkeiten vorgestellt, die der Verkäufer während dem Verkauf macht und wird demonstriert, wie die Digitalisierung bei der Kunden-Wertschöpfung und der Erhebung der Vorteile eines Produktes/einer Dienstleistung hilft. Unabhängig von der Veräußerung und dem Kunden muss der Verkäufer einige Grundtätigkeiten verrichten, um den Verkauf erfolgreich zu schließen.

### 3.3.1 Gründe der Organisation von Verkaufskette

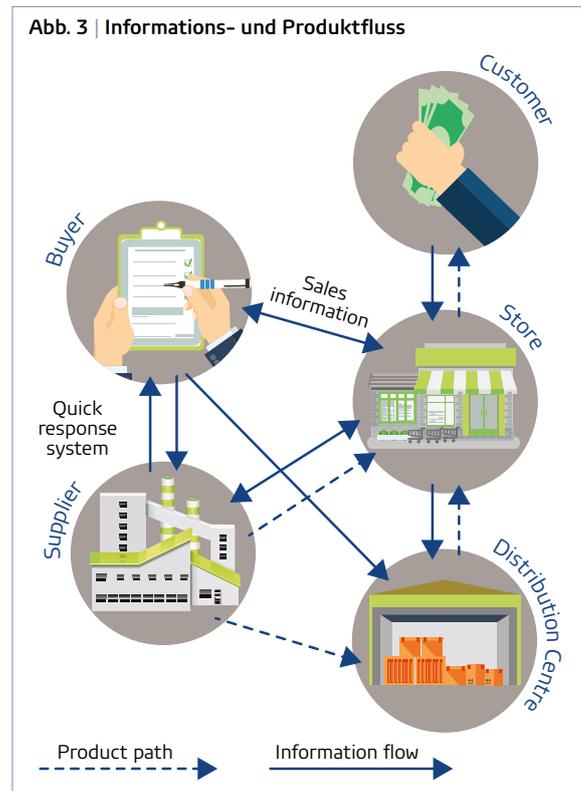
Möchte ein Unternehmen seine Wettbewerbsfähigkeit festigen und die Wirksamkeit des Verkaufs verbessern, reicht es nicht, das angemessene Produkt oder die angemessene Dienstleistung für einen günstigen Preis anzubieten. Die Möglichkeiten und Technologien der Digitalisierung müssen in alle Schritte des Verkaufsprozesses eingebaut werden. Die Ergebnisse der Innovation ermöglichen Lösungen, welche die Vertriebstätigkeit des ganzen Unternehmens integrieren, automatisieren und behandeln. Die Digitalisierung schafft die vollständige Integration des Verkaufsprozesses. Die gegenwärtigen Veräußerungstechnologien verknüpfen isolierte, unabhängig ausgestaltete Systeme mit einem gegebenen Tätigkeitsbereich, einer Sektion oder Abteilung. Mit der Annäherung kann ein einheitliches Versorgungskette-Management in dem Unternehmen nicht zustande kommen.

Während einer durchschnittlichen Transaktion muss der Verkäufer oftmals mit der Produktion abstimmen, ob das Produkt nach den erwünschten Bedürfnissen konfiguriert werden kann. Danach muss er wieder mit dem Käufer abstimmen, ob das lösbare Ereignis entsprechend ist, bzw. mit der Logistik, ob das gegebene Produkt auf Lager und lieferbar ist.

In der modernen Versorgungskette können die Händler und Verkäufer wirksam sein, wenn sie über die IT-Applikationen verfügen, die zu den aktuellen Informationen über die Produkte, Preise und Bestände Zugang sichern, das heißt über die aktuellen Informationen von dem Verlauf der Veräußerung verfügen.

Die Integration der Veräußerungsapplikationen mit den Unternehmenssystemen bedeutet – die dadurch eine alle Abteilungen betreffenden Integration realisiert –, dass nach der abgeschlossenen Veräußerungstransaktion die Tatsache des Verkaufs von dem System automatisch festgesetzt,

das Modell zur Schätzung der Nachfrage neu geladen, die Produktions- und Zustellungsabteilung angemessen verändert, der Kundenregister neu geladen wird und die Daten an das die Veräußerungsleistung messende System weitergeleitet werden. Zur schematischen Abbildung des Produkts- bzw. Informationsflusses siehe *Abbildung 3*.



Die verfahrensorientierte Organisation der Wertungskette, das sog. CPFR-System wurde zum ersten Mal von Walmart und Procter and Gamble während den Transaktionen unter ihnen angewendet. In dem System können die Unternehmen nur dann erfolgreich sein, wenn die Vertriebstätigkeiten als Kreuzfunktions-, abteilungsübergreifende Prozess betrachtet werden. Eine wichtige Informatikbedingung vom neuen Versorgungskette-Management ist die Anwendung von RFID-Technologie, dadurch werden sich die Lagerhaltungs- und Distributionskosten erheblich vermindern.

### 3.3.2 Elemente des Veräußerungsprozesses

Veräußerungsprozess anhand der Schritte des persönlichen Veräußerungsprozesses, ausgehoben die Möglichkeiten der Digitalisierung.

- Kundenorganisation und Qualifikation
- Eröffnung
- Präsentation
- Behandlung der Einsprüche
- Geschäftsabschluss
- Kundenverpflegung

### 3.3.2.1 Kundenorganisation und Qualifikation

Eine der Grundbedingungen der modernen Veräußerungssysteme sind die leicht beschaffbaren Marktinformationen, damit der Verkäufer schätzt, mit wie groß und was für Kaufkraft er rechnen kann und wer die potentiellen Partner sein können. Dieser Schritt schließt alle Tätigkeiten ein, die der Verkäufer verrichtet, bevor er mit dem Kunden trifft. Diese Tätigkeiten schließen die Identifizierung der potentiellen Kunden ein, besonders:

- die Auswertung der finanziellen Lage,
- die Kartierung des Entscheidungstreffens innerhalb des Unternehmens und
- die voraussichtliche Nachfrage für das Produkt/die Dienstleistung.

Zum Erwerb dieser Informationen können in dem B2B-Handel verschiedene Internetportale angewendet werden. Die wichtigsten finanziellen Angaben, welche helfen, über die Zahlungsfähigkeit der potentiellen Kunden Kenntnis zu haben, sind unter den folgenden Link erreichbar: <http://e-beszamol.o.im.gov.hu>. Auf der Webseite [www.e-ceggyezek.hu](http://www.e-ceggyezek.hu), aus dem Handelsregisterauszug können Informationen über zur Vertretung berechtigten Personen erworben werden, die die Identifizierung der Managementmitglieder mit Entscheidungsberechtigung erleichtern. Außerdem gewährleistet das Internet zahlreiche Zugriffsmöglichkeiten zu dem Erwerb von sonstigen Informationen, Daten über das Unternehmen.

### 3.3.2.2 Online-Veräußerung: Kontaktaufnahme via Internet, Kontaktpflege

Die Stufe und Art der Eröffnung hängen von dem Verbraucher und Markt. Bei einem B2B-Verkauf muss der Verkäufer über alle erforderlichen Dokumente verfügen, die die technischen Einzelheiten und Vorteile einfach vorstellen. Bedeutet die Veräußerung ein hochwertiges Produkt, steht hinter dem zum Beispiel ein Kredit, muss der Händler Kenntnis über den finanziellen Hintergrund des

Kunden haben. Die Kenntnis der angemessenen Zeit, des Ortes und Prozesses wird bei Veräußerung für zum Beispiel TOP-Führer oder CEO entscheidend. Es ist unverzichtbar, alle Parameter des angebotenen Produktes/der Dienstleistung genau zu wissen und über die ihn beschäftigende Organisation orientiert zu sein.

Bei der Kontaktaufnahme via Internet stellt der Verkäufer einen zielbewusst zusammengestellten Inhalt an die Käufer der Firma zu. Für die Firmen muss ein einwandfreies Erlebnis in einem angenehmen, hilfsbereiten und zuverlässigen Umfeld gewährleistet werden. Dementsprechend sollte die Webseite ausgestaltet werden: die Steigerung und Umformen des Umsatzes zu Geld (äußere Funktionen); die Beseitigung der Unvernünftigkeiten innerhalb des Unternehmens (innere Funktionen); Ausgestaltung von Kommunikations- und Transaktionsplattform. Es sind Webseiten erschienen, die umfassende Kenntnisse gewähren und wobei alle Arten der Kommunikationsmöglichkeiten zu befinden sind: kostenlose E-Mail, Forumchannel und up to date, geltender Inhalt.

### 3.3.2.3 Konfigurationssysteme der Veräußerungspräsentation

Die Konfiguration stellt die Voraussetzung der komplizierten Bestellprozesse zusammenhängend mit den zu bestellenden Produkten dar. Die Kundenbedürfnisse müssen geschätzt werden, und auf die Fragen von der Konfigurierung der Produkte muss von der Erstellung des Angebotes bis zur Herstellung und Lieferung des Produktes Antwort gegeben werden. So können die Kunden auch aus der vielfältigen Produktpalette individuelle Bestellungen erteilen. Mit Hilfe von Kostenvoranschlag-Systemen können die Firmen den Käufern kompliziertes Angebot fachgerecht erteilen. Die Applikationen zum Kostenvoranschlag verfügen über die folgenden Eigenschaften:

**Interaktive Umfrage.** Dank dieser Eigenschaft können die Verkäufer und die Käufer die Aspekte des Kaufs und die Anforderungen gegen die Lösung erklären. Eines der besten Beispiele dafür die Anwendung der sog. **erweiterten Realität** (Augmented Reality, AR), die das Einkaufserlebnis wahrscheinlich auf ewig verändert.

Im Gegensatz zur **virtuellen Realität** (Virtual Reality, VR) beeinträchtigt die erweiterte Realität die Wahrnehmung unseres eigenen Umfeldes nicht,

die Händler sind dadurch fähig, zwischen den Produkten und Verbrauchern die vollständige Interaktion zu schaffen.

Ein gutes Beispiel zur erweiterten Realität stellt die im September 2017 gestartete „Ikea Place“ Applikation von Ikea dar (in erster Linie für iOS 11 Betriebssystem), mit der die Verbraucher Zimmer in das Zuhause online planen können – getestet die Möbel und Haushaltseinrichtungen. Die Ikea Place ermöglicht den Benutzern, aus dem Angebot quasi 2000 Produkte auszuwählen, Videos und Foto über die digitalen Zimmer zu speichern. Der werdende Käufer fotografiert zum Beispiel sein Zimmer und aus dem digital gespeicherten online Katalog setzt das ausgewählte Produkt in das Foto. Willkommen in dem nagelneuen IKEA-Katalog 2018. Die Applikation ist bereits auch in Ungarn erhältlich.

Bei einem Einkauf im Webshop ist eine erwartete Dienstleistung, dass der Verkäufer aus der Veräußerungskonfiguration Angebot erteilt; er gibt die erforderlichen Bestandteile bei, berücksichtigt die anwendbaren Preisermäßigungen, wählt die Währung aus, berechnet die zusätzlichen Kosten wegen der geographischen Befindlichkeit und rechnet die Verpackungs- und Transportkosten zu. Die Abbildung 4 stellt zur Rechnung des Wertes von Warenkorb ein Beispiel.

Zur Lösung der Probleme der Preisauszeichnung wurde ein neues Veräußerungskonfigurationssystem entwickelt. Die Anwendungen zur Konfiguration und Aktualisierung der Preisauszeichnung leisten den Firmen Hilfe, eine mit komplizierter Preisauszeichnung und Preisermäßigung verbundene Struktur in der Veräußerungskanal zu entwickeln, zu behandeln und zu benutzen.

### 3.3.2.4 Veräußerung und Kundenbeziehung

Die Tätigkeit nach der Anschaffung beginnt nach dem erfolgreichen Abschluss des Verkaufs. Diese Phase schließt die Zustellung der Dienstleistung/ des Produktes, das Montieren (falls notwendig), die Einzelaufstellung der Eigenschaften und zum Schluss die Einnahme des Gegenwertes der Dienstleistung/des Produktes ein. Diese Phase kann auch das Service nach dem Verkauf beinhalten. Das primäre Anliegen dieser Phase, die Treue des Kunden zu erwerben, damit er später bezüglich der Marke/ des Produktes Stammkunde werden.

Wie früher entfaltet wurde, einige Schritte dieser Phase – wie zum Beispiel Sicherung der Informationen, Zustellung und des Montierens des Produktes – auch von dem Unternehmen selbst können verrichtet werden, oder die Hilfe eines Wiederverkäufers kann in Anspruch genommen werden.

Abb. 4 | Berechnung des Warenkorbwertes

The screenshot shows the Bauhaus online shopping cart interface. The cart contains two items:

KOSÁR	Szállítás	Menny.	Rész súly	Egységár	Részösszeg
 <p><b>MICHELIN - SZERSZÁMKÉSZLET 67 DB-05</b> Súly: 6,2 kg Cikkszám: 66466491</p>	<p>Elérhető raktáron Szállítás 3-5 napon belül</p>	1	6,2 kg	24 990 Ft	24 990 Ft
 <p><b>KOMPOSTILO A - FA KOMPOSZTÁLÓ 100X100X70CM</b> Súly: 3,0 kg Cikkszám: 66205904</p>	<p>Elérhető raktáron Szállítás 3-5 napon belül</p>	1	3,0 kg	4 990 Ft	4 990 Ft
Rendelés értéke:					30 970 Ft
Rendelés súlya:					9,2 kg

**SZÁLLÍTÁSI MÓD**

- HÁZHÓZ SZÁLLÍTÁS 990 FT**  
Központi raktárból szállítás a rendelés elfogadását követően 3-5 munkanapon belül.
- ÁRUHÁZI ÁTVÉTEL INGYENES**  
VÁLASZON ÁRUHÁZAT  
Átvehető 4 nyitvatartási órán belül

Szállítás: 990 Ft  
Várható szállítási idő: -

Bei dem Erwerb der Kundentreue spielen die Bedienung und das Service eine wichtige Rolle. Die auftretenden Probleme bei dem Kauf können durch telefonisches Hotline oder persönliche Problemlösung einfach aufgehoben werden. Bei B2B-Geschäften die Post-Purchase-Kommunikation kann auch die Anlernung der Anwendung von Produkt/Dienstleistung beinhalten. Ein gutes Beispiel dafür die online Montageanleitung von LEGO (Abbildung 5).

Teil der in der Konstruktion und Strategie der CRM-Unternehmen am Ende des 20. Jahrhunderts erfolgten Umgestaltung.

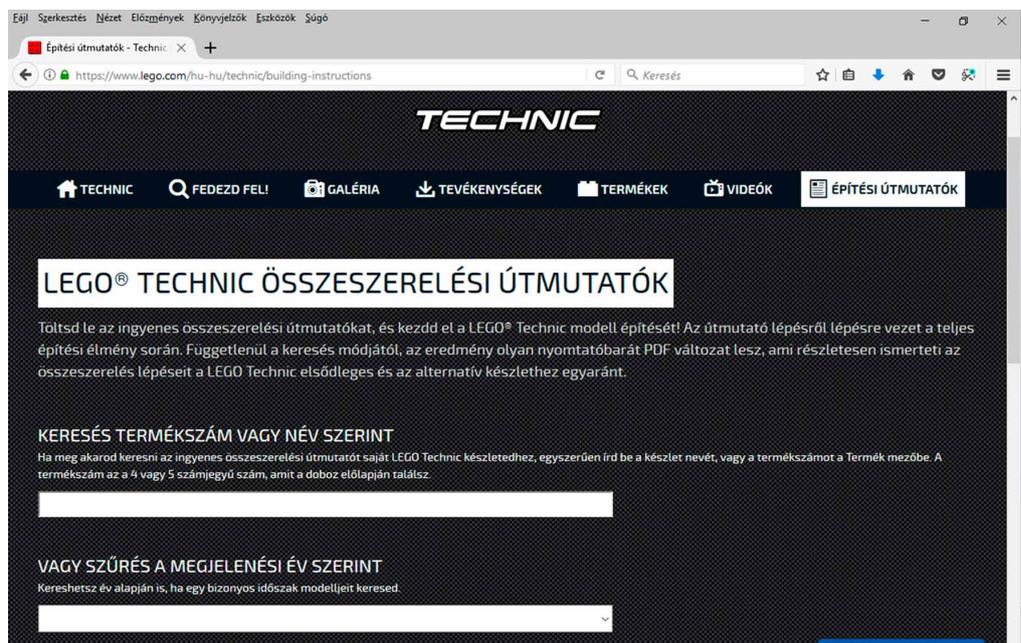
Eine der Arten der Planung von CRM Strukturen und Systeme; das Unternehmen versorgt die Kunden mit solchen Produkten, die sie wünschen (Wirtschaftlichkeit) und von denen das Unternehmen denkt, dass die Kunden wünschen. Es besteht hauptsächlich aus der Neuordnung des Informationstechnologie-Systems von Unternehmen und der Neuorganisation des Personals. Die Methode „Speicherung“ spielt bei CRM eine wichtige Rolle. Es besteht aus der Vereinheitlichung der – in der Organisation bei den verschiedenen Abteilungen zur Verfügung stehenden – Informationen über die Kunden in eine integrierte Datenbank. Die Datenspeicherung ermöglicht dem Kaufmann, alle Transaktionen mit dem ge-

gebenen Kunden jederzeit zu suchen. Zur Suche reicht, den Kundennamen im zentralen Computer einzutragen.

CRM handelt im Wesentlichen davon, dass die Kaufleute eine Struktur und ein System schaffen, die die Wände innerhalb des Unternehmens abbauen, damit man auf die Kunden konzentrieren kann. Mangels eines solchen Systems können sich mehrere Abteilungen des Unternehmens in Kürze mehrmals an einen Kunden mit verschiedenen, sogar widersprechenden Angeboten machen.

Die Tatsache, dass der überspitzte Wettbewerb die Firmen zu dem Zuhören der Kunden bewegt, war das Bewusstsein, dass die niedrige Verdienstspanne aus dem Verkauf verschiedener Produkten nicht die beste Methode ist, eine langfristige Zusammenarbeit zu fördern.

Abb. 5 | Anleitende Beratung



# 4

# DER DIGITALE KONSUMENT

### 4.1 Digitalisierungstrends in dem Handel – aus dem Kundenaspekt

Die Digitalisierung wurde bislang durch die Änderungen der Unternehmensfunktionen und Prozessen verhandelt. Es bedeutet an sich aber noch keinen modernen Handel. Bereits in den sechziger Jahren – in der heimischen Zeit der Programmierung – wurde solches Werk geschaffen, das die Computertechnik zum Dienst der Effizienzverbesserung von Versorgungskette stellte. Bis heute blieb es aber ein vor den Kunden verdeckter, technologischer Prozess. Alle Innovationen ergaben zweifellos erhebliche Leistungsverbesserung in dem Sektor, deren Vorteile aber für die Teilnehmer am Ende der Distributionskette nicht offensichtlich wurden. Noch auch die als bedeutende Neuerung angekündigte RFID-Technologie fand unter den Verbrauchern umstrittenen Empfang.

Wirkliche Digitalisierung erfolgt (auch) im Interesse der Kunden nicht nur im Verhältnis des Verkäufers-der Zulieferer. Der zentrale Teilnehmer im Hintergrund dieses Prozesses ist der mobile Internet-Gerätepark (Handy, Tablet). Die Smartphones einfach verändern die Kaufgewohnheiten. Nicht das Internet selbst schrieb die früheren Regeln um, sondern die Mobilität ermöglichenden Technologien. Die im Handy eingebauten Anwendungen und installierten Applikationen scannen die Artikel-ID, sichern einen sofortigen Preis- und Referenz-Vergleich, spüren die in dem Geschäft nicht erhältlichen Waren auf, mit globaler Positionierung optimieren die Erreichung der Kunden und lösen den Bargeldumsatz aus. Deren Entwicklungen wachsen in einem Maß, dass die Fachliteratur den Begriff von Digitalisierung lieber als digitaler Handel benutzt. Die Differenzierung bezieht sich darauf, dass es um eine kein Ende besitzende, fortlaufend entwickelnde Erscheinung geht – und nicht um eine abgeschlossene technologische Entwicklung.

Die Digitalisierung wertet die Tauschgeschäfte in dem Handel gründlich um. Es ändert die Formen und den Inhalt der Kommunikationskanäle, den Charakter der Transaktionen und die Lieferungskette. Ein Beispiel für die Kommunikation mit den Verbrauchern stellt die Umgestaltung von Kundentreueprogrammen zu digitalen Couponen oder die Einbeziehung der Preis-Vergleich-Seiten dar. In dem Bereich der digitalen Transaktion kann die zu meist sehenswerte Entwicklung erwartet werden. Die Bezahlung durch Handy ist eine bequeme, aber keine disruptive Technologie. Wie auch die Selbst-

bedienungskassen nicht (self checkout). Identifiziert aber das System durch die auf Handy installierte Applikation den in das Geschäft eintretenden Kunden, der das Produkt von dem Regal abnimmt und ohne Schlange zu stehen aus dem Geschäft ausgeht, bedeutet bereits eine revolutionäre Lösung. Nicht betreffs der angewendeten Technologie, sondern im Bereich des Käuferlebnisses. Die Lösung ist teilweise bereits fertig, die Tests laufen, es ist aber sicher, dass die Verbreitung innerhalb von fünf-sieben Jahren losgeht.

Die vernünftigen Logistikkösungen machen auch die Lieferung überholt, aber das innergemeinschaftliche Eindringen des 3D-Druckverfahrens diese Branche der Distribution markant umgestaltet wird (innerhalb von 10-15 Jahren.)

Bei den Teilnehmern der Versorgungskette werden das Rollenbewusstsein, die Aufgabenbereichen und Arbeitskreise sehenswert verändern. Die Forscher des Themas sprechen nicht mehr über Individualisierung sondern über die „Dividualisation“ der Kunden, die den Einsatz der digitalen Welt in die Alltage der Verbraucher-Käufer demonstriert. Die Kombination von Menschen-Daten-Gegenständen spiegelt ein bisschen Papier-Auffassung der Wertkette, es ist aber auf jedem Fall geeignet, auf die (selbständige) Existenzberechtigung der Kundendaten und Informationen in der Organisation anzublenden. Auch der Verbraucher nahm neue Rolle ein, weil er in zahlreichen Fällen seine Grenzen überschreitet; er verwaltet die Bezahlung, die Lieferung oder sogar die Planung des Produktes. Die sog. Prosumer-Erscheinung ist nicht neuartig, durch die in die Wertkette integrierte Funktion steigt auf ein höheres Niveau an. Dadurch kann sich die Asymmetrie unter den einzelnen Sektoren der Distributionskette im Großen verringern.

Die Hyper-Verknüpfung von IoT (Internet of Things), den Maschinen und Mitteln prognostiziert auch bei den Haushalten vielversprechende Zukunft. Seit langen Jahren steht der Kühlschrank mit Internetverbindung zur Debatte, welcher selbst die Wirtschaftsführung von gekühlten Lebensmitteln für die Familie versorgt. Weil es um eine isolierte Anwendung geht, konnte sich wirklich nicht durchsetzen. In dem Omnikanal-Vertrieb wird deren Anwendung einen neuen Sinn gewinnen. Dazu trägt die Erweiterung der Anknüpfungspunkte bei. Neue – zur Abholung des Produktes geeignete – Orte erscheinen sich in der Versorgungskette. Es kann fast sicher vorgesehen werden, dass diese

Anknüpfungspunkte (zwischen dem Kunden und Distributor) in der Zukunft nicht nur physische Standorte sein. Ein pick-up Punkt, ein Sammelort sind zu weiteren Angeboten und zur Steigerung des Kundenerlebnisses geeignet, besonders wenn die digitalen Anwendungen attraktiven Inhalt beinhalten. Es lohnt sich sowieso in dem Angebot, wenn der Einzelhändler auf neue Wege tritt. Die Online-Plattform ermöglicht, dass auch die wegen den Kosten des Geschäftsumfeldes – der Lagerhaltung – selten gefragte Ware den Käufer erreicht. Bis zu einer Höhe verfließen die Grenzen zwischen Waren und Dienstleistungen auch in dem Angebot.

#### Disruptive Technologien – im Interesse der Kunden

Wird ein Rad des Autos gewechselt, wird es noch nicht schneller fahren. Werden zwei Räder gewechselt, wird die Fahrleistung des Fahrzeuges wahrscheinlich besser. Werden alle vier alten, verschlissenen Räder gewechselt, erfahren wir neues Fahrerlebnis. Ebendieser erfolgt auch in der kommerziellen Versorgungskette. Der Wechsel eines Kettengliedes ist von Nutzen, aber reicht nicht. Die Versorgungskette wird zur echten Wertkette, wenn es in allen Elementen erneuert. Insbesondere deswegen, weil in der Tat alle im Interesse des am Ende des Prozesses stehenden Kunden erfolgen. Manifestiert sich die Innovation nur im Prozess der Herstellung, kann sie die Kosten erheblich senken oder macht das Produkt umweltverträglicher. Die Zweckmäßigkeit ist also offensichtlich.

Wenn aber die Technologie nicht nur für die Hersteller, sondern auch für die Endkunden zur Verfügung steht, verändert sich das bislang bestehende – ausdrücklich hierarchische – Verhältnis der Distributionsteilnehmer. Der Abhängigkeit stumpft, der Einfluss – Einwirkung – Reaktion wird bidirektional. Die neu erschöpfenden Technologien des Einzelhandels können sich also nur durchsetzen, wenn sie den Kunden zukommen.

