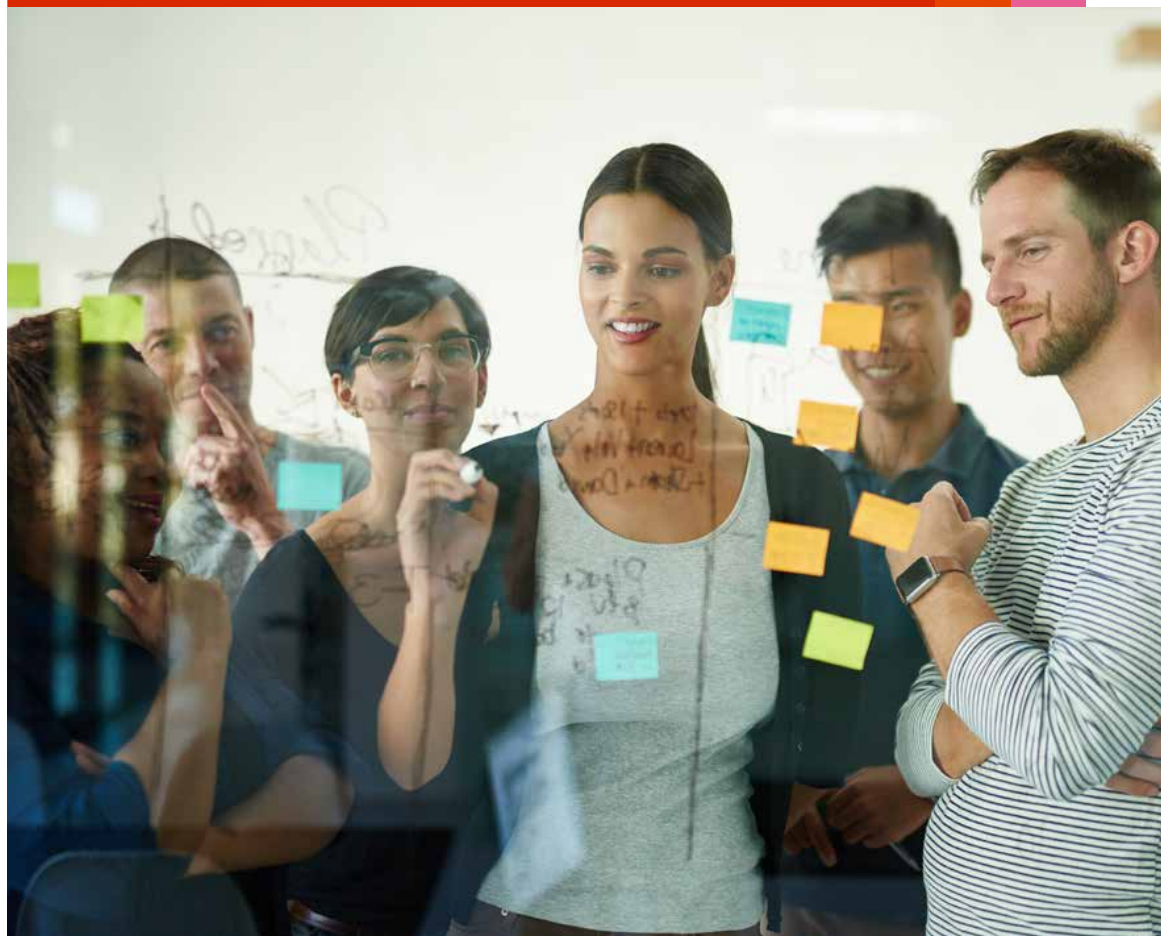


Transformation zum digitalen Händler Make or Buy?

Händler und Hersteller benötigen eine Strategie für die digitale Transformation. PwC untersucht, welchen Weg deutsche Unternehmen einschlagen und gibt praxisnahe Anregungen.



Transformation zum digitalen Händler Make or Buy?

Händler und Hersteller benötigen eine Strategie für die digitale Transformation. PwC untersucht, welchen Weg deutsche Unternehmen einschlagen und gibt praxisnahe Anregungen.

Transformation zum digitalen Händler

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Gerd Bovensiepen, Dr. Christian Wulff, Dr. Stephanie Rumpff, Simon Bender und Stefanie Raimund

November 2017, 40 Seiten, 24 Abbildungen, Softcover

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der einzelnen Autoren wieder. In den Grafiken kann es zu Rundungsdifferenzen kommen.

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

viele Wege führen nach Rom. Das gilt auch für die Strategien von Händlern und Konsumgüterherstellern in Zeiten der digitalen Transformation. Um die Zukunftsfähigkeit ihres Geschäftsmodells zu sichern, gibt es mehr als nur einen erfolgversprechenden Ansatz. Grundsätzlich stehen Unternehmen drei strategische Optionen zur Verfügung: Sie können einen eigenen digitalen Geschäftsbereich aufbauen (Make), ein etabliertes digitales Unternehmen übernehmen bzw. sich an digitalen Start-ups beteiligen (Buy) oder Kooperationen mit Firmen eingehen, die über relevante digitale Kompetenzen verfügen (Cooperate). Dabei spielt es weniger eine Rolle, für welchen Weg sie sich entscheiden. Viel wichtiger ist es, überhaupt eine Strategie zu definieren.

Mit unserer Befragung unter 100 deutschen Händlern und Konsumgüterherstellern wollten wir herausfinden, welche Wege die Firmen hierzulande beschreiten, um die digitale Transformation erfolgreich zu meistern – und mit welchen Erwartungen, Stolpersteinen und Risiken sie dabei konfrontiert sind. Die Ergebnisse der Umfrage belegen: Deutsche Händler und Hersteller setzen vor allem auf den Aufbau eines eigenen digitalen Geschäftsbereichs und auf Kooperationsmodelle. Nur eine kleine Minderheit verfolgt eine Akquisitionsstrategie.

Sorgen bereitet jedoch die Erkenntnis, dass jedes fünfte Unternehmen der Branche bislang keine explizite Strategie für die digitale Transformation definiert hat. Ein Versäumnis, das im schlimmsten Fall existenzbedrohend ist. Es besteht die Gefahr, dass die deutschen Händler und Hersteller ihre aktuell oft noch gute Marktposition gegenüber ihren internationalen Wettbewerbern auf Dauer nicht verteidigen können, wenn sie bei der digitalen Transformation zu langsam und zögerlich vorgehen. Um nicht selbst zum Übernahmekandidaten zu werden oder in die Insolvenz zu schlittern, sind strategische Maßnahmen gefragt. Und zwar jetzt! Abwarten ist keine Option.

Mit unserer Studie geben wir praxisorientierte Anregungen, wie eine zukunftsfähige Strategie für das Zeitalter der Digitalisierung aussehen kann und worauf Unternehmen dabei Wert legen sollten.

Eine spannende und erkenntnisreiche Lektüre wünschen Ihnen

Gerd Bovensiepen

Dr. Christian Wulff



Gerd Bovensiepen
Partner und Leiter des
Geschäftsbereich Handel
und Konsumgüter bei PwC
in Deutschland und EMEA



Dr. Christian Wulff
Lead Partner Transactions
im Geschäftsbereich Handel
und Konsumgüter bei PwC
in Deutschland

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	7
A Executive Summary	8
B Zielsetzung und Aufbau der Studie	9
C Trends in der digitalen Transformation des Handels	10
1 Neue digitale Technologien werden in rasender Geschwindigkeit entwickelt.....	10
2 Amazon baut seinen digitalen Vorsprung aus.....	12
3 Hersteller fordern die Händler mit digitalen Geschäftsmodellen heraus	13
4 Plattformen gehört die Zukunft	14
5 Die digitale Transformation spaltet die Branche.....	16
D So sichern die Händler die Zukunftsfähigkeit ihrer Geschäftsmodelle	20
1 Strategieoptionen Make, Buy und Cooperate im Überblick	20
2 Buy-Strategien	21
2.1 Führende internationale Händler setzen auf den Zukauf digitaler Kompetenzen.....	21
2.2 Europas Händler investieren in ihre digitalen Fähigkeiten.....	23
2.3 Deutsche Händler halten sich (noch) zurück.....	25
3 Make-Strategien: Deutsche Händler und Hersteller setzen auf „Digital DIY“	27
4 „Cooperate“-Strategien: Kooperationen mit digitalen Unternehmen bringen nicht immer den erwarteten Nutzen	32
5 Die Entscheidung Make or Buy: Geschwindigkeit versus Risiko?	34
E Handlungsempfehlungen.....	36
F Methodik und Stichprobe der Erhebung.....	37
Ihre Ansprechpartner.....	38

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Die „Essential Eight“ Emerging Technologies.....	10
Abb. 2	Beispiele für Technologie-Akquisitionen von Handelsunternehmen	11
Abb. 3	Beispiele für Transaktionen von Konsumgüterherstellern mit dem Ziel, das Direct-to-Consumer Geschäft zu entwickeln oder zu erweitern.....	13
Abb. 4	Umsatzentwicklung von amazon.de Marketplace im Vergleich zu den führenden Onlinehändlern in Deutschland 2014–2016	14
Abb. 5	Vergleich des Plattform-Ökosystems von Alibaba in den Jahren 2008 und 2017	15
Abb. 6	Herausforderungen der digitalen Transformation für Handel und Konsumgüterindustrie	17
Abb. 7	Handlungsrelevanz bei den Zukunftsfaktoren der digitalen Transformation	18
Abb. 8	Herausforderungen und Fähigkeiten in der digitalen Transformation – Kämpfer vs. Leader	19
Abb. 9	Übersicht zu strategischen Optionen in der digitalen Transformation	20
Abb. 10	Walmart auf dem Weg zum digitalen Händler	22
Abb. 11	Anzahl der digitalen Akquisitionen in Europa (2015–2017) nach Branchensektor	23
Abb. 12	Digital Deals im Handel in Europa (2015–2017)	25
Abb. 13	Digital Deals im Handel und in der Konsumgüterindustrie in Deutschland (2015–2017) nach strategischen Zielen.....	26
Abb. 14	Strategien deutscher Händler und Hersteller in der digitalen Transformation	27
Abb. 15	Strategien nach Branche und Mitarbeiterzahl.....	28
Abb. 16	Zeitraumen: Beginn der Umsetzung	28
Abb. 17	Organisation, Anbindung und Mitarbeiterzahl des digitalen Geschäftsbereichs	29
Abb. 18	Aufgaben des eigenen digitalen Geschäftsbereichs	30
Abb. 19	Nutzenerwartungen an einen eigenen digitalen Geschäftsbereich	31
Abb. 20	Geplante Investitionen in den kommenden drei Jahren	31
Abb. 21	Branchen der Kooperationsunternehmen	32
Abb. 22	Top 3 Strategieziele bei Kooperationen	33
Abb. 23	Einschätzung der Nutzenerreichung von Kooperationen	34
Abb. 24	Zusammensetzung der Stichprobe	37

A Executive Summary

1.

Die Frage des „Make or Buy“ bei der Transformation zu einem digitalen Handelsunternehmen wird in dieser Studie auf zwei Wegen untersucht:

- über eine Umfrage unter 100 deutschen Unternehmen der Branchen Handel und Konsumgüterindustrie zu diesem Thema sowie
- über eine Analyse der Digital Deals, die europäische Unternehmen dieser beiden Branchen im Zeitraum Januar 2015 bis Oktober 2017 durchgeführt haben.

2.

Unabhängig von der Frage des Make or Buy: Die digitale Transformation erfordert eine klare Strategie. Jedes fünfte deutsche Unternehmen hat bislang keine solche Strategie.

3.

„Make“ steht derzeit bei den Unternehmen im Vordergrund: Deutsche Händler und Hersteller setzen in der digitalen Transformation überwiegend auf den Aufbau eines eigenen digitalen Geschäftsbereichs sowie auf Kooperationsmodelle. Damit unterscheiden sie sich von ihren großen internationalen Wettbewerbern.

4.

Große Zurückhaltung gegenüber Digital Deals: Nur eine kleine Minderheit verfolgt eine Akquisitionsstrategie, und diese auch nur mit im internationalen Vergleich geringen Investitionsvolumina.

5.

Der schnelle Zugang zu digitaler Technologie oder den entsprechenden Geschäftsmodellen ist allerdings oft nur über eine Buy-Strategie möglich. Die vermeintlich risikoärmere Alternative des Make ist unter Umständen gar nicht so risikoarm, wenn sie zu einem Verlust der Wettbewerbsfähigkeit führt.

6.

Auch die Make-Entscheidung erfordert Investitionen. Die Opportunitätskosten aus erlittenen Wettbewerbsnachteilen und entgangenem Gewinn durch die längere Aufbauzeit sind bei der Make-or-Buy-Entscheidung einzubeziehen.

B Zielsetzung und Aufbau der Studie

Mit milliardenschweren Zukäufen versuchen derzeit Unternehmen wie Walmart, Amazon, Alibaba oder Rakuten ihre Stellung in der globalen und zunehmend digitalen Einzelhandelslandschaft zu festigen. Auch Konsumgüterhersteller wie Unilever oder L'Oréal fallen durch Akquisitionen auf, durch die sie mittels digitaler Technologien in direkten Kontakt zu den Endverbrauchern ihrer Produkte treten können – vorbei am Einzelhandel.

Vor diesem Hintergrund müssen sich auch deutsche Handelsunternehmen fragen, wie sie die digitale Transformation gestalten und die Zukunftsfähigkeit ihrer Geschäftsmodelle sichern wollen. Grundsätzlich gibt es dafür die beiden Alternativen Make or Buy, d.h. Unternehmen können einen eigenen digitalen Geschäftsbereich aufbauen (Make) oder digitale Unternehmen übernehmen (Buy). Einen Mittelweg zwischen diesen beiden Alternativen stellen Kooperationen mit Firmen dar, die über wichtige digitale Kompetenzen verfügen (Cooperate).

