

DIGITALISIERUNG IM KLEINSTRUKTURIERTEN EINZELHANDEL: ERGEBNISSE UND HANDLUNGSFELDER FÜR EINE DIGITALE ZUKUNFT

EMPIRISCHE ERGEBNISSE ZUR DIGITALISIERUNG
VON KMU IM ÖSTERREICHISCHEN EINZELHANDEL

UNIV.-PROF. DR. BEATE CESINGER
PROF. (FH) DR. EVA LIENBACHER
UNIV.-PROF. DR. THOMAS NIEMAND
PROF. (FH) DR. HABIL. CHRISTINE VALLASTER

2022, ST. PÖLTEN & SALZBURG

DIGITALISIERUNG IM
KLEINSTRUKTURIERTEN EINZELHANDEL:
ERGEBNISSE UND HANDLUNGSFELDER
FÜR EINE DIGITALE ZUKUNFT

UNIV.-PROF. DR. BEATE CESINGER

PROF. (FH) DR. EVA LIENBACHER

UNIV.-PROF. DR. THOMAS NIEMAND

PROF. (FH) DR. HABIL. CHRISTINE VALLASTER

1. AUSGANGSSITUATION

- 1.1 KMU UND DIGITALISIERUNG
- 1.2 DIGITALISIERUNG IM KLEINSTRUKTURIERTEN STATIONÄREN HANDEL
- 1.3 RESILIENZ VON UNTERNEHMEN
- 1.4 ZENTRALE FRAGESTELLUNGEN

2. DIE STUDIE: ZIELE UND METHODIK

- 2.1 EMPIRISCHES UNTERSUCHUNGSDESIGN
- 2.2 AUFBAU DES FRAGEBOGENS

3. ERGEBNISSE AUS DEN INTERVIEWS MIT INHABER*INNEN IM EINZELHANDEL

- 3.1 BESCHREIBUNG DER STICHPROBE
- 3.2 WEGE ZUR ERFOLGREICHEN DIGITALISIERUNG IM EINZELHANDEL

4. DIGITAL FIT IN DIE ZUKUNFT: HANDLUNGSFELDER UND ANLAUFSTELLEN FÜR DEN KLEINSTRUKTURIERTEN EINZELHANDEL

- 4.1 HANDLUNGSFELDER UND -EMPFEHLUNGEN FÜR KMU
- 4.2 ANLAUFSTELLEN IN ÖSTERREICH

5. LITERATURVERZEICHNIS



1. AUSGANGSSITUATION

Abbildung 01:

Symbolfoto

Quelle: shorturl.at/cRY12



1.1 KMU UND DIGITALISIERUNG

Mit einem prozentualen Anteil von 96,6% aller marktorientierten Unternehmen sind kleine und mittlere Unternehmen (KMU) das Rückgrat der österreichischen Wirtschaft. Im Jahr 2019 beschäftigen die rund 346.200 Unternehmen knapp 2,1 Millionen Personen und erwirtschafteten Nettoumsatzerlöse im Umfang von 514 Mrd. €. Von diesen Unternehmen zählen 87% zu sogenannten Kleinstbetrieben, mit weniger als 10 MitarbeiterInnen. 38% der KMU sind Ein-Personen-Unternehmen und 90% Familienunternehmen (BMDW 2022).

Digitalisierung oder Digitale Transformation beinhaltet Veränderungen im menschlichen Leben und in unternehmensbezogenen Aktivitäten, die aufgrund von neuen Informationstechnologien wie Big Data, Internet der Dinge, Soziale Medien, Künstliche Intelligenz (KI), Virtual Reality, Augmented Reality und 3D Druck entstehen oder ermöglicht werden. Digitale Transformation verändert dabei die Art und Weise wie Unternehmen wirtschaften grundlegend (Matt et al. 2015). Allerdings gehen für Unternehmen mit der Implementierung neuer Technologien häufig hohe Unsicherheiten (z.B. wird die Technologie von KundInnen überhaupt akzeptiert) sowie hoher finanzieller und personeller Ressourceneinsatz einher (Dehning et al. 2003).

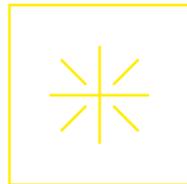
Betrachtet man den Grad der Digitalisierung, so befindet sich die überwiegende Mehrheit der österreichischen KMU auf einem niedrigen Digitalisierungsgrad. Lediglich 10% erreichen einen höheren Digitalisierungsindex und können sich als »digital orientiert« bzw. als »digitale Champions« bezeichnen (Arthur D. Little 2019). Ein ähnliches Bild zeigen Ergebnisse der KMU Forschung Austria, wonach nur 10% aller österreichischen Unternehmen zur »digitalen Avantgarde« zählen und eine tiefe Integration von Digitalisierung im Geschäftsmodell erreicht haben (KMU Forschung Austria 2020). Die Corona-Pandemie zeigte unlängst die Relevanz grundlegender digitaler Fähigkeiten für KMU (bspw. schnelle Einführung digitaler Vertriebswege) (BMDW 2021b), während aber im Moment das Digitalisierungs-Potenzial von österreichischen KMU nicht annähernd ausgeschöpft wird (Brunner und Oberholzner 2020; Cesinger et al. 2021a; Cesinger et al. 2021b; Accenture 2020; BMDW 2021b).

1. AUSGANGSSITUATION

Digitalisierung / Digitale Transformation beinhaltet Veränderungen im menschlichen Leben und in unternehmensbezogenen Aktivitäten, die aufgrund von neuen Informationstechnologien wie Big Data, Internet der Dinge, Soziale Medien, Künstliche Intelligenz [KI], Virtual Reality, Augmented Reality und 3D Druck entstehen oder ermöglicht werden.



Soziale Medien [Social Media] dienen der Vernetzung von BenutzerInnen und deren Kommunikation und Kooperation über das Internet. Beispiel-Plattformen sind Instagram und Facebook.



Künstliche Intelligenz [KI] beschäftigt sich mit Methoden, die es einem Computer ermöglichen Aufgaben zu lösen, die Intelligenz erfordern. Ein Beispiel sind Produktempfehlungen auf Basis bisheriger Käufe.



Big Data bezeichnet die große Mengen an Daten, welche u.a. aus Bereichen wie Internet und Mobilfunk und aus Quellen wie sozialen Medien, Kredit- und KundInnenkarten stammen und mit speziellen Lösungen gespeichert, verarbeitet und ausgewertet werden. Eine Beispielanwendung im Einzelhandel ist die Verwaltung von KundInnenkarten-Daten.



Augmented Reality bezeichnet eine computerunterstützte Wahrnehmung bzw. Darstellung, welche die reale Welt um virtuelle Aspekte erweitert. Beispielsweise kann Kleidung virtuell im Geschäft anprobiert werden.



Internet der Dinge bezeichnet die Vernetzung von Gegenständen mit dem Internet, damit diese Gegenstände selbstständig über das Internet kommunizieren und so verschiedene Aufgaben für den Besitzenden erledigen können. So werden beispielsweise Sender (Beacons) an Regalen, Gebäuden oder Display Flächen dazu genutzt, um auf (Smartphone-)Werbeaktionen, interessante Zusatzinformationen oder Navigationshilfen hinzuweisen.



Virtuelle Realität [Virtual Reality, analog zu AR] ist eine computergenerierte Wirklichkeit mit Bild (3D) und in vielen Fällen auch Ton. Sie wird über eine VR-Brille übertragen. KundInnen sehen mit der VR Brille ein virtuelles Abbild von Produkten oder Produktvarianten von z.B. Kleidung oder Einrichtungsgegenständen.



3D-Drucker erlauben das »Ausdrucken« von Gegenständen aller Art. Es wird Schicht um Schicht aufgetragen und getrocknet, geklebt oder geschmolzen. So können KundInnen im Geschäft beispielsweise selbst einen Schuh, Ohrring oder ein Möbelstück designen und das Produkt danach ausdrucken.



Industrie 4.0. bedeutet, dass durch Individualisierung von Produkten KundInnen und GeschäftspartnerInnen in die eigenen Geschäftsprozesse integriert werden (z.B. 3D Drucker, Internet der Dinge).



Cloud-Computing beinhaltet Technologien und Geschäftsmodelle, um IT-Ressourcen dynamisch zur Verfügung zu stellen, und ihre Nutzung nach flexiblen Bezahlmodellen abzurechnen.

