

Innovationsradar Handel

Welche Trends und Entwicklungen prägen die Handelslandschaft von morgen und wie lassen sich diese Innovationen im Unternehmen umsetzen?

Red Paper | Retail & Consumer N° 7

In Zusammenarbeit mit



IHD

Institut für Internationales Handels-
und Distributionsmanagement
An der Hochschule Worms

Inhalt

I.	Innovationen gewinnen in hochdynamischen und hyperkompetitiven Märkten zunehmend an Bedeutung...	4
II.	Der Handel als Innovations-Intermediär – Innovationen im Handel in der Sonderrolle	6
III.	Innovationen unterscheiden sich in ihrem Innovationsgrad von inkrementell bis radikal	8
IV.	Innovationen ‚beißen im deutschen Handel auf Granit‘ – Das Scheitern von Handels-Innovationen ist insbesondere in internen Hürden begründet.....	13
V.	Blick in die Zukunft – Entwicklungen und Trends mit grundlegendem Transformationspotenzial.....	21
	Fazit und Fahrplan für die Zukunft	26
	Ausgewählte Literaturhinweise.....	27
	Disclaimer.....	29
	Kontakt	30

In den von BearingPoint und dem IIHD | Institut publizierten Red Papers werden aktuelle, strategisch relevante Themen von Handels- und Konsumgüterunternehmen behandelt. Sie geben Denkanstöße, stellen Konzepte dar und zeigen Lösungswege für die Unternehmen auf.

Die siebte Ausgabe der Red Paper-Reihe untersucht Innovationen im Handel und deckt auf, dass Innovationen in diesem hochdynamischen und hyperkompetitiven Markt zwar zunehmend an Bedeutung gewinnen, Handelsunternehmen bei der Adaption von Innovation häufig jedoch schwer überwindbaren Hindernissen gegenüberstehen, was sich letztlich in einer Zeitverzögerung oder gar im Scheitern von Handels-Innovationen niederschlägt. Die Kluft zwischen ‚innovationsbereiten‘ und zukunftsfähigen Handelsunternehmen, die ihren Wettbewerbern einen Schritt voraus sind, und alt-‚bewährten‘ Händlern, die sich rein auf Effizienzsteigerungen konzentrieren, um dem zunehmenden Kampf um immer niedrigere Margen begegnen zu können, wird in der Folge immer größer. Die Chance, vor allem für Letztere, im Wettbewerb langfristig zu bestehen, wird hingegen immer geringer. Als Innovationsradar analysiert und diskutiert das Red Paper grundlegende Entwicklungen und Trends, die Handelsunternehmen künftig als Potenzial oder aber Bedrohung für sich begreifen müssen und zeigt einen Fahrplan für die Zukunft auf, der die Adaption zukünftiger Innovationen im Unternehmen ermöglicht.



I. Innovationen gewinnen in hochdynamischen und hyperkompetitiven Märkten zunehmend an Bedeutung

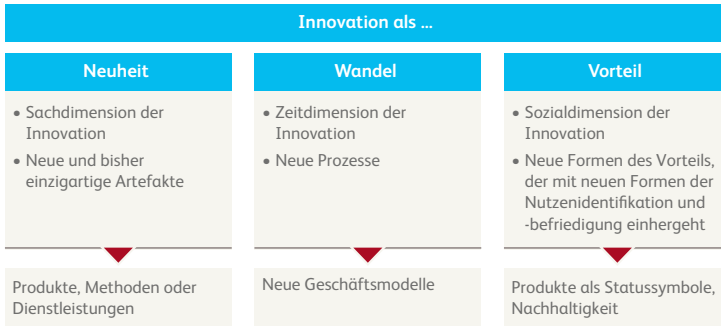
Unternehmensumwelten sind heute einmal mehr gekennzeichnet von hoher Volatilität und einem rapiden richtungsweisenden Wandel. Dieser Wandel spiegelt sich in technologischem Fortschritt, einem veränderten Konsumentenverhalten sowie sich ändernden Konsumentenbedürfnissen und rechtlichen Rahmenbedingungen wider. Für Unternehmen kommt es in der Folge zur immer schnelleren Erosion von Wettbewerbspositionen und -vorteilen, die letztlich nur noch zeitliche Vorsprünge vor dem Wettbewerb darstellen. Forscher bezeichnen diese Unternehmensumwelten als ‚hyperkompetitiv‘, da diese insbesondere durch eine ‚Quick-Strike‘-Mentalität von Unternehmen geprägt sind, die darauf abzielt, Wettbewerbsvorteile von Marktführern zu brechen.

Innovationskraft wird zur unerlässlichen Kernkompetenz von Unternehmen.

Um in diesen Umwelten bestehen zu können, reicht ein einmal erreichter Wettbewerbsvorteil nicht aus – erlangte Wettbewerbspositionen müssen vielmehr immer neu bestätigt und angepasst werden. Es gilt, sich immer wieder neu zu erfinden. Der notwendige Schlüssel, dies zu erreichen, liegt in der Innovationskraft des Unternehmens.

Innovationen bedeuten dabei weitestgehend das Schaffen oder ‚Geschehen lassen‘ von Neuem. Sie unterscheiden sich hinsichtlich ihrer sachlichen, zeitlichen oder sozialen Dimension und werden als Neuheit, Wandel oder Vorteil ersichtlich (*Abbildung 1*). Aus der Sachdimension der Innovation gehen neue Produkte, Methoden oder Dienstleistungen hervor, während der Wandel in zeitlicher Dimension insbesondere neue Prozesse und Arbeitsabläufe initiiert, woraus letztlich neue Geschäftsmodelle resultieren. Bei der Sozialdimension der Innovation treten vor allem neue Formen der Nutzenidentifikation und -befriedigung zu Tage, die Produkte zu Statussymbolen heranreifen lassen.

ABBILDUNG 1: WAS SIND INNOVATIONEN?



Quelle: IIHD Research 2014; Roth, S. 2009 'New for whom? Initial images from the social dimension of innovation', International Journal of Innovation and Sustainable Development 4(4), S. 231–252.