Man versteht bereits langsam, was der legendäre Führer von General Electric Jeff Immelt äußerte: „Am letzten Abend gingst du als Industrieunternehmer schlafen, und morgen wirst du als ein Software- und Analyse-Unternehmen erwachen.“

Das ist die unternehmerische Perspektive. Gilt es aber auch für die Universen des Kaufs? Stehen wir morgen aus dem Bett als digitale Verbraucher aus? Und was tun dafür die Händler? Gewerbliche Um-

fragen bestätigen, dass sich die meisten von den integrierten disruptiven technologischen Investitionen noch weigern. Danach kommt die Gruppe, die noch zögert-abwartet, und die Minderheit, die proaktives Verhalten beweisen. Dies gilt für den amerikanischen Markt. In dem heimischen Umfeld wird es erfahren, dass die Unternehmen die Unternehmenssteuersysteme und deren Untersysteme mehr oder minder einführen. In die Entwicklung des Informatiksystems wurde von den Teilnehmern des Handelssektors in den letzten 10-15 Jahren viel investiert. Das neue Kundenerlebnis, die Schaffung der integrierten (Geschäfts- und Online-) Plattform noch abzuwarten ist. Es wird für das Gewerbe nicht einfach sein, damit anzufangen, hat es aber keine andere Wahlmöglichkeit. Es lohnt sich, die internationalen Trends fortlaufend zu verfolgen, zur Erreichung der sektorenbezogenen Fundamente ist unratsam, auf serviler Art abzubilden. Es wird eine Reihe von überdachten Entscheidungen; für eine Gesellschaft, die keine frühere Erfahrungen und keinen internationalen Hintergrund besitzt, ist die Taktik mit kleinen Schritten vorgeschlagen. Es ist auch sicher, dass viele falsche Entscheidungen getroffen werden, die aber unvermeidbar sind. Der Handel bewegt sich auf einer sog. Zwangslaufbahn, weil die Tech-Firmen „den Flaschengeist rausließen“. Die GA-FA-Gruppe (Google, Apple, Facebook, Amazon) schaffte ein neues Wirtschaftsmodell und gab den Kunden eine Reihe von technischen Zeugen, bzw. Fähigkeiten und Wissen.

In dem Wettbewerb gaben die Einzelhändler die Zügel aus der Hand. Die Kraft, die bislang in der Hand der Hersteller, oder in den letzten zwei Jahrzehnten der Verteiler konzentriert war, wurde für heute schwächer und teils an die Konsumenten geraten ist. Die Kontrolle der Versorgungskette ist von der Hand der Händler – mindestens zum Teil – ausgefahren. Um die – auf der Einbeziehung-Teilnahme basierende – Steuerung wiederum Privileg der Händler zu sein, muss die Reihe von fortlaufenden und disruptiven Technologien eingesetzt werden. Die Aufgaben können in Kürze so zusammengefasst werden, dass sich die – in dem Laden-Einzelhandel unterrichteten – Teilnehmer die Tech-Welt, die Innovationsfähigkeit und flexibles Geschäftsdanken der Online-Spieler erwerben müssen. Die Akteure des virtuellen Handelsplatzes müssen die alltägliche Stimmung des Geschäftsumfeldes, der Atmosphäre schaffen, hervorrufen. Das physische Geschäft – selbst dann diese Behauptung in der heutigen, durch online angekurbelten Welt unge-

wöhnlich scheint – verfügt über zahlreiche Vorteile gegenüber dem Online-Geschäft. Der (zum Kauf) inspirative Charakter der Arten zur Präsentation eines Produktes und des sozialen Ambientes ist von Vorteil. Ebenso einen Vorteil des Geschäftsumfeldes bedeutet, dass es auf einen erheblichen Teil des Kaufprozesses, von purchase journey Anblick hat und die einzelnen Momente des Einkaufs im Laden kennt. Dagegen ist der Online-Kauf zielgerichteter und kann vorläufig das Erlebnis nicht so weit. Die bezügliche Fachliteratur erwähnt die therapeutischen Funktionen des Geschäftsumfeldes (physischen Umfeldes), an die die in der Praxis werkstätigen Fachkräfte weniger denken. Das Fangen und Gefühl einzelner Artikel sind fähig, das sich anderswo bildete Mangelgefühl abzublenden; darum ist die Rolle des Ambientes in in-store Marketing wichtig. Das Verkaufspersonal – trotz der aktuell bestehenden Probleme – spielt auch weiterhin eine ausgezeichnete Rolle, erfolgen aber in diesem Bereich erhebliche Schritte in der online Branche. Deren Aufgaben sind die Nachahmung der physischen Präsentation der Waren und die Optimierung der Auswahl. Die vorgenannte Verkäufer-Assistenz erweitert sich mit einem neuen Funktionsbereich: mit einer fürsorglichen Person, die die Aufgaben eines Kuratoren erfüllt. Minder unmittelbare Veräußerung, sondern die Rolle der Beratung, Anleitung (und im Übrigen auch in den physischen Laden funktioniert diese Richtung). Die französische Sephora – gemäß Forschungen – führte eine mobile Verkaufspersonal-Applikation ein, weil sie so erfuhr, dass die Kunden lieber andere Kanäle zur Einsammlung von Informationen, Erfahrungen benutzen, als zu den Verkäufern zu wenden. Neben den erforderlichen Informationen bietet die Applikation neue Angebote an.

Diese Form der Technologie handelt sich nicht um die kostspieligen Investitionen, sondern um die intelligenten Anwendungen.

Auch die Online-/digitalen Händler dürfen die sozialen und emotionalen Aspekte des Geschäftsumbientes außer Acht lassen. Das Produkt zur Vorstellung (show-room) dient nicht zur Veräußerung vor Ort, bezeichnet nur eine Strecke des Kaufkontinuums. Diese Annäherung, besonders die offline-online Integration können interessanterweise zur Verminderung des Kundenbereiches führen – meinen die Analytiker des Gewerbes. Der Anzug und die Darstellung der verschiedenen Kanäle, Konzeptionen zur gemeinsamen Plattform sind die Zukunft des Handels. Die technologischen

Neuigkeiten sollen auch für die Kunden offensichtlich werden. So wird die Versorgungskette vollwertig.

### 4.2 Das sich verwandelnde Wertesystem der Konsumenten

In dem gegenwärtigen Einkaufsumbiente ist der digitale Verbraucher eine Person, die grundlegend gemeinsam, parallel, einander ergänzend die verschiedenen Kanäle zur Informationssammlung benutzt, das heißt sie macht neben den traditionellen Methoden der Orientierung (Offline-Anzeigen, POS-Informationen, Wirkungen, persönliche Orientierung usw.) von den Online-Möglichkeiten aktiv Gebrauch. Erstmaligen Orientierungspunkt bedeutet bei ihr meistens das Internet; sie tut es auf Art und Weise sowohl passiv (Annahme von Online-Anzeigen, Erscheinungen) als auch aktiv (bewusste Suche, Vergleich des Angebotes und/oder der Preise, Konsumentenmeinungen usw.).

Meistens fährt sie flexibel unter den verschiedenen Kanälen durch, nicht selten kommt sie sich auf dem folgenden Einkaufsweg – oder umgekehrt – vor: Internet – persönliche Betrachtung – Online-Einkauf.

Laut Sachverständigengutachten beeinflusst das private und gesellschaftliche Wertesystem das menschliche Verhalten erheblich, innerhalb dessen das Kaufverhalten. Es kann einen engen Zusammenhang zwischen den beherrschenden Werten und dem Kaufverhalten (Produkt-, bzw. Markenauswahl) nachgewiesen werden. In Ungarn (und in der ganzen Region) kann es erfahren werden, dass sich die Rolle des Verbrauchs in den letzten Jahren erheblich verstärkte, was auch dann wahr ist, wenn gemäß den Forschungen in Ungarn bei den Entscheidungen das wichtigste Kriterium im allgemeinen der Preis ist.

Langfristig wird sich wahrscheinlich auch das ungarische Kaufverhalten, einschließlich der sich auf Wert basierende Entscheidungsfindung, zu den internationalen Tendenzen der entwickelten Länder nähern. Zur Zeit sind die **hauptsächliche Treibkraft von e-Handel auch weltweit der Preis und der Komfort**; niedriges Verhältnis der Konsumenten – aber immer steigendes – sucht mehr, zum Beispiel individuelle Produkte, welche unter dem Angebot der Großhandelsketten nicht auffindbar sind. Bis 2026 werden sich sowohl das Einkaufserlebnis als auch die Wertesysteme der

Konsumenten drastisch verändern – laut der Projektion der Ovum Forscher- und Beratungsfirma, die zu allererst auf dem Bereich der digitalen Dienstleistung und des digitalen Verbrauchs tätig ist (Ovum: The Future of E-commerce: The Road to 2026).

#### Kontinuierliche Erreichbarkeit

Die heutige Generation Y steht für die sog. „digitale Eingeborenen“, die bereits eingeboren sind und mit den digitalen Technologien zusammen aufwachsen. Für sie ist ein naturgemäßer Prozess die fortlaufende, 24/7 Online-Verbindung mit der Welt und wird **das fortlaufend zur Verfügung Stehen des digitalen Handels**, der Einkaufsmöglichkeit ohne jeglicher Verzögerung oder Erwartung.

Zu gleicher Zeit wird das Käuferlebnis von mehr Bedeutung als die Geschwindigkeit und dessen Teil **die proaktive Kundenbetreuung**, die kostenlose (oder sehr billige) Lieferung jederzeit, irgendwohin sein.

Die in den Webshops und online angezeigten Produkte müssen aus allen Hinsichten den Erwartungen des Verbrauchers entsprechen.

#### Erweiterte Realität (AR)

Das Käuferlebnis wird eine grundlegende Erwartung, die **in dem physischen und Online- Kaufambiente gemeinsam erscheint** und sich grundsätzlich auf die Möglichkeiten der erweiterten Realität erbaut. Hierzu gehören die bereits erreichbaren Applikationen, zum Beispiel auf dem Bildschirm von Handys zusätzliche Informationen treten über die vor die Kamera erscheinenden Geschäfte oder Produkte ein (z. B. Öffnungszeiten, Produktdaten usw.). Dies wird voraussichtlich von den Firmen auch auf dem Bereich von Branding aktiv eingesetzt.

Nach den Projektionen wird die erweiterte Realität, d. h. die Ergänzung der vorliegenden, wahren Erlebnisse mit virtuellen Informationen (mit Bildern usw.) die heute bekannte höchste Stufe des Käuferlebnisses bedeutet, so übersteigt die Bedeutung der AR in dem Handel die Rolle der erweiterten Realität. Dies unterstützt die auch bei anderen Branchen auftretende Feststellung, dass das Zusammenwirken der Offline- und Online-Anäherungen im Handel nicht divergieren, sondern integriert sich verstärken werden.

#### Aktive Selbstpräsentation der Kunden

Die Konsumenten **verbinden aktiv das Käuferlebnis mit ihrem Selbstausdruck in dem sozialen Raum**. Die Tendenz der Verteilung von eigenen Posten und Fotos auf den großen sozialen Plattformen (Facebook, Instagram usw.) erreichte bereits die real time Videoverteilungen (Mark Zuckerberg: „Nach fünf Jahren werden alles von den Videos handeln“), was mit der aktiven Einziehung des Käuferlebnisses ergänzt wird. Der Kauf als Freizeitaktivität wird mit den weiteren Unterhaltungsmöglichkeiten gleichrangig sein.

Dies wird auch für die Händler vorteilhaft sein, werden sie es daher auf verschiedene Art und Weise unterstützen (zum Beispiel mit Gewinnspiel, der auch heute in Praxis ist), damit ihr Geschäftsraum oder Produkt bei immer mehr sozialen Plattformen, in einem möglichst vorteilhaften Kontext hochgeladen werden.

#### Komplexität des Einkaufs

Der momentan noch – mehr oder minder – lineare Einkaufsweg **wird** dank der Komplexität der Mobiltechnologie **fast unübersichtlich zusammengesetzt sein**. Deren Teil bildet die vollständige Verknüpfung der privaten und Haushalt-Smartgeräte, die fortlaufend Online-Anwesenheit und informationstechnische Mobilität. Infolge deren wird sich der Einkaufsweg in dem physischen und Online-Raum fast untrennbar verknüpfen, die potentiellen Kunden werden in/aus den verschiedenen Räumen ein- und austreten, oftmals parallel behandelt die verschiedenen Dimensionen und Kanäle.

#### Erfüllung des zusammenwirkenden Verbrauches

Die **sich auf Verteilung basierende Gemeinwirtschaft** (collaborative consumption), d. h. die Veräußerung außerhalb des Systems der offiziellen Veräußerung **erweitert sich** auch momentan **explosionsartig**. Hierzu gehören Airbnb, Uber und verschiedene Fahrgemeinschaften. Ihr Erfolg steht in den kostenwirksamen, flexiblen und prompten Lösungen. Der Abbau der traditionellen Wertketten wird voraussichtlich weiter laufen, die Abwechslungen der Angebot-Konsumenten-Rollen bedeutet die wirtschaftliche Spiegelung der postmodernen Wirtschaftsansicht. Was in dem Informationsprozess durch Web 2.0 erfolgte (die Konsumenten der Informationen wurden Information-Hersteller durch Kommentaren, Blogs und Sozial Media), wird

mit gleicher Wirksamkeit durch zusammenwirkenden Verbrauch eintreten; d. h. die Konsumenten fortlaufend, parallel mit ihrem Verbrauch zu Verkäufern werden. Deren Grundlage steht für die digitalen technologischen Lösungen, bzw. die fortlaufende online Anwesenheit der Teilnehmer (sowohl die Verkäufer als auch die Verbraucher).

### Kauf- und Verbrauch-Personalisation

Das zur Verfügung Stehen und der Einsatz der **Konsumentendaten in einer großen Menge** (Eigenschaften, Gewohnheiten, personenbezogene, demographische Daten, Konsumentenverhalten usw.) in den Handelsprozess können den Einkaufsprozess über alle Maßen **individuell** machen. Dies setzt seitens der Händler eine professionelle CRM-Tätigkeit voraus, die sich auch momentan tendenziös verstärkt.

Zu gleicher Zeit behindert die Kostenwirksamkeit das Maß der Personalisation einerseits bei bestimmten Produkten, bzw. seitens der Konsumenten das Mißvertrauen infolge der Ausnutzung der personenbezogenen Daten in einem solchen Maß.

Die Herausforderung des Handels: in der Kette ihren neuen Platz und ihre Rolle zu finden.

## 4.3 Prozess der Kaufentscheidungen in dem digitalen Raum

Die Rolle der Digitalisierung kann vielleicht bei der Nachforschung der Kaufentscheidungen möglichst anschaulich verfolgt werden. Neben dem Preis und

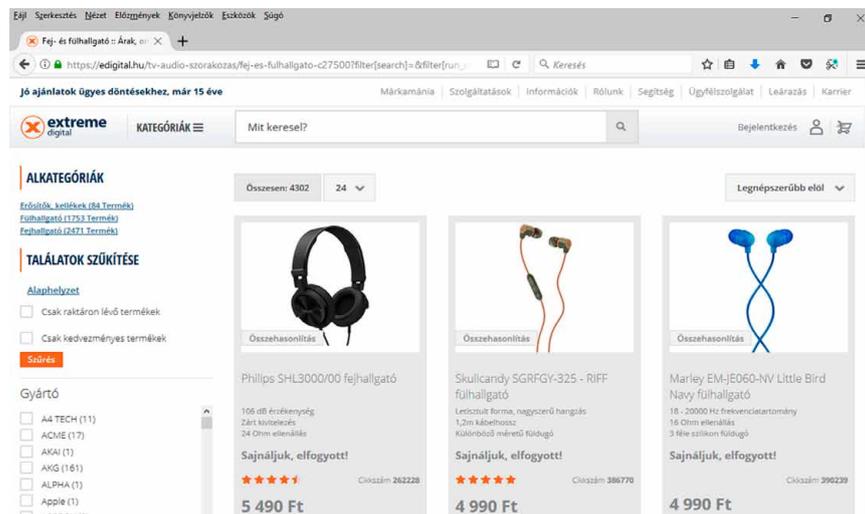
Komfort spielt die Zeit (das Zeitersparnis) die größte Rolle. Der Verbraucher möchte seine Entscheidung ohne temporale und räumliche Beschränkungen treffen und gleichzeitig wegen der oftmals bereits störenden Artenvielfalt der Angebotspalette die Entscheidung erleichtern. Der Verbraucher wünscht sich Ratschläge von Freunden und Experten, vor seiner Entscheidung Informationen sammelt, sortiert und bewertet. Im Folgenden werden die einzelnen Schritte des Entscheidungsprozesses und die durch die Digitalisierung gewährleisteten Möglichkeiten, Förderungen untersucht.

### 4.3.1 Wahrnehmen der Bedürfnisse

Der Ausgangspunkt der Kaufentscheidungen wird typischerweise durch gebetene, bzw. gesammelte oder unerbeten erhaltene Stammdaten, Informationen dargestellt. Vor der bewussten Kaufentscheidung, vor der Durchführung der Datenaufnahme, Datensammlung klärt der Verbraucher deren Zweck und alle weiteren Inhalte, Prozesse der Arbeitsschritte der die Datenaufnahme folgenden Anschaffung. Deren Ausfall kann viele Male zu unbrauchbaren Stammdaten, falsche Informationen führen und sich Kaufentscheidungen ergeben können, die unüberlegte und schwerwiegende finanzielle Schäden verursachen.

Das Volumen und die Qualität der auf die Kunden strömenden Informationsmenge bestimmt grundlegend, wann, wo und wie von einem Kundenbedürfnis zur zahlungsfähigen Nachfrage wird. Der Verbraucher verliert früher oder später seine An-

Abb. 6 | Elektronischer Produktkatalog



onymität und wird zur Zielperson von Marketing- und Promotionskampagnen. Nach der Ablöse einer Kundenkarte und nach deren Verwendung erhält der Händler ein Bild, wann und was es sich lohnt zu empfehlen. Mit dem Erwerb einer Clubkarte oder Stammkunden-Karte erhält der Kunde Möglichkeit, zum Beispiel per SMS sog. Anfragen – unter anderem – bezüglich von Angeboten über Eigenmarken-Produkten oder Markenprodukten, oder von Dienstleistungen zu bekommen.

Die potentiellen Kunden unterscheiden typischerweise vier Merkmale, anhand deren sie ihre Entscheidungen treffen.

1. **Regionales:** Das regionale Merkmal bezeichnet geographische Abgrenzung (zum Beispiel Warenhaus in der Nähe).
2. **Zeitliches:** Das zeitliche Merkmal bezeichnet den Zeitpunkt und den Zeitraum (zum Beispiel: wann wird das Produkt auf das kürzeste zugestellt).
3. **Qualitatives:** Das qualitative Merkmal (Qualifikation) bezeichnet die Markierung des Produktes oder der Dienstleistung nach einer qualitativen Eigenschaft (zum Beispiel Lieferung oder Garantiegewährleistung).
4. **Quantitatives:** Das quantitative Merkmal (Messcharakter, quantitative Veränderliche) bezieht sich typischerweise auf den Preis oder auf die Zahlungsart von zwei Produkten oder Dienstleistungen (wie hoch ist der niedrigste Preis).

Ein elektronischer Produktkatalog (*Abbildung 6*) ist ein wichtiges Mittel der Online-Veräußerung, der eigentlich eine intelligente elektronische Sammlung ist, die für die Verkäufer und Käufer zu den aktuellsten Informationen über Produkte und Dienstleistungen, zu Wurfsendungen, Bilder, bzw. Dateien über Preisauszeichnung und Lagerbestand einen Zugriff sichert. Die Leiter, die für die Produkte haften, aktualisieren die Informationen in der Datenbank und teilen die Abänderungen unverzüglich allen Abteilungen des Unternehmens mit.

#### 4.3.2 Auswertung der Kaufoptionen

Der zweite Schritt: Auswertung der Optionen. Der Kunde trifft während der Anschaffung von verschiedenen, konkurrierenden Produkten, Lösungen. Die verschiedenen Kunden entscheiden aufgrund verschiedener Kriterien. Einige Beispiele, was für eine Rolle die durch die Digitalisierung gewährte Informatikanwendung spielt:

**Preis** – Bei vielen Kunden bedeutet der Preis den wichtigsten Aspekt. Der Kunde wählt das billigere Produkt gegenüber dem teuren. Es charakterisiert eher die Massenprodukte und Standardprodukte mit hoher Preisflexibilität („commodity“ Produkte), als die Luxuswaren. Die Entscheidung über den Kauf kann sich auf der Auswahl beruhen, das billigste Produkt kauft der Kunde. Zahlreiche Internetapplikationen helfen bei der Entscheidung, wie zum Beispiel <http://www.argep.hu> (*Abbildung 7*).

Abb. 7 | Preisvergleich

The screenshot shows a search result page on the ARGEP website for 'polar 1 ft pulzsmérő óra'. The page features a navigation bar with categories like Számítógép, Telekom., Hifi | Audio, TV | Fotó, Háztartás, Szabadidő, and Egyéb. The search results are displayed in a table-like format with three main entries:

Product Name	Price	Additional Info
POLAR FT1 pulzsmérő óra fekete	15 100 Ft	+ 990,- szállítási díj*
Polar FT1 pulzsmérő óra	15 900 Ft	+ 1000,- szállítási díj*
Polar FT1 pulzsmérő óra	15 900 Ft	Szállítási díj min.1850*

Each entry includes a brief description of the product's features and a 'Bolt' button for purchase. The page also shows a search bar with the query 'polar 1 ft pulzsmérő óra' and a 'GO' button.

**Qualität** – Der Kunde sucht das Produkt in höchster Qualität, und viele Male ist es kein Problem, dafür mehr zu zahlen. Die Qualität kann je Kunde und Produkt anders bedeuten, eine objektive Festsetzung der Qualität ist meistens nicht möglich. Für einen Kunden bedeutet die Qualität lange Lebenserwartung oder Design, oder eine bessere Serviceleistung; das Download von Musik bezeichnet individuellen Geschmack. Viele Kunden verknüpfen die Qualität mit der Marke. Dem Verkäufer obliegt es zu wissen, was die Qualität für seinen Kunden bedeutet. Deren Kommunikation kann ein Anpassungspunkt sein, der Kunde wendet sich aber immer mehr an eine Gemeinschaft, deren Mitglieder bereits über das Produkt oder Dienstleistung Erfahrung haben. In Ungarn ist eines der populärsten Blogs „Tékozló Homár“, welches eine bei der Orientierung der Kunden behilfliche Webseite ist.

Immer populär sind die Ausgaben des Verbraucherschutzes, die Ausgaben im Internet, die zu meist über Testergebnisse berichten. In Ungarn auf der Webseite <http://fogyasztovedelem.kormany.hu> befinden sich Informationen über Produkte, wie zum Beispiel Aspekte der Produktsicherheit, oder Listen der während der Produktuntersuchung geprüften Produkte.

### 4.3.3 Entscheidung über die Anschaffung

Als dritter Schritt trifft der Kunde seine Entscheidung. In dem Fall ist der Hauptziel, der Kauf möglicherweise problemlos und bequem zu erfolgen und der Kunde minder oder gar nicht behindert zu werden. In der Phase bewertet der Kunde solche Gesichtspunkte, wie zum Beispiel den Zeitintervall, das heißt den Datumsbereich der Bestellung: wann wird das Produkt zugestellt und wann muss es bezahlt werden. Der Komfort kann auch ein wichtiger Gesichtspunkt sein. Z. B.: Der Kunde beabsichtigt, die Wohnung nicht zu verlassen oder die Bestellung im Bus, Zug unterwegs nach Hause oder während der Fahrt zum

Arbeitsplatz zu erteilen. Das Geschäft oder dessen Anfahrt bedeutet nicht nur die Erwägung der Entfernung, sondern seine Entscheidung kann von dem Zugang zum Verkehrs- und Förderungsmittel beeinflusst werden.

Der Kunde kann sich dafür entscheiden, alle Schritte des Anschaffungsprozesses in dem Geschäft zu erledigen. Von der Auswahl bis zur Bezahlung bei der Kasse erfolgen alle Schritte in dem Geschäft mit der Hilfe – mehr oder minder – des Verkaufspersonals. Dies erfolgt unter Rahmen des traditionellen Veräußerungsprozesses.

Der Kunde kann aber sich auch dafür entscheiden, der sog. Multichannel, Mehr-Kanäle-Veräußerung Gebrauch zu machen. Er wählt das erwünschte Produkt im Internet aus, möchte aber gleichzeitig das ausgewählte Produkt vor dem Kauf zum Beispiel anfühlen, seine Farbe, seinen Duft oder sogar seine Gewicht persönlich, unmittelbar erfahren.

Wenn die Schritte der Anschaffung durch die Integration der in der *Abbildung 9* bezeichneten Veräußerungsmöglichkeiten erfolgen, geht es um das Omnichannel Veräußerung-Anschaffung-System. Dazu ein gutes Beispiel die durch Decathlon eingeführte Click & Collect Dienstleistung. Der Kunde kann in dem – im Geschäft angebrachten – Touchscreen-Kiosk unter den Produkten suchen und entscheiden, in welchem Warenhaus sein Paket übernehmen möchte. Von Hause aus kann den Gegenwert des Produktes beglichen werden und er wird nach der Abgabe der Bestellung über das voraussichtliche Datum der Lieferung informiert.

