Fraunhofer IIS

Rid | Stiftung
Wir stiften Zukunft!

WIE GELINGT EIN GROSSER WURF IM HANDEL?

Eine Studie des Fraunhofer-Institut für Integrierte Schaltungen IIS im Auftrag der Günther Rid Stiftung für den bayerischen Einzelhandel

Inhalt

Vorwort 4

Michaela Pichlbauer, Rid Stiftung 4

A. Orientierung für den Handel 6

Prof.Dr. Frank Danzinger, Fraunhofer IIS, Der Einzelhandel erfindet sich laufend neu 6

Maximilian Perez Mengual, Fraunhofer IIS, Wie erkennt man einen „großen Wurf“? 8

B. Die Studie 10

1. Über welche innovativen Konzepte redet der Einzelhandel? 10

2. Was ist so innovativ an diesen Konzepten? 12

3. Expert*innenmeinung: Welche Konzepte sind wirklich zukunftsweisend? 13

4. Zahlen und Daten aus der Studie 14

5. Exkurs: 5 Jahre Innovationswettbewerb „Handel im Wandel“ 18

6. Evaluationsworkshops 20

C. Große Würfe im Einzelhandel 24

D. Sechs Entwicklungspfade für die Zukunft des Einzelhandels 28

E. Drei erfolgreiche Wege zu einem großen Wurf 42

F. Fazit 56

Neue Netzwerke für einen „großen Wurf“ im Handel

Die Günther Rid Stiftung für den bayerischen Einzelhandel fördert seit über 30 Jahren den Führungsnachwuchs im mittelständischen Handel. Durch ein thematisch breit gefächertes, kostenfreies Weiterbildungs- und Coachingangebot unterstützen wir den Handel dabei, sich das erforderliche Know-how anzueignen, um im Wettbewerb mit internationalen Konzernen bestehen zu können.

Zusammen mit dem Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie, dem Handelsverband Bayern, den Industrie- und Handelskammern in Bayern und unternehmerTUM, dem Center for Innovation and Business Creation haben wir bis 2019 den *Innovationswettbewerb **„Handel im Wandel“*** durchgeführt und dabei gelernt, dass es nicht nur gelingen kann, innovative Digitalisierungsansätze bei etablierten Händler*innen und bei Start up’s zu identifizieren, sondern wir haben auch gelernt, dass es gelingen kann, diese Ideen viel stärker in den Handel hineinzutragen. Ein wichtiges Ergebnis der Evaluation war, dass wir ein heterogenes Netzwerk für die Weiterentwicklung im Handel aufbauen müssen, dass es ein Zusammenwirken mit der „Umgebung des Handels“ braucht, ein Zusammenwirken mit der eigenen Kommune und mit weiteren, technologieaffinen Akteuren.

Im Verlauf des Innovationswettbewerbs sind wir auf einen neuen Partner für den Handel aufmerksam geworden: auf das ***Fraunhofer-Institut für Integrierte Schaltungen IIS*** in Nürnberg und ihr dortiges Innovationslabor, das ***JOSEPHS®***. Häufig waren wir dort zu Gast mit den Teilnehmer*innen des Innovationswettbewerbs und waren begeistert von den Möglichkeiten zum digitalen Experimentieren.

Während der letzten beiden Jahre waren es vor allem die Lockdowns, die augenfällig gemacht haben, dass Stadt und Handel sich denselben „Lebensraum“ teilen und wie sehr es nicht nur Technologie zur Problemlösung braucht, sondern wie wichtig das Zusammenwirkung vor Ort ist – und zwar physisch und digital.

Rid | Stiftung
Wir stiften Zukunft!

Michaela Pichlbauer

Vorständin, Günther Rid Stiftung für den bayerischen Einzelhandel

Wir haben im Pandemiejahr 2021 das Fraunhofer-Institut für Integrierte Schaltungen IIS damit beauftragt, aus ihrer wissenschaftlichen Perspektive zu bewerten, was ein echter „großer Wurf“ im Handel ist, woran sich Händler und Händlerinnen orientieren können und wie es gelingen kann, gemeinsam die Zukunft des Handels zu gestalten.

Ich freue mich, Ihnen zusammen mit dem Fraunhofer Institut IIS hiermit die Kurzfassung der Studie ***„Wie gelingt ein großer Wurf im Handel?“*** zur Diskussion an die Hand geben zu können – und wir freuen uns auf den weiteren Austausch mit allen Interessierten!

Mit einem Jahresumsatz von 577 Milliarden im Jahr 2020 ist der Handel der drittgrößte Wirtschaftssektor in Deutschland. Allein in Bayern arbeiten über 400.000 Beschäftigte in über 60.000 Betrieben. In lediglich 5% dieser Einzelhandelsunternehmen arbeiten mehr als 20 Beschäftigte.

(Quellen: www.stmwi.bayern.de/handel/, www.einzelhandel.de/beschaeftigungsstruktur und HDE Zahlenspiel 2021)

DER EINZELHANDEL ERFINDET SICH LAUFEND NEU

Zu seinem 100-jährigen Bestehen brachte der Handelsverband Deutschland (HDE) eine Kulturgeschichte des modernen Handels heraus. Eng verbunden mit der Entwicklung unserer Wirtschaft, unserer Städte, unseren Lebensweisen, fast muss man sagen, eng verbunden mit der Menschheitsgeschichte ist die Geschichte des Handels: und stets ist der Handel im Wandel begriffen – so wie die Gesellschaft insgesamt.

Der Einzelhandel ist heute eine der Branchen, die am stärksten von den Möglichkeiten der Digitalisierung profitieren können. Der Onlinehandel, dessen Standards seit Jahren von wenigen, sehr großen Akteuren bestimmt werden, ein sich veränderndes Kaufverhalten und der Wandel der Städte stellen aber auch drei sehr große Herausforderungen für den überwiegend mittelständisch geprägten Handel dar.

Das Wichtigste im Handel sind die Kunden und Kundinnen. Durch den Onlinehandel verfügen sie heute über eine große Auswahl an Vertriebskanälen, Lieferarten und Bezahlmöglichkeiten und können somit variantenreich über Zeitpunkt und Ort des Einkaufs entscheiden. Gleichzeitig steigen die Ansprüche an das Warensortiment und den Service vor allem im stationären Einzelhandel.

Auch die bisherige Heimat des Einzelhandels, die Innenstadt verändert sich. Durch große Filialisten, den wachsenden Onlinehandel, neue Lebensstile aber auch durch Nachfolgeproblematiken im inhabergeführten Handel sind seit längerem Konzentrationsprozesse in zentralen Lagen zu beobachten. Viele Städte kämpfen bereits heute mit sinkenden Besucherfrequenzen und daraus folgenden Flächenreduktionen, bis hin zu problematischen Leerständen. Die COVID-19-Pandemie und die Art ihrer Bekämpfung durch Lockdowns hat diese Entwicklungen beschleunigt und den Druck auf die Branche zusätzlich erhöht. Diese Entwicklung muss nicht nur aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive der Händler*innen aufmerksam beobachtet werden, sondern auch aus einer volkswirtschaftlichen und aus einer kommunalen Perspektive: denn es geht nicht nur um die Zukunftsfähigkeit einzelner Unternehmen, sondern es geht auch um die Aufrechterhaltung des Wettbewerbs und insgesamt um die Lebendigkeit und die Lebensfähigkeit unserer Städte und Gemeinden.

Wie kann der mittelständische Einzelhandel adäquat auf diese Herausforderungen reagieren und die sich bietenden Chancen der Digitalisierung nutzen? Bereits heute sind viele Unternehmen echte Multi-Channel-Anbieter, die die Vorteile des stationären Handels mit den Vorteilen des Onlinehandels klug kombinieren. Aber woher kommen die Ideen für zukunftsfähige Weiterentwicklungen? Welche Trends muss man aufgreifen, um das eigene Geschäftsmodell nachhaltig weiterzuentwickeln?

Da jedes Einzelhandelskonzept mit seiner spezifischen Ausrichtung, seinen Warengruppen und seiner Kundschaft individuell zu bewerten ist, helfen Standardlösungen und Technologieeinsatz allein nicht weiter. Jedes Unternehmen muss laufend aktuelle Trends individuell für sich bewerten. Der Handel sollte noch aktiver mit den eigenen Geschäftsmodellen und den jeweiligen Wertversprechen experimentieren, um eigene Stärken neu zu entdecken und zu kommunizieren. Für all das braucht es echte Orientierung durch übertragbare Inspirationen, die aufzeigen können, welche Neuerungen zu nachhaltigem Erfolg führen können.

Gemeinsam haben daher die Rid Stiftung und das Fraunhofer-Institut für Integrierte Schaltungen IIS innovative Konzepte im Einzelhandel untersucht. Ziel war es, zu erforschen, welche Konzepte wirklich beanspruchen können, ein „großer Wurf" zu sein, der ein Geschäftsmodell substanziell und nachhaltig erfolgreich verändert hat.

Prof. Dr. Frank Danzinger

Geschäftsfeldkoordination „Digitaler Wandel" am Fraunhofer-Institut für Integrierte Schaltungen IIS, Arbeitsgruppe für Supply Chain Services

Professor für Digital Business an der Hochschule Augsburg,

Präsidialbeauftrager für Technologie und Innovation

Diese sechs aktuellen Trends stellen wir in der Studie vor:

1. Erlebnis-Orientierung
2. Omichannel
3. Self-Checkout
4. 24-Stunden Öffnungszeiten
5. Digital gestützte Customer Journey
6. Nachhaltigkeit

Einen besonderen Dank möchten wir an dieser Stelle all den Gesprächspartner*innen aussprechen, die mit ihren Beiträgen und Einschätzungen dabei mitgewirkt haben, die realen Entwicklungstrends im Einzelhandel greifbar zu machen.

Desweiten danken wir der Günther Rid Stiftung für den bayerischen Einzelhandel, die nicht nur den finanziellen Rahmen für diese Studie zur Verfügung gestellt hat, sondern auch ihr Netzwerk aktiv eingebunden hat und mit uns zusammen durch die Präsentation und Diskussion der Studie den Handel weiter inspirieren will!

WIE ERKENNT MAN EINEN „GROSSEN WURF“?

Die Digitalisierung als Transformationsaufgabe und als Entwicklungschance wird im Einzelhandel seit Jahren sehr facettenreich umgesetzt. Dabei ist es im Handel wie in anderen gesellschaftlichen Bereichen: Nicht alle erfolgreichen Leistungen werden ausreichend wahrgenommen und breitenwirksam kommuniziert, nicht allen Neuigkeiten gelingt es gleichermaßen die Aufmerksamkeit der Medien auf sich zu ziehen. Nur diejenigen, denen dies gelingt, liefern dann die Inspiration für andere, um selbst aktiv zu werden.

Am Fraunhofer-Institut für Integrierte Schaltungen IIS sind wir bereits vor Jahren auf den Handel – und damit auch auf die Rid Stiftung – aufmerksam geworden und waren direkt begeistert von dieser bisher nicht wahrgenommen Vielfalt und Dynamik im mittelständischen Handel. In dem Innovationslabors JOSEPHS® in Nürnberg haben wir daher einen kontinuierlichen Austausch mit Akteur*innen des Einzelhandels aufgebaut. Immer wieder hat sich uns die Frage gestellt, welche Entwicklungen wirklich inspirierend für andere Einzelhändler*innen sind und wie wir diese geeignet verbreiten und dadurch zur Nachahmung aktivieren können.

Inspiration allein reicht aber nicht aus – soll sie handlungsleitend werden, muss sie einen erkennbaren, echten und auch umsetzbaren Mehrwert für einen konkreten Adressaten belegen können. Gefragt ist ein Orientierungswert, der aus den vielen dokumentierten und auch prämierten Best Practices erst abgeleitet werden muss. Um festzustellen, welche Inspirationen wirklich hilfreich sein können, muss man zunächst unterscheiden, was nur prämierte technologische „Gadgets“ oder reine Marketingmaßnahmen mit großer medialer Reichweite sind, und was sich tatsächlich als nachhaltige Veränderung in realen Geschäftsmodellen auswirken kann.

Um diesen Unterschied zu markieren, entstand zu Beginn unserer Studie das Zielbild des echten, „großen Wurfes“ für den Einzelhandel. Die Frage, der die Studie nachgeht, lautet also: Was stellt wirklich einen Trend dar, an dem man sich orientieren kann?