Gerade im Handel sind Innovationen eher rar, jedoch ebenen wenige aber grundlegende Innovationen – getrieben durch Technologie sowie ein verändertes Konsumentenverhalten und sich ändernde Konsumentenbedürfnisse – zur Zeit den Weg einer radikalen Transformation der Handelslandschaft. So ist Cross-Channel Commerce, also das Zusammenspiel mehrerer Touchpoints als Teil einer Marke, das vor wenigen Jahren noch als innovativ galt, heute mehr und mehr zum Hygienefaktor im Handel herangereift. Ein Kanaldenken aus Kundensicht gibt es nicht mehr – Kunden wollen mit einem bestimmten Unternehmen in Kontakt treten, das „wie?“ spielt dabei längst keine Rolle mehr. Unternehmen, die sich dieser Entwicklung verschließen und weiterhin eine Kanalsicht fördern, anstatt Kundenwissen koordiniert und strategisch einzusetzen, werden schon jetzt massiven Hürden in der Umsetzung einer durch Big Data getriebenen neuen Innovationswelle gegenüberstehen. Experten sehen auch Big Data in naher Zukunft eher als Hygiene-, denn Differenzierungsfaktor, was „traditionell“ agierende Handelsunternehmen zusätzlich unter Druck setzt.

Die Handelslandschaft befindet sich inmitten einer radikalen Transformation.

II. Der Handel als Innovations-Intermediär – Innovationen im Handel in der Sonderrolle

Innovationen im Handel unterscheiden sich in zentralen Merkmalen von Innovationen in anderen Industrien. Entscheidend sind typischerweise die Fragen des ‚wann?‘, ‚wo?‘ und ‚wie?‘.

Innovationen beruhen dabei in den seltensten Fällen auf wissenschaftlichen oder technischen Neuerungen im Produkt, wie beispielsweise in der Pharma- oder Computerindustrie, sondern vielmehr auf der Umverteilung und veränderten Nutzung vorhandener Ressourcen, das heißt der Veränderung von Services, Prozessen und letztlich Geschäftsmodellen. Sie vollziehen sich in aller Regel in einem kontinuierlichen Prozess, der die Identifizierung eindeutiger Änderungen im Sinne von Einschnitten oder Ergebnissen erschwert.

Gerade im Handel benötigen Innovationen ein hohes Maß an Ressourcen – insbesondere Finanzmittel und Management-Attention.

Die Umsetzung und Skalierung von Innovationen im Filialnetzwerk nimmt viel Zeit in Anspruch und erfordert häufig ergänzende Prozessinnovationen – neue Geschäftsmodelle, die wiederum den erheblichen Einsatz von Ressourcen – sowohl finanzieller Ressourcen, als auch der knappen Ressource ‚Management‘ – bedingen.

Durch die Sonderstellung des Handels als Schnittstelle zwischen Hersteller und Kunde – zwischen Angebot und Nachfrage – fungieren Handelsunternehmen meist als Innovations-Intermediäre entlang der Wertschöpfungskette (*Abbildung 2*).

Dabei müssen sie sowohl Supply-seitige als auch Demand-seitige Innovationen generieren, für sich adaptieren und auf die jeweils vorbeziehungsweise nachgelagerte Wertschöpfungsstufe mit dem Ziel der Effizienz- oder Effektivitätssteigerung diffundieren.

ABBILDUNG 2: HÄNDLER ALS INNOVATIONS-INTERMEDIÄRE



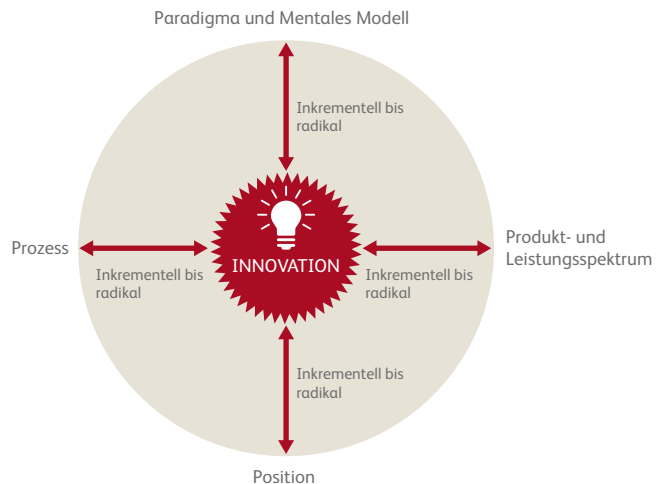
Quelle: IIHD Research 2014

III. Innovationen unterscheiden sich in ihrem Innovationsgrad von inkrementell bis radikal

Es lassen sich vier Archetypen von Innovationen unterscheiden:

- (1) *Innovationen im Paradigma,*
- (2) *Innovationen des Produkt- und Leistungsspektrums,*
- (3) *Positionsinnovationen* und
- (4) *Prozessinnovationen,* die sich wiederum in ihrem Innovationsgrad von evolutionär, das heißt inkrementell, bis radikal differenzieren (Abbildung 3).

ABBILDUNG 3: INNOVATIONS-ARCHETYPEN



Quelle: IIHD Research 2014; Tidd & Bessant 2009

1. Paradigma & Mentales Modell. Innovationen im Paradigma, das heißt mentales Modell, bedeuten die Neudefinition des ‚Way of Doing Business‘. Darin inbegriffen sind die Anpassung beziehungsweise Erneuerung des Geschäftsmodells und des Wertversprechens je nach Innovationsgrad.

Beispiel Case ‚Euronics 3.0‘

Als Ergebnis einer umfassenden Analyse der Kundenerwartungen hat sich EURONICS Deutschland eG, eine Einkaufskooperation im Bereich Consumer Electronics, die Neukonzeption ‚Euronics 3.0‘ zum Ziel gesetzt. Gegenstand dieser Innovation des Paradigmas war die Integration der Kunden in ein neues, faszinierendes und interaktives Einkaufserlebnis. Operationalisiert wurde dieses Innovationsvorhaben durch acht aufeinander aufbauende Kernelemente:

- **Innovatives Store-Konzept** als Basiselement einer ‚voll‘-integrierten Cross-Channel-Strategie,
- **Vernetzung** der Filialen im Sinne eines freien WiFi-Zugangs in den Filialen,
- **Interaktivität** der Filialen durch den Einsatz von Touchscreens und Info-Kiosken,
- Einsatz von **Multimedia-Elementen** wie beispielsweise QR-Codes, die den Zugang zu additiven Produktinformationen ermöglichen,
- Wecken von **Emotionen** beim Einkauf durch sogenannte ‚Emotional Areas‘ mit neuartigen Produkten und herausragender Produktpräsentation,
- Transformation des Einkaufs zum Erlebnis, das heißt der Steigerung der **Customer Experience** durch erweitertes Testen und Ausprobieren von Produkten,
- **neue und innovative Dienstleistungen**, zum Beispiel ‚Click & Collect‘ und
- **relationales Marketing**, das Kunden durch Treueprogramme stärker an das Unternehmen bindet.