1. AUSGANGSSITUATION

1.2 DIGITALISIERUNG IM KLEINSTRUKTURIERTEN STATIONÄREN HANDEL

Betrachtet man die Verteilung der KMU nach Sektoren zeigt sich mit einem Anteil von 23% der Betriebe, 22% der Beschäftigten und 41% der Umsätze die Bedeutung der Handelsbranche. Auch innerhalb der Ein-Personen-Unternehmen zählt der Handel mit rund 1,2 Mrd. € zu den umsatzstärksten Branchen (BMDW 2022). Wenngleich der Einzelhandelsbranche innerhalb der KMU sowie der österreichischen Wirtschaft nachweislich hohe Bedeutung zukommt, geraten immer mehr UnternehmerInnen unter Handlungsdruck. Das belegen unter anderem Geschäftsschließungen sowie damit verbundene, anhaltende Konzentrationsbewegungen (KMU Forschung Austria 2019). Wachsender Wettbewerb, der Eintritt neuer Marktakteure sowie die Einführung neuer, digitaler Technologien prägen die Branche. Als Folge davon sind für das Überleben im aktuellen Marktumfeld Innovationen und Digitalisierung auf mehreren Ebenen unerlässlich (Alexander und Kent 2021; Grewal et al. 2021; Merkle 2020). Seit März 2020 verschärft die anhaltende Corona-Krise diese Rahmenbedingungen. Ein-Personen-Unternehmen sowie Kleinunternehmen waren über alle Branchen hinweg am stärksten betroffen (BMDW 2021b). Insbesondere der stationäre bzw. ladengebundene Einzelhandel, welcher durch die Lockdown-Maßnahmen von Betretungsverboten betroffen war, verzeichnete im Zuge der Krise teilweise zweistellige Umsatzrückgänge (BMDW 2021a).

Digitalisierung des kleinstrukturierten stationären Einzelhandels kann auf vielfältige Art und Weise angegangen werden. UnternehmerInnen müssen konkret prüfen, welche digitale Technologien bestmöglich dazu beitragen, die eigenen Zielsetzungen im Sinn ihrer »digitalen Strategie« zu erreichen (Brunner und Oberholzner 2020; Grewal et al. 2021). Das Kompetenzzentrum Handel, gefördert durch das deutsche Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (Kompetenzzentrum Handel 2022), hat eine Übersicht und Bewertung digitaler Technologien, welche im Verkaufsraum eingesetzt werden können, erstellt. Denn nicht jede Technologie eignet sich für jede Phase der Customer Journey. Geht es im ersten Schritt darum Anreize zu schaffen, damit sich KonsumentInnen mit dem angebotenen Sortiment auseinandersetzen, eignen sich unter anderem Social Media Aktivitäten zur KundInnenaktivierung oder auch ein intelligenter Spiegel (Smart Mirror), wie jener im New Yorker Flagship Store des schwedischen Modekonzerns H&M (Kompetenzzentrum Handel 2022; This is Retail 2022; Grewal et al. 2021).



Abbildung 02:
Smartmirror
Quelle: Jon Kopaloff



Abbildung 03:
Symbolbild
Quelle: shorturl.at/bjLZ7



Welche Technologie passt zum eigenen Verkaufsraum?

Hier geht's zum DigitalNavi Handel des Kompetenzzentrum Handel
(2022)

1.3 RESILIENZ VON UNTERNEHMEN

Für Unternehmen – und insbesondere für KMU – ist der erfolgreiche Umgang mit Krisen oder Herausforderungen überlebenswichtig [Schulte et al. 2016]. Die Resilienz oder Widerstandsfähigkeit von Unternehmen bezeichnet die Fähigkeit sich an Veränderungen anzupassen und den Betrieb unter neuen, komplexeren und unsicheren Bedingungen erfolgreich weiterzuführen [Lengnick-Hall et al. 2011; Potrich et al. 2022].

Die Resilienz von Unternehmen ist mehrdimensional: neben der übergeordneten Resilienz auf Unternehmens-Ebene (Organisationale Resilienz) sind die Resilienz von einzelnen MitarbeiterInnen (Individuelle Resilienz; d.h.

die Resilienz einzelner MitarbeiterInnen) sowie von Teams (Teamresilienz, d.h. die Resilienz von unternehmensinternen Teams) von Bedeutung [Schulte et al. 2016; BMDW 2021b]. Eine Studie im Auftrag des BMDW [2021b] zur Resilienz von KMU in Österreich kommt zu dem Ergebnis, dass die Krisenanfälligkeit mit zunehmender Unternehmensgröße abnimmt. Das bedeutet, Ein-Personen-Unternehmen sind deutlich stärker von Krisen betroffen. Jene Unternehmen, die einen großen Einfluss der Digitalisierung auf ihr Unternehmen wahrnehmen, sind über alle Branchen hinweg tendenziell resilienter.

1.4 ZENTRALE FRAGESTELLUNGEN

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass KMU mit Defiziten hinsichtlich personeller und finanzieller Ressourcen konfrontiert sind [Löfqvist 2012] und daher umso mehr abwägen müssen, ob und welche Digitalisierungsmaßnahmen für das eigene Unternehmen zielführend eingesetzt werden können. Denn

digitale Transformation kann KMU dabei helfen die unternehmerische Resilienz – also die Widerstands- und Anpassungsfähigkeit in Krisensituationen – zu stärken [BMDW 2021b]. Vor diesem Hintergrund verfolgt das vorliegende Projekt folgende zentrale Fragestellung:

Wie digitalisiert sich der kleinstrukturierte, stationäre Einzelhandel erfolgreich?



2. DIE STUDIE

ZIELE UND METHODIK

2. DIE STUDIE

2.1 EMPIRISCHES UNTERSUCHUNGSDESIGN

Die vorliegende Studie verfolgt das Ziel Faktoren zu identifizieren, die zu einem hohen Digitalisierungsgrad beitragen. Im Zeitraum 31. August bis 1 Oktober 2020 wurden insgesamt 102 EigentümerInnen bzw. MitarbeiterInnen von kleinstrukturierten Einzelhandelsunternehmen im urbanen Raum befragt. Mit Linz, Salzburg und Baden wurden drei urbane Regionen in Österreich mit hoher Anzahl nicht-filialisierter kleinstrukturierter Einzelhandelsunternehmen als Erhebungsorte ausgewählt (Standort + Markt 2018).

Die Interviews wurden von geschulten Interviewerinnen computergestützt und unter persönlicher Anleitung (CAPI-Methodik) durchgeführt (siehe Abbildung 1 und Abbildung 2). Die Erhebungsphase war zwischen dem ersten und dem zweiten Covid-19 bedingten Lockdown in Österreich (KMU Forschung Austria 2021). Während der Erhebung wurden umfangreiche Hygienemaßnahmen beachtet. Abbildung 6 zeigt die chronologische Übersicht aller Covid-Maßnahmen, die den Handel im Jahr 2020 unmittelbar betroffen haben.



Abbildung 05:

Symbolbild

Quelle: shorturl.at/joSX9

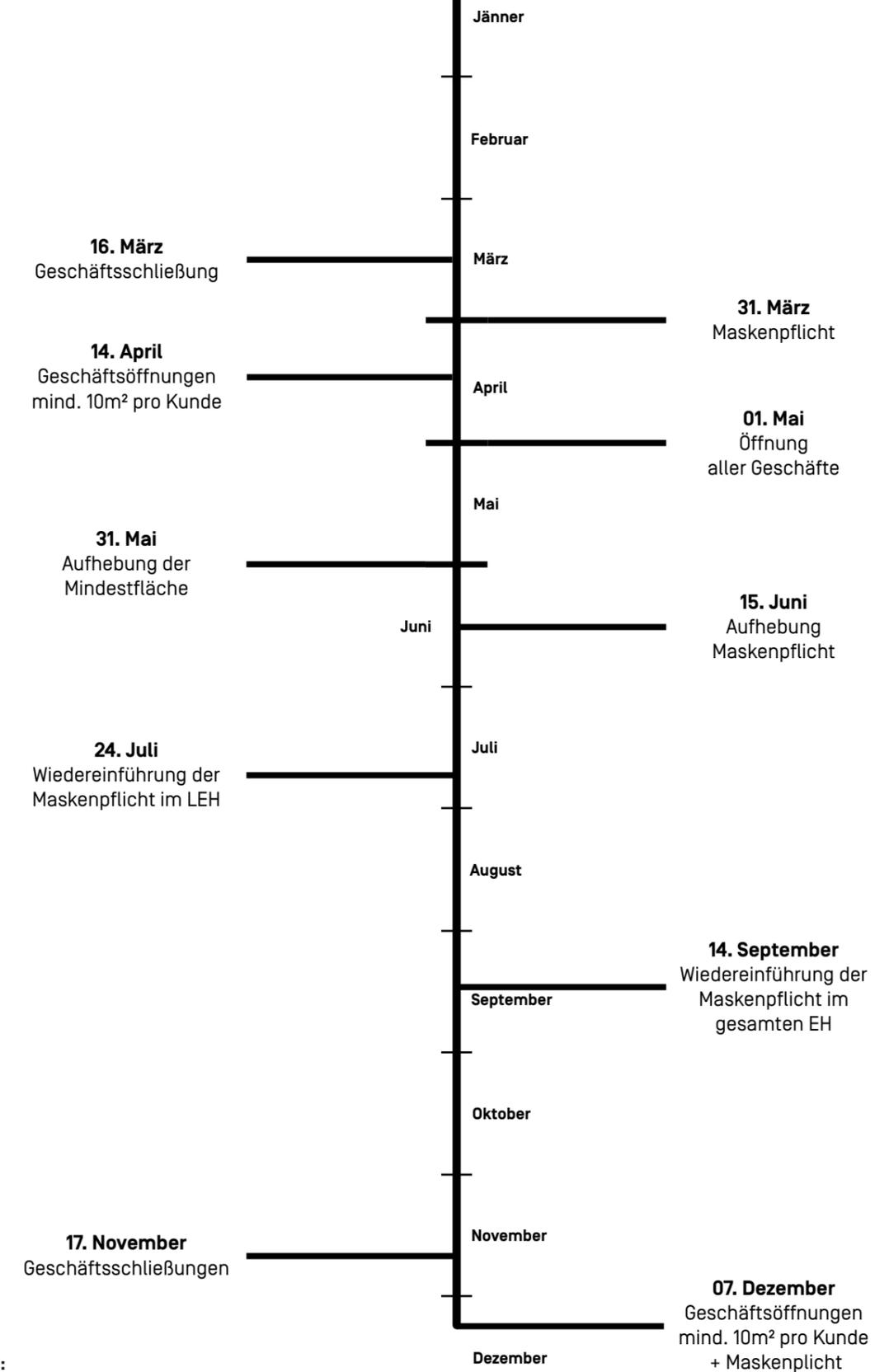


Abbildung 06:

Covid-19 und der österreichische Handel 2020
(in Anlehnung an KMU Forschung Austria 2021)



Abbildung 07:
Die Studie: Impressionen
Interviewerinnen mit Projekt-Flyer (Linz)
Bildquelle: NDU/FH Salzburg



Abbildung 08:
Die Studie: Impressionen
Bildquelle: Linz Tourismus Josipovic

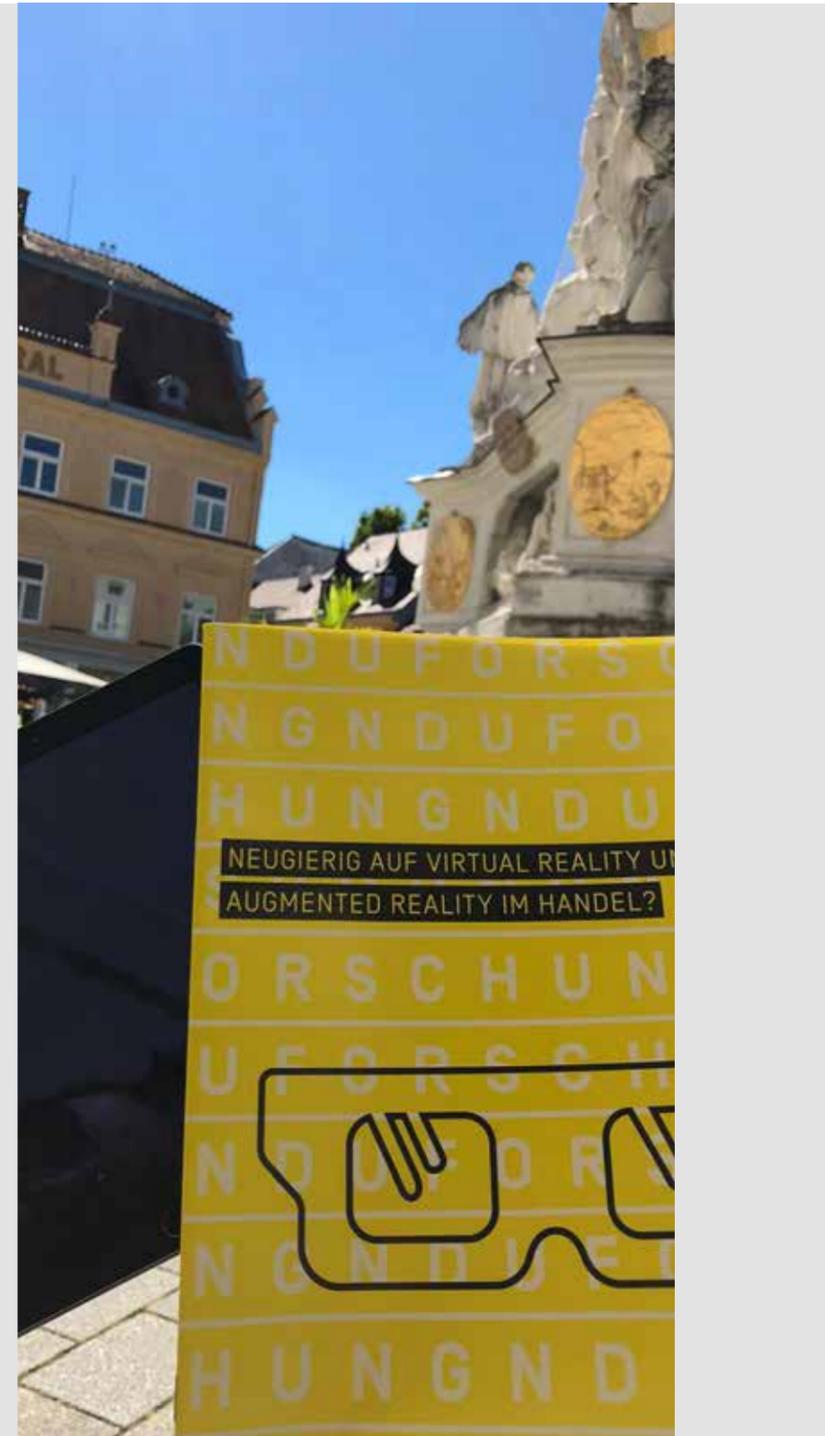


Abbildung 09:
Die Studie: Impressionen
Bildquelle: NDU/FH Salzburg



Die **digitale strategische Ausrichtung** eines Unternehmens zeigt, wie stark die Unternehmensstrategie auf technologische Veränderungen wie soziale Netzwerke, mobile Anwendungen und digitalisierte Prozesse ausgerichtet ist (Kinderman et al. 2020). Auskunftspersonen wurden zum Beispiel danach gefragt, inwieweit sie folgenden Aussagen zustimmen: »Wir suchen konsequent nach neuen digitalen Geschäftsideen.« [Skala von »1 gar nicht zutreffend« bis »5 voll zutreffend«].



Die **digitale Kompetenz** setzt sich aus Wissen, Fähigkeiten, Einstellungen, Fähigkeiten, Strategien und Bewusstsein zusammen, die unter anderem erforderlich sind, wenn Informations- und Kommunikationstechnologien und digitale Medien bei Aufgaben, Problemlösung, Kommunikation oder Zusammenarbeit eingesetzt werden (Ferrari, 2012). Auskunftspersonen wurden zum Beispiel danach gefragt, inwieweit sie folgender Aussage zustimmen: »Mein digitales Fachwissen hilft mir bei meiner Arbeit.« [Skala von »1 gar nicht zutreffend« bis »5 voll zutreffend«].