Um den Dschungel möglicher Inspirationen zu lichten, hat das Fraunhofer-Institut IIS im Auftrag der Rid Stiftung 2021 über 300 dokumentierte und prämierte Best Practices auf ihren Orientierungswert hin untersucht. Aus unserer wissenschaftlichen Perspektive geht es dabei um die Ausprägung von Relevanz und Zuverlässigkeit – den sog. „Rigor“. Das bedeutet zum einen, wie relevant und übertragbar ist eine Inspiration für eine andere Händlerin oder einen anderen Händler? Hat sie sich tatsächlich im täglichen Geschäft nachhaltig bewährt oder wurde nur ein „spannendes Konzept“ als „Idee“ vorgestellt, das nicht wirtschaftlich nachhaltig betrieben werden kann? Und zum anderen geht es bei der Beurteilung des Orientierungswertes darum, wie zuverlässig und wie exemplarisch ein Fall für typische Herausforderungen im gesamten Einzelhandel ist.

Ist ein Best Practice Beispiel relevant und zugleich zuverlässig, erst dann wird es spannend. Aber, wie so oft, kennen wir nur die Erfolgsmeldung in den Medien und ein paar der dort genannten Eckdaten. Die Entwicklungsgeschichte mit all ihren Irrungen und Wirrungen, die letztlich zum Erfolg führten, bleibt oft im Verborgenen. Doch genau hier liegen die eigentlichen Lern- und Inspirationsmöglichkeiten für andere.

Im Rahmen der vorliegenden Studie haben wir daher die identifizierten Best Practice Beispiele auch intensiv mit den Akteur*innen des Einzelhandels diskutiert und sehr viel nachgefragt. Wenig überraschend ist aus wissenschaftlicher Perspektive das Ergebnis, dass es den „einen großen Wurf“, an dem sich alle gleichermaßen orientieren könnten, nicht gibt.

Aber dort, wo ein „großer Wurf“ gelingt, finden sich in der Regel zumindest drei Dinge zusätzlich und gleichzeitig zur ursprünglichen Inspiration:

1. eine starke Händler*innen-Persönlichkeit, die einer Entwicklung eine eigene Richtung verleiht
2. eine echte Offenheit für neue Wege, neue Partnerschaften und neue Technologien
3. eine exzellente Umsetzung in der direkten Interaktion mit den eigenen Kundinnen und Kunden.

Sie erkennen diese drei Faktoren bei sich und in Ihrem Betrieb?

Dann freuen wir uns, Ihnen auf den nächsten Seiten Inspirations- und Denkanstoß bieten zu können, so dass Sie aktiv an Ihrem eigenen großen Wurf (weiter-) arbeiten können.

Maximilian Perez Mengual

Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services
des Fraunhofer-Instituts für Integrierte Schaltungen IIS

DAS STUDIENDESIGN

Die vorliegende Studie erforscht innovative Konzepte im Einzelhandel. Dabei wird die Perspektive des Einzelhandels selbst eingenommen, denn die Studie analysiert, was in den handelsnahen Medien in jüngerer Zeit als innovativ beschrieben wurde.

In einem mehrstufigen Studiendesign wurden Einzelhandels-Konzepte (1) in einer Datenbank gesammelt, (2) einer strukturierten Analyse unterzogen und (3) mit Fachleuten intensiv diskutiert. Die Ergebnisse der Studie wurden zusätzlich in (4) Workshops mit Vertretern aus handelsnahen Organisationen kollektiv evaluiert.

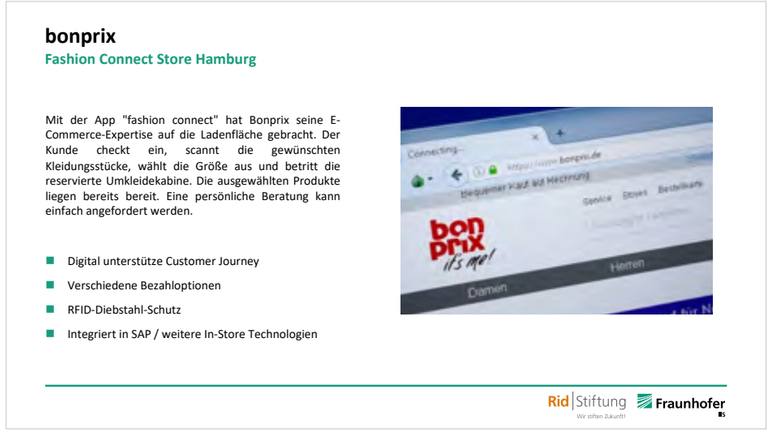
1. Über welche innovativen Konzepte redet der Einzelhandel?

Um diese Frage zu beantworten, wurden in einem ersten Schritt innovative Einzelhandels-Konzepte systematisch recherchiert und in einer Datenbank gesammelt. Grundlage der Recherche waren nationale und internationale Wettbewerbe wie beispielsweise die Reta Awards oder Handel im Wandel, Fachzeitschriften wie das Handelsjournal und Newsletter wie die GFM Nachrichten. Der Suchzeitraum umfasst Einzelhandels-Konzepte, die zwischen den Jahren 2018 und 2021 in diesen Medien prämiert oder besonders hervorgehoben wurden. Angereichert wurde diese Recherche durch Fallsammlungen wie die Best Retail Cases, die Web-Auftritte handelsnaher Organisationen wie beispielweise dem Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Handel, der CIMA und dem Handelsverband Deutschland HDE sowie durch Interviews mit Fachleuten aus Handel, Verbänden und Forschung. Somit spiegelt die Datenbank wieder, was die Einzelhandels-Branche in den vergangenen Jahren beschäftigt hat, was diskutiert wurde und welche Konzepte viel Aufmerksamkeit erfahren haben.

Im Resultat ist eine Datenbank mit 306 Einzelhandels-Konzepten entstanden. Diese Konzepte beleuchten unterschiedliche Bereiche des Einzelhandels, wie bspw. ein innovatives Storedesign, Technologie-Einsatz oder neu gedachte Wertschöpfungsketten. Die Datenbank enthält für jedes Konzept verschiedene Informationen, unter anderem Angaben zum Unternehmen, der Warengruppe und eine Kurzbeschreibung der Innovation und der Hintergrundgeschichte. Es zeigt sich dabei, dass der Innovationsgrad der Stichprobe durch geschickte Öffentlichkeitsarbeit der jeweiligen Unternehmen beeinflusst ist. Denn auf Auszeichnungen muss man sich in der Regel bewerben und Kontakte zur Presse müssen gepflegt werden. Als Resultat werden Einzelhandels-Konzepte, die sich hier besonders bemühen, auch oft prämiert. Konzepte, die unter dem Radar fliegen, sind hingegen weniger sichtbar, obwohl sie einen ähnlichen oder sogar höheren Innovations-Grad aufweisen können. Aus diesem Grund wurden die 306 gesammelten Einzelhandels-Konzepte einer umfassenden Analyse unterzogen um herauszufinden, was jeweils wirklich innovativ und zukunftsweisend ist. Dennoch kann an dieser Stelle schon etwas wichtiges gelernt werden: **Wer innovativ ist, muss auch darüber reden um wahrgenommen zu werden.**

2. Was ist so innovativ an diesen Konzepten?

Die systematische Analyse der Einzelhandels-Konzepte beinhaltete Folgendes: (1) Die Geschäftsmodellanalyse hält fest, welche Elemente des Konzeptes neu, übertragbar und wirtschaftlich nachhaltig sind. Werden beispielsweise neue Kund*innengruppen erschlossen, wird etwas am Wertversprechen oder an (internen) Prozessen verändert oder findet sich sogar eine Änderung am Umsatzmodell? Darüber hinaus wurde (2) die technische Seite beleuchtet. Inwiefern basiert das Konzept auf der Einführung und Verwendung neuer Technologie (technologie-getrieben), auf der Erhebung und Verwertung von Daten (daten-getrieben) oder auf sich formierenden Ökosystemen von (Einzelhandels-) Akteuren? Auch (3) die Marktreife der Konzepte wurde einbezogen. Hier wurde unter anderem festgestellt, ob sich das Konzept noch in der Entwicklungsphase befindet, ob es einen Prototyp in (kommerzieller) Einsatzumgebung gibt oder ob sich die Lösung bereits im realen, kommerziellen Einsatz etabliert hat. Sämtliche 306 Einzelhandels-Konzepte in der Datenbank wurden auf diese Art und Weise analysiert. Die Abbildungen zeigt exemplarisch einen Auszug der Kodierung in der Datenbank am Fall bonprix, Zwilling, Adidas und Würth. Ziel dieses Schrittes war es, den jeweiligen Innovationsgrad der Einzelhandels-Konzepte festzustellen. Von diesen 306 Konzepten wurden 22 als besonders innovativ und richtungsweisend identifiziert, da sie jeweils das bestehende Geschäftsmodell substanziell verändert und so wesentlich zu einem gesteigerten Erfolg am Markt beigetragen haben.


bonprix

Fashion Connect Store Hamburg

Mit der App "fashion connect" hat Bonprix seine E-Commerce-Expertise auf die Ladenfläche gebracht. Der Kunde checkt ein, scannt die gewünschten Kleidungsstücke, wählt die Größe aus und betritt die reservierte Umkleidekabine. Die ausgewählten Produkte liegen bereits bereit. Eine persönliche Beratung kann einfach angefordert werden.

- Digital unterstütze Customer Journey
- Verschiedene Bezahloptionen
- RFID-Diebstahl-Schutz
- Integriert in SAP / weitere In-Store Technologien

Rid|Stiftung Wir stiften Zukunft! Fraunhofer IBS

3. Expert*innenmeinung: Welche Konzepte sind wirklich zukunftsweisend?

Um zu identifizieren, welche dieser Konzepte nun wirklich große Würfe sind, die dem Einzelhandel Orientierung und Inspiration bieten können, wurden die Konzepte in Interviews mit Fachleuten intensiv diskutiert. Zu diesem Zweck wurden die bestbewerteten 22 Cases in einem Präsentationsformat mit Fokus auf die Key Facts aufbereitet um eine einheitliche Bewertung gewährleisten zu können. Insgesamt wurden 8 Interviews geführt mit Wissenschaftler*innen, Vertreter*innen des Innenstadt-Managements, Städten und Interessensorganisationen und natürlich Einzelhändler*innen.

Gemeinsam entstand in diesen Diskussionen eine Einstufung der Konzepte hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit auf andere Warengruppen, der Änderung am Geschäftsmodell und dem tatsächlichen Mehrwert für die Kundschaft. Auch zeigten sich bei einigen der diskutierten Konzepte ähnliche Grundideen und Ansätze. Das Ergebnis dieser Analyse und der Diskussionen findet sich auf den nächsten Seiten.

Würth

Brick-and-Mortar Shopping around the clock

Würth Store in Vöhringen gestattet 24/7 Einkaufserlebnis: Tagsüber ist die Filiale von Mitarbeitern besetzt, außerhalb der regulären Öffnungszeiten erhalten die Kunden Zugang über die Würth-App. Der Kunde checkt ein, wählt seine Produkte aus und scannt diese an der Kasse selbst ein - ohne Druck und wann es für ihn am bequemsten ist.

- Verkauf auch außerhalb der Ladenöffnungszeiten für registrierte Kunden.
- Zugang: Check in via Würth-App
- Zahlung: SB-Kasse erfasst Warenkorb, prüft und erstellt Kassenbon (Inventursicherungssysteme verhindern Inventurdifferenzen)

Rid|Stiftung Wir stiften Zukunft! Fraunhofer IBS

Adidas Storefactory (Knit for

Mass Customization

Concept-Store / Forschungsprojekt: Im Adidas K
You Store konnten individuellen Pullover ge
werden, die dann direkt vor Ort für maschinell ge
wurden. Für Adidas war der Store Marktforschung
Marketingtool. Kundenverhalten wurde erforsch
Adidas hat sich als „Creator Brand" dargestellt.

- KundenInnen konnten verschiedene Materialie
Muster auswählen, sowie die Größe an
(Bodyscan)
- Erkenntnisse darüber, wie individuelle Wünsch
Anforderungen direkt in Produktionspr
überführt und in die Fertigung transferiert w
können.
- Stückpreis: 200€ pro Pullover

Rid|Stiftung Wir stiften Zukunft! Fraunhofer IBS

Zwilling

Store, Cooking School and Restaurant

Der neue Zwilling-Store in Shanghai vereint Einzell
Kochkurse und ein Restaurant. Produkte köni
Shanghai nicht nur im Flagship Store gekauft, s
sowohl in der Gourmet-Kochschule getestet und
werden. Die Genusswelt wird verstärkt durc
Restaurant „The Twins by Cornelia Poletto".