### 4.3.4 Auswertung des Prozesses und des Ergebnisses der Anschaffung

Die – aufgrund der Anschaffung auftauchenden – guten oder schlechten Meinungen helfen oder behindern nicht nur das Akquirieren der Neukunden, sondern beeinflussen die Erweiterung der Ge-

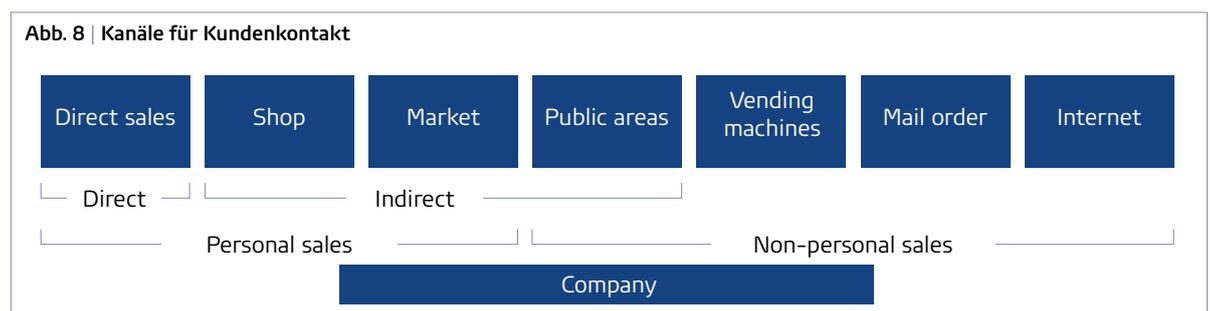
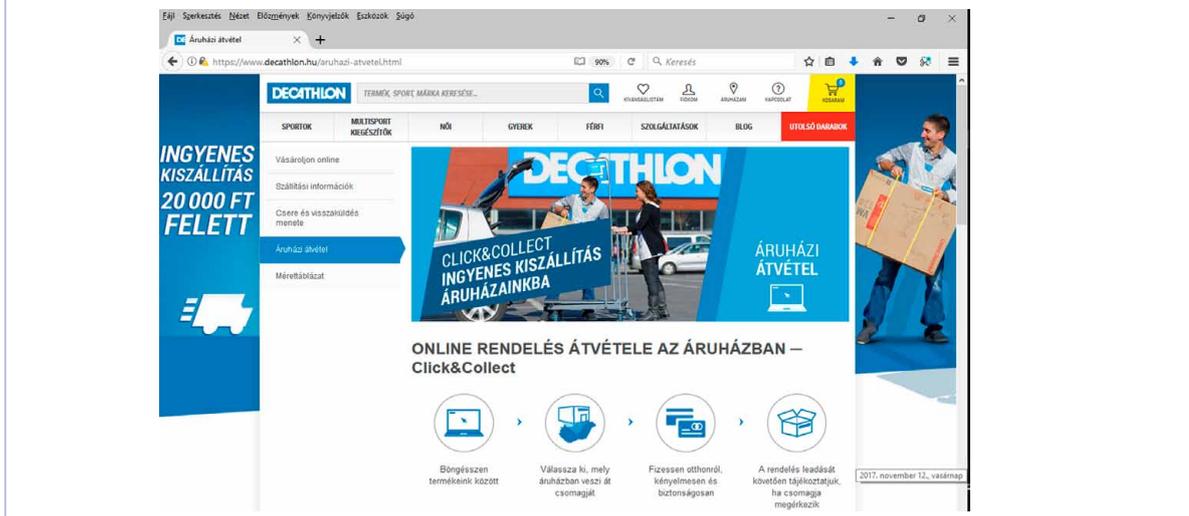


Abb. 9 | Decathlon Click&amp;Collect



meinschaft von Stammkunden des Händlers. Eine der Hauptzielsetzung der Handelsunternehmen ist die Erweiterung der Anzahl der zurückkehrenden Kunden. Als Wirkung der Verteilung des Käuferlebnisses, Veröffentlichung durch Online-Netzwerk bemerkbare sog. word of mouth (WOM) – Mundpropaganda hat eine bedeutende Meinungsbeeinflussung. Die größten Social Media Seiten zur Meinungsverteilung sind im Allgemeinen unabhängig, haben aber auch die Meinungsverteilung-Seiten – auf dem Portal der Online-Händler – eine bedeutende Rolle. Wie zum Beispiel e-bay community, wobei eine separate Seite („tag“) für die Verteilung der negativen Meinungen zur Verfügung steht. In Ungarn ist es üblich, dass die Unternehmen die Adresse der Überwachungsbehörden zur eventuellen Erteilung von Beschwerden angeben, was freilich keine interaktive Kommunikation bedeutet.

#### 4.4 Das digitale Käuferlebnis

Für die Händler auf dem Gebiet des Einzelhandels – ausgenommen das Lebensmittelgewerbe, auf das andere Eigenschaften gelten – bedeutet die größte Herausforderung die Umgestaltung (Konvertieren) der Schaulustigen auf dem Internet zu Käufern. Deren Zielsetzung besteht darin, ein neues Segment von Kunden zu erwerben, bzw. in der Behinderung der Kundenakquisition von Konkurrenz.

Das vornehmste Anliegen: die Besucher auf der Webseite zu halten. Das bedeutet nämlich den ersten Schritt des digitalen Käuferlebnisses. Es ist vollends egal, warum sie die Seite besuchten (Kaufabsicht, Preisvergleich oder Vergleich der

Nachfrage usw.), die Aufgabe besteht darin, die Besucher dort zu halten und den Besuch der Webseiten der Konkurrenten zu behindern.

Die Umgestaltung der Händlerwebseiten zum Webshop verbirgt sich zahlreiche Möglichkeiten, unter anderem bei den verknüpften Dienstleistungen:

- Möglichkeit zur Nachnahme; bei der Beförderung kann das Produkt besichtigt und den Kauf abgeschlossen werden, wenn es wirklich gut und dem Kunden gefällt;
- bei einem eventuellen Austausch die Schnelligkeit; der Gegenwert wird früher zurück überwiesen, als das Produkt zurückkommt;
- bei Kartenzahlung Ermäßigung;
- Kundenregister in einer hohen Stufe und dessen aktive Behandlung: zum Beispiel auf dem Gebiet des Textilgewerbes abhängig von dem Lebensalter (Kind) Kleidungswaren in einer anderen Größe anbieten;
- dynamische Webseitenfunktionen; zum Beispiel Artikelsuche und Preisvergleich; Hyperlink zur Seite der Hersteller;
- bewusste Strategie zur Preisauszeichnung, weil bei dem Online-Preisvergleich wegen der automatisierten Reihenfolge ein Unterschied bereits in Höhe von einem Forint gilt;
- aktiver e-Informationenbrief und aktive e-Marketing-Tätigkeit;

- e-Umkleidekabine: es ist sich in Ungarn sogar in den Webshops des großen Textilgewerbes nicht verbreitet, wurde aber angenommen, dass es in der Zukunft eine ernste Dienstleistung sein kann.

Eine andere zu begleitende Lösung, **das physische Geschäftsambiente mit dem digitalen Raum zu verknüpfen**. Auch momentan eine angewendete Form ist zum Beispiel die Click & Collect Methode, wobei der Kunde das Produkt online bestellt (gebucht) und es persönlich bei dem Händler übernimmt. Eine hochentwickelte, in die Zukunft zeigende Methode wäre, den Einkauf im Geschäft zur vorläufigen Online-Registration zu binden. Es ist bei Amazon üblich, hierzu gehören aber die Anwendung von NFC-Basics Handys oder sonstige, die Bezahlung durch Handy ermöglichenden Identifikationssysteme (QR-Code). Dies haben die Bedeutung: einfache und schnelle Bezahlung, Identifizierung und Register der Käufer und deren Kaufgewohnheiten.

Sind das Angebot, die Auswahl im Geschäft ungenügend, muss es für die Interessenten gesichert werden, vor Ort das erwünschte Produkt online bestellen zu können. Hierzu müssen mobile Geräte – mit deren Hilfe die Bestellung erteilt werden kann – und unter anderem eine kostenlose Lieferung gewährleistet werden.

Der Verbraucher in Ungarn befindet sich in dem Prozess der Digitalisierung beinahe auf der gleichen Stufe wie der Durchschnitt in Europa. Der infrastrukturelle Wegfall – wobei es sich befindet –

Tabelle 7 16 bis 74 jährige Internetnutzer und Verbraucher, die das Internet für Kauf benutzen (%)

	2012	2013	2014	2015	2016
Internet Users					
EU 28	73	75	78	79	82
Hungary	70	72	76	73	79
Using the Internet for Shopping					
EU 28	44	47	50	53	55
Hungary	25	29	33	36	39

Quelle: Eurostat

ist nicht bedeutend. Das Verhältnis der Internetbenutzer aus der Altersklasse 16–74 bleibt nur um 3 Prozentpunkte von dem europäischen Durchschnitt (Tabelle 7) hinter, zu gleicher Zeit ist es wert, auf die Entwicklungsstufe einiger mitteleuropäischen Länder auszublicken. Bezüglich des Verhältnisses der Internetbenutzer – welches auch die Wettbewerbsfähigkeit erheblich bestimmt – befindet sich Tschechien bei 82, die Slowakei bei 80 und Österreich bei 84%, Slowenien und Kroatien nahezu auf der Stufe von Ungarn.

Unter den Voraussetzungen der Internetbenutzung erscheint das Wissen als „weiche“ Ressource. Unter Beachtung des durchschnittlichen Niveaus der Qualifikationsstufe nähern wir zu dem europäischen Durchschnitt; 27% der Menschen verfügen über die **erforderlichen Grundkenntnisse** zur Internetbenutzung und Orientierung in der digitalen Welt.

Abb. 10 | Lösung des Problems von Konvertierungen



Quelle: Marco Wolters: Solving the conversion challenge

5

WO BEFINDET SICH DER  
UNGARISCHE VERBRAUCHER IM  
PROZESS DER „DIGITALISIERUNG“  
BEZOGEN DER ANDEREN  
LÄNDER DER WELT?

## 5.1 Internetbenutzung durch feste und mobile Geräte

Laut den KSH-Statistiken beträgt das Verhältnis der Internetbenutzer in Ungarn (Altersklasse 16-74, in drei Monaten vor der Umfrage, durchschnittliche Internetbenutzung wöchentlich einmal) im Jahre 2016 78%, welches praktisch mit dem Verhältnis der EU identisch ist (79%), bleibt aber von der Internetbenutzung in Westeuropa hinter (Österreich: 82%, Frankreich: 82%, Deutschland: 87%, Dänemark: 94%).

Nach der Umfrage von GfK Digital Connected Consumer (DCC) im Jahre 2017 verbringen die ungarischen Internetbenutzer (Altersklasse 15-59) im Internet durchschnittlich **3,5 Stunden pro Tag**. Insgesamt benutzen sie das Internet zum E-Mailen (97% der Verbraucher), der größte Teil des täglichen Zeitvertriebs besteht aus dem Besuch von Social Media Seiten (65%).

Im Verhältnis zum letzten Jahr erfolgte die **größte Entwicklung** bei den wöchentlichen Internetbenutzern im Gebiet von Online-Banking (32%--> 40%), bzw. von **Online-Kauf** (19%-->25%).

Das Verhältnis der Internetbenutzer durch mobiles Gerät (Handy, Tablet) wächst fortlaufend. Indem voriges Jahr nur 39%, im Jahre 2017 benutzten bereits 47% das Internet in einem erheblichen Verhältnis durch mobiles Gerät (insgesamt von 10 7 Benutzer verwendet sein Smartphone zum Internet). Durch ein festes Gerät weniger als das Viertel der Befragten (23%). Die Internetbenutzung ist auch in Ungarn nicht mehr ortsfest und diese Tendenz verstärkt sich, was die Festigung des digitalen Verbrauchs fortgesetzt unterstützt.

Mit mobilen Geräten wird **das Internet** von ungarischen **im größten Teil zum Online-Chat** (67% der Befragten), zum Online-Telefonat (61%) und zum Besuch der Social Media Seiten (56%) benutzt.

Mit der Schau von verschiedenen Videofilmen (Music Clips, Serien, Filme usw.) verbringen wir mehr Zeit als im Jahre 2016 (153 Minuten/Tag --> 168 Minuten/Tag), was die Aufwertung der Datensammlung durch (Bewegt)Bild unterstützt; von der Seite der Geräte verringerte sich das Verhältnis der Benutzung von Fernsehern insgesamt bereits unter 50%. Gleichfalls verringerte sich das Verhältnis der Tischcomputer und fortlaufend wächst der mobilen Geräte (Laptop, Handy, Tablet).

Von der Z Generation wird der Fernseher zum Filmschau in Höhe von weniger als 25% benutzt, solange die mobilen Geräte werden von mehr als 60% benutzt.

**Zum Besuch von Webshops benutzt 20% der Befragten mobile Geräte**, in gleichem Verhältnis zum Online-Preisvergleich, solange 19% zum effektiven **Online-Kauf**. Das Verhältnis dieser letzten Gruppe **erhöhte sich erheblich**, um 10 Prozentpunkt im Kontrast zu 2016, was nach dem Online-Fernsehen (Erhöhung um 11 Prozentpunkte) das höchste Wachstum bedeutet.

Die Internetbenutzung beinhaltet sich grundlegend die folgenden Tätigkeiten:

- Kauf, Verwaltung (Webshops, Preisvergleich, Online-Banking);
- Kommunikation (E-Mail, Chat, Sozial Media);
- Schaffung von eigenen Inhalten (Hochladen von eigenen Videos, Blog-Schreiben), beziehungsweise
- Unterhaltung, Informationssammlung (Nachrichten, Online-Spiele).

Es ist eine interessante Eigenheit, solange das Verhältnis von Home Internet-Flat seit Jahren unverändert (86%) ist und sich das Verhältnis von mobilen Internet (Stick) in einer kleinen Maße verringert, **erhöht sich das Verhältnis** des durch Handy verteilten Internets **fortlaufend** und macht sich bereits die Höhe der Benutzung von Home Internet-Flat heran (73%). Auch dies bezeichnet den Raumgewinn der digitalen Mobilität.

Die bevorzugte Internetverbindung mit mobilen Geräten ist noch das Wi-Fi, gleichzeitig verminderte sich einigermaßen das Verhältnis der ausschließlich Wi-Fi Benutzer zugunsten der Internetverbindung mit Mobilfunknetz.

Das Applikationsdownload der Handynutzer vermindert sich fortlaufend, die Mehrheit lädt nur gelegentlich neue Applikation herunter. Das bedeutet, dass **die Mehrheit der Benutzer die erforderlichen Applikationen bereits erkannte und auswählte**. Die meistverwendeten Applikationen sind: Facebook, Wettervorhersage, E-Mail-Systeme, Navis und Videoportalen (z. B. YouTube). Unter den Applikationen zur Verwaltung wuchs die Populari-

tät von Online-Banking und von Applikationen zur elektronischen Bezahlung, aber – überraschend – die Benutzung der Handy-Applikationen von Online-Webshops verminderte sich im Kontrast zu dem letzten Jahr (23% --> 21%).

Innerhalb der Gruppe von mobilen Geräten verbreitete sich die Tabletbenutzung noch nicht, die Mehrheit verfügt über kein Tablet, obwohl sich deren Verhältnis vermindert.

Die globalen Trends der nächsten Jahren können aufgrund den folgenden zusammengefasst werden (Ovum: The Laufend of ABENDS-commerce: The Road to 2026):

Die mobilen Geräte bedeuten auch momentan die wichtigste Plattform der digitalen Inhalte und Kommunikation. Der Marktanteil von Smartphones erweitert sich fortlaufend gegen die traditionellen Handys, bis 2020 wird deren Marktanteil auf Minimal sinken, was nicht nur die Internetmöglichkeiten sondern auch die Verbreitung vom elektronischen Handel unter Verwendung mobiler Endgeräte (m-commerce) ergibt. Indem die meisten Händler seine Homepage auf mobiles Gerät optimieren, können und werden die mobilen Geräte den ganzen Kaufprozess dienen.

Die mobilen Geräte ermöglichen, den Aufenthalt der Kunden fortlaufend, live zu bestimmen und zu folgen, was den ganzen Handlungsprozess umgestaltet, Dienstleistungen und – durch diese – Käuferlebnis sichern kann, die schwierig sind, momentan vorzustellen: denken wir an die unseren physischen-geographischen Aufenthalt folgende gezielte Marketingtätigkeit, oder an die – für erste weitläufig – unserem Aufenthalt entsprechende Zustellung, Gütersubvention, das personalisierte Angebot usw.

In den bevorstehenden fünf Jahren wird sich die Zahlung durch mobiles Gerät kraftvoll erweitern, die Anzahl dieser Zahlungsmethode wird zwischen 2014–2019 weltweit fünfmal so viel sein, als heute (450 Millionen --> 2 Milliarden).

Die Plattform von Kundentreueprogrammen und Vergütungen wird sich ebenfalls auf das mobile Geräte verlagern. Deren Vorteil steht in der Möglichkeit zur fortlaufenden Interaktion, das Engagement und die Einbeziehung der Kunden in einem Maß, welches die früheren Programme nicht erzielen konnte. Diese können von den – die ge-

sellschaftliche Tendenz bedeutenden – Gamification-Lösungen gestreckt werden, bzw. sich ein von dem früheren (heutigen) vielmehr aktiven Gemeinschaftsleben darum organisieren kann.

Der Wert der mobilen Werbungen wird bis 2019 63 Milliarden Dollar übersteigen, der dreimal so viel beträgt, als das Volumen im Jahre 2014 von 22 Milliarden. Der Inhalt und die Methode der mobilen Werbungen werden sich Umgestalten, neue Lösungen können zum Beispiel die auch momentan angewendeten „Applikation-Anzeigen“ bedeuten (zum Beispiel sich auf Applikationen basierende Nachrichtensendungen), die in einem hohen Maß verbreitern werden.

Die Zukunft des Handels wird daher zu allererst und deutlich von der digitalen Mobilität bestimmt, dies ermöglicht ähnlich zu der Neubewertung der gesellschaftlichen Mobilität (z. B. atypische Arbeitsverrichtung, Fernarbeit, mobiler Arbeitsplatz usw.) die Erfüllung der Mobilität von Verbrauchern.

## 5.2 Online-Kauf

Beinahe 90% der Internetbenutzer kaufte schon einmal online, aber ihr ein Drittel (34%) sind regelmäßige (monatlich) Online-Kunden. Die Mehrheit wählt die Online-Bezahlung. Der typischerweise Kunde, der monatlich online kauft und bezahlt: 30–39 Jahre alter, berufstätiger Mann von Budapest, mit Hochschulabschluss und hohem Einkommen.

Die meisten (38% der Internetbenutzer) kaufen Reisedienstleistung (ausgenommen Flugticket!), erheblich ist aber die Anzahl der Bestellung von Theater- und Kinotickets (32%), bzw. von Büchern (31%).

Das Verhältnis der Kunden, die Lebensmittel und Getränke online kaufen, beträgt weniger, 4%.

Die Struktur der gekauften Produkte änderte sich in den letzten zwei Jahren nicht oder kaum, verhältnismäßig erhöhte sich das Volumen der Geräte von Unterhaltungselektronik (+5%), der Mobilfunk-Verträge (+5%), der Flugtickets (+5%), der Bankprodukte (+4%) und der Online-Versicherungen (+5%).

Die Verschiebung zwischen den offline-online Kaufgewohnheiten kann zumeist bei den Flugtickets (62%) und Reisedienstleistungen (60%) erfahren werden.

Innerhalb des Kaufs durch Internet bedeuten die **Warenhäuser die häufigste Kaufmethode** (65% der Internetbenutzer), wo die Häufigkeit der Käufe fortlaufend steigt, ein Viertel der Befragten kaufte mehrmals auf einer solchen Seite.

**Die Anzahl der Anwender von Preis-Vergleich-Seiten stieg** von 41 auf 47% (13% benutzte mehrmals), was mit dem – für e-Handel charakteristischen – preisbezogenen Wertesystem übereinstimmt. Die Verwendung von Auktion-Seiten vermindert sich fortlaufend.

In Ungarn bezahlen die Kunden zumeist auch weiterhin mit Bargeld (93% bezahlt auch mit Bargeld), erhöht sich aber fortgesetzt das Verhältnis der Zahlungen mit Bankkarte (78%). Am meisten erhöhte sich das Verhältnis der kontaktlosen Zahlungsarten (Paypass, PayWave) (59% --> 66%).

**Auch die Popularität der mobilen Zahlungsgeräte erhöht sich**, das Verhältnis der Benutzer verstärkte sich insgesamt von 27 auf 33%. Das Volumen der Benutzer von elektronischer Geldbörse erhöhte sich (15% --> 21%).

Das Vertrauen gegen die elektronischen Zahlungsarten verstärkt sich. Die häufigste Benutzung der Online-Bankkarte verknüpft sich mit einem verhältnismäßig niedrigen Vertrauen, die elektronische Geldbörse wird auch neben dem hohen Vertrauen wenig benutzt.

Unter den Online-Käufern **erhöht sich stufenweise das Verhältnis der Kunden, die auf ausländischen Seiten kaufen**. Gegenüber dem letzten Jahr erhöhte ihr Verhältnis von 40 auf 43%. In der jüngeren Altersklasse (15–29 Jahre alt) erreicht ihr Verhältnis 60%.

Bezüglich der Zusammensetzung der Online-Käufer haben die Männer größeres Verhältnis und zumeist die Altersklasse 30–39 kauft (überholt auch die Altersklasse 15–29). Ebenso ist höher das Verhältnis der Bewohner in Budapest, mit Hochschulabschluss, mit höherem Status. Es ist eine interessante Angabe, dass die Bewohner von Kleinsiedlungen in einem höheren Verhältnis online kaufen, als die Bewohner der Verwaltungssitze oder der anderen Provinzstädte. Das bedeutet, dass es hinsichtlich der Siedlungsstruktur keinen erheblichen Unterschied gibt, was auch in unse-

rem Heimat den neuen Formen des digitalen Handels Raum eröffnet; zum Beispiel statt Eröffnung eines physischen Geschäftsraums Heimbeförderung nach Online-Bestellung.

In dem letzten Monat kauften die Kunden durchschnittlich dreimal online und gaben ungefähr 20.000 HUF aus. Deren Streuung ist ganz ausgeglichen, nur bei der jüngeren Altersklasse (15–29 Jahre alt) war es erheblich niedriger.

Aus den zum Online-Kauf bewegenden Aspekten **hatte größte Bedeutung die kostenlose Heimbeförderung** (72%), die von den verschiedenen saisonalen Ermäßigungen oder Preisnachlässen zu Feiertagen verfolgt werden. Die Möglichkeit zur mobilen Zahlung lockt die Stammkunden überdurchschnittlich an. Interessanterweise war die günstige Finanzierung kein entscheidender bewegender Aspekt.

Bei dem Vergleich des Online- und Offline-Kaufs kann man laut der Meinung der Online-Käufer im Internet billiger kaufen, Geld sparen (50%), der Kauf ist einfacher (36%), man kann schneller einkaufen (33%) und es gibt eine bessere Auswahl (27%).

Laut der Meinung der Online-Käufer ist auch das persönliche Ansehen des Produktes wichtig (58%), gegenüber der langsamen Lieferung kann das Produkt schneller erworben werden (42%), bei eventueller Reklamation ist der Umtausch einfacher (31%), die Gewohnheit ist ein wichtiger Aspekt (26%).

Das Vergnügen des Kaufs war nur bei 15% eine Motivation neben dem persönlichen Kauf.

Die häufig gegenteilige Beurteilung der ähnlichen Kategorien (z. B. Schnelligkeit-Langsamkeit, Schlichtheit usw.) entsteht wahrscheinlich aus der begrenzten persönlichen Erfahrung vom Online-Kauf (anhand weniger Fälle werden allgemeine Informationen abgezogen, so haben einige Eindrücke unverhältnismäßige Bedeutung).

Es ist eine interessante Angabe, dass die Online-Käufer die traditionellen Geschäfte öfter aufsuchen als die nicht Online-Käufer (die aber Internet benutzen). Sie sind überdurchschnittlich aktiver bei dem Besuch von Fast-Food-Restaurants, Warenhäusern für Elektrogeräte und Sportartikel. Die Online-Käufer suchen auch die Einkaufszen-

tren öfter auf, wo sie überdurchschnittlich online bestellte Produkte übernehmen; bei ihnen sind auch die Dienstleistungen und der Kinobesuch von großer Bedeutung. Dies unterstützt die Tendenz, dass **die angewendete Omnichannel-Strategie auch bei den digitalen Verbrauchern üblich und angenommen ist.**

Für die sich auf dem digitalen Handel basierenden Händler und Vertreiber kann es eine nützliche Information sein, dass die Online-Käufer über sinkende Geschäfts- oder Markenloyalität berichten, weil die Online-Plattformen wirksamer – als die traditionellen Methoden – ermöglichen, Produkt mit dem besten Preis-Wert-Verhältnis zu finden. Die Anzahl der Käufe durch traditionellen Weg von regelmäßigen Online-Käufern vermindert sich, sie bewerten aber hoch die Verfolgung der Online-Seiten durch Verbraucher und die sich darauf erbauenden persönlichen Angebote (zeitgemäßes CRM-System).

Laut ein Viertel der befragten Online-Käufer wird die Bedeutung der mobilen Geräte sowohl bei der Zahlung als auch bei dem Kauf allmählich verstärken.

Vor dem Kauf werden die folgenden Informationskanäle zumeist aufgesucht:

- Artikelsuche, Preis-Vergleich (56%),
- Suchanfragen (47%),
- Homepage des Herstellers, des Dienstleisters (44%),
- Homepage des Firmenhändlers (33%),
- Sozial Media (31%),
- Foren, Blogs, Kommentaren über Verbrauchere Meinungen (30%),
- Suchanfragen mit Landkarte (8%).

Bei dem Kauf von FMCG-Waren sind die wichtigsten Ansichten auch weiterhin die früheren Erfahrungen und die Meinung der Bekannten, bzw. die wirksamste Werbung die Wurfesendung ist. Die Rolle der Online-Quellen hat nur in dem engeren, aus technologischer Ansicht erneuernden Segment eine Bedeutung.

„In dem letzten Monat“ kaufte online nur 4% der Internetbenutzer Lebensmittel und Getränke. Typischer Käufer: 15-29 Jahre alter Mann, der bei einem Kauf durchschnittlich 11 Tausend HUF ausgibt.

