IFH KÖLN
INSTITUT FÜR HANDELSFORSCHUNG

IFH Förderer

SHIFT HAPPENS:
Wie die Digitale Transformation die Anforderungen an das Personal verändert

IFH-Schwerpunktstudie 2016

Vorwort

Die Digitale Transformation ist in aller Munde und wirbelt die deutsche Handelslandschaft auf:

Berufsprofile verändern sich, die Art des Zusammenarbeitens verändert sich, die Anforderungen des Kunden verändern sich – und entsprechend werden auch die Anforderungen an das Personal im Handel neu gewichtet. Doch was bedeutet das für Führungskräfte und Mitarbeiter im Handel? Auf welche Kompetenzen kommt es seitens der Führungskräfte und Mitarbeiter im Zuge der Digitalen Transformation wirklich an?

Diesen und weiteren Fragen sind wir im Rahmen der IFH-Schwerpunktstudie 2016 **„Shift happens: Wie die Digitale Transformation die Anforderungen an das Personal verändert“**, die traditionell vom IFH-Präsidium unterstützt und gesponsert wird, auf den Grund gegangen,

Die mitunter überraschenden Ergebnisse bestätigen zum einen die Relevanz der Thematik, führen zum anderen aber auch vor Augen, dass im Handel ein grundsätzliches Umdenken stattfinden muss, um der Digitalen Transformation erfolgreich begegnen zu können.

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen mit der vorliegenden Studie und hoffen, dass Sie spannende Erkenntnisse für sich und Ihr Unternehmen daraus ableiten können.

Köln, im Oktober 2016

Prof. Dr. Werner Reinartz

Direktor Seminar für Handel
und Kundenmanagement an
der Universität zu Köln

Quelle: IFH Köln, 2016.

Management Summary

Wer nicht wagt, der nicht gewinnt!

- **Prognostizierte Auswirkungen der Digitalen Transformation sind noch nicht eingetreten:** 70% Positionen in deutschen Handelsunternehmen zeigen eine hohe Automatisierungswahrscheinlichkeit – der Handel spürt davon noch wenig, steht er bei der Digitalen Transformation noch am Anfang. Unternehmen mit hohem Digitalen Reifegrad zeigen aber, was kommt: Jobprofile fallen weg, es kommen jedoch auch viele neue hinzu.

- **Die wahren Chancen der Digitalen Transformation bleiben aktuell vielmals ungenutzt:** Arbeitseffizienz wird oftmals als Chance propagiert – der tatsächliche Einfluss fällt in der Realität aber geringer aus, als erhofft. Dagegen wird besonders zum Kunden hin das große Verbesserungspotenzial gesehen, die Erwartungen daran sind bisher aber auch erst bei einem Drittel erfüllt worden.

- **Digitales Know-how ist nicht alles:** Bei den Maßnahmen zur Sicherstellung des digitalen Know-hows beschreiten Unternehmen oftmals den zu langsamen Weg der internen Identifizierung und Weiterentwicklung. Dabei erachtet auch nur jede zweite Führungskraft das digitale Know-how der Mitarbeiter als (sehr) wichtige Kompetenz für die Digitale Transformation. Dagegen sind Eigenschaften, die den Willen zum Wandel umfassen sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Führungskräfte unerlässlich..

Quelle: IFH Köln, 2016.

Agenda

I	**Hintergrund und Zielsetzung**	**S. 5**
II	Prognostizierte Auswirkungen der Digitalen Transformation	S. 10
III	Status quo in Handelsunternehmen	S. 16
IV	Chancen der Digitalen Transformation und deren bisherige Erfüllung	S. 24
V	Geforderte Kompetenzen bei Mitarbeitern und Führungskräften	S. 39
VI	Fazit	S. 53
	Anhang	S. 62

Quelle: IFH Köln, 2016.

Digitale Transformation beeinflusst den Handel …

Pressestimmen zur Digitalen Transformation: Bedrohung oder Chance für den Handel?

„Für den stationären Handel bietet die Digitalisierung **enorme Chancen**“ (PWC)

„Digitale Transformation: Der Weg zum konsequenten **Kundenfokus**“ (Absatzwirtschaft)

„Das **Märchen** vom **digitalen Tod** der Arbeitswelt“ (Die Welt)

„Digitaler Wandel – Das deutsche **Digitaldilemma**“ (Der Spiegel)

„Es werden **bis zu 50%** der Berufsbilder wegfallen“ (Handelsblatt)

„Wie Technologie den stationären Handel **umkrempelt**“ (Wirtschaftswoche)

Konkrete Auswirkungen auf Berufsbilder/Arbeitsmarkt

Automatisierbarkeit von Berufsbildern durch mobile Roboter, lernende Maschinen und künstliche Intelligenz in zahlreichen Studien beleuchtet.

- **Studie von Frey/Osborne in den USA:**
  47 % aller Arbeitsplätze in den USA könnten bis Mitte der 2030er Jahre verloren gehen:
  - Insbesondere einfaches und mittleres Qualifikations- und Einkommensniveau betroffen.
  - Höchstes Arbeitslosigkeitsrisiko in Bereichen (einfache) Dienstleistungen, Handel und (einfache) Bürotätigkeiten.

