Bachelor Thesis

Entwicklung von Impulsen, Ideen und Innovationen für den Einzelhandel

„For Little Money but Instead for Love of the Subject“

Peter Watson

Frank Börnard

BUSINESS SCHOOL
ALB-SCHWARZWALD
Steinbeis-Hochschule Berlin

Steinbeis-Hochschule
Berlin SHB

Bachelor of Arts in Business Administration

Jahrgang 2011

Entwicklung von Impulsen, Ideen und Innovationen für den Einzelhandel

Business School Alb-Schwarzwald

Verfasser:

Frank Börnard

Zeitraum der Thesis:

06.12.2011 bis 05.10.2014

SHB-Prüfer 1:

Dipl.Ing. (FH), Dipl. Wirtsch.Ing. (FH) , M.Sc. Berthold Villing

SHB-Prüfer 2:

Magister Artium Walther Kraft

Erklärungen

Eigenständigkeitserklärung:

Ich habe die vorliegende Thesis im Rahmen des Projekt-Kompetenz-Studiums 2011/2014 selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen, Tools und Hilfsmittel benutzt.

Sulz, den 05.10.2014 Frank Börnard

Erklärung zur Veröffentlichung:

Ich bin damit einverstanden, dass Studenten der Business School Alb-Schwarzwald meine Thesis gezeigt werden kann.

X Ja

□ Nein.

Sulz, den 05.10.2014 Frank Börnard

Vorwort

In meinem Projekt-Kompetenz-Studium habe ich mich insgesamt mit der Frage beschäftigt, welche zusätzlichen Leistungen eine Redaktion für Sonderveröffentlichungen für bestehende und neue Kundengruppen erbringen kann. Nach einer Betrachtung der internen Potenziale und Entwicklungsmöglichkeiten in der Projektstudienarbeit und der Beschäftigung mit der Kundengruppe Kommunen in der Studienarbeit fokussiert diese Thesis auf die größte Kundengruppe, den – vorwiegend stationären – lokalen Einzelhandel.

Ich danke an dieser Stelle der Steinbeis-Hochschule Berlin für die einzigartigen Möglichkeiten, äußerst praxisnah Kompetenzen weit über den Pflicht-Lehrstoff hinaus zu erwerben – sich aber auch auf einer Metaebene mit den Grundlagen von Problemen zu beschäftigen, dabei also nicht auf die im Berufsalltag zu lösenden Detailfragen beschränkt zu sein, sondern den Blick zu weiten.

Mein ganz besonderer Dank gilt dabei der Business School Alb-Schwarzwald, an der diese grundsätzliche Möglichkeit nicht nur gelehrt, sondern gelebt wird; Judith Engst für wichtige Impulse und fachkompetente, stets konstruktive Kritik; Ute und Berthold Villing für exzellente Organisation und Betreuung sowie den immer offenen und wertschätzenden Umgang miteinander.

Helmut Schröer war mit seinen stets treffenden, wertvollen Anregungen zu meinen Manuskripten eine wichtige Inspiration.

Der hervorragend organisierte und moderierte Workshop zum Design Thinking von Chris Brügger und Jiri Scherer mit ihrer Firma Denkmotor hat mich zu dieser Arbeit maßgeblich motiviert – darüber hinaus haben sie auch Impulse zu dieser Thesis eingebracht.

Ein nebenberufliches Studium ist anstrengend, aufregend und Augen öffnend. Meine Familie hat die Höhen und Tiefen dieses Prozesses mitgetragen, ertragen und durch ihre Unterstützung erst ermöglicht. Zeitweise habe ich sie weniger oft gesehen als die „Ringträger“, von denen der nötige Druck kam.

Letztlich danke ich den Kommilitonen aller Jahrgänge, ohne deren Mitwirkung und Aufgeschlossenheit für Experimente vom Aufsetzen einer „Rauhaardackel-Brille“ über den Bau eines Spaghetti-Turms bis zu tiefen Blicken hinter die Kulissen ihrer Betriebe diese Thesis nicht denkbar wäre – und die auch ehrlich Kritik geäußert haben, wo es nötig war.

Sulz, den 05.10.2014 Frank Börnard

Inhaltsverzeichnis

Seite

Erklärungen I
Vorwort II
Inhaltsverzeichnis III
Abbildungsverzeichnis VII
Tabellenverzeichnis IX
Abkürzungen X
Kurzfassung XI
1 Ziel und Aufbau dieser Thesis 1
1.1 Zieldimensionen 3
1.2 Qualitative Ergebnisziele 5
1.3 Schnittmengen der Ziele 5
1.4 Grundsätzliche Herausforderung 6
1.5 Prozess statt Projekt als Zielsetzung 7
1.6 Impulse, Ideen und Innovationen 8
1.7 Motivation für diese Thesis 10
1.8 Hauptziel der Thesis 13
1.9 Die Idee eines Business Impuls Teams 13
1.10 Aufbau und Vorgehen 13
1.11 Fokussierung auf den Einzelhandel 14
1.12 Hintergrundwissen für die Praxis 14
1.13 Zielsetzung, Einordnung der Thesis und Perspektive 15
1.14 These der Projektarbeit 16
2 Begriffsdefinitionen 17
2.1 Einzelhandel 17
2.2 Stationärer Einzelhandel und Online-Shops 17
2.3 Handelsmarketing 18
2.4 Touchpoints 18
2.5 System 18
I – Theoretischer Hintergrund
3 Herausforderungen im stationären Einzelhandel 19
3.1 Rahmenbedingungen beim Einzelhandel 22
3.1.1 Rohstoffpreise und demografischer Wandel 23
3.1.2 Energiepreise 24
3.1.3 Kredite 25
3.1.4 Online-Handel als – scheinbar – übermächtiger Gegner 26

3.2 1. Zwischenfazit – Rahmenbedingungen für den Einzelhandel 40
3.3 Veränderungen im Konsumentenverhalten 43
3.3.1 Kundenmarkt statt Anbietermarkt 46
3.3.2 POS/POP bei Digital Natives 47
3.3.3 Social Shopping 49
3.3.4 Herausforderung und Chancen durch Omnichannel 51
3.3.5 Authentische Information 54
3.3.6 Grundsätzliches Shopper 54
3.3.7 Loyalität bei Digital Natives 59
3.3.8 Veränderungen im Werteindex 61
3.3.9 Non-Shopper und der Abschied vom hybriden Konsumenten 62
3.3.10 Systemischer Ansatz und Homo Dictyous 68
3.3.11 Das Netz als Gefahr für den Handel 73
3.3.12 Der Konsument im Netz 74
3.3.13 Das Netz als Chance für den Handel 75
3.3.14 Planung mit dem Homo Dictyous 76
3.3.15 Big-Data als Lösungsstrategie? 77
3.3.16 Das Netz als Authorität 79
3.4 2. Zwischenfazit – Konsumenten des Einzelhandels 79
4 Zusammengefasstes Fazit 81
5 Handlungsstrategien des Einzelhandels 83
5.1 Online und Omnichannel 84
5.2 Stationär statt online 85
5.3 Online dringt in Offline ein 86
5.4 Mobile für jeden? 88
5.5 Online fördert Offline 89
5.6 Online nutzt Offline 91
5.7 Kreativität als Strategie 91
5.8 Lösungen für die Trends 93
5.9 Handelsmarketing 2.0 94
5.9.1 Standortpolitik 95
5.9.2 Projekt oder Prozess 96
5.9.3 Ziele und Zielgruppen 96
5.9.4 Politik der Verkaufsraumgestaltung und Warenplatzierung 98
5.9.5 Optimierung der Kommunikationspolitik 100
5.9.6 Optimierung der Touchpoints 104
5.9.7 Steigerung des Einkaufserlebnisses 107
5.9.8 Heimat für Kunden schaffen 108

5.10 Die Renaissance des stationären Handels 110
6 Zwischenfazit und Abgrenzungen 111
6.1 Abgrenzung des Themas 113
6.2 Konvergente Schlüsse aus den Überlegungen 115
II – Praxisteil
7 Workshops im Einzelhandel 116
7.1 Grundsatzentscheidungen bei der Innovationsfindung 116
7.1.1 Branchenwissen oder Branchenfremdes Wissen 117
7.1.2 Einzel- oder Teamarbeit 120
7.1.3 Rahmenbedingungen der Workshops 122
7.2 Customer Touchpoints als Einstieg 122
7.3 Design Thinking Ansatz als Methode 126
7.3.1 Voraussetzungen für Design Thinking 126
7.3.2 Die Suche nach dem „Oder“ 130
7.3.3 Ergebnisorientierung von Design Thinking 130
7.4 Vorab-Workshops 131
7.5 Fazit zum Design Thinking über Touchpoints 134
7.6 Reduzierter explorativer Ansatz 135
7.6.1 Spaces of innovation 135
7.6.2 Kernkompetenzbereiche der Innovation 135
7.6.3 Interne und externe Potenziale 137
7.6.4 Zielkonflikte bei Innovationsansätzen 139
8 Explorative Workshops im Einzelhandel 139
8.1 Ergebnisorientierung der Workshops 140
8.2 Vorgehen 144
8.2.1 Vorbereitung 144
8.2.2 Durchführung 145
8.3 Formative Evaluation 148
8.4 Workshop-Berichte 149
9 Ergebnisse der Workshops im Einzelhandel 151
9.1 Zielerreichung der Workshops 151
9.2 Gewonnene Erkenntnisse 153
9.3 Erkenntnisse zu den Märkten 153
9.3.1 Probleme bei Selbstverständlichkeiten 153
9.3.2 Ausgewählte Impulse 153
9.4 Erkenntnisse zu den Workshops 155
9.4.1 Optimierungspotenziale der Workshops 155
9.5 Erkenntnisse aus der Evaluation 158

9.6 Kosten und Nutzen 159
9.6.1 Gefundene Lösungsansätze 160
9.6.2 Grenzen der Lösungsansätze 160
9.7 Weiterentwicklung der Workshops 161
10 Fazit und Ausblick 163
Quellen-/Toolverzeichnis 168
Internet-Quellen 171
Anhang 179

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 – Inhalte der Studienarbeiten 1
Abbildung 2 – Perspektivwechsel im Studium....2
Abbildung 3 – Zieldimensionen 3
Abbildung 4 – HDE Umfrage Einflussfaktoren für den Konsum 27
Abbildung 5 – Entwicklung des Online-Handels bis 2020 27
Abbildung 6 – Online-Anteil am Einzelhandel 29
Abbildung 7 – Potenziale im E-Commerce....30
Abbildung 8 – Warenpräsentation bei otto.de 33
Abbildung 9 – Taggleiche Lieferung bei Otto (Quelle: Otto.de)....34
Abbildung 10 – Paketkasten....36
Abbildung 11 – Schulbedarf online....37
Abbildung 12 – Beratungsqualität im Einzelhandel 38
Abbildung 13 – Einflussfaktoren Einzelhandel 41
Abbildung 14 – Megatrends im Einzelhandel 2020+ 43
Abbildung 15 – Tablet-PC-Entwicklung....44
Abbildung 16 – Veränderungen im Konsumentenverhalten....45
Abbildung 17 – POS-Aspekte....48
Abbildung 18 – Einfluss des Omnichannel-Handels 52
Abbildung 19 – Chancen durch Omnichannel....53
Abbildung 20 – Zeitalter des Shoppers 55
Abbildung 21 – Einkaufserlebnis Online vs. Ladengeschäft 56
Abbildung 22 – Wichtigste Kriterien für Online-Shopper 58
Abbildung 23 – Werteindex 61
Abbildung 24 – Deutschlands Auspendlerstädte....62
Abbildung 25 – Repair Manifesto 64
Abbildung 26 – Regeln für Netzwerke....72
Abbildung 27 – Beispiel einer Datenanalyse....77
Abbildung 28 – Suchwörter der Fressnapf-Besucher....78
Abbildung 29 – Zukunft des Handels (in %)....84
Abbildung 30 – Akzeptanz von Smartphone-Nachrichten....89
Abbildung 31 – Verwendung von Adblock Plus....90
Abbildung 32 – Veränderungen im Geschäftsumfeld....97
Abbildung 33 – Kunden im System der Kommunikation 100
Abbildung 34 – Kommunikation innerhalb und außerhalb....101
Abbildung 35 – Strategische Ziele von CMOs....104
Abbildung 36 – Steigerung des Einkaufserlebnisses 108