- Flagship Store der Zwilling-Gruppe (u.a. Staub)
- Lage und Interieur auf Luxus-Zielgruppe ausge
- Vereint verschiedene Welten des Kochens

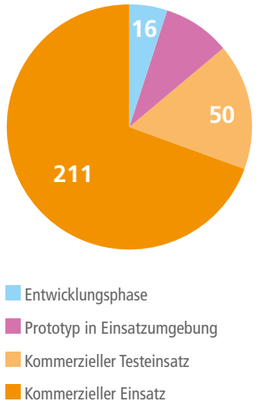
Rid|Stiftung Wir stiften Zukunft! Fraunhofer IBS

4. Zahlen und Daten aus der Studie

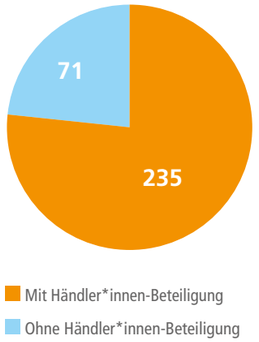
Nicht an allen prämierten Konzepte sind auch wirklich Händler*innen beteiligt

Die Analyse der Stichprobe zeigt, dass es sich bei einigen der beleuchteten oder prämierten Konzepte um reine Technologie-Anwendungsfälle handelt. Hier wird hauptsächlich der Nutzen einer bestimmten Technologie vorgestellt, weniger der Einsatz in der kommerziellen Umgebung getestet. Oft lassen sich Mehrwert und tatsächliche Marktreife in diesen Fällen nur schwer abschätzen.

Entwicklungsstadien der Konzepte



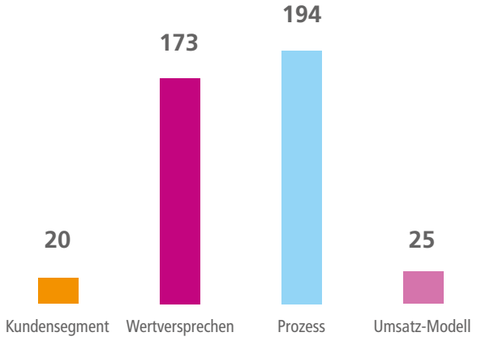
Einzelhandels- oder Technologie-Konzept?



Die meisten Konzepte der Stichprobe weisen eine hohe Marktreife auf und sind größtenteils in kommerziellem Einsatz

Inspiration und Orientierung holt man sich idealerweise von Konzepten, die ihren Mehrwert bereits unter Beweis gestellt haben. Der Großteil der Konzepte in der Datenbank befindet sich im kommerziellen Einsatz. Aus diesem Grund ist in der Datenbank auch keine absolute Zukunftsmusik abgebildet. Bspw. Drohnenlieferungen und virtuelle Einkaufswelten sind noch in einem sehr frühen Entwicklungsstadium.

Was wird am Geschäftsmodell geändert?



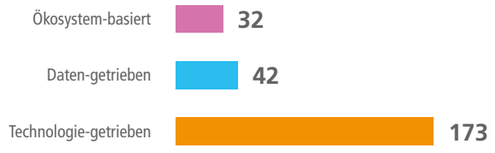
Der Großteil der Konzepte innoviert am Wertversprechen gegenüber den Kund*innen oder an internen Prozessen.

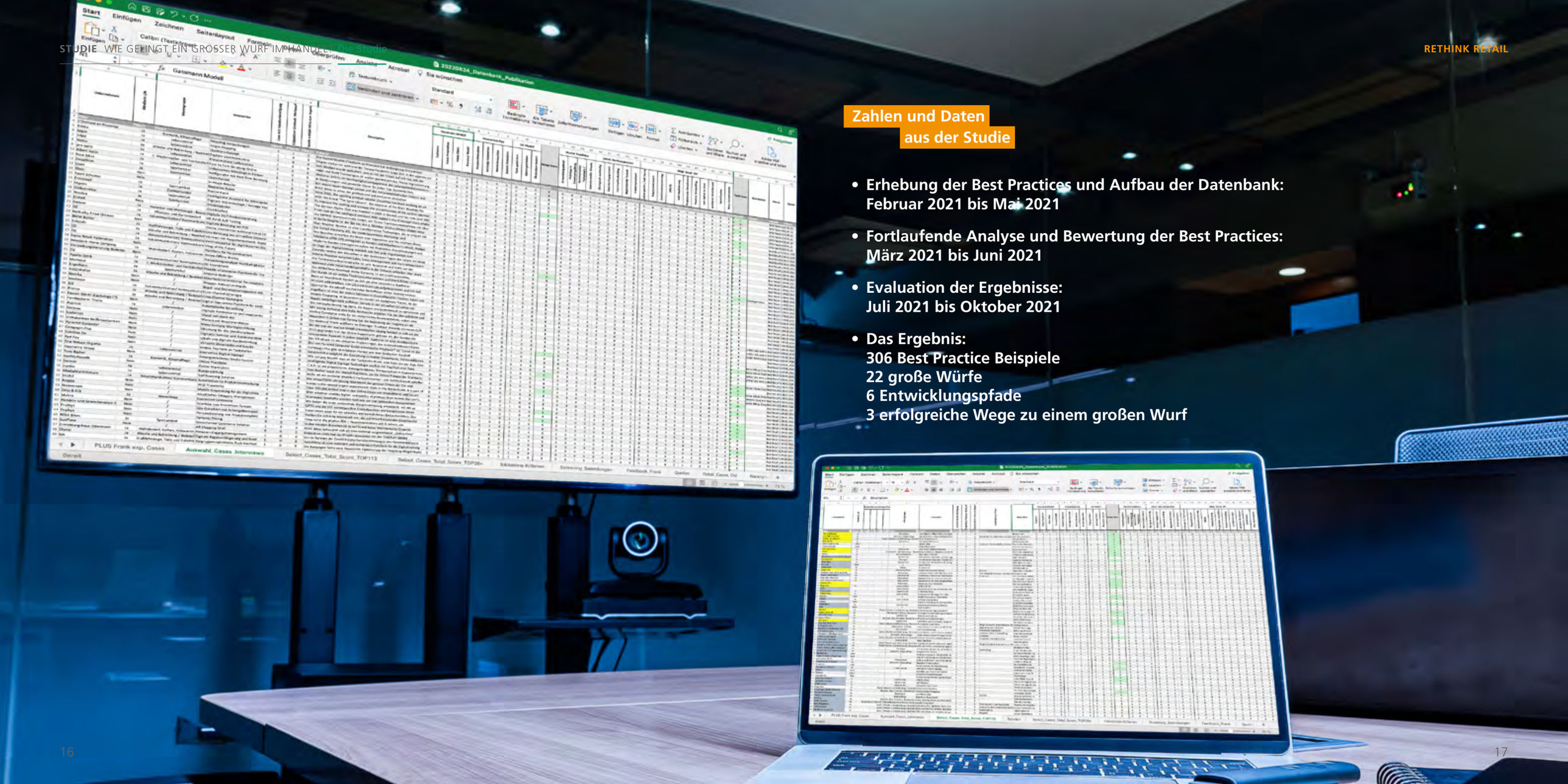
Die Geschäftsmodellanalyse zeigt ein deutliches Bild. Der Großteil der Konzepte ändert etwas an dem Wertversprechen des Einzelhandels oder an den dahinter liegenden Geschäftsprozessen (bspw. durch Optimierung bestimmter interner Arbeitsabläufe). Bei einigen Konzepten geht dies auch Hand in Hand. Nur die wenigsten Konzepte erschließen neue Kund*innensegmente oder zeigen gar Innovationen an ihrem Umsatzmodell.

Mehr als die Hälfte der prämierten Konzepte basiert auf der Einführung einer neuen Technologie, nur wenige nutzen aber Daten als Ressource.

Über die Hälfte aller innovativen Konzepte beruht auf der Einführung und dem Einsatz von Technologie. Auffällig ist demgegenüber, dass nur etwa 14% aller Konzepte (Kund*innen-) Daten für das eigene Geschäftsmodell nutzen.

Wie technisiert sind die Konzepte?





Zahlen und Daten aus der Studie

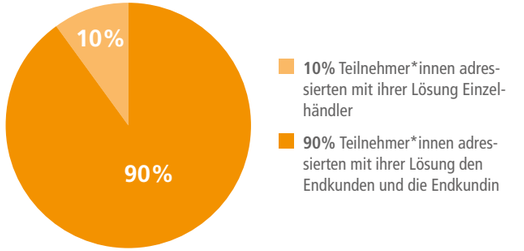
- **Erhebung der Best Practices und Aufbau der Datenbank: Februar 2021 bis Mai 2021**
- **Fortlaufende Analyse und Bewertung der Best Practices: März 2021 bis Juni 2021**
- **Evaluation der Ergebnisse: Juli 2021 bis Oktober 2021**
- **Das Ergebnis:**
  306 Best Practice Beispiele
  22 große Würfe
  6 Entwicklungspfade
  3 erfolgreiche Wege zu einem großen Wurf

5. Exkurs: Auch 5 Jahre Innovationswettbewerb „Handel im Wandel" zeigten einen starken Technologie-Fokus

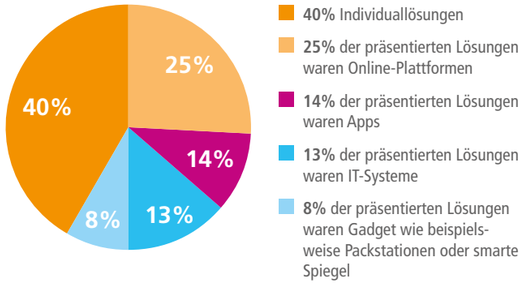
Zwischen 2013 und 2018 fand jährlich der Innovationswettbewerb „Handel im Wandel" der Rid Stiftung zusammen mit ihren Kooperationspartnern statt. Der Wettbewerb richtete sich von Anfang an sowohl an den etablierten Einzelhandel als auch an Start-Ups. Mehr als die Hälfte aller eingereichten Lösungsansätze waren technologiebasiert und zeigen die Aufgeschlossenheit des Mittelstandes einer nutzenstiftenden Digitalisierung gegenüber. So setzten 25 % aller Wettbewerbsteilnehmenden auf eine Online-Plattform, um Kundschaft und Handel zusammenzubringen. Apps sollten der Kundschaft vor allem auch neue Informations-, Bezahl- und Feedbackoptionen bieten. Häufig wurden IT-Systeme für den Online-Einkauf oder für die Warenwirtschaft entwickelt. Auch Hardware mit besonderen Funktionen, wie z.B. smarte Spiegel, interaktive Schaufenster oder Packstationen waren im Fokus. Auffallend ist, dass 90 % aller Lösungen auf den Endkunden abzielten, jedoch nur 10 % der Lösungen die tägliche Arbeit der Händler und Händlerinnen adressierten.

Entwicklungspotenziale werden daher vor allem bei der besseren Verbindung zwischen Start-ups und Einzelhändler*innen gesehen. Zukünftig sollte ein Innovationswettbewerb Einzelhändler*innen und Start-ups noch stärker gemeinsam adressieren und eine systematische Kooperation ermöglichen. Auch sollten bereits verfügbare innovative Lösungen stärker in die breite Anwendung im Einzelhandel gebracht werden.

Zielgruppen der Teilnehmer*innen des Innovationswettbewerbs



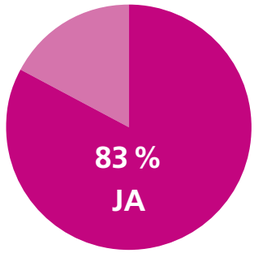
Starker Tech-Fokus



Teilnehmer*innen-Befragung

Sollte der Innovationswettbewerb Händler und Start-ups in Zukunft stärker zusammenführen?

Einzelhändler*innen



Start-ups

6. Evaluationsworkshops

Die Ergebnisse der Analyse wurden zusätzlich in zwei Workshops mit Repräsentant*innen des Einzelhandels und handelsnaher Organisationen gemeinsam evaluiert. In den Workshops wurde zudem erarbeitet, was folgerichtig mit den Ergebnissen der Studie passieren sollte. So wurde unter anderem erarbeitet, wie eine Innovations-Infrastruktur für den stationär geprägten Einzelhandel aussehen müsste um die großen Würfe auch in der Breite zu ermöglichen.

Im Kreise von Nürnberger Händlerinnen und Händlern, sowie Innenstadt-Gestaltern wurde am 28. Juli 2021 im Innovationslabor JOSEPHS der ***Workshop „Handel in einer smarten Stadt"*** durchgeführt. Zudem wurden in diesem die Ergebnisse der Studie diskutiert und die Frage geklärt, welche Bedarfe und Anforderungen der Einzelhandel an eine lebendige Stadt hat und welche zukünftigen Rolle(n) und Funktionen der Einzelhandel in der Innenstadt übernehmen kann. Eine vielfältige Zusammensetzung der Teilnehmenden ermöglichte das Einbringen verschiedener Perspektiven. Der Einzelhandel war z.B. vertreten durch ein kleines Kindermode-Unternehmen, ein Wohn- und Lifestyle-Geschäft und ein etabliertes Warenhaus. Gemeinsam mit Repräsentanten des Verbunds Erlebnis Nürnberg, der Stadt Nürnberg, der Nürnberger City Werkstatt Initiative und der IHK Nürnberg fand eine produktive Diskussion statt. Komplettiert wurde der Kreis durch eine Wissenschaftlerin der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus, Wissenschaftler*innen der Hochschule Augsburg und den Einladenden der Rid Stiftung und des Fraunhofer IIS.