- **Studie von der ING DIBA für Deutschland:**
  59 % der deutschen Arbeitsplätze in ihrer jetziger Form von fortschreitenden Technologisierung bedroht:
  - Büro- und Sekretariatskräfte (1,9 Mio. Arbeitsplätze)
  - Hilfskräfte für Post- und Zustelldienste sowie Lagerwirtschaft (1,5 Mio.)
  - Verkäufer (1,2 Mio.)
  - Hilfskräfte in der Reinigung (1,1 Mio.)

(1) Frey, Carl Benedict; Osborne, Michael A.: The future of employment: How susceptible are jobs to computerization? Oxford University

(2) ING Diba: Die Roboter kommen (2015)

Zentrale Fragestellungen der Studie

- Welche Auswirkungen hat die Digitale Transformation auf Jobprofile im Handel?
- Welche Chancen sehen Führungskräfte im Handel in der Digitalen Transformation? Und welche Erwartungen haben sich bereits erfüllt?
- Welche Kompetenzen werden im Handel seitens der Führungskräfte und der Mitarbeiter entscheidend bei der Digitalen Transformation? Wie ist der Status quo?
- Was zeichnet Unternehmen mit hohem Digitalen Reifegrad aus?

Studiensteckbrief

Befragung von 144 Führungskräften der deutschen Tophandelsunternehmen …

… aus 4 Branchen

- Do-it-yourself
- Fashion & Accessoires
- Fast Moving Consumer Goods
- Wohnen & Einrichten

… aus 37 Unternehmen

repräsentieren 23 % des Einzelhandelsumsatzes

… aus 9 Abteilungen

- Controlling
- E-Commerce
- Einkauf
- IT
- Logistik
- Marketing
- Personal
- Strategie & Organisation
- Verkauf & Vertrieb

Befragung (online)

ca. 15 Min.

Juli 2016

Quelle: IFH Köln, 2016.

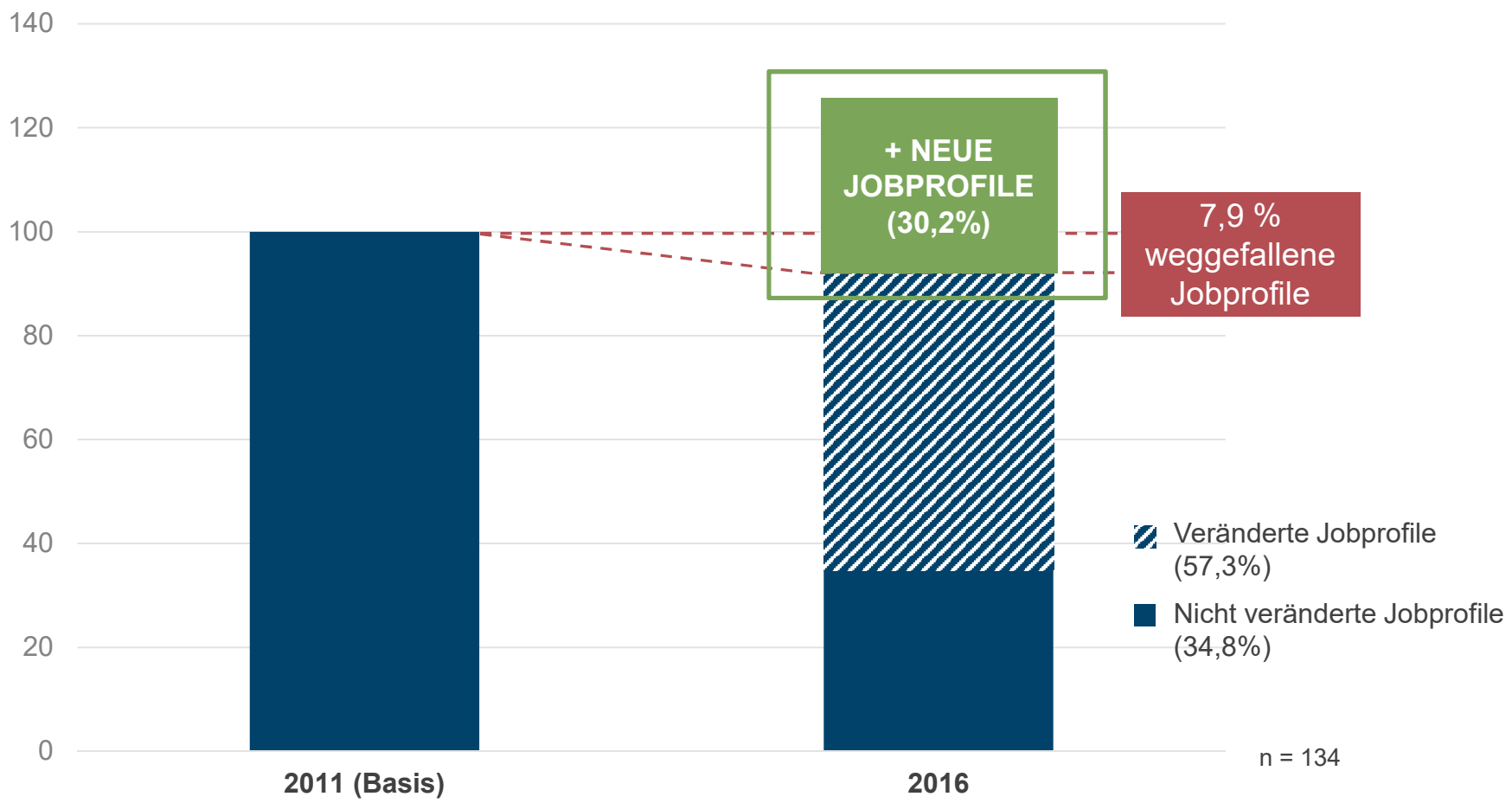
Agenda

I	Hintergrund und Zielsetzung	S. 5
II	Prognostizierte Auswirkungen der Digitalen Transformation	S. 10
III	**Status quo in Handelsunternehmen**	**S. 16**
IV	Chancen der Digitalen Transformation und deren bisherige Erfüllung	S. 24
V	Geforderte Kompetenzen bei Mitarbeitern und Führungskräften	S. 39
VI	Fazit	S. 53
	Anhang	S. 62

Quelle: IFH Köln, 2016.