Warme Speisen bestellte gleichzeitig 22% in dem letzten Monat, durchschnittlich in einem Wert von 2.800 HUF, die typischerweise Stadtbewohner aus der Altersklasse 15-39, mit Hochschulabschluss sind.

Kosmetika und persönliche Hygiene-Produkte bestellte im Durchschnitt 13% der Internetbenutzer, im Allgemeinen in einem Wert von 8.500 HUF. Typischer Käufer: 15-29 Jahre alte Frau mit hohem Status.

Chemische Produkte oder Papierwaren für Haushalt wurden von 6% online bestellt, im Durchschnitt in einem Wert von 8.900 HUF, Typischer Käufer: Bewohner von Gemeinden aus der Altersklasse 15-29.

Die Online-Bestellung von Büchern ist wesentlich höher (32%). Typische Käufer: Erwachsenen von Budapest, mit zumeist Hochschulabschluss und hohem Status. Der durchschnittliche Wert einer Bestellung beträgt 5.100 HUF.

Von den IT-Geräten kaufte online 30% der befragten Internetbenutzer. Sie sind aktive Männer mit hohem Status, der durchschnittliche Wert einer Bestellung beträgt 52 Tausend HUF.

Der Online-Kauf von Telekommunikationsgeräten zeigt ein ähnliches Beispiel (28%, in einem Wert von 49.400 HUF) und typischer Käufer ist der inaktive Mann von Nordungarn aus der Altersklasse 30-39.

Artikel von Unterhaltungselektronik kaufen typischerweise Studenten von Nordungarn in einem Wert von 82.500 HUF, die 27% der Befragten betragen.

Die elektrischen Werkzeuge, Geräte zur Gartenpflege wurden online von 14% gekauft (Männer von Nordungarn), durchschnittlicher Wert einer Bestellung beträgt 22.200 HUF.

Den Online-Kauf von Haushaltsmaschinen bevorzugte 21% (Mitteltransdanubien, Bewohner mit Hochschulabschluss), durchschnittlicher Wert eines Kaufs beträgt 81.600 HUF.

Kinderspiele wurden online von jungen Bewohnern in der Gemeinde mit Hochschulabschluss bestellt (20%), durchschnittlicher Wert eines Kaufs beträgt 8.400 HUF.

Wohnungsdekorationen wurden online von 13% bestellt, die Bewohner von West-Transdanubien mit hohem Status sind, durchschnittlicher Wert eines Kaufs beträgt 6.400 HUF.

Kleidungen (Straßenkleidung, Sport, Schuhe) wurden online von 16% bestellt, die junge Bewohner von Nordungarn mit hohem Status sind, durchschnittlicher Wert eines Kaufs beträgt 14.600 HUF.

### 5.3 Faktoren, die die Verbreitung des Kaufs im Internet verhindern

Es lohnt sich zu überprüfen, warum die Verbraucher nicht den Online-Kauf wählen. Dazu muss man aber wissen, welche die allgemeinen Aspekte sind, die von den Verbrauchern bei der Auswahl der Methode ihres Kaufs in Erwägung gezogen werden.

Aus den Erwartungen der Käufer wird die schnellere Dienstleistung betont, weil für den Kunden die Zeit das Geld bedeutet. Die Kunden erwägen die Geschwindigkeit der Dienstleistung, mögen die Verzögerung und das Warten auf die Dienst-

**Tabelle 8 | Faktoren, die das Einkaufen im Internet behindern**

(im Prozent der ganzen Bevölkerung)

	2005	2006	2009	2015
<b>Das persönliche Service bevorzugt</b>				
Europäische Union	18	18	20	22
Ungarn	24	35	40	37
<b>Mangel an Internetkenntnis</b>				
Europäische Union	4	14	17	18
Ungarn	3	4	7	10
<b>Schlechte Erfahrungen an Hauslieferung</b>				
Europäische Union	2	2	4	2
Ungarn	5	11	13	10
<b>Bedenken hinsichtlich der Zahlungssicherheit</b>				
Europäische Union	-	-	11	8
Ungarn	-	-	22	16
<b>Bedenken hinsichtlich der Produktrücknahme, der Rückerstattung</b>				
Europäische Union	5	7	9	6
Ungarn	8	16	23	16
<b>Mangel an Bankkarte</b>				
Europäische Union	3	5	4	4
Ungarn	7	10	14	10
<b>Sonstige, nicht benannte Hindernisse</b>				
Europäische Union	3	3	4	5
Ungarn	3	3	5	4

Quelle: Eurostat

leistung nicht. Sie suchen daher Firmen, wo die vergangene Zeit unter der Suche, Auswahl, Bestellung und Erfüllung die kürzeste ist.

Die virtuelle Selbstbedienung erfordert, dass sich der Kunde nicht unbeholfen fühlt. Bei der Selbstbedienung ist es von Vorteil, dass die Kunden irgendwo und irgendwann kaufen können, ist lediglich eine Internetverbindung erforderlich. Sie brauchen nicht, stundenlang Schlange zu stehen und um Parkplatz zu kämpfen. Die Kunden und die Verkäufer können sich unmittelbar treffen, es ist keinen Vermittler erforderlich.

Die Produktpalette spielte immer eine große Rolle. Die Online-Firmen verfügen über uneingeschränkte Lager- und Inventurkapazität. Der Online-Buchhändler steht zum Beispiel in fortlaufender Verbindung mit den Verlegern, Verbreitern und Antiquaren, bietet daher außerhalb der in den Buchereien verfügbaren Bücher auch schwer erhältliche oder in den Buchereien nicht verfügbare Bücher. Die Information verstärkt die Transparenz. Die erfolgreichsten Online-Portale speichern über die Produkte Informationen in einer riesigen Menge, die bei Bedarf zugänglich sind. Die Online-Firmen informieren die Kunden per E-Mail über die für sie interessanten Artikel und befriedigen die verschiedenen Geschmäcker und Bedürfnisse mit individuell gestaltetem „Schau-fenster“. Die Kunden möchten alle immer mehr „in einem Aufwasch“, in einem Geschäft erledigen. Sie möchten integrierte Lösungen bekommen und nicht nur ein Produkt. Diese Erwartung wird zum Beispiel durch die in einem Geschäft verfügbaren schnelldrehenden Produkte, die in einem Geschäft verfügbaren Produkte zum Lebensstil, bzw. die in einem Geschäft verfügbaren „Lebensbahn“-Artikel gedient. Die Philosophie „alle in einem Geschäft“ verstärkt die Kundentreue, die Anzahl der auf einmal gekauften Artikel und die Höhe des durchschnittlichen Kaufs, bzw. macht den Kauf bequemer.

Was für Hindernisse behindern den Kunden bei dem Kauf eines Produktes oder Dienstleistung im Internet Anhand dieser Informationen?

In Ungarn möchte sich mehr als Drittel der Käufer (37%) von dem Erlebnis des Einkaufs nicht entsetzen – der Durchschnitt in EU beträgt gegenüber nur 22% (Tabelle 8). Es ist beachtlich, dass der Mangel der erforderlichen Kenntnisse über die Verbraucher in einem steigenden Verhältnis

bemerkt wurde. Dieses Verhältnis betrug 2015 10% im Vergleich zu der ganzen Bevölkerung.

Gegenüber dem Durchschnitt in EU scheinen die Probleme mit der Produktbeförderung seriöser, fünfmal so viele Verbraucher bemerkten es zum beeinträchtigenden Faktor als der Durchschnitt in EU.

Entscheidende Probleme bedeuten die Anstände gegen die Zahlungssicherheit, 16% der Befragten vertraut der Kartenzahlung nicht – doppelte als der Durchschnitt in EU.

Mindestens so hoch ist das trauen betreffs des Rückgaberechtes und der Geldrückerstattung, deren Höhe in Ungarn im Jahre 2015 16% betrug.

Der Mangel an Bankkarte bedeutet Problem bei dem Kauf im Internet für 10% der Befragten.

Insgesamt kann es festgestellt werden, dass sich der Kauf im Internet in Ungarn weiter verstärkt wird, wenn sich neben der Entwicklung der Informatik-Infrastruktur auch das Unterrichtswesen, die Kommunikation im Interesse der Senkung des Misstrauens und der Verbraucherschutz verstärken.

# 6

WAS FÜR HERAUSFORDERUN-  
GEN BRINGT DIE DIGITALISIE-  
RUNG AUF DEN VERSCHIEDE-  
NEN MÄRKTEEN?

Gemäß dem Ungarischen Statistikamt ist das Verhältnis der nicht spezialisierten Laden-Einzelhandel (Gemischtwarenladen) bedeutend. Hierzu gehören Lebensmittel-Gemischtwarenhandel und Industrieartikel-Gemischtwarenhandel, die spezialisierten Einzelhandel betriebenen Geschäfte, die oftmals nicht nur die ihrem Tätigkeitsbereich entsprechenden Produkte verwerten. In der Datenbank des Ungarischen Statistisches Zentralamt (KSH) gibt es eine entsprechende Aufteilung nach vertriebenen Produkten weder innerhalb dem Paketsender-, Online-Einzelhandel noch innerhalb dem sonstigen nicht geschäftlichen Markt-Einzelhandel, neben den Angaben von KSH werden daher auch die Angaben von Euromonitor International angewendet.

Aufgrund der KSH-Statistiken betragen die Lebensmittel im Jahre 2016 40% der Einzelhandel-Artikel (Lebensmittel, Getränke, Tabakwaren), um 0,4 Prozentpunkte übersteigend das Ergebnis des letzten Jahres. Das Verhältnis der Lebensmittel innerhalb des Umsatzes der Einzelhandel-Artikel – nach dem Rückschlag um 1,0 Prozentpunkt des letzten Jahres – betrug im Jahre 2016 27%, um 0,5 Prozentpunkte übersteigt das Ergebnis von 2015.

Aus den Nicht-Lebensmitteln hatte der Kraftstoff im Jahre 2016 die Produktgruppe den bedeutendsten Umsatzwert (16%), welchen die Möbel, die Elektrogeräte, die Bücher, die Computertechnik und sonstiger Industrieartikel mit 14 und 13% befolgten.

Gegen 2015 steigerte der Anteil von Textilwaren, Kleidungen und Schuhwaren (0,4 Prozentpunkte) und die Bücher, Computertechnik und sonstiger Industrieartikel (0,3 Prozentpunkt), solange der Anteil der Kraftstoffe um 1 Prozentpunkt sank.

Die *Tabelle 9* zeigt die Änderung des Umsatzes gegenüber dem vorigen – die Wirkung der Preisveränderung nicht beinhaltenden – Jahr zwischen 2011 und 2016 anhand heimischer Daten.

Um über den zukünftigen Verlauf der Online-Veräußerung Schätzungen erteilen zu können, muss die Änderung des Einzelhandelsumsatzes anhand Geschäftsarten überprüft werden. Im Laufe 2016 realisierte sich in dem landesweiten Einzelhandelsgeschäft, bzw. Paketsender-Einzelhandel ein Umsatz in Höhe von 9,7 Tausend Milliarden Forint, daraus der Umsatz von Paketsendung und Internet 0,3 Tausend Milliarden beträgt.

**Tabelle 9 | Änderung des Umsatzvolumens 2011–2016 (%)**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Durchschnittliche Änderung zwischen 2010 und 2016
Einzelhandelsumsatz ohne Kraftfahrzeug	0	-2	2	5	6	5	2
Lebensmittel, Getränke	0	-0	2	5	4	3	2
Non-Food (mit Kraftstoff)	0	-3	1	5	7	6	2
Non-Food (ohne Kraftstoff)	1	-3	0	5	7	7	2
Kleidung	-3	2	5	14	12	10	5
Medizinische Produkte, Kosmetika	3	1	2	5	5	4	3
Wohnungsausstattung	1	-7	-3	-0	3	5	-0
Computerprodukte	5	-3	-4	-2	7	5	2
Technische Artikel	-0	-11	-2	-0	0	5	-2

Quelle: Eurostat

## 6. Was für Herausforderungen bringt die Digitalisierung auf den verschiedenen Märkten?

Die letzteren Daten werden durch Schätzungen im Gewerbe präzisiert, die die Online-Veräußerung an sich für 427 Milliarden schätzen (eNet).

### 6.1 Lebensmittel

Obwohl die Ausgaben für Lebensmittel einen entscheidenden Teil des Warenkorbs von Verbraucher bedeutet, bleibt der Online-Kauf von schnell-drehenden Produkten von den meisten geprüften Produktgruppen zurück – hinsichtlich sowohl des Verhältnisses der Online-Käufe, als auch der Käufer.

Anhand der Messungen von GfK Verbraucher-panel kaufte 21% der ungarischen Haushalte schnell-drehende Produkte (d. h. Lebensmittel, Reinigungsmittel oder persönliche Hygiene-Produkte) mindestens einmal 2016 durch Online-Channel. Dessen ungeachtet beträgt Online-Channel insgesamt 1% der Ausgaben der Haushalte für schnell-drehende Produkte. Obwohl dieser Umsatzanteil als niedrig gilt, weicht von den Verhältnissen der umliegenden Länder nicht erheblich ab. Der Anteil von Online-Channel betrug analog gegen 1% auf den slowakischen, deutschen, dänischen, holländischen und spanischen Markt der schnell-drehenden Produkte im Jahre 2016; aber auf der Mehrheit der entwickelten Märkte, wie zum Beispiel in Großbritannien, Frankreich oder China erreicht es 7% nicht.

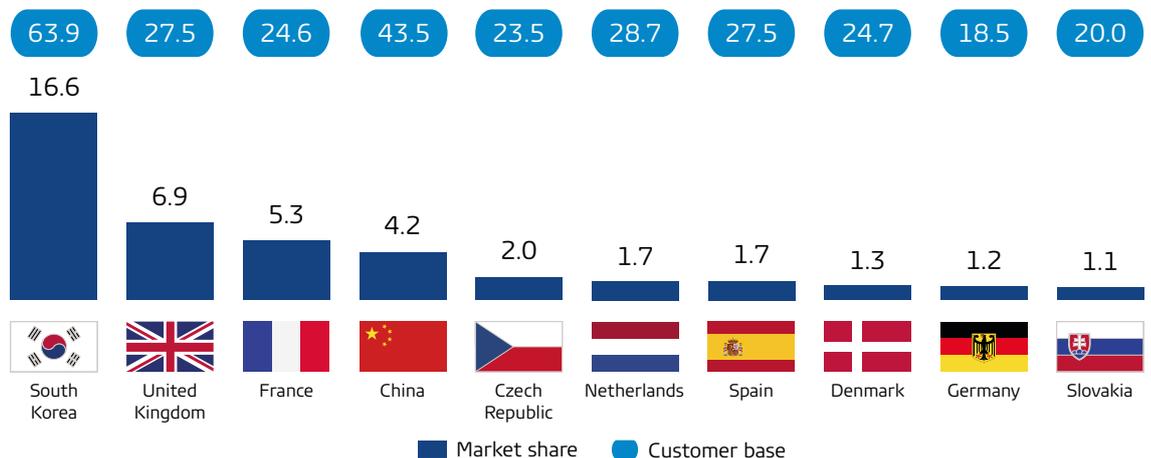
Der Grund des niedrigen Anteils von Online-Channel kann zu allererst in der niedrigen Kauf-Häufigkeit gesucht werden. Zum Beispiel in Frankreich, wo der Anteil von Online-Channel auf dem Markt

der schnell-drehenden Produkte fünfmal so hoch als in Ungarn ist, das Verhältnis der Kunden beträgt aber kaum mehr als in Ungarn (in Frankreich 24,6%).

Der Anteil von Online-Channel kann in den nächsten Jahren voraussichtlich dynamisch erwachsen – gegen 2014 wuchs dieses Verhältnis in Ungarn auf 2,5-mal hoch. Dabei ist es aber erforderlich, dass eine Gruppe der Haushalte zustande kommt, die Online-Channel regelmäßig – und nicht nur zur Probe – benutzt. Im Jahre 2016 kaufte ein Haushalt Lebensmittel oder Reinigungsmittel durchschnittlich 6-mal durch Online-Channel, solange diese Anzahl in den vorigen zwei Jahren 5, bzw. 4 betrug. Anhand der Zahlen ist es gut zu sehen, dass der **Anwuchs der Anzahl der Käufe** in einem kleinen Maß (die durchschnittliche Kaufhäufigkeit je drei Monate änderte sich während zwei Jahre zu einer durchschnittlichen Kaufhäufigkeit je zwei Monate) zu dem Anwuchs des Online-Umsatzes erheblich beiträgt.

Ein anderer Faktor, der kurzfristig zu der Steigung von Online-Channel beitragen könnte, die **Erweiterung der Gruppe von Haushalten**, die online kaufen. (Solange im Jahre 2014 15% der Haushalte schnell-drehende Produkte online kauften, wuchs dieses Verhältnis bis 2016 auf 21%). Den Anstieg des Verhältnisses der Online-Käufer in einem höheren Maß auf dem Markt der schnell-drehenden Produkte behindert die begrenzte geographische Abdeckung der Online-Dienstleistungen von Lebensmittel-Händlern, bzw. die Tatsache, dass das Online-Channel für die Ablöse

Abb. 11 | Kurzfristiges Wachstumspotenzial im Fall vom FMCG-Online-Markt (%)



Quelle: GfK Consumer Panel

des – die täglichen Bedürfnisse befriedigenden (kleiner Warenkorb) – Lebensmittelkaufs wegen der Verzögerung der Lieferung von 1-2 Tagen begrenzt geeignet ist.

Zum Anstieg des Anteils von Online-Channel trägt noch ein dritter Faktor auch bei, die Steigung der **durchschnittlichen Ausgabe je Kauf** (Wert des Warenkorbs). Aufgrund der GfK Verbrauchspaneel wuchs der Online-Warenkorb von schnelldrehenden Produkten in einem Jahr einerseits dynamischer als der durchschnittliche FMCG-Warenkorb, andererseits vertritt einen höheren Wert. Solange ein Online-Warenkorb von schnelldrehenden Produkten im Durchschnitt 5.246 HUF betrug, erreichte dieser Wert auf dem ganzen Markt der schnelldrehenden Produkte insgesamt 2.217 HUF.

Innerhalb des Online-Lebensmittelhandels ist die Bedeutung der einzelnen Produktgruppen unterschiedlich. Bei den Produkten, wo die Qualität standardmäßig ist, spielt die Wahrnehmung vor Ort keine oder kleinere Rolle und die Heimbeförderung wegen der Gewicht/Größe des Produktes einen Vorteil bedeutet, hat der Online-Channel einen größeren Anteil – wie zum Beispiel der Hundefutter (innerhalb des ganzen Umsatzes der Kategorie einen Anteil von 15,5%) oder das Mineralwasser (10,4%).

Innerhalb der Kundengruppe, die bei dem Kauf von schnelldrehenden Produkten neben den traditionellen Einzelhandelsgeschäften auch Online-Channel (also Multichannel) benutzen, kommen

in einem höheren Verhältnis – gegen den Durchschnitt – die jüngeren (30-39 Jahre alten) Käufer mit höherem Einkommen vor.

In dem Segment ist der Gewinn von Kunden mit der Zusage eines bequemen, kurzen und flexiblen Käuferlebnisses wichtig. Der Vertrieb von Produkten für einen niedrigen Preis hat eine kritische Rolle, weil diese für die Kunden das Erlebnis des „wirtschaftlichen Kaufs“ sichern. Die Online-Warenhäuser sind besonders nützlich für die – oft in Zeitnot lebenden – städtischen Verbraucher und junge Mütter. Die Heimbeförderung ist der populärste Lieferungsweg, einige Tesco Geschäfte bieten aber „click and collect“ Punkte in dem Parkplatz von Hypermarkt. Wegen den Obengenannten bedeutet es weiterhin einen Vorteil, dass das gegebene Online-Lebensmittelgeschäft neben den momentan verbreiteten Tisch-Plattformen auch Handy-Applikationen zur Zusammenstellung der Einkaufsliste sicherstellen; so können die Kunden auch unterwegs Kauftransaktionen anregen.

Im Folgenden wird es geprüft, wie hoch der voraussichtliche Anwuchs der Online-Veräußerung von schnelldrehenden Produkten in einer Perspektive von fünf Jahren wird.

Aufgrund der KSH-Statistiken hatte der Handel von schnelldrehenden Produkten im Internet im Jahre 2016 einen Wertzuwachs von 18%, was zum Beispiel mit der Erweiterung auf neue Standorte – zum Beispiel Székesfehérvár – der Online-Handelsveräußerung von Tesco erklärt werden kann.

**Tabelle 10 | Die Umsatz- und Volumenänderung des Umsatzes von Lebensmitteleinzelhandeln und Einzelhandeln mit Waren verschiedener Art**

Umsatz (Millionen HUF)

	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016
Umsatz Total	3 513 859	3 741 614	3 957 112	4 180 350	4 368 412	4 540 257
Umsatz Internet	4 775	6 416	8 760	11 001	13 347	15 717

Quelle: KSH (Ungarisches Statistisches Zentralamt) - Der Umsatz von Einzelhandelsgeschäften nach Art des Geschäfts

Volumenänderung des Umsatzes

	2016/2015	CAGR*	2021/2016
Umsatz Total	4%	2%	9%
Umsatz Internet	18%	12%	75%

\*CAGR: : Jährliche durchschnittliche Wachstumsrate

## 6. Was für Herausforderungen bringt die Digitalisierung auf den verschiedenen Märkten?

Das Veräußerungsvolumen der Lebensmittel wuchs nach 2010 jährlich um 2%, neben dem der Umsatz im Internet jährlich durchschnittlich um 27% wuchs.

Wenn der Fortbestand einer jährlichen Umsatzerhöhung von 2% und die binäre – aber niedrige, jährlich durchschnittlich um 12% – Erweiterung der Online-Veräußerung angenommen wird, erreicht der Umsatz von Lebensmitteln, Getränken im Internet bis 2021 25-30 Milliarden HUF. Die Schätzung der Experten von Euromonitor beinhaltet bis 2021 einen Umsatz im Internet in Höhe von 25,4 Milliarden HUF.

### 6.1.1 Herausforderungen des Online-Lebensmittelhandels

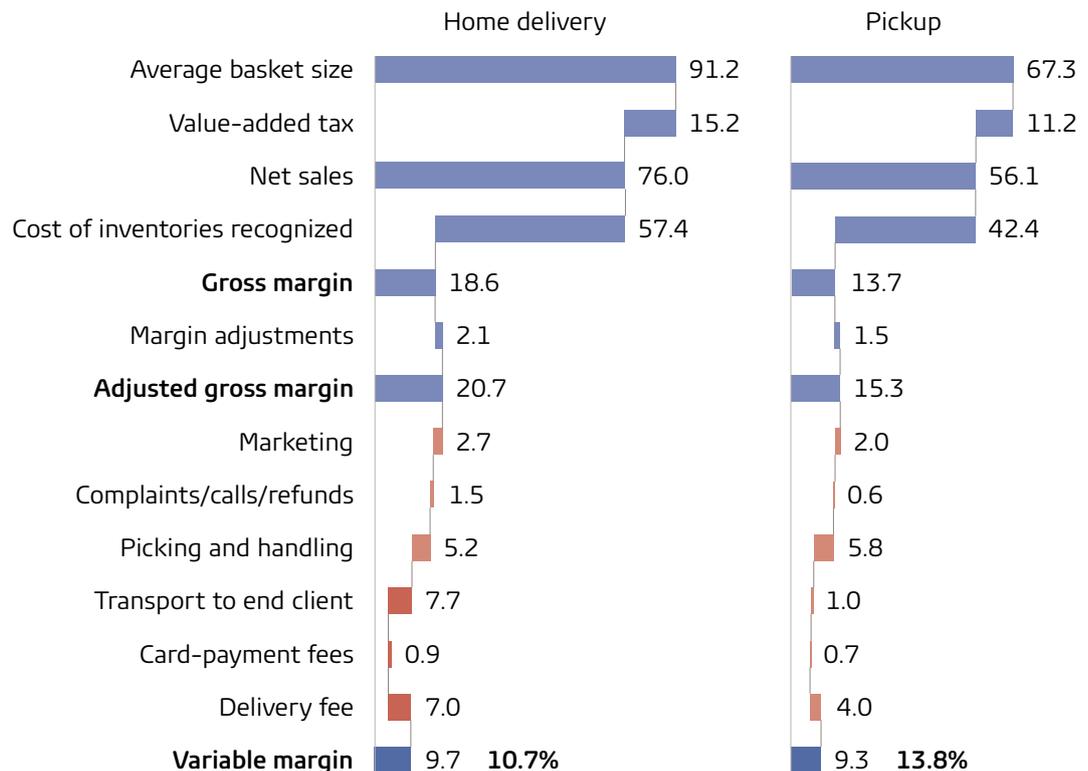
Der Markt der schnell drehenden Produkte besitzt in Europa traditionell den größten Teil aus dem ganzen Einzelhandelsumsatz. Hinsichtlich der Anzahl der Geschäfte beläuft es sich die Grundmenge, die die Erscheinung des Segments auf dem Online-Markt eingängig macht. Die vielfältige Auswahl an schnell drehenden Produkten, aber hauptsächlich die europäische niedrige sektorenbezogene Mar-

gin behindert die Marktteilnehmer. Gegen die Schaffung eines physischen Geschäftes gibt es die niedrigen Investitionskosten nur halbseidenen Anschein, ein erfolgreiches Geschäft haben strenge Regeln.