2. Produkt- & Leistungsspektrum. Innovationen im Bereich des Produkt- und Leistungsspektrums zielen auf die Neuerung beziehungsweise die grundlegende Neuheit des Produkt- und Serviceangebots ab und folgen der Kernfrage: ‚Was bieten wir unseren Kunden an?‘.

Beispiel Case ,**Telekom Concept Stores**‘

Der Telekommunikationsmarkt zeichnet sich insbesondere durch eine hohe Wettbewerbsintensität und einen geringen Differenzierungsgrad aus. Der Bedarf an kundenindividuellen Lösungen und Dienstleistungen wächst. Mithilfe ihrer Concept Stores in Frankfurt am Main und Köln strebt die Deutsche Telekom AG nach einer Differenzierung durch Service.

Vier zentrale Merkmale bilden den Kern der Innovationsleistung:

- Neue **POS-Technologien**, beispielsweise NFC, ermöglichen den Ausbau des Leistungsportfolios durch die Vernetzung mit Smartphones.
- Kunden können an der ‚**Design Bar**‘ eigene Designs für Telefone und Tablets kreieren.
- Produkte, die online gekauft wurden, können in der Filiale abgeholt werden – die sogenannte ‚**Quick In-Store Pick Up**‘-Lösung.
- Spezielle **individuelle Trainings und Produktberatungen** optimieren den Produktnutzen und steigern das Einkaufserlebnis.

3. Position. Positionsinnovationen zielen auf die Neupositionierung und -ausrichtung des Geschäftsmodells auf veränderte Bedürfnisse bestehender Zielgruppen oder neuer Zielgruppen ab.

Beispiel Case **‚Din Baghave‘ (Dänemark)**

Infolge des gestiegenen Bewusstseins der Kunden hinsichtlich Massenkonsum, Klimawandel, künstlicher Inhaltsstoffe und der daraus resultierenden wachsenden Nachfrage nach natürlichen und nachhaltigen Produkten, hat sich der dänische Lebensmittelhändler Din Baghave als ‚Gourmet Greengrocer‘ etabliert. Er vereint dabei Nähe, Transparenz und Nachvollziehbarkeit eines Produktes.

Insbesondere folgende Merkmale zeichnen die Positionsinnovation aus:

- **Lokalität:** Produkte werden ausschließlich lokal beziehungsweise regional bezogen und sind daher nur in der jeweiligen Erntesaison verfügbar.
- **Nachvollziehbarkeit:** Der Ursprung jedes Produktes lässt sich nachvollziehen.
- **Exklusivität:** Auf der Lieferantenseite stehen nur ausgewählte Produzenten bzw. Landwirte, mit denen Exklusivverträge geschlossen werden.
- **Authentizität:** Produkte werden in einer authentischen und rustikalen Atmosphäre angeboten. Sowohl die natürliche Produktpräsentation, bei der bewusst auf Verpackungsmaterial verzichtet wird, als auch das sehr gut geschulte Verkaufspersonal folgen diesem Authentizitätsprinzip.
- **Philosophie:** Die Auffassung von und der Umgang mit Lebensmitteln wird den Kunden im Rahmen von Workshops nähergebracht.

4. Prozess. Im Zentrum von Prozessinnovationen steht die Frage, ‚wie ein Angebot erstellt und an den Kunden gebracht werden kann‘. Prozessinnovationen umfassen häufig die Neugestaltung der Lieferkette sowie begleitende Produkt- und Serviceangebote an den Kunden.

Beispiel Case ‚urb-it‘ (Schweden)

Der zentrale Nachteil des Online-Handels gegenüber dem stationären Handel sind Lieferzeiten beziehungsweise Lieferschwierigkeiten. Lieferungen können bis zu sieben Tage dauern, kommen meist zu unpassenden Zeiten beim Kunden zu Hause an und müssen dann bei Packstationen oder Poststellen abgeholt werden. Genau diesen Hindernissen begegnet das schwedische Start-up-Unternehmen ‚urb-it‘ mit einer innovativen Lösung.

Basierend auf einem ‚Pooling- und Sharing-Konzept‘ hat sich ‚urb-it‘ ein Team an lizenzierten Lieferanten aufgebaut. Diese sind auf einer integrierten IT-Plattform mit ‚urb-it‘ und den angeschlossenen Händlern verknüpft. Zentraler Baustein der Lösung ist die Nutzung der Filialen der Händler als dezentrale Warenlager. So kann der Warenstandort bereits in die Stadtzentren verlagert werden. Mittels der IT-seitigen Verknüpfung werden Schnittstellen reduziert und der gesamte Lieferprozess beschleunigt.

Nach dem Einkauf des Kunden in den Online-Shops der angeschlossenen Händler werden die Bestelldetails direkt an ‚urb-it‘ bzw. seine Lieferanten übermittelt. Der verfügbare Lieferant, der dem Warenstandort am Nächsten ist, führt die Lieferung aus. Er holt die bestellte Ware in der Filiale des Händlers ab und liefert sie innerhalb von Städten binnen einer Stunde zur Wunschzeit an den vom Kunden gewünschten Ort. Das Besondere der Lösung: ‚urb-it‘ schafft mit der Lösung einen personalisierten Lieferservice. Nicht nur die Lieferzeit wird auf einen Bruchteil der üblichen Dauer reduziert, sondern auch der Lieferort ist von nun an vom Kunden individuell bestimmbar.

IV. Innovationen ‚beißen im deutschen Handel auf Granit‘ – Das Scheitern von Handels-Innovationen ist insbesondere in internen Hürden begründet

Es ist allerdings zu beobachten, dass der deutsche Handel im internationalen Vergleich – vor allem mit den USA und UK – eher als Follower bei Inkorporation von Innovationen auftritt. Laut Branchenkennern hinkt der deutsche Handel stets drei Jahre hinterher, bei der Nutzung von Social Media sogar bis zu fünf Jahre.



Der deutsche Handel hinkt den USA und UK bis zu fünf Jahre hinterher.

Folglich werden Innovationen mit großer Zeitverzögerung implementiert, in vielen Fällen kommt es sogar zum Scheitern von Handels-Innovationen. Die Ursachen des Scheiterns sind meist hausgemacht. Folgende fünf Gründe fördern das Misslingen von Innovationen im Handel und lassen sich in der Praxis sowohl einzeln als auch in Kombination beobachten:

1. Der Handel greift nicht selten auf das Mittel der Imitation der Wettbewerber zurück.
2. Der Handel verwechselt nur allzu oft operative Exzellenz mit Strategie.
3. Der Handel managt Innovations-Portfolios meist unzureichend.
4. Der Handel beurteilt Initiativen in vielen Fällen undifferenziert.
5. Der Handel vernachlässigt häufig den sukzessiven Wissens- und Kompetenzaufbau.