In dieser Studie untersuchen wir die Frage des „Make or Buy“ über eine Umfrage unter 100 deutschen Unternehmen der Branchen Handel und Konsumgüterindustrie zu diesem Thema sowie über eine Analyse der Digital Deals, die europäische Unternehmen dieser beiden Branchen im Zeitraum von Januar 2015 bis Oktober 2017 durchgeführt haben. Unter Digital Deals sind in diesem Zusammenhang Käufe von Unternehmen mit internet-basierten Geschäftsmodellen zu verstehen oder von solchen, die die dafür erforderlichen Softwarelösungen, Technologien oder IT-Dienstleistungen anbieten.

Die Ergebnisse aus der Analyse des Transaktionsgeschehens und der Umfrage verknüpfen wir mit den Erfahrungen aus unserem Beratungsgeschäft und leiten daraus Handlungsempfehlungen ab.

Der Aufbau der Studie ist wie folgt: Zunächst geben wir einen kurzen Überblick über die aktuellen Trends in der digitalen Transformation des Handels. Anschließend stellen wir die Vor- und Nachteile der strategischen Optionen Buy, Make und Cooperate dar. Diese werden dann im Lichte der Ergebnisse aus der Unternehmensumfrage und der Auswertung der Digital Deals der letzten Jahre vertiefend besprochen. Die Handlungsempfehlungen, die sich daraus ergeben, bilden den Abschluss dieser Studie.

C Trends in der digitalen Transformation des Handels

Der Handel gehört zu den Branchen, in denen die digitale Transformation besonders spürbar ist. Vier digitale Trends stehen im Vordergrund:

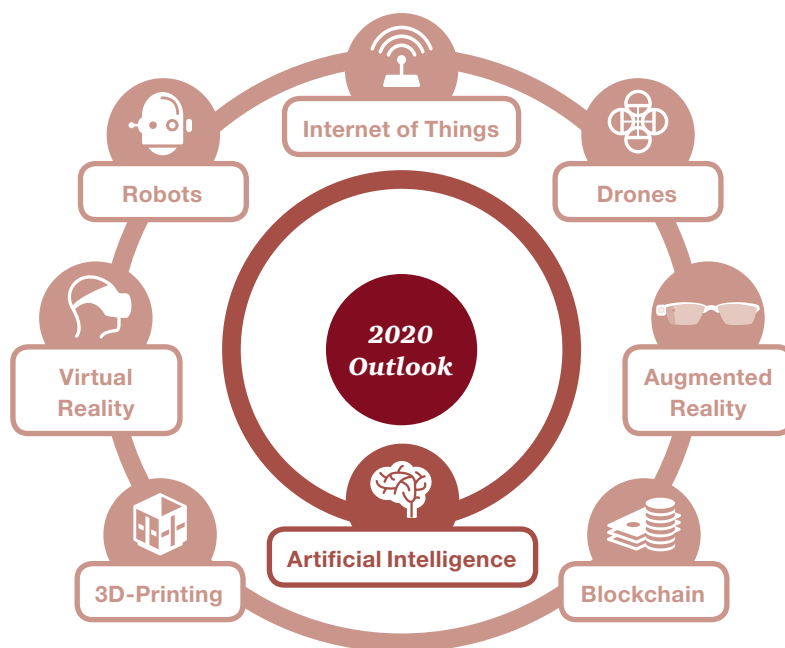
- die technologische Innovationsgeschwindigkeit,
- die digitale Dominanz von globalen Online-Playern wie zum Beispiel Amazon,
- die Veränderung der Wertschöpfung durch Direct-to-Consumer-Geschäftsmodelle der Konsumgüterhersteller und
- der Trend zur Plattform-Ökonomie.

Für diese Entwicklungen brauchen Händler in Deutschland strategische Konzepte, um ihre Geschäftsmodelle zukunftsfähig zu machen.

1 Neue digitale Technologien werden in rasender Geschwindigkeit entwickelt

Der Handel steht mit seinem bereits fortgeschrittenen Digitalisierungsgrad und der starken Kundenzentrierung im Mittelpunkt des technologischen Wandels. Kein Tag vergeht ohne Nachrichten über neue Projekte von Händlern und Konsumgüterherstellern, die auf „Emerging Technologies“¹ setzen, um das Kundenerlebnis zu verbessern oder um effizienter zu werden. Beispiele gibt es viele: Roboter und Drohnen liefern die Produkte direkt zum Kunden, Artificial Intelligence kommt bei der Beratung zum Einsatz und die Blockchain hilft dabei, die Lieferkette transparent zu gestalten und neue Wege im Zahlungsverkehr zu beschreiten.

Abb. 1 Die „Essential Eight“ Emerging Technologies



¹ Als Emerging Technologies sehen wir Artificial Intelligence, Blockchain, Cloud, Drohnen, Internet of Things, Robotics, 3-D-Printing und Augmented/Virtual Reality, s. PwC, Tech breakthroughs megatrend – how to prepare for this impact, 2016, www.pwc.com/techmegatrend.

Händler und Konsumgüterhersteller investieren große Summen, um das Wettrennen um die Relevanz beim Kunden für sich zu entscheiden. Alibaba hat beispielsweise angekündigt, in den nächsten drei Jahren mehr als 15 Milliarden US-Dollar in Forschungszentren zu investieren, um neue Technologien zu entwickeln.² Amazon führt seit 2017 erstmals die Liste der forschungsstärksten Unternehmen weltweit an: Das Unternehmen gibt mehr als 16 Milliarden US-Dollar pro Jahr für Forschung aus.³

Ein Blick auf die Digital Deals der letzten Jahre zeigt, dass die weltweite Suche nach Technologien ein wichtiger Wettbewerbsfaktor geworden ist. Viele dieser Technologien sind so speziell, dass sie nicht von einem Händler eigenständig entwickelt werden können. Auf der anderen Seite brauchen sie für einen wirtschaftlichen Einsatz die Größe eines globalen Players im Handel. Die erforderlichen Investitionsbeträge liegen keinesfalls nur jenseits der Schwelle von 100 Mio. Euro, sondern zum Teil auch in Größenordnungen, die durchaus für mittelständische Unternehmen finanzierbar wären. Vielen dürfte aber die kritische Größe zur wirtschaftlichen Nutzung fehlen.

Bemerkenswert ist die Internationalität der Zukäufe. Die relevante Technologie findet man keineswegs nur in den USA, sondern auch in Europa, Israel und vielen weiteren Ländern. Das macht die Suche allerdings nicht einfacher. Vielmehr ist das Aufspüren der relevanten Technologien rund um den Globus damit selbst zu einem Wettbewerbsfaktor geworden.

Abb. 2 Beispiele für Technologie-Akquisitionen von Handelsunternehmen

Jahr	Käufer	Zielunternehmen (ZU)	Land des ZU	Kurzbeschreibung	Transaktionsvolumen
2015	Media-Saturn	txtr GmbH	Deutschland	E-Book-Plattform	keine Angaben
2015	Amazon	Anapura Lab	Israel	Chip-Hersteller und -Entwickler	350 Mio. USD
2016	Zalando	Tradebyte Software GmbH	Deutschland	Software-Entwickler für den Datenaustausch im E-Commerce	32 Mio. USD
2016	Dixons Carphone	Simplify Digital	UK	Multi-Channel Switching Plattform	keine Angaben
2017	Wal-Mart	Parcel	USA	technologiebasiertes Zustellerunternehmen	ca. 10 Mio. USD
2017	Amazon	Graphiq	USA	Technologie zum Einsatz künstlicher Intelligenz für Produktsuche und -beschreibung	50 Mio. USD
2017	Alibaba	WayRay	Schweiz	Start-up im Bereich Augmented Reality	18 Mio. USD
2017	Metro AG	Yoyo Wallet	UK	Mobile Payment und Loyalty Plattform	15 Mio. USD
2017	Alibaba	Moneygram	USA	Finanzdienstleistungen, Zahlungsverkehr	880 Mio. USD

² TechnAsia.com: Alibaba to invest \$15b in tech, set up research labs around the world, Oktober 2017.

³ Strategy&, The 2017 Global Innovation 1000 study, Oktober 2017.

2 Amazon baut seinen digitalen Vorsprung aus

Amazon treibt die Innovationen im Handel voran und setzt damit regelmäßig neue Standards in Sachen Kundenzentrierung, Convenience, Liefergeschwindigkeit und Prozesseffizienz. Vom sprachbasierten Einkauf über Amazon Echo oder die Amazon Dash Replenishment Services (DRS), die für den Betrieb benötigte Produkte selbständig nachbestellen, über den kassenfreien Supermarkt Amazon Go bis hin zur Lieferung über Drohnen oder „Amazon Key“, womit der Paketbote das Paket direkt in die Wohnung des Kunden legen kann – Amazon hat das Einkaufen revolutioniert. Dabei spielt es keine Rolle, dass nicht jede Innovation den Reifegrad einer global skalierten funktionierenden Dienstleistung erreicht hat. Entscheidend ist: Amazon bringt die neuen Services schnell auf den Markt, optimiert diese laufend und sammelt zusätzlich wichtige Kundendaten.

Die Konsumenten wissen Service und Innovationskraft von Amazon zu schätzen: 56 Prozent der Verbraucher weltweit sind Amazon-Kunden, in Deutschland sind es sogar 90 Prozent.⁴ Amazon ist für fast die Hälfte der deutschen Konsumenten zum One-Stop-Shop avanciert: Produktsuche und Preisvergleiche beginnen bei Amazon.⁵

Der Innovationsstrom von Amazon wird nicht so schnell versiegen. Das belegen die Gründung eines neuen Development Centers für Tech Innovations in Cambridge, der angekündigte Aufbau eines auf Artificial Intelligence spezialisierten Amazon Research Centers in Deutschland und die Übernahme von spezialisierten Technologieunternehmen. Gleichzeitig entwickelt Amazon sein Geschäftsmodell stetig auf verschiedenen Ebenen weiter: Amazon steigt mit der Übernahme von Wholefoods in den stationären Lebensmitteleinzelhandel ein und kooperiert mit dem viertgrößten britischen Lebensmittelhändler Morrisons, um Amazon Fresh in Großbritannien auszubauen. Gleichzeitig fasst das Unternehmen im Kochboxengeschäft in den USA Fuß und baut seine weltweite Marktposition aus, zum Beispiel im Mittleren Osten durch die Übernahme von souq.com.

Von aktuellen vermeintlichen Rückschlägen wie der Beendigung von Amazon Fresh in einigen Städten der USA darf man sich nicht irritieren lassen. An einer Auseinandersetzung mit Amazon kommt heute kein Handelsunternehmen mehr vorbei. Durch den Trend zur Plattform-Ökonomie ist eine Kooperation mit Amazon für viele Händler, aber auch für einige Hersteller, zu einer wichtigen, in manchen Fällen sogar überlebenswichtigen strategischen Option geworden.

⁴ PwC, Total Retail 2017 – Von Chatbot bis Showroom: Diese sechs Trends verändern den Handel, Juli 2017: www.pwc.com/2017totalretail.

⁵ PwC, Total Retail 2017 – Wie Amazon das Kaufverhalten nachhaltig verändert, Juli 2017: www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/totalretail-2017-amazon.pdf.

3 Hersteller fordern die Händler mit digitalen Geschäftsmodellen heraus

Für Hersteller ist es attraktiv geworden, Digitalisierungsstrategien zu entwickeln, um direkt mit den Endverbrauchern in Kontakt zu treten. Das bietet die folgenden Vorteile:

- Margensteigerung durch den Ausschluss von Groß- und Einzelhändlern
- Steigerung der Kundenbindung durch kundenzentrierte Maßnahmen (personalisierte Produkte, individuelle Angebote)
- Nutzung der generierten Kundendaten zur Neuproduktentwicklung.

Abbildung 3 zeigt anhand von Beispielen, dass immer mehr Hersteller Direct-to-Consumer-Geschäftsmodelle entwickeln oder erweitern, indem sie spezialisierte Dienstleister übernehmen. Dabei muss es nicht nur um den Vertrieb der eigenen Produkte gehen, wie das Beispiel Nestlé zeigt. Der Konzern hat sich in den USA am Start-up Freshly beteiligt, das einen Lieferdienst für gesunde Fertiggerichte betreibt. Neben dem Zugang zum Geschäftsmodell erhält Nestlé dadurch Zugriff auf die Kundenanalysen von Freshly.

Abb. 3 Beispiele für Transaktionen von Konsumgüterherstellern mit dem Ziel, das Direct-to-Consumer Geschäft zu entwickeln oder zu erweitern

Jahr	Käufer	Zielunternehmen (ZU)	Land des ZU	Kurzbeschreibung	Transaktionsvolumen
2015	Adidas	runtastic	Deutschland	Entwicklung von Soft- und Hardwareprodukte im Bereich Fitness	255 Mio. USD
2015	Habermas	Fox & Sheep GmbH	Deutschland	Kinder-App Entwickler	keine Angaben
2015	Sony	Memnon Archiving Services	Belgien	Anbieter von Digitalisierungsdienstleistungen	keine Angaben
2016	Unilever	Dollar Shave Club	USA	Aboservice für Rasierer	1 Mrd. USD
2016	Anheuser-Busch InBev	Saveur Bière	Frankreich	Online-Biershop	8 Mio. USD
2017	Radeberger	A&O Getränke	Deutschland	Getränkeliieferdienst	keine Angaben
2017	Nestlé	Freshly	USA	Essenslieferdienst	77 Mio. USD
2017	Samsonite	eBags Inc.	USA	Onlinehändler für Reisetaschen	105 Mio. USD
2017	Calida	Reich Online Services	Deutschland	Onlinehändler	keine Angaben

Beim Blick auf die Kaufpreise springt die Übernahme des „Dollar Shave Club“ ins Auge. Das Unternehmen startete mit Abonnement-Services für Rasierklingen, die es den Kunden für einen monatlichen Betrag ab 3 US-Dollar im Monat liefert. Im Jahr 2016 kaufte Unilever das damals erst seit fünf Jahren bestehende Unternehmen für eine Milliarde Dollar. Derartige Kaufpreise sind aber nicht die Regel, und sie bedeuten auch nicht, dass mittelständische Hersteller keine Direct-to-Consumer-Geschäftsmodelle mittels Akquisitionen entwickeln können. Im Gegenteil, wie das Beispiel Calida zeigt: Der Schweizer Wäschehersteller hat im März 2017 den Onlineshop-Betreiber und E-Commerce-Spezialisten Reich Online Services übernommen.⁶

⁶ Calida (2017): Calida übernimmt Onlineändler, <http://www.calidagroup.com/~media/Files/C/Calida-Group/2017/170223/170216%20CALIDA%20%C3%BCbernimmt%20Online-H%C3%A4ndler.pdf>.