Der gegenwärtige Online-Verkauf stellt einen kleinen Anteil des europäischen Einzelhandelsumsatzes dar. Die Unternehmen benutzen den Online-Channel vorsichtig, weil auch das traditionelle Geschäftsmodell eine niedrige Verdienstspanne ermöglicht. Die Anfangstritte werden auch dadurch erschwert, dass die traditionellen Ketten, Supermarket, Hypermärkte und die Discounter gleichermaßen ein zufrieden stellendes Käuferlebnis gewährleisten. Die Letzteren decken den Preis, die Qualität, die Auswahl und das Ladenumfeld ab. Diese lassen die Kunden – verständlich – schwerlich. Es sind aber gute Praktiken in einer steigenden Anzahl zu finden.

Ein Einzelhändler rechnet mit den spezifischen Kostenelementen des Online-Channels verständlich besorgt. Auf der fiktiven Liste stehen höhere Arbeitskraftkosten, Transportkosten und zusätz-

Abb. 12 | Anzahlen zum Vorteil der Abholung (pickup)



Quelle: Galante, N. — López, E. G. — Monroe, S.: The future of online grocery in Europe

liche Investitionen. Die Anzahl von Händlern, die Nachfolger der Lieferungskonzeption sind, kann eine Mahnung sein, dass – als Erfolg der Umfrage auf den großen europäischen Märkten – die Kunden Transportkosten zwischen 4-7 EUR annehmen. Die können aber die ohnehin niedrige Wirksamkeit beeinträchtigen. Die Vorsicht wird von dem begrenzten oder rückständigen Erfolg mehrerer Geschäftsversuche unterstützt. Die Rate der Probe des Online-Channels kann sich in kürze erhöhen, die Frage wird aber gestellt: wie viele Kunden werden regelmäßige Benutzer? Seitens der Verbraucher bedeutet eines der wichtigsten Probleme die wahrgenommene Qualität. Vielen denken, dass die im Geschäft erhältlichen Artikel über höhere Qualität, bessere Verpackung verfügen. Dessen ungeachtet können die Legitimität und Bedarf an Online-Channel bemerkt werden. Die anfangs latenten Bedürfnisse werden immer mehr zu konkreten Kauftransaktionen.

Dabei helfen auch die Innovationen des Einzelhandels im Großen. Die französischen Händler verwirklichten eine Übung über die Heimbeförderung mit der Einführung der Konzeption „klicke und sammle“ (click & collect). Transaktion in dem alltäglichen Geschäftsumfeld (Warenannahme) ergänzt mit dem traditionellen Kauf-Channel: einer der durch Experten vorgeschlagenen Wege. Die den Unterschied zwischen der Heimbeförderung und der Warenannahme untersuchende französische Wirtschaftsangaben ergaben ein überraschendes Ergebnis (*Abbildung 12*).

Die *Abbildung 13*, die die erfolgreichen Strategien des Omnikanal-Handels zeigt, sichert eine Anweisung für die kleinen und mittelständischen Unternehmen.

Bevor ein landesweiter oder regionaler Händler gegen den neuen Channel öffnet, muss er einige von den die Risiken sich verringern Elementen berücksichtigen (hier muss es erwähnt werden, dass der Online-Channel den Mikro-Unternehmen und den Händlern mit einem-zwei Standorten für die Auswahl- und Dienstleistungserweiterung der (des) bereits vorhandenen traditionellen Geschäfte/s geeignet ist; sein Betrieb als selbständiger Channel kann rentabel schwerlich vorgestellt werden.)

Die *Strategie* bedeutet hier nicht nur eine Vision, die die mittel- und langfristigen Vorstellungen eines Unternehmens feststellt, sondern die Integrie-

Abb. 13 | Erfolgreiche Strategien des Omnichannel-Handels



rung der digitalen Technologie (Laptops, Smartphones) in den täglichen Betrieb. Es muss überlegt werden, was für eine Plattformtechnologie das Unternehmen anwenden kann.

Die *digitale Veräußerung* bedeutet auch neuartige, Geschäftsbegriffe, über die man bereits am Anfang im Klaren sein muss. Es muss man kennen, wie die Konversionsrate gesteigert oder der durchschnittliche Wert einer Bestellung höher geschraubt werden kann. Hierzu gehören aber auch die Methode der Datengewinnung und die Analysemöglichkeiten.

Das *digitale Marketing* bedeutet praktisch das integrierte Marketing unter den Channels. Anliegen sind die Optimierung der einzelnen Erlebnispunkte des Erwerbs und die Ausnutzung der neuen Mediengeräte (Sozial Medien, Dateninhalte im Web). Diese Aufgabe wird meistens durch spezialisierte Agenturen durchgeführt.

Das *Kategorie-Management* ist auch in der Organisation der Großunternehmen eine begünstigte und komplexe Funktion. Es wird das komplexe Management der Preisauszeichnungs-, Promotions- und Auswahlpolitik des Multi- oder Omnikanal-Betriebs abgedeckt – in den meisten Fällen durch einen spezialisierten Arbeitsstab.

Die Planung und der Betrieb der *Versorgungskette* bedeuten eine kritische Aufgabe und die Organisation der Anlieferung-Logistik verbraucht

## 6. Was für Herausforderungen bringt die Digitalisierung auf den verschiedenen Märkten?

erhebliche Kosten. Die richtige Übung hat auf den Erfolg des ganzen Unternehmens Auswirkung.

Die **agile, tüchtige Organisation** bedeutet nicht nur die Neuordnung der Abteilungen des Unternehmens oder die Delegation der Aufgaben, Arbeitskreise. Die digitale Veräußerung bedeutet gleichfalls das unternehmensübergreifende Veränderungsmanagement.

Meint ein Lebensmittelhändler so, dass er die Kriterien erfüllen und sein Unternehmen digital umformen kann, kann mit dem neuen Geschäft anfangen. Die Frage wird aber auch dann gestellt: ist das Geschäftsumfeld genügend bereit, ein solches Unternehmen aufzunehmen? Verfügt über Logistikpartner mit gebührender Technologie und hauptsächlich über potentielle Kunden?

Selbst wenn die Ressourcen in einem gebührenden Maß zur Verfügung stehen, sollte mit der sich verringernenden Verdienstspanne, dem niedrigeren Umsatz und der Wirkung der Kannibalisierung gerechnet werden. Man muss auch mit der sich vermindernenden Loyalität rechnen. Die exponentiell sich erweiternde digitale Auswahl kann unter den einzelnen Händlern und Marken eine intensive Migration ergeben. Diese Beschränkungen können die Unternehmen von dem Online-Channel abwendig machen, hier geht es laut den Experten um keine Profit-Maximalisierung sondern um zwangsläufige Schritte. In dem Prozess reicht es nicht, gut zu sein – es muss das Niveau der Besten erzielt werden. Irgendwelches sehenswer-

te Aufsetzen mittels der Kundenentscheidung (purchase journey) verursacht Reputationsdefekt und der potentielle Kunde übergeht zu den Konkurrenten. Die Online-Lebensmittelveräußerung kann nur Gewinn bringen, wenn sie aus dem Hintergrund durch professionell funktionierende Prozesse – Marketing, IT, Organisationsbedingungen – gefördert wird.

Laut dieser Kenntnisse ist es nicht überraschend, dass der Umsatz des Online-Channels auf dem Markt der schnellrotierenden Produkte momentan in Ungarn typischerweise durch die aus dem traditionellen Einzelhandel gekannten Ketten gegeben wird, solange der Anteil der nur in einem Web-Umfeld funktionierenden „Shops“ niedriger ist.

Anhand der Angaben von GfK Verbraucherpanel betrug der Umsatzanteil der auch traditionell funktionierenden Handelsketten im Jahre 2016 innerhalb der – durch Online-Channel erfolgten – Haushaltskäufe von Lebensmitteln und Reinigungsmitteln 65%, solange die nur online funktionierenden Webshops 35% des Umsatzes ergaben.

### 6.2 Technische Artikel

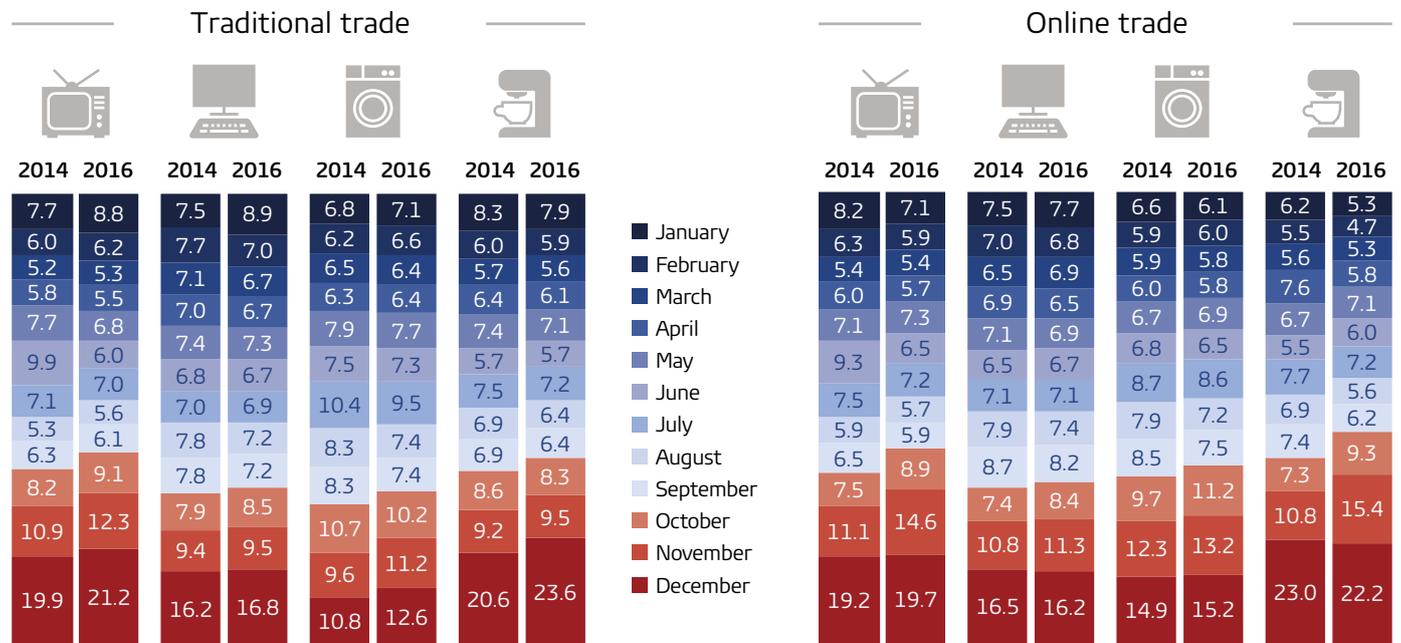
Die Retail-Panel-Statistiken von GfK über die technischen Artikel zeigen, dass 23,6% der Verbraucher in Europa (18 Länder) die technischen Artikel in einem Online-Shop kauft. Die obengenannten Daten beinhalten die Verbraucher, die direkt, über ausländische Webseiten bestellen, wobei dieser Umsatz in offiziellen Einzelhandels-

Abb. 14 | Webverkauf und traditioneller Verkauf von technischen Artikeln in 18 Ländern Europas  
Januar - Juni 2017 (%)



Quelle: GfK Retail Panel

Abb. 15 | Offline-online saisonbedingte Indikatoren pro Sektoren



Quelle: GfK Retail Panel

statistiken nicht erscheint. In Ungarn lag dieser Wert im Jahre 2017 bei 19,4%, was ein deutlicher Anstieg im Vergleich mit dem etwa 15% vor fünf Jahren ist. Von den 18 untersuchten Ländern findet man den außergewöhnlich hohen Wert des Online-Kaufs der technischen Artikel in der Tschechischen Republik (41,8%), den niedrigsten in Portugal (4,7%). (Abbildung 14)

Im Markt der technischen Artikel im Jahre 2016 repräsentierten die mit der Fotografie verbundenen Waren (30,6%), IT und Telekommunikation (27,6%), bürotechnische Produkte (24,7%) den höchsten Anteil des Online-Umsatzes. Es ist ein wichtiger Gesichtspunkt bei der Umsatzanalyse dieser Produkte, wie groß der Cross-Selling und der Up-Selling beim Einkauf einer Sorte, also die Möglichkeit des zusätzlichen Vertriebs von Zubehör ist: Beim Kauf von 100 Smartphones kauft der Verbraucher in 38 Fällen noch einen Telefonhalter und siebzehnmals ein Headset. Die Hervorhebung von Smartphone ist auch gerechtfertigt, weil dieses Gerät die höchste Umsatzwachstumsrate innerhalb der ITC-Produkte hat.

Bei der Analyse des traditionellen und Online-Verkaufskanals von technischen Artikeln sollte die starke Saisonalität berücksichtigt werden.

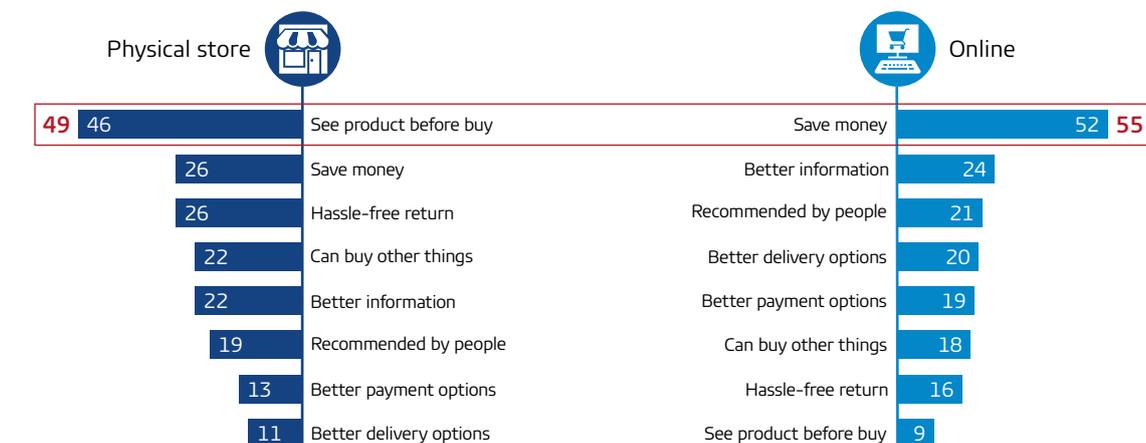
Die Händler erreichen ein Fünftel des Jahresumsatzes beim Großteil der Produkte in den letzten zwei Monaten des Jahres. In diesem gibt es keinen signifikanten Unterschied zwischen traditionellen und Online-Verkäufen. (Abbildung 15)

Es lohnt sich zu untersuchen, wie sich der Preis des traditionellen und des Online-Kanals für jedes Produkt im Verhältnis zueinander veränderte, keine allgemeine Schlussfolgerung kann ja gezogen werden. Zum Beispiel war ein höheres Preisniveau für Online-Kanäle in der Produktgruppe der Kaffeemaschinen charakteristisch als in den traditionellen Geschäften (Das durchschnittliche Preisniveau der Kaffeemaschinen im Online-Kanal war 2015 um 46% höher als der gemeinsam gerechnete Durchschnittspreis in allen kommerziellen Kanälen). Die Ursache dafür ist, dass die Kunden im Online-Kanal vorwiegend nach Produkten höherer Qualität suchten, so dass billigere Produkte weniger in das Angebot von Webshops repräsentiert waren.

Die Untersuchung des Preisvorteils ist wichtig, weil auch die Forschungsergebnisse der GfK FutureBuy 2016 zeigen, dass die Geldeinsparung im Online-Geschäft der technischen Artikel der primäre Einflussfaktor auf den Erstkauf ist. (Abbildung 16) Aber Geld zu sparen ist nur einer

## 6. Was für Herausforderungen bringt die Digitalisierung auf den verschiedenen Märkten?

Abb. 16 | Beeinflussende Faktoren des Offline- und Online-Kaufs von technischen Artikeln (%)



Quelle: GfK FutureBuy 2016

– wohl der wichtigste – der solchen Motivationsfaktoren, der den Konsumenten ermutigt, im Omnichannel zu kaufen.

Während die Online-Option oft aus finanziellen und Bequemlichkeitsgründen gewählt wird, ist auch die physische Wahrnehmung des technischen Produkts ein wichtiger Gesichtspunkt vor dem Kauf, was viele Verbraucher ermutigt, traditionelle Geschäfte zu besuchen. Bei technischen Artikeln kann ein neuer Kunde neben dem Preis durch die Erweiterung der Auswahl gewonnen werden, aber die Möglichkeit der Durchsetzung der Gewährleistungsforderungen spielt auch eine wichtige Rolle bei der Entscheidung des Kunden. Die pünktliche Lieferung an das Haus ist auch eine sehr wichtige Service-Anforderung.

Unter den Top-5-Onlineshops findet man die führenden Unterhaltungselektronikprodukte verkaufenden Einzelhändler, darunter Extreme Digital (edigital.com), MS-E Commerce (mediamarkt.hu) und SC Dante International (emag.hu). Obwohl diese Einzelhändler über sehr unterschiedliche Hintergründe und Einzelhandelsstrategien verfügen, hat jeder einen sehr starken Markennamen. Die Media Markt Saturn Holding spielt seit 2016 eine führende Rolle im Vertrieb elektronischer Produkte.

Im Jahre 2016 hat die vier prozentige Erhöhung der Verkäufer von technischen Artikeln gegenüber dem Vorjahr eine deutliche Verbesserung gegen die Stagnation in dem Period von 2011 bis 2016, da die Auswirkungen der Finanzkrise mehrere Jahre dauerten. Dies war die Epoche, wenn die Ver-

braucher immer noch vorsichtig mit dem Kauf von teuren Gegenständen waren und eine starke Antipathie gegen Kredite dominierte. Die Wertsteigerung 2016 wurde durch das Beihilfeprogramm der Regierung verstärkt, das den Austausch der alten Kühlschränke mit niedriger Energieeffizienz anreizte. (Tabelle 11)

Annehmend eine jährliche Wachstumsrate von drei% (KSH) des gesamten Umsatzes und ein jährlicher durchschnittlicher Anstieg von neun% (Euromonitor) des Online-Vertriebs wird der erwartete Online-Umsatz von technischen Waren im Jahre 2021 zwischen 185 und 200 Milliarden Forint betragen. Die von dem Euromonitor zusammengestellte Schätzung der Experten erwartet für das Jahr 2021 eine ähnliche Summe, einen Online-Umsatz von 187,8 Milliarden Forint für Haushaltsgeräte und andere technische Artikel.

Voraussichtlich werden die technischen Artikel für Verbraucher weiterhin im Online-Einzelhandel eine führende Rolle spielen, aber der Anteil des Umsatzes wird voraussichtlich sinken, da andere Produktgruppen schnell aufholen. (Hier ist es wichtig zu beachten, dass die aus ausländischen Webshops bestellten Produkte [wie chinesischer Aliexpress] in den offiziellen Statistiken nicht erscheinen.)

### 6.3 Bekleidung

Der Umsatz der Bekleidung (zusammen mit Textilien und Schuhen) in Einzelhandeln zeigte eine Wertsteigerung von 10% und erreichte 591 Milliarden Forint. Die in den Einkaufszentren internationale Bekleidungsmarken verkaufenden Ge-

**Tabelle 11 | Die Umsatz- und Volumenänderung des Umsatzes von technischen Einzelhandelsgeschäften**

Umsatz (Millionen HUF)

	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016
Umsatz Total	929 385	849 687	854 723	846 089	841 421	878 433
Umsatz Internet	36 166	62 774	77 269	85 545	107 612	119 219

Quelle: KSH (Ungarisches Statistisches Zentralamt) - Der Umsatz von Einzelhandelsgeschäften nach Art des Geschäfts

Volumenänderung des Umsatzes

	2016/2015	CAGR*	2021/2016
Umsatz Total	4%	3%	15%
Umsatz Internet	11%	9%	55%

\*CAGR: Jährliche durchschnittliche Wachstumsrate

schäfte nutzten die Möglichkeiten der Öffnung am Sonntag aus. Das H & M Hennes & Mauritz spielt weiterhin eine führende Rolle im Bekleidungs- und Schuhhandel.

Neue Spieler und neue Marken traten im Bekleidungs- und Schuhhandel auf, so nahmen CCC Hungary Shoes und Pepkor Magyarországi ihren Betrieb auf. Der Anstieg des Umsatzes wurde einerseits durch das gestiegene verfügbare Einkommen und andererseits durch die Wiedereinführung der oben erwähnten Öffnung am Sonntag ergeben, da eine ruhigere, weniger überfüllte Umgebung den Überschuss des Einkaufs anregen könnte.

Die intensiven Marketing-Kampagnen und Coupon-Aktionen gingen oft mit der Aktualisierung des Angebots einher. Die Bekleidungseinzelhändler kooperierten mit Frauenzeitschriften, und Dutzende von verschiedenen Coupons wurden an die Einkaufstage verteilt. Die Promotionen waren sehr beliebt unter den Frauen im Alter von 15 bis 45 Jahren.

Die Konzentration des Bekleidungshandels war in den letzten Jahren typisch. Die Boutiquen sind beinahe verschwunden und die Anzahl der Bekleidungsgeschäfte fiel zwischen 2016 und 2011 um mehr als 4.365. Die Konzentration setzt sich während des Prognosezeitraums fort. Darüber hinaus schätzen die Experten, dass der Umsatz zu konstanten Preisen von 2016 durchschnittlich um 4% pro Jahr steigen wird. (Tabelle 12) Änderungen treten in erster Linie auf Kosten lokaler, unabhängiger Händler auf, die nicht fähig sind, in jeder Jah-

reszeit neue Modewaren in Handel zu bringen und keine konkurrenzfähigen Preise anbieten können. Die Einzelhändler, die die Waren der billigen asiatischen Märkte verkaufen, behalten ihre Dominanz in den kleinen Siedlungen und kleinen Städten, da die Nachfrage nach billigen Kleidern, insbesondere in geographischen Regionen mit geringerer Kaufkraft, voraussichtlich stark bleiben wird.

Der Internet-Einzelhandel und der Kauf von mobilen Geräten haben ebenfalls negative Auswirkungen auf den traditionellen Verkauf in den Läden, aber viele der großen Geschäfte und Läden eröffneten bereits einen eigenen Webshop.

Hinter dem aktuellen durchschnittlichen Wachstum von 9%, der zu jeweiligen Preisen gerechnet wird, muss auch gesehen werden, dass sich die Entwicklung nach der Rezession 2008-2009 nur seit 2013 beschleunigt.

Obwohl die Anzahl der traditionellen Geschäfte zurückging, wuchsen die Internet-Geschäfte, und sie machten bereits 5,6% des Gesamtumsatzes im Jahre 2016 aus.

Akzeptierend die Vorhersage von Euromonitor International über die durchschnittlich 4% Wachstumsrate des gesamten Bekleidungs- und 7% des Online-Umsatzes, **wird der erwartete Online-Umsatz für 2021 von 56 bis 60 Milliarden Forint erhöhen.**

Der Anteil des Online-Verkaufs von Bekleidung, Textilien und Schuhen steigt so von derzeitigem 6% auf 7,9%.

## 6. Was für Herausforderungen bringt die Digitalisierung auf den verschiedenen Märkten?

**Tabelle 12 | Umsatz und Volumenänderung des Umsatzes von Textil-, Bekleidungs- und Schuheinzelhandeln**

Umsatz (Millionen HUF)

	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016	CAGR
Umsatz Total	386 403	405 034	423 067	479 560	536 243	591 336	9%
Umsatz Internet	14 892	18 532	22 334	26 720	30 641	33 156	17%
Anteils des Internetumsatzes	3,9%	4,6%	5,3%	5,6%	5,7%	5,6%	

Quelle: KSH (Ungarisches Statistisches Zentralamt) -Umsatz von Einzelhandelsgeschäften nach Art des Geschäfts

Volumenänderung des Umsatzes

	2016/2015	CAGR*	2021/2016
Umsatz Total	10%	4%	22%
Umsatz Internet	8%	11%	71%

\*CAGR: Jährliche durchschnittliche Wachstumsrate

**Tabelle 13 | Umsatz von Einzelhandelsgeschäften für Bastelmaterialien und Bastelbedarf**

(Millionen HUF)

	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016	CAGR*
Umsatz Total	70 980	74 304	69 485	68 912	68 199	73 175	1%
Umsatz Internet	2 858	3 122	3 794	4 314	4 781	5 247	13%
Anteils des Internetumsatzes	4,0%	4,2%	5,5%	6,3%	7,0%	7,2%	

\*CAGR: Jährliche durchschnittliche Wachstumsrate

Quelle: Euromonitor, KSH (Ungarisches Statistisches Zentralamt) - Umsatz von Einzelhandelsgeschäften nach Art des Geschäfts

### 6.4 Bastelprodukte

Die Auswirkungen der Rezession zwischen 2008-2009 verzögerten sich auf dem Markt der Bastelprodukte, während sich die Konzentration des Marktes auf Kosten kleinerer unabhängiger Unternehmen fortsetzte. Die Öffnungszeit am Sonntag wirkte wohltätig auf die absatzstarken Geschäfte in Einkaufszentren, Autobahnen und Ringstraßen in Budapest und in anderen großen Städten. Die Konzentration des Marktes von Bastelprodukten wurde 2016 fortgesetzt, und OBI selbst stellt einen bedeutenden Teil des Vertriebs von Bastel- und Gartenprodukten dar.