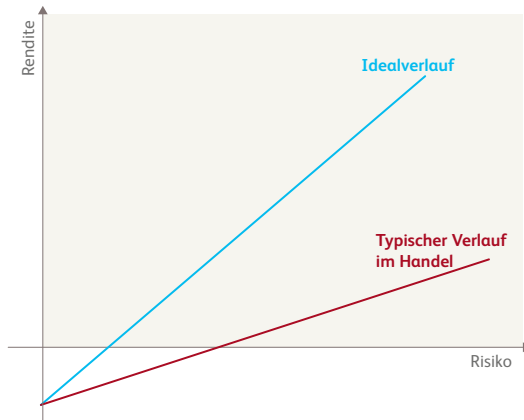
1. Der Handel greift nicht selten auf das Mittel der Imitation der Wettbewerber zurück.

Fehlende First Mover-Vorteile begünstigen die Imitation von Wettbewerbsmodellen.

Imitation der Wettbewerber ist im Handel eine weitverbreitete ‚Strategie‘. Die Serviceleistung ‚Store Pick-Up‘ (Online-Bestellung der Ware mit anschließender Selbstabholung in der Filiale), die noch bis vor einem Jahr als echte Innovation im Bereich des Produkt- und Leistungsspektrums galt, wird heute bereits von vielen Händlern angeboten. Unterschiede gibt es lediglich in der Ausgestaltung und der Qualität dieser Dienstleistung. Aber auch Geschäftsmodelle werden im Handel nicht selten imitiert. Prominente Beispiele sind der Online-Schuh- und Textilhändler Zalando, der seinem US-amerikanischen Vorbild Zappos nachempfunden, der Online-Möbelhändler home24 nach der Vorlage Wayfair (USA) und WESTWING, die ihren Shopping-Club für Möbel nach dem Modell von ONE KINGS LANE (USA) aufgebaut haben.

Die Attraktivität des Kopierens liegt vor allem darin begründet, dass typische First Mover-Vorteile im Handel kaum existieren, das heißt Innovationsleistungen, Investitionen und Risiko-Bereitschaft sich nicht auszahlen (Abbildung 4).

ABBILDUNG 4: RENDITE-RISIKO-MATRIX IM HANDEL



Quelle: IIHD Research 2014

Dies liegt daran, dass es im Handel kaum Möglichkeiten gibt, Innovationsleistungen zu schützen. Innovative Konzepte und Geschäftsmodelle sind nicht patentierbar. Zudem existieren im Handel weder Wissensvorteile, noch gibt es Produktionszyklen, die die Reaktionsmöglichkeit und -zeit von Wettbewerbern verlangsamen würden. Wettbewerber sind zumindest ‚theoretisch‘ in der Lage, Innovationen schnell zu adaptieren. Die einzige Chance für Handelsunternehmen besteht daher in einem kontinuierlichen Wandel und dem daraus resultierenden Erschließen von Zeitvorteilen.

2. Der Handel verwechselt nur allzu oft operative Exzellenz mit Strategie.

Der Handel ist Meister in Prozessoptimierungen und Effizienzsteigerungen – die strategische Neuausrichtung bleibt meist aus.

Einer der Gründe, warum Handelsunternehmen in der Praxis oft bei der Adaption von Innovationen scheitern, liegt in der inhärenten Tendenz des Handels zur operativen Exzellenz begründet. Die Strategie wird dabei oft vernachlässigt (*Abbildung 5*). Durch den jahrelang praktizierten Preiskampf mit Wettbewerbern und dem dabei notwendigen Fokus auf die Sicherung von Margen, haben sich etablierte Denkweisen des Handels zunehmend verfestigt. Innovationen spiegeln sich in diesen Denkmustern fast ausschließlich in Prozessoptimierungen und Effizienzsteigerungen wider. Der notwendigen Transformation von Geschäftsmodellen wird dabei in den seltensten Fällen Beachtung geschenkt. Management-Werkzeuge nehmen oft den Platz der Strategien ein und verwandeln Strategie somit zu einem reinen „Karaoke-Spiel“.

ABBILDUNG 5: OPERATIVE EFFIZIENZ ≠ STRATEGIE



Quelle: IIHD Research 2014; Porter 1996

So sehen Führungskräfte eines großen deutschen Handelsunternehmens das Ergebnispotenzial von Big Data beispielsweise rein in Effizienzgewinnen. Die Möglichkeit, durch Big Data ein differenziertes Einkaufserlebnis über Kanäle hinweg zu generieren, was letztlich zu Umsatzsteigerungen führen kann, wird dabei fast völlig außer Acht gelassen.

3. Der Handel managt Innovations-Portfolios meist unzureichend.

Innovationen benötigen ein hohes Maß an Ressourcen, besonders im Entwicklungs- und Umsetzungsstadium. Dabei geht es nicht nur um finanzielle Ressourcen, auch die Personalausstattung und die Top Management Attention spielen dabei eine wichtige Rolle. Um diesen Bedarf an Ressourcen gewährleisten zu können, empfiehlt es sich, Innovationen in einem Portfolio zu betrachten und zu managen. Ein unzureichendes Management dieses Innovations-Portfolios birgt ein hohes Risiko von Ressourcenengpässen, was letztlich zum Scheitern der gesamten Projektlandschaft führen kann.

Erste Folgen eines unzureichenden Managements sind die oft fehlende Ressourcenplanung und -limitierung beziehungsweise -allokation für neue Projekte, das Beharren auf unprofitablen Projekten, der fehlende strategische Fokus und die daraus abgeleitete klare Priorisierung des Projektportfolios und das Ausbleiben klarer und eindeutiger Auswahl- sowie Entscheidungskriterien (Abbildung 6).

Ein Innovations-Portfolio unterstützt die Ressourcenallokation nach strategischer Bedeutung anstatt nach persönlicher Vorliebe und mikro-politischen Machtkämpfen.