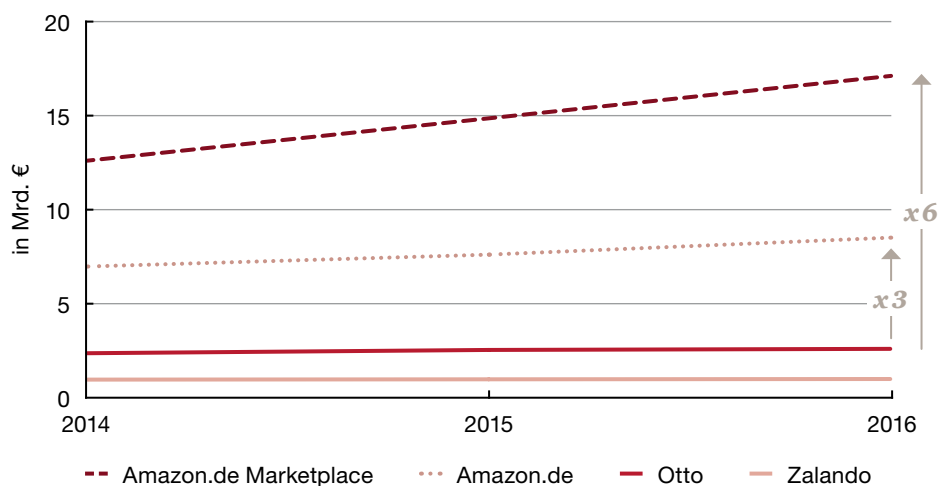
4 Plattformen gehört die Zukunft

Plattformen wie Airbnb, Uber oder eBay bringen Anbieter und Nachfrager einer bestimmten Leistung über digitale Technologien zusammen. Derartige Plattformen entwickeln sich auch im Handel. Es entsteht ein Ökosystem, in dem Händler, Lieferanten, Partner und Konsumenten viel stärker vernetzt sind und das Handelsspektrum erweitern. Onlinehändler wie eBay, Amazon, Alibaba und Zalando waren Vorreiter. Traditionelle Einzelhändler wie Otto, Rewe und Karstadt folgen nun.

Eine Plattform-Strategie bietet dem Handel neue Möglichkeiten, zusätzliche Erlösströme zu generieren – als Plattformbetreiber über die Partnerprovisionen oder als Partnerunternehmen über den Zugang zu weiteren Kunden. Durch die Positionierung eines Handelsunternehmens als Systemanbieter mit Ökosystem-bezogenen Dienstleistungen fördern Plattformen neue Geschäftsstrategien, die ihr Kerngeschäft ergänzen. Damit geht die Entwicklung weg vom reinen Onlineshop hin zu Plattformen, die ihre Infrastruktur auch Dritten zur Verfügung stellen und daraus schnell wachsende zusätzliche Erträge erzielen.

Abb. 4 Umsatzentwicklung von amazon.de Marketplace im Vergleich zu den führenden Onlinehändlern in Deutschland 2014–2016

Online-Umsätze in Deutschland



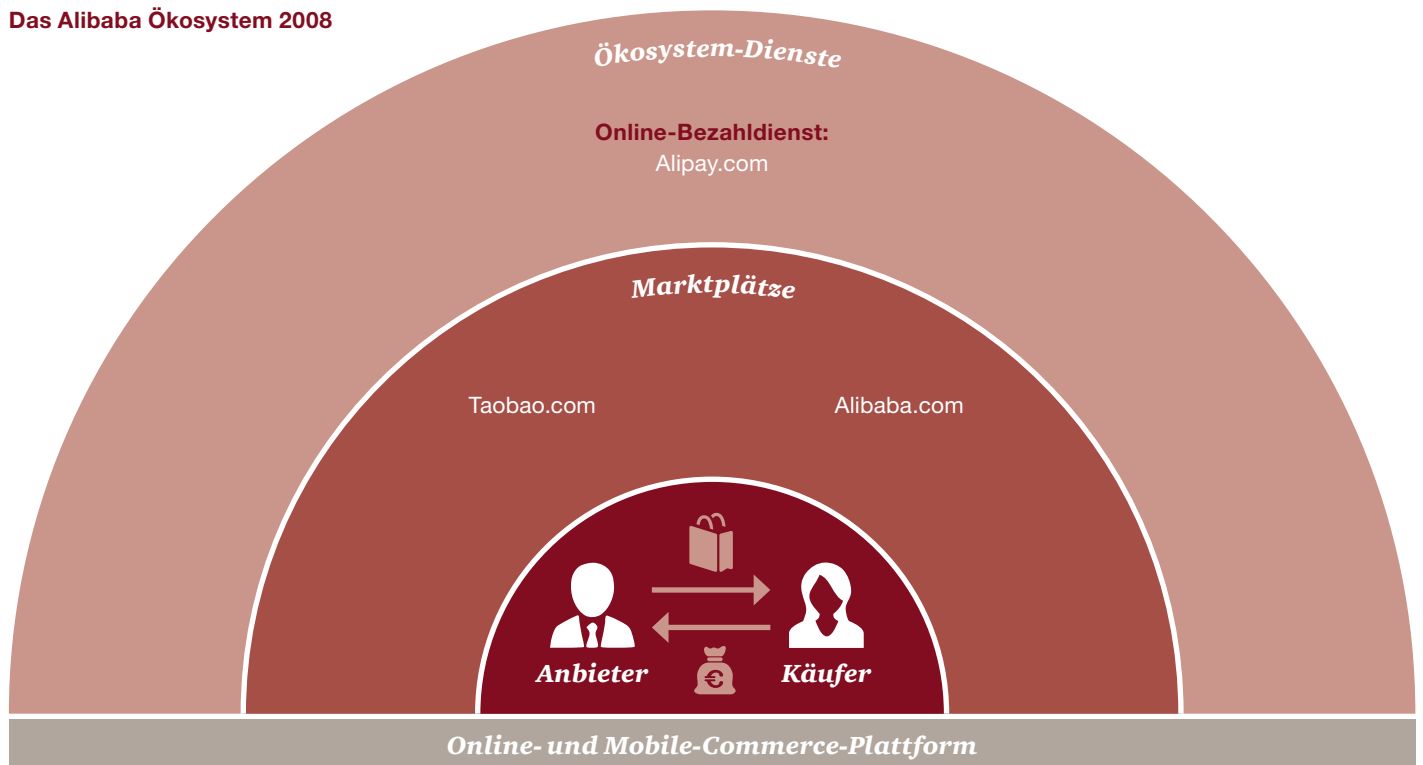
Quelle: bevh, statista, 2017.

Die Entwicklung von Händlern wie Amazon oder Alibaba in den vergangenen Jahren unterstreicht diesen Trend. Beide Plattformen sind zu schnell wachsenden Online-Hubs geworden und inzwischen für viele Konsumenten die erste Anlaufstelle. In Deutschland beispielsweise beginnen bereits 45 Prozent der Onlinekäufer ihre Produktsuche bei Amazon.⁷

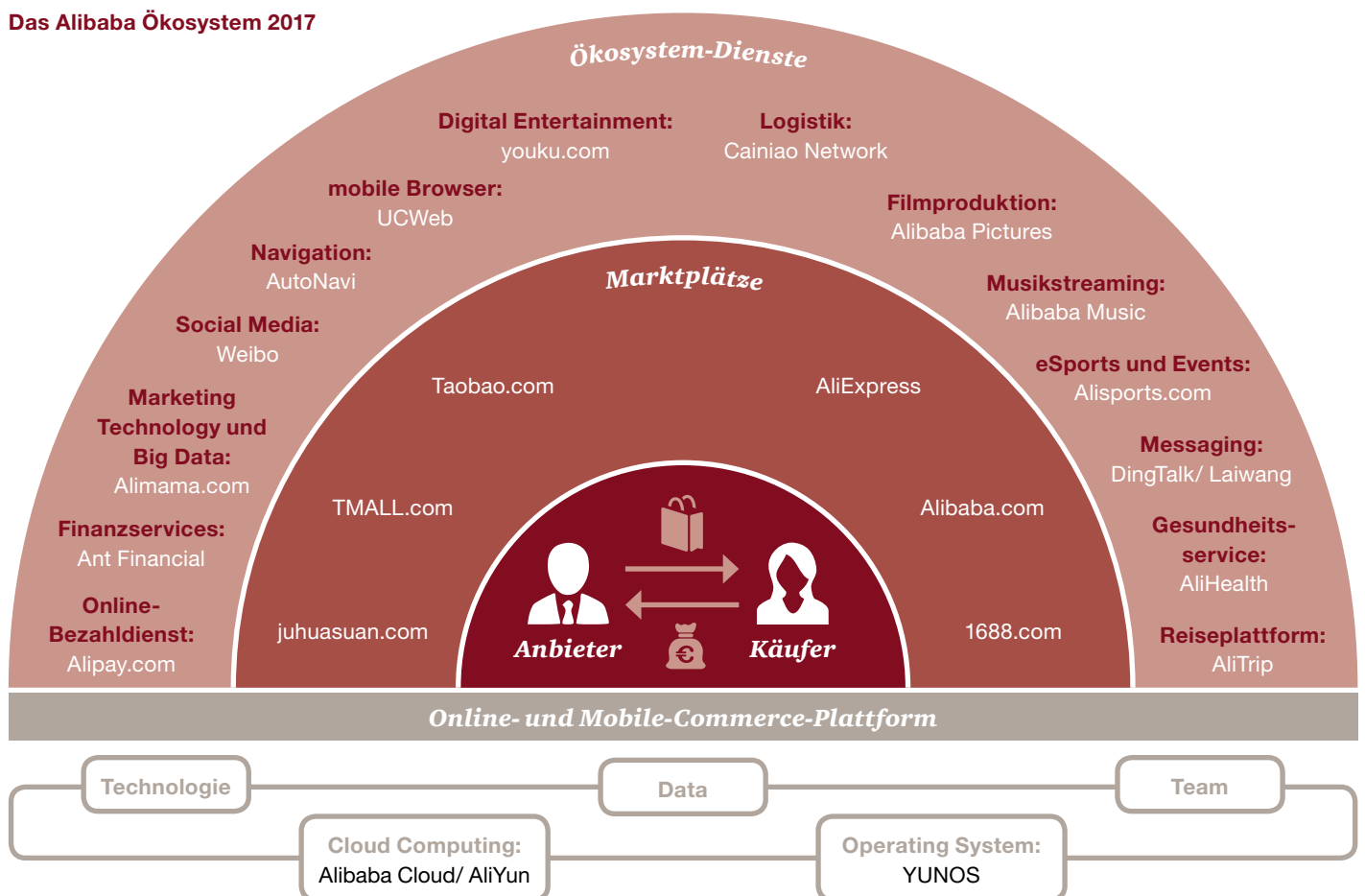
⁷ PwC, Total Retail 2017 – Wie Amazon das Kaufverhalten nachhaltig verändert, Juli 2017: www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/totalretail-2017-amazon.pdf.

Abb. 5 Vergleich des Plattform-Ökosystems von Alibaba in den Jahren 2008 und 2017

Das Alibaba Ökosystem 2008



Das Alibaba Ökosystem 2017



Quelle: PwC Recherche, Alibabagroup.com.

Zu berücksichtigen ist, dass sich die Zahl der Plattformen nicht beliebig steigern lässt, und es somit nur für wenige Unternehmen eine adäquate Strategie sein kann eine eigene Plattform zu entwickeln. Langfristig wird es für jeden Markt nur wenige Plattformen geben. Kunden konzentrieren sich beim Einkauf auf immer weniger Websites und Apps und verbringen dort mehr Zeit.⁸ Auch die aktuelle Entwicklung im deutschen Onlinehandel unterstreicht diesen Trend. Die zehn größten Onlineshops stehen mittlerweile für knapp 40 Prozent des Gesamtumsatzes der Top-1.000-Onlineshops.⁹ Plattformen werden ihre Reichweite folglich weiter vergrößern. Eine langfristige Folge: Viele produkthanbietende Unternehmen verlieren den direkten Kontakt zu ihren Kunden, wenn der Betreiber einer digitalen Plattform die Kundenbeziehungen übernimmt.

Angesichts dieser Entwicklung müssen sich Unternehmen fragen, wie sie sich im neuen Wettbewerbsumfeld positionieren wollen und können. Zahlreiche Händler und Konsumgüterhersteller werden ihr aktuelles Geschäftsmodell in diesem Ökosystem neu definieren müssen. Für einige wenige ergibt sich die Chance, sich selbst zu einem Plattform-Player zu entwickeln. Das kann durch die Ausweitung auf andere Dienstleistungen im Ökosystem gelingen oder durch die Fokussierung auf eine spezialisierte Leistung im Rahmen des neuen Wertschöpfungsnetzwerks. In jedem Fall setzt dies eine gewisse Umsatzgröße und Reichweite voraus.