Einfluss auf Bandbreite von Jobprofilen

Ausgehend von der Basis 2011 sind bis heute knapp 8 % der Jobprofile weggefallen und mehr als die Hälfte haben sich verändert – dafür sind aber auch viele neue entstanden.



Fragen: Wie hat sich die Bandbreite an Jobprofilen durch die Digitale Transformation in den letzten fünf Jahren bis heute verändert?
In welcher Relation steht die Anzahl der neu entstandenen Jobprofile zur Anzahl der Jobprofile, die sich verändert haben?

Quelle: IFH Köln, 2016.

Weitere Veränderung bei Jobprofilen

Jobprofile werden im Rahmen der Digitalen Transformation nicht nur verändert, es werden auch neue geschaffen – vor allem im Bereich E-Commerce.

16,2%
„Social Media-Manager/Analyst“

19,7%
„Data Analyst“

NEW

16,2%
„Onlinemarketing-Manager“

Darüber hinaus wurden genannt:
„Digital Media Designer“ „E-Recruiter“ „Social Media Recruiter“ „E-Learning Autor“ „Software Architekt“

n = 134;
Mehrfachnennungen möglich.

Frage: Welche neuen Jobprofile sind konkret entstanden? (Mehrfachnennungen möglich)

Quelle: IFH Köln, 2016.

Status quo – Kernergebnisse und Empfehlung

- Die **prognostizierten Auswirkungen** der Digitalen Transformation sind bis dato noch **nicht eingetreten**: Erst 8% der Jobprofile sind weggefallen, der Großteil hat sich aber verändert. Zudem sind auch rund **30% neue Jobprofile entstanden** – vor allem im Bereich E-Commerce.
- Warum erst so wenige Auswirkungen zu sehen sind, zeigt die Betrachtung des **Digitalen Reifegrad**: Dieser liegt im Schnitt der befragten Handelsunternehmen bei 3,6 (Skala von 1 bis 7, mit hoher Varianz) – viele Handelsunternehmen haben somit noch einen langen Weg vor sich.
- Wie unterschiedlich die Unternehmen mit digitalen Aktivitäten umgehen, zeigt auch das Thema Zuständigkeit. Bei 85% ist die **Zuständigkeit** für digitale Aktivitäten auf Unternehmensebene geklärt: In Unternehmen mit hohem Digitalen Reifegrad wird verstärkt auch Einzelpersonen höheren Rangs ausschließlich mit digitalen Aktivitäten beauftragt.

Mit Voranschreiten der Digitalen Transformation müssen sich Unternehmen auf verschiedenen Hierarchiestufen vorbereiten. Neben den technischen Möglichkeiten muss sich auch mit den Kosten auseinandergesetzt werden.

Quelle: IFH Köln, 2016.

Agenda

I	Hintergrund und Zielsetzung	S. 5
II	Prognostizierte Auswirkungen der Digitalen Transformation	S. 10
III	Status quo in Handelsunternehmen	S. 16
IV	Chancen der Digitalen Transformation und deren bisherige Erfüllung	S. 24
V	**Geforderte Kompetenzen bei Mitarbeitern und Führungskräften**	**S. 39**
VI	Fazit	S. 53
	Anhang	S. 62

Quelle: IFH Köln, 2016.

Digitales Know-how im Unternehmen 1/2

Digitales Know-how wird als stark ausbaufähig betrachtet – sowohl in Bezug auf Technologien als auch in Bezug auf Prozesse, Strategien und Geschäftsmodelle.