ABBILDUNG 6: MANGELHAFTES MANAGEMENT DES INNOVATIONS-PORTFOLIOS

Mangelhaftes Management des Innovations-Portfolios kann bewirken ...	1	Keine Begrenzung für neue Projekte	- Begrenzte Ressourcen bedingen Ressourcenallokation - Ressourcenausstattung der Projekte unzureichend
	2	Kein frühzeitiges Beenden unprofitabler Projekte	- Inadäquate Ressourcenausstattung - Übersteigen budgetierter Zeit- und Projektkosten
	3	Fehlender strategischer Fokus im Projekt-Mix	- Hohe Misserfolgsquote - Erfolg von weniger bedeutenden Projekten – Opportunitätskosten strategisch wichtiger Projekte
	4	Schwache und mehrdeutige Auswahlkriterien	- Projektauswahl aufgrund emotionaler oder politischer Faktoren - Hohe nachgelagerte Misserfolgsquoten - Ressourcen-„Klau“ von anderen Projekten
	5	Schwache Entscheidungskriterien	- Zu hoher Anteil an „durchschnittlichen“ Projekten - Geringe Durchschlagskraft der Projekte bei der Umsetzung

Quelle: IIHD Research 2014; Cooper 1988

4. Der Handel beurteilt Initiativen in vielen Fällen undifferenziert.

Noch heute werden zusätzliche Vertriebskanäle oft mit dem Argument der Kannibalisierung der Umsätze verhindert – dahinter verbirgt sich jedoch häufig die Abneigung potenzieller Konflikte mit traditionellen Denkweisen.

Die Nicht-Adaption vor allem ‚radikaler‘ Ideen und Innovationen ist nicht selten auf ein bestehendes mentales Modell zurückzuführen. So werden ‚Big Ideas‘ häufig nicht wahrgenommen oder aber als nicht relevant eingeschätzt, was auf ein fehlendes differenziertes Urteilsvermögen zurückzuführen ist.

Prominente ‚Legitimationen‘ für die Nicht-Adaption von Innovationen sind insbesondere die Denkweisen ‚das betrifft uns nicht‘, ‚das ist kein Eigengewächs‘ und ‚unsere Kunden wollen das nicht‘ sowie ‚das haben wir noch nie gemacht‘ (Abbildung 7).

ABBILDUNG 7: BESTEHENDES MENTALES MODELL FÖRDERT EIN UNDIFFERENZIERTES URTEILSVERMÖGEN

Argument	Zugrunde liegende Sichtweise des bestehenden Verhaltensmodells
‚Das betrifft nicht unser Geschäft‘	Fehlende Nähe zum Kerngeschäft
‚Nicht groß genug für uns‘	Aufstrebender Markt zu klein für etabliertes Geschäftsmodell
‚Kein Eigengewächs‘	Wahrnehmen von ‚Mängeln‘ oder kein Zusammenpassen mit eigener interner Marschrichtung
‚Wir sind keine Kannibalen‘	Abneigung wegen potenziellem Konflikt zu bestehenden Märkten
‚Warum reparieren, was nicht kaputt ist‘	Potenzial in der Adaption der neuen Geschäftsidee wird nicht erkannt
‚Unsere Kunden wollen das nicht‘	- Neue Geschäftsidee bietet keine ‚wesentlichen‘ Vorteile - Grundsätzlich unterschiedliches Wertversprechen
‚Das haben wir noch nie gemacht‘	Wahrnehmen von zu hohen Risiken
‚Lass uns ein Pilot-Projekt einrichten‘	- Begrenzte und unzureichende Hingabe zur neuen Geschäftsidee - Halbherzige Unterstützung

Quelle: IHD Research 2014

5. Der Handel vernachlässigt häufig den sukzessiven Wissens- und Kompetenzaufbau.

In Zeiten kontinuierlichen Wandels reicht es nicht mehr, eine Innovation erfolgreich zu adaptieren. Wettbewerbsvorteile erodieren immer schneller und bieten somit ‚nur‘ noch einen Zeitvorteil. Dies wird insbesondere im Handel ersichtlich. Für Unternehmen gilt daher, sich stetig neu auszurichten und kontinuierlich zu lernen. Dieses kontinuierliche Lernen wird in einem Wissensmanagement (Knowledge Management) operationalisiert. Ein adäquates Wissensmanagement differenziert Aktivitäten dabei nach drei Phasen des Innovations- & Lernprozesses: Entdecken, Realisieren und Pflegen (Abbildung 8).

Wissensmanagement bedeutet kontinuierliches Lernen und Neuausrichten.

ABBILDUNG 8: UNZUREICHENDES WISSENSMANAGEMENT



Quelle: IIHD Research 2014

Die drei Phasen gehen dabei nahtlos ineinander über und initiieren jeweils die nächste Phase. In der Entdeckungsphase stehen vor allem die aktive und fortwährende Suche nach Chancen und Risiken, deren Erfassung und Kommunikation im Unternehmen im Fokus. Diese Möglichkeiten werden dann in der zweiten Phase zur Realisierungsreife gebracht und letztlich implementiert.

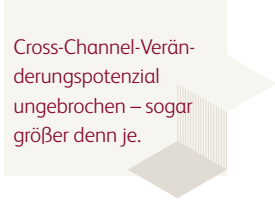
Schwache Signale als Grundlage der Früherkennung gewinnen an Bedeutung.

Um die Gefahr der Rigidität des Unternehmens einzudämmen und den erreichten zeitlichen Vorsprung nicht zu verlieren, gilt es nun, bestehende Wettbewerbspositionen und Geschäftsmodelle immer wieder zu hinterfragen. Dies folgt einem stetigen Feedbackprozess zur Optimierung und dem Aufgreifen relevanter Signale. Dabei sind ‚schwache‘ Signale von herausragender Bedeutung, da diese starken Signalen, beispielsweise abgeleitet aus finanzbasierten Kennzahlen, meist vorausgehen. Das Erkennen und Aufgreifen dieser Signale initiiert dann den Kreislauf wieder von Neuem.

V. Blick in die Zukunft – Entwicklungen und Trends mit grundlegendem Transformationspotenzial

Der Blick ‚über den Tellerrand‘ und die Landesgrenzen hinaus verrät einige wenige, aber grundlegende Entwicklungen und Trends der Handelslandschaft, mit denen sich in nächster Zukunft auch deutsche Handelsunternehmen befassen müssen. Bei der Adaption von Neuerungen werden sich innovationsbereite Händler schnell von ihren Konkurrenten absetzen. Es wird sich ein neues Bild des deutschen Handels ergeben.