Der zweite ***Workshop „Innovations-Infrastruktur für den Einzelhandel"*** fand am 15. Oktober 2021 im Munich Urban Colab statt und baute auf den Ergebnissen des ersten Workshops und der Studie auf. Gemeinsam wurde die Frage beantwortet, was benötigt wird, um dem mittelständischen Einzelhandel die Entwicklung von großen Würfen zu ermöglichen und wie die Infrastruktur dafür konkret aussehen müsste. Denn während im E-Commerce-Bereich eine Bandbreite an Förderinfrastruktur wie Inkubatoren und Risikokapitalgeber zu Verfügung steht, ist eine vergleichbare Förderstruktur für den stationären Einzelhandel bis heute nur in Ansätzen vorhanden. Auch in diesem Workshop wurden vielfältige Perspektiven eingebracht. Der Kreis der Teilnehmenden bestand aus Einzelhändlerinnen und Einzelhändlern wie einem Hutmodengeschäft, einem großen Unternehmen aus der Befestigungsbranche, einem Haushaltswarengeschäft und einem Fachhandel für Dichtungen. Gemeinsam mit Teilnehmenden der IHK München, der Wirtschaftsförderung der LH München, dem Handelsverband Bayern, der Kultur- und Kreativwirtschaft München, dem Munich Urban Colab, dem bayerischen Wirtschaftsministerium, der Rid Stiftung sowie Wissenschaftler*innen der Hochschule Augsburg, der Hochschule Nürtingen und dem Fraunhofer IIS konnte eine erste Idee für eine Innovations-Infrastruktur entwickelt werden.

Teilnehmer*innen des Evaluationsworkshops im Munich Urban Colab im Oktober 2021

DER HANDEL DER ZUKUNFT IN EINER SMARTEN, LEBENDIGEN STADT

Ergebnisse der Evaluationsworkshops : Auf dem Weg zu einer Innovationsinfrastruktur

Warum sollte/muss man Stadt und Handel zusammen denken?

- Stadt und Handel – beide stehen für Interaktion und für Erlebnis
- Stadt als Basis für das Erzeugen von Nähe und Interaktion
- Stadt ist ein Ökosystem, Handel ein Teil davon
- Was macht die Stadt besonders? Auch ihre Handelslandschaft!
- Multifunktionalität der Stadt ist auch für den Handel wichtig
- Frequenzbereitstellung/Frequenzbringer/ Koppelungsakivitäten
- Aufbau einer Dateninfrastruktur für beide wichtig
- Gemeinsame Erlebnisorientierung
- Aufenthaltsqualität mit und ohne Konsum
- Gemeinsame digitale Sichtbarkeit – Digitale Aufenthaltsqualität einer Stadt – was kann das sein?
- Stadt und Handel stehen beide für Verlässlichkeit und für Überraschung
- Innovative Lösungen haben Strahlkraft für den Handel aber auch für die Stadt

Was braucht der Handel von der Stadt?

- Es gibt zwar innovative Händler*innen aber in der Breite fehlt die Unterstützung für die Umsetzung innovativer Konzepte
- Alle Innenstadtakteure an einen Tisch bringen und die Innenstadt gemeinsam weiterentwickeln!
- Zwischennutzungen/Immobilienwirtschaft/ wie geht das wirtschaftlich zusammen? Brücken bauen, Wege anlegen…
- Juristischer Rahmen ist vielfach zu starr für erforderliche Experimente (z. B. aufwendige Flächenumwidmungen, Mischnutzungen ziehen viele, verschiedene Genehmigungsthemen nach sich, Ladenschlussgesetz in Bayern etc.)
- Genehmigungsprozesse zu langwierig
- Unterstützung bei der Auswahl geeigneter Technologien für den Mittelstand wichtig wegen hoher Investments, die erforderlich sind
- Wissenschaft näher an den Handel bringen
- Ausbildungsinhalte des Berufsbildes Einzelhändler*in müssen angepasst werden – Inhalt und Image!
- Verbindungen zwischen etabliertem Handel und innovativen Start up's – wie kann das gelingen?
- Förderformalitäten müssen für den Mittelstand einfacher werden

GROSSE WÜRFE IM EINZELHANDEL

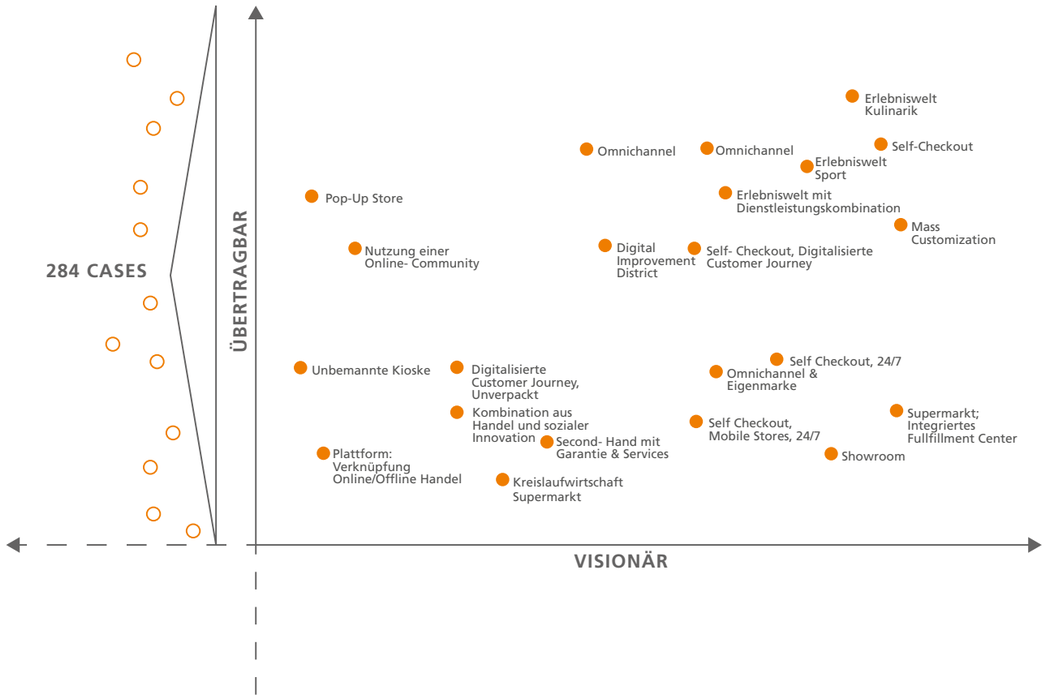
„Große Würfe“ bezeichnen Einzelhandels-Konzepte, die substantielle Aspekte ihres Geschäftsmodells auf sich ändernde Bedürfnisse des Marktes und der Kundschaft angepasst haben. Diese Konzepte sind dabei so weit entwickelt, dass Fachleute sie als zukunftsweisend betrachtet haben. Große Würfe richten sich an Kund*innenbedürfnissen aus, bauen dabei aber stets auf dem bereits bestehenden Geschäftsmodell und den vorhandenen Kompetenzen auf. Große Würfe sind also keinesfalls komplette Neuentwicklungen, sie sind die Folge einer konsequent zu Ende gedachten Gesamtstrategie. So werden Aspekte des eigenen Geschäftsmodells sinnvoll angepasst um dieser Strategie zu entsprechen.

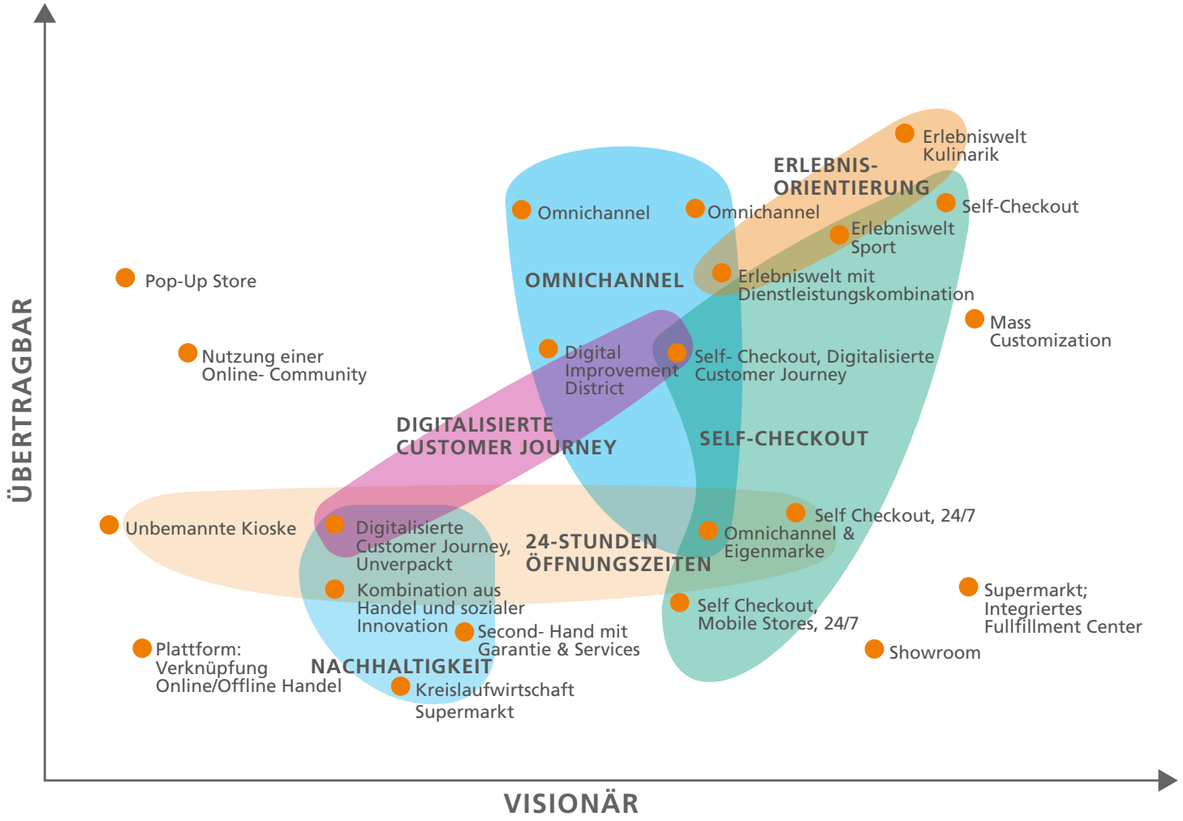
Allzu oft wird Innovation im Einzelhandel mit Technologie gleichgesetzt. Bei großen Würfen handelt es sich nie nur um die einfache Einführung von Technologie. Stattdessen sind es ganzheitlich gedachte, integrierte Konzepte, die bei den Stärken des jeweiligen Unternehmens ansetzen. Dies beinhaltet beispielsweise die Mitarbeitenden, den Standort oder das eigene Netzwerk. Diese werden in einem Zusammenspiel eingesetzt, um Bedürfnisse der Kundschaft zu befriedigen und um sich einen Marktvorteil zu verschaffen. Aus diesem Grund sind vorhandene, große Würfe, die wir in dieser Studie identifiziert haben, auch nicht direkt kopierbar. Sie stellen auch nicht den einzig wahren Weg in eine sichere Zukunft dar. Vielmehr können sie als Inspiration und Orientierung dienen, wie der Einzelhandel sich zukunftssicher aufstellen kann.

Große Würfe finden sich in verschiedenen Warengruppen und mit unterschiedlichem Grad von Technologieeinsatz. Die Grafik zeigt eine Einordnung der 22 bestbewerteten Einzelhandels-Konzepte. Diese Einordnung erfolgte anhand der Dimensionen Übertragbarkeit auf andere Warengruppen und inwiefern es sich wirklich um zukunftsweisende “große Würfe” handelt.

Große Würfe…

- verändern substanziell das eigene Geschäftsmodell
- bauen aber auf ein bestehendes Geschäftsmodell auf
- sind fokussiert auf den Nutzen für Kund*innen
- sind konsequent an einer Gesamtstrategie ausgerichtet
- integrieren bestehende Kompetenzen und Fähigkeiten
- sind selten komplette Neuentwicklungen





Welche Entwicklungspfade lassen sich erkennen?