Digitaler Stress beschreibt den Stress und die Angst, die mit Benachrichtigungen von und der Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien einhergehen, die durch mobile und soziale Medien ermöglicht werden (Steele et al. 2020). Um den empfundenen digitalen Stress in Netzwerken zu messen, wurden die Auskunftspersonen gefragt, inwieweit sie beispielsweise folgenden Aussagen zustimmen: »Digitale Experten verstehen nicht, was ich für meine Arbeit brauche.« oder »Ich fühle mich durch die Zusammenarbeit mit Digital-Experten gestresst.« [Skala von »1 gar nicht zutreffend« bis »5 voll zutreffend«].



Um die **organisationale Resilienz** (Schulte et al. 2016) zu erheben, wurden Auskunftspersonen unter anderem danach gefragt, inwieweit sie folgender Aussage zustimmen: »Widrigkeiten werfen mein Unternehmen nicht aus der Bahn.« [Skala von »1 gar nicht zutreffend« bis »5 voll zutreffend«].



Der **Digitalisierungserfolg** beschreibt, inwieweit die Digitalisierungsbemühungen und -projekte in Unternehmen einen Beitrag zum Unternehmenserfolg haben. Die Teilnehmenden unserer Befragung wurden beispielsweise gefragt, inwieweit sie folgenden Aussagen zustimmen »Unsere Digitalisierungsbemühungen beeinflussen den Erfolg des Unternehmens in Bezug auf eine bessere Wettbewerbsposition« oder »Unsere Digitalisierungsbemühungen beeinflussen den Erfolg des Unternehmens in Bezug auf effektivere oder effizientere Prozesse (z.B. mit Kunden oder Lieferanten).« [Skala von »1 schwach« bis »5 sehr stark«].

2.2 AUFBAU DES FRAGEBOGENS

Am Beginn der Befragung erhielten die StudienteilnehmerInnen eine kurze Erklärung zum Begriff Digitalisierung sowie zu ausgewählten Technologien (siehe Seite 10/11).

Im Anschluss wurde nach Digitalisierungsprojekten innerhalb des Unternehmens und der Relevanz von Kooperationen in diesem Zusammenhang gefragt.

Danach folgten Fragen zur digitalen strategischen Ausrichtung des eigenen Unternehmens sowie zur digitalen Kompetenz der befragten Person, dem empfundenen digitalen Stress in Netzwerken sowie inwieweit Digitalisierung einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet (siehe links).

Abschließend wurden die organisationale Resilienz sowie Strukturdaten (z.B. Branche, Familienunternehmen) abgefragt.

Der sog. Projekt Score ist die Summe der bisher implementierten Digitalisierungsprojekte und damit Ausdruck des Digitalisierungsgrades der von uns befragten Unternehmen.

Für die Datenanalyse wurde eine qualitative vergleichende Fuzzy-Set-Analyse (fsQCA) verwendet (z. B. Ragin, 1987).



3. ERGEBNISSE

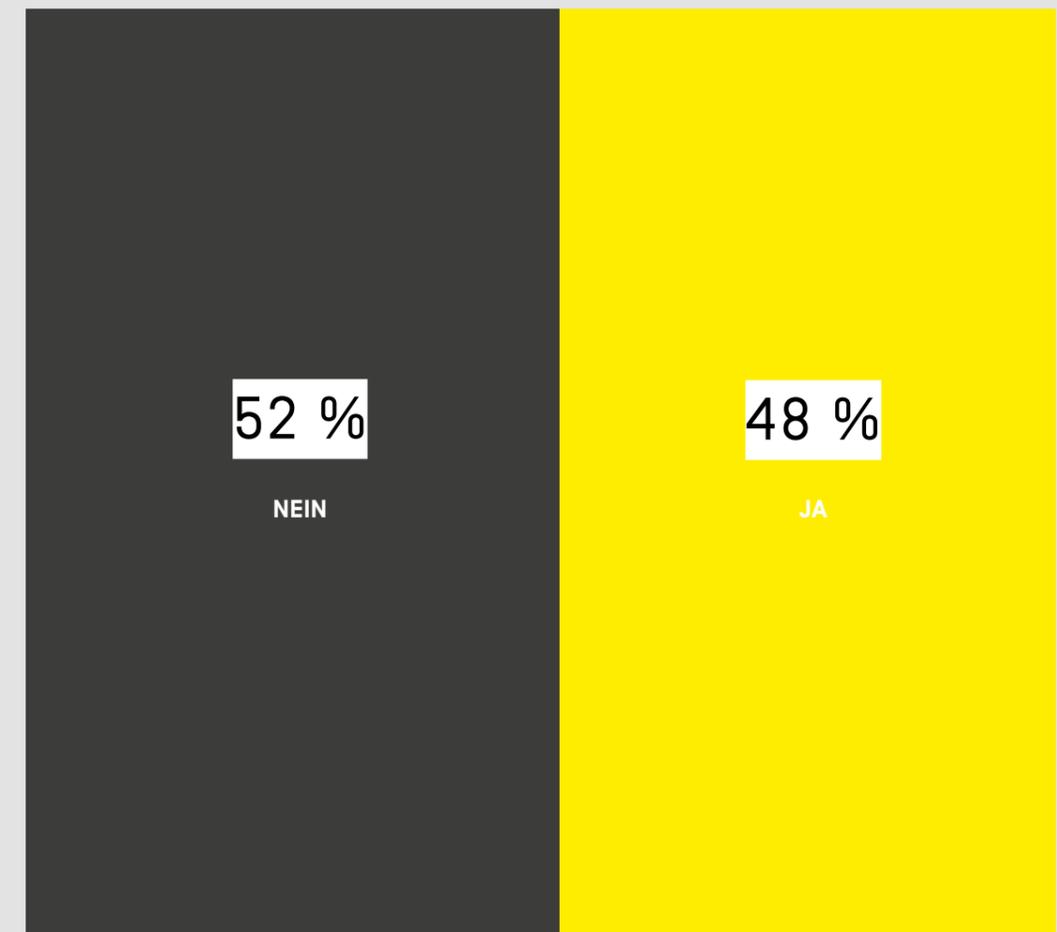
AUS DER BEFRAGUNG VON
INHABER*INNEN IM EINZELHANDEL

3.1 BESCHREIBUNG DER STICHPROBE

Von den insgesamt 102 StudienteilnehmerInnen waren 86,3% EigentümerInnen des Unternehmens oder in leitender Position. Im Schnitt sind die befragten Personen seit 13,4 Jahren im Unternehmen beschäftigt (SD=12,6) und 47 Jahre alt (SD=14,4). Mit 62,7% ist die Mehrheit der Auskunftspersonen weiblich.

Eine überwiegende Mehrheit der Unternehmen sind Familienunternehmen (72,5%). Die Branchenzugehörigkeit kann Abbildung 11 entnommen werden. Mit 38,2% sind die meisten Unternehmen dem kleinstrukturierten Bekleidungseinzelhandel zuzuordnen.

Knapp die Hälfte der Befragten (48%) geht Kooperationen mit Dritten ein um Digitalisierungsprojekte wie etwa eine neue Homepage voranzutreiben (siehe Abb. 12).



»Haben Sie Kooperationen mit Dritten, um Digitalisierungsprojekte voranzutreiben?«

Abbildung 11:
Branchenübersicht

Abbildung 12:
Digitalisierungsprojekte im Unternehmen (n=102)

3. ERGEBNISSE

In Abbildung 13 ist der aktuelle Stand zur Einführung von unterschiedlichen Technologien wie etwa dem eigenen Webshop ersichtlich. Die meisten Unternehmen verwenden bereits Basistechnologien wie Telefon, Internet sowie eine eigene Homepage.

Immerhin 78 der teilnehmenden Unternehmen (=76,5%) haben angegeben, einen eigenen Social Media Auftritt zu haben. Die verbleibenden 24 Unternehmen haben die Einführung desselben in Planung (10 Unternehmen) bzw. haben schon mit der Implementierung begonnen.

Knapp ein Drittel der befragten UnternehmerInnen (32 Unternehmen) betreiben bereits einen eigenen Webshop. 18 Unternehmen planen einen Webshop einzuführen und zwei Unternehmen sind bereits in der Einführungsphase. Die verbleibenden 50 StudienteilnehmerInnen (49%) haben diesbezüglich kein Digitalisierungsprojekt geplant.