Die Dynamik, mit der Cross-Channel Commerce etablierte Handelsstrukturen aufbricht, zeigt sich ungebrochen. Zwar liegt der Beginn von Multi-, Omni- oder auch Cross-Channel bereits mehrere Jahre zurück, sein Wachstums- und Transformationspotenzial ist allerdings nach wie vor ungebrochen. Insbesondere ‚echter‘ Cross-Channel Commerce, das heißt Handel mit mehreren Touchpoints als Teil einer Marke, die einen koordinierten und strategischen Informationsfluss im Unternehmen gewährleisten, gewinnt immer stärker an Bedeutung. Dabei geht es jedoch nicht nur um die nach außen gerichtete Vernetzung von Kanälen im Front-End, das heißt aus Kundensicht, und das Auftreten des Händlers mit einer Marke. Der Kern der Innovation ist vielmehr nach innen gerichtet und wird zum Wegbereiter einer zunehmenden Digitalisierung des Handel(n)s. Der Fokus liegt hierbei insbesondere auf der integrierten Datengewinnung und -konsolidierung.



Cross-Channel-Veränderungspotenzial ungebrochen – sogar größer denn je.

Digitalisierung durch ‚Advanced Analytics‘: Big Data als große Neuerung verändert Strukturen, Prozesse und ‚bewährte‘ Abläufe der Entscheidungsfindung.

Die zunehmende Digitalisierung hält Einzug in den Handel. Wie das Beispiel Tesco in UK zeigt, ermöglichen innovative Analysemethoden – ‚Advanced Analytics‘ – dem Handel, wieder näher an den Kunden heranzurücken, um somit Anforderungen und Bedürfnisse besser zu verstehen und erfüllen zu können. Kundenwissen wird dabei in interne Prozesse und Abläufe übersetzt, um das Kundenbild und die Prognosen zu schärfen und dem Wettbewerb so einen Schritt voraus zu sein.

Wie eine Kurzstudie von BearingPoint und dem IIHD | Institut zeigt, gehen mit der Adaption von Big Data jedoch weitreichende Veränderungen der Management- und Organisationsstrukturen, der Infrastruktur, insbesondere im IT-Bereich, sowie etablierter Entscheidungsprozesse und bewährter Arbeitsabläufe einher (vgl. Red Paper | Retail & Consumer N° 5, 2014). Funktionsbereiche und Kanäle werden zusammenwachsen, organisationale ‚Silos‘ zusammengeführt, die Datenhaltung und -analyse wird zunehmend zentralisiert sowie eindeutige Zuständigkeiten und Datenhoheiten vergeben. Der Ausbau der IT-Strukturen und IT-Architekturen wird erforderlich, um eine ausreichende Skalierbarkeit der Komponenten sicherzustellen. Durch einen zunehmenden Genauigkeitsgrad in den Prognosen werden Unsicherheit und Mehrdeutigkeit als Hürden der Entscheidungsfindung zunehmend an Bedeutung verlieren, was Entscheidungsprozesse und Abläufe revolutionieren wird. Sogar eine Automatisierung von Entscheidungsprozessen – zumindest im operativen Bereich – wird zunehmend denkbar.

Neue Systeme und Modelle des Merchandise Planning bieten strategisches Optimierungspotenzial.

Merchandising als Wissenschaft. Gerade im Textilhandel gewinnt das Thema Merchandising an Bedeutung und wird zunehmend unter dem Aspekt technologischer und wissenschaftlicher Neuerungen und Möglichkeiten beleuchtet. Vor dem Hintergrund einer wachsenden Relevanz von Warenbeständen als Investment der Handelsunternehmen, der steigenden Risiken durch hohe Altwarenbestände und ‚Penner‘-Artikel und den Folgen hoher Retourenquoten gerade im Online-Bereich haben

innovative Handelsunternehmen erkannt, welch enormes Optimierungspotenzial die neuen Möglichkeiten des Merchandise Planning bieten – nicht nur operativ, sondern vielmehr aus strategischen Gesichtspunkten. Langfristig entfernen sich innovative Unternehmen von den Händlern, die ihre Warenplanung und -disposition nach wie vor auf alt'bewährte' Systeme und Modelle stützen.

Zusammenspiel von Filialen und Möglichkeiten des Mobile Commerce im Zuge der voranschreitenden Digitalisierung.

Die Bedeutung der Filiale als zentraler Touchpoint in der Interaktion mit Kunden ist ungeschlagen. Mehr noch, durch die zunehmende Digitalisierung und den sinnvollen und gezielten Einsatz neuer Technologien im Bereich von Mobile Commerce wird die Bedeutung der Offline-Präsenz auf eine neue Stufe gehoben. Insbesondere das Smartphone spielt dabei eine wichtige Rolle, indem es die beiden auf den ersten Blick konträren Welten optimal miteinander verknüpfen kann. Das Smartphone wird zu einem Magneten, der die Kunden in die Filialen zieht. Wie am Beispiel von Macy's (USA) ersichtlich, ermöglichen die geschickte Platzierung von QR-Code-Kampagnen oder der Einsatz von Near Field Communication (NFC) die Bereitstellung weitreichender Produktinformationen und damit die Steigerung des Shopping-Erlebnisses für die Kunden. Der Store 2.0 wird somit zu einem Ort, um Kunden zu begeistern (vgl. Red Paper I Retail & Consumer N° 2, 2013).

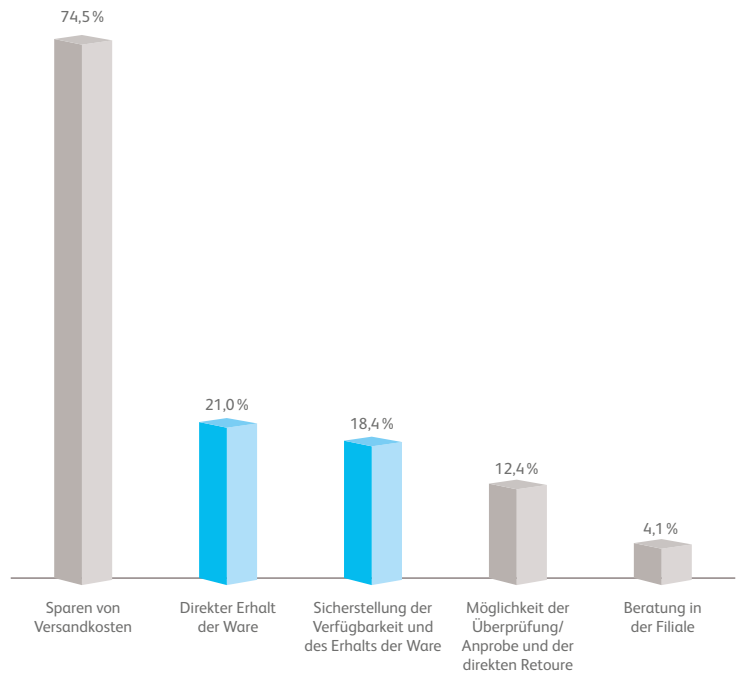
Indem Händler zwei weitere zentrale Vorteile der Filiale herausstellen – den direkten Erhalt und die Verfügbarkeit der Ware –, dient die Filiale darüber hinaus als dezentrales Warenlager und Distributionszentrum. Kanalvorteile können durch neue technische Möglichkeiten so optimal ausgespielt werden.