Bei der Betrachtung der Ideen, die hinter den verschiedenen Konzepten liegen, zeigt sich, dass einige Konzepte, so unterschiedlich sie auch realisiert sind, ähnliche Ansätze verfolgen. Daraus lassen sich sechs große Trends, bzw. Entwicklungspfade für den Einzelhandel identifizieren:

1. Erlebnis-Orientierung
2. Omnichannel
3. Self-Checkout
4. 24-Stunden Öffnungszeiten
5. Digital unterstützte Customer Journey
6. Nachhaltigkeit

Viele der echten „großen Würfe" kombinieren mehrere Trends zu stimmigen Gesamtkonzepten. Diese Cluster zeigen daher vielversprechende Entwicklungspfade, die Einzelhändler*innen hinsichtlich ihrer Passigkeit zum eigenen Geschäftsmodell genau prüfen sollten. Die einzelnen großen Würfe bieten hingegen Inspirationen zu Realisationsmöglichkeiten. Im Nachfolgenden werden die Trends und die zugehörigen großen Würfe genauer beschrieben.

Entwicklungspfad 1: Erlebnis-Orientierung

Kundinnen und Kunden erwarten vom Einkaufen zunehmend mehr Erlebnis, etwas, das über die reine Transaktion hinausgeht. Der Einzelhandel muss sich diesem Bedürfnis anpassen und zunehmend intensivere oder ungewöhnlichere oder zumindest sehr passende Erlebnisse bieten. Zwar ist diese Erkenntnis nicht neu, wirklich konsequent umgesetzt wird sie jedoch immer noch selten. Dabei ist gerade Erlebnis-Orientierung auf viele Warengruppen übertragbar, denn sie kann auf sehr heterogene Art realisiert werden. So kann beispielsweise die Kombination aus Produkten und Dienstleistungen zusätzlichen Mehrwert generieren. Mit Teststationen für Produkte oder mit ganze Erlebniswelten kann für immersive Einkaufserlebnisse gesorgt werden.

Ein Beispiel für diese Erlebnis-Orientierung im Einzelhandel stellt der Outdoor-Ausrüster Globetrotter dar. In dessen Flagship-Stores reisen Besucherinnen und Besucher durch ganzheitlich durchdachte Outdoor-Erlebniswelten. Auf InnoLab genannten Ausstellungsflächen werden richtungsweisende Themen des Outdoorsprts der kommenden Jahre vor- und ausgestellt und Besucherinnen und Besucher zum aktiven Mitgestalten angeregt. An Teststationen wie beispielweise einem mit Wasser gefüllten Kajak-Becken und einer Regenkabine können Produkte ausgiebig in ihrer Funktion getestet werden. Neu hinzu kommen Dienstleistungen, die das Angebot komplettieren. Eine Reisepraxis in der Filiale berät zu medizinischen Fragen und auch Schutzimpfungen können direkt vor Ort durchgeführt werden. In Reparatur-Werkstätten können abgenutzte Produkte erneuert werden, und somit deren Lebenszyklus erhöht werden. Durch derartige Dienstleistungen kann die Beziehung zur Kundschaft gepflegt werden, denn die Filialen werden auch ohne Intention für einen Produktkauf aufgesucht.

Ein ähnlicher Ansatz wird durch den Schneidewarenhändler Zwilling verfolgt. Im Flagship-Store in Shanghai wird eine ganzheitliche Kulinarik-Erlebniswelt geschaffen, in der ein Verkaufsraum, eine Gourmet-Kochschule und ein Restaurant ineinander verschwimmen. So können die Produkte nicht nur gekauft, sondern in der Kochschule und im Restaurant auch ausprobiert und erlebt werden. Diese mehrfache Nutzungs-Art der vorhandenen Fläche verfolgt dabei das Ziel, das die Kundschaft auch ohne Kaufabsicht und außerhalb der gewohnten Einkaufszeiten mit den Produkten der Marke in Berührung kommt und eine Markenbindung aufbaut.

Das Thema Erlebnis-Orientierung begleitet den Einzelhandel bereits seit vielen Jahren. Die von uns identifizierten großen Würfe heben sich durch zwei Aspekte ab. (1) Sie integrieren sinnliche, emotionale Konsumerlebnisse konsequent in ihre Wertschöpfung und sehen diese nicht nur als Zusatz. (2) Sie nutzen das Erlebnis konstant für und in der eigenen Öffentlichkeitsarbeit um sich als emotionales Einkaufserlebnis der Kundschaft gegenüber zu positionieren.

Warenverkauf oder Erlebnis und Mehrwert für die Kundinnen und Kunden – was steht im Mittelpunkt?

Ein emotionales Einkaufserlebnis ist essentiell für den Einzelhandel der Zukunft.

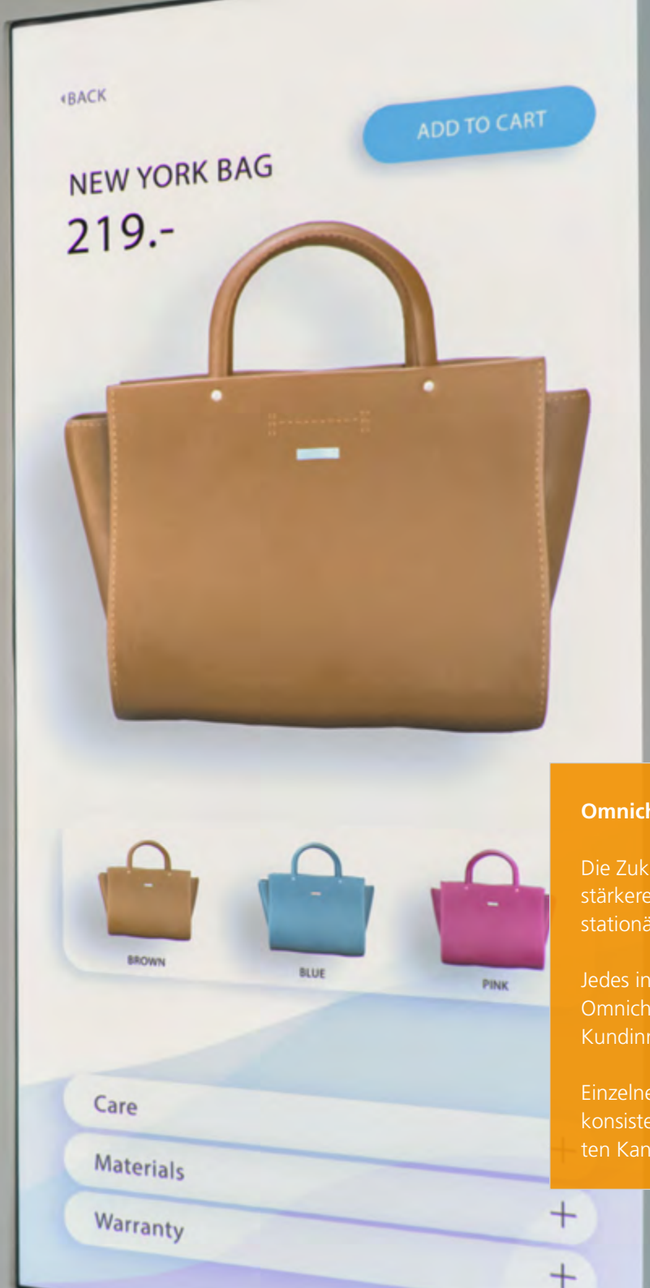
Anschauen, anfassen, ausprobieren – dies sind reale Interaktionen mit Produkten und machen diese unmittelbar mit allen Sinnen erlebbar.

Services, die zum Warensortiment passen und einen echten Mehrwert bieten, gehören zur nachhaltigen Bindung der Zielgruppen.

Entwicklungspfad 2: Omnichannel

Der Begriff Omnichannel bezeichnet die konsequente Weiterentwicklung des Multichannel-Handels. Im Multichannel wird der Kundschaft die Möglichkeit gegeben, auf mehreren Kanälen einzukaufen. Dabei existieren das stationäre Geschäft, die Online-Verkaufskanäle und Print-Kanäle wie bspw. Kataloge parallel. Während sich das Sortiment weitgehend überschneidet, sind diese Kanäle jedoch voneinander getrennt. Bei Omnichannel wird diese Parallelität aufgehoben und die Kanäle miteinander integriert, so dass digitale und physische Verkaufswelten vollkommen verschwimmen. Die Kundschaft kann so während des Kaufprozesses beliebig zwischen Online- und Offline-Verkaufskanälen wechseln. Auf der Verkaufsfläche wird dies bspw. durch den Einsatz von mobilen Endgeräten der Kundschaft oder Tablet-Unterstützung im Verkaufsprozess ermöglicht. Der Kaufabschluss kann sowohl online als auch offline stattfinden, während des Ladenbesuches oder danach. Die erworbene Ware kann in das Geschäft geschickt (Click&Collect) oder direkt zu der Kundschaft nach Hause geliefert werden. Die Fachleute in unserer Studie bewerteten Omnichannel als gut übertragbar auf den Großteil der Warengruppen.

Ein Omnichannel-Beispiel liefert der Schuheinzelhandel Deichmann. Für die neueren Flagship-Stores wurde ein Konzept entwickelt, bei dem die Gestaltung der Verkaufsfläche und der Einsatz von Technologie gemeinsam gedacht wurden. Die Stores bieten verschiedene Bereiche, wie beispielsweise einen Sportbereich und einen Accessoire-Bereich. Über großformatige Bildschirme und E-Poster werden jeweils passende Themen und Botschaften angezeigt. Eine Besonderheit stellt die Online-Exklusiv-Abteilung dar. Hier werden Modelle gezeigt, die es nur über den Online-Shop von Deichmann zu erwerben gibt. Diese Muster-Modelle können durch die Kundschaft in die Hand genommen und anprobiert werden. Die Schuhe können entweder im Laden an der Kasse, über ein Kunden-Touchdisplay, die Tablets des Verkaufspersonals oder später im Online-Shop gekauft werden. Die Lieferung der Schuhe erfolgt per Versand nach Hause. Auch der Fahrrad-Händler Rose Bikes verfolgt eine konsequente Omnichannel-Strategie. Während in den vergangenen Jahren der Online-Vertrieb stark ausgebaut wurde, folgt nun verstärkt die Expansion in die Fläche. Rose betreibt hierzu eigene Geschäfte und Shop-in-Shop Konzepte bei Kooperationspartnern. So kann die Kundschaft sich sowohl stationär beraten lassen oder auch online mittels Video-Beratung. Auch der Kaufabschluss kann im Geschäft oder online erfolgen.



Omnichannel: Nicht ob, sondern wie!

Die Zukunft des Einzelhandels bringt eine immer stärkere Verschmelzung zwischen digitaler und stationärer Handelswelt mit sich.

Jedes individuelle Geschäftsmodell muss seine Omnichannel-Strategie an den Erwartungen der Kundinnen und Kunden ausrichten.

Einzelne Touchpoints werden abgelöst durch eine konsistente Customer Experience über alle gewählten Kanäle hinweg.

Beratung statt Kassenbereich?

Im Einzelhandel der Zukunft wird die Ladenfläche noch effizienter genutzt werden.

Funktionen wie Bezahlen und Warenkontrolle werden durch Technik ergänzt oder ersetzt – nahtlos, einfach, angenehm.

Das Ladenpersonal hat mehr Zeit für die qualifizierte Beratung von Kundinnen und Kunden.

Die Schlangenbildung vor der Kasse wird durch Beratungs- und Verweilzonen mit hoher Aufenthaltsqualität abgelöst.

Entwicklungspfad 3: Self-Checkout

Self-Checkout bedeutet, dass die Kundschaft selbst zum Kassenpersonal wird. Dabei werden Produkte selbst gescannt und anschließend bezahlt, in der Regel bargeldlos. Self-Checkout Lösungen kommen in unterschiedlichen Varianten vor: Selbstbedienungskassen, Scan-and-Go, Self-Checkout-Apps und Grab-and-Go. Selbstbedienungskassen sind die bisher häufigste Lösung. Diese bieten den Vorteil, dass sie wesentlich kompakter sind als herkömmliche Kassen. Dadurch können Händlerinnen und Händler mehr Kassen aufstellen und Wartezeiten reduzieren. Außerdem werden Personalkosten eingespart, denn in der Regel wird ein gesamter Selbstbedienungskassen-Bereich nur durch einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin beaufsichtigt. Scan-and-Go Einheiten gehen hier einen Schritt weiter. Hier muss mit dem Scannen der Produkte nicht bis zur Kasse gewartet werden. Durch Handscanner oder smarte Einkaufswagen kann dies bereits während des Besuchs erledigt werden. Self-Checkout-Apps befinden sich direkt auf den Smartphones der Kundschaft. Diese loggt sich über einen Code am Eingang des Geschäftes ein und kann anschließend per Smartphone-Kamera Produkte einscannen. Die Zahlung kann direkt über die App abgewickelt werden. Die Grab-and-Go genannte Variante hat mit den Amazon Go Stores viel mediale Aufmerksamkeit bekommen. Bei dieser Variante entfällt das Scannen komplett. Stattdessen identifiziert sich die Kundschaft bei Eintritt in das Geschäft (bspw. per Kreditkarte oder App) und kann anschließend einfach Produkte aus den Regalen nehmen. Die Produkterkennung und -zuordnung erfolgt durch kamerabasierte Systeme und RFID-Etiketten. Nach Verlassen des Geschäftes wird das angegebene Zahlungsmittel automatisch mit den erworbenen Produkten belastet.