Auf den Markt für Bastelprodukte wirkten die Welle des Wohnungsbaus und der auflebende Immobilienmarkt wohltätig, was den Wohnungsmodernisierungen einen Aufschwung gab. Der Umsatz der Händler von Bastelprodukten stieg 2016 um 7%,

der durchschnittliche jährliche Anstieg zwischen 2001 und 2016 betrug jedoch nur 1%. Die Händler konnten den Umsatz von 74 Milliarden Forint aus dem Jahr 2012 in dem Untersuchungszeitraum nicht überschreiten. (Tabelle 13)

Aufgrund der von dem Euromonitor International kalkulierten Wachstumsrate von 2,2% von den vollen Wohnungsmodernisierungs- und Gartenprodukten und der vorhergesagten 6,7% des Online-Verkaufs, wird der erwartete **Online-Umsatz für 2021 von 8 bis 10 Milliarden Forint betragen.**

### 6.5 Spielzeuge

Aufgrund der steigenden Durchschnittseinkünfte gewann der Spielzeugmarkt 2016 eine neue Dynamik. Die von der GfK geschätzte Marktgröße beträgt von 50 bis 60 Milliarden Forint, wovon das Online-Handelsvolumen bei rund 35% liegt. Das

Gewicht des Online-Kanals nahm in den letzten Jahren binnen des Spielmarktes stetig zu. Dagegen haben die Offline verkaufenden Hypermärkte, deren Gesamtumsatz (einschließlich Metro) aufgrund der Messungen von GfK Retail Panel zwei Fünftel des Marktes beträgt, eine Abnahme von 5% gegenüber dem Wachstumstrend des Gesamtmarktes im Zeitraum Januar bis September von 2017 im Vergleich zu dem Vorjahreszeitraum.

Voraussichtlich kann das zunehmende Tempo des Online-Handels den Abwärtstrend im Einzelhandel in traditionellen Geschäften ausgleichen. Zusätzlich zu dem durchschnittlichen jährlichen Rückgang von 7% bei den traditionellen Glücksspielverkäufern produzierte der Online-Verkauf zwischen 2011 und 2016 ein jährliches Wachstum von fast 28%. (Euromonitor).

Obwohl die sich auf den traditionellen Handelsstatistiken basierenden Markteinschätzungen, so auch der Euromonitor, für die nächsten fünf Jahre eine um ein Drittel absteigende Größe des Spielzeugmarktes vorhersagen, wird dieses Ergebnis durch die Tatsache beeinflusst, dass die ausländische Webshops, die in den inländischen Verkaufstatistiken nicht erscheinen, einen zunehmenden Teil des Spielzeugmarktes machen. Die Messung von GfK Retail Audit bestätigt, dass die Kunden zuvor binnen des Online-Kanals überwiegend die ungarischen Seiten suchten (2014 lag diese Quote bei 80% der Kunden), in den letzten Jahren steigt auch das Vertrauen in ausländischen Online-Spielzeugshops. Bis 2016 sank der Anteil der Personen, die ausdrücklich die ungarischen Seiten bevorzugten, auf 60%.

Auch der Wert des durchschnittlichen Korbes steigt beim Online-Shopping. Wobei der ausgegebene Betrag 2013 durchschnittlich 7.800 HUF war, so stieg diese Summe für 2015 fast 1,5-mal höher, bis zu 11.400 HUF (GfK).

Die größten Spieler auf dem einheimischen Spielzeugmarkt berichten ebenfalls über eine signifikante Wachstumsrate für die Jahre 2016 und 2017. Im Fall des Marktführers Régió Játék, der sowohl online als auch offline vertreibt, liegt der geschätzte Anstieg bei 10% in 2017, während im Fall von Formatex Kft., der das Einzelhandelsnetz von Játéksziget gehört, stieg der Umsatz 2016 um 18,76% im Vergleich zum Vorjahr. (Világgazdaság). Die Schätzungen des im Online-Kanal führende Rolle spielenden Webshops Játéknet.hu sind auch

sehr optimistisch für sein erwartetes Umsatzwachstum im Jahre 2017 (30-40%).

Unter Berücksichtigung all dieser Faktoren ist eine mindestens stagnierende, aber hochwahrscheinlich steigende Gesamtmarktgröße auf dem Spielzeugmarkt für 2021 zu erwarten, übersteigend die zurzeit geschätzte 50 bis 60 Milliarden Forint.

7

# ERÖFFNUNG UND BETREIBEN VON WEBSHOPS

Die Vereinheitlichung und Integration der Anwendungen für die verschiedenen Elemente der Wertschöpfungskette ist der Schlüssel zum E-Business. Wenn eine Bestellung von der Website des Händlers aufgegeben wird, muss die Web-App im Bereich von Verkäufen, Rechnungsstellung, Logistik und Verteilung darauf reagieren. Die Implementierung einer harmonischen Prozess- und Applikationsintegration ist eine vielschichtige und komplexe Aufgabe. Vor allem müssen die zuvor eingesetzte IT-Applikationen sorgfältig geprüft werden, um eine erfolgreiche Prozessintegration zu erreichen, damit das äußere Erscheinungsbild und die interne Betriebsinfrastruktur der Firma einheitlich werden. Die nicht vollkommen integrierte Infrastruktur kann Prozessfehler, Ungenauigkeiten und Inflexibilität in der Applikation verursachen.

Zur Wirkung des Aufstieges von E-Commerce muss man sich neue Ansätze für die Organisationsentwicklung erwerben. Die Führungskräfte sehen zunehmend, dass die Geschäftsbedingungen von E-Commerce das gesamte Unternehmen beeinflussen. Sie sehen langsam ein, wenn sie die Probleme, die sowohl bei den Kunden als auch bei den Lieferanten auftauchen, versuchen einzeln zu verarbeiten, können sie nicht weit im Bereich von E-Commerce kommen, und zu gleicher Zeit ist es vielmehr schwieriger, die alte Infrastruktur zu verändern als mit dem Ausbau einer neuen von vorne zu beginnen.

Die Unternehmen können in der Zukunft nur dann profitabel sein, wenn sie unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Digitalisierung die Vorteile der Prozessentwicklung des gesamten Unternehmens ausnutzen, die mit integrierten organisatorischen Applikationen die Organisation effektiver und er-

folgreicher machen. Die Schnelligkeit und Adaptionsfähigkeit bedeuten aus dem Gesichtspunkt des Unternehmens, dass das Unternehmen die Marktanforderungen ohne Kosten, Zeitverlust, organisatorische Probleme und Leistungsminderung erfüllen kann. E-Business als neuer Vertriebskanal kann nur dann erfolgreich sein, wenn seine Komponenten maximal auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten sind, also auf die Vielfalt, Qualität, auf den Preis und auf die schnelle Lieferung. Zu dessen Folge muss der Platz einer geschäftsorientierten IT-Infrastruktur durch ein auf Kunden orientiertes Modell übernommen werden, die zur Erstellung komplexer Geschäftspläne beitragen.

## 7.1 Bedingungen der Eröffnung/des Betriebs eines Webshops

Im Folgenden wird es zusammengefasst, was die Bedingungen für die Eröffnung eines Webshops sind, oder was für Schritte zur Eröffnung eines Webshops gemacht werden müssen. (Im Folgenden sind die Begriffe Webshop und E-Shop identisch.)

### 7.1.1 Planung

Der Erfolg eines Webshops hängt davon ab, was für Entscheidungen der Führungskräfte des Unternehmens bei der Vorbereitung oder Entwicklung von E-Business treffen, was für eine Zielsetzung sie bestimmen, was für Prioritäten sie aufstellen.

Wenn die Führungskräfte der Firma die E-Business-Richtlinien bestimmen, müssen sie drei miteinander verbundene Schichten berücksichtigen: Planung von E-Business, Applikationsinfrastruktur von E-Business und E-Business-IT-Struktur. (Tabelle 14)

**Tabelle 14** | Miteinander verflechtende Schichten von E-Business-Planung

(Schichten von oben nach unten)

Planung von E-Business	Wertangebot Kundenschicht Kundenprioritäten Organisationsfähigkeiten	
Infrastruktur für E-Business-Anwendungen	Kundenbeziehungsorganisation Unternehmensressourcenplanung Unternehmensanwendungsinfrastruktur Vertriebskette	
Die E-Business-IT-Struktur	Transparenz Aufnahme Sicherheit	Zuverlässigkeit Speicherung Web-Servers

Wenn man einen modernen E-Business-Plan zusammenstellen möchte, muss man zuerst die folgenden Fragen beantworten:

- Mit Hilfe von was für einem Geschäftsplan kann man das Kundenerlebnis außergewöhnlich machen?
- Was für Fähigkeiten und Kompetenzen garantieren ein reichhaltiges Kundenerlebnis?
- Mit was für einem Produkt- und Serviceangebot versucht man die Kunden zu erreichen?
- Nach was für einer Bildung der Sortimentspolitik trachtet man?
- Was für einen Typ von Verbraucher, was für ein Verhalten von Verbraucher möchte man erzielen?
- Wie kann man die Firma bei der Suche nach Effektivität effizient machen?
- Wie kann man einen effizienten Betrieb sicherstellen?
- Wer wird unser Lieferant sein?
- Wer sind unsere Konkurrenten, wobei sind sie gut, warum sind sie Marktführer?
- Wie passt das E-Business zu dem bereits bestehenden, traditionellen Geschäftsvertrieb?

Das Beantworten dieser Fragen ist notwendig, damit das Unternehmensmanagement ein Bild erhält, was für Ressourcen und Kompetenzen für den konkurrenzfähigen Betrieb des Webshops benötigt werden. Die Firma kann dem Kunden nur das anbieten, was er braucht, wenn sie alle Elemente des E-Business vereinbart. Wenn der Plan gefertigt ist, kann die nächste Ebene kommen: die Erstellung der Applikationsinfrastruktur.

Die E-Business-Applikationsinfrastruktur stellt die Softwarefunktionalität bereit, die für den Betrieb des E-Business-Plans erforderlich ist. Man kann einen E-Kunden nur dann erobern, wenn man über sichere, leicht übersehbare E-Commerce-Applikationen und vereinheitlichte Systeme innerhalb des Unternehmens verfügt.

Zur Ausbildung einer gesamten unternehmensweiten Infrastruktur müssen zunächst die durch unterschiedliche Systeme, Datenformate und veraltete Applikationen verursachten Integrationsprobleme beseitigt werden. Bei der Planung muss darüber entschieden werden, ob das Unternehmen mit seiner eigenen Entwicklung oder mit Kauf / Miete einer externen Applikation startet. Ein Unternehmer hat heute Zugang zu den Applikationen, die mit minimalen IT-Kenntnissen weiter entwickelt werden können, genauer gesagt auf eigene Bedürfnisse zugeschnitten werden können. Benutzerfreundliche Applikationen werden beispielsweise durch den Webshop Prestashop gut gekennzeichnet, dessen Engine eine Open-Source-Software ist, die vom Unternehmer frei heruntergeladen werden kann. Nur ein Speicherplatz und ein gewisses Know-how sind erforderlich, um die Grundlagen des Webshops funktionsfähig zu machen. Für einen erfolgreichen Handel reicht jedoch die Engine des Webshops nicht aus, der Webshop muss aufgebaut werden (zum Beispiel Website-Architektur, Stil, Struktur), dies wird der „Gerüst“ des ausgewählten Webshops sein. Danach folgt die kommerzielle und professionelle Arbeit, um den Webshop sowohl wirtschaftlich als auch finanziell im Internet authentisch zu machen.

Die E-Business-IT-Struktur ist eine die Applikationen unterstützende Strukturbasis. Die Erstellung einer zuverlässigen Infostruktur stellt den Betrieb der Applikationen und die Verfügbarkeit von Online-Aktivitäten sicher. Einerseits nutzt, speichert, verwaltet die richtig gestaltete Infrastruktur die Information schnell und sicher, andererseits vereinigt die Technologien, Mittel und Dienstleistungen, die zum reibungslosen Betrieb des Handels erforderlich sind.

Der Geschäftserfolg hängt davon ab, wie schnell das Unternehmen neue Geschäftspläne ausarbeitet und sie wie schnell auf die Bedürfnisse des Marktes umgestellt werden. Das heutige Geschäftsmilieu erfordert einen E-Business-Plan und dazu muss man nicht nur auf der Unternehmensebene und im ganzen Unternehmen die Sachen ändern, sondern auch die gesamte Lieferkette und der E-Channel umgewandelt werden müssen. Bei der Planung muss man darüber Entscheidung treffen, was für Infrastrukturelemente (wie Computer, Netzwerke) für den Unternehmer benötigt werden, wie und aus was für einer Quelle die Besorgung finanziert wird.

### 7.1.2 Wertkette, Prozess

Die größte Herausforderung für das E-Business ist die Ergebnisse der Digitalisierung mit dem neuen Geschäftsplan des Unternehmens in Einklang zu bringen. Wenn sich der Markt und die Technologie gleichzeitig ändern, erfordert diese Vereinbarkeit viel Sachkunde.

Erfolgreiche Unternehmen erhöhen nicht nur den Wert, sondern sie arbeiten auch neue Werte aus. Zu diesem Zweck müssen die Führungskräfte des Unternehmens die traditionelle Wertschöpfungskette umwenden: in dem Modell „von innen nach außen“ bestimmen sich die Unternehmen aufgrund der von ihnen produzierten Produkte.

In dem traditionellen Modell wollen die Führungskräfte des Unternehmens so effektiv und konkurrenzfähig sein, dass sie mit recht verstandenen Produkten auf dem Markt erscheinen.

In der Welt der Digitalisierung kann jedoch nur ein von außen, also von den Bedürfnissen des Kunden nach innen gerichteter Geschäftsplan erfolgreich sein. In dem Modell „von innen nach außen“ wird die Strategie nicht vom Unternehmen, sondern von den Bedürfnissen der Käufer bestimmt. Der kundenorientierte Geschäftsplan betrachtet die Prioritäten und Erwartungen der Käufer als vorrangige Aufgabe und ist sich dessen bewusst, dass sie sich ständig ändern. Die Anforderungen der Käufer bestimmen die zu implementierenden logistischen Prozesse, ob die Lagerung benötigt wird oder welche Arten von Zahlungsmethoden sinnvoll sind ihren Kunden anzubieten. (Abbildung 17)

### 7.1.3 Der organisatorische Rahmen

Die Anwendung der neuen elektronischen Geräte trägt zum Abbau traditioneller starrer Hierarchien bei, daher ist es nötig, die Organisa-

tionsstrukturen auszubauen, die eine vielmehr schnellere und robustere Marktreaktionsfähigkeit und schnellere Entscheidungsmechanismen als bisher ermöglichen. Die qualitative Verbesserung der Effizienz der internen und externen Prozesse machte das Verflachen der Hierarchie des Entscheidungssystems, also die Reduzierung der Anzahl der Ebenen unentbehrlich ist. Dies kann durch die Verwendung von Organisationsmethoden, mit Hilfe von IT-Tools (mit virtuellem Verflachen der Hierarchie) stattfinden, aber es ist am wirksamsten durch die Kombination der beiden möglich. Die früheren mehrstufigen Organisationsgliederungen werden durch im Netzwerk organisierende Teams ersetzt. Heutzutage wird es auf der Grundlage der Kreativität, der Fähigkeit für Problemlösung, und nicht der Positionen innerhalb der Hierarchie entschieden, wer ein Mitglied eines bestimmten Teams sein kann. Heutzutage können nicht nur die Mitarbeiter eines Webshops, sondern auch die Mitarbeiter der Unternehmen, die traditionelle Handelsgeschäfte betreiben, über das Intranet weltweit miteinander kommunizieren, damit die wichtige Informationen allen Teammitgliedern im Netzwerk zugänglich gemacht und sie ohne Filter untereinander ausgetauscht werden können. Damit kann einerseits der Mangel an Informationen reduziert werden, andererseits kann der Weg der Informationen und Entscheidungen transparenter und nachvollziehbarer gemacht werden. Die durch Informationstechnologie unterstützten horizontalen oder virtuellen Netzwerke unterstützen effektiv die Idee des „internen Unternehmens“, das heißt die Mitarbeiter werden Unternehmenspartner.

Die Führungskräfte der Firma sollten also die Fragen stellen, wie zum Beispiel:

- Wie wirkt E-Commerce auf die Form und Funktion von Organisationen des 21. Jahrhunderts?

Abb. 17 | Umkehrung der Wertschöpfungskette

Traditioneller Businessplan

Firmeninterne Grundfähigkeiten → Starre Infrastruktur/ Prozesse → Produkten/ Dienstleistungen → Kanäle → Kunden

E- Businessplan

Kundenbedürfnisse → Integrierte → Produkten/ Dienstleistungen → Flexible Infrastruktur/ Prozesse → Unterlieferanten vergebene/Firmeninterne Grundfähigkeiten

- Wie können die bereits existierenden, traditionellen Unternehmen im Kampf für die Verbraucher zum Unternehmen, das sich mit E-Commerce beschäftigt, werden?
- Können die Unternehmen in der traditionellen Organisationsstruktur sich den bedrohlichen Neulingen entgegenstellen?

### 7.2 Die aus der Verwendung von den Digitalisierungsergebnissen stammenden geschäftlichen Vorteile

In den unten genannten wichtigeren Motiven der Einführung des Internet-Geschäfts kann das Streben nach Wertschöpfung gut beobachtet werden.

**Markterweiterung.** Über die elektronischen Kanäle (über das Internet) sind solche Kunden erreichbar, mit denen man sich auf traditionellen Weisen (zum Beispiel ein Geschäft oder ein persönlicher Laden) nicht in Kontakt setzen kann. Die interaktiven Funktionen der weltweiten Datennetze, und die leicht zugänglichen Informationen schufen eine Reihe von Internet-Produkt- und Dienstleistungsmärkten (zum Beispiel den Automobilmarkt). Diese Märkte wandelte den Kauf von Produkten um, beziehungsweise sie veränderten Einkaufsgewohnheiten. Da immer mehr Menschen das Internet benutzen, platzieren die Informationsanbieter Informationen über die Produkte im Internet und lassen die Verbraucher surfen. Die Verbraucher können so den gewünschten Typ, die Größe, die Art und die Marke des Produkts, ihre speziellen Wünschen, die Beschreibungen der Ware, den Kreditbedarf usw. finden.

**Effizienzgewinne.** Die elektronische Unterstützung (oder die Elektronisierung) von Geschäftsprozessen verbessert so die Effizienz von Unternehmen, dass sie die Transaktionen mit Kunden und Lieferanten schneller und kostengünstiger macht, und verbessert damit gleichzeitig die Flexibilität und die Fähigkeit für die schnelle Reaktion auf Marktveränderungen. Darüber hinaus ermöglicht sie, im Internet neue Besorgungs- und Absatzmärkte zu finden und die Vorteile der Größe auszuschöpfen.

**Erhöhung der Sichtbarkeit.** Eine der engsten Quellen in der modernen Welt ist die Aufmerksamkeit: was nicht gut zu sehen ist, existiert nicht. Beim Auftritt im Internet wird das Unternehmen für fast die ganze Welt sichtbar (was natürlich nicht bedeutet, dass es bemerkt wird).

Verstärkung der **Reaktionsfähigkeit.** Durch die elektronischen Systeme kann das Unternehmen schnell auf Kundenimpulse reagieren und den Kunden Nachrichten, Informationen und Services in ähnlicher Geschwindigkeit versenden.

**Neue Dienstleistungen.** Es gibt immer mehr Märkte, auf denen das Grundprodukt durch die mit ihm verbundenen Zusatzleistungen in den Hintergrund gerückt wird, wo der Käufer die Entscheidung über den Kauf nicht aufgrund der Produkte, sondern aufgrund der Dienstleistungen trifft, wo man vielmehr Geld bei den Erstgenannten – als bei den Letztgenannten – verdienen kann. Mit Hilfe von Internet können neue Dienstleistungen angeboten werden, sogar für relativ niedrige Kosten.

**Aufbau von Geschäftsbeziehungen.** Ein aus kooperierenden Unternehmen bestehendes Geschäftssystem kann mehr Wert schaffen, wenn sich jeder von ihnen damit beschäftigt, was am besten machen kann. Die Basis für Kooperation ist die Kommunikation, die heutzutage die elektronische Kommunikation bedeutet. Dazu verwendete viele Unternehmen die EDI-Systeme mit teuren und begrenzten Umfang in der Vergangenheit; Heute können mit Hilfe des Internets vielmehr Partner in Geschäftsökosysteme einbezogen werden, sogar vielmehr billiger.

**Kostenreduzierung.** Mit Hilfe von elektronischen Systemen kann das Unternehmen Kosten sparen: Es müssen keine Außenstellen eröffnet werden, Mitarbeiter nicht ins Ausland schicken, keine Prospekte ausgedrückt und versandt werden, über keinen hohen Stock im Lager verfügen und so weiter.

**Zunehmende Beeinflussung.** Mit Hilfe von E-Commerce werden die bisher isolierten Informationsbranchen weiter integriert. Mit Hilfe von Daten, Inhaltsdienst, Speichern, Netzwerken, Geschäftsapplikationen und Kundenmitteln nähern sich die Unterhaltungselektronik, das Fernsehen, das Verlagswesen, die Telekommunikation und die Computergeschäfte zueinander. Es entstehen neue Wertformen. Die Macht des Internets beeinflusst langsam alle persönlichen und beruflichen Räume unseres Lebens.

**E-Channels.** Die Technologie überträgt die Macht schrittweise an die Hände der Kunden. E-Commerce verändert die Kanäle, über die die Kunden und Unternehmen die Produkte und Dienstleistungen traditionell kauften und verkauften. Mit der Hilfe von E-Channel können Händler ein globales

Publikum erzielen, sie können mit minimaler Infrastruktur, mit reduzierten Kosten und erhöhtem Volumenbeitrag arbeiten, die Kunden bekommen eine große Auswahl, Komfort und konkurrenzfähige Preise. Infolgedessen erledigen immer mehr Kunden ihre Angelegenheiten im Internet, wo sie einkaufen, Versicherung schließen, Rechnungen zahlen, Tickets kaufen usw.

Dies sind aus der Aspekte der Wertschöpfung klar sichtbare und gut definierte Vorteile, denen eine einfache Regel zugeordnet ist: Wenn du sie nicht ausgenutzt, dann tut es jemand anderes.

### 7.3 Risiken, Probleme

Gegenüber denjenigen, die die Vorteile von E-Business nutzen möchten, stehen ernsthaften Herausforderungen, die bisher nicht beobachtete Erfahrungen oder Risiken bedeuten können, sowie:

- Die Benutzer können Probleme haben: Suchprogramme können einfrieren, Netzwerkverbindungen können unterbrochen werden.
- Anfängliche Investitionen in Hardware und Software oder Vermietung.

- Risiko der Kannibalisierung, das heißt unvermeidbare Konflikte mit früheren Vertriebskanälen.
- Probleme der Ausbildung und Schulung von Mitarbeitern in neuen Medien.
- Kenntnisse der spezifischen rechtlichen Probleme von elektronischen Geschäftstransaktionen.
- Erwerb von neuen Managementkompetenzen.
- Aktualisierung von alten Applikationen.
- Integration oft bruchstückhafter und fragmentierter Informationen.

### 7.4 Zusammenfassung

*Tabelle 15 fasst die Art der Entscheidungsfindung zusammen, die zum Beispiel bei der Planung eines Webshops, wo Fahrräder verkauft werden, notwendig ist.*

**Tabelle 15** | Entscheidungen bei der Planung von einem Webshop

WAS	WIE	ZEIL
Vertrieb	Käufer können "kundenspezifische Fahrräder" über die Website bestellen, die Erfüllung verfolgen und unter Finanzdienstleistungen wählen.	Die Größe des Betriebskapitals und die Anzahl der "veralteten" Fahrräder bei den Händlern reduzieren.
Service	Die Fahrradbesitzer bekommen Hilfe online, können ihre Garantieprobleme auf einer Webseite verwalten und Ihre Zahlungen überprüfen.	Serviceleistungen, elektronische Sammlung und Analyse von Problemen, Kostenreduzierung durch Automatisierung der Hilfe.
Lieferanten	Online elektronisches Beschaffungs- und Kommunikationssystem mit dem Lieferanten.	Kosteneinsparungen mit Ermäßigungen und niedrigeren Transaktionsgebühren, Beschleunigung des Informationsflusses.
Marketing	Elektronische Verfolgung der Kundenbedürfnisse und Kaufgewohnheiten.	Bessere Anpassung an Kundenbedürfnisse, mehr Informationen für Radfahrer.
Finanzierung	Online Kredit- und elektronisches Zahlungssystem	Die Kosten für Finanztransaktionen reduzieren, den Umsatz erhöhen, neue Kunden erreichen.
Angestellten	Computer, Drucker und Internetzugang	Für elektronische Lösungen empfängliche Arbeitskräfte. Schnellere Übernahme von Änderungen. Effiziente interne Arbeitskräfte.

8

# KOMPASS IN DIE ZUKUNFT

## 8.1 Einzelhandel anders

Früher formulierten wir so, dass die grundlegenden Aufgaben des Handels als Beruf in vier Punkten zusammengefasst werden kann: Das richtige Produkt sollte am richtigen Ort, zum richtigen Preis und zur richtigen Zeit zur Verfügung des Kunden sichergestellt werden. Ähnliche Begriffe gibt es im Wörterbuch des modernen Einzelhandels, aber angepasst zu den Anforderungen des digitalen und Omnichannel-Verkaufsmodells. Nicht die Identität und die Funktion des Handels änderten sich, sondern seine wesentlichen Merkmale. Heute und vor allem in der Zukunft bestimmen die Auswahl, der Preis, die Nähe (Bequemlichkeit) und die Dimensionen der Erfahrung den Betriebsrahmen. Die Nähe bedeutet die Erreichbarkeit, das heißt, der Konsument-Käufer sollte da und dann erreicht werden, wo er gerade ist. Es wurde eine echte Änderung in diesem vom Handy generiert, aber die tragbaren Technologien (wearables) können im Laufe der Zeit an seine Stelle treten.

Die Meilensteine des gut präsentierten Kundenweges müssen sichtbar und zugänglich gemacht werden. „[Finde mich, probiere mich aus, kauf mich](#)“ – so ist die traditionelle Entscheidungsbaum-Theorie neu interpretiert.