Abbildung 37 – Chancen für den lokalen Handel 111
Abbildung 38 – Azubi-Kampagne von Penny 114
Abbildung 39 – Fokussierung der Trends 115
Abbildung 40 – Grundsatzentscheidungen beim Vorgehen 117
Abbildung 41 – Rahmenbedingungen der Workshops 122
Abbildung 42 – Beispiel Touchpoint-Darstellung 123
Abbildung 43 – Touchpoint-Universum 125
Abbildung 44 – Marshmellow-Challenge 131
Abbildung 45 – Prototypen-Entwicklung 132
Abbildung 46 – Vor- und Nachteile Prototyping 133
Abbildung 47 – Kernkompetenzbereiche bei Innovationen 136
Abbildung 48 – Interne Potenziale bei Innovationen 137
Abbildung 49 – Externe Potenziale bei Innovationen 138
Abbildung 50 – Zielkonflikte bei Innovationsansätzen 139
Abbildung 51 – Workshop-Prozess 144
Abbildung 52 – Design Thinking Prozess 147
Abbildung 53 – Struktur der Workshop-Berichte 149
Abbildung 54 – Beispiel für Worthäufungen 154
Abbildung 55 – Zielkonflikte des Workshops 158
Abbildung 56 – Unterschiede in der Beurteilung 159
Abbildung 57 – Lösungsschema 161
Abbildung 58 – Implementierung 162
Abbildung 59 – Prozessmatrix 162
Abbildung 60 – Erreichte Ziele 165

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 – Ergebnisziele der Thesis 5
Tabelle 2 – Zusammengefasstes Fazit 81
Tabelle 3 – Werbungtreibende 103
Tabelle 4 – Argumente für branchenfremde Experten 119
Tabelle 5 – Vor- und Nachteile von Gruppenarbeit 121
Tabelle 6 – Ziele der Workshops 140
Tabelle 7 – Zielebene Unternehmen 141
Tabelle 8 – Zielebene Autor 141
Tabelle 9 – Zielebene Business School Alb-Schwarzwald 141
Tabelle 10 – Zielebene Teilnehmende 141
Tabelle 11 – SMART der Zieldefinition 142
Tabelle 12 – Richtziele der Workshops 143
Tabelle 13 – Richtziele der Workshops 152

Abkürzungen

ADAC	Allgemeiner Deutscher Automobil-Club
B2B	Business-to-Business
BIT	Business Impuls Team
BTS	Back-to-School
CMO	Chief Marketing Officer
CRM	Customer Relationship Manager
CxO	Chief Experience Officer
DIY	Do-it-yourself
E-Commerce	Electronic Commerce
EEG	Erneuerbare-Neregien-Gesetz
GDP	Gross Domestic Product
GF	Geschäftsführung
HDE	Handelsverband Deutschland
IFH	Institut für Handelsforschung Köln
HWWI	Hamburgisches WeltWirtschafts Institut
KfW	(vormals Kreditanstalt für Wiederaufbau)
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LBS	Location Based Services
LED	Light-emitting Diode
MECE	Mutually Exclusive – Collectively Exhausting
M-Commerce	Mobile Commerce
NGO	Non-Governmental Organization
NPR	National Public Radio
OS	Operating System
PhD	Philosophiae doctor
POP	Point of Purchase
POS	Point of Sale
PR	Public Realtions
QR	Quick Response
SDD	Same Day Delivery
SHB	Steinbeis-Hochschule Berlin
SWOT	Strength – Weaknesses – Opportunities – Threats
TÜV	Technischer Überwachungsverein
USP	Unique Selling Proposition

Kurzfassung

Ausgangssituation

Ich leite eine Abteilung, die mit stark strukturierter Ablauforganisation redaktionelle Inhalte erstellt und redaktionelle Vorprodukte von Agenturen an die speziellen Bedürfnisse eines Zeitungsverlages anpasst. Das Ziel ist, durch diese Inhalte den Verkauf von Anzeigen und die Vermarktung von Print-, Online- und Mobile-Produkten[1] im Allgemeinen zu stärken – ohne dabei die journalistische Qualität zu vernachlässigen. Grundsatz ist die Balance zwischen Glaubwürdigkeit und positiver Berichterstattung. Beispiele sind redaktionelle Sonderveröffentlichungen, Unternehmens-PR, Verbraucher orientierte Serviceseiten, Anzeigenblätter, Journale zu Themen wie „Reise“ oder „Berufswahl“ und auch Veranstaltungskalender.

In meinem Projekt-Kompetenz-Studium habe ich an der Fragestellung gearbeitet, inwieweit die von mir und meinen Mitarbeitern erbrachte Dienstleistungspalette ausbaufähig und erweitert vermarktbar ist. Dabei geht es vor allem um die Frage, ob mit dem bestehenden, hoch qualifizierten Personal zusätzliche Aufgaben übernommen werden können.

In der **Projektstudienarbeit** wurden zunächst die Entwicklungsmöglichkeiten des bestehenden Aufgabenfeldes des eigenen Teams und benachbarter Nutzungen – etwa im Sinne einer verstärkten Marktdurchdringung, Markt- oder Produktentwicklung – betrachtet.

In der **Studienarbeit** wurde das Thema **Willkommenskultur** bei Kommunen theoretisch untersucht, da hier ein Bedarf gesehen wird, Kommunen und Unternehmen bei Kommunikation und Marketing zu unterstützen. Dies ist ein Bereich, der als Diversifikation das Spektrum der Aufgaben in einen neuen Markt erweitern könnte. Die Arbeit über und mit Kommunen ermöglichte darüber hinaus einen Blick hinter die Kulissen, der das Verständnis für Bedürfnisse, Denkweisen und Möglichkeiten derselben erheblich erweiterte.

Derzeit sind, wie die Studienarbeit zeigte, die Stakeholder im Bereich Kommunikation der Willkommenskultur allerdings wenig engagiert, zudem setzen sie bei der Lösung der Herausforderungen stark auf vorhandene Institutionen. Ob Medienunternehmen als eine Art Agentur unterstützen können, ist zumindest fraglich.

[1] Inhalte, die auf mobilen Endgeräten wie Smartphones oder Tablet-PCs abgerufen werden können.

Thema und These der Thesis

Deshalb beschäftigt sich diese **Thesis** möglichst intensiv mit dem **Einzelhandel** als wichtigster lokaler und wichtigster beeinflussbarer Kundengruppe der Zeitungen[2]. Der Einzelhandel sieht sich aufgrund verändernder Rahmenbedingungen und einer verschärften Konkurrenzsituation vor neuen Herausforderungen.

Das Thema dieser Arbeit lautet „Entwicklung von Impulsen, Ideen und Innovationen für den Einzelhandel“, die aufgestellte These für die auf der theoretischen Grundlage aufbauende praktische Erprobung:

> *„Ein reduzierter, explorativer Prozess auf Basis von Design-Thinking-Ansätzen ist geeignet, Unternehmen Impulse, Ideen und Innovationen im Sinne praktisch umsetzbarer Vorschläge zu liefern“.*

Zielsetzung

Hauptziel ist es nicht, einen optimierten Fragekatalog zu entwerfen, mit dem Einzelhandelsbetriebe einen Check durchführen können, sondern, ergebnisoffen Erkenntnisse in Richtung von Impulsen, Ideen und Innovationen zu gewinnen. Es wird auch keine „neue Doktrin“ entworfen, sondern „Alternativen, die ein Angebot machen, einen Verbesserungsvorschlag“[3]. Oder besser noch: Eine Vielzahl von Verbesserungsvorschlägen, aus denen das erkundete Unternehmen auf der Basis des eigenen Know-hows auswählen kann.

Diese Thesis folgt damit dem Steinbeis-Konzept: Neben dem reinen Erwerb von Qualifikationen steht im Projekt-Kompetenz-Studium „eine konsequente Praxisausrichtung auf einem soliden wissenschaftlichen Fundament“[4] im Vordergrund.

Möglicherweise ergeben sich zudem durch die Beschäftigung mit der Branche perspektivisch neue Fragestellungen, bei denen auch ein Medienunternehmen zur Lösung beitragen und Gewinne erwirtschaften kann.

Vorgehen in dieser Thesis

Im Spannungsfeld aus technologischer und gesellschaftlicher Entwicklung wie Digitalisierung und demografischer Wandel entstehen neue, andere, individuellere und

---

[2] Die vom Umsatz her gesehen bedeutenderen, überregional oder national tätigen Unternehmungen entscheiden häufig nicht für eine Zeitung, sondern etwa für diverse Nielssen-Gebiete im Rahmen einer insgesamt beschlossenen Strategie und gelten daher als nur beschränkt beeinflussbar Vgl. http://www.vertriebslexikon.de/Nielsengebiet.html, abgerufen am 16.08.2014.

[3] vgl. Lotter, Wolf: „Plan A“, in: brandeins 07/14, S. 33.

[4] http://www.steinbeis-hochschule.de/hochschule/projekt-kompetenz-konzept.html, abgerufen am 21.12.2013.

höhere Ansprüche, Präferenzen und Machtverteilungen. Entwicklungen und Umwälzungen wie die kommende Rohstoff-Knappheit, Globalisierung, digitale wie soziale Netzwerke und die Kombination aus beiden beeinflussen das Verhalten von Kunden und anderen Marktteilnehmern ebenso wie die sich wandelnden Werte. Konsumenten werden zu Produzenten, Märkte sind immer transparenter, und die aus diesen Veränderungen resultierenden Trends sind so vielfältig, dass Prognosen trotz hochentwickelter Verfahren wie Big Data problematisch erscheinen.

In dieser Umwelt sind Unternehmen aller Branchen gefordert, engere Bindungen zu den Konsumenten und Mitarbeitern aufzubauen, ein Teil ihrer Netzwerke zu werden.

Diese Themen werden als **wissenschaftliches Fundament** (I – Theoretischer Hintergrund ab Seite 19) ausführlich dargestellt und diskutiert.

Die **konsequente Praxisausrichtung** mit der Fragestellung, wie diesen Herausforderungen begegnet werden kann, erfolgt dann im zweiten Teil (II – Praxisteil ab Seite 116) der Thesis sowie dokumentiert in zwei separaten Workshop-Berichten.

Für die Lösung steht kleineren Unternehmen ein beschränktes – und im Vergleich zu den Riesen der Branche winziges – Budget zur Verfügung. Die größeren Einzelhändler dagegen sehen sich der Kreativität, Flexibilität, dem Mut, der Risikobereitschaft und ganz besonders der Vielzahl kleiner Spezialisten und zum Teil Laien gegenüber, die unter anderem Massenware durch individuelle Fertigung ersetzen.

Wie lassen sich dennoch Innovationen finden, um erfolgreich wirtschaften zu können? Wie gelingt die regelmäßige Anpassung an den Markt, an die Bedürfnisse der Kunden? Wie stellt man den eingeschlagenen Weg regelmäßig auf den Prüfstand?

Die vorliegende Thesis beschreibt zunächst einige dieser Entwicklungen und Fragestellungen. Sie liefert damit einen Hintergrund für Workshops, in denen Studierende im Dialog mit Unternehmen **Impulse, Ideen** und **Innovationen** als Anregung für Veränderungen erarbeiten.

Die Arbeit ist im Sinne eines „work in progress“ ein Teil eines Prozesses, in dem das Konzept dieser Workshops kontinuierlich weiterentwickelt wird.

Sie dokumentiert Hintergrundwissen zur zunächst untersuchten Branche, dem Einzelhandel, sowie zu Innovationsprozessen und beurteilt mit Analysen und Evaluationen die als Pilotprojekte zu sehenden Workshops. Diese Workshops ermöglichen es perspektivisch Studierenden und Unternehmen, durch laterales Denken neue Erkenntnisse zu gewinnen.