Die österreichische Supermarkt-Kette Billa setzt seit einiger Zeit auf eine Scan & Go Lösung. Billa-Kundschaft kann Produkte per Handy scannen und ohne Kassenwartezeit kaufen. Die Produkte werden aus dem Regal genommen, per Handy eingescannt und per Handy bezahlt (max. 10 Produkte). Am Ausgang der Filialen kontrolliert Personal auf Sicht, ob alles korrekt eingescannt wurde.

Gerade beim Kassier-Vorgang, da sind sich die Fachleute aus unserer Studie einig, besteht viel Innovations-Potenzial. Sei es, wenn es um die Art der Bezahlung geht oder den Vorgang des Kassierens. Wenn Kundschaft nicht in der Schlange stehen muss, wird dies in der Regel positiv aufgenommen. Auch lassen neu gedachte Kassier-Vorgänge einen anderen Ladenbau zu – beispielsweise mit einer Beratungs-Zone statt einer Kassen-Zone, wie die WÜRTH24-Filialen es bereits eingeführt haben.

Entwicklungspfad 4: 24-Stunden Öffnungszeiten

Eng mit Self-Checkout Lösungen verbunden sind Einzelhandels-Konzepte, die auf 24-Stunden Öffnungszeiten setzen. 24 Stunden – das bedeutet rund um die Uhr einkaufen im stationären Einzelhandel, oftmals vollautomatisiert. Derartige Lösungen gewinnen zunehmend an Bedeutung, denn Wünsche und Ansprüche der Kundschaft an den stationären Handel ändern sich durch den Onlinehandel in diese Richtung. Auf der einen Seite hat die Corona Pandemie den Bedarf an kontaktlosen, automatisierten Einkaufsmöglichkeiten verstärkt. Auf der anderen Seite können 24-Stunden Konzepte auch eine Lösung für Nahversorgungsbedarfe darstellen. Durch die Generierung von Umsatz rund um die Uhr und das Erschließen von neuen Kundengruppen können solche Konzepte dem Ladensterben in ländlichen Regionen und Innenstädten entgegenwirken. Es lassen sich zwei Arten von 24-Stunden Konzepten unterscheiden.

Für Produkte des täglichen Bedarfs finden sich zunehmend komplett automatisierte Geschäfte. Bei diesen Konzepten handelt es sich im Grunde um eine Mischung aus Kiosk und Verkaufsautomat. Ein Beispiel für diese Geschäfte stellt die Bingo Box dar. Hierbei handelt es sich um mobile Geschäfte in ähnlicher Größe wie Schiffs-Container. Diese Container sind rund um die Uhr zugänglich. Der gesamte Einkaufvorgang setzt auf digital gesteuerte Selbstbedienung. Zutritt, Produktselektion, Kauf und Verlassen des Ladens geschieht vollständig ohne Personal mit Hilfe einer App.

Ein weiterer Ansatz sind sogenannte Hybrid-Stores, in denen die Kundschaft auch nach Ladenschluss noch einkaufen kann. Diese Konzepte verbinden die Vorzüge beider Welten. Tagsüber kann mit persönlicher Beratung eingekauft werden, außerhalb der Öffnungszeiten geschieht der Kaufprozess automatisiert. Die WÜRTH24 Konzepte gestatten so ein 24-Stunden Einkaufserlebnis: Tagsüber ist die Filiale von Mitarbeitenden besetzt, außerhalb der regulären Öffnungszeiten erhält die Kundschaft Zugang über die Würth-App, nach vormaliger Registrierung. Die Kundschaft checkt ein und kann sich anschließend frei und alleine in der Filiale bewegen. Die ausgewählten Produkte werden an der Kasse selbst eingescannt und können im Anschluss direkt mitgenommen werden. Die Bezahlung erfolgt per anschließender Rechnungsstellung.

Kann die Flexibilisierung der Öffnungszeiten die Stärken des stationären Handels besser zur Geltung bringen?

Heutige 24-Stunden Läden sind Nischenlösungen, die aber konsequent an den Bedarfen der Kundinnen und Kunden ausgerichtet sind.

Die Zukunft des Einzelhandels wird zeigen, in welchem Ausmaß Kundinnen und Kunden über Zeitpunkt und Ort des Einkaufs auch stationär bestimmen können.

Entwicklungspfad 5: Digital unterstützte Customer Journey

Eine digital unterstützte Customer Journey kann im stationären Einzelhandel verschiedene Ausprägungen haben. Dies fängt an bei digitalen Technologien, die Inspiration und Unterhaltung bieten. Großflächige Displays und Serviceroboter zeigen sich verändernde Werbe-Inhalte, bieten Produktinformationen oder vereinfachen die In-Store Navigation. Zunehmend werden auch Wertschöpfungs-Prozesse im Geschäft digital gesteuert.

Ein Beispiel für eine digital unterstützte Customer Journey zeigt der bonprix Fashion Connect Store. In dieser wird die Kundschaft über die bonprix-App auf eine assistierte Shoppingtour geleitet. Nach dem Check-In in der Filiale können auf der Verkaufsfläche gewünschte Kleidungsstücke eingescannt, die Größe ausgewählt und direkt in eine reservierte Umkleidekabine geschickt werden. Auch eine persönliche Beratung kann über die App angefordert werden. Omnichannel-Elemente sind hier schon eine Selbstverständlichkeit. So können beispielsweise aus der Filiale heraus Produkte aus dem Onlineshop bestellt werden. Ziel ist die komplette Vernetzung des Shoppingerlebnisses zwischen stationärem und Online-Handel.

Auch Augmented Reality (AR) und Virtual Reality (VR) sind Technologien, die das Potenzial haben, die Wertschöpfung im stationären Einzelhandel zu verändern. Bisher ist es nur in wenigen Warengruppen gelungen, diese Technologie sinnvoll in die Wertschöpfung zu integrieren. Als Beispiel können insbesondere Möbelgeschäfte und Küchenstudios genannt werden, die mit Hilfe von VR ganze Raum- und Wohnsituationen simulieren. Die Kundschaft kann so eine bessere Vorstellung erlangen und der Handel erhält ein zusätzliches Instrument zur Unterstützung des Verkaufsprozesses.

Eine weitere AR-Unterstützung, wenn auch mit anderer Ausrichtung, ist dem Kosmetikhersteller und -händler Lush gelungen. Im Kern handelt es sich bei den Lush-Filialen um Lifestyle-Unverpackt-Läden, in denen Kosmetik-Produkte ohne Verpackung verkauft werden. Mit Hilfe der LushLabs-App kann die Kundschaft Produkte im Geschäft erfassen, um digital detaillierte Informationen zu den Inhaltsstoffen und Anweisungen zur Anwendung zu erhalten. Die LushLabs-App nutzt maschinelles Lernen, um jedes Produkt im Laden über die Smartphone-Kameras der Kundschaft zu erkennen und entsprechende Informationen abzurufen.

Auch die Reidl GmbH & Co. KG zeigt, wie eine digital unterstütze Customer Journey punktuell eingesetzt werden kann. So bietet Reidl ein interaktives Display im Ladengeschäft, an dem mittels Barcode-Scanner Artikel eingelesen werden können. Das Display zeigt die aktuellen Preise und vergleicht auch mit den Onlinepreisen anderer Händler. So wird der Wunsch der Kundschaft nach mehr Transparenz im stationären Handel erfüllt.

Welche Analytics bereichern den stationären Handel?

In Zukunft wird der stationäre Einzelhandel die Customer Journey im Laden mittels digitaler Zusatzfunktionen begleiten.

Messen, analysieren und bewerten gehören zum Handel dazu und sollten die Customer Journey online wie offline abbilden.

Der Einzelhandel muss bei Datenanalysen nicht den Online-Handel und dessen Kennzahlen übernehmen, sondern den stationären Vorteil wiederentdecken und nutzen.

Die Zukunft des Einzelhandels ist nachhaltig.

Dies bedeutet zunächst ökologische Nachhaltigkeit im Sinne von nachhaltigen Produkten und regionalen Lieferketten.

Nachhaltigkeit ist aber vor allem ein umsichtiges Handlungsprinzip, das die Übernahme von Verantwortung für das Gemeinwesen beinhaltet.

Dies zeigt sich in der Wertschätzung für die eigenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, sowie im Engagement für die Stadt und damit auch für die Gesellschaft der Zukunft.

Entwicklungspfad 6: Nachhaltigkeit

Als gesellschaftlicher Trend kommt das Thema Nachhaltigkeit auch im Einzelhandel an. Dies bedeutet, dass die Kundschaft zunehmend Wert auf nachhaltige Produkte und Wertschöpfungsketten legt. Studien zeigen, dass der Großteil der Generation Millennials lieber bei nachhaltigen Marken einkauft und rund die Hälfte aller Verbraucher*innen sich vor dem Kauf vergewissern will, dass die eingekauften Marken ihren Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten. Die COVID-19 Pandemie hat außerdem gezeigt, wie anfällig globale Lieferketten sind. In der Folge macht der Einzelhandel sich Gedanken darüber, wie nachhaltige, stabile Lieferketten umgesetzt werden können und wie Transparenz der Kundschaft gegenüber, auch glaubwürdig dargestellt werden kann.

Dabei stellt sich die Herausforderung, Nachhaltigkeits-Aspekte und die eigene Wettbewerbsfähigkeit miteinander zu vereinen. Einige Beispiel-Konzepte entfernen sich etwas von dem klassischen Einzelhandels-Modell. So werden Einnahmen nicht mehr ausschließlich über Transaktionen generiert. Stattdessen erfolgt eine Zusammenführung mehrerer Quellen mit Einnahmen aus Transaktionen, Sponsoring und öffentlichen Geldern.

Die Wohltätigkeitsorganisation Oxfam hat am Stadtrand von Oxford ihren ersten Superstore mit dem Ziel einer neuen Wahrnehmung von Charity-Shops eröffnet. Das Geschäft verkauft auf der einen Seite nachhaltig produzierte Produkte, wie beispielsweise Schokolade und Kaffee mit Fairtrade-Siegel. Auf der anderen Seite handelt es sich um ein Second-Hand Geschäft für Kleidung, Möbel, Einrichtungsgegenstände und Bücher. Der Clou an der Sache: Oxfam verkauft die Second-Hand Produkte mit einem Jahr Garantie. Außerdem gibt es ein großes Zwischengeschoss, das dem Online-Verkauf gewidmet ist. Hier werden besonders hochwertige Vintage-Artikel, begehrte Haushaltswaren und Bücher fotografiert und über die sozialen Medien verkauft.

Nachhaltigkeit kann auch im Sinne eines inklusiven Zusammenlebens versanden werden. So ist das Old Moat Garden Centre & Café Teil eines arbeitsbasierten Programms für Menschen mit psychischen Problemen, dass ihnen das Selbstvertrauen und die Fähigkeiten gibt, wieder eine Beschäftigung zu finden. Das Gartenzentrum mit angegliedertem Café wird dabei durch eine Stiftung finanziell unterstützt und erfreut sich großer Wertschätzung durch die Kundschaft.

Nachhaltigkeit muss aber nicht das zentrale Element des Geschäftsmodells sein. Globetrotter bietet beispielsweise einen Pflege- und Reparatur-Service für Outdoor-Produkte an, sodass diese möglichst lange genutzt werden können. Nachhaltigkeits-Elemente sind in vielen Einzelhandels-Geschäftsmodellen denkbar und können Reparatur-Services, Verleih- oder Recycling-Programme, Schulungen oder die transparente Beleuchtung von Produktionsbedingungen beinhalten.