Smartphone und Tablet als Enabler des digitalen Wandels – sowohl auf Kundenseite als auch aus Sicht des Händlers.

Als Hauptgrund für die Inanspruchnahme von Pick-up-Services wird der Kostenvorteil durch den Wegfall der Versandkosten angegeben (*Abbildung 9*). Doch geht man davon aus, dass immer mehr Händler aufgrund von Service-Gesichtspunkten den kostenlosen Versand der Ware anbieten, so rücken Geschwindigkeit und Verfügbarkeit – die Kernvorteile der Filiale – in den Vordergrund.

ABBILDUNG 9: NUTZUNG VON PICK-UP-SERVICES



Quelle: IIHD Research 2014; Statista 2014; ECC Köln 2014

Geschwindigkeit als neues Paradigma. Das Thema Geschwindigkeit nimmt zunehmend Einzug in die gesamte Geschäftswelt und führt zur stetigen Abnahme der Halbwertszeit von Innovationen und Neuerungen sowie von Wettbewerbsvorteilen. Speed wird zur Grundlage der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle im Handel. Die klare Trennung von Kanälen aus Kundensicht verschimmt dabei zunehmend, indem Kerncharakteristika und -limitationen von Absatzwegen mehr und mehr verfließen beziehungsweise außer Kraft gesetzt werden.

So forcierte beispielsweise das Kundenbedürfnis nach sofortigem Erhalt und Verfügbarkeit der Ware die fortwährende Optimierung der Lieferzeiten im Online-Handel. Der Kernvorteil des stationären Handels verwischte immer mehr, hat durch natürliche Grenzen der Lieferzeiten von ein bis zwei Tagen aber noch bis heute Bestand. Doch auch diese natürlichen Grenzen werden nicht ewig bestehen. Durch innovative Technologien und Konzepte werden Lieferzeiten auf bis zu eine Stunde reduziert und löschen damit auch diesen über lange Jahre beständigen Wettbewerbsvorteil des stationären Handels aus. Aber sogar diese richtungsweisende Innovation stellt keinen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil dar. Amazon (USA) hat erst kürzlich mit ‚Anticipatory Shipping‘ (dt. ‚vorausschauender Versand‘) auf sich aufmerksam gemacht. Basierend auf patentierten Algorithmen und umfangreichen Kundendaten will Amazon die Bedürfnisse der Kunden vorausberechnen und die entsprechende Ware bereits versenden, bevor der Kunde diese tatsächlich bestellt hat.

Der Handel wird neue Geschäftsmodelle etablieren, die auf Geschwindigkeit als neuem Paradigma basieren.

Vieles von dem, was heute noch nach Science Fiction klingt, wird schon bald Realität.

Fazit und Fahrplan für die Zukunft

Um in Zukunft in der hochdynamischen und hyperkompetitiven Handelslandschaft und dem erbitterten und zunehmenden Kampf um immer niedrigere Margen bestehen zu können, gilt es, sich verstärkt auf Innovationen zu konzentrieren. Dabei stehen nicht mehr nur Prozessoptimierungen und Effizienzsteigerungen, sondern vielmehr die Transformation des Geschäftsmodells im Fokus.

Es bedarf der Entwicklung von Innovationsroutinen, die im Wesentlichen auf fünf Bausteinen basieren:

1. **Innovationen erkennen** und trotz Imitationsgefahren **ergreifen**, um so Zeitvorsprünge vor dem Wettbewerb zu gewinnen.
2. **Strategie wiederentdecken** und sich nicht von kurzfristigen operativen Optimierungspotenzialen verleiten lassen.
3. **Aufbau** und konsequentes sowie konsistentes **Management** eines **Ideen-** beziehungsweise **Innovationenportfolios**.
4. **Urteilsvermögen schärfen** und **differenziert entscheiden**. Über den Tellerrand schauen und ‚Blind Spots‘ vermeiden.
5. **Kontinuierlich lernen**, operationalisiert in einem integrierten Wissensmanagement.

Grundvoraussetzung ist jedoch die Verfügbarkeit von Ressourcen – Ressourcen, die nicht zu einem unmittelbaren Rückfluss führen, sondern eine Investition in die Zukunft darstellen. Diese Prämisse steht jedoch im Widerspruch zu dem, wie sich der Handel heute darstellt (vgl. Red Paper I Retail & Consumer N° 4, 2014). Die Adaptionsfähigkeit von Innovationen liegt somit nicht zuletzt in der grundlegenden Veränderung der Sicht- und Denkweise begründet: Der Handel muss zunächst einmal erkennen, dass die notwendige Transformation Kapazitäten bedarf, ohne die eine erfolgreiche strategische Neuausrichtung unmöglich wird.

Innovationsroutinen dienen als Grundlage der Zukunftsfähigkeit.

„Start small, try ‘click & collect’, establish a trial and error habit, be persistent, do it again and again and always reinvent what you do.”
(Rick Batye, ehemaliger Vice President von Amazon Fresh)

Ausgewählte Literaturhinweise

11th Screen. „Macy’s Shows Us How to Think About (& Use) QR codes“. Web Blog: <http://11thscreen.com/2011/03/macys-shows-us-how-to-think-about-use-qr-codes/> (aufgerufen am 3. November 2014).

Baird, Nikki; Rosenblum, Paula; Kilcourse, Brian; & Rowen, Steve. „Retail Trends: RSR’s 2015 Research Agenda“. RSR Retail Systems Research, September 2014.

Bensinger, Greg. „Amazon wants to ship your package before you buy it“. The Wall Street Journal, 17. Januar 2014.

Breuer, Peter; Forina, Lorenzo; Moulton, Jessica. „Beyond the hype: Capturing value from big data and advanced analytics“. Perspectives on retail and consumer goods, McKinsey & Company, Spring 2013. Cooper, Robert G. „The new product process: A decision guide for management“. Journal of Marketing Management, 1988, Ausgabe 3, Nr. 3, S. 238–255.