Alle anderen abgefragten Technologien werden derzeit nicht bzw. kaum von den befragten Personen genutzt.

Digitalisierungsprojekte in Unternehmen nach Kategorie

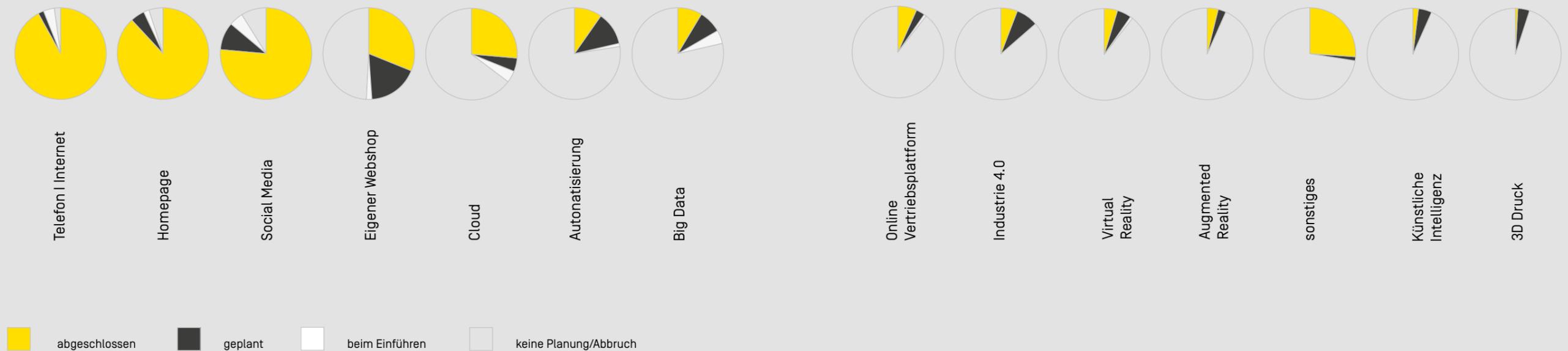


Abbildung 13: Digitalisierungsprojekte im Unternehmen (n=102)

3.2 WEGE ZUR ERFOLGREICHEN DIGITALISIERUNG IM EINZELHANDEL

Die Analyse der gesammelten Daten zeigt, welche Faktoren dazu beitragen als klein-strukturiertes Einzelhandelsunternehmen digital erfolgreich zu sein. Die Auswertung mittels einer qualitativer vergleichender Fuzzy-Set-Analyse (fsQCA) zeigt eine Reihe von möglichen Kombinationen unterschiedlicher Faktoren und Ausprägungen auf, die zu einem höheren Digitalisierungsgrad beitragen können. Unternehmen gehen somit unterschiedliche Wege, um eine Reihe von Digitalisierungsprojekten zu realisieren und zu implementieren.

In der Gesamtschau zeigt sich, dass Unternehmen maßgeblich auf Variante 1 setzen (siehe Abb. 14). Diese Unternehmen haben eine hohe digitale strategische Ausrichtung ihres

eigenen Unternehmens. Gepaart mit Kooperationen führt dies dazu, dass sie einen hohen Digitalisierungsgrad erreichen. Des Weiteren zeigen unsere Ergebnisse eine Zweiteilung. Während ein Teil der Unternehmen (Varianten 1, 2 und 3) Kooperationen eingehen, um einen hohen Digitalisierungsgrad zu erreichen, sind für Unternehmen der Varianten 4, 5 und 6 Kooperationen nicht von Bedeutung, da sie auf unternehmensinterne Fähigkeiten und Potenziale zurückgreifen bzw. durch den digitalen Stress im Netzwerk zu einem hohen Digitalisierungsgrad motiviert werden.

Im Detail zeigt unsere Analyse insgesamt folgende sechs unterschiedliche strategische Varianten (siehe Abb. 14 bis Abb. 19).



Abbildung 14: Variante 1

Variante 1

»Kooperative Digital-Optimisten«

Diese Unternehmen haben eine stark ausgeprägte digitale strategische Ausrichtung ihres Unternehmens. Externe Expertise im Sinne von Kooperationen verhilft diesen Unternehmen zum Erfolg bzw. dazu, dass sie einen hohen Digitalisierungsgrad erreichen. Alle anderen Faktoren sind bei dieser Variante für einen hohen Digitalisierungsgrad nicht von Relevanz

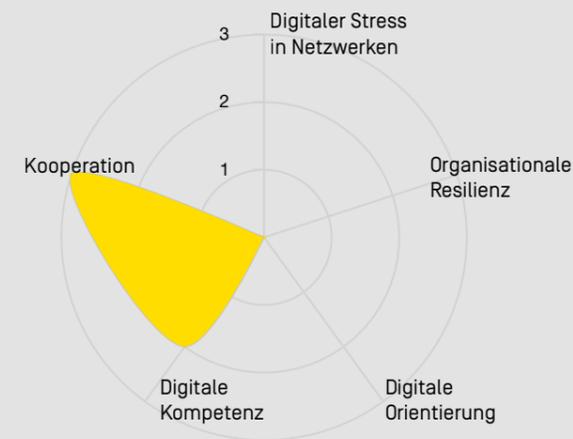


Abbildung 15: Variante 1

Variante 2

»Kooperative Digital-Experten«

Eine hohe digitale Kompetenz in Kombination mit externer Expertise im Sinne von Kooperationen verhelfen diesen EinzelhändlerInnen zum Erfolg bzw. einem hohen Digitalisierungsgrad. Alle anderen Faktoren entfalten keine Relevanz.

0 = don't care | 1 = low | 2 = high | 3 = yes

3. ERGEBNISSE



Variante 3

»Mit Kooperation zum Erfolg«

Diese Unternehmen bauen ausschließlich auf Kooperationspartner, während sie den digitalen Stress in Netzwerken als niedrig empfinden aber auch ihre organisationale Resilienz als niedrig einschätzen. Dennoch weisen sie einen hohen Digitalisierungsgrad auf. Alle anderen Faktoren sind dabei nicht von Relevanz.



Variante 5

»Digitaler Profi trotz digitalem Stress«

Eine hohe digitale Orientierung in Kombination mit hoher digitaler Kompetenz führen dazu, dass keine Kooperationen benötigt werden. Hoher digitaler Stress in Netzwerken dient auch diesen EinzelhändlerInnen als weiterer Antrieb für einen hohen Digitalisierungsgrad, während alle anderen Faktoren nicht von Relevanz sind.

Abbildung 16:
Variante 3

Abbildung 18:
Variante 5



Variante 4

»Resilienter Digital-Optimist trotz digitalem Stress«

Eine hohe organisationale Resilienz gepaart mit einer hohen digitalen strategischen Orientierung führen zu hohem Digitalisierungsgrad bei einem Teil der von uns befragten Einzelhandelsunternehmen. Während die digitale Kompetenz und Kooperationen nicht von Bedeutung sind, nehmen diese Unternehmen hohen digitalen Stress im Netzwerk im Allgemeinen wahr, der ihnen (möglicherweise) als Motivator zur Digitalisierung dient.



Variante 6

»Digitaler Optimismus als Erfolgsrezept«

Eine stark ausgeprägte digitale strategische Orientierung trotz niedriger digitaler Kompetenz, niedriger organisationaler Resilienz und kaum empfundenem digitalem Stress in Netzwerken führen bei diesen Einzelhandelsunternehmen zu einem hohen Digitalisierungsgrad. Kooperationen sind dabei nicht von Bedeutung.

Abbildung 17:
Variante 4

Abbildung 19:
Variante 6

0 = don't care | 1 = low | 2 = high | 3 = yes

3. ERGEBNISSE

Variable	Digitalisierungsgrad	Organisationale Resilienz
bessere Wettbewerbsposition	high	high
höherer Marktanteil	high	high
effizientere oder effektivere Prozesse	high	high

Während die bisher beschriebenen Ergebnisse Strategiemuster aufzeigen, die zu einem hohen Digitalisierungsgrad führen, stellt sich aber gleichsam die Frage, welche Faktoren maßgeblich aus Sicht der Befragten zum Digitalisierungserfolg, d.h. beispielsweise zu einer besseren Wettbewerbsposition aufgrund der Digitalisierungsprojekte, ihres Unternehmens beitragen. Deutlich zeigen unsere Ergebnisse (siehe Abb. 20), dass sowohl ein hoher Digitalisierungsgrad (errechnet aus dem Projekt Score) als auch hohe organisationale Resilienz, also die Fähigkeit eines Unternehmens mit Krisen umzugehen, zu einer besseren Wettbewerbsposition, einem höheren Marktanteil sowie effizienteren / effektiveren Prozessen mit KundInnen oder Lieferanten beitragen.