Fazit und Ausblick

Die gesteckten Ziele wurden voll erreicht: Studierende, Unternehmen und der Autor gewannen neue Erkenntnisse und Kompetenzen, es wurden in zwei Workshops etwa 100 Ansatzpunkte für die genauere Betrachtung erarbeitet und mehrere Dutzend

Impulse, Ideen und Innovationen den Geschäftsführungen der beteiligten Unternehmen in Form von zwei ausführlichen Workshop-Berichten übergeben. In der Evaluation wurden alle relevanten Kriterien überwiegend sehr gut, die übrigen gut bewertet. Die Teilnehmer möchten weit überwiegend „sehr gerne“ weiterhin an Workshops teilnehmen, ebenso die beteiligten Unternehmen. Einige der Vorschläge und Innovationen wurden bereits erfolgreich in den Unternehmen umgesetzt.
Auch der erarbeitete Prozess kann fortgeführt werden: In einem **Business Impuls Team** kann das Potenzial von Studierenden der Business School Alb-Schwarzwald eingesetzt werden. Dies hilft zukünftig, dem beschriebenen Wandel nicht zu begegnen, sondern ihn für die innovative Weiterentwicklung zu nutzen.
Deshalb steht diese Thesis unter dem Motto:

„For Little Money but Instead for Love of the Subject“[5]

Für die Teilnehmenden der Workshops, die **Studierenden**, steht wenig Geld, und erst recht kein Titel in Aussicht. Dafür dauert die Arbeit allerdings nur wenige Stunden und sie bringt – neben der Erkenntnis über den Untersuchungsgegenstand – das, was heute nicht in Geld auszuwiegen ist: Einsichten, laterales Denken, Horizont-Erweiterung, Wissen und neue Fragen. Im Zeitalter des „Lebenslangen Lernens“ geht es nicht mehr so sehr darum, intensiv ein Detail zu erforschen, sondern immer wieder aufs Neue etwas anderes zu erkunden und in Dialoge zu treten, die – auch und gerade auf unvorhergesehene Weise – den Blick erweitern. In diesem Sinne geht es also in dieser Thesis und der weiteren Arbeit um einen Wissensprozess und nicht um ein Wissensprojekt.

[5] Watson, Peter: „The German Genius – Europe’s Third Renaissance, the Second Scientific Revolution and the twentieth Century“, London, 2010, S. 835.

Summary

Initial situation

As head of department I work at a newspaper company. My team produces editorial articles for daily newspapers, advertising journals, tabloids on special interest topics like travelling or apprenticeship and calendars of events.

The objective is to increase sales of advertisements and other marketing orientated purposes for printed, online and mobile products like content on smartphones.

Our challenge is to keep editorial independence while delivering content with a distinct positive tendency.

During my academic studies I worked on the question how we could use the capabilities of the highly trained staff for new purposes and sell them successfully to customers.

To explore the possible development, I analysed the teams capabilities, USPs and potential in my **Projektstudienarbeit** with focus on market development, market penetration and product development. The main question was, what core competencies the team has and in which way they may be upgraded.

The **Studienarbeit** dealt with topics of townships. They struggle to create a culture of welcome to cope with demographic change and an increasing demand for employees: Can editors help townships in improving their marketing and communication – and will townships pay for it?

Another topic was to work together with municipal employees, to understand their way of thinking, their typical mode of operation and their needs. Knowing them better may result in new ideas to cooperate, support and sell new products to townships as an important group of customers – especially when it comes to ads for travelling and touristic specials.

The result was, that townships do not put much effort in improving their culture of welcome. If they do and need support, they rely on other partners than media. The conclusion is, townships will not pay for consultancy or editorial work by teams like mine.

Thesis question and topic

The most important groups of customers of local newspapers and advertising journals is stationary retail, craftsmen, hotel and hospitality sectors and so on. They can be convinced to put ads in the papers – in contrast to big players like discount supermarket chains, who build their strategies on national or at least regional planning.

This **Thesis** focuses on stationary retail with the same intention as the Studienarbeit: To improve the authors understanding by working together with CEOs of the business. The second topic is in spirit of win-win for both parts to create impulses, ideas and

innovation for the participating companies. This thesis follows the Steinbeis concept of "consistent practice orientation on a solid scientific foundation" in addition to the mere acquisition of skills.

The main topic was to create a process to find new impulses, ideas and innovations – not to prove existing solutions by an optimized list of questions which enables retail business to perform checks.

Approach in this thesis

In the tension of technological and social development such as digitization and demographic change, new, other, more individual and simply more demands of customers and a new allocation of power (no longer on the side of the producer but on the side of the customer), developments and upheavals such as the upcoming resource scarcity, globalization, digital and social networks and the combination of both influence the behavior of customers and other market participants as well as the changing values. Consumers are becoming producers, markets are more transparent. These changes in trends are so diverse that forecasts based on Big Data and other sophisticated techniques appear problematic to the author.

In this environment companies need to develop closer ties with consumers and employees, they need to be a part of their networks.

One challenge is doing all that for a limited available budget – it is tiny compared to the giants of the industry.

The larger retailers and producers on the other hand are faced with the creativity, flexibility, courage, risk-taking, and especially the large number of niche specialists that partly replace mass-production by individual production.

Is it nevertheless possible to find innovations to guarantee success in business? To successfully and regularly adapt to the market, to meet the needs of customers? To test the business strategy?

This thesis describes some of these developments and issues to prepare a background and a basis for workshops in which students in dialogue with companies develop impulses, ideas and innovations as a stimulus for change.

The work is to be seen as a "work in progress", as part of a process in which this is worked out and continued to develop the concept of future workshops.

The background knowledge on the initially examined services, retail, is documented as well as the innovation processes. The pilot project workshops are analysed and evaluated to deliver hints for improvement. The workshops train perspective students and companies in lateral thinking.

Conclusion and outlook

The objectives were fully achieved: students, business people and the author gained new knowledge and skills in two workshops. They found about 100 starting points for a closer look and several dozen impulses, ideas and innovations. All this is documented in the form of two detailed workshop reports given to the companies. In the evaluation the relevant criteria were mostly rated excellent, some “good”. The participants overwhelmingly want "very happy" to continue participating in workshops, as well as the companies involved. Some of the proposals have already been implemented successfully in the participating companies.

Also, the developed process can be continued: In future, the potential of students of the Business School Alb-Schwarzwald can be used to help companies, not only to meet change, but to use it for the innovative development.

Therefore, this thesis has the motto:

"For Little Money but for Love Instead of the Subject"[6]

For the participants of the workshops, the students, don’t get a lot of money, and certainly not a title. But, however, the work takes only a few hours of time and it delivers – in addition to the knowledge of the subject matter – what is not to be bought by money: lateral thinking, horizon expansion, knowledge and new questions. Perhaps in the age of "lifelong learning" it is not about to intensively explore a detail, but again and again to explore anew something else and to enter into dialogues. In this sense, it’s about a process of gaining knowledge and not a gaining knowledge project.

[6] Watson, Peter: „The German Genius – Europe’s Third Renaissance, the Second Scientific Revolution and the twentieth Century“, London, 2010, p. 835.

1 Ziel und Aufbau dieser Thesis

Diese Thesis steht im Kontext der Beschäftigung mit **Potenzialen** im beruflichen wie persönlichen Bereich innerhalb des Projekt-Kompetenz-Studiums. Bei allen schriftlichen Arbeiten des Studiums wurde auch ein Blick auf die vorhandenen und potenziellen Kunden geworfen.

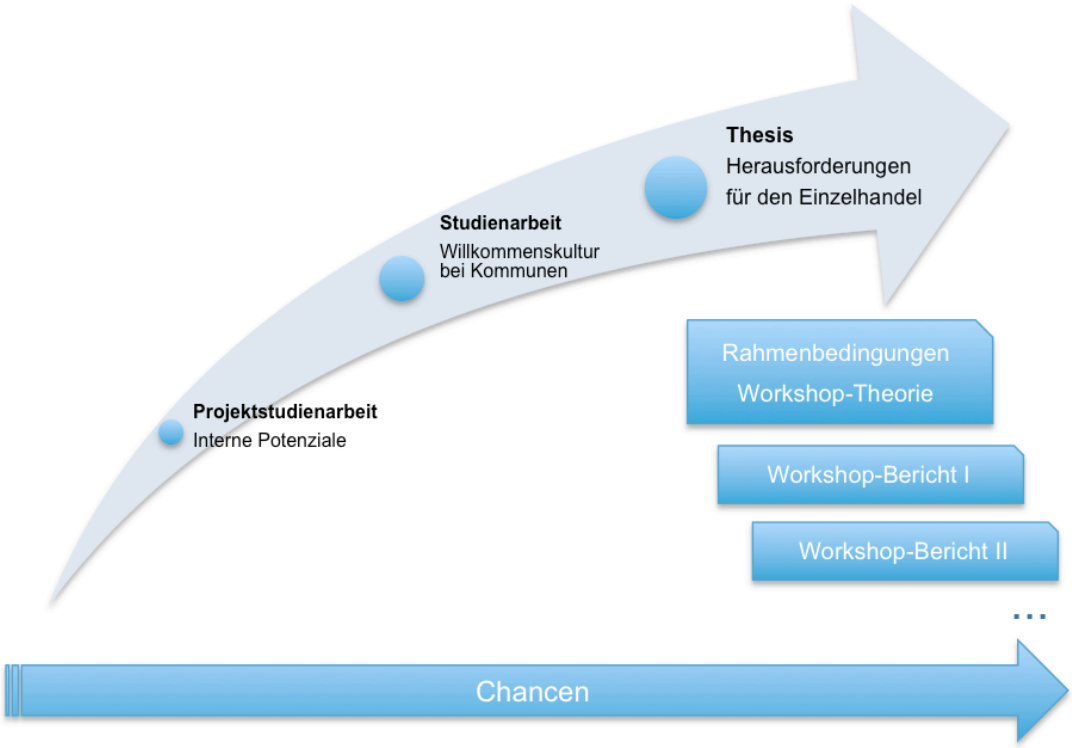


ABBILDUNG 1 – INHALTE DER STUDIENARBEITEN[7]

Dabei wurden zunächst (Abbildung 1) in der **Projektstudienarbeit** die Entwicklungsmöglichkeiten des bestehenden Aufgabenfeldes des eigenen Teams und benachbarter Nutzungen – etwa im Sinne einer verstärkten Marktdurchdringung, Markt- oder Produktentwicklung – betrachtet.

In der **Studienarbeit** wurde das Thema **Willkommenskultur** theoretisch untersucht, da hier ein Bedarf gesehen wird, Kommunen und Unternehmungen bei Kommunikation und Marketing zu unterstützen. Dies ist ein Bereich, der als Diversifikation das Spektrum der Aufgaben in einen neuen Markt erweitern könnte. Die Arbeit über und mit Kommunen ermöglichte darüberhinaus einen Blick hinter die Kulissen, der das Verständnis für Bedürfnisse, Denkweisen und Möglichkeiten derselben erheblich erweiterte. Derzeit sind, wie die Studienarbeit zeigte, die Stakeholder im Bereich Kommunikation der Willkommenskultur allerdings wenig engagiert, zudem setzen sie

[7] Eigene Darstellung.

bei der Lösung der Herausforderungen stark auf vorhandene Institutionen. Ob Medienunternehmen als eine Art Agentur unterstützen können, ist zumindest fraglich.
Deshalb beschäftigt sich diese **Thesis** möglichst intensiv mit dem **Einzelhandel** als wichtigster lokaler und wichtigster beeinflussbarer Kundengruppe der Zeitungen[8]. Möglicherweise ergeben sich hier perspektivisch neue Fragestellungen, bei denen ein Medienunternehmen zur Lösung beitragen und Gewinne erwirtschaften kann – und damit auch Chancen, wie Abbildung 1 veranschaulicht.
Die zentrale Frage der Projektarbeit ist dabei nicht, welche Einzelmaßnahmen seitens des Einzelhandels, der Medien und der Studierenden umgesetzt werden sollen, sondern, wie ein Prozess gestaltet werden kann, der im Dialog Impulse, Ideen und im Idealfall Innovationen für kleine und mittelständische Betriebe liefert.