D’Aveni, Richard A. „Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering“. 1994. Free Press: New York.

D’Aveni, Richard A. „Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S’s framework“. Academy of Management Executive, 1995, Ausgabe 9, Nr. 3, S. 45–57.

D’Aveni, Richard A. „Strategic Supremacy through Disruption and Dominance“. Sloan Management Review, 1999, Ausgabe 40, Nr. 3, S. 127–135.

Kilcourse, Brian; & Rosenblum, Paula. „Retail analytics moves to the frontline“. RSR Retail Systems Research, Benchmark Report 2014, Januar 2014.

Manke, Kay O.; Funder, Jörg; & Sehi, Rene. „Erklärungsmodelle für eine komplexere Welt – Was Führungskräfte jetzt über Big Data und Predictive Modeling wissen müssen“. Red Paper I Retail & Consumer N° 5, 2015.

Manke, Kay O.; Funder, Jörg; & Sehi, Rene. „Management als knappe Ressource – Ist der Chief Strategy Officer die Lösung für den Handel?“. Red Paper I Retail & Consumer N° 4, 2014.

Manke, Kay O.; Funder, Jörg; & Sehi, Rene. „Stores 2.0 – Ist die Filiale noch das Herzstück des Handel(n)s?“. Red Paper I Retail & Consumer N° 2, 2013.

Porter, Michael E. „What Is Strategy?“. Harvard Business Review, November – Dezember 1996, Ausgabe 74, Nr. 6, S. 61–78.

Rifkin, Glenn. „The Art of Hypercompetition“. Strategy & Business, April 1996, 2. Quartal, Nr. 3.

Roth, Steffen. „New for whom? Initial images from the social dimension of innovation“. International Journal of Innovation and Sustainable Development, 2009, Ausgabe 4, Nr. 4, S. 231–252.

Samat, Sameer. 2014. „The 3 New Realities of LOCAL RETAIL – New Research Shows How Digital Connects Shoppers to Local Stores“. Think with Google, Oktober 2014. https://think.storage.googleapis.com/docs/how-digital-connects-shoppers-to-local-stores_articles.pdf (aufgerufen am 3. November 2014).

Statista. „Umfrage zur Nutzung von Pick-Up-Services in Deutschland 2014 – Aus welchen Gründen haben Sie online bestellte Ware im Ladengeschäft abgeholt?“. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/319497/umfrage/umfrage-zur-nutzung-von-pick-up-services-in-deutschland/> (aufgerufen am 3. November 2014).

Stern, Neil; & Verweij, Lourens. „Retail Innovations 8 – Trends and New Concepts that are Transforming Retail“. Ebeltoft Group, 2012.

Stern, Neil; & Verweij, Lourens. „Retail Innovations 9 – The Pace of Change Accelerates“. Ebeltoft Group, 2013.

Tidd, Joe; & Bessant, John. „Managing Innovation – Integrating Technological, Market and Organizational Change“. 4. Auflage, 2009. John Wiley & Sons: West Sussex, England.

Wiggins, Robert, R.; & Ruefli, Timothy W. „Schumpeter’s ghost: Is hypercompetition making the best of times shorter?“. Strategic Management Journal, 2005, Ausgabe 26, Nr. 10, S.887–911.

Disclaimer

BearingPoint & IIHD Red Paper | Retail & Consumer beinhalten Informationen und Analysen basierend auf den angegebenen ausgewählten Literaturhinweisen/Quellen sowie eigenen Erfahrungen und Untersuchungen. Die in den ausgewählten Literaturhinweisen/Quellen enthaltenen Informationen wurden nicht von BearingPoint oder dem IIHD | Institut überprüft. Weder BearingPoint noch das IIHD | Institut übernehmen eine Garantie für die Richtigkeit und Vollständigkeit der sich aus den ausgewählten Literaturhinweisen/Quellen ergebenden Informationen. Die in den Red Papers enthaltenen Prognosen von Marktentwicklungen, Analysen und Folgerungen basieren auf den angegebenen ausgewählten Literaturhinweisen/Quellen. Einschätzungen und Beurteilungen von BearingPoint und dem IIHD | Institut stellen keine Garantien für zukünftige Entwicklungen dar.

Kontakt

Kay O. Manke

Partner, BearingPoint

Mail: kay.manke@bearingpoint.com

Prof. Dr. HSG Jörg Funder

Geschäftsführender Direktor IIHD | Institut

Mail: funder@IIHD.de

Rene Sehi

Research Associate IIHD | Institut & Projektleiter SIM

Mail: sehi@IIHD.de

BearingPoint Berater haben immer im Blick, dass sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen permanent verändern und die daraus entstehenden komplexen Systeme flexible, fokussierte und individuelle Lösungswege erfordern. Unsere Kunden, ob aus Industrie und Handel, der Finanz- und Versicherungswirtschaft oder aus der öffentlichen Verwaltung, profitieren von messbaren Ergebnissen, wenn sie mit uns zusammenarbeiten. Wir kombinieren branchenspezifische Management- und Fachkompetenz mit neuen technischen Möglichkeiten und eigenen Produkt-Entwicklungen, um unsere Lösungen an die individuellen Fragestellungen unserer Kunden anzupassen. Dieser partnerschaftliche, ergebnisorientierte Ansatz bildet das Herz unserer Unternehmenskultur und hat zu nachhaltigen Beziehungen mit vielen der weltweit führenden Unternehmen und Organisationen geführt. Unsere 3.350 Mitarbeiter unterstützen zusammen mit unserem globalen Beratungs-Netzwerk Kunden in über 70 Ländern und engagieren sich gemeinsam mit ihnen für einen messbaren und langfristigen Geschäftserfolg.

Für weitere Informationen: www.bearingpoint.com

Das IIHD | Institut ist ein An-Institut der Hochschule Worms. Unabhängig und eigenfinanziert versteht sich das IIHD | Institut als Themenbildner und Partner in den Branchen Handel, Konsumgüter und konsumentennahe Services. Das IIHD | Institut verfolgt einen kontextgetriebenen, problemfokussierten & interdisziplinären Forschungs- und Beratungsansatz. Es wendet sich damit von langwierigen, isolierten Forschungsbestrebungen mit unklarem Praxisbezug ab. Vielmehr wird in kooperativen Projekten Forschung mit direkter Wirkung in den Unternehmen betrieben. Praxis- und anwendungsbezogene Forschung, Beratung und Weiterbildung sind dabei in themenbezogene Competence Center gegliedert.

Für weitere Informationen: www.iihd.de