Es scheint heute eine starke Aussage zu sein, aber Marketingspezialisten sehen die einschichtige, auf Kategorien basierte Praktik als veraltet an. Der moderne Käufer will keine der Kategorien nach der anderen auswählen und kaufen. Er vertraut der Zusammenstellung eines sinnvollen Angebots von den Händlern. Er wird ihn in diesem Prozess leiten und führen. Wie der GfK-Bericht über die Zukunft des Handels betont, werden das Auto mit Babyartikeln, die Kochbücher mit Backhandschuhen gekauft. Dies bringt einerseits eine Änderung in der Beziehung zwischen Lieferanten und Händlern und andererseits verknüpft die miteinander konkurrierenden Rivalen. Die globale GfK-Umfrage zeigt, dass rund ein Fünftel der Käufer das Milieu eines Ladens bevorzugen, weil sie dort gleichzeitig unter mehreren Produkten wählen können.

Die Preisgestaltung hat ihre eigene Art. Heute und in der Zukunft ist es ein klares Kriterium, dass die Kunden eine einheitliche und transparente Preisgestaltung erwarten. Dies bedeutet jedoch keine einheitliche, das gesamte Sortiment

übergreifende Preispalette. Wenn es einen echten Mehrwert, eine separate Verpackung, eine differenzierte Bedienung, eine Service-Dienstleistung oder eine verlängerte Garantiezeit gibt, kann man aus dem immer gleichen Preisgestaltungssystem hinausbrechen. Wenn wir darüber hinaus aus einer ausgefeilten Analyse des Kundenmanagements wissen, welche Kundengruppe weniger empfindlich ist, kann der Händler die Preisprämie durchsetzen. Aber nur dann, wenn er wirklich mehr bietet. Im Allgemeinen müssen die Offline- und Online-Preise koordiniert werden, aber wenn „auch andere Dinge im Laden von einem Verkäufer verpackt werden“, kann der andere Wert unterschiedlich sein. [Transparenz ist die Hauptregel, aber für einen Mehrwertdienst muss man eine Preisprämie zahlen.](#)

Die Bestimmung der Erfahrung und des Optimums des Kundenerlebnisses ist eine der Perlen des Berufes der Händler. Es muss die Ebene gefunden werden, wo die „Verpackung“, der Laden und / oder die virtuelle Umgebung nicht übertrieben sind, und keinen Bumerang-Effekt verursachen, aber sie sind ausreichend attraktiv und ermutigt zum Kauf. Darin haben noch die Händler einen Vorteil, die einen echten Laden betreiben. Zukünftige Erfolge werden nicht mit Beachtung eines oder anderen Aspekts erfolgen. Vielmehr wird es eine Entwicklung zur Wirkung einer Verschiebung von komplexem Denken, von Freuden am Experimentieren, von technologie- und datenfreundlichem Management und von den die Veränderungen akzeptierenden Mitarbeitern geben.

### Druck auf den Händlern

Die seit Jahrzehnten bekannten Geschäftsmodelle und Betriebsmechanismen wurden auf den Kopf gestellt und es führte naturgemäß zu Schwierigkeiten. Obwohl wir versuchten, die Auswirkungen der Online-Expansion zu tönen, aber die Prognose, dass der derzeitige Anteil von 10% am Gesamtmarkt (von den globalen Umsätzen) bis 2020 auf 20% steigert, fasziniert die Spieler nicht ohne Grund. (*Abbildung 18*)

Die Digitalisierung und die Verbrauchererlebnisse stellen weiterhin Herausforderungen dar, und das ist der Hintergrund, warum die Profitabilität der Industrie von 8% Anfang des Jahrzehntes (2011) auf 5,7% (2016) zurückging. Die Entwicklung des Omnichannel-Modells, die Bereitstellung von Be-

Abb. 18 | Anteil des Online-Vertriebs am Gesamtumsatz (%)



Quelle: Retail, Disrupted. Pressure and Potential in the Digital Age. Economic Research, Spring 2017.

dingungen für den Online-Betrieb und die Aus-  
führung der Mobilität, als durch einen Trend ge-  
nerierte Lösungen, erodieren die Gewinne von  
Unternehmen.

Betreffs des Letztgenannten, der Transaktion  
auf Mobilgeräten, ist nur die Geschwindigkeit der  
Verbreitung fraglich, das Aussehen und die zu-  
künftige Rolle sind offensichtlich. (Abbildung 19)

Nicht jeder gibt dieselbe Antwort auf den Druck,  
diktiert durch den Markt. Es gibt diejenigen, die  
die Anhänger der Fusionen oder Übernahme sind,  
wie die Zunahme von 6,2% von Merger & Akquisi-  
tion-Transaktionen in der Branche zwischen 2010  
und 2016 zeigt.

Andere werden insolvent und geben den Wettbe-  
werb auf. Im Jahr 2016 wuchs die Zahl der nicht  
zahlenden Unternehmen in der Gruppe der Händ-  
ler mit einem Umsatz in Höhe von mehr als 10  
Millionen US-Dollar um 66%. Die Konsolidierung  
und die Anpassung an die neue Umgebung sind  
mit schmerzhaften Erfahrungen. Euler Hermes  
zeigte die wesentlichsten Herausforderungen in  
zwölf führenden Märkten auf. In der Liste der Ex-  
perten der Branche, die in der Regel die Aufgaben  
beschreiben, die vor den Händlern stehen, ist die  
erste die Schaffung eines Omnichannel-Betriebes.  
Die Aufbringung der Kosten von der Online-Anwe-  
senheit steht kaum im Rückstand, und am dritten  
Platz stehen die Bemühungen ein Kundenerlebnis  
mit Hilfe von Handy aufzubauen. Die ersten fünf  
Prioritäten umfassen noch die Neudefinition von  
Big Data und der Marktposition.

Es lohnt sich, die digitalen Risiken getrennt zu  
betrachten. Die Verschärfung des Preiswettbe-  
werbs, die Umwandlung der Marktstruktur (in-  
wiefern stören die neuen Beteiligten den Status  
quo?), ferner der Index des „Digitaldrucks“, der  
die Intensität von Online-Shopping zeigt, machte  
die Marktdurchdringung der Discounter und die  
Art von Online-Shopping für Risikofaktoren, aber

in England und Italien die Marktkonzentration ist  
ebenfalls ein Risiko.

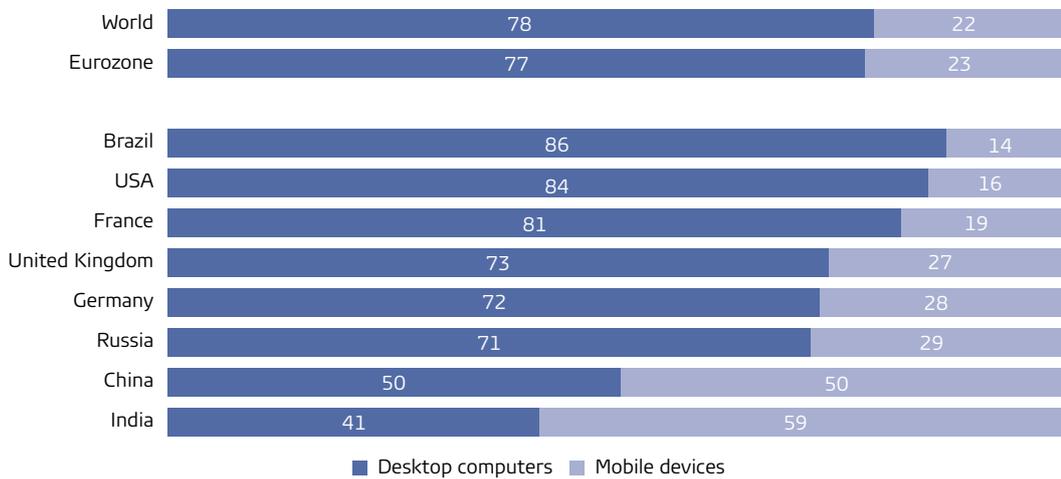
Die die Reaktionen auf digitale Herausforderun-  
gen, logistische Wirksamkeit und die finanzielle  
Lage berücksichtigende Bewertung und der Index  
des „digitalen Potentials“ schildern einen überra-  
schenden und geographisch bunten Zustand. Be-  
züglich der Reaktionen stehen die USA, der briti-  
sche Markt und Indien auf dem ersten Platz, das  
Gewicht der finanziellen Aspekte in China und Indi-  
en ist herausragend. (Abbildung 20)

Da das ungarische kommerzielle Universum auch  
Teil eines globalen, aber zumindest eines transna-  
tionalen Ökosystems ist, bietet uns die globale Ri-  
sikokarte des Handels aus dem Jahre 2017 auch  
viele Lehren.

Ungarn gehört zu den Märkten mit mittlerem  
Risiko, und dies wird sicherlich die Absicht derer  
beeinflussen, die in naher Zukunft bei uns inves-  
tieren wollen.

Im beruflichen und oft auch im alltäglichen Diskurs  
hören wir über den Handel, sowohl über inländisch  
als auch international, und über den Kampf der  
Kleinen und der Großen. Es scheint oft so zu sein,  
dass die Zukunft der Branche nur in dieser Dicho-  
tomie gedeutet werden kann, und dass es nur um  
die Besetzung von Raum- und Marktpositionen  
geht. Zweifellos konnten wir von der zweiten Hälfte  
der neunziger Jahre eine starke expansive Tätig-  
keit im einheimischen Milieu über 15 Jahren er-  
leben. Die intensiven Anstrengungen der Entwick-  
lung, die zur Optimierung der Effizienz gemacht  
wurden, kamen selten vor, typischerweise war die  
Netzwerkerweiterung im Schwerpunkt. In dieser  
Wettbewerbsituation starteten die internationa-  
len Beteiligten aus einer besseren Position, als sie  
mit den ansonsten notwendigen technologischen  
Entwicklungen anfangen. Ausgearbeitete Lösun-  
gen, Plattformen, Produktions-Service-Verfahren  
standen zur Verfügung, die lediglich in dem ein-

Abb. 19 | Transaktionen an mobilen Geräten vs. an Desktopcomputern (%)



Quelle: Retail, Disrupted. Pressure and Potential in the Digital Age. Economic Research, Spring 2017.

heimischen Bereich versetzt werden mussten. Im Gegensatz dazu mussten sich lokale Wettbewerber einer kostenintensiven, oft umständliche Entscheidungsfindung stellen.

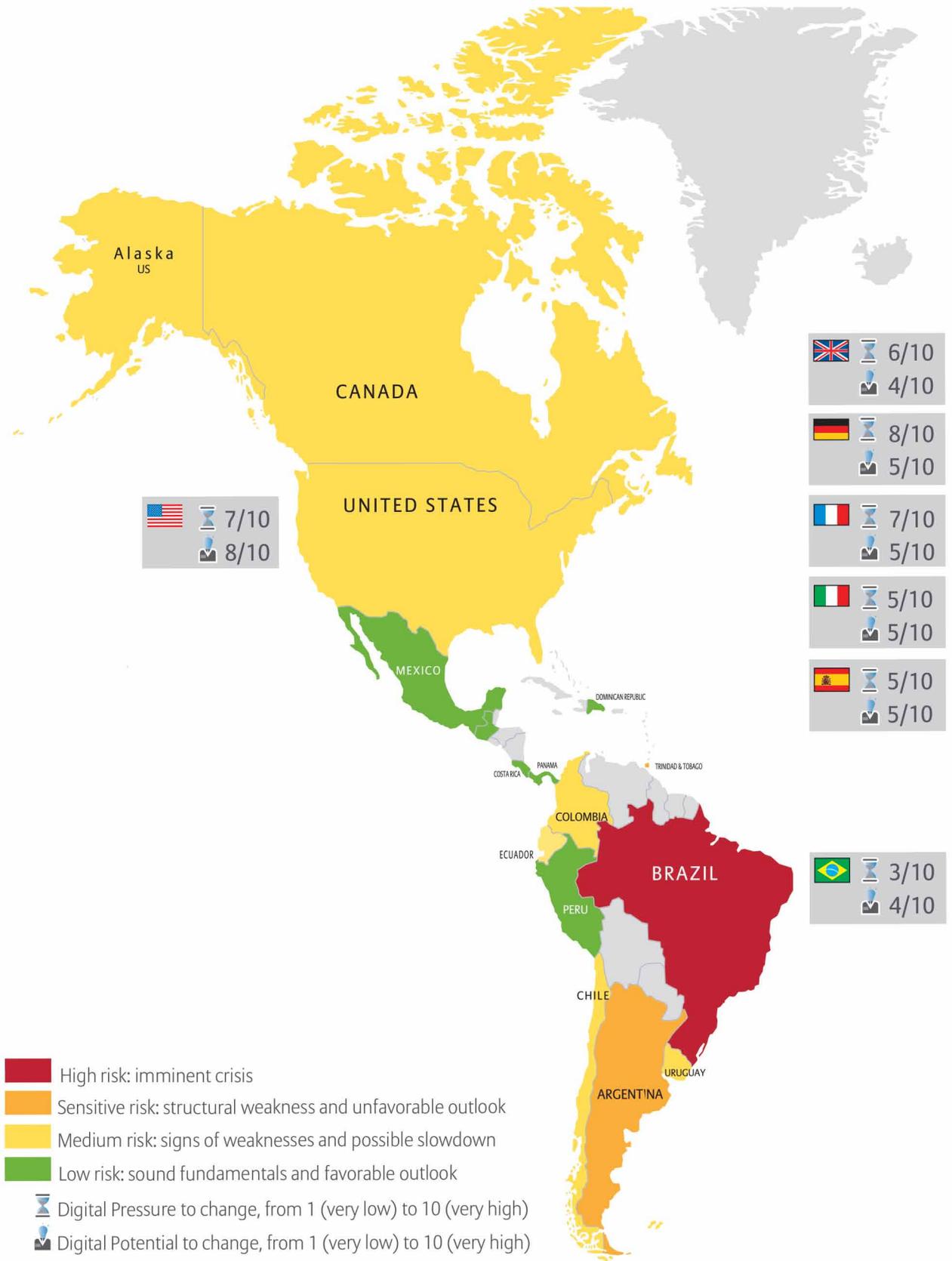
Schaffung von Logistikzentren, Corporate Governance und IT-Systemen nimmt Milliarden in Anspruch, die die Tragfähigkeit von inländischen Unternehmen mit geringer Effizienz stark belasten. Sogar in zahllosen Fällen lag die Investition selbst zurück, und die Revolution der Informationstechnologie ließ viele Händler unberührt. Weniger offensichtlich, aber man trifft eine Reihe von Entwicklungen in Prozessen und Werkzeugen. Die folgende Bezeichnung geht von der Praxis der entwickelten Märkte aus, aber sie kann auch im inländischen kommerziellen Umfeld erkennbar sein. Wir behaupten auch nicht, dass die folgenden Konzepte die Regeln umgeschrieben hätten, aber wir können äußern, dass einige von ihnen die Grenzen des Distributionsberufs auseinanderspreizen, und greifen ihre derzeitige Funktionalität über.

- In der Welt des umgebildeten Einzelhandels ist das Omnichannel-Konzept entscheidend. Das Kundenerlebnis im Laden ist das andere wichtige Element. Aber die Assistenz und die Unterstützung des in virtualer/physischer Realität existierenden Verkäufers werden auch zu einer unerlässlichen Anforderung in einigen Jahren. Die Experimentieren – hauptsächlich wegen der geringen Entwicklungs- und Testkosten der Digitaltechnik – bringen ein spannendes Angebot auf den Markt. In dem Konzeptwagen von Zalando-Webshop gibt es

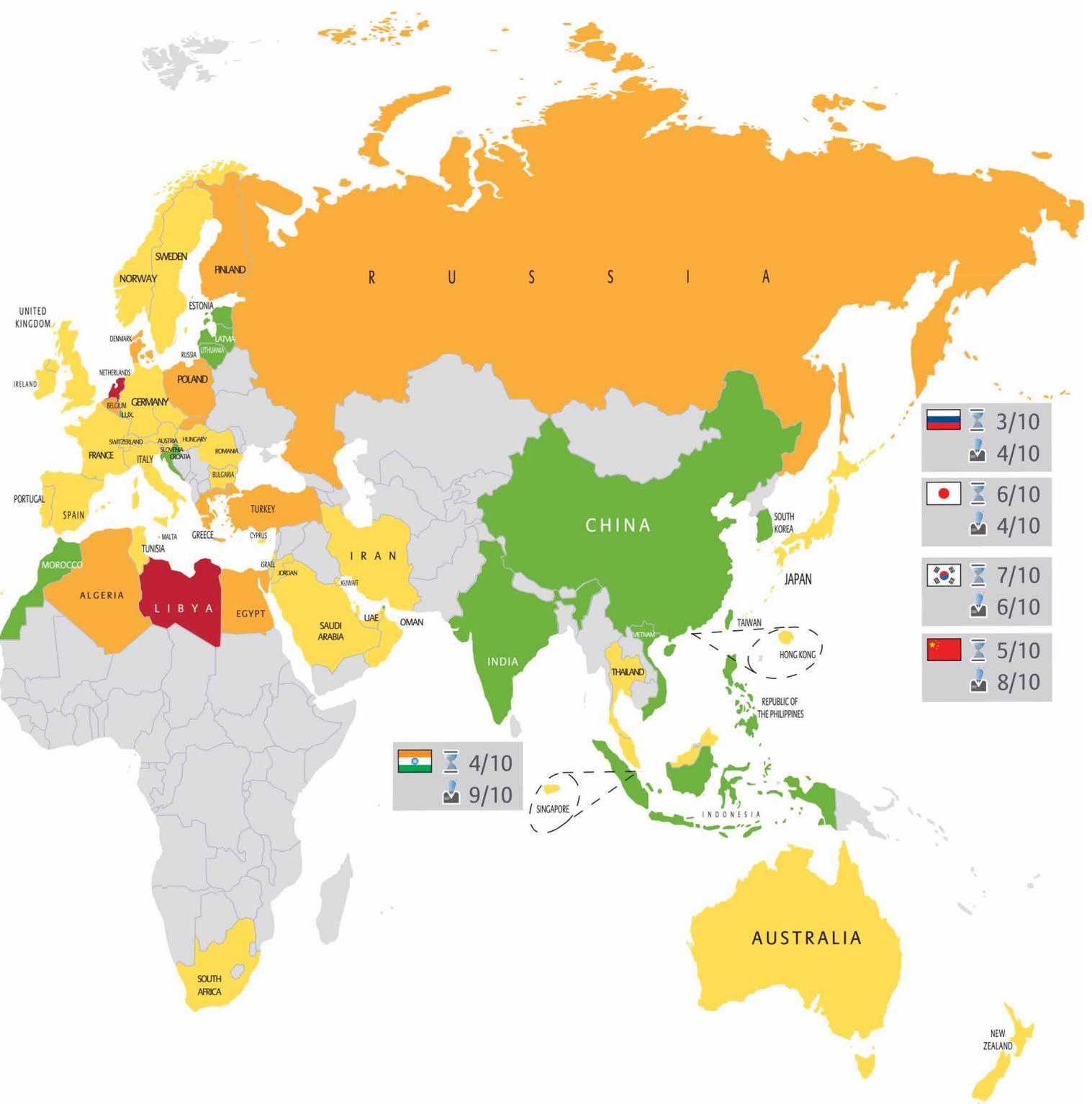
ein virtuelles Modegeschäft, das durch den auf der Sonnenblende gefestigten Schirm zu sehen ist. Die Fantasie ist wirklich nur von Sternen beschränkt.

- Die Märkte, die sich auf Vertrauen und Transparenz bauen, nähren sich aus dem Bewusstsein und der Transparenz der Verbraucher. Wie die kleinen Geschäfte an der Ecken, so die kleinen selbstständigen Händler sind von der Palette nicht verschwunden, sie werden auch in der Zukunft weiterhin ihre Rolle bei den besonderen Einkäufen haben. Diejenigen, die den ökologischen Fußabdruck reduzieren möchten, waren immer für die Anwesenheit lokaler Erzeuger und Lieferanten. Ihre Bedeutung wird in der Zukunft nicht sinken, sondern steigern.
- Die hypermoderne Umgebung mit den neuesten Technologien baut die Lösungen der erweiterten Realität (Augmental Reality) ein. Interaktivität wird zu einem Schlüsselbegriff für das Gebiet der responsiven Regalanlagen, Schaufenster und sekundären Auslagen.
- Die für die Händler entwickelten geschäftlichen Marketinginstrumente der im Oktober 2017 auf der Konferenz Brandfestival erscheinenden Firma Liferay werden sich sicher in der Zukunft erfüllen. Die auf der Hologramm-Technologie basierende Demonstration bietet die Erfahrung der Echtheit, und wenn man sie mit der "genauen Targeting" von Käufern verbindet (mit den sofortigen aktuellen Angeboten in den Geschäften), ist der Erfolg garantiert.

Abb. 20 | Retail Risk Map, Q1 2017



Quelle: Retail, Disrupted. Pressure and Potential in the Digital Age. Economic Research, Spring 2017.



- Der Gemeinschaftseinzelhandel ist heutzutage nur etwas Frisches am Horizont, aber wir erwarten weiteren Erfolg. Dazu gehören nicht nur die Tauschgeschäfte unter Freunden und Bekannten, und die verpflichteten Anhänger eines Lebensgefühlskonzeptes (die bereit sind mehr zu bezahlen) sondern die Cross-Over-Geschäfte auch. Das letztere ist die Lösung, die über das herkömmliche Denken hinausgeht und die eine Wohnung simulierende Verkaufsumgebung generiert. "Die Welt der fluiden Räume" kann immer noch dem Gemeinschaftseinzelhandel zugeordnet werden. Wir machten in diesem Bereich bisher nur mit Pop-up-Geschäften Bekanntschaft, aber [die Zeit kann kommen, wenn ein Unternehmen sein Profil von Tageszeit zu Tageszeit ändert. Die digitale Technologie wird dies stark unterstützen.](#)

Der Händler, der sich mit aktuellen alltäglichen Problemen beschäftigt, kann die Probleme normalerweise besiegen. Er steuert die Routineaufgaben, aber er achtet nicht viel auf die Zukunft. Der Mangel an Arbeitskräften und die Reiberei des Bestandsmanagements sind ständig anfallende neue Themen. Mindestens ebenso wichtig ist der internationale Trend, der beispielsweise die immer kürzer werdende Periode der Renovierungszeiten von Geschäften vorhersagt. In Deutschland sank der Zyklus in den 2000er Jahren im Bereich von Lebensmittel von 9,7 auf 8,7, und im Fall von Händlern mit Non-food-Angebot von 8,4 auf 6,9 Jahre. Das Geschäftsmodell mit Omnichannel zwingt die kommerziellen Unternehmen zur fortdauernden Weiterentwicklung. Es ist egal, ob es sich um eine Softwarelösung, eine Shop-Infrastruktur oder sogar um eine Steigerung der Fähigkeiten und Kompetenzen Ihrer Humanressourcen handelt.

### Sprechen wir in der Sprache der Zahlen

Das Jahr 2017 wird voraussichtlich die Fortsetzung des vorherig günstige Daten aufweisenden Zeitraums. Das Lohnwachstum und relativ gute Arbeitsmarktendenzen stehen in diesen Jahren konstant bei 4-5%. Hinter der Entwicklung des Umsatzes gibt es jedoch eine ganz und gar unterschiedliche Dynamik. Laut der Schätzung von Euromonitor wird das durchschnittliche jährliche Wachstum während der Periode von 2016-2021 im stationären Handel bei 2,1% und im Fall von nicht stationären (non-store) Handeln bei 7,6% liegen.

In der Prognose über den Vertrieb von Lebensmitteln und andere Bedarfsartikeln in Geschäften bis zum Jahr 2021 wird Euromonitor ein jährliches Wachstum von 2,1% prognostizieren, aber das ist unserer Meinung nach unterschätzt. In der Non-Food-Kategorie wird das 2,2%, im Fall von Waren verschiedener Art wird ein Rückgang um einen Prozentpunkt erfolgen. (Tabelle 16)

Diese Vorhersage ist lediglich ein Signal bezüglich der Anzahl von Geschäften.

All dies bedeutet, dass in zwei Jahrzehnten, seit 2000, die Zahl der inländischen Einzelhandels-geschäfte um zwanzigtausend weniger wurde. Ein Rückgang von etwa 7% des täglichen Verbrauchsgüterhandels wird erwartet.

Der Nettoumsatz des nicht-stationären Handels beträgt im Jahre 2017 mehr als 450 Milliarden HUF. Bis 2021 steigt das Nettovolumen des Umsatzes auf das Bereich von 550-600 Milliarden.

Tabelle 16 | Entwicklung der Anzahl von Einzelhandelseinheiten zwischen 2016-2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Lebensmittel, andere Bedarfsartikel	40 603	39 845	39 149	38 583	38 149	37 787
Non-Food Produkten	85 851	84 034	82 519	81 156	80 038	79 113
Waren verschiedener Art	4,865.0	4 719	4 594	4 479	4 380	4 305
Luxus	4	-	-	-	-	-
Geschäfte, Total	131 319	128 598	126 262	124 218	122 567	121 205

Quelle: Euromonitor International

Aber auch hier ist das Bild nuanciert. Während der Nettoumsatz des Homeshopping-Kanals in fünf Jahren um ein Drittel (-37,4%) zurückging, stieg der Internetumsatz um die Hälfte (+55%). Auch der Direktvertrieb leidet während dieser Jahre, sein Umsatz ging nahezu 20% zurück.

Der Online-Vertrieb steht im Fokus der Aufmerksamkeit jedes solchen Unternehmens, das die Plattformen – wodurch das Erreichen seiner Kunden möglich ist – diversifizieren will. Der in der fast euphorischen Stimmung verstrichene Zeitraum hervorhebt jedoch die Notwendigkeit, in komplexen Geschäftsmodellen zu denken. Man wird in diesem Marktsegment voraussichtlich noch jahrelang zweistelliges Wachstum sehen, aber die Dynamik des Wachstums wird abnehmen.