5 Die digitale Transformation spaltet die Branche

Vor dem Hintergrund der vier dargestellten Trends haben wir im Rahmen dieser Studie 100 deutsche Unternehmen aus dem Handel (57%) und der Konsumgüterindustrie (43%) im August 2017 befragt, welche Herausforderungen sie bei der digitalen Transformation vordringlich sehen. Gleichzeitig wurden die Unternehmen befragt, inwieweit sie beabsichtigen, diesen Herausforderungen mittels einer Make- oder einer Buy-Strategie zu begegnen.

Aus Sicht der Händler und Konsumgüterhersteller sind Datensicherheit, die Implementierung neuer Technologien und die Anpassung der IT-Systeme die größten Herausforderungen. Hinzu kommt ein strukturelles Problem: Die Suche nach qualifiziertem Personal. Im Branchenvergleich zeigt sich, dass Händler sich deutlich mehr Sorgen über neue (branchenfremde) digitale Wettbewerber machen als die Hersteller. Auch die Anpassung der IT-Systeme und die Implementierung neuer Technologien sehen Händler als deutlich größere Herausforderungen an als die Hersteller.

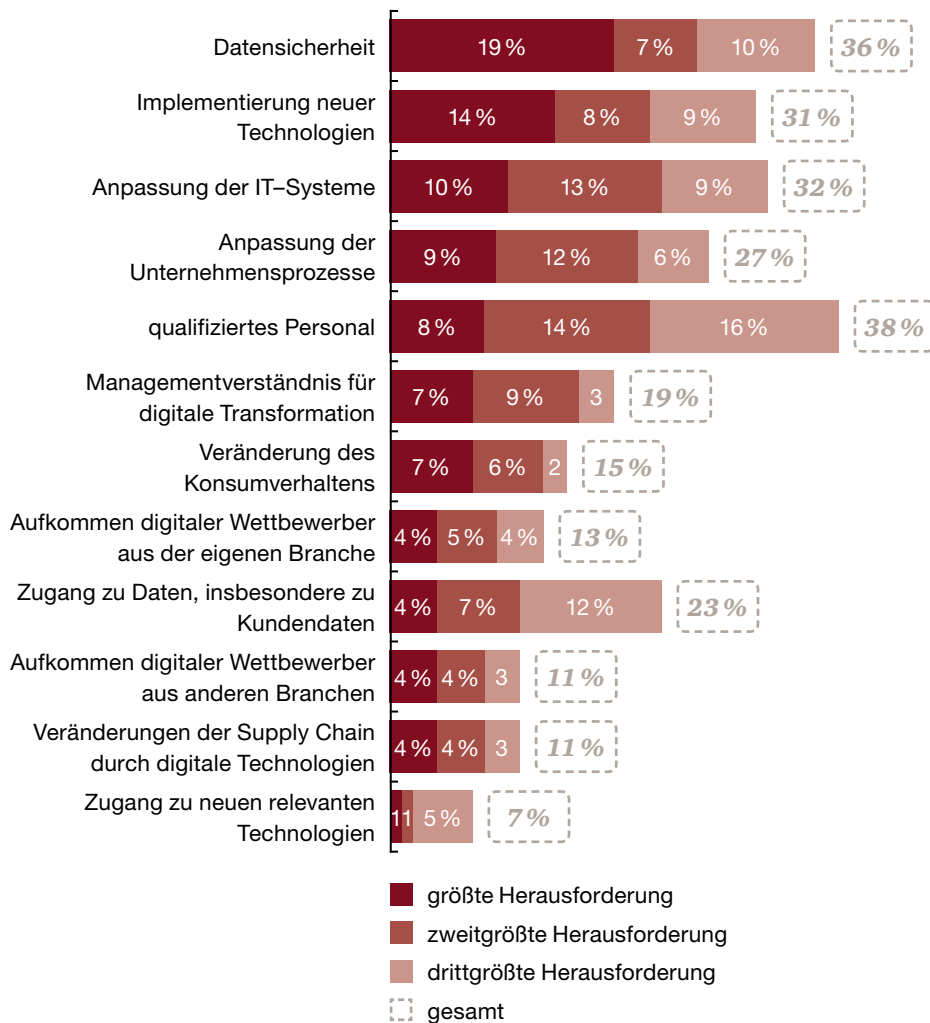
⁸ Recode.net: People are spending more time in top shopping apps like Amazon's, Oktober 2017.

⁹ EHI Retail Institute: E-Commerce-Markt Deutschland 2017.

Abb. 6 Herausforderungen der digitalen Transformation für Handel und Konsumgüterindustrie

Frage: Wenn Sie an die digitale Transformation in Ihrer Branche denken: Was von dem Folgenden sehen Sie als größte/zweitgrößte/drittgrößte Herausforderung?

Basis: alle Unternehmen



Auf die Frage nach den eigenen relevanten Fähigkeiten für eine erfolgreiche digitale Transformation schätzen sich Händler und Hersteller bei der Qualifikation und Flexibilität der Mitarbeiter sowie bei der Agilität der IT-Abteilung als gut aufgestellt ein – ein Ergebnis, das nicht ganz in Einklang mit der beklagten Schwierigkeit steht, ausreichend qualifiziertes Personal zu finden.

Nachholbedarf sehen sie insbesondere bei ihrer Innovationsfähigkeit und im Bereich Data Analytics. Entsprechend müssen Unternehmen ihre strategischen Schwerpunkte auf diese beiden Bereiche legen. Dass sich die befragten Unternehmen bei den digitalen Herausforderungen keine Schwächen eingestehen wollen, kann als Zeichen für ein gutes, bereits vorhandenes Fundament zur Transformation interpretiert werden, aber auch als Fehler in der Selbsteinschätzung, der langfristig negative Folgen haben kann.

Abb. 7 Handlungsrelevanz bei den Zukunftsfaktoren der digitalen Transformation

Fragen: Wie wichtig sind Ihrer Ansicht nach die folgenden Fähigkeiten, damit ein Unternehmen diesen Herausforderungen erfolgreich begegnen kann? („sehr wichtig“) Wie beurteilen Sie Ihr Unternehmen im Hinblick auf diese Fähigkeiten? („sehr gut“ bzw. „gut“)

Basis: alle Unternehmen

Relevanzbewertung („sehr wichtig“) sowie Selbsteinschätzung („sehr gut“ bzw. „gut“) im Vergleich	
Herausforderungen hohe Relevanz/ schwache Selbsteinschätzung	Kernkompetenzen hohe Relevanz/ starke Selbsteinschätzung
	<ul style="list-style-type: none"> ○ qualifizierte und flexible Mitarbeiter ○ Agilität der IT-Abteilung
<ul style="list-style-type: none"> Data Analytics ○ offene, innovative Unternehmenskultur ○ Innovationsfähigkeit ○ Flexibilität der Organisationskultur ○ 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Flexibilität der Unternehmensprozesse
Ausbaupotenzial geringe Relevanz/ schwache Selbsteinschätzung	Sekundäre Stärken geringe Relevanz/ starke Selbsteinschätzung

Betrachtet man die Einschätzung der digitalen Herausforderungen und Fähigkeiten nach dem wirtschaftlichen Erfolg der befragten Unternehmen, dann öffnet sich eine Schere zwischen den wachstumsstarken und den wachstumsschwachen Unternehmen. In die Kategorie der wachstumsstarken Unternehmen mit mehr als 5 % Umsatzwachstum in den letzten drei Jahren (Leader) fällt rund ein Drittel der Befragten (31 %), in die Kategorie der wachstumsschwachen mit einem Umsatzrückgang im selben Zeitraum (Kämpfer) fällt etwa jedes zehnte Unternehmen (9 %).

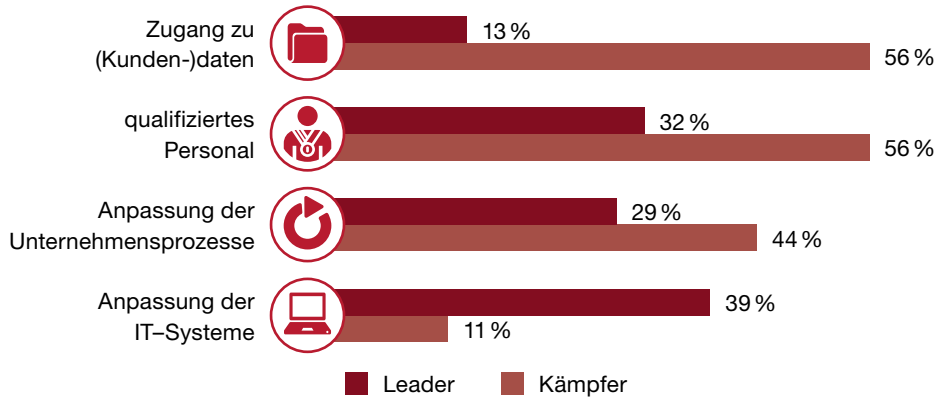
Während für die „Kämpfer“ der Zugang zu Kundendaten neben der Datensicherheit die größte Schwierigkeit darstellt, ist dies für die „Leader“ kaum ein Thema. Die „Leader“ sehen die Implementierung neuer Technologien und das Verständnis des Managements für die digitale Transformation als die größten Herausforderungen an. Auch beim wichtigen Faktor des qualifizierten Personals liegen die „Leader“ klar vorn: Während mehr als die Hälfte der „Kämpfer“ (56 %) den Zugang zu qualifiziertem Personal oder die Weiterqualifizierung des eigenen Personals als Herausforderung sehen, ist dies nur für ein knappes Drittel der „Leader“ der Fall.

Entsprechend sind die „Kämpfer“ und die „Leader“ auch bei ihren Fähigkeiten unterschiedlich aufgestellt: Über die Hälfte der „Leader“ (52 %) schätzt ihre Data-Analytics-Kompetenz als sehr gut oder gut ein, bei den „Kämpfern“ ist es gerade einmal jedes zehnte Unternehmen (11 %). Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Einschätzung des Personals: Zwei Drittel der „Leader“ halten ihr Personal für sehr gut oder gut qualifiziert, bei den „Kämpfern“ ist es lediglich ein Drittel.

Da qualifiziertes Personal und Analytics-Kompetenzen die zentralen Faktoren für eine erfolgreiche digitale Transformation sind, zeigen die Ergebnisse, dass es die „Kämpfer“ – also etwa jeder zehnte deutsche Händler und Hersteller – nicht schaffen werden, aus eigener Kraft im Wettlauf der digitalen Transformation mitzuhalten. Wenn diese Unternehmen nicht schnell strategische Maßnahmen ergreifen, werden sie bestenfalls zum Übernahmekandidaten, im Krisenszenario sind sie insolvenzgefährdet.

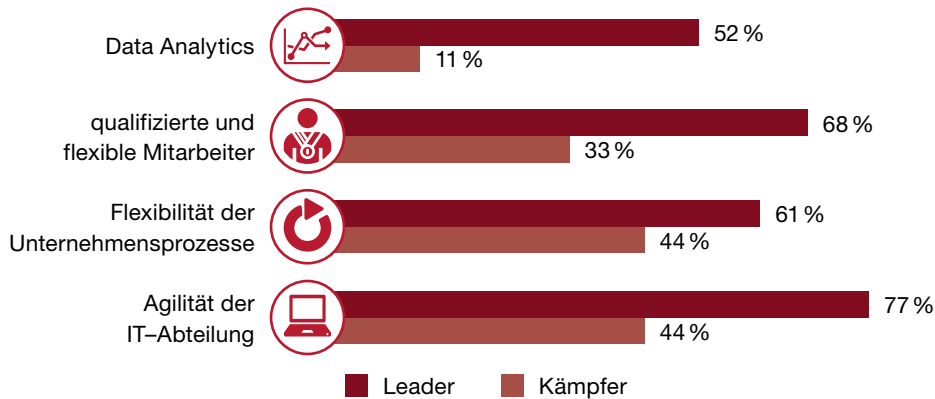
Abb. 8 Herausforderungen und Fähigkeiten in der digitalen Transformation – Kämpfer vs. Leader

größte/zweitgrößte/drittgrößte Herausforderung in der digitalen Transformation



Fähigkeiten in der digitalen Transformation

Selbsteinschätzung „sehr gut“ und „gut“






D So sichern die Händler die Zukunftsfähigkeit ihrer Geschäftsmodelle

1 Strategieoptionen Make, Buy und Cooperate im Überblick

Um die Zukunftsfähigkeit ihres Geschäftsmodells in der digitalen Transformation zu sichern, haben Unternehmen grundsätzlich drei strategische Optionen: Make, Buy oder Cooperate. In der Praxis verfolgen Händler und Hersteller oft Mischstrategien. Sie verbinden eine Hauptstrategie im Zeitablauf mit weiteren ergänzenden Aktivitäten. Beispielsweise haben die großen internationalen Händler ihren Weg zur Digitalisierung in der Regel mit der Übernahme von etablierten Onlinehändlern begonnen. Im Zeitverlauf haben sie zusätzlich eigene digitale Kompetenzen aufgebaut.