Weitere Entwicklungspfade

Neben den vorgestellten Entwicklungspfaden zeigt die Studie auch große Würfe, die sich nicht eindeutig zuordnen lassen. Hier finden sich Konzepte wie Mass Customization und Produktion vor Ort, Showroom-Geschäftsmodelle, Pop-Up Stores und integrierte Logistik-Konzepte. Dabei ist zu beachten, dass hinter diesen Konzepten meist nicht der klassische Einzelhandel steht. Häufig handelt es sich um neue Akteure, die ihre jeweiligen Kompetenzen (bspw. Marketing, Messebau, Logistik oder als Hersteller) einbringen und klassische Handelsfunktionen neu interpretieren.

Mass Customization bezeichnet die individuelle Anpassung von Produkten auf die Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden. Dieser Trend ist an sich nicht neu. Schon seit einiger Zeit ist es möglich, mittels interaktiver Konfiguratoren, bspw. Müsli (MyMüsli) individuell zusammenzustellen oder Produkte auf die eigenen Vorlieben anzupassen und personalisieren zu lassen. Während diese Konfiguratoren bisher nur begrenzte Auswahlmöglichkeiten hatten, lassen moderne Fertigungsanlagen (zum Beispiel durch 3D-Druck-Verfahren) mehr Flexibilität zu.

Ein Vorreiter für die individuelle Produktherstellung ist ein Forschungsprojekt von Adidas. In dem Knit For You Store im Bikini Berlin konnten individuellen Pullover gestaltet werden, die dann direkt vor Ort für maschinell gestrickt wurden. Die Kundschaft wurde durch einen Körperscanner vermessen, konnte das Design auswählen und anschließend wurde der Pullover durch Strickmaschinen in wenigen Stunden angefertigt.

Showroom-Geschäftsmodelle schließen an das Verhalten der Kundschaft, den stationären Handel vor allem als Ausstellungsfläche zu nutzen, konsequent an. Produkte werden in der physischen Welt betrachtet, getestet und sogar die Beratung durch Mitarbeitende des Einzelhandels wird in Anspruch genommen, aber es wird nicht gekauft.

Als Vorreiter im Bereich RaaS (Retail-as-a-Service) begegnen die Geschäfte von VAUND diesem Kundschafts-Verhalten, in dem sie ein anderes Shopping-Erlebnis bieten. In wechselnden Markenwelten werden sorgfältig kuratierte, innovative Produkte in Szene gesetzt. Die Kundschaft wird explizit zum Ausprobieren eingeladen und auch eine fundierte Beratung wird geboten. Der Umsatz wird aber nicht mehr rein mit der Transaktion generiert. Stattdessen zahlen Unternehmen und Marken für die Frequenz und Bereitstellung der Fläche als Showroom. Außerdem werden direkt am POS relevante Einsichten zu den Bedürfnissen und Meinungen der Kundschaft generiert. Die Produkte werden also nicht nur ausprobiert und beworben, sondern gleichzeitig findet hier Marktforschung und Produktweiterentwicklung statt.

Die Zukunft des Einzelhandels entsteht durch Handeln!

Visionäre Konzepte entstehen oftmals nicht auf bekannten Entwicklungspfaden. Denn jeder Trend muss irgendwo anfangen – bei einer abwegigen Idee, mit einer neuen Technologie oder einer ungewöhnlichen Kooperation.

Experimentieren lohnt sich!

DREI ERFOLGREICHE WEGE ZU EINEM GROSSEN WURF

Den einen, richtigen Weg zum individuell passenden, großen Wurf gibt es nicht. Zu unterschiedlich sind die Ausgangssituationen und Voraussetzungen von Händlerinnen und Händlern.
Wie die Entwicklung erfolgreicher großer Würfe auf unterschiedliche Art und Weise gelingen kann, zeigen die folgenden drei Beispiele.

Durch Entwicklungs-Kooperation zum großen Wurf

Das Unternehmen

Die **Adolf Würth GmbH & Co. KG** ist Weltmarktführer im B2B-Handel mit Montage- und Befestigungsmaterial. Die **Wanzl GmbH & Co. KGaA** ist international führender Lösungsanbieter für den globalen Handel. 2018 eröffneten die Unternehmen gemeinsam in Vöhringen (Baden-Württemberg) die erste Würth24 Niederlassung – ein echtes Vorreiterprojekt. Ab sofort war Einkaufen für Handwerker*innen von Montag bis Samstag rund um die Uhr möglich.

Der große Wurf

Tagsüber sind die Würth24 Filialen durch Mitarbeitende besetzt, die Kund*innen beratend zur Seite stehen. Ab 17:00 Uhr erfolgt der Zutritt in die Filiale für registrierte Kundschaft selbstständig. Nach Scan eines QR-Codes mittels der Würth-App kann diese sich frei im Markt bewegen – Produkte werden einfach eingescannt und können direkt mitgenommen werden. Die Rechnungszustellung erfolgt anschließend einige Tage später. Mit den Würth24 Filialen, in denen Kunden*innen dank Digitalisierung und Innovation rund um die Uhr einkaufen können, wurde ein zukunftsträchtiges Storekonzept realisiert. Das Storekonzept ist wirtschaftlich reproduzierbar, so dass Stand 2021 bereits 24 Würth24-Filialen existieren. Weitere Niederlassungen im In- und Ausland mit 24-Stunden-Konzept sind geplant.

Die Entwicklungsgeschichte

Das Besondere an der Entwicklungsgeschichte ist die enge Kooperation, in der dieser große Wurf entstand. Würth kam mit seinem Vorhaben eines 24-Stunden-Ladens auf die Firma Wanzl zu, einen führenden Anbieter von Einzelhandels-Lösungen. Der 500 Quadratmeter große Pilot-Shop in Vöhringen sollte dazu von den Wanzl-Experten in allen Prozessabläufen technisch weiterentwickelt werden. Ziel des gemeinsamen Pilotprojektes war die Entwicklung einer Lösung, die von der Authentifizierung der Kund*innen, über das automatisierte Scannen von Waren, bis hin zum selbstständigen Check-out reicht.

Daraufhin startete ein eng abgestimmter Entwicklungsprozess zwischen beiden Unternehmen. Obwohl die Entwicklung mit einem umfassenden Lastenheft begann, wurde schnell auf einen agilen Entwicklungsprozess umgestellt. Agile Entwicklung bedeutet, dass eine Lösung in kleinen Teilen und mehrere Iterationen entwickelt wird. Durch Transparenz und Anpassungsfähigkeit werden Risiken und Fehlentwicklungen im Entwicklungsprozess minimiert. Dies bedeutete eine intensivierte Zusammenarbeit zwischen den beiden Entwicklungspartnern Würth und Wanzl. So wurde eine gemeinsame Roadmap bis zum Entwicklungsziel definiert. In enger Kooperation wurde über ein Jahr hinweg an der Lösung gearbeitet. Dabei waren stets Mitarbeitende beider Unternehmen an der Entwicklung beteiligt, teilweise sogar in täglichem Austausch. Viele der im 24-Stunden-Konzept verwendeten technischen Lösungen sind dabei keine kompletten Neuentwicklungen. Stattdessen handelt es sich um eine durchdachte Kombination bestehender Komponenten. Dennoch hat das 24-Stunden-Konzept substanziellen Einfluss, z. B. auf den Ladenbau.

So gibt es keine Kassenzone mehr, sondern eine Beratungszone. Sämtliche Kassenvorgänge funktionieren über mPOS und die Tablets von Mitarbeitenden.

2018 konnte die erste Würth24-Filiale in Vöhringen eröffnet werden. Dennoch war die Entwicklung immer noch nicht vollständig abgeschlossen. Auf Basis der aus dem Praxiseinsatz gemachten Erfahrungen wurden weitere Anpassungen vorgenommen. So wurde beispielsweise festgestellt, dass die Filiale alleine und bei Dunkelheit unheimlich wirken kann. Um dies zu beheben, wurde ein Radio eingebaut, das sich automatisch einschaltet, wenn Kundschaft die Filiale betritt.

Durch diese agile Entwicklung konnten Würth und Wanzl gemeinsam wertvolle Erkenntnisse bezüglich eines 24-Stunden Betriebs gewinnen. Bezüglich der Kooperation mit Wanzl äußert sich Würth äußerst lobend: „Für die Umsetzung des 24h-Projektes haben wir mit der Firma Wanzl einen Partner gefunden, der zu der damaligen Zeit bereits große Teile unseres Anspruches im Angebot hatte. Für die weitere Zusammenführung der Komponenten und die Vernetzung auch mit dem IT-Netzwerk der Adolf Würth GmbH & Co. KG war die Fa. Wanzl durch deren langjährige Erfahrung im Handel der perfekte Partner für die Entwicklung von Würth24. Die Adolf Würth GmbH & Co. KG fühlt sich mit der Partnerschaft zur Fa. Wanzl sehr wohl und würde dieses zugegeben damals einzigartige Projekt jederzeit wieder mit demselben zielgerichteten Mut angehen."

Das Entwicklungs-Geheimnis

Der Chief Technology Officer der Fa. Wanzl, gibt wertvolle Hinweise, wie die Entwicklung großer Würfe gelingen kann:

- Es braucht Akteure mit einer Affinität für Neues, im gesamten Unternehmen eine Fehlertoleranz, nicht nur Geld, sondern auch Zeit und Geduld.
- Essenziell ist, durch Führung frühzeitig dafür zu sorgen, dass die eigenen Mitarbeitenden den Entwicklungsprozess mittragen können.
- Eine vertrauensvolle Entwicklungspartnerschaft braucht ein Projektmanagement, das interne und externe Partner umfasst, um eine enge Zusammenarbeit zu ermöglichen.
- Man sollte einen Standort auswählen, an dem man Spielraum zum Experimentieren hat und wo Fehler keine weitreichenden Auswirkungen haben.
- Ein begeisternder „Technologie-Anker" ist hilfreich, um zu zeigen, dass wirklich etwas Neues entstanden ist. Nicht jede Innovation muss für Kundinnen und Kunden sichtbar sein. Viele Funktionen lassen sich mit Low-Tech umsetzen.

ÖFFNUNGSZEITEN

LACKE/UNTERGRÜNDE

WÜRTH
24
WÜRTH
PAKETSTATION

Mit stetigem Experimentieren zum großen Wurf

Das Unternehmen

Angefangen hat die **ROSE Bikes GmbH** mit einem kleinen Handwerksbetrieb für Fahrräder in Bocholt im Jahr 1907. Im Laufe seiner Geschichte entwickelte sich das Unternehmen konstant weiter – in den 1980er Jahren zu einem führenden Kataloghändler, 1998 zum Onlinehändler und ab 2010 vom Händler zur Marke. Heute ist ROSE Bikes eine vertikale Performance- und Lifestyle-Fahrradmarke aus Bocholt im Münsterland. Der Fokus des 480 Mitarbeiter*innen starken Familienunternehmens liegt auf eigens entwickelten Rennrädern, Mountainbikes und E-Bikes, die am Hauptsitz montiert und europaweit vertrieben werden. Im Onlineshop findet die Kundschaft zusätzlich ein 45.000 Artikel umfassendes Sortiment aus Fahrradteilen, -Bekleidung und -Zubehör. Stationär ist die Produktpalette in Bocholt, München, Berlin, Posthausen, Mannheim sowie in Meilen am Zürichsee (Schweiz) erlebbar.

Der große Wurf

Das Unternehmen ist Vorreiter im Omnichannel-Handel und arbeitet konstant an der optimalen Vernetzung zwischen Online- und Offline-Handel, so dass die Kundschaft an jeder Stelle Beratung und Service für den Kauf eines Fahrrads erhalten kann. Das Besondere an dem Geschäftsmodell von ROSE Bikes ist dabei die nahtlose Verknüpfung zwischen dem stationären Handel und dem Onlineshop. Produkte können im stationären Handel erlebt und ausprobiert werden, Beratungsdienstleistungen unter Einbindung technischer Hilfsmittel in Anspruch genommen werden. Der Kauf der Produkte kann sowohl vor Ort als auch online erfolgen. Auch wird so effektiv ein Problem des Online-Handels, der fehlende Service vor Ort (bspw. für Fahrrad-Reparaturen), gelöst. Die Fachhandelsintegration wird mit Kooperationspartnern wie Globetrotter oder Breuninger vorangetrieben. Bekleidung, Teile und Zubehör wie Fahrradpumpen werden unter Eigenmarke entwickelt und vertrieben und gemeinsam mit dem bayerischen Modelabel Drykorn will das Unternehmen 2022 eine Linie für alltagstaugliche und stylische Fahrrad-Bekleidung herausbringen.

Die Entwicklungsgeschichte

Das Konzept von ROSE Bikes ist nicht von heute auf morgen entstanden, sondern erforderte viel unternehmerischen Mut und Experimentierfreude. Man müsse Dinge auch einfach mal ausprobieren, sagt Thorsten Heckrath-Rose, einer der Geschäftsführer von ROSE Bikes, auch auf die Gefahr hin, zu übertreiben. Ausgangspunkt ist ein konstantes Hinterfragen des eigenen Status Quo, etwa durch Fragen wie „Was erwarten wir in 3-5 Jahren am Markt? Was passt zu uns als Marke und Unternehmen und welches Image wollen wir uns aufbauen?".