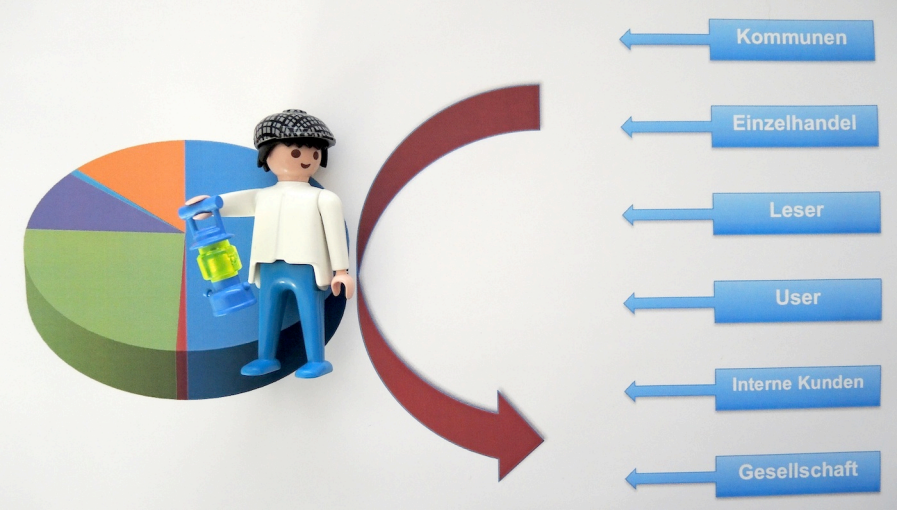


ABBILDUNG 2 – PERSPEKTIVWECHSEL IM STUDIUM[9]

Wie Abbildung 2 verdeutlicht, erfolgte ein Perspektivwechsel vom Beleuchten der internen Potenziale (links in der Abbildung; im Grunde ein Competence Based View“, siehe Kapitel 7.3.1.3 – Potenziale unterschiedlicher Sichtweisen ab Seite 129) hin zum Blick nach Außen (Market Based View) – und zwar nicht nur in dem Sinn, dass Kunden und Stakeholder analysiert wurden, sondern, indem sich Studienarbeit und Thesis mit der Perspektive der Stakeholder beschäftigen und einen Blick ins Innere werfen. Zeitweise steht die Figur mit ihrer Lampe zur Beleuchtung der Situation also auf der

[8] Die vom Umsatz her gesehen bedeutenderen, überregional oder national tätigen Unternehmungen entscheiden häufig nicht für eine Zeitung, sondern etwa für diverse Nielssen-Gebiete im Rahmen einer insgesamt beschlossenen Strategie und gelten daher als nur beschränkt beeinflussbar. Vgl. http://www.vertriebslexikon.de/Nielsengebiet.html, abgerufen am 16.08.2014; http://de.statista.com/statistik/daten/studie/4036/umfrage/werbeausgaben-fuer-zeitungswerbung-nach-branchen-2007/, abgerufen am 21.09.2014.

[9] Eigene Darstellung.

rechten Seite der Abbildung, inmitten von Kunden, Kunden der Kunden und der Gesellschaft als Umgebung und Markt.

Dieser Prozess ist die Fortführung des im praxisorientierten Projekt-Kompetenzstudiums praktizierten **„Hineindenkens“ in Kundenbedürfnisse**, zum anderen aber auch Folge eines neuen Verständnisses von Wirtschaft, das durch das Studium und die damit verbundenen intensiven Kontakte zu Potenzialträgern aus unterschiedlichsten Branchen möglich wurde – und letztlich eine Perspektive sowohl für die am Projekt beteiligten Unternehmen, als auch für die Studierenden durch die Weitung des Horizonts.

1.1 Zieldimensionen

Diese Thesis verfolgt eine Reihe unterschiedlicher, aber miteinander verbundener Ziele mit etlichen Schnittmengen bei Analyse, Lösungsansätzen und Erkenntnissen. Sie ist vor allem ein Ansatz, **Märkte** und in ihnen agierende **Anbieter** wie auch **Kunden** genauer **kennenzulernen**.

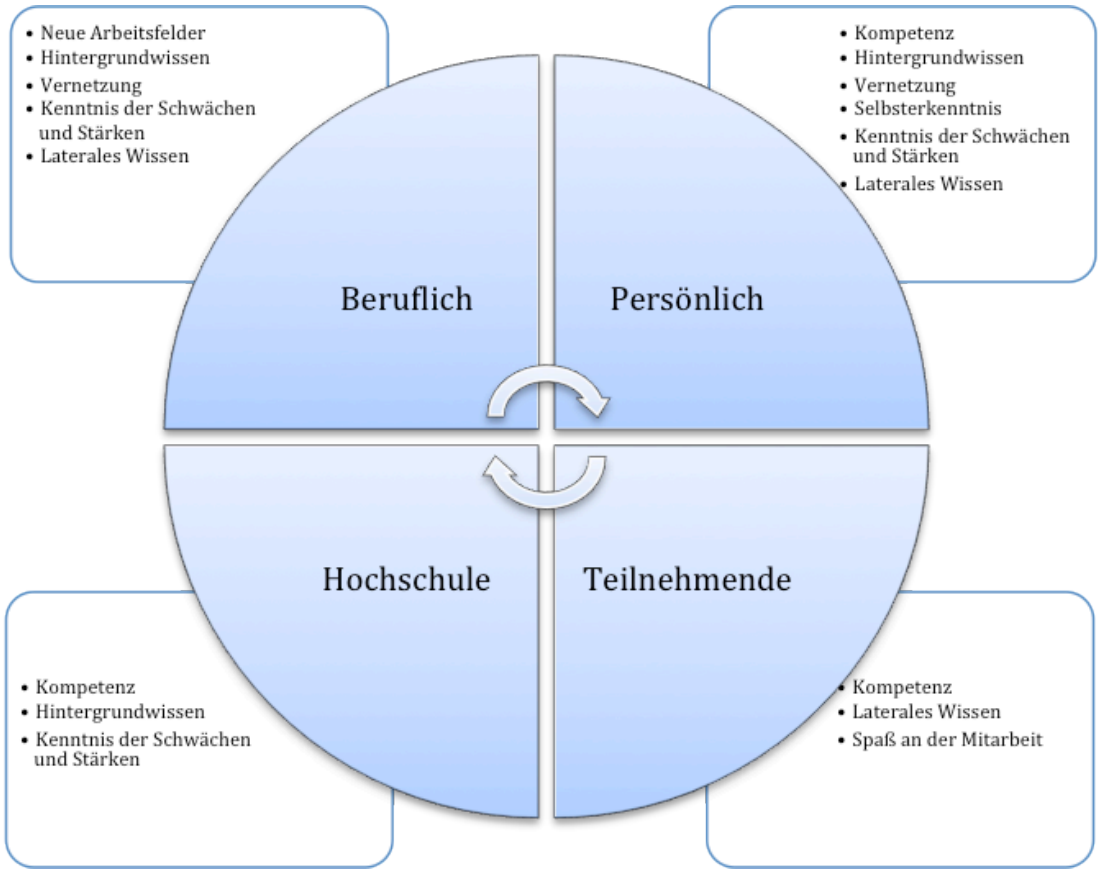


ABBILDUNG 3 – ZIELDIMENSIONEN[10]

Wie Abbildung 3 zeigt, gibt es Ziele für die berufliche und persönliche Dimension des Autoren, aber auch für die Hochschule und die Teilnehmenden an der Praxisphase

[10] Eigene Darstellung.

dieser Thesis. Es werden bestimmte **Resultate** (Kompetenz, Hintergrundwissen, Selbsterkenntnis etc.) angestrebt, zudem aber auch **Kundennutzen** und ein **Feedback** zu den Erfolgen über eine Evaluation, die als interne, formative, wirkungsorientierte Programmevaluation während der Praxisphase vorgenommen wurde.[11]

[11] vgl. Stöger, Roman: „Wirksames Projektmanagement“, Stuttgart, 2011, S. 21; Hupfer, Barbara: „Wirkungsorientierte Programmevaluation – Eine Synopse von Ansätzen und Verfahren einschlägiger Institutionen in Deutschland“, Bonn, 2007, S. 5 ff.

1.2 Qualitative Ergebnisziele

Die qualitativen (nach dem Zielinhalt) Ergebnisziele (nach der Zielausrichtung[12]) sind folgende (Tabelle 1):

Ziele für...	
... den Beruf	Kennenlernen des Einzelhandels im Allgemeinen, seiner Herausforderungen und Lösungsansätze.
	Genaue Betrachtung einzelner Einzelhandelsbetriebe – wie „tickt“ der Einzelhandel, wo besteht Unterstützungsbedarf?
	Kennenlernen der Vernetzung des Einzelhandels: In welcher Beziehung steht er zu seinen Kunden, wie adressiert er sie, welche Rolle spielt die Vernetzung seiner Kunden für seinen Erfolg?
... die Business School	Entwicklung und Test einer Methode, mit Studierenden den Einzelhandel bei der Erreichung seiner Ziele zu unterstützen.
	Erkenntnisgewinn für Studierende.
	Erkenntnisgewinn für Einzelhändler, die an der Business School studieren.
Persönliche Ziele	Erfahrung mit Workshops.
	Hintergrundwissen zum Einzelhandel.

TABELLE 1 – ERGEBNISZIELE DER THESIS[13]

1.3 Schnittmengen der Ziele

Der **stationäre Handel** und die mit ihm verbundenen Branchen stehen seit Jahren vor einer ebenso vielschichtigen wie sich schnell verändernden Herausforderung: Online finden sich nicht nur neue Möglichkeiten des Handels, sondern auch Quellen der Information, Werbung, Chancen des extrem schnellen Aufstiegs und ebensolche Gefahren des Scheiterns. Online treffen sich Menschen, sie definieren hier aber auch ihren Lebensstil, stellen sich dar, sie suchen, werden gefunden und adressiert. Das Internet verändert Märkte, weil es die Menschen verändert – und in einem kontinuierlichen Prozess verändern die Nutzer auch das Medium.

Die klassischen **Medien** (Zeitungen, Hörfunk, Fernsehen) agieren teilweise mit in diesem Veränderungsprozess, beeinflussen ihn auch in Teilen selbst mit – etwa durch eigene crossmediale Projekte und Webseiten.

[12] vgl. Olfert, Klaus: „Projektmanagement“, Herne, 2012, S. 18.

[13] Eigene Darstellung.

Auch der lokale stationäre Handel ist nur einer von sehr vielen Akteuren, er besetzt etwa lukrative Nischen oder bietet seine Produkte in Kooperationen auch online an. Im Netz kann er seine **Stärken** – zu denen zum Beispiel **persönliche Beratung** und **Bestätigung der Kaufentscheidung des Kunden, haptisches Erleben, Ausprobieren von Produkten und Alternativen, unkomplizierter Service** oder eine **Treffpunkt-Funktion** (im Sinne sozialer Kontaktmöglichkeiten) zählen – nicht voll ausspielen.

Das Ziel dieser Thesis ist es daher, herauszufinden, wie der stationäre Handel und spezialisierte Online-Handel mit begrenzten Mitteln im Kontext der digitalen Herausforderung seine Stärken noch besser darstellen und Schwächen beseitigen kann. Mit diesem Hintergrundwissen ist es aus beruflicher Perspektive bei den klassischen Medien zukünftig möglich, für den Handel und seine Kundenbeziehungen besser passende Produkte zu entwerfen. Im Sinne einer Win-Win-Situation profitieren von der Arbeit an diesem Erkenntnisgewinn alle Beteiligten – vom **Autor**en über seinen **Arbeitgeber** bis hin zu den untersuchten **Unternehmen** und den an der Arbeit beteiligten **Studierenden**.

1.4 Grundsätzliche Herausforderung

Ob stationärer Einzelhandel oder spezialisierter Online-Handel: alle kleineren „Player" stehen in einer zunehmend globalisierten Welt mit globalem Handel (hier sei zum Beispiel das Stichwort „Transatlantic Trade and Investment Partnership"[14] genannt) vor großen Herausforderungen. Es ist nicht mehr nur der Online-Handel an sich und die *relativ* neue Möglichkeit für Jedermann vom Einzelunternehmen bis zum weltumspannenden Konzern, Waren anzubieten und zu handeln. Auch wenn man die bis dato noch längst nicht vollständig ausgeschöpften Potenziale von Big Data über Shopping Commuities[15] und neue Dienstleistungen[16] bis hin zu Social Shopping[17] hinzu nimmt, lässt sich immer noch nicht umfassend und trennscharf, also MECE, die eigentliche Herausforderung beschreiben.

Vielmehr kommt hinzu, dass sich der **Konsument** selbst in seiner Rolle, seinen Einstellungen und Werten verändert hat. Zudem entstehen online durch den Eintritt neuer Zielgruppen wie der Senioren – seien sie nun besonders mobil oder bereits immobil – neue Möglichkeiten. Die Entwicklungen werden beschleunigt durch

[14] http://ec.europa.eu/trade/policy/in-focus/ttip/, abgerufen am 17.08.2014.

[15] vgl. u.a. http://www.focus.de/digital/internet/ebay/tid-11355/online-shopping-exklusives-fuer-mitglieder-geschlossene-shopping-communitys_aid_322523.html, abgerufen am 17.08.2014.