Bezüglich des Online-Handels ist der Inlandsmarkt noch lange nicht ausgereift. Zur gleichen Zeit sind große Spieler angekommen und sie beginnen, ihre Marktpositionen einzunehmen. Es wird so geschätzt, dass rund 6.000 Webshops ihre Waren anbieten, aber die 5 größten Spieler beherrschen bereits ein Fünftel des Marktes. Wir sind immer noch von der 55- bis 60-prozentigen Rate im Lebensmitteleinzelhandel – die im Übrigen eine mittelmäßige Konzentrationsebene bedeutet – entfernt (das ist die Rate, die die fünf größten Vertreiber von täglichen Gebrauchsgütern in Ungarn haben). Der Tesco allein hat einen Anteil von 4% am gesamten Internetumsatz (laut Euromonitor). Übrigens macht selbst die Online-Einzelhandelsumsätze einen Anteil von 4% am gesamten einheimischen Einzelhandelsuniversum aus. Es hat im Non-Store-Einzelhandel dominante Positionen, es beherrscht über das Vierfünftel des Marktes. Ein heutzutage noch nicht maßgeblicher aber spektakulär expandierender Teil des Vertriebs ist der Einkauf durch Handy. Laut Experten wird sein derzeitiger Anteil von 8% am gesamten Internetumsatz schnell wachsen, bis 2021 mehr als das Doppelte, auf 17%.

Angesichts der in der Studie ausführlich beschriebenen Verbreitung der Omnichannel-Verkaufsmodelle, unserer Meinung nach beginnt die Expansion von stark frequentierten und kapitalkräftigen Online-Darsteller, die mit physischen Laden verbunden sind, innerhalb weniger Jahre. Mit veränderter Kanalpolitik, verändertem Aussehen, aber alles im Interesse der Käufer.

## 8.2 Technische Innovationen

*„Bei dem digitalen Handel geht es nicht darum, dass die Geschäfte in dem virtuellen Raum übersiedeln, sondern sich die Prozesse vollständig umwandeln und ein neues Ökosystem entsteht. Die Verwendung von Daten tritt in den Vordergrund: Selbstbedienungstechnologien in den Läden, Prognosen über den Warenvorrat, automatisierter Lager und es gibt noch ein enormes Potenzial in der Preis-Optimierungs-Software.“ (Petra Hähner)*

Von der technologischen Seite üben derzeit die folgenden Entwicklungen die größten Wirkungen auf den Einzelhandel:

- Big data technologische Umgebung von der Seite der Verbraucher
- Einkaufsapplikationen auf Handys
- Big data von der Seite der Versorgungskette
- Mobile und tragbare Technologie
- Internet der Dinge (Internet of Things, IoT), also Netzwerk von Geräten, die miteinander kommunizieren können

Betrachtet die nahe Zukunft, werden jedoch die folgenden technologischen Entwicklungen determinierend sein:

- Geschäfte ohne Kassierer
- Erweiterte Realität
- Virtuelle Realität
- Gesichtserkennung
- Robotik

Im Folgenden zeigen wir die größten Wirkungen der Innovationen nach ihren wichtigsten Eigenschaften.

### Big data Datenmanagement und technologische Umgebung

Bereits heute stehen so viele Informationen an jedem Punkt der Lieferkette zur Verfügung, einschließlich dem Verbraucherverhalten, den Ver-

brauchergewohnheiten, den Merkmalen, die mit herkömmlichen Mitteln (wie CRM-System – Customer Relationship Management) nicht mehr möglich sind, wirksam zu behandeln. Deshalb braucht man solche IT-Umgebung, die diese Daten möglicherweise automatisch verarbeiten kann, und unter anderem das Verhalten, die Informationssammelgewohnheiten, die Einkaufswege und die Entscheidungsmechanismen der Verbraucher verfolgen und unterstützen kann.

Von der Seite des Händlers kann es Hilfe zur Optimierung der gesamten Lieferkette bieten, unterstützt die Marketing- und Verkaufskampagnen, hilft bei der Planung, Preisgestaltung, bei den Logistikprozessen, bei der Bestandsverwaltung und beim Warenfluss.

**Das Management von Daten** im inländischen Einzelhandel ist noch nicht hoch entwickelt, aber es gibt darin ein Entwicklungspotenzial, das die Effizienz des Einzelhandels auf lange Sicht bestimmen kann. Beruflich gesehen besteht das Big Data aus drei Komponenten: aus der kontinuierlich bildenden Datenmenge, den eingehenden Daten und der Verarbeitungsgeschwindigkeit sowie der Verarbeitungsvielfalt, was bedeutet, dass Daten kontinuierlich verwaltet, gruppiert, miteinander verknüpft, strukturiert zugeordnet werden.

Von der Seite der Ergebnisse wird für die Händler eine perfekte Segmentierung möglich. Auf deren Grundlage werden automatischer Versand von individuell gestalteten Marketingangeboten, persönlichen SMS-Benachrichtigungen mit Berücksichtigung von individuellen Lebensgewohnheiten, täglichen Gewohnheiten, Zeitplänen möglich, und auch personalisierte Verkaufs- und Kundenmanagementaktivitäten werden erreichbar. Die Möglichkeiten sind jedoch nahezu unbegrenzt. Das effiziente Management der Daten von der Seite des Bestandsmanagements kann zu enormen Rationalisierungen und Einsparungen führen, die kurzfristig rentabel gemacht werden können.

### **Einkaufsapplikationen auf Handys, Geschäfte ohne Kassierer und tragbare Technologien**

Dies ist auf Smartphones mit großem Bildschirm basiert, die den Einkauf und die Bezahlung durch mobile Applikationen technisch ermöglichen, sogar sie bieten auch ein verstärktes Einkaufserlebnis im digitalen Raum. Dies natürlich verändert das Verhalten und Benehmen der Kunden. Die

eigenen **Einkaufsapplikationen** der Verkaufs- und Service-Unternehmen machen es möglich, dass die Verbraucher direkt über ihre eigenen mobilen Geräte auf das gesamte Dienstleistungsangebot des gegebenen Unternehmens zuzugreifen, was eine direkte Kommunikation, Bestellung und Bezahlung sicherstellt. Der Vorteil der Einkaufsapplikationen ist die Sicherheit und die Einfachheit, aber es ist dennoch wichtig, die Applikation nicht nur als ein „Schaufenster“, das heißt eine auf Handy erscheinende Website darzustellen, sondern als eine separate Plattform, die die Eigenschaften der mobilen Geräte und die Benutzermobilität beachtet. Laut einer Umfrage (Mobile Top App Index 2015) von MasterCard in 36 europäischen Ländern decken etwa 65% der Applikationen die folgenden Kategorien ab: Speiselieferung, Taxi, Kauf von Fahrscheinen für öffentlichen Verkehr (Zug, Bus usw.), Medien (Bücher, Zeitschriften usw.) Unterkunft, Parkplatz und Unterhaltung (Kino, Theater, Festivals, Sportveranstaltungen usw.).

Neben den Kaufapplikationen bilden die mobilen Geldtaschen (**digitale oder elektronische Geldtaschen**) eine separate Kategorie. Die Mobilgeldtasche ist ein Dienst der neuen Generation, die mit Hilfe einer App den Smartphones zu einem virtuellen Zahlungsmittel macht. Technologisch wird dies meistens durch die NFC-Technologie (Near Field Communication also Nähfeldkommunikation) gesichert, die in der Lage ist, Daten in wenigen Zentimetern Entfernung zu übertragen. Dazu ist es genug, das Telefon vor dem Lesegerät vorbeizuziehen, und die Kommunikation findet bereits statt. Die Mobilgeldtasche wird am häufigsten für Bezahlung verwendet, aber sie kann auch an Loyalitätsprogrammen teilnehmen, Ermäßigungscoupons können auf das Telefon des Verbrauchers aufgeladen werden, und sie ist fähig, zahlreiche Bequemlichkeiten bereitzustellen (Eintritt usw.). Laut den Voraussagen werden die gesamten Kundenkarten und andere Loyalty-Mittel bald virtuell, und sie werden zu einem Teil der Mobilgeldtasche. Es ist wichtig, dass nicht nur das Handy für eine Mobilgeldtasche verwandelt werden kann, sondern auch **eine Smartuhr oder andere tragbare Technologie**.

Schon heutzutage legen viele Finanz- oder Telekommunikationsanbieter bereits ihre eigene Mobilgeldtasche an. Dazu gehört die Masterpass-Dienstleistung von MasterCard, die nicht nur für Online-Zahlungen und für Zahlungen über Applikationen geeignet ist, sondern auch für Offline-Zahlungen. Ab Mai 2017 bietet auch der Telenor

Ungarn die gleiche Technologie gemeinsam mit der Budapest Bank an. Eine ähnliche Lösung wird von VISA Checkout, Android Pay, Microsoft Wallet, Samsung Pay oder Apple Pay geboten. Dies sind die neuesten Entwicklungen von 2017, [die Mehrheit wahrscheinlich in naher Zukunft wirklich verbreitet sein wird](#).

Obwohl die NFC-Technologie in den letzten Jahren nicht so populär wurde, wie es vorausgesetzt wurde (hauptsächlich aufgrund der fehlenden Infrastruktur auf den Annahmestellen), ist es immer noch wahrscheinlich, dass die Zahlung über Mobilgeräte vor einer explosionsartigen Entwicklung steht. Zumindest in Europa und in den USA, da die eigenen [Lösungen für Zahlung durch Mobilgeräte](#) im Fernost schon vor Jahren eingeführt wurden. (GfK TechTrends 2017). In China ist die Zahlung durch Mobilgeräte zurzeit auch eine der am häufigsten genutzten Zahlungsmethoden, auch im Fall von Straßenhändlern. Statt einer Kasse muss ein QR-Code durch eine der Apps auf dem Smartphone auf einer der Stationen von Kundenstraße (z. B. an einem Tisch im Restaurant) abgetastet werden, und das Geld wird von unserer Mobilgeldtasche an den Dienstleister überwiesen. Diese Methode ist in China so weit verbreitet, dass zum Beispiel die lokale WeChat Applikation an einem Tag im Jahr 2015 mehr Zahlungstransaktionen tätigte als PayPal ein ganzes Jahr (!).

Die integrierten, automatisierten Zahlungslösungen ermöglichen die Erstellung der [Geschäfte „ohne Kassierer“](#), die die Einkäufe schneller (kein Schlagenstehen) und einfacher machen.

Dazu kann die Einkaufsapplikation von Amazon, das Amazon Go ein nachahmungswürdiges Beispiel sein, das [ein perfektes Einkaufserlebnis](#) bietet: durch die Anwendung, die den Käufer bei dem Eintritt automatisch registriert, können sich die Kunden alles ansehen, von den Regalen abnehmen und dann ohne eine „einzelne“ Zahlung abtreten, so können sie sich von dem Schlagenstehen und von der Aufregung retten, da die Applikation den Preis des ausgewählten Produkts laufend registriert und abbucht.

### Internet der Dinge (Internet of Things, IoT)

Das [Internet der Dinge](#) bedeutet vernetzte intelligente Werkzeuge, die selbst relevante Informationen erkennen und mit anderen Geräten kommunizieren können. Einer ihrer ersten An-

wendungsbereiche ist das Smart Home, bei dem verschiedene Geräte mit den Einwohnern und auch miteinander kommunizieren können. Im Bereich des Einzelhandels setzt sich auch damit die Verschmelzung von Online- und Offline-Welt weitergehen.

Gartner schätzt, dass die heutige Anzahl (2017) der Smart Geräte in Höhe von 6,4 Milliarden bis zum Ende des Jahres auf 9 bis 15 Milliarden steigen könnte, worin die Telefone, Tablets und Computer nicht einbezogen werden. (M2M Zona: Internet der Dinge: Was ist 2017 zu erwarten?).

Der Schwerpunkt der Innovation besteht darin, dass die in den intelligenten Geräten integrierte lokale Datenverarbeitung (Edge Computing) sowohl die betriebliche Effizienz und Produktivität als auch die Zusammenarbeit mit den Verbrauchern erhöht und verstärkt. Zum Beispiel macht es das Warenbestand echtzeitig und automatisiert, aber es wird auf derselben Weise fähig sein auch mit dem Verbraucher zu kommunizieren. Mit ihrer Hilfe können die Kunden kundenspezifische echtzeitige Informationen und Anzeigen bekommen, unter Berücksichtigung ihres aktuellen Standorts, ihrer Bedürfnisse oder sogar des jeweiligen Wetters. Die auf dem Smartgerät des Verbrauchers gespeicherten Daten und die im Big-Data-System von Händlern gespeicherten Informationen werden verknüpft und dessen Aufgrund können kundenspezifische Bedienung oder personalisierte Marketing ebenfalls realisiert werden.

Dazu kann [ein Indoor-Lokalisierungssystem](#), das der Bewegung von Verbrauchern folgt, angebunden werden. Da das GPS nicht für Indoor-Tracking geeignet ist, wird zu diesem Zweck eine neue Technologie (Bluetooth Low Energy, BLE) verwendet, die ein serverbasiertes Lokalisierungssystem ist. Das erfasst das Verhalten des Verbrauchers binnen des Geschäfts, analysiert das, und zieht kommerzielle und marketingbezogene Schlussfolgerungen. Wenn zum Beispiel ein Käufer 15 Minuten in der Abteilung von Smartfernsehern verbracht, aber noch keins kaufte, wird das System zur Konklusion kommen, dass der Käufer immer noch einen Anspruch auf den Fernseher hat, aber er entschied sich noch nicht. Wenn die Technologie auch das erfassen kann, welche Preiskategorie der Kunde betrachtet, dann besteht die Möglichkeit für eine gezielte, personalisierte Kommunikation (für Werbung, Sonderangebot usw.).

### Erweiterte Realität, virtuelle Realität

Die **Verbrauchererfahrung betrachtet** wird voraussichtlich die erweiterte Realität (Augmented Reality, AR) **die Zukunft** sein. Die erweiterte Realität ist das normale Realitätsbild, das digitalweise mit verschiedenen unterstützenden Text-, Bild- und Grafikinformatoren usw. ergänzt wird, so der Rezipient sieht die Informationen komplex in einem virtuellen Rahmen, die Realität und die zielgerichteten Nachrichten zusammen.

Die andere Seite ist Virtual Reality (Virtual Reality, VR), die ausschließlich ein virtuell aufgebautes Milieu enthält. Die umfassende Verbreitung der virtuellen Realität begann mit der Einführung der PlayStation VR 2016 und seitdem suchen alle Unternehmen aus den Bereichen Kommunikation, Unterhaltung und Telekommunikation (Facebook, Google, Microsoft, Samsung, HTC usw.) nach der Möglichkeit, die virtuelle Realität aktiv zu benutzen. Mit dem PlayStation VR Headset konnte der Sony zum ersten Mal solches Erlebnis darbieten, mit dem sich der Verbraucher viel freier und interaktiver als je zuvor in den ausgewählten Inhalten, in der geografischen Umgebung vertiefen kann, sogar sich auch physisch im virtuellen Raum bewegen kann. Solch eine Entwicklung ist vorläufig extrem teuer und kompliziert, der tägliche Gebrauch ist noch zu erwarten. Ihre kommerzielle Rolle kann durch die Schaffung eines perfekten Verbrauchererlebnisses enorm sein. Denken wir darüber nach, dass wir von zu Hause so kaufen können (könnten), als ob wir physisch in einem Geschäft wären, wir können die Produkten nicht nur uns ansehen, sondern auch erfassen, tasten, fühlen, frei vom Regal nehmen und drehen. Das heißt, es wird die Umgebungserlebnis einer physischen Einkaufs mit der Bequemlichkeit und Schnelligkeit des Online-Einkaufs kombiniert.

Obwohl diese Vollständigkeit noch die (weite) Zukunft ist, können doch **einige ihrer Elemente durch die erweiterte Realität realisiert werden**. Wenn auf der Windschutzscheibe des Kraftwagens die wichtigsten Fahrwerte erscheinen (Head-Up-Display) oder der Bildschirm Ihres Telefons die Sternbilder vor seiner Kamera „erkennt“ und zeigt, oder sogar das 3D-Bild unseres Fernsehers eine Erlebnis bringende „Verbesserung“ der Realität mit digitalen Elementen ist.

Die Microsoft HoloLens-Lösung ist die vielversprechendste Plattform, die die erweiterte Realität ver-

wirklicht. Durch eine Brille können wir in ein Milieu eintreten, die aus einer holografischen Applikation aufgebaut ist, in der wir uns frei bewegen können und in dasselbe Milieu mehr Benutzer eintreten und miteinander in Interaktion treten kann. Das ist aber eine erweiterte und keine volle virtuelle Realität. Dies ist insofern eine erweiterte und keine virtuelle Realität, so dass wir unseren eigenen physischen Raum virtuell einrichten und dort uns bewegen können.

### Gesichtserkennung, Robotik

Die Gesichtserkennung ist einer der sich am dynamischsten entwickelnden IT-Bereiche. Ihre Technologie steht zurzeit zur Verfügung, wird aber erst (hauptsächlich) in sicherheitspolitischen Bereichen eingesetzt. Gegenwärtige Erkennungssysteme identifizieren Gesichter aufgrund der 3D-Algorithmen und sind mindestens hundertmal genauer als die anfänglichen, vor 15 Jahren verwendeten Systeme.

Ihre Rolle kann auch im Handel enorm sein, sie kann die **Identifizierung der Kunden durchführen und sogar auch ihre Registrierung machen**, sie kann zusammen mit dem Indoor-Lokalisierungssystem durch das Big Data Datenverarbeitungssystem vollkommene individuelle Kundeninformationen generieren.

Ihre kommerzielle Anwendung ist aus Datenschutzgründen (Unverletzlichkeit der Privatsphäre) noch nicht ermöglicht.

Die Robotik, die industrielle Automation sind bereits die Anwendungen der Gegenwart, in der Epoche der selbstfahrenden Autos kann (könnte) fast jede menschliche Arbeit durch automatisierte Maschinen ersetzt werden. Auch in ungarischen Krankenhäusern arbeiten robotisierte Reinigungsmaschinen, aber dazu gehören auch die an immer mehr Orten in den Warenhäusern eingeführten automatischen Kassen.

Ihre Vernetzung wurde durch das Internet der Dinge ebenfalls verwirklicht.

### 3D-Druckverfahren

Eindeutig gehört der umfassende Verbreitung **von 3D-Druckverfahren zur Technologie der Zukunft**. Seine kommerzielle Rolle und Bedeutung kann herausragend sein. Sein täglicher Gebrauch kann

sogar den Vertrieb vieler Produkte ersetzen, das sowohl im Bereich der Herstellung als auch im Bereich des Handels einen Rückfall bedeuten kann.

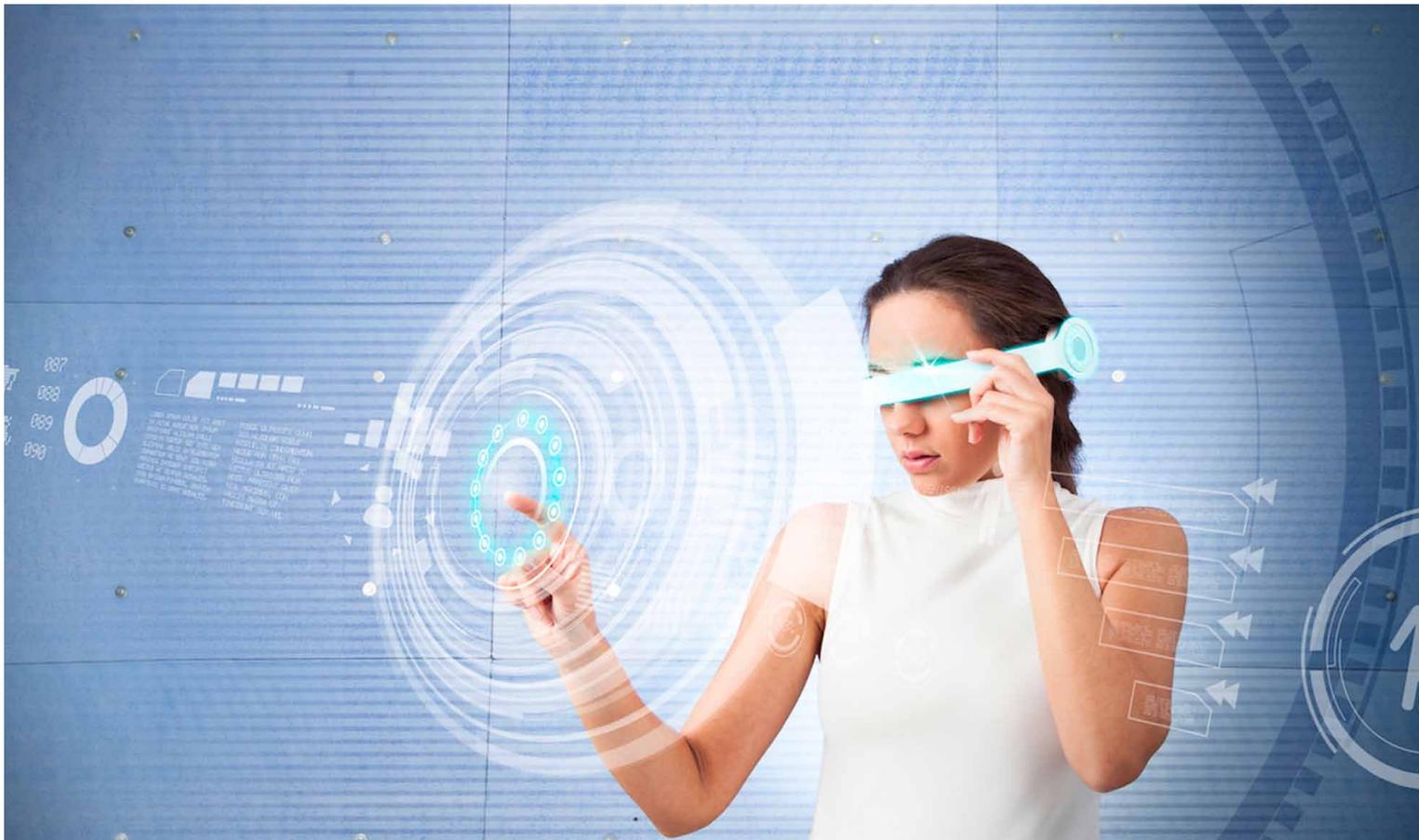
Laut Schätzungen und Prognosen von Experten (Ovum: The Future of E-commerce: The Road to 2026) **gefährdet das 3D-Druckverfahren den Handel** in naher Zukunft **nicht**. Seine Anwendung wird erst dann lohnenswert, wenn er mindestens die gleiche Qualität wie in der Fabrik, billiger und/oder einfacher produzieren kann, wozu er im Falle der Massenproduktion in Fabrik sicherlich nicht fähig wird.

Nach den aktuellen Szenarien wird er sich vor allem unter den einzelnen, persönlichen Gegenständen (z. B. Geschenke) sowie im Fall der einfacheren Komponenten verbreiten.

Im Fall von alltäglichen Gegenständen, wie auch immer sie einfach hergestellt werden können (wie Nagel, Schrauben usw.), sind die Fabrikpreise so niedrig, dass es nicht preiswert wird sie „zu Hause“ zu ausdrucken.

Wo er aber eine Rolle haben kann, ist der Bereich des kollaborativen Verbrauchs (collaborative consumption), wo es sich lohnt, auf Gemeinschaftsebene mit einem 3D-Drucker spezialisierte Produkte herzustellen.

Und das ist nur die Aufzählung der zurzeit bekannten Technologien. Wir sind uns sicher, dass man sich Jahr für Jahr mit solchen neuen Lösungen treffen wird, die unsere Begriffe über den Handel überschreiben.



9

# ANHANG

## 9.1 Quellenverzeichnis

10 policy principles, Emota  
 Compiting omnichannel retailing, SAS  
 Connected consumer index, GfK  
 Digital innovations and the user experience, GfK  
 Digitalisation of retailing, Marc Wiefel (MBA)  
 Digitally Connected Consumer, 2017, GfK  
 Disruption in Retail, Baker  
 E commerce barometer 2016, dpd Group  
 E-commerce EU, Eurpoean Commission  
 E-commerce statistics, Eurostat  
 European ecommerce, Emota  
 European retail study, GfK  
 Fashion and lifestyle venues offer clues to the future of retailing, GfK  
 From multi-channel retailing to omni-channel retailing, Peter C. Verhoef, P.K. Kannan, J.Jeffrey Inman  
 Future of Retail Report, GfK  
 Future of retailing, Journal of retailing  
 How is the smartphone transforming brick and mortar retail, GfK  
 Impact small business, European Parliament  
 Integration of the digital and physical supply chains, Emota  
 Kormányzati Stratégia  
 Online grocery, McKinsey  
 Private-Sector-Digital-Value-at-Stake, Cisco  
 Report GfK TechTrends, 2017, GfK  
 Retail disrupted pressure and potential in the digital age, Economic outlook, May2017, Allianz  
 Retailing in Hungary, Euromonitor  
 RetailTrendMonitor, GfK  
 Smart Home Whitepaper, GfK  
 Solving the conversion challenge, GfK  
 Survey barriers to growth ecommerce Europe, 2015, Ecommerce Europe  
 The ecommerce consumer, Emota  
 The fashion retail revolution, GfK  
 The future of e commerce the road to 2026, Ovum  
 The key drivers of retail change - now and next, GfK  
 Tudományos Közlemények, Papp Ferenc  
 Whats next for UK fashion, GfK  
 Why consumers behavior and digital convergence matter for electronics manufacturers, GfK  
 Will online become the channel of choice for the technical goods, GfK