Abb. 9 Übersicht zu strategischen Optionen in der digitalen Transformation

Strategieoption	Make 	Buy 	Cooperate 
Beschreibung	Aufbau eines eigenen digitalen Geschäftsbereichs	Übernahme von etablierten digitalen Unternehmen oder Investition in oder Kauf von digitalen Start-ups	Kooperation mit relevanten Unternehmen mit digitaler Kompetenz
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Unabhängigkeit • Gestaltungsfreiheit und -hoheit • passgenaue Lösungen 	<ul style="list-style-type: none"> • schneller Zugang zu digitalen Experten und Geschäftsmodellen • Stärkung der Innovationsfähigkeit • Konzentration auf die eigene Kernkompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> • schneller Zugang zu digitalen Lösungen • Konzentration auf die eigene Kernkompetenz • überschaubare Investitionen
Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Finden und Halten von digitalen Experten • hohe, schwer kalkulierbare Investitionen • geringe Geschwindigkeit • Weiterqualifizierung des Personals • Wettbewerb zwischen Kerngeschäft und digitalem Geschäft 	<ul style="list-style-type: none"> • Integration und Halten der digitalen Experten • Integration von Prozessen und IT • Ermittlung des Unternehmenswertes • Wettbewerb zwischen den Geschäftsbereichen • finden relevanter Unternehmen • Abhängigkeit von den Gründern 	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeit von den Kooperationspartnern • Adaption von standardisierten Lösungen
erforderliche Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • langfristige Investitionsorientierung des Management • offene und flexible Gesamtorganisation und Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • hohes Engagement des Management in der Integration • flexible Prozesse und IT-Systeme • offene und flexible Gesamtorganisation und Mitarbeiter • hohe Fehlertoleranz im Management • starke Innovationsorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> • professionelles Aufsetzen und Management der Kooperation • laufendes Monitoring der Zielerreichung • flexible Prozesse und IT-Systeme

2 Buy-Strategien

2.1 Führende internationale Händler setzen auf den Zukauf digitaler Kompetenzen

Bereits im letzten Jahr haben wir in einer globalen Analyse unserer Strategieberatung Strategy& gezeigt: Von 2011 bis 2015 ist der Anteil der digitalen Deals an der Gesamtheit der weltweiten Deals im Handel um fast 8 Prozent von 13 % auf rund 21 % angestiegen. Damit war im Jahr 2015 jeder fünfte Deal im Handel ein digitaler Deal.¹⁰

Ein prominentes Beispiel für einen internationalen Händler, der sein Geschäftsmodell durch die Übernahme digitaler Unternehmen weiterentwickelt, ist Walmart. Das Unternehmen startete 2011 mit seiner digitalen Akquisitionsstrategie. Die Zielsetzungen: den Online-Vertriebskanal ausbauen, die digitale Kundenbeziehung stärken, das Sortiment vergrößern und den Onlinemarktplatz aufbauen. Dafür kaufte Walmart sukzessive digitale Expertise zu. Der erste Schritt war die Übernahme von Kosmix und Set Direction, die Online-Expertise in den Konzern einbrachten und damit die Basis der heutigen WalmartLabs bildeten. Es folgten weitere Zukäufe, die es Walmart erlaubten, Geschäftsprozesse zu digitalisieren und das Geschäftsmodell zu erweitern.

Ein detaillierter Blick auf die Strategie zeigt: Walmart hat sich durch kleine Zukäufe in den Anfangsjahren mit Hilfe der Etablierung von WalmartLabs zu einem der Technologieführer in der Handelsbranche entwickelt. Investitionen in Unternehmen, die Walmart Zugriff auf digitale Technologien und Know-how geben, stehen im Mittelpunkt der Strategie (siehe Abb. 10).

¹⁰ PwC Strategy&, Will you be mine?, strategy+business Issue 83 Summer 2016.

Abb. 10 Walmart auf dem Weg zum digitalen Händler



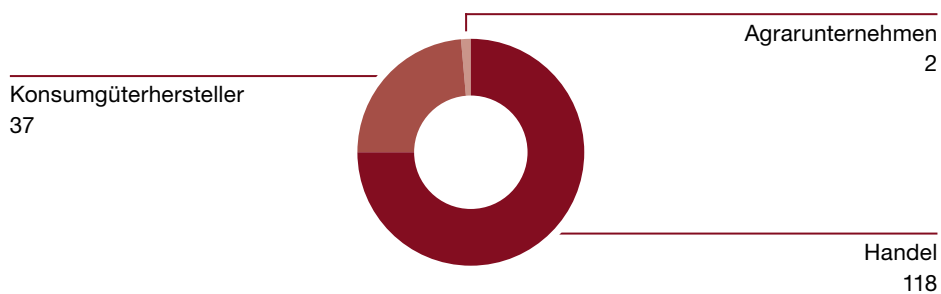
- Digitalisierung der Geschäftsprozesse
- Zugang zu neuen Geschäftsmodellen
- Erschließung neuer (geografischer) Märkte
- Zugang zu digitalen Produkten/Services

Erst im zweiten Schritt begann Walmart damit, zahlreiche Onlinehändler zu übernehmen und damit in neue Geschäftsmodelle zu investieren. Speziell durch den Zukauf von „Jet.com“ im Jahr 2016 setzte Walmart ein Ausrufezeichen hinter seine Ambitionen, das Onlinegeschäft deutlich zu stärken. Dabei erweitert Walmart durch die Zukäufe nicht nur sein Geschäftsmodell, sondern auch die personelle Expertise: Das Unternehmen legt großen Wert darauf, führende strategische Köpfe und Visionäre – wie beispielsweise Marc Lore (Jet.com) und Andy Dunn (bonobos) – in das Management aufzunehmen.

2.2 Europas Händler investieren in ihre digitalen Fähigkeiten

Im Rahmen dieser Studie wurden 157 digitale Deals identifiziert¹¹, welche in der europäischen Handels- und Konsumgüterbranche im Zeitraum von Januar 2015 bis Oktober 2017 getätigt wurden.

Abb. 11 Anzahl der digitalen Akquisitionen in Europa (2015–2017) nach Branchensektor



Handelsunternehmen dominieren das Transaktionsgeschehen. Mehr als 75 Prozent der Deals wurden von Händlern getätigt. Besonders aktiv sind Händler aus den Branchen Lebensmittel und Fashion. Sie waren an jeweils 22 Übernahmen beteiligt, gefolgt von Consumer Electronics (13) und Sportausrüstung (11). Aber auch die Warenhauskonzerne Signa Holding und Galeries Lafayette setzen mit insgesamt neun Deals ihre digitalen Plattform-Strategien um.

¹¹ Die Ergebnisse basieren auf der Analyse aller Handel- und Konsumgüter M&A-Transaktionen mit europäischen Käuferunternehmen und wurden anhand von Mergermarket und Capital IQ Datenbanken zusammengestellt, die regelmäßig von Praktikern und Wissenschaftlern im M&A-Bereich genutzt werden.

Unabhängig davon, ob der Erwerber Konsumgüterhersteller oder Händler ist, werden mit den durchgeführten Transaktionen primär fünf strategische Ziele verfolgt: Zugang zu neuen Geschäftsmodellen, Digitalisierung der Geschäftsprozesse, Zugang zu digitalen Produkten oder Services, Erschließung neuer geografischer Märkte sowie Marktkonsolidierung.

1. Zugang zu neuen Geschäftsmodellen oder Vertriebskanälen

Eine der Hauptmotivationen für Akquisitionen im Handels- und Konsumgüterumfeld besteht darin, durch den Zukauf von digitalen Markt-Playern neue Umsatzquellen zu erschließen. Insbesondere traditionelle Händler im Lebensmittel- und Warenhaussektor versuchen, durch Zukäufe von Online-Playern ihre Umsatzbasis zu erweitern. Beispiele dafür sind der Kauf von Hitmeister durch die Metro oder der Anteilswerb zahlreicher Onlineshops wie Tennis-Point und dress-for-less durch die Signa Holding. In anderen Fällen wird die Akquisition genutzt, um den Kunden neue Services zu bieten. Ein Beispiel dafür ist die Übernahme von runtastic durch Adidas im Jahr 2015.

2. Digitalisierung der Geschäftsprozesse

Durch die Zukäufe wollen Händler und Konsumgüterhersteller beispielsweise die internen Abläufe optimieren und neue Möglichkeiten zur Interaktion mit dem Kunden schaffen, z. B. um durch bestimmte Softwarelösungen personalisierte Produktangebote zu schaffen oder Kundendaten auswerten zu können.

3. Zugang zu digitalen Produkten oder Services

Das Angebotsportfolio soll in einem Bereich erweitert werden, der für den Kundestamm von wachsender Bedeutung ist. Das kann beispielsweise eine digitale Version eines Produktes sein, das bereits physisch angeboten wird. Ein Beispiel dafür liefert die Habermas GmbH (Haba). Der Spielzeughersteller kaufte Fox & Sheep, ein deutsches Unternehmen, das sich auf die Entwicklung von Apps für Kinder spezialisiert hat.

4. Erschließung neuer geografischer Märkte

Auch stationäre Händler haben entdeckt, dass der Markteintritt in neue Länder mit einem Onlineshop eine kostengünstige Alternative gegenüber der Eröffnung einer Filiale sein kann.

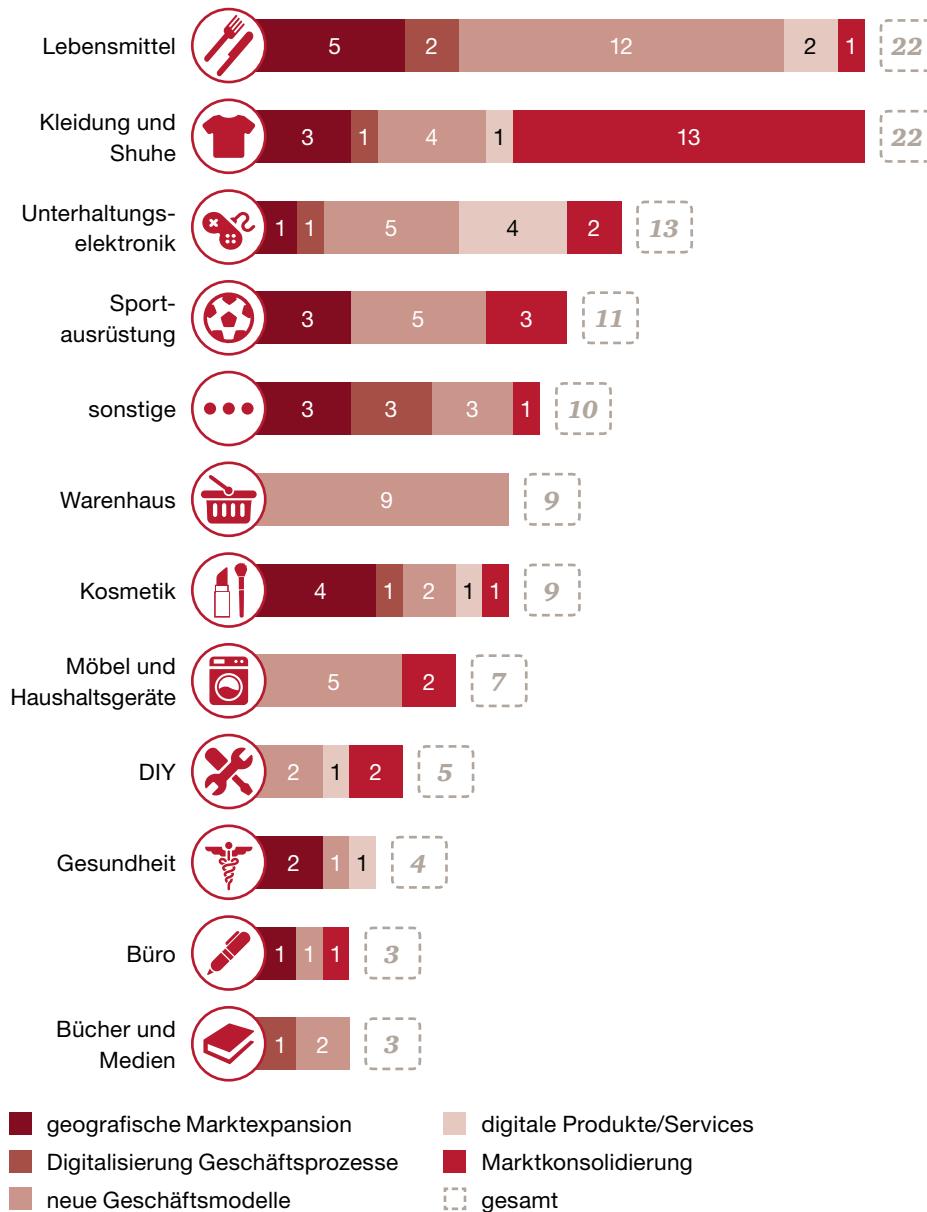
5. Marktkonsolidierung

Nicht alle digitalen Geschäftsmodelle sind erfolgreich oder erreichen die erforderliche kritische Größe. Aufkäufe mit dem Ziel der Konsolidierung des jeweiligen Subsegments sind die Folge.

Abb. 12 Digital Deals im Handel in Europa (2015–2017)

Analyse nach Branchensektoren und strategischen Zielen

Basis: Mergermarket, PwC-Analyse



2.3 Deutsche Händler halten sich (noch) zurück

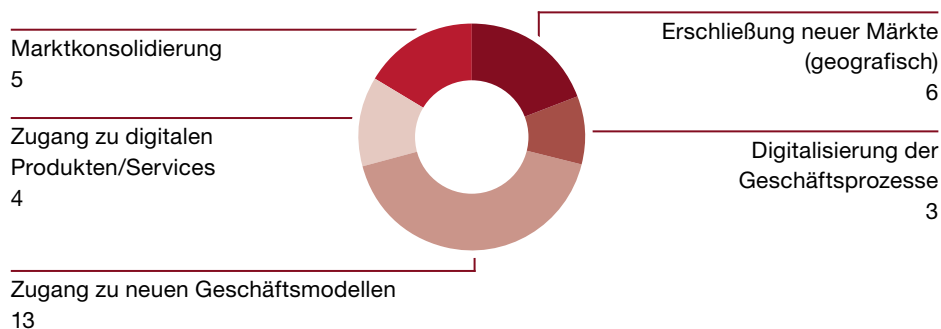
Unsere Unternehmensbefragung zeigt, dass sich deutsche Händler mit Buy-Strategien noch zurückhalten. Auch die Analyse der Digital Deals zwischen Januar 2015 und Oktober 2017 unterstreicht diese Haltung. In Europa fanden in diesem Zeitraum 157 Digital Deals statt. Bei 31 dieser Deals waren deutsche Händler (24 Deals) und Konsumgüterunternehmen (7 Deals) als Käufer beteiligt. Das entspricht 14%¹² der gesamten Transaktionen (inklusive nicht digitale Deals) in der Handels- und Konsumgüterbranche in Deutschland und liegt damit 7 Prozentpunkte unter dem globalen Durchschnitt. Auch der Vergleich mit anderen

¹² Laut Mergermarket gab es im ausgewählten Zeitraum insgesamt 223 Transaktionen im Handel und in der Konsumgüterindustrie in Deutschland.

europäischen Ländern macht deutlich, dass sich deutsche Unternehmen noch zurückhalten, nicht einmal jeder fünfte digitale Deal in Europa geht auf das Konto von deutschen Handels- und Konsumgüterunternehmen. In Frankreich hingegen haben allein im ersten Halbjahr 2017 rund 20 Digital Deals stattgefunden.