Ein Beispiel für dieses Ausprobieren ist der digitale Konfigurator, mit dem sich Fahrräder mit Wunsch-Komponenten ausstatten ließen. Dieser war lange Zeit ein USP von ROSE Bikes. Mit der Zeit hat man allerdings festgestellt, dass viel Customizing auch viel Fachwissen bei der Kundschaft erfordert und hohe Anforderungen an interne Prozesse stellt.

Seit 2020 wird daher stattdessen auf viele unterschiedliche Ausstattungsvarianten gesetzt. Als konsequente Weiterentwicklung gibt es statt des Konfigurators nun einen digitalen Berater („Bike-Finder"), der die Kundschaft nach ihren Anforderungen befragt und darauf basierend Vorschläge macht.

Diese Umstellung hatte auch großen Einfluss auf das Store-Design. So war die technische Ausstattung des ersten ROSE-City-Stores in München mit Tablets und Screens stark auf das Thema Customizing ausgerichtet. Aus diesem Store hat man viel gelernt, sagt Heckrath-Rose. So zeigte sich die Kundschaft oft scheu, wenn fremde Geräte, wie Tablets und Touchscreens, bedient werden sollen. Als Resultat wurde diese „Überdigitalisierung" zurückgefahren. Stattdessen folgt das Store-Konzept jetzt konsequent den Bedarfen, die sich aus dem Online-Handel ergeben. Dies beutet vor allem die Nachfrage nach Probefahrten und Werkstatt-Service vor Ort.

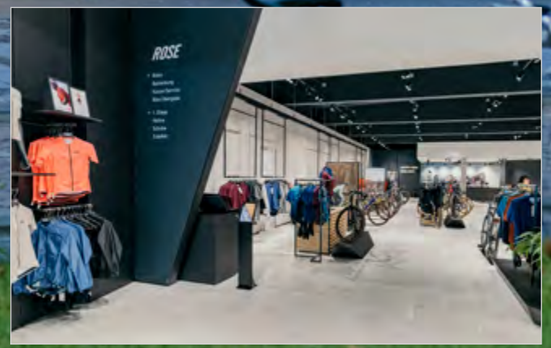
Um sich zu den Bedarfen der Kundschaft vorzutasten, braucht es eine gewisse Fehlertoleranz, denn manche Innovationen rechnen sich auf Dauer nicht. Hier zeigt sich neben Experimentierfreude die zweite Säule der Entwicklungsphilosophie – die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung. So stand der Aufwand für den Betrieb des Konfigurators und der gesamten Lieferkette in keinem guten Verhältnis zum erwirtschafteten Mehrwert. Zwar mussten Investitionen abgeschrieben werden, in der Summe führte der Weg aber näher zur Kundschaft.

Eine große Herausforderung stellt hier die mediale Wahrnehmung im Vergleich zu internen Kennzahlen dar. Denn nicht alle Dinge, die gut aussehen und von den Medien gelobt werden, funktionieren auch im täglichen Geschäft.

Das Entwicklungs-Geheimnis

„Zwei Schritte vor und einen wieder zurück – aber man darf nicht stehen bleiben" sagt der Geschäftsführer von Rose Bikes und gibt Hinweise, wie die Entwicklung von großen Würfen gelingen kann.

- Willen und Bereitschaft mitbringen, das eigene Unternehmen substanziell zu verändern.
- Sich nicht auf dem Ist-Zustand ausruhen. Nicht zu lange warten, wenn man einen relevanten Trend für sich am Markt erkannt hat.
- Immer ein Ohr an der Kundschaft haben und an deren Bedürfnissen entlang entwickeln.
- Risikobereitschaft mit wirtschaftlichem, rationalen Denken kombinieren.
- Digitalisierung ersetzt nicht Beratung und Erleben, sondern muss eine sinnvolle Ergänzung darstellen.
- Interdisziplinär arbeiten, sowohl im eigenen Unternehmen als auch mit anderen Händler*innen. Durch solche Kooperationen mit anderen Händler*innen können übergreifende Erlebnisse für Kundinnen und Kunden geschaffen werden.



Fotos: © Simon Thon

Durch selbstgesteuerte Digitalisierung zum großen Wurf

Das Unternehmen

Das Befestigungszentrum **Reidl GmbH & Co. KG** wurde 1992 von Christine und Richard Reidl im niederbayerischen Hutthurm bei Passau gegründet. Die Reidl GmbH & Co. KG ist ein Handelsunternehmen mit den Schwerpunkten Eisenwaren, Arbeitsschutz, Normteilen und Werkzeug. Neben dem klassischen Einzelhandel bietet die Firma ihrer Kundschaft vielfältige Lösungen zur Beschaffung über das Internet und standardisierte Schnittstellen an. So ist die Reidl GmbH & Co. KG auch im industriellen Sektor als starker Partner im Bereich der C-Teile, also Materialien mit geringem Wert und hoher Beschaffungsmenge wie bspw. Arbeitsschutzbekleidung, etabliert. Das Unternehmen wurde aus Expansionsgründen 2018 Teil der Beutlhauser Gruppe.

Der große Wurf

Das Unternehmen führt ein umfassendes Sortiment von 450.000 Artikeln. Bei Reidl werden digitale Lösungen konsequent nur eingesetzt, um den Einkauf für die Kundschaft möglichst übersichtlich und handhabbar zu gestalten. Reidl erkannte früh, dass er seine Produkte nicht mehr nur stationär, sondern vor allem auch online anbieten muss. E-Commerce, Webshopping, Omnichannel: Das waren die Begriffe, die in seinem Unternehmen im Hutthurmer Gewerbegebiet sehr früh Einzug hielten. Die eigenen Produkte wurden auch früh über Amazon und Ebay verkauft. Reidl war eines der ersten Unternehmen, das die Erlaubnis hatte, das „Amazon-Prime"-Logo zu führen. Dem folgte der Ausbau weiterer professioneller IT-Strukturen wie ein eigenes Warenwirtschaftssystem (ERP) und ein Produktinformationsmanagement. Seither ist es möglich, Kataloge von knapp 1.000 Herstellern mit insgesamt 1,2 Millionen Artikel quasi in Echtzeit in das ERP-System zu integrieren. Diese durchdringende Digitalisierung des eigenen Unternehmens ist heute die Grundlage für stetige Innovation bei Reidl, wie beispielsweise spezielle „in-house-shops", Cross-Selling-Ansätze, Click & Collect, hybride Beratung mit großformatigen Displays und einer 24-Stunden-Verkaufszone.

Die Entwicklungsgeschichte

Nachdem anfängliche Digitalisierungsprojekte noch durch Dienstleister umgesetzt wurden, hat Reidl schnell ein eigenes IT-Team aufgebaut. „Expertise im Haus bringt Geschwindigkeit". Der Fokus lag deshalb auf Unabhängigkeit und eigenen Lösungen im Betrieb. Nach dem Besuch der eProcurement-Messe in Nürnberg 2009 wurde der Entschluss gefasst, aufgrund der hohen Kosten der IT-Systeme selbst programmieren und entwickeln zu wollen, und das damals noch als 12-Personen-Betrieb! Zuerst investierte Reidl in die IT-Abteilung – und sparte dafür nicht mit entsprechendem Kapitaleinsatz. „Um solche Strukturen professionell aufzubauen, braucht man Spezialisten. Ohne sie geht es nicht." Den IT-Profis in seinem Haus kam eine entscheidende Bedeutung zu. Sie waren eine erste tragende Säule während dieser Zeit – und sind es noch immer. Schritt folgte auf Schritt – resultierend in dem ersten Webshop für damals rund 250.000 Artikel.

Dabei richtet sich jedes Innovations-Projekt an seinem Mehrwert aus, denn die Grundmotivation ist die Profitabilität im Handel. So wird Technologie vor allem dazu eingesetzt, die Motivation der Mitarbeitenden zu steigern, die Kundschaft im Beratungsprozess zu unterstützen und diese möglichst auf allen Kanälen zu erreichen. Um diese Projekte umzusetzen, bedient sich Reidl der Methodik der agilen Softwareentwicklung. Die Methodik versucht, die Entwurfsphase auf ein Mindestmaß zu reduzieren und im Entwicklungsprozess so schnell wie möglich zu einsatzfähiger Software zu gelangen. Diese wird in regelmäßigen, kurzen Abständen mit den Anforderungen abgestimmt, um Risiken und Fehlentwicklungen im Entwicklungsprozess zu minimieren.

Dennoch ist nicht nur die Technologie im Fokus. Der Einzelhandel verfügt grundlegend über die Einsicht, dass jeder einzelne Kunde und jede einzelne Kundin im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen muss. Wertschätzung, Wohlbefinden, Würdigung gehören daher ebenso zum verbalen Inventar des Unternehmens wie die digitalen Schlagworte. Reidl hebt hervor: "Wir haben viel über die Digitalisierung hinzugewonnen, aber sie darf nicht zum Gegenteil der realen Welt werden, sie muss für reale Menschen hilfreich sein."

Das Entwicklungs-Geheimnis

Die Firma Reidl gewährt wertvolle Einblicke in die Entwicklung großer Würfe.

- Die Kundinnen und Kunden müssen der zentrale Ausgangspunkt für jeden Entwicklungsprozess sein. Zwei Fragen muss man sich stellen: „Was ist mein Mehrwert für die Kundschaft?" und „Warum sollte die Kundschaft ausgerechnet bei mir einkaufen?".
- Das heißt auch, nicht auf jeden Tech-Hype aufspringen, sondern Technologie-Lösungen hinsichtlich deren Relevanz für das eigene Konzept und Geschäftsmodell zu prüfen. Denn das eigene Geschäftsmodell muss auch zur eigenen Person passen.
- Investitionen in professionelle IT-Strukturen und eigene IT-Entwicklungskompetenz sorgen für Autonomie und bringen Geschwindigkeit.
- Digitalisierung ist kein Zauberwort und auch kein Selbstzweck. Sie ist nur ein Mittel und je nach Ziel eröffnet sie unterschiedliche Möglichkeiten.

REIDL

GROSSE WÜRFE IM HANDEL BRAUCHEN:

Orientierung bei den Richtigen

- Nicht alles, was als Best Practice bezeichnet wird, hat auch Orientierungswert für den Einzelhandel.
- Nicht jedes Best Practice Beispiel ist vom Einzelhandel getrieben und hat seinen Mehrwert bereits bewiesen.
- Nicht jede Innovation wird sich branchenübergreifend durchsetzen.
- Nicht das „Was“ bringt den Mehrwert, sondern das „Wie“: Es kommt auf die individuelle Umsetzung eines Entwicklungspfades an.
- Nicht von „großen“ Best Practice Beispielen einschüchtern lassen – viele große Würfe sind organisch gewachsen und haben klein angefangen.

Unternehmerischen Mut zu Experimenten

- Unternehmerischer Mut zum Experimentieren braucht Raum und Ressourcen.
- Schnelles und häufiges Experimentieren ist essenziell, um einen Mehrwert zu identifizieren.
- Die Kernidee eines großen Wurfes beweist schnell ihren Mehrwert.
- Änderungen am Geschäftsmodell müssen zum eigenen Konzept und zur eigenen Person passen.
- Der stationäre Einzelhandel muss nicht den Online-Handel imitieren, sondern den stationären Vorteil nutzen.
- Tue Gutes und rede darüber – Marketing und Eigendarstellung gehören immer zum Geschäft.

Neue Wege auf bekannten Entwicklungspfaden

- Bei großen Würfen kann viel Mehrwert auch mit geringem Technologie-Einsatz entstehen – nicht alles muss High-Tech sein.
- Große Würfe experimentieren auch mit neuen Umsatzmodellen und zusätzlichen Kund*innensegmenten.
- Händlerinnen und Händler sollten auch im Ökosystem der Stadt experimentieren und kooperieren.
- Nicht alles ist Rocket Science, die beste Lösung ist oft die einfachste Lösung.

Herausgeber
Günther Rid Stiftung für den bayerischen Einzelhandel
Theatinerstr. 47, 80333 München
www.rid-stiftung.de

Konzeption und Durchführung der Studie
Fraunhofer-Institut für Integrierte Schaltungen IIS
Nordostpark 84, 90411 Nürnberg
www.iis.fraunhofer.de

Autor
Maximilian Perez Mengual

Design
www.sukato.de

Günther Rid Stiftung für den bayerischen Einzelhandel • Theatinerstraße 47 • 80333 München • www.rid-stiftung.de