Abbildung 20:

Ausschlaggebende Faktoren für den Digitalisierungserfolg:
Ergebnisse der fsqca [n=102]



4. DIGITAL FIT IN DIE ZUKUNFT

HANDLUNGSFELDER UND ANLAUFSTELLEN
FÜR DEN KLEINSTRUKTURIERTEN EINZELHANDEL

4.1 HANDLUNGSFELDER UND EMPFEHLUNGEN FÜR KMU

Die Ergebnisse unserer Erhebung und der Datenanalyse zeigen, dass die organisationale Resilienz und ein hoher Digitalisierungsgrad eindeutige Faktoren für eine bessere Wettbewerbsposition, einen höheren Marktanteil und effiziente bzw. effektive Prozesse sind. Die organisationale Resilienz – so unsere

Ergebnisse – ist sowohl für einen höheren Digitalisierungsgrad als auch für den Digitalisierungserfolg ein nicht zu vernachlässigender Faktor. Resilienz tritt aber nicht einfach organisch auf oder ist auf immer gegeben, sondern erfordert die bewusste und konsequente Förderung folgender Merkmale:

- Planung von kurz- und langfristiger Eventualitäten.
- Anpassungsfähigkeit, agile und flexible Strategien um Strukturen für schnelle Entscheidungen und die Implementierung und effektive Nutzung fortschrittlicher Technologien zu ermöglichen und zu fördern.
- Technologie, um die Agilität zu verbessern.
- Empowerment der MitarbeiterInnen zum Wandel.
- Vertrauen zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen durch Kommunikation, Transparenz und Empathie
- Kollaborativ innerhalb der Organisation und über Unternehmensgrenzen hinweg: dies beschleunigt die Entscheidungsfindung, mindert Risiken und fördert Innovation.
- Kenntnis über das KundInnenökosystem [BearingPoint GmbH 2022; Deloitte Touche Tohmatsu Limited 2021].



Abbildung 22:

Symbolfoto

Quelle: shorturl.at/dgjU7

Die meisten resilienten Organisationen konzentrieren sich bis zu einem gewissen Grad auf all diese Merkmale, nicht nur auf ein oder zwei davon. Dies liegt zum Teil daran, dass sich diese Eigenschaften oft überschneiden und einander unterstützen [Deloitte Touche Tohmatsu Limited 2021].

Wie unsere Ergebnisse mit Hinblick auf den Digitalisierungsgrad zeigen, gibt es zwar unterschiedliche strategische Herangehensweisen für einen höheren Digitalisierungsgrad, die organisationale Resilienz ist aber bisher nicht bei allen Unternehmen ausgeprägt. Dementsprechend sollten die Unternehmen, deren organisationale Resilienz noch nicht sehr ausgeprägt ist, mit unternehmerischem Mut und Willen daran arbeiten die Merkmale einer resilienten Organisation auszubauen und zu fördern. Diejenigen, deren Resilienz bereits hoch ausgeprägt ist, sollten sie erhalten und weiterhin kultivieren und dies als eine wertvolle und wichtige Investition in die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens verstehen.

Mit Hinblick auf die sehr unterschiedlichen Strategien, die unabhängige und kleinstrukturierte Einzelhandelsunternehmen gehen, um digital erfolgreich zu sein und einen hohen Digitalisierungsgrad zu erreichen, ist es entscheidend einen guten Fit für das eigene Unternehmen zu finden. Während einige Unternehmen [Varianten 1, 2 und 3] maßgeblich auf Kooperationen setzen, zeigen die Varianten 4, 5 und 6, dass diese Unternehmen aufgrund ihrer digitalen Kompetenz, digitalen Orientierung teils gepaart mit einer hohen organisationalen Resilienz oder digitalem Stress Kooperationen nicht benötigen. Entsprechend dieser unterschiedlichen Herangehensweise sind auch die folgenden strategische Empfehlungen, um auch weiterhin digital am Ball zu bleiben, differenziert zu betrachten. Unsere Empfehlungen beziehen sich dabei maßgeblich auf Komponenten, die weiterhin gestärkt und konsequent weiterverfolgt werden sollten, diejenigen, die noch nicht sehr ausgeprägt sind und durchgehend auf eine Berücksichtigung der organisationalen Resilienz als der zentralen Variable sowohl für den Digitalisierungserfolg wie auch den Digitalisierungsgrad.

4.2 STRATEGISCHE EMPFEHLUNGEN

»KOOPERATIVEN DIGITAL-STRATEGEN«

- Aufbau der organisationalen Resilienz mit oben genannten Maßnahmen
- Digitale strategische Ausrichtung konsequent weiterverfolgen; bei MitarbeiterInnen fördern und fordern; Möglichkeiten von Technologien aufgreifen und aufzeigen
- Kooperationen weiterhin kultivieren und technologisch ausbauen: Kooperationen als Lernraum nutzen; von den Besten lernen und sich an technologischen Trends orientieren

»KOOPERATIVE DIGITAL-EXPERTEN«

- Aufbau der organisationalen Resilienz mit oben genannten Maßnahmen
- Investitionen in die Stärkung der digitalen Kompetenz z. B. durch Workshops, Schulungen. Freiräumen für MitarbeiterInnen, um sich auszuprobieren und die technologische Zukunft des Unternehmens kreativ und agil mitzugestalten
- Kooperationen weiterhin kultivieren und technologisch ausbauen: Kooperationen als Lernraum nutzen; von den Besten lernen und sich an den technologischen Trends orientieren

»MIT KOOPERATION ZUM ERFOLG«

- Aufbau der organisationalen Resilienz mit oben genannten Maßnahmen
- Kooperationen weiterhin kultivieren und technologisch ausbauen: Kooperationen als Lernraum nutzen; von den Besten lernen und sich an den technologischen Trends orientieren
- dabei digitalen Stress als positiven Antrieb erkennen sowie als positive und technologische Herausforderung annehmen
- beginnende strategisch-digitale Ausrichtung des Unternehmens, um nicht ausschließlich von KooperationspartnerInnen abhängig zu sein



»RESILIENTER DIGITAL-OPTIMIST MIT DIGITALEM STRESS«

- Stärkung und Kultivieren der organisationalen Resilienz mit oben genannten Maßnahmen
- Weiterhin konsequente Stärkung und Verfolgen der strategischen digitalen Ausrichtung des Unternehmens
- Digitalen Stress weiterhin als positiven Antrieb wahrnehmen und neue technologische Herausforderung annehmen
- erste Kooperationen eingehen

»DIGITALER PROFI TROTZ DIGITALEM STRESS«

- Aufbau der organisationalen Resilienz mit oben genannten Maßnahmen
- Weiterhin konsequente Stärkung und Verfolgen der strategischen digitalen Ausrichtung des Unternehmens
- Weitere Investitionen in die künftige digitale Kompetenz z.B. durch Workshops, Schulungen. Freiräume für MitarbeiterInnen, um sich auszuprobieren und die technologische Zukunft des Unternehmens kreativ und agil mitzugestalten
- Digitalen Stress weiterhin als positiven Antrieb wahrnehmen und neue technologische Herausforderung annehmen
- erste Kooperationen eingehen

»DIGITALER OPTIMISMUS ALS ERFOLGSREZEPT«

- Aufbau der organisationalen Resilienz mit oben genannten Maßnahmen
- Weiterhin konsequente Stärkung und Verfolgen der strategischen digitalen Ausrichtung des Unternehmens
- Aufbau der eigenen digitalen Kompetenz z.B. durch Workshops, Schulungen. Freiräume für MitarbeiterInnen, um sich auszuprobieren und die technologische Zukunft des Unternehmens kreativ und agil mitzugestalten
- Digitalen Stress als positiven Antrieb wahrnehmen und neue technologische Herausforderung annehmen

4.3 ANLAUFSTELLEN IN ÖSTERREICH (AUSWAHL)

Wie eingangs erwähnt, existieren bereits zahlreiche Anlaufstellen in Österreich, die kleinstrukturierte Einzelhandelsunternehmen bei der Umsetzung von Digitalisierungsprojekten unterstützen. Nachfolgend eine Auswahl von Anlaufstellen, ohne Anspruch auf Vollständigkeit:



KMU.DIGITAL (Österreich)

<https://www.kmudigital.at/>

KMU.DIGITAL fördert die individuelle Beratung österreichischer KMU durch zertifizierte ExpertInnen zu den Themen Geschäftsmodelle und Prozesse (inkl. Ressourcenoptimierung), E-Commerce und Online-Marketing, IT- und Cybersecurity sowie Digitale Verwaltung. Gefördert wird anschließend auch die Umsetzung Ihrer Digitalisierungsprojekte mit Hilfe von Neuinvestitionen. Bis Ende Juni 2025 können

beispielsweise über die Förderschiene KMU Digital 3.0 Zuschüsse für die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten beantragt werden. Die Digitalisierungsoffensive KMU.DIGITAL ist eine Initiative des Bundesministeriums für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (BMDW) in Kooperation mit der Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ).