[16] Etwa „Socken-Abonnements", vgl. beispielsweise www.blacksocks.com, abgerufen am 17.08.2014.

[17] vgl. u.a http://gigaom.com/2010/07/11/social-commerce/, abgerufen am 27.07.2014.

demografischen Wandel und das auch damit in Zusammenhang stehende „Leeren“ des ländlichen Raums. Hier verschwinden nicht nur Einwohner, sondern auch Einzelhandelsgeschäfte, mit ihnen Versorgungsmöglichkeiten, Arbeitsplätze, Attraktivität und, (mit) dadurch in einer Abwärtsspirale ausgelöst, wiederum jüngere Einwohner, ehrenamtliches Potenzial und vieles mehr.

Online gibt es aber nicht nur Produkte, sondern darüber hinaus völlig neues Wissen (Stichworte wie Crowd-/Schwarmintelligenz), Problemlösungen oder Finanzierungsmodelle (Crowdfunding). Auch Produkte werden zunehmend virtuell: Versicherungen waren es immer, aber in der digitalen Welt kommen nicht nur digitalisierbare[18] (Musik, Bücher) und digitale Güter wie Software und Spiele hinzu. Es gibt Informationen, die vom virtuellen zum realen (3D-Drucker und die Maker-Bewegung[19]) Produkt werden. Letztlich gibt es Produkte wie soziale Plattformen (etwa Facebook und Xing) und sogar Währungen wie Bitcoin und Amazon Coins[20].

Immer noch ist diese Aufzählung nicht „collectively exhausting“, denn das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Es ist das Zusammenspiel all dieser Faktoren, das die eigentliche Herausforderung bildet. Denn immer neue Kombinationen (zeitlich betrachtet), die freie Auswahl daraus (von der Perspektive des Individuums betrachtet) und das Spiel damit (vom Standpunkt eines digitalen Riesen betrachtet wie Apple oder Amazon, die sich als Spielwiese Unternehmen wie eine Zeitung[21] oder Facebook, die Milliarden schwere Ideen wie Whatsapp[22] aufkaufen) sind ebenso zu berücksichtigen.

Ein weiterer Multiplikator kommt hinzu: Analysen von Big Data werfen einen weiten Blick in die Zukunft. Amazon kann nicht nur alles handeln, sondern auch alles testen und alles auf den Markt drücken. Längst ist der einstige Händler auch Produzent, Monopolist, Vorbild, Philosophie, eigene Welt, Kosmos – und dabei in ständiger Veränderung und Weiterentwicklung.

1.5 Prozess statt Projekt als Zielsetzung

Es reicht daher nicht, eine Strategie zu entwickeln, die auf Analysen der Situation beruht und Handlungsempfehlungen gibt. Es gibt kaum ein bestehendes und wohl erst

---

[18] Schröder, Hendrik: „Handelsmarketing – Strategien und Instrumente für den stationären Einzelhandel und für Online-Shops“, Wiesbaden, 2012, S. 326.

[19] siehe Kapitel 3 – Herausforderungen im stationären Handel ab Seite 19.

[20] vgl. Institut für Handelsforschung Köln (IFH): „ECC Digital Quarterly – Report Amazon Q4-2013“, Köln, 2014, S. 2.

[21] vgl. http://www.washingtonpost.com/national/washington-post-to-be-sold-to-jeff-bezos/2013/08/05/ca537c9e-fe0c-11e2-9711-3708310f6f4d_story.html, abgerufen am 17.08.2014.

[22] vgl. http://www.bbc.com/news/business-26266689, abgerufen am 17.08.2014.

recht kein neues Rezept mehr, um ein erfolgreiches Unternehmen zu erfinden, zu planen, auf dem Markt zu etablieren und es als Unternehmer für Jahrzehnte unverändert zu betreiben.

Es gibt **Nischen**, in denen spezialisierte Händler und Einzelhändler besser agieren können als die digitalen Riesen. Aber dafür ist eine tiefe Kenntnis des Marktes und der Kunden nötig – oder aber auch Mut zum Ausprobieren, eine passende Idee, ein Ignorieren der Regeln[23] und Ähnliches.

Die Kenntnis des Marktes ist nicht mehr Wissen, das für einen langen Zeitraum gilt. Die Kenntnis muss im **Prozess** gehalten und regelmäßig hinterfragt werden.

Eine Herausforderung ist, dass dafür ein beschränktes – und im Vergleich zu den Riesen der Branche winziges – Budget zur Verfügung steht. Die größeren Einzelhändler dagegen sehen sich der Kreativität, Flexibilität, dem Mut, der Risikobereitschaft und ganz besonders der Vielzahl kleiner Spezialisten und zum Teil Laien gegenüber, die unter anderem Massenware durch individuelle Fertigung ersetzen.

Wie lassen sich dennoch Innovationen finden, um erfolgreich wirtschaften zu können? Wie gelingt die regelmäßige Anpassung an den Markt, an die Bedürfnisse der Kunden? Wie stellt man den eingeschlagenen Weg regelmäßig auf den Prüfstand?

Die vorliegende Thesis entwickelt einen Ansatz in dieser Richtung. Basis ist das Verfahren des **Design Thinking**. Bei diesem Ansatz entwickeln Experten verschiedenster Provenienzen Lösungen für konkrete Probleme und nutzen gerade die Verschiedenheit der Ansätze und Ansatzpunkte aus.

Genau solche Experten in ihrer Vielfalt studieren nebenberuflich an Steinbeis-Hochschulen – weshalb unter anderem die Idee entstand, dieses Potenzial in einem **„Business Impuls Team“** zu bündeln.

1.6 Impulse, Ideen und Innovationen

Praxisbezug im Studium ist für die Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) ein Anspruch, wie Steinbeis-Gründer Johann Löhn es kompakt zusammenfasst: „Die Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) nähert das Lernen dem Arbeitsprozess an und bietet so Mitarbeitern jeder Altersgruppe und mit unterschiedlichen Qualifikationen Chancen des Weiterlernens jenseits von rein theoretischen Schulungen. Wir vermitteln

[23] Hier sei etwa auch Uber und AirBnB verwiesen, die Regeln für das Taxi- oder Hotel- und Gaststättengewerbe bewusst umgehen und deren Partner so Marktvorteile erlangen; vgl. www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/uber-und-airbnb-ethik-der-share-economy-a-988612.html, abgerufen am 09.09.2014.

transferorientiert den Zugang zu fundiertem und aktuellem Wissen aus Theorie und Praxis.“[24]

Dieser **Praxisbezug** ist zugleich auch Leitmotiv dieser Thesis – und er ist ein Potenzial, das in den Studierenden und Alumni liegt. Über 6000 Studenten zählt die SHB – und damit verfügt sie über ein einzigartiges Wissen, eine einzigartige Bündelung von Kompetenz von teils hoch qualifizierten Personen und Persönlichkeiten aus den unterschiedlichsten Branchen, Institutionen und Interessensgebieten.

Neben dem reinen Erwerb von Qualifikationen steht im Projekt-Kompetenz-Studium „eine konsequente Praxisausrichtung auf einem soliden wissenschaftlichen Fundament“[25] im Vordergrund.

In dieser Thesis werden deshalb neben wissenschaftlich orientierten Quellen immer wieder auch Beispiele, Erfahrungen und Ratschläge aus der Praxis aufgegriffen. In diesem Kontext greift der Autor unter anderem auf die Hinweise von Chris Brügger und Jiri Scherer mit ihrer Firma Denkmotor[26] zurück, die sehr viel Erfahrung mit der praktischen Durchführung von Design-Thinking-Workshops haben.

Lebenslanges Lernen ist in Wirtschaft und Gesellschaft längst mehr als ein geflügeltes Wort. Es ist Realität und Notwendigkeit angesichts neuer Konkurrenzumfelder durch den, teilweise globalen, Onlinehandel, aufgrund des allgegenwärtigen Innovationszwangs und nicht zuletzt auch wegen des demografischen Wandels.

Diese Thesis geht daher der Frage nach, wie mit Blick auf die wachsenden Herausforderungen für die Wirtschaft im allgemeinen und ganz konkret für die vielfach aus Wirtschaft und Institutionen heraus nebenberuflich Studierenden mit dem Potenzial der SHB **Impulse, Ideen** und **Innovationen** generiert werden können.

Die drei Ergebnisdimensionen Impulse, Ideen und Innovationen sind ganz bewusst gewählt: Der in der Projektarbeit entworfene Prozess muss selbst veränderbar sein, um an individuelle Bedürfnisse angepasst zu werden. Er muss aber auch ergebnisoffen sein. Denn es geht nicht darum, für kleine und mittelständische Unternehmen verschiedener Branchen fertige, durchgeplante Lösungen zu entwickeln. Zum einen besteht die Chance auf eine echte **Innovation** (fast) nur, wenn nicht unter dem Diktat der garantierten Umsetzbarkeit gearbeitet wird. Zum anderen können in vielen Fällen gute **Ideen** mit beschränktem Risiko organische, evolutionäre, aber entscheidende Verbesserungen darstellen. Und letztlich kann es gerade ein **Impuls** durch einen

[24] Löhn, Johann: „SHB heute“. In: Steinbeis-Hochschule Berlin: „Wissen.Transfer.Anwendung.“, Berlin, 2011.

[25] http://www.steinbeis-hochschule.de/hochschule/projekt-kompetenz-konzept.html, abgerufen am 21.12.2013.

[26] www.denkmotor.com, abgerufen am 03.09.2014.

neuen, anderen Blick auf den Betrieb sein, der von den fachkompetenten Experten der Branche zu einer Idee verfeinert und als Innovation auf dem Markt etabliert wird.
Mit anderen Worten: das Ziel des Prozesses ist Kreativität, und damit die Triebfeder der Wirtschaft – oder wie Edward de Bono es ausdrückt: „In business, creativity has become essential. This is because everything else has become a commodity available to everyone.“[27]

1.7 Motivation für diese Thesis

Der Impuls und die Idee wurden bisher unter dem Gesichtspunkt der Innovation im Sinne einer Erneuerung verstanden. Es ist aber auch ein anderes Verständnis denkbar und sinnvoll: Die **Vermeidung von Fehlern**.
Anstoß für diese Thesis gaben auch die alltäglichen Erfahrungen mit Unternehmen. Es gibt vom Geschäftsfahrzeug über den kleinen Filialbetrieb bis hin zu ganzen Firmenkomplexen Ansätze zur Optimierung: Beispielsweise Corporate Design und Identity, Employer Branding oder Customer Relationship Management als „a process that maximizes customer value through on-going marketing activity founded on intimate customer knowledge established through collection, management and leverage of customer information and contact history. CRM is about perfecting relationships to maximize a customer's value over time.“ oder „Loyalty marketing [that, Anm. des Autoren] has always focused on the fact that retaining and improving business with current consumers costs less than acquiring new customers.“[28]
Verkaufsräume werden bis auf die Verlegerichtung des vorgeschriebenen Bodenbelags optimiert, Telefongespräche aufgezeichnet und evaluiert, Verkäufer geschult und für Freundlichkeit, Kompetenz, Kundenorientierung oder Engagement mit Urkunden und Preisen ausgezeichnet, Prozesse bis ins kleinste geplant, Touchpoints optimiert. Sei es für die externen, aber auch für die internen Kunden von Unternehmen.
So hat Renault mit „C@RE“ gerade ein neues Programm aufgelegt, dass als „Customer Approved Renault Experience“ die „Intensivierung der Kundenbindung“ anstrebt. Dazu sagt Christophe Mittelberger, Vorstand Vertrieb der Renault Deutschland AG, „ohne Zusatznutzen und -erlebnis für die Kunden [droht, Anm. des Autoren] der Autohandel im Rennen um die Kunden seine beherrschende Rolle zu

[27] De Bono, Edward: „How to have creative ideas – 62 exercises to develop the mind“, London, 2007, S.1.
[28] Baran, Roger/Zerres, Christopher/Zerres, Michael: „Customer Relationship Management (CRM)“, Chicago/Kassel/Hamburg, 2014, S. 5.

verlieren [...]“ und: „Mit den Renault Stores bieten wir eine einmalige Atmosphäre in einem modernen, gastlichen und dynamischen Ambiente.“[29]

Und doch gibt es immer wieder Erlebnisse, die eine Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen **stören**, **zerstören** oder auch schon im Vorhinein **verhindern**. Diese Probleme sind, ohne dies immer repräsentativ belegen zu können, nicht selten. Einige Anhaltspunkte:

- 40% aller Käufer über 60 verstehen die Angaben auf der Verpackung von Lebensmitteln nur schwer und sind deshalb unsicher oder unentschlossen.[30]
- 60% der befragten Konsumenten ärgern sich über zu kleinen Schrift auf Verpackungen.[31]
- 53% der Befragten vertrauen beim Autokauf auf Informationen aus persönlichen Gesprächen, nur 21% den Webseiten der Hersteller und Händler.[32]
- 9% der Pkw-Fahrer vertrauen Gebrauchtwagen-Gütesiegeln der Autohersteller.[33]
- Schien das Wachstum von Amazon und Zalando „unaufhaltbar“ zu sein, verlieren die Online-Händler inzwischen bei den Verbrauchern an Vertrauen als „stärkstem Treiber der Gesamtkundenzufriedenheit“ [34].
- Die „Hälfte der Baumarktbetreiber [geben, Anm. des Autoren] in Bezug auf ihre Strategie an [...], dass sie auf Präsenz und Schulung des Verkaufspersonals setzen“ – doch eine (ältere) Studie von Ernst & Young kommt zu dem Fazit: „Wer Service sucht, wird enttäuscht“ und nur 30% der Arbeitszeit wird für Beratung aufgewendet.[35]

---

[29] Belting, Nadine: „Händlerbetriebe erhalten neues Gesicht: Neue Renault Stores bieten multimediales Showroom-Konzept“, Pressemitteilung vom 01.07.2014, Brühl.