(Sehr) gute Beurteilung des digitalen Know-how in Ihrem Unternehmen bezüglich …

… Digitaler Technologien

© violetkaipa / Fotolia

NUR 23,6%

… Digitaler Prozesse, Strategien und Geschäftsmodelle

© alphaspirit / Fotolia

NUR 20,8%

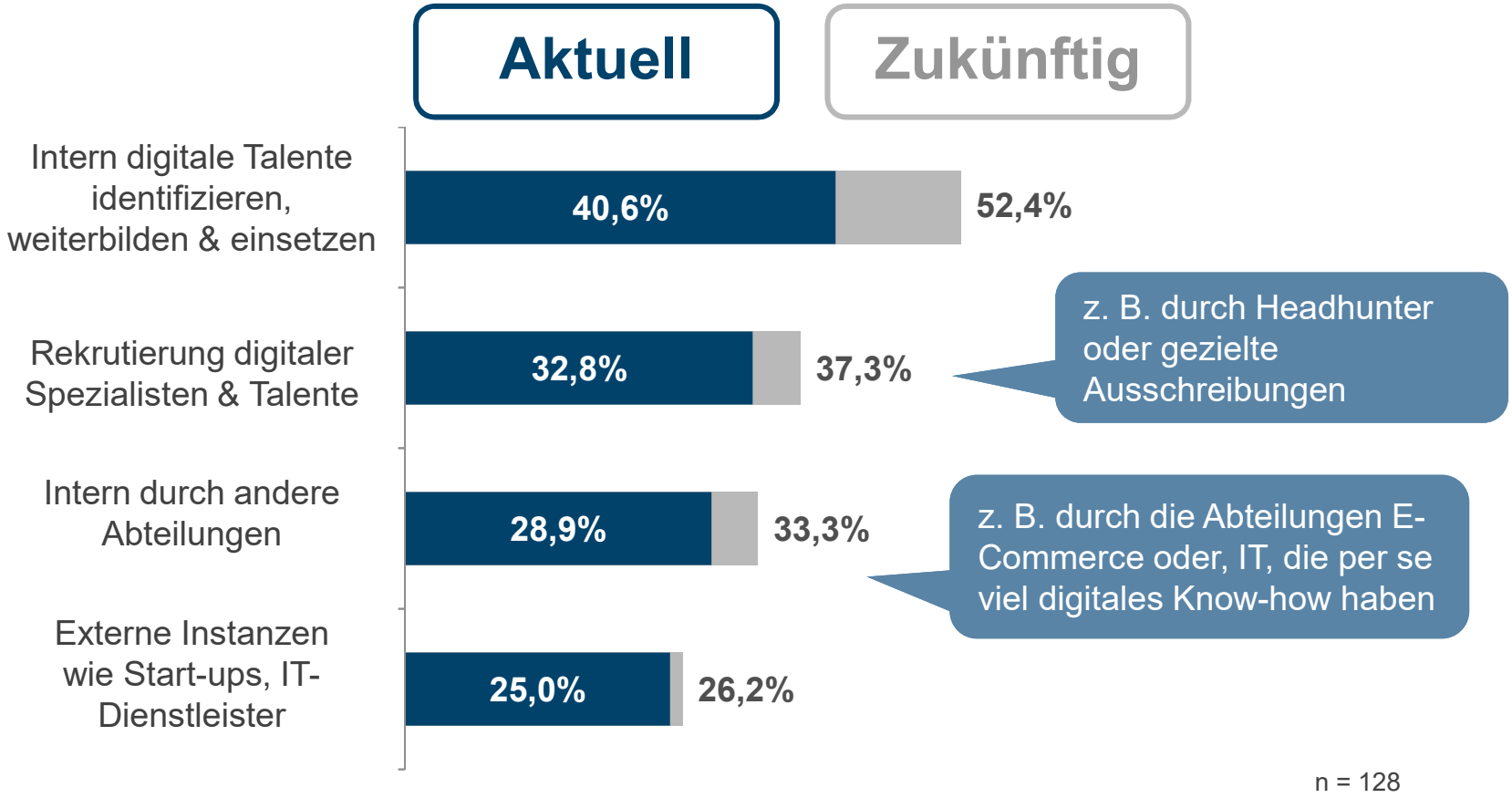
n = 144

Frage: Wie hoch schätzen Sie das digitale Know-how in Ihrem Unternehmen im Hinblick auf Umgang und Wissen bezüglich Digitaler Technologien und Prozesse, Strategien und Geschäftsmodelle ein?
(Top-2-Box : hoch + sehr hoch)

Quelle: IFH Köln, 2016.

Maßnahmen für Sicherstellung des digitalen Know-hows

Knapp drei Viertel arbeiten am Ausbau des digitalen Know-hows – Tendenz steigend. Vor allem interne Aktivitäten und Austausch im Fokus – heute und zukünftig.