#HANDELdigital-Wissensplattform (Österreich)

<https://www.wko.at/site/handeldigital/start.html>

Sowohl die WKÖ als auch die Landeskammern bieten eine Vielzahl von Services an, die auf der #HANDELdigital-Wissensplattform zusammengefasst werden. Hierzu zählen u.a.

Grundlagen zu Marktplätzen und Plattformen, Unterstützungsangebote für Händler im Bereich Online-Tools & Initiativen sowie Webinare.

aws Digitalisierung (Österreich)

<https://www.aws.at/aws-digitalisierung/>

Austria Wirtschaftsservice unterstützt durch Förderungen / Zuschüsse bei der umfassenden Digitalisierung von Unternehmensprozessen bis hin zum Aufbau digitaler Geschäftsmodelle. Die Förderschiene »KMU.E-Commerce« richtet sich an KMU, die Projekte im Bereich

E-Commerce umsetzen. Die zentrale Zielsetzung des Programms ist die Verstärkung und Professionalisierung der digitalen Vertriebs- und Vermarktungsmaßnahmen von KMU.

Digital Innovation Hub West (Westösterreich)

<https://dih-west.at/>

Für den digitalen Wandel in Westösterreich: Leichter Zugang für KMU in Westösterreich zum Know-how und der Infrastruktur von Hochschulen & Forschungseinrichtungen und Förderung der Vernetzung.

Förderungen Land Niederösterreich (Niederösterreich)

https://www.noe.gv.at/noe/Wirtschaft-Tourismus-Technologie/Foerderungen_Wirtschaft_Tourismus_Technologie.html

Die Wirtschaftsförderung des NÖ Wirtschafts- und Tourismusfonds unterstützt niederösterreichische Unternehmen durch regionale Schwerpunkte und Impulsprogramme. Zu nennen sind beispielsweise die Impulsprogramme »digi4Wirtschaft« oder »Innovation in KMU«.

Digital Salzburg / ITG – Innovationsservice Salzburg (Salzburg)

<https://www.itg-salzburg.at/> | <https://www.digitalsalzburg.at/foerderungen/>

Die Plattform Digital Salzburg fasst Möglichkeiten Digitalisierungsprojekte im Raum Salzburg fördern zu lassen zusammen. Für Salzburger Unternehmen oder jene, die eine Betriebsansiedlung im Bundesland

überlegen, besteht zudem die Möglichkeit, sich kostenlos von den Expertinnen und Experten des ITG – Innovationsservice für Salzburg beraten lassen.

Handel.Lokal.Digital (Vorarlberg)

<https://www.wko.at/branchen/vbg/handel/start2.html>

Ziel dieses Bildungs- und Beratungsangebotes ist die Steigerung der digitalen Fitness der Vorarlberger Handelsbetriebe. Ein modulares Schulungsangebot nimmt Rücksicht auf den digitalen Reifegrad und die typische Struktur

von Klein- und Einzelhandelsunternehmen. Diese Digitalisierungsinitiative wird vom Land Vorarlberg, der Wirtschaftskammer Vorarlberg und der Sparte Handel gefördert.

6. LITERATURVERZEICHNIS

- ACCENTURE 2020. Digitalisierung - Konjunkturmotor in der Krise. Studie im Auftrag des BMDW [Online]. https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-127/Accenture-Digitalisierung-Konjunkturmotor-in-der-Krise-DE.pdf#zoom=50 [19.08.2022].
- ALEXANDER, B. & KENT, A. 2021. Tracking technology diffusion in-store: a fashion retail perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 49(10), 1369-1390.
- ARTHUR D. LITTLE 2019. Digitale Transformation von KMU in Österreich 2019. Erfassung des Digitalisierungsindex 2019 [Online]. <https://www.wko.at/branchen/information-consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/kmu-digitalisierungsstudie-2019.pdf> [19.08.2022].
- BEARINGPOINT GMBH 2022. Resilience. The rise of the resilient organisation [Online]. <https://www.bearingpoint.com/de-de/insights-events/insights/resilient-organisations/> [26.08.2022].
- BMDW 2021a. KMU im Fokus 2020. Bericht über die Situation und Entwicklung kleiner und mittlerer Unternehmen der österreichischen Wirtschaft. Wissenschaftliche Durchführung: KMU Forschung Austria [Online]. https://www.bmaw.gv.at/dam/jcr:78f822f9-fb12-4aaf-9a3e-379ed7411bde/NEU_KMU%20im%20Fokus_2020_barrierefrei.pdf [19.08.2022].
- BMDW 2021b. Resilienz und Relokalisierung. Wie KMU Krisen besser bewältigen können. Wissenschaftliche Durchführung: Economica GmbH [Online]. https://www.bmaw.gv.at/dam/jcr:c10c7839-64b3-4dcf-b8ee-a6ac10d2443f/Studienbericht%20Resilienz%20und%20Relokalisierung_barrierefrei_bearbeitet.pdf [19.08.2022].
- BMDW 2022. KMU im Fokus 2021. Bericht über die Situation und Entwicklung kleiner und mittlerer Unternehmen der österreichischen Wirtschaft. Wissenschaftliche Durchführung: KMU Forschung Austria [Online]. https://www.bmaw.gv.at/dam/jcr:9213bd27-ca6f-4356-adb6-8beb-11b4b3c7/KMU%20im%20Fokus%202021_%20barrierefrei.pdf [19.08.2022].
- BRUNNER, P. & OBERHOLZNER, T. 2020. Innovation und Digitalisierung für die Zukunftsfähigkeit von KMU. Wissenschaftliche Durchführung: KMU Forschung Austria im Auftrag von Austrian Cooperative Research und mit Unterstützung des Bundesministeriums für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (BMDW) [Online]. https://www.kmuforschung.ac.at/wp-content/uploads/2020/11/ACR_Studie_Innovation_u_Digitalisierung_Zukunftsfahigkeit_KMU.pdf [19.08.2022].
- CESINGER, B., LIENBACHER, E., KULAS, C. & VALLASTER, C. 2021a. Digitalisierung im stationären Einzelhandel. Fallstudienbetrachtung zweier österreichischer Unternehmerfamilien. In: *Sammelband zum 20. Jährigen Jubiläum der EQUA-Stiftung*, 379-393.
- CESINGER, B., LIENBACHER, E. & VALLASTER, C. 2021b. Virtual Reality und Augmented Reality im kleinstrukturierten Einzelhandel: Ergebnisse und Handlungsfelder für eine digitale Zukunft. Salzburg / St. Pölten, New Design University und FH Salzburg.
- DEHNING, B.; RICHARDSON, V. J. & ZMUD, R. W. 2003. The value relevance of announcements of transformational information technology investments. *Mis Quarterly*, 27 (4), 637-656.
- DELOITTE TOUCHE TOHMATSU LIMITED 2021. Building The Resilient Organization 2021 Deloitte Global Resilience Report [Online]. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/US114083_Global-resilience-and-disruption/2021-Resilience-Report.pdf [26.08.2022].