[30] SGS-Verbraucherstudie 2014: „Vertrauen und Skepsis: Was leitet die Deutschen beim Lebensmitteleinkauf?“, Hamburg, 2014, S. 7.

[31] SGS-Verbraucherstudie 2014: „Vertrauen und Skepsis: Was leitet die Deutschen beim Lebensmitteleinkauf?“, Hamburg, 2014, S. 27.

[32] Motorpresse Stuttgart: „So kauft Deutschland – Kommunikation und Entscheidungsprozesse im Automobilmarkt“, Stuttgart, 2012, S. 43.

[33] Motorpresse Stuttgart: „So kauft Deutschland – Kommunikation und Entscheidungsprozesse im Automobilmarkt“, Stuttgart, 2012, S. 19.

[34] vgl. Ziegfeld, Christian/OC&C Strategy Consultants: „Reifeprüfung – Wie sich die Kundenanforderungen an Stationär- und Online-Handel verändern/Der OC&C-Proposition-Index 2013“, Hamburg, 2013, S. 3/S. 8.

[35] Schommer, Peter/Harms, Thomas: „Baumärkte in der Strategiefalle – Differenzierung der Formate als Chance“, Heilbronn/Düsseldorf, 2004, S. 11.

- Beim beratungsintensiven Thema Schuhkauf der Deutschen Gesellschaft für Verbraucherstudien mbH schnitten bei einer nationalen Studie nur vier von 11 Anbietern „gut“ ab, die anderen schlechter.[36]

Im Einzelhandel ist es immer wieder zu erleben:

- Bei den Backwaren im Regal eines Bäckerei-Filialbetriebs fehlen die Bezeichnungen – die Kunden müssen beschreiben oder mit dem Finger auf Ware zeigen und sie sich erläutern lassen.
- Der Verkaufsberater in einem Autohaus läuft grußlos an potenziellen Kunden vorbei und schließt zunächst ein Starthilfegerät an einen Neuwagen an, bevor er sich den Gästen widmet.
- An mehreren Mitarbeitereingängen eines großen Konzernes stehen ungeleerte Aschenbecher; Nichtraucher müssen sich einen Weg durch die Raucher bahnen, weil hier die einzige Raucherecke ist.
- Zwischen Parkplatz und Eingang einer Gourmet-Mall befinden sich Gitterverschläge mit Müll.
- Checklisten in Sanitärbereichen werden sorgfältig ausgefüllt, aber es ist trotzdem an den entscheidenden Stellen nicht sauber.[37]

Die Liste ließe sich beliebig fortsetzen. Brigman schreibt: „The negative impact of poor customer experiences is not limited by organizational structure or location. Profit, non-for-profit, local, foreign, private, public, B2B (business-to-business), retail and even government can be negatively impacted by poor customer experiences.“[38]
Das Bewusstsein für die Bedeutung der **Kundenorientierung** ist da. Aber obwohl systematisch und strategisch geplant, gearbeitet und kontrolliert wurde und wird, entdecken Externe offensichtliche und störende Fehler. Möglicherweise liegt dies daran, dass sich die mit der Umsetzung Betrauten exakt an die Programme halten und ihnen sogar Vorrang gegenüber der eigentlichen Priorität, eben der Kundenorientierung, gewähren? Lassen sich durch externe Erkundungen Impulse generieren, um durch einfache Maßnahmen solche Fehler zu beseitigen? Es ist neben den genannten Zielen eine wesentliche Motivation, Fehler als Kunde nicht nur zu erleben und sich darüber zu ärgern, sondern Hinweise zu erarbeiten, die Unternehmen bei der Vermeidung unterstützen.

---

[36] http://www.dtgv.de/nationale-studien/test-beratung-und-service-in-schuhgeschaeften.html/2, abgerufen am 07.09.2014.

[37] Persönliche Erlebnisse beim Besuch dieser Firmen.

[38] Brigman, Hank: „TOUCHPOiNT POWER!“, Atlantic Beach, 2013, Kindle-Edition.

1.8 Hauptziel der Thesis

Hauptziel der Arbeit ist es daher nicht, einen optimierten Fragekatalog zu entwerfen, mit dem Einzelhandelsbetriebe einen Check durchführen können, sondern ergebnisoffen Erkenntnisse in Richtung von Impulsen, Ideen und Innovationen zu gewinnen. Es soll auch keine „neue Doktrin“ entworfen werden, sondern „Alternativen, die ein Angebot machen, einen Verbesserungsvorschlag“[39]. Oder besser noch: **Eine Vielzahl von Verbesserungsvorschlägen, aus denen das erkundete Unternehmen auf der Basis des eigenen Know-hows auswählen kann.**

Diese Thesis ist damit ein Anstoß: Wie kann das multi-kompetente SHB-Potenzial genutzt werden, um KMU weiter zu bringen – und wie können gleichzeitig die Studierenden von der Erfahrung aus der Mitarbeit an solchen Prozessen profitieren?

1.9 Die Idee eines Business Impuls Teams

Schon einige Zeit wurde an der Business School Alb-Schwarzwald die Möglichkeit diskutiert, mit einem „Business Impuls Team“ eine Gruppe für Interessierte zu gründen, die ihre Kompetenz bei Unternehmen einsetzt. Das Team generiert Impulse, gewinnt aber gleichzeitig selbst Kompetenz hinzu durch die Beschäftigung mit anderen Themensetzungen, Umwelten, Lösungsansätzen und Branchen. Zudem hat dieses Team Spaß daran, dazuzulernen.

Diese Thesis liefert erste Erkenntnisse, wie ein solches Team tätig werden und die beiden Dimensionen – Gewinn für Unternehmen und Team-Mitglied – miteinander verbinden kann.

1.10 Aufbau und Vorgehen

Ein umfassender Design-Thinking-Prozess ist dabei in der Praxis kaum durchführbar – dies zeigen eigene Erfahrungen des Autoren, aber auch ein im Vorfeld der Praxisphase durchgeführter Vorab-Workshop mit Studierenden[40]. Ein Design-Thinking-Prozess nimmt einige Tage und mehr in Anspruch Auch sind geeignete Rahmenbedingungen und Mittel nötig, die für erste Ansätze nicht zur Verfügung stehen.

Deshalb wird mit Design-Thinking-Ansätzen ein einfacher explorativer Prozess entwickelt, der sich auf die Problemfindung und erste Lösungsansätze beschränkt.

Die Thesis ist selbst ein Prototyp, der auch dem „selfcorrecting along the way“[41] dient, angelehnt an ein Motto der Design- und Innovationsberatung IDEO[42] **„Fail early to**

---

[39] vgl. Lotter, Wolf: „Plan A“, in: brandeins 07/14, S. 33.

[40] Siehe Anhang A1 – Design Thinking Projekt: Veranstaltungs-App ab Seite 179.

[41] Brown, Tim: „Change by Design – How Design Thinking Transforms Organizations and inspires Innovation“, New York, 2009, S. 17.

succeed sooner“. Der Autor hat deshalb darauf Wert gelegt, alle Ergebnisse so detailliert wie möglich zu dokumentieren und zu evaluieren, damit bei späteren Vergleichen die Daten für die Weiterentwicklung genutzt werden können.
Formal wurde für diese Thesis – auch physisch – eine Teilung gewählt:

- Eigentliche Thesis mit Darstellung der Grundlagen und Ergebnisse.
- Zwei ausführliche Workshop-Berichte aus der Praxisphase.

Die Thesis selbst enthält dabei keine Detailinformationen zu den in der Praxisphase untersuchten Unternehmen, sondern lediglich die aus den Workshops gewonnenen Erkenntnisse. Dies hat einige Vorteile:

- Die Thesis kann ohne Geheimhaltungserklärung zur Verwendung freigegeben werden.
- Die sensiblen Daten der untersuchten Unternehmen werden geschützt.
- Die Lesbarkeit der Thesis wurde verbessert, weil Details separat behandelt werden.
- Die Workshop-Berichte konnten frühzeitig den untersuchten Unternehmen getrennt voneinander zur Verfügung gestellt werden.
- Die Thesis ist um kommende Praxis-Workshops erweiterbar.

1.11 Fokussierung auf den Einzelhandel

Im Zentrum der Betrachtungen dieser Thesis stehen sehr unterschiedlich aufgestellte Unternehmen des Einzelhandels. Hintergrund ist zum einen, dass etliche Studierende der Business School Alb-Schwarzwald selbst aus dem Bereich des Einzelhandels kommen. Darüber hinaus hat jeder Student mit Teilen der Branche aus dem Alltagsleben Erfahrungen, kann aber auch Erwartungen und Wünsche formulieren. Das vorhandene Potenzial an Interessenten und – zumindest als Konsument – Kennern der Materie ist also groß, wenn auch die eigentliche Expertise der Studierenden meist in anderen Bereichen liegt.
Für den Einsatz eines spezialisierten „Business Impuls Teams“ in spezifischen Industriebetrieben ist das Potenzial dagegen deutlich kleiner, weshalb zunächst im für jedermann in vielfältiger Form bekannten Einzelhandel begonnen wurde. Perspektivisch sollen aber auch andere Wirtschaftszweige untersucht werden.

1.12 Hintergrundwissen für die Praxis

Der Handel insgesamt unterliegt zunehmend globalen Trends, die sich jedoch je nach Branche unterschiedlich auswirken und denen unterschiedlich begegnet werden muss.

[42] www.ideo.com, abgerufen am 17.08.2014.

Diese Thesis betrachtet daher zunächst sehr breit in einem theoretischen Teil (Kapitel 2 bis 6), welche Veränderungen sich – unter anderem durch die digitale Herausforderung – ergeben haben und möglicherweise noch ergeben werden. Schwerpunkt sind dabei verfügbare statistische Daten, Untersuchungen und weitere Quellen, die sich vorrangig auf mittlere Betriebe beziehen. Sofern in den Workshops später Betriebe teilnehmen, für deren Entwicklung neben globalen Entwicklungen sehr spezielle Rahmenbedingungen relevant sind (etwa Nischen-Anbieter), werden diese später zusätzlich erkundet.

Es gilt in diesem Teil der Thesis, **Überblickswissen** zum Einzelhandel aufzubauen, die **Rahmenbedingungen** und insbesondere **Kundenpräferenzen** zu erkunden sowie einen ersten Blick in die später untersuchten Teilbereiche zu werfen. Dieser theoretische Hintergrund wird in den Workshops den Teilnehmenden in Auszügen vermittelt.

Für dieses Ziel wurden sowohl Literatur und andere Quellen gesichtet, wie auch Einzelhandelsbetriebe aufgesucht und vom Autoren vorab erkundet. Dies war nötig, um bei den Unternehmen Impulse für das spätere Vorgehen zu bekommen und zu verstehen, wo die Herausforderungen im Einzelnen gesehen werden. Die Erkenntnisse daraus flossen in die Ideen zur Gestaltung des oben genannten Prozesses und damit in den Praxisteil ein.