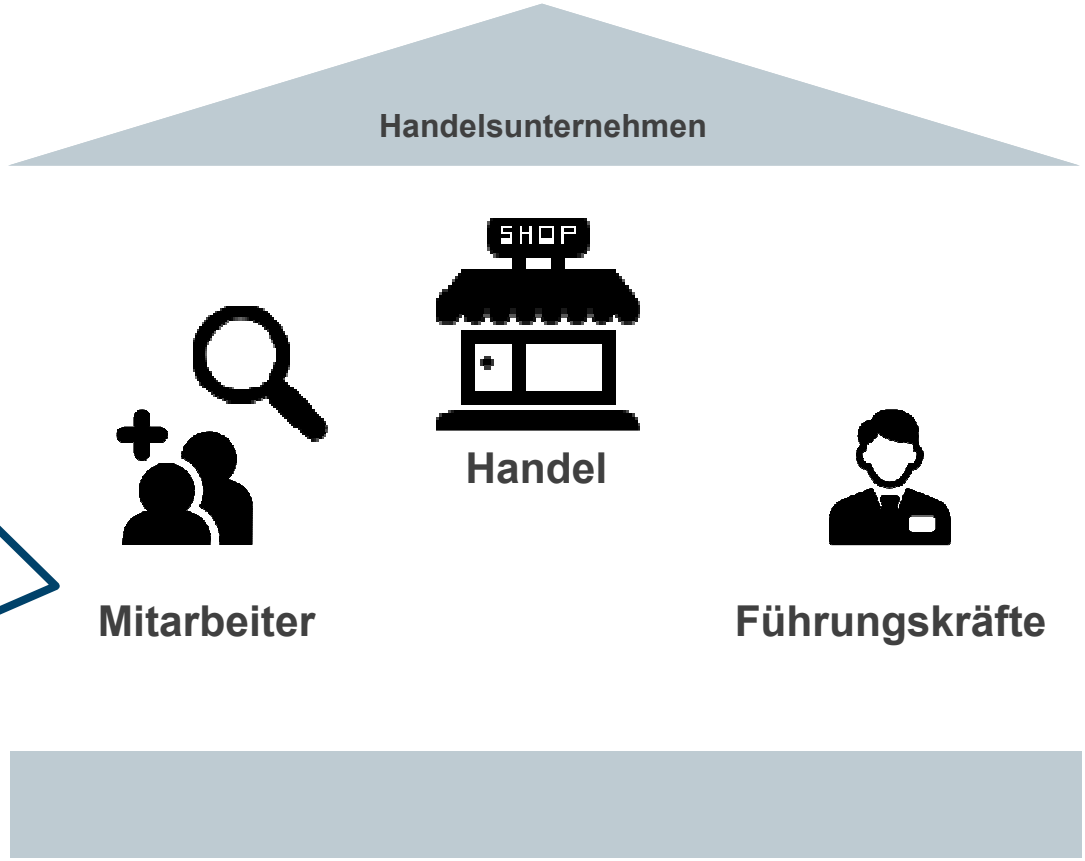


Frage: Wie wird in Ihrer Abteilung aktuell/zukünftig gewährleistet, dass das benötigte digitale Know-how vorhanden ist?
(Top-2-Box : stimme zu + stimme voll und ganz zu)

Quelle: IFH Köln, 2016.

Kompetenzen für die Digitale Transformation

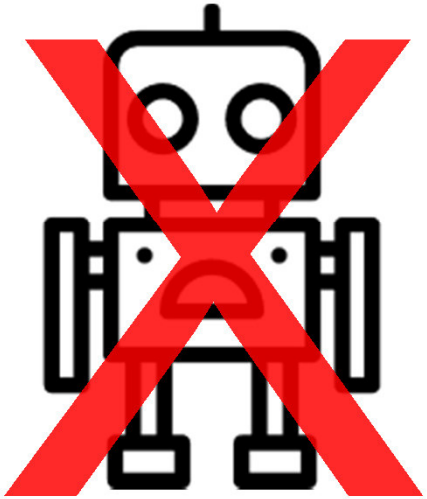
Und welche Kompetenzen* der **Mitarbeiter** sind entscheidend für eine erfolgreiche Digitale Transformation?



*Die Auswahl der betrachteten Kompetenzen erfolgte in Abstimmungsstufen mit Digitalisierungsexperten, um eine Fokussierung auf die im Kontext der Digitalen Transformation relevanten Kompetenzen zu gewährleisten.

Quelle: IFH Köln, 2016.

Nur 53% sehen das Digitale Know-how per se als wichtige Mitarbeiterkompetenz für die Digitale Transformation!



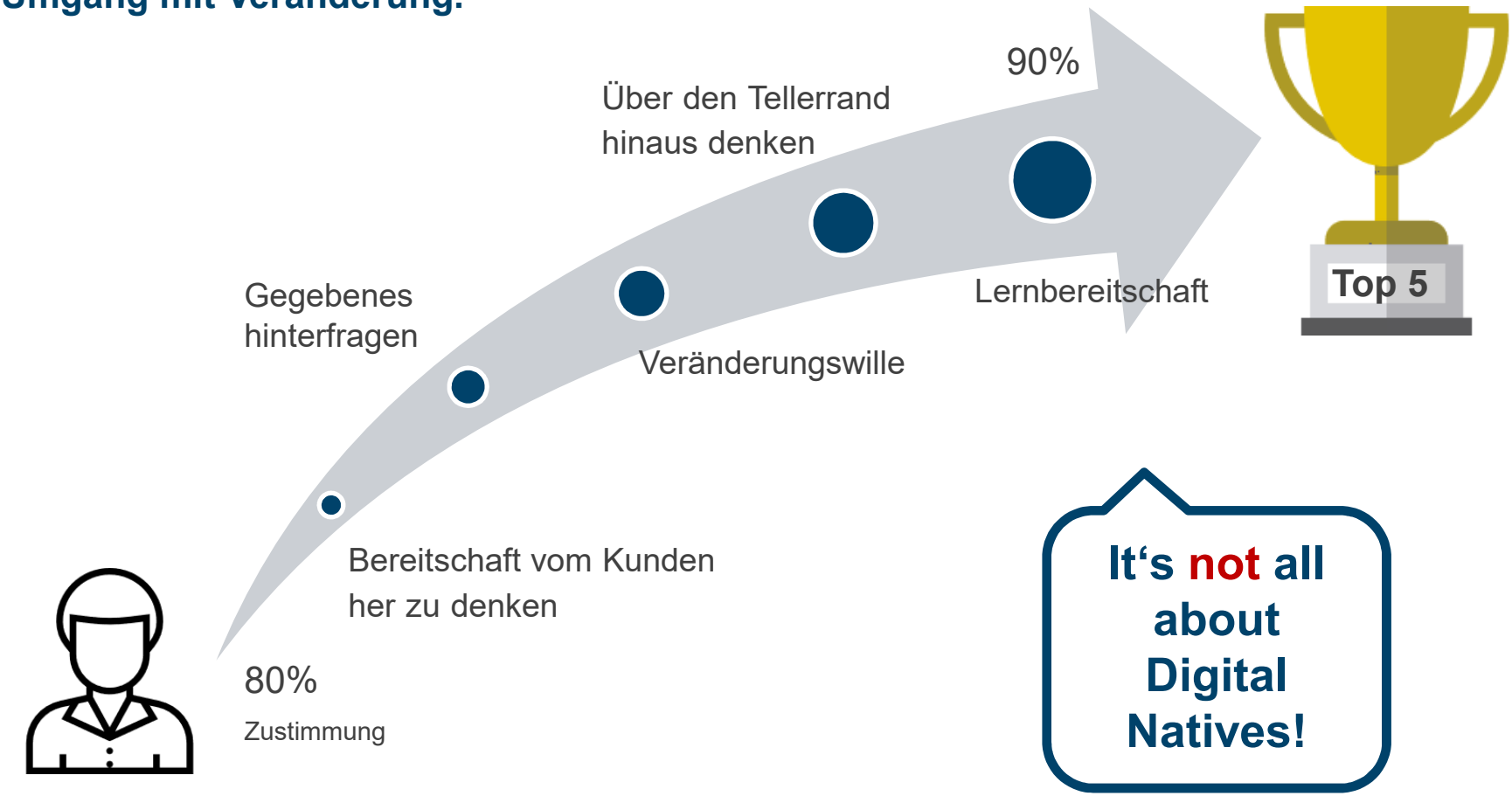
Welche Kompetenzen eines **Mitarbeiters** sind entscheidend bei der Digitalen Transformation, wenn **nicht** das **Digitale Know-how**?