Betrachtet man diese Deals im Detail fällt auf: deutsche Händler und Konsumgüterhersteller sind bei ihren digitalen Akquisitionsstrategien bisher sehr konservativ vorgegangen. Sie verfolgen in vielen Fällen das Ziel, neue geografische Märkte zu erschließen oder die Marktposition durch die Übernahme von Wettbewerbern zu stärken.

Abb. 13 Digital Deals im Handel und in der Konsumgüterindustrie in Deutschland (2015–2017) nach strategischen Zielen



Von den 31 deutschen Digital Deals handelt es sich nur bei fünf Zukäufen um Start-ups¹³. Auch in der Umfrage bezeichnet nur eine kleine Minderheit (5%) der befragten Händler und Konsumgüterhersteller in Deutschland den (anteiligen) Kauf von digitalen Start-ups als Hauptstrategie für die Zukunft.

Das ganz große Geld wollen Interessierte dafür jedoch nicht in die Hand nehmen. Das Hauptmotiv für Investitionen in Start-ups ist – im Unterschied zu etablierten Unternehmen als Investitionsobjekte – der Zugriff auf disruptive Geschäftsmodelle (80%).

Kontakte zu interessanten Start-ups finden die befragten Unternehmen häufiger über spezialisierte Berater oder digitale Trend Scouts (60%) als über unternehmensinterne Ressourcen (20%). Auch Open-Innovation-Ansätze spielen eine wichtige Rolle: 60% der Unternehmen geben an, hierdurch mit interessanten Start-ups in Kontakt zu treten. Kompletzt zufrieden mit ihren Investitionen sind die Unternehmen nur selten. Die Gründe hierfür sind mannigfaltig: Einige Unternehmen berichten von enttäuschten Start-up-Hoffnungen, andere geben fehlende Informationen, abrupte Änderungen des Marktumfelds oder Probleme bei der Integration an.

Für den Zugang zu neuen Technologien und damit verbundenen Geschäftsmodellen ist der Kontakt zur Start-up-Szene allerdings unerlässlich. Die Schwierigkeit besteht darin, sich einen Überblick über die relevanten Start-ups zu verschaffen und die Erfolgsaussichten der jeweiligen Technologien und Geschäftsmodelle einzuschätzen. Unternehmensübergreifende Kooperationen oder das Einrichten eines Venture Capital-Arms im Unternehmen, über den zunächst nur Minderheitsanteile erworben werden, die aber mit zunehmendem Erfolg der Beteiligung aufgestockt werden können, stellen einen möglichen Lösungsansatz dar.

¹³ Start-ups werden im Rahmen unserer Analyse als kürzlich gegründete Firmen, d. h. fünf Jahre oder weniger am Markt, mit einer innovativen Idee definiert.

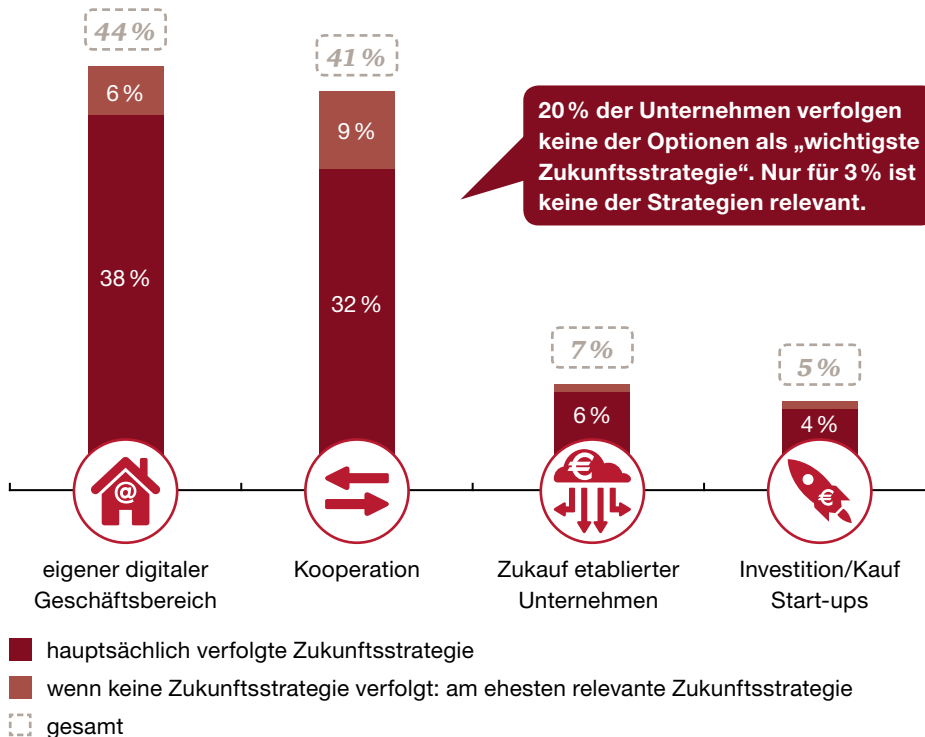
3 Make-Strategien: Deutsche Händler und Hersteller setzen auf „Digital DIY“

Deutsche Händler und Hersteller setzen vor allem auf den Aufbau einer eigenen digitalen Geschäftseinheit (44%) und auf Kooperationen mit digitalen Unternehmen wie beispielsweise Technologieunternehmen (41%). Nur eine kleine Minderheit der Händler und Hersteller verfolgt eine Übernahme-Strategie, wobei 7% in etablierte digitale Unternehmen und 5% in digitale Start-ups investieren. Alarmierend ist jedoch: Jedes fünfte Unternehmen hat sich bisher gar nicht mit dem Aufbau digitaler Fähigkeiten beschäftigt und verfolgt keine der drei Strategieoptionen als „wichtigste Zukunftsstrategie“.

Abb. 14 Strategien deutscher Händler und Hersteller in der digitalen Transformation

Fragen: Mit welcher der folgenden Strategien machen Sie Ihr Unternehmen fit für die digitale Zukunft? Wählen Sie bitte die wichtigste Strategie für Ihr Unternehmen aus. Und welche dieser Strategien wäre für Ihr Unternehmen noch am ehesten relevant?

Basis: alle Unternehmen



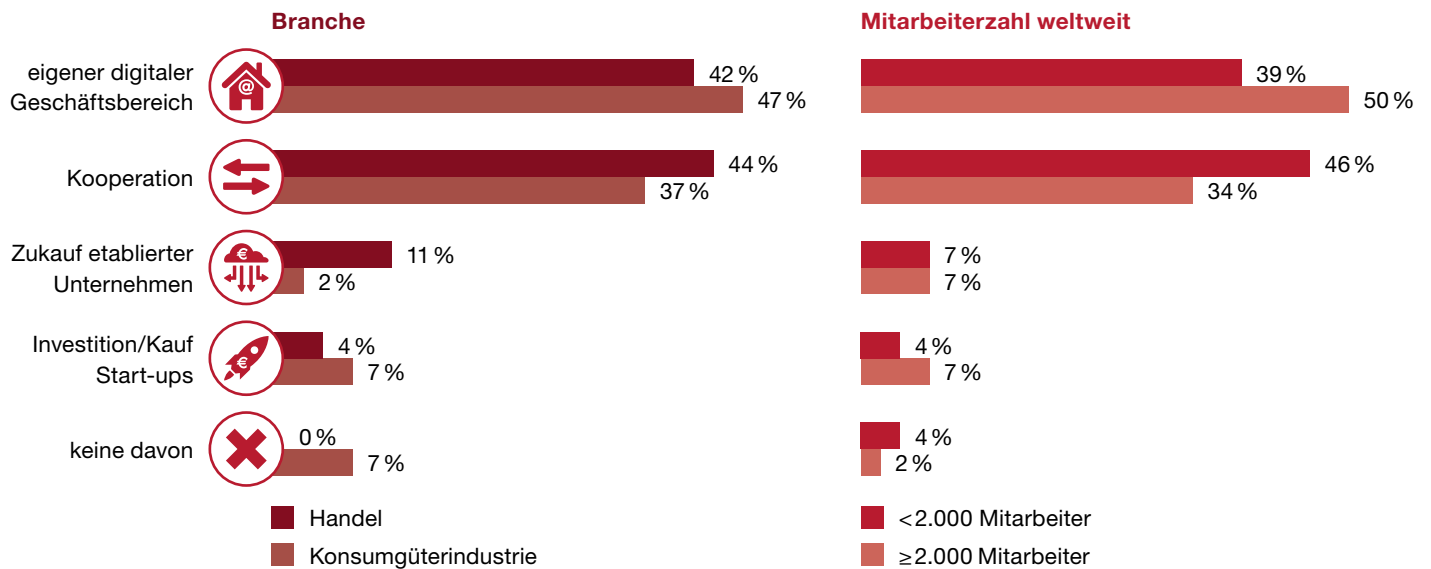
Für knapp die Hälfte (47%) der deutschen Konsumgüterhersteller ist der eigene Aufbau von digitalen Kompetenzen die wichtigste strategische Option in der digitalen Transformation. Händler setzen in etwa gleichgewichtig auf den Aufbau eines digitalen Geschäftsbereichs und auf Kooperation (42% bzw. 44%). Insbesondere die großen Händler bevorzugen Kooperationen.

Abb. 15 Strategien nach Branche und Mitarbeiterzahl

Fragen: Mit welcher der folgenden Strategien machen Sie Ihr Unternehmen fit für die digitale Zukunft? Wählen Sie bitte die wichtigste Strategie für Ihr Unternehmen aus. Und welche dieser Strategien wäre für Ihr Unternehmen noch am ehesten relevant?

Basis: alle Unternehmen

Anmerkung zur Darstellung: Wichtigste verfolgte bzw. vorstellbare Strategien

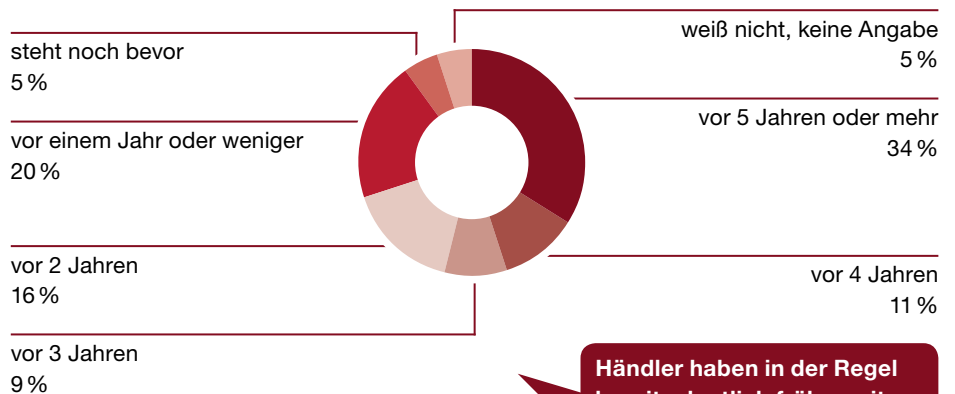


Rund ein Drittel der befragten Unternehmen mit einem digitalen Geschäftsbereich hat bereits vor fünf Jahren mit dessen Aufbau begonnen. In der Regel haben sich Händler dieser Sache viel früher angenommen als Konsumgüterhersteller. So haben 42 % der Händler bereits vor mehr als fünf Jahren damit begonnen, eine eigene digitale Geschäftseinheit aufzubauen, bei den Konsumgüterherstellern war lediglich ein Viertel so früh dran.

Abb. 16 Zeitrahmen: Beginn der Umsetzung

Frage: Wann haben Sie mit dem Aufbau Ihres digitalen Geschäftsbereichs begonnen?

Basis: Unternehmen, die als Hauptstrategie auf den Aufbau eines eigenen digitalen Geschäftsbereichs setzen



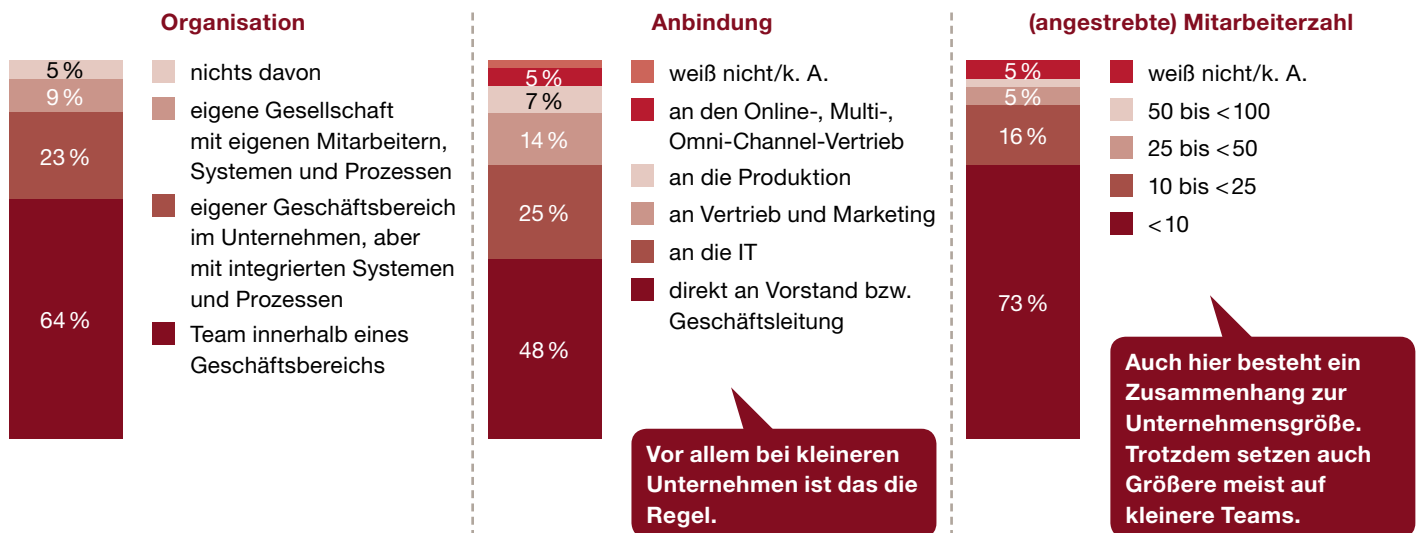
Händler haben in der Regel bereits deutlich früher mit dem Aufbau begonnen als Konsumgüterhersteller.