1.13 Zielsetzung, Einordnung der Thesis und Perspektive

Es wird nicht nur ein Prozess definiert und getestet. Es ist vielmehr Ziel, möglichst **viele Verfahren auszuprobieren**, aus Erfolg und Misserfolg zu **lernen** und die Erkenntnisse sukzessive in die Verbesserung und Weiterentwicklung des Prozesses **einzubringen**.

Für den Praxisteil wurden in und mit zwei Unternehmen Projekte durchgeführt, weitere Projekte folgen nach Abgabe dieser Thesis. Zudem soll die Arbeit in und mit Unternehmen bei Erfolg auch perspektivisch in einem Business Impuls fortgeführt werden. Diese Thesis ist damit zwar von der Fragestellung und Problematisierung bis zum dokumentierten Erkenntnisgewinn abgeschlossen, aber gleichzeitig Bestandteil einer **„work in progress“**, also einer laufenden Arbeit, die noch fortgeführt wird. Die Breite der Diskussion über Rahmenbedingungen, Kundenpräferenzen und Einflussfaktoren ist dabei der Anforderung geschuldet, dass sie auch perspektivisch als Grundlage dient.

1.14 These der Projektarbeit

Die aufgestellte These für die auf der theoretischen Grundlage aufbauende praktische Erprobung lautet:

> *Ein reduzierter, explorativer Prozess auf Basis von Design-Thinking-Ansätzen ist geeignet, Unternehmen Impulse, Ideen und Innovationen im Sinne praktisch umsetzbarer Vorschläge zu liefern.*

2 Begriffsdefinitionen

Zunächst werden einige zentrale Begriffe, die in dieser Thesis verwendet werden, kurz so definiert, wie sie im Folgenden verstanden werden.

2.1 Einzelhandel

Handel wird in dieser Thesis nicht unter dem funktionellen („Knappheitsunterschiede zwischen Produktion und Konsumtion auszugleichen“[43]) Sinn verstanden, sondern als Institution, also „die Wirtschaftsstufe [...], die ihre Waren und Dienstleistungen an den privaten Endverbraucher (Letztverbraucher, Endkunden, Konsumenten) absetzt“[44].

Zum Einzelhandel zählen „Unternehmen, die ihre Waren nicht selbst herstellen oder verarbeiten. Sie beschaffen diese bei anderen Unternehmen und bieten sie dann weitgehend unverändert privaten Haushalten beziehungsweise Letztverwendern zum Kauf an. [...] Einzelhändler bedienen sowohl kurzfristige (hohe Konsumhäufigkeit, geringer Warenwert, zum Beispiel Lebensmittel) als auch langfristige Bedarfe (geringe Konsumhäufigkeit, hohe Wertigkeit, zum Beispiel Möbel) der Kunden.“[45]

2.2 Stationärer Einzelhandel und Online-Shops

Kunden und Händler finden nach unterschiedlichen „Kontaktprinzipien“ zusammen, wie Schröder ausführt[46]:

- Residenzprinzip: Kunde sucht den Händler auf.
- Domizilprinzip: Händler sucht Kunden auf.
- Distanzprinzip: Händler und Kunde treffen sich nicht physisch.

In dieser Thesis wird vorrangig der nach dem Residenzprinzip arbeitende, stationäre Einzelhandel betrachtet. Später wird auch ein Online-Shop, der seine Geschäftsprozesse im Internet abwickelt, aber mit bei Schröder als „nicht digitalisierbare“ Güter definierten Waren handelt, betrachtet. Das bei Schröder besprochene „Multichannel-Retailing“ (Mehrkanalsystem, bei dem der Kunde zwischen den Kontaktmöglichkeiten wählen kann) kommt ebenfalls zu Sprache.

---

[43] Schröder, Hendrik: „Handelsmarketing – Strategien und Instrumente für den stationären Einzelhandel und für Online-Shops“, Wiesbaden, 2012, S. 17.

[44] Schröder, Hendrik: „Handelsmarketing – Strategien und Instrumente für den stationären Einzelhandel und für Online-Shops“, Wiesbaden, 2012, S.20.

[45] Nitt-Drießelmann, Dörte: „Einzelhandel im Wandel“, Hamburg, 2013, S. 11.

[46] Schröder, Hendrik: „Handelsmarketing – Strategien und Instrumente für den stationären Einzelhandel und für Online-Shops“, Wiesbaden, 2012, S. 325 f.

2.3 Handelsmarketing

Marketing wird im Sinne von Meffert als die effiziente und bedürfnisgerechte Gestaltung von Austauschprozessen verstanden[47]. „Handelsmarketing heißt dann, dass eine Handelsunternehmung Marketing betreibt. [...] Wir betrachten Handelsmarketing aus der Perspektive von Handelsunternehmungen, die die Endkunden im Sinne ihrer Zielsetzungen beeinflussen wollen.“[48]

2.4 Touchpoints

Insbesondere für die Praxisphase dieser Thesis werden Touchpoints nicht nur als beeinflussbare und entscheidende Kontaktpunkte zwischen Unternehmen und Kunden gesehen, sondern auch als zumindest teilweise von Studierenden erkenn- und beurteilbare Charakteristika der Unternehmen, zu denen Impulse, Ideen und Innovationen geäußert werden können. Touchpoints werden dabei als „Berührungspunkte“[49] verstanden und als „Each interaction – physical, comunication, human and sensory – with and within your organization“[50].

2.5 System

Unter System wird in dieser Thesis „eine Daseinsform, die aus verschiedenen Organen (voneinander unterscheidbaren Einheiten des Systems, die bestimmten Funktionen zugeordnet werden können) besteht und die ihre Existenz und Funktion, als ein Ganzes, durch die Interaktion ihrer Organe untereinander erhält“ verstanden. Dabei gilt: „Da ein System prinzipiell interagiert, ist es grundsätzlich als dynamisch anzusehen. Es steht in permanenter Wechselwirkung zu seiner Umwelt, wird von dieser beeinflusst und beeinflusst diese seinerseits. Die Basis der Interaktion ist die Verknüpfung und Rückkoppelung von Organen und Prozessergebnissen untereinander.“[51]

---

[47] vgl. Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred: „Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung“, Wiesbaden, 2012, Seite 3.

[48] Schröder, Hendrik: „Handelsmarketing – Strategien und Instrumente für den stationären Einzelhandel und für Online-Shops“, Wiesbaden, 2012, S. 19.

[49] vgl. Schüller, Anne M.: „Touchpoints – Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute“, Offenbach, 2012, S. 15.

[50] Brigman, Hank: „TOUCHPOiNT POWER!“, Atlantic Beach, 2013, Kindle-Edition.

[51] Weatherly, Johny N.: „Handbuch Systemisches Management – Eine Anleitung für Praktiker“, Berlin, 2009, Seite 1.

I – Theoretischer Hintergrund

3 Herausforderungen im stationären Einzelhandel

Adam Smith sprach von einer „natürlichen Neigung des Menschen, zu handeln und Dinge gegeneinander auszutauschen“[52]. Im vergangenen Jahrhundert war das Ladengeschäft, das Warenhaus, im letzten Drittel zunehmend der Discounter der übliche Platz dieses Umschlags. Doch stationärer Handel ist vergleichsweise jung. „Basare und Wochenmärkte waren im Mittelalter typische Orte für den Güteraustausch“, stellt Meffert fest[53]. Erst 1852 eröffnete das erste Warenhaus, das Le Bon Marché in Paris. „Eine wesentliche Voraussetzung für die Entstehung der Warenhäuser war die industrielle Revolution, die im 19. Jahrhundert Wirtschaft und Gesellschaft unwiderruflich veränderte. Waren konnten nun in großer Zahl hergestellt werden und wurden nicht mehr im Auftrag einzelner Käufer, sondern ganz gezielt für den Massenkonsum gefertigt“[54], resümiert Birgit Adam. Die Zahl der Geschäfte stieg sprunghaft an.

Heute kann durchaus angezweifelt werden, ob diese Entwicklung zum **Massenkonsum** von **Massenware** so „unwiderruflich“ ist. Viele Hersteller und Händler betonen heutzutage gerade die **Einzigartigkeit** ihrer Produkte. Opel Design-Chef Mark Adams erklärt, was den neuen Opel ADAM so einzigartig macht, zum Beispiel so: „Unser kleiner, feiner Lifestyle-Flitzer bietet mit seinen fast unzähligen Kombinationsmöglichkeiten außen und innen mehr Potenzial zur Individualisierung als jedes andere Auto in seinem Segment. Es ist ziemlich unwahrscheinlich, dass man zwei identische Exemplare zu Gesicht bekommt.“[55]

---

[52] Übersetzung nach: Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred: „Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung“, Wiesbaden, 2012, Seite 3; im Original: „It is the necessary, though very slow and gradual, consequence of a certain propensity in human nature which has in view no such extensive utility; the propensity to truck, barter, and exchange one thing for another.“, Smith, Adam: „The Wealth of Nations“, Cannan Edition, London, 1904, online: http://www.econlib.org/library/Smith/smWN1.html#B.I,%20Introduction%20and%20Plan%20of%20the%20Work, abgerufen am 07.08.2014.

[53] Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred: „Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung“, Wiesbaden, 2012, Seite 3.

[54] vgl. Adam, Birgit: „Alles, was das Herz begehrt! – Von Wunderkammern und Konsumtempeln“, Hildesheim, 2012, S. 9 f.

[55] http://media.opel.com/product/adam/public/de/de/opel/news.detail.html/content/Pages/news/de/de/2012/opel/07_11_opel_adam.html, abgerufen am 07.08.2014.

Die Zeitschrift „auto, motor und sport“ zählte dabei über 30.000 Individualisierungsmöglichkeiten bei diesem Modell[56]. Auch Škoda-Chefdesigner Jozef Kabaň betont zum hauseigenen Kleinwagen: „Der neue Fabia kann so stark individualisiert werden wie nie zuvor.“[57] Dieser Trend betrifft aber nicht nur die Automobilbranche.

Zwar gibt es einige Hersteller von Smartphones, die den Markt beherrschen und die Produkte in großen Stückzahlen verkaufen – aber es erfolgt eine extrem starke Individualisierung über die Apps, die jeder Nutzer nach eigenen Bedürfnissen installiert. Im Jahr 2014 waren etwa 1,3 Millionen Apps im Google Play Store und 1,2 Millionen im Apple App Store[58] verfügbar. Kennzeichen von Apps – im Gegensatz zu herkömmlicher Software – ist dabei, dass unter anderem durch modularen Aufbau und reduzierte Komplexität die Entwicklungskosten sehr gering sind. Dadurch können sich auch geringe Auflagen für den Produzenten lohnen und Auftraggeber haben überschaubare Kosten[59]. Die neue Apple Watch wird gar mit grenzenloser Individualisierung beworben: „Wenn du alle Optionen kombinierst, sind die Möglichkeiten zur Personalisierung praktisch endlos.“[60]

Nur erwähnt sei, dass angesichts der Schlagworte „Industrie 4.0“, „3-D-Druck“ oder „Maker-Bewegung“ bereits das Ende der Massenproduktion diskutiert wird:

> „Als ein Kernaspekt dieses Wandels werden im Spannungsfeld aus Produktion und Konsum die etablierten Rollen von Produzenten und Konsumenten neu verhandelt: indem Konsumenten und potenzielle Nutzer zusehends in Wertschöpfungsprozesse integriert werden, verschwimmen nicht nur die Grenzen zwischen **Herstellung** und **Nutzung** von Produkten, sondern auch die **Verantwortlichkeiten** entlang der Wertschöpfungskette. Somit eröffnet dieses Spektrum neuer Möglichkeiten und Konstellationen auch Potenziale für einen nachhaltigen Wandel der Produktionssysteme. Da das etablierte, auf Massenproduktion und Massenkonsum basierende fordistische Produktionsregime gravierende Nebenfolgen für die Umwelt generierte, wird mit Blick auf die Herausforderungen des Klima- und Umweltschutzes deutlich, dass die Erschließung der Transformationspotenziale von Produktions- und

[56] http://www.auto-motor-und-sport.de/news/fiat-500-mini-one-opel-adam-lifestyle-kleinwagen-im-vergleich-6144923.html, abgerufen am 07.08.2014.

[57] Škoda Auto Pressemitteilung vom 19.08.2014.

[58] http://de.statista.com/statistik/daten/studie/208599/umfrage/anzahl-der-apps-in-den-top-app-stores/, abgerufen am 07.08.2014.