- FERRARI, A. 2012. Digital Competence in Practice: An Analysis of Frameworks [Online]. <https://ifap.ru/library/book522.pdf> [26.08.2022].
- GREWAL, D., GAURI, D. K., ROGGEVEEN, A. L. & SETHURAMAN, R. 2021. Strategizing Retailing in the New Technology Era. *Journal of Retailing*, 97 (1), 6-12.
- KINDERMANN, B., BEUTEL, S., DE LOMANA, G. G., STRESE, S., BENDIG, D. & BRET-TEL, M. 2021. Digital orientation: Conceptualization and operationalization of a new strategic orientation. *European Management Journal*, 39(5), 645-657.
- KMU FORSCHUNG AUSTRIA 2019. Strukturanalyse im stationären Einzelhandel 2019. Key Facts. Studie im Auftrag der WKÖ | Sparte Handel [Online]. <https://www.kmuforschung.ac.at/wp-content/uploads/2019/06/Executive-Summary-Strukturanalyse-2019.pdf> [19.08.2022].
- KMU FORSCHUNG AUSTRIA 2020. Familienunternehmen in Österreich 2019. Studie im Auftrag der WKÖ [Online]. <https://news.wko.at/news/oesterreich/kmu-forschung-bericht-familienunternehmen-2019.pdf> [19.08.2022].
- KMU FORSCHUNG AUSTRIA 2021. Der österreichische Handel 2020. Wien, KMU Forschung Austria.
- KOMPETENZENTRUM HANDEL 2022. DigitalNavi Handel [Online]. <https://kompetenzzentrumhandel.de/digitalnavi-handel> [19.08.2022].
- LENGNICK-HALL, C. A., BECK, T. E., LENGNICK-HALL, M. L. 2011. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21 (3), 243-255.
- LÖFQVIST, L. 2012. Motivation for innovation in small enterprises. *International Journal of Technology Management*, 60 (3/4), 242-265.
- MATT, C., HESS, T. & BENLIAN, A. 2015. Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57 (5), 339-343.
- MERKLE, W. 2020. Erfolgreich im stationären Einzelhandel. Wege zur konsequenten Profilierung im digitalen Zeitalter. Wiesbaden, Springer Gabler.
- POTRICH, L. N., SELIG, P. M., MATOS, F. & GIUGLIANI, E. 2022. Organisational Resilience in the Digital Age: Management Strategies and Practices. In: Matos, F., SELIG, P. M. & Henriqson, E. [Hrsg.] *Resilience in a Digital Age*. Cham, Springer International Publishing, 59-70.
- RAGIN, C. 1987. *The comparative method*. Berkeley, University of California Press.
- SCHULTE, E.-M., GESSNITZER, S. & KAUFELD, S 2016. Ich-wir-meine Organisation werden das überstehen! Der Fragebogen zur individuellen, Team- und organisationalen Resilienz (FITOR). *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisations-psychologie (GIO)*, 47 (2), 139-149.
- STANDORT + MARKT 2018. S + M Dokumentation. *City Retail Österreich* [Edition 2017/2018, Presse-Unterlage].
- STEELE, R. G.; HALL, J. A. & CHRISTOFFERSON, J. L. 2020. Conceptualizing digital stress in adolescents and young adults: Toward the development of an empirically based model. *Clinical Child and Family Psychology Review*, 23(1), 15-26.
- THIS IS RETAIL 2022. H&M's Voice Activated Mirror [Online]. <https://thisisretail.com.au/blog/hms-voice-activated-mirror/> [19.08.2022].

Projektleitung

Univ.-Prof. Dr. Beate Cesinger, New Design University St. Pölten
Prof. [FH] Dr. habil. Christine Vallaster, FH Salzburg

AutorInnen

Univ.-Prof. Dr. Beate Cesinger, New Design University St. Pölten
Prof. [FH] Dr. Eva Lienbacher, New Design University St. Pölten / FH Salzburg
Univ.-Prof. Dr. Thomas Niemand (TU Clausthal)
Prof. [FH] Dr. habil. Christine Vallaster, FH Salzburg

Satz und Layout

Markus Gangl
markusgangl.com

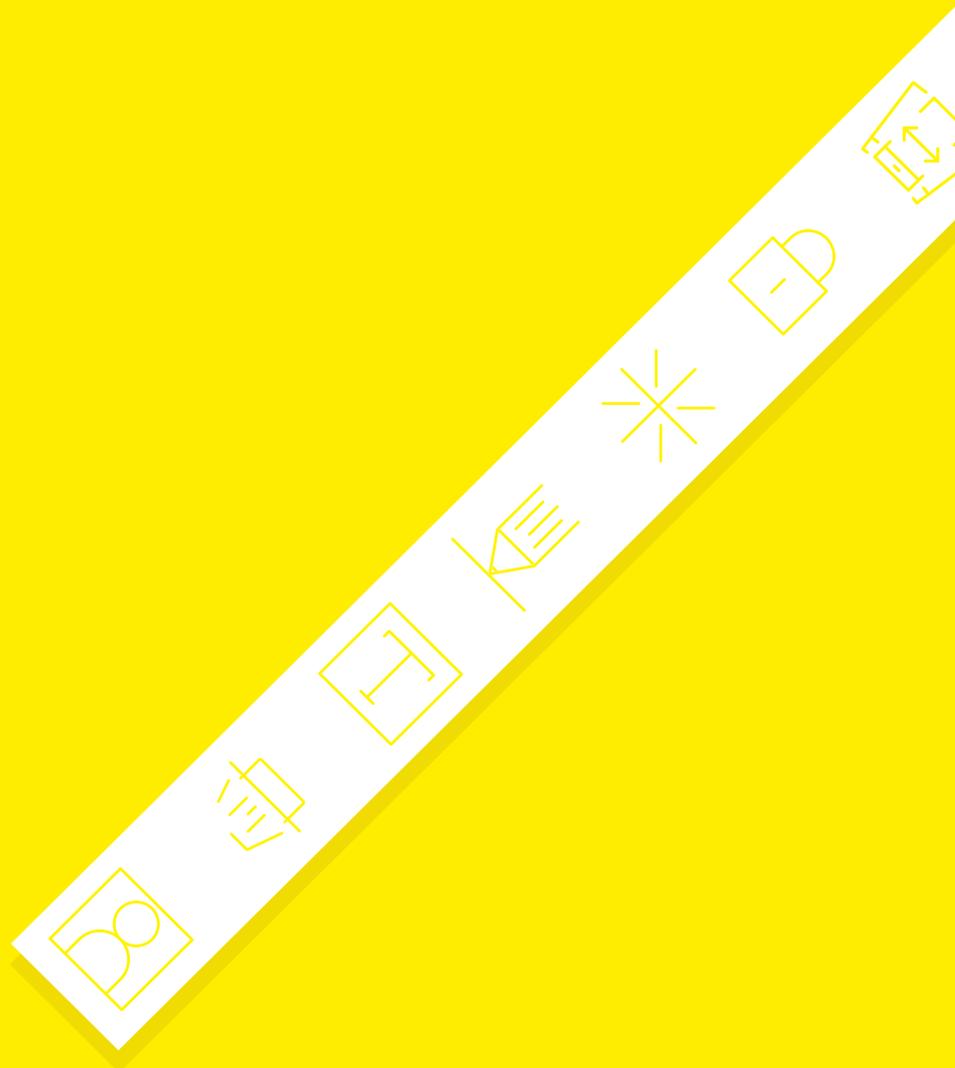
ISBN

978-3-903571-10-5 (WEB)
978-3-903571-11-2 (DRUCK)

Druck

Flyeralarm

Der Report ist Teil des Forschungsprojekt Unternehmerische Resilienz und Kooperationen beim Einsatz von digitalen Marketingtechnologien (Virtual und Augmented Reality): Eine Analyse des kleinstrukturierten österreichischen Einzelhandels Gefördert durch NÖ Forschung und BildungsGmbH (NFB) im Rahmen des FTI-Calls 2017: Digitalisierung.



NEW DESIGN UNIVERSITY

Privatuniversität GesmbH
MariazellerStr. 97a | A-3100 St. Pölten
T + 43 (0) 2742 890 24 11
office@ndu.ac.at | www.ndu.ac.at

Fachhochschule Salzburg

Department Business & Tourism
Urstein Süd 1
A-5412 Puch/Salzburg
www.fh-salzburg.ac.at