Knapp zwei Drittel der Unternehmen (64%) haben das digitale Team in einen Geschäftsbereich integriert, oft mit direkter Anbindung an die Geschäftsleitung (48%) oder als Teil des IT-Bereichs (25%). Knapp ein Viertel (23%) der Befragten führt diesen als eigenen Geschäftsbereich, aber mit integrierten Systemen und Prozessen. Nur etwa jedes zehnte Unternehmen hat eine eigene digitale Gesellschaft mit zugehörigen Mitarbeitern, Systemen und Prozessen gegründet. Die digitalen Teams sind überwiegend sehr klein: Drei von vier Unternehmen gaben an, dass ihre angestrebte Mitarbeiterzahl für die digitale Geschäftseinheit bei unter zehn Mitarbeitern liegen soll. Hierdurch können sie die Prozesse innerhalb der Geschäftseinheit flexibler gestalten und Entscheidungen schneller treffen.

Abb. 17 Organisation, Anbindung und Mitarbeiterzahl des digitalen Geschäftsbereichs

Fragen: Wie ist der digitale Geschäftsbereich in Ihrem Unternehmen organisiert? An wen ist der digitale Geschäftsbereich angebunden? Wie viele Mitarbeiter arbeiten ungefähr in Ihrem digitalen Geschäftsbereich?

Basis: Unternehmen, die als Hauptstrategie auf den Aufbau eines eigenen digitalen Geschäftsbereichs setzen



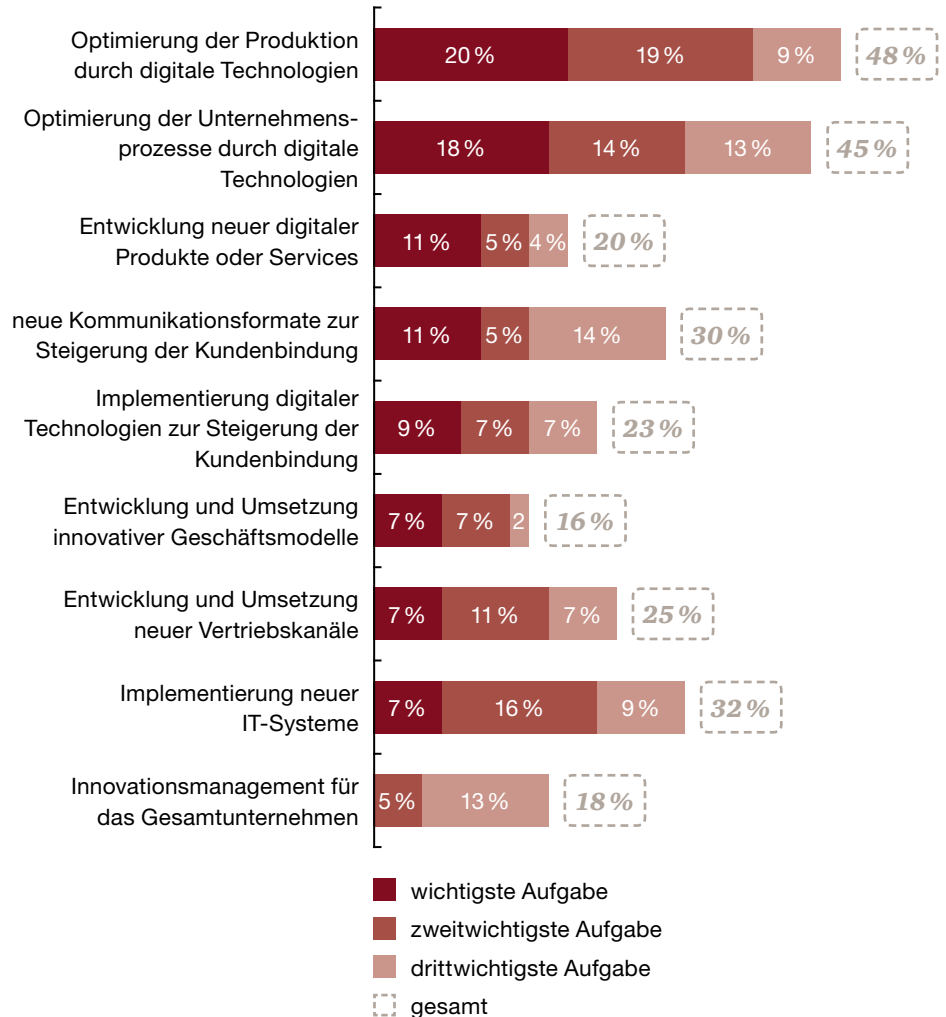
Die wichtigste Aufgabe eines digitalen Geschäftsbereichs besteht für die befragten Unternehmen darin, die Produktion durch digitale Technologien zu optimieren (60% Hersteller, 38% Händler). Das gilt insbesondere für die Hersteller. Die Optimierung der Unternehmensprozesse durch digitale Technologien ist sowohl für Händler als auch für Hersteller eine wichtige Aufgabe. Das sagen 45% der befragten Unternehmen. Für Händler hingegen ist die Implementierung neuer IT-Systeme besonders wichtig (42% Händler, 20% Hersteller).

Abb. 18 Aufgaben des eigenen digitalen Geschäftsbereichs

Frage: Was sind die wesentlichen Aufgaben des digitalen Geschäftsbereichs?

Basis: Unternehmen, die als Hauptstrategie auf den Aufbau eines eigenen digitalen Geschäftsbereichs setzen.

Gesamtergebnis zu den drei wichtigsten Aufgaben



Vom Aufbau eines eigenen digitalen Geschäftsbereichs erwarten die befragten Händler und Konsumgüterhersteller in erster Linie eine stärkere Innovationsfähigkeit (93%), steigende Umsätze (82%) und Profitabilität (75%).

Das Beispiel der Rewe Group verdeutlicht die Rolle, die ein eigener digitaler Geschäftsbereich im Unternehmen spielen kann. Der Lebensmitteleinzelhändler gründete im Jahr 2014 die Tochtergesellschaft „Rewe Digital“. Das Ziel: Digitale Kompetenzen bündeln und ausbauen, beispielsweise bei der Software-Entwicklung, Digital Analytics, CRM oder im Bereich Social Media Management. Durch die gebündelte Expertise in den jeweiligen Fachbereichen macht sich der Lebensmittelhändler von IT-Dienstleistern und Agenturen unabhängig und behält gleichzeitig die Hoheit über seine Daten. Im Vordergrund steht die Verbesserung aller Vertriebskanäle, um ein kanalübergreifendes Einkaufserlebnis für den Kunden zu schaffen.¹⁴

¹⁴ W&V: Rewe Digital (2017): Wie man Herr über seine eigenen Daten wird, https://www.wuv.de/digital/rewe_digital_wie_man_herr_ueber_seine_eigenen_daten_wird.

Abb. 19 Nutzenerwartungen an einen eigenen digitalen Geschäftsbereich

Frage: Welchen Nutzen erwarten Sie von Ihrem digitalen Geschäftsbereich?

Basis: Unternehmen, die als Hauptstrategie auf den Aufbau eines eigenen digitalen Geschäftsbereichs setzen.

Mehrfachnennungen waren möglich.



Die Befragung zeigt, dass knapp die Hälfte (49%) der Unternehmen, die vor mehr als einem Jahr mit dem Aufbau ihres digitalen Geschäftsbereichs begonnen haben, vollständig bis überwiegend zufrieden sind mit den Fortschritten. Unternehmen, deren Erwartungen nur teilweise oder gar nicht erfüllt wurden (39%), begründen dies folgendermaßen: Sie konnten die erforderlichen und spezialisierten Fachkräfte nicht schnell genug rekrutieren oder notwendige Investitionen fielen deutlich höher aus als geplant.

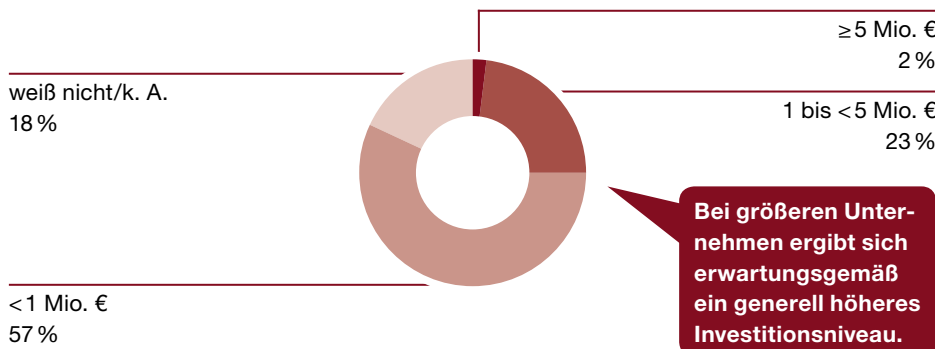
In Bezug auf das Investitionsvolumen zeigen sich die Unternehmen noch eher zurückhaltend. 57 Prozent der Befragten planen, weniger als 1 Million Euro in den nächsten drei Jahren in ihren digitalen Geschäftsbereich zu investieren. Knapp ein Viertel (24%) rechnet mit Investitionen zwischen einer und fünf Millionen Euro. Angesichts der Vielfalt der Aufgaben und Ziele der digitalen Geschäftsbereiche erscheint das Investitionsvolumen deutlich zu gering.

Abb. 20 Geplante Investitionen in den kommenden drei Jahren

Frage: In welchem Umfang planen Sie in den nächsten drei Jahren in den weiteren Ausbau Ihres digitalen Geschäftsbereichs zu investieren?

Basis: Unternehmen, die als Hauptstrategie auf den Aufbau eines eigenen digitalen Geschäftsbereichs setzen

Anmerkung zur Darstellung: Wichtigste verfolgte bzw. vorstellbare Strategien



4 „Cooperate“-Strategien: Kooperationen mit digitalen Unternehmen bringen nicht immer den erwarteten Nutzen

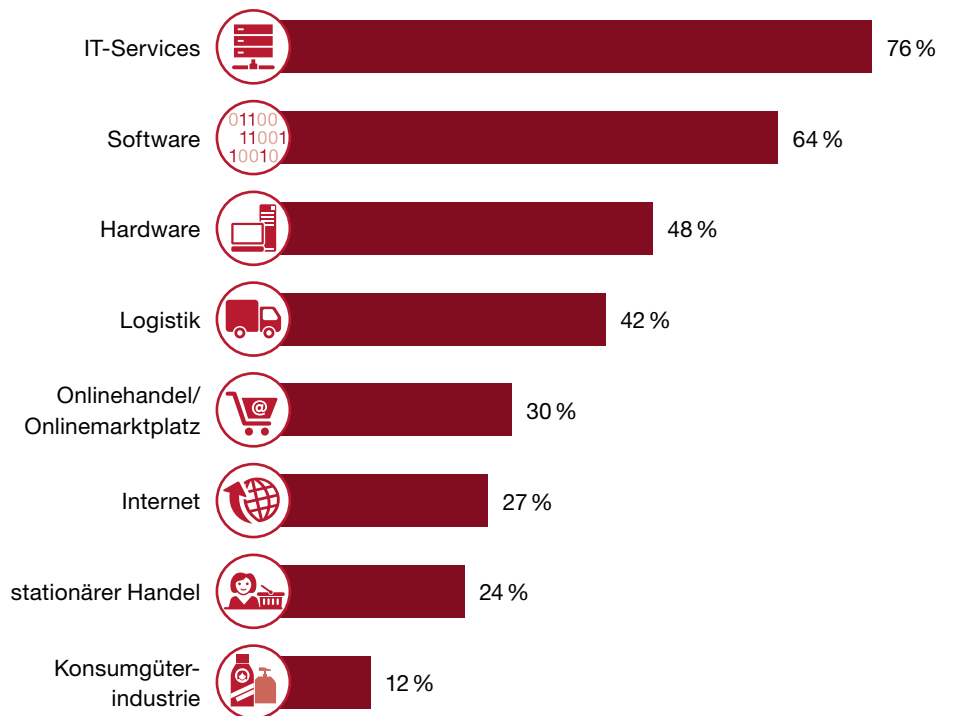
Um Zugang zu digitalen Technologien und Know-how zu erhalten, gehen insbesondere Händler Kooperationen mit strategisch wichtigen Partnern ein, vor allem aus der Technologie-Branche. Über ein Drittel der Unternehmen (37%) kooperiert mit maximal zwei Unternehmen, knapp ein weiteres Drittel (29%) bereits mit drei bis fünf Unternehmen. Die Kooperationspartner stammen primär aus der IT-Branche (76%), der Software-Branche (64%) und der Hardware-Branche (48%). Die Kontaktaufnahme zu den Kooperationspartnern läuft in der Regel über die Kooperationspartner selbst. Sie gehen als Teil ihrer Geschäftsmodelle auf die Händler und Hersteller zu (68%) oder sind bereits Teil des Wertschöpfungs-systems. Kooperationen mit Unternehmen innerhalb der eigenen Wertschöpfungskette spielen insbesondere für die befragten Händler eine wichtige Rolle.