n = 132

Quelle: IFH Köln, 2016.

Kompetenzanforderungen an „ideale Mitarbeiter“

Anforderungen an Mitarbeiter sind vielfältig und hoch – wichtig ist der (furchtlose) Umgang mit Veränderung.



n = 132

Frage: Über welche dieser Kompetenzen müssen Mitarbeiter Ihrer Abteilung im Rahmen der Digitalen Transformation verstärkt verfügen?
(Top-2-Box : stimme zu + stimme voll und ganz zu, Skala von 1-7)

Quelle: IFH Köln, 2016.

Kompetenzen – Kernergebnisse und Empfehlung

- Das **Digitale Know-how** ist noch **ausbaufähig**: Nicht mal jeder vierte Befragte würde die Digitale Kompetenz im eigenen Unternehmen als gut oder sehr gut bezeichnen – sei es bezogen auf Technologien oder bezogen auf Strategien, Prozesse und Geschäftsmodelle.
- Zur Sicherstellung des Digitalen Know-hows werden aktuell v. a. **intern digitalen Talenten identifiziert** – dieser **langsame** Weg wird besonders von Unternehmen mit niedrigem Digitalen Reifegrad gewählt. Der **Abstand** zu den Unternehmen mit hohem Digitalen Reifegrad wird so nur noch **größer**.

Gerade am Anfang der Digitalen Transformation braucht es Schnelligkeit und Kompetenz zum Wandel, damit die wichtigsten Schritte nicht verschlafen werden!

- Digitales Know-how ist nicht wichtigste **Mitarbeiterkompetenz**: Weitaus wichtiger sind Kompetenzen, die **Bereitschaft zum Wandel** ausdrücken. Der **Status quo** zeigt allerdings, dass die Mitarbeiter in diesen relevanten Bereichen noch **hinter den Erwartungen zurückliegen**.
- **Führungskräfte** benötigen für die Digitalen Transformation neben einer expliziten Kundenorientierung vor allem Kompetenzen, die es erlauben mit **starren Denk- und Verhaltensmustern zu brechen**.

Führungskraft müssen als Vorbild vorausgehen und Mitarbeiter zum Wandel motivieren!
Durch entsprechendes Training der Mitarbeiter können Rückstände aufgeholt werden!

Quelle: IFH Köln, 2016.

Agenda

I	Hintergrund und Zielsetzung	S. 5
II	Prognostizierte Auswirkungen der Digitalen Transformation	S. 10
III	Status quo in Handelsunternehmen	S. 16
IV	Chancen der Digitalen Transformation und deren bisherige Erfüllung	S. 24
V	Geforderte Kompetenzen bei Mitarbeitern und Führungskräften	S. 39
VI	**Fazit**	**S. 53**
	Anhang	S. 62

Quelle: IFH Köln, 2016.

Fazit – Shift happens

- **Es gibt noch viel zu tun!**
  Die Digitale Transformation steht noch ganz am Anfang – Silodenken aufgeben, sich auf den weiteren Weg machen und die Transformation gestalten muss die Devise sein! Die große Chance der Digitalen Transformation liegt in der Verbesserung der Kundenorientierung – es lohnt sich: Je höher der digitale Reifegrad, desto besser wird der Handel den Anforderungen der Kunden gerecht!

- **IHR Personal KANN der Schlüssel zum Erfolg werden!**
  Zunächst sind Digitale Fahnenträger gesucht: Vom CEO bis zum Abteilungsleiter – mit Mut zu Veränderungen voran gehen! Bei den Mitarbeitern zählen nicht allein die digitalen Fähigkeiten, sondern insbesondere der furchtloser Umgang mit der Digitalen Transformation ist gefragt! Ihre Mitarbeiter müssen sich strecken und sich verändern wollen, aber auch Sie müssen mit der Unternehmenskultur, die auch Fehler zulässt, und entsprechender Weiterbildung das Umfeld stellen.

Quelle: IFH Köln, 2016.

Kontaktinformationen

Prof. Dr. Werner Reinartz
Direktor

Universität zu Köln

Telefon: +49 (0) 221 470-5751
E-Mail: werner.reinartz@uni-koeln.de

Dr. Eva Stüber
Leiterin Research und Consulting

IFH Köln

Telefon: +49 (0) 221 943607-820
E-Mail: e.stueber@ifhkoeln.de

Kathrin Gumm
Junior Projektmanagerin

IFH Köln

Telefon: +49 (0) 221 943607-16
E-Mail: k.gumm@ifhkoeln.de

Carolin Leyendecker
Junior Projektmanagerin

IFH Köln

Telefon: +49 (0) 221 943607-816
E-Mail: c.leyendecker@ifhkoeln.de

IFH-Schwerpunktstudien

Die Schwerpunktstudie der IFH-Förderer nimmt jährlich ein für den Handel strategisch wichtiges Thema unter die Lupe. Dabei werden einzelne Aspekte der Wertschöpfung im Handel im Detail betrachtet und relevante Implikationen für die gesamte Handelslandschaft sowie für die Politik abgeleitet.

Die IFH-Schwerpunktstudien werden von Prof. Dr. Werner Reinartz, Universität zu Köln geleitet und maßgeblich durch das Präsidium der IFH-Förderer unterstützt. Hierzu zählen aktuell: Handelsverband Deutschland, Universität zu Köln, NOWEDA eG, Tengelmann E-Commerce, Ernsting's family, BUTLERS, VFW Medien, HORNBACH, IKEA Deutschland, Poco-Domäne, REWE Group, Fressnapf Holding und eBay Germany.

Bereits seit dem Jahr 1929 agieren die IFH-Förderer als gemeinnütziger Verein an der Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis. Sie stehen für den wechselseitigen, inhaltlichen Austausch zwischen akademischer Arbeit und operativer Handelswelt. Dieser Austausch wird durch intensives Netzwerken und regelmäßigen Wissenstransfer lebendig. Mitglieder der IFH-Förderer sind Handels- und Herstellerunternehmen, Verbände, Kammern, Dienstleister und öffentliche Institutionen. Das Präsidium der IFH-Förderer setzt sich aus renommierten Köpfen des Handels in Deutschland zusammen.

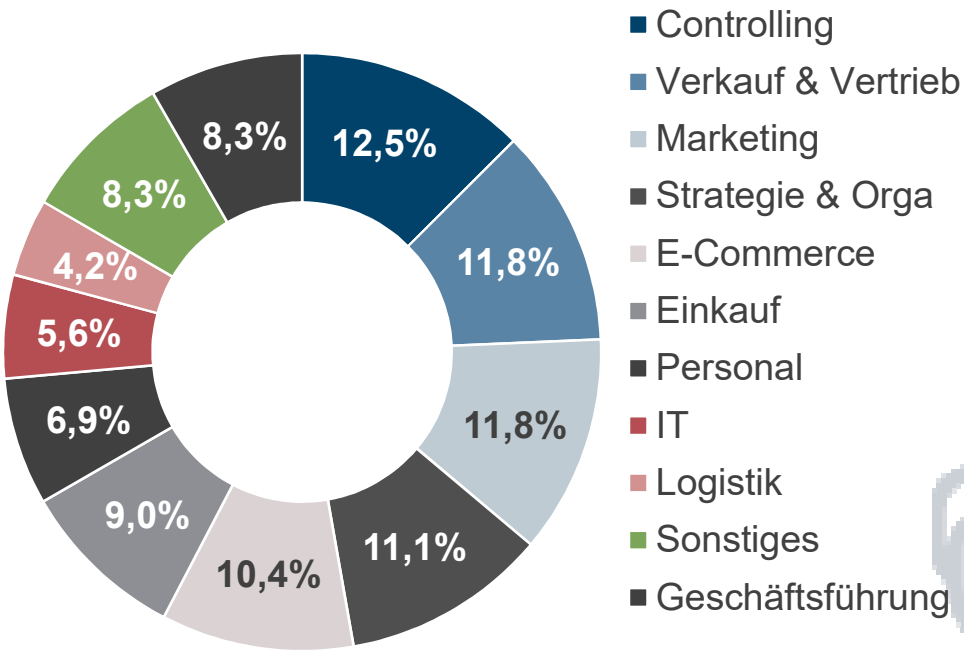
Agenda

I	Hintergrund und Zielsetzung	S. 5
II	Prognostizierte Auswirkungen der Digitalen Transformation	S. 10
III	Status quo in Handelsunternehmen	S. 16
IV	Chancen der Digitalen Transformation und deren bisherige Erfüllung	S. 24
V	Geforderte Kompetenzen bei Mitarbeitern und Führungskräften	S. 39
VI	Fazit	S. 53
	Anhang	**S. 62**

Quelle: IFH Köln, 2016.