Abb. 21 Branchen der Kooperationsunternehmen

Frage: Aus welchen Branchen kommen die Kooperationsunternehmen?

Basis: Unternehmen, die als Hauptstrategie auf Kooperationen mit anderen relevanten Unternehmen setzen/Unternehmen mit mindestens einem Kooperationsunternehmen

Mehrfachnennungen waren möglich.

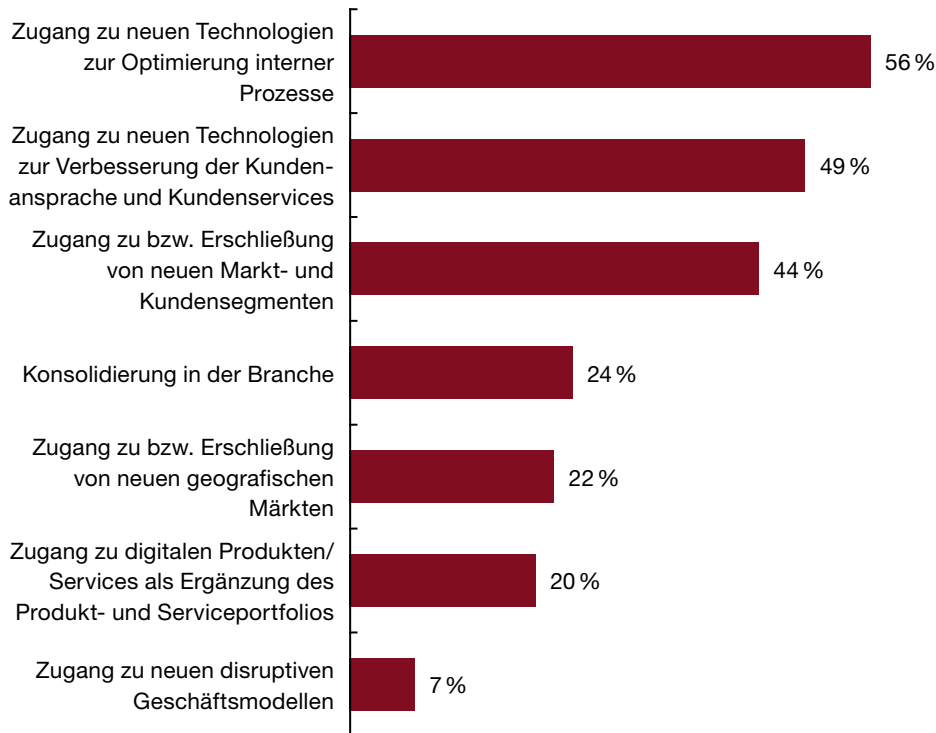


Die Ziele einer solchen Kooperation sehen die befragten Unternehmen hauptsächlich im Zugang zu neuen Technologien, um die internen Prozesse zu optimieren (56%) sowie die Kundenansprache und den Kundenservice zu verbessern (49%).

Abb. 22 Top 3 Strategieziele bei Kooperationen

Frage: Welche primären strategischen Ziele verfolgen Sie mit den Kooperationen?

Basis: Unternehmen, die als Hauptstrategie auf Kooperationen mit anderen relevanten Unternehmen setzen.



Ein weiteres Ziel ist die Erschließung neuer Markt- und Kundensegmente (44%). Die Unternehmen erwarten, dass sich diese Ziele positiv auf ihren Umsatz (80 %), ihre Profitabilität (80 %), ihre Innovationsfähigkeit und die Verbesserung der Customer Experience (71 %) auswirken.

Beispielsweise kooperiert Media Markt seit einigen Monaten mit dem FinTech-Unternehmen Grover. Media-Markt-Kunden haben dadurch die Möglichkeit, topaktuelle Technik-Gadgets im Onlineshop auszuwählen und für einen bestimmten Zeitraum zu mieten statt zu kaufen. Im September 2017 weitete Media Markt dieses Angebot auf das stationäre Geschäft aus.¹⁵

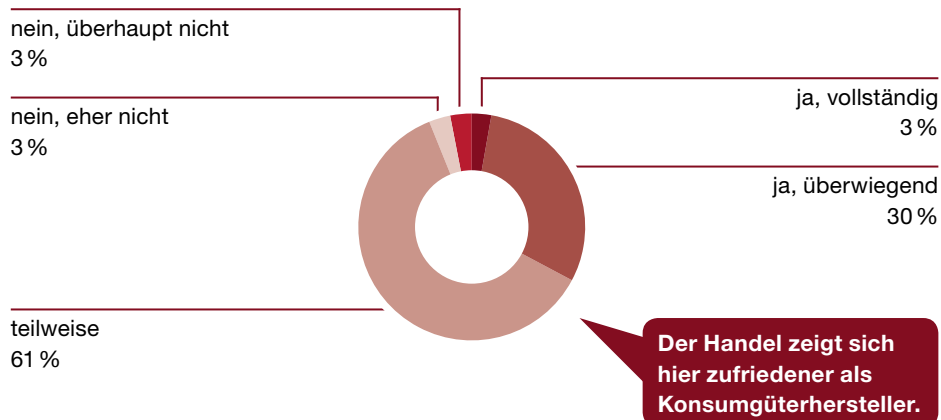
Die Mehrheit der befragten Unternehmen ist mit ihren Kooperationspartnerschaften bislang nur teilweise zufrieden. Gründe hierfür sind, dass die Zusammenarbeit nicht professionell genug aufgesetzt und gemanagt wird oder Ziele nicht eindeutig genug definiert wurden.

¹⁵ Startup Valley (2017): Grover erweitert Kooperation mit Media Markt, <https://www.startupvalley.news/de/grover-erweitert-kooperation-mit-mediemarkt/>.

Abb. 23 Einschätzung der Nutzenerreichung von Kooperationen

Frage: Haben Sie mit den aktuellen Kooperationen Ihre strategischen Ziele und den gewünschten Nutzen erreicht?

Basis: Unternehmen mit mindestens einem Kooperationsunternehmen



5 Die Entscheidung Make or Buy: Geschwindigkeit versus Risiko?

Die Akquisition von digitalen Unternehmen stellt traditionelle Unternehmen vor neue Hürden, die die Mehrzahl der befragten Unternehmen bisher offenbar scheuen. Die wichtigsten Herausforderungen für eine erfolgreiche Buy-Strategie sind:

- Identifikation eines geeigneten Akquisitionsobjekts, sei es ein bereits etabliertes Unternehmen oder ein Start-up.
- Ermittlung eines angemessenen Kaufpreises vor dem Hintergrund, dass der langfristige Erfolg des erworbenen Geschäftsmodells oder der Technologie oft nicht mit ausreichender Sicherheit beurteilt werden kann.
- Integration des Unternehmens.

Gerade der letzte Punkt ist nicht zu unterschätzen, da nicht nur die organisatorische Anbindung eine Rolle spielt, sondern auch die kulturelle Integration. Die führenden Köpfe der Target-Unternehmen sind oft von besonderer strategischer Relevanz. Anders als bei Akquisitionen, die Synergien heben oder die Kosteneffizienz steigern sollen, ist bei der Integration von digitalen Unternehmen deutlich mehr Fingerspitzengefühl nötig. Denn es geht in erster Linie darum, die Führungskräfte und digitalen Experten der oft kleinen Unternehmen zu halten. Hier ist neben einer offenen und flexiblen Unternehmenskultur vor allem ein engagiertes Management gefragt, das die Integration zur Chefsache erklärt.

Andererseits ist der schnelle Zugang zu digitaler Technologie oder den entsprechenden Geschäftsmodellen oft nur über eine Buy-Strategie möglich. Die wichtigsten Herausforderungen der Make-Strategie sind dementsprechend:

- Langwieriger Aufbau, eventuell mit Technologien, die nicht State-of-the-Art sind
- Erforderliche neue Technologien müssen lizenziert werden
- Wettbewerbsnachteile, da man mit den Entwicklungen nicht Schritt halten kann

Der letzte Punkt zeigt, dass die vermeintlich risikoärmere Alternative des Make eventuell so risikoarm gar nicht ist, wenn sie zu einem Verlust der Wettbewerbsfähigkeit führt. Auch die Make-Entscheidung erfordert übrigens Investitionen, deren Erfolg nicht garantiert ist. In jedem Falle ist für eine Abwägung zwischen Make und Buy genau zu ermitteln, welche Kosten mit der Make-Entscheidung verbunden sind. Die Opportunitätskosten aus erlittenen Wettbewerbsnachteilen und entgangenem Gewinn durch die längere Aufbauzeit sind hierbei einzubeziehen. Auf dieser Basis kann dann untersucht werden, ob es nicht ein Unternehmen gibt, durch dessen Erwerb die strategischen Ziele der digitalen Transformation günstiger erreicht werden können.

E Handlungsempfehlungen

1.

Digitale Strategie entwickeln

Eine gründlich ausformulierte digitale Strategie ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Transformation. Ohne eine derartige Strategie lässt sich die Frage des Make or Buy nicht beantworten. Da aus der hohen Innovationsgeschwindigkeit und Marktdynamik der digitalen Transformation Intransparenz und Planungsunsicherheit resultieren, sollten Händler ihre Strategien flexibel gestalten und in kurzen Zyklen überprüfen und gegebenenfalls anpassen.

2.

Offenheit gegenüber Zukäufen

Die deutschen Unternehmen sind im internationalen Vergleich relativ zurückhaltend gegenüber einer Buy-Strategie. Bei genauerer Betrachtung sind die Risiken des „Buy“ allerdings oft nicht so hoch wie befürchtet, und die von deutschen Händlern und Herstellern favorisierte „Make“-Alternative ist nicht so risikolos wie erhofft.

3.

Investitionsbudget überdenken und aufstocken

Das laut den Umfrageergebnissen geplante Investitionsbudget erscheint für eine erfolgreiche digitale Transformation im Durchschnitt nicht ausreichend. Das gilt sowohl für geplante Übernahmen von Unternehmen als auch für den Aufbau eines eigenen digitalen Geschäftsbereichs. Beide Strategie-Alternativen setzen höhere Investitionen voraus, um die strategischen Ziele im internationalen Wettbewerb erreichen zu können.

F Methodik und Stichprobe der Erhebung

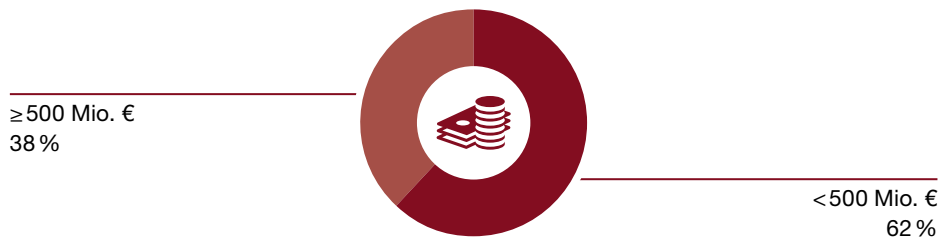
Für die Studie hat Kantar Emnid im Zeitraum vom 17.08. bis 15.09.2017 100 deutsche Händler und Konsumgüterhersteller befragt.

Abb. 24 Zusammensetzung der Stichprobe

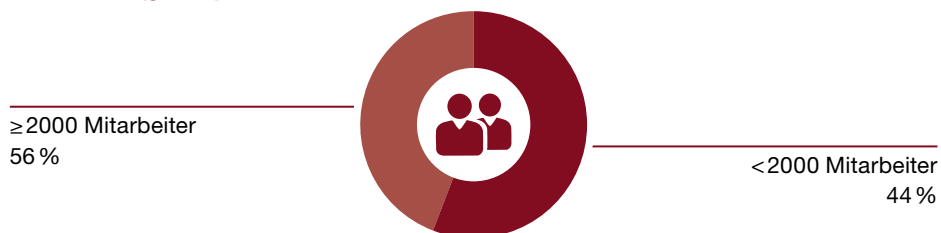
Branche



Umsatz (global)



Mitarbeiter (global)



Ihre Ansprechpartner

Gerd Bovensiepen

Partner
Leiter des Geschäftsbereichs
Handel und Konsumgüter
Deutschland und EMEA
Tel.: +49 211 981-2939
g.bovensiepen@pwc.com

Dr. Christian Wulff

Lead Partner Transactions im Geschäftsbereich Handel und Konsumgüter in Deutschland
Tel.: +49 40 6378-1312
christian.wulff@pwc.com

Benedikt Schmaus

Lead Partner Digital Consulting im Geschäftsbereich Handel und Konsumgüter
Tel.: +49 69 97167-437
b.schmaus@strategyand.de.pwc.com

Dr. Stephanie Rumpff

Senior Managerin
Leiterin Business Development Handel und Konsumgüter Deutschland und EMEA
Tel.: +49 211 981-2118
stephanie.rumpff@pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 158 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. Mehr als 10.600 engagierte Menschen an 21 Standorten. 2,09 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

Competence Center Retail & Consumer

Das Competence Center Retail & Consumer Deutschland ist ein interdisziplinäres Team aus Branchenspezialisten mit langjähriger Prüfungs- und Beratungserfahrung im Handel und in der Konsumgüterindustrie.

Mit Teams in über 50 Ländern entwickeln wir Lösungen für Ihre zentralen Herausforderungen. Wir unterstützen Sie insbesondere bei der Digitalen Transformation, der Erschließung neuer Vertriebskanäle und Absatzmärkte, dem Omni-Channel-Management, dem Einsatz digitaler Technologien, der Umsetzung Ihrer Nachhaltigkeitsstrategie, der Optimierung Ihrer Geschäftsprozesse, der Implementierung von Compliance-Programmen, der Steuerplanung und natürlich bei der Jahresabschlussprüfung.