Über die Stichprobe 1/2

Abteilungszugehörigkeit

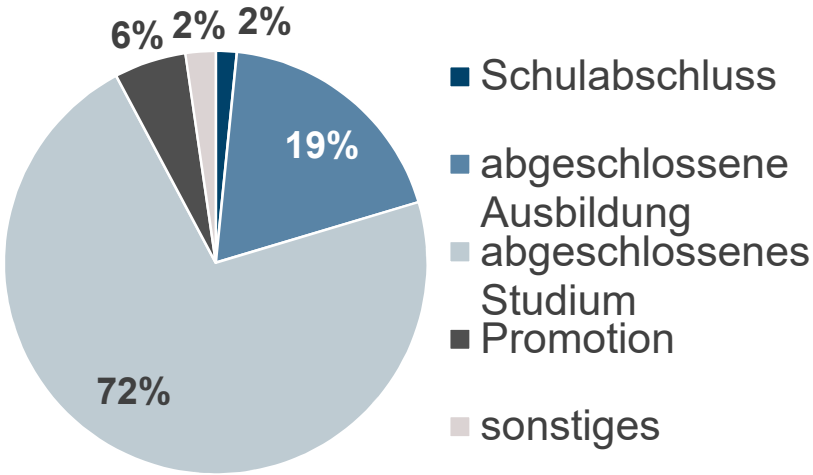


n = 144

Quelle: IFH Köln, 2016.

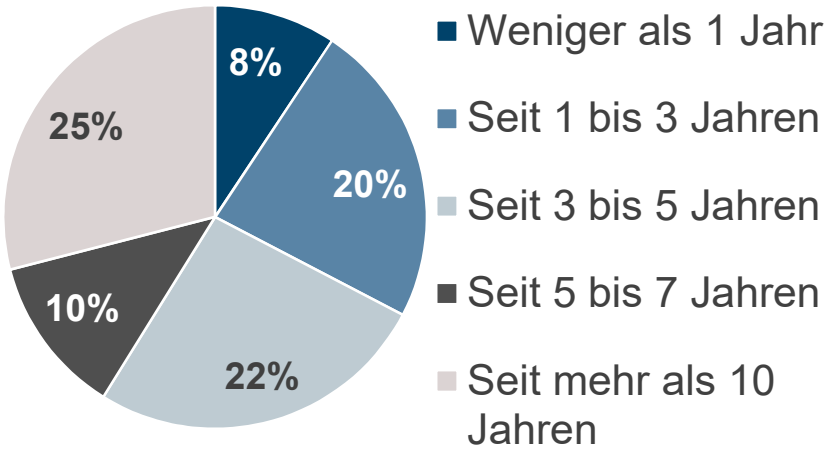
Über die Stichprobe 2/2

Bildungsabschluss



n = 129

Arbeitszeit in Position



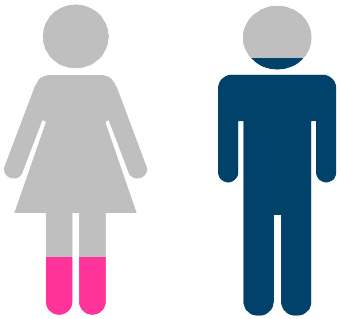
n = 129

Quelle: IFH Köln, 2016.

Soziodemografie

Die Befragten waren größtenteils männlich und im Schnitt 45 Jahre alt.

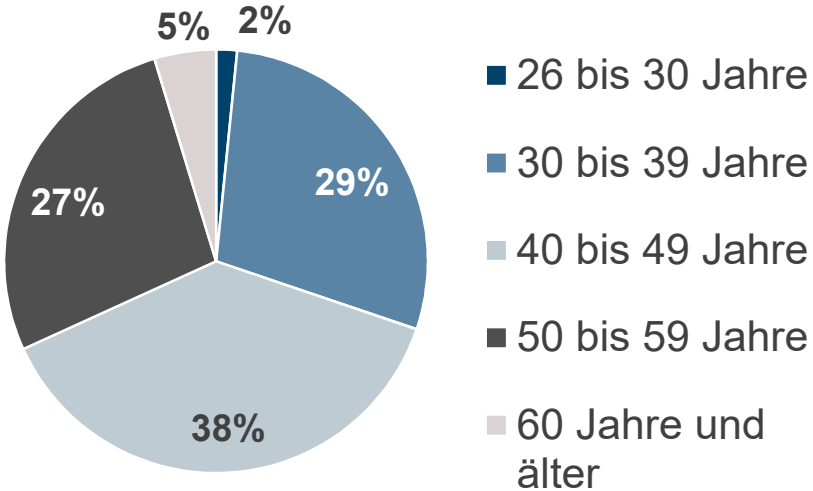
Geschlecht



18,6% 81,4%

n = 129

Altersklassen



n = 129

Ø 45 Jahre

Quelle: IFH Köln, 2016.

Impressum

Herausgegeben von

IFH Institut für Handelsforschung GmbH

Dürener Str. 401b / 50858 Köln

T +49 (0) 221 / 94 36 07-70
F +49 (0) 221 / 94 36 07-59

info@ifhkoeln.de
www.ifhkoeln.de

Bildnachweise:

Titel	© Tomasz Zajda / Fotolia
Seite 40	© violetkaipa / Fotolia
Seite 40	© alphaspirit / Fotolia
Seite 57	© pressmaster / Fotolia
Seite 57	© Yuri Arcus / Fotolia

© 2016 IFH Institut für Handelsforschung GmbH.
Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Instituts.