[59] siehe unter anderem: http://appack.de/module_mobil_app-entwicklung-mannheim, abgerufen am 07.08.2014.

[60] https://www.apple.com/de/watch/features/, abgerufen am 13.09.2014.

Konsumtionsstrukturen ein Schlüsselfaktor zur Verwirklichung einer nachhaltigen Entwicklung ist.“[61]

Zwar führen die Autoren aus, dass es noch keine „Ablösung des bislang gültigen Regimes (von Massenproduktion und Massenkonsum)“ gibt, sondern ein „Nebeneinander konkurrierender Muster“ – aber es gibt neue Möglichkeiten, die auch genutzt werden. Mit entsprechenden Konsequenzen: Wenn eine Druckdatei das Handelsgut ist und per überall verfügbaren Druckern und Rohmaterialien Dinge faktisch an jedem Ort produziert werden können, dann wird dies auch den Einzelhandel verändern. Unter anderem ist es durch **3-D-Drucker** bereits möglich, ein einzelnes Teil, kleine Serien[62] oder Ersatzteile wirtschaftlich anzufertigen. Damit wird sowohl die Nutzungsdauer von Produkten (etwa Oldtimer-Fahrzeugen, reparaturbedürftigen Haushalts- und sonstigen Elektrogeräten und vielem mehr[63]) verlängert, als auch **geplanter Obsoleszenz**[64] begegnet. Das kommt auch einer Bewegung entgegen, die „ein neues Denken über die endlichen Ressourcen dieser Erde und unseren verschwenderischen Umgang damit propagiert; einer Bewegung, die sich gegen die Teile der Industrie richtet, deren Strategien darauf zielen, uns alle zu bequemen Konsumenten zu erziehen“, wie Wolfgang M. Heckl es formuliert[65].

Die großen Potenziale dieser Technologie, neuer Wertschöpfungssysteme sowie der von Hersteller- wie Handelsseite geförderten Ansprüche der Käufer an Individualisierungsmöglichkeiten können perspektivisch eine auf Massenfertigung und Massenvertrieb ausgerichtete Gesellschaft massiv verändern.

Die technischen Möglichkeiten erlauben und beeinflussen aber auch gesellschaftliche Veränderungsprozesse. Werte wie **Loyalität**, **Vertrauen** und **Misstrauen**, **Offenheit** und die Furcht vor zu viel **Transparenz**, **Beeinflussung**, **Statusdenken** und viele weitere Aspekte sind in einem Wandel begriffen, der im Folgenden in einzelnen Schlaglichtern, aber keinesfalls erschöpfend, beleuchtet wird.

---

[61] Petschow, Ulrich/ Ferdinand, Jan-Peter/Dickel ,Sascha/Flämig, Heike/Steinfeldt, Michael/Worobei, Anton: „Dezentrale Produktion, 3D-Druck und Nachhaltigkeit Trajektorien und Potenziale innovativer Wertschöpfungsmuster zwischen Maker-Bewegung und Industrie 4.0“, Schriftenreihe des Instituts für ökologische Wirtschaft 206/14, Berlin, 2014, S. 10 f.

[62] Opel nutzt laut Pressemitteilung vom 20.08.2014 bei der Produktion des ADAM bereits 40 verschiedene Montagelehren, die auf einem 3-D-Drucker nach Bedarf angefertigt werden.

[63] Vgl. http://www.general-anzeiger-bonn.de/bonn/wirtschaft/knauber-bietet-bundesweit-den-ersten-3d-druckservice-im-einzelhandel-article1221853.html, abgerufen am 07.08.2014.

[64] vgl. http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/obsoleszenz/obsoleszenz.htm, abgerufen am 07.08.2014.

[65] Heckl, Wolfgang M.: „Plädoyer für eine Kultur der Reparatur“, München, 2013, S. 11.

3.1 Rahmenbedingungen beim Einzelhandel

Die Zahlen bei Umsatz, Beschäftigten und Betrieben im Einzelhandel steigen laut Institut der deutschen Wirtschaft[66]. Auch die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG bescheinigt: „Verglichen mit anderen Branchen ist der deutsche Einzelhandel gut durch die Krise gekommen. Und angesichts der vorangegangenen Beschreibung der Rahmenbedingungen stellen ein jährliches Wachstum von gut 2 Prozent beziehungsweise ein Mehrumsatz von 8 bis 9 Milliarden Euro seit 2009 ein deutliches Plus dar. Die weitere Entwicklung hängt neben den genannten Faktoren jedoch in hohem Maße von der Bewältigung der Krise im Euroraum ab.“ Diese globale Betrachtung sagt aber nur bedingt etwas über einzelne Betriebe aus: „Doch die Zugehörigkeit zu einer Branche ist bei Weitem nicht allein entscheidend, ob ein Unternehmen erfolgreich ist oder nicht. Innerhalb des vielschichtigen Einzelhandels gibt es Warengruppen, Vertriebstypen oder einzelne Unternehmen, die sich besser als andere entwickeln.“[67]

So stellt Dörte Nitt-Drießelmann für das Hamburgische WeltWirtschafts Institut (HWWI) fest: „Bei nur geringen realen Umsatzsteigerungen setzte sich der Konzentrationsprozess fort. Viele Einzelhändler mussten ihr Geschäft aufgeben. Insbesondere der nicht filialisierte Einzelhandel verlor Marktanteile, während Discounter und Fachmärkte dazugewinnen konnten.“[68] Laut Nitt-Drießelmann sind bestimmende Faktoren für die Konsumausgaben verfügbares Einkommen der privaten Haushalte, Konsumquoten und die Einwohnerzahl:

> „Welcher Anteil des Konsums dabei in den Einzelhandel und die einzelnen Warengruppen des Einzelhandels fließt, ist von den Konsumpräferenzen der Verbraucher abhängig. Sie werden insbesondere durch das zur Verfügung stehende Einkommen, die Haushaltsgröße und das Alter der Verbraucher geprägt. Zusätzliche Nachfrage für den Einzelhandel vor Ort kann durch Berufspendler, Touristen und Tagesbesucher entstehen. Von einem solchen Umsatzplus profitieren jedoch nur Orte, die für das Umland eine zentrale Einkaufsfunktion erfüllen. Sie lenken die Kaufkraft der umliegenden Regionen in den örtlichen Einzelhandel um. Die in Deutschland regional sehr unterschiedlich verteilten Umsätze im Einzelhandel spiegeln in der Summe die verschiedenen Ausprägungsgrade der für Einzelhandelsumsätze bestimmenden Faktoren

[66] vgl. http://www.deutschlandinzahlen.de/tab/deutschland/branchen-und-unternehmen/handel/kennzahlen-des-einzelhandels, abgerufen am 18.08.2014.

[67] KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft: „Consumer Markets – Trends im Handel 2020“, Hamburg, 2012, S. 12.

[68] Nitt-Drießelmann, Dörte: „Einzelhandel im Wandel“, Hamburg, 2013, S. 6.

> wider. In Städten und Agglomerationsräumen sind die Einzelhandelsumsätze besonders hoch."

Was die Perspektive angeht, werden in einer Studie der KPMG zwei Einflussfaktoren hervorgehoben, die „in den nächsten Jahren besonders im Fokus stehen werden": der **demografische Wandel** und die Entwicklung auf den **Rohstoffmärkten**. Sie werden daher im Folgenden näher betrachtet.

3.1.1 Rohstoffpreise und demografischer Wandel

Auch wenn der Ölpreis zuletzt unter anderem dank des umstrittenen Frackings sank[69], ist der Trend ein anderer, wie eine Studie der KPMG ausführt:

> „Kurzfristige Preisschwankungen können nicht darüber hinwegtäuschen, dass Rohstoffe langfristig immer teurer werden: Natürliche Knappheit wird durch ein globales Bevölkerungswachstum, klimabedingte Ernteausfälle und Börsenspekulationen verstärkt. Auch politische Entscheidungen, wie beispielsweise ein zeitweiser Exportstopp für Baumwolle in Indien und instabile Lagen in An- beziehungsweise Abbauländern verschärfen die Situation. Ethische Entscheidungen schließen sich an: Soll die begrenzte Ackerfläche Nahrung für den Menschen, Tierfutter, Biosprit oder Textilrohstoffe liefern? Welcher Wassereinsatz ist für die Bewirtschaftung notwendig, welcher Einsatz von Pestiziden und anderen Chemikalien? Wie sind die Arbeitsbedingungen?"[70].

Der Einzelhandel muss auf diese sich abzeichnenden Veränderungen reagieren: „So werden beispielsweise vertikale Kooperationen aufgebaut, um die Rohstoffsicherung zu gewährleisten, Handelsformate werden soziodemografischen Entwicklungen angepasst, neue Technologien kommen entlang der gesamten Lieferkette zum Einsatz und Marketingabteilungen entdecken neue Kommunikationswege. Darüber hinaus wird das E-Commerce- und M-Commerce-Geschäft ausgebaut und nachhaltiges Wirtschaften steht immer stärker im Fokus."[71]

Neben dieser Entwicklung sind gesellschaftliche Veränderungen ein wichtiges Thema in der Branche, wie die KPMG weiter berichtet: „Hinsichtlich des steigenden Anteils älterer Menschen in Deutschland haben sich Handel und Konsumgüterindustrie bisher vor allem auf die sogenannten Best Ager konzentriert, jene Gruppe der jungen Alten, die wahlweise auch als Silver Generation oder Generation 50+ bezeichnet wird und die

---

[69] http://www.dw.de/ölpreis-sinkt-trotz-krisen/a-17860902, abgerufen am 20.08.2014.

[70] KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft: „Consumer Markets – Trends im Handel 2020", Hamburg, 2012, S. 14.

[71] KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft: „Consumer Markets – Trends im Handel 2020", Hamburg, 2012, S. 16 f.

als aktiv und konsumfreudig gilt. [...] Doch mit Blick auf die Zukunft wird aus Handelssicht eine weitere Facette der alternden Gesellschaft wichtiger werden: die ‚alten Alten'. 2020 werden die meisten Babyboomer Rentner sein. Zudem wird die Zahl der über 80- und 90-Jährigen weiter zunehmen und ganz besondere Anforderungen an Produkte, Ladengestaltung und Personal stellen: Sind Ladenlokale barrierefrei erreichbar? Wie sind Regale bestückt? Sind Angaben auf Verpackungen und Displays gut lesbar? Kann geschultes Personal diese Klientel beraten und beim gesamten Kaufprozess unterstützen?"[72].

Demografischer Wandel beschränkt sich aber nicht auf eine im Durchschnitt ältere Bevölkung, sondern er betrifft auch eine sich ändernde Verteilung: „Ein genauerer Blick auf die Bevölkerungslandkarten Deutschlands von 2010 und 2050 zeigt, dass die Bevölkerung zwar um etwa 10 Millionen Einwohner abnehmen wird, der massive Rückgang aber vor allem die ländlichen Regionen treffen wird. Was liegt also näher, als Betreibungskonzepte und Expansionspläne so zu gestalten, dass sie für die zukünftigen Wachstumsstandorte, also für die großen Städte geeignet sind?"[73]. Das HWWI bestätigt und ergänzt diese Einschätzung:

> „Deutschland stehen große demografische Veränderungen bevor, die starke Auswirkungen auf den Einzelhandel haben werden. Die Anzahl der potenziellen Kunden schrumpft, da die Bevölkerungszahlen zurückgehen. Zeitgleich steigt der Anteil der Senioren und der Personen mit Migrationshintergrund. Außerdem wächst die Anzahl der Ein- und Zweipersonenhaushalte, da die Versingelung der Gesellschaft voranschreitet. Schon jetzt bestehende regionale Unterschiede in der Bevölkerungsstruktur werden sich im Zeitablauf weiter verstärken. Städte und Großräume gewinnen teilweise zweistellig Bevölkerung hinzu, während sich der Osten und die Mitte Deutschlands zusehends entvölkern."[74]

Hier kommen folglich große Umwälzungen zumindest auf Teile des Einzelhandels zu. Die Rohstoffpreise dagegen steigen für alle – ebenso wie teils mit den Rohstoffpreisen verbundene Kosten.

3.1.2 Energiepreise

Energie wird immer teurer, was auch den Einzelhandel trifft:

> „Die steigenden Strompreise bedrohen nach Einschätzung des Handelsverbandes Deutschland (HDE) zahlreiche Jobs im deutschen

[72] KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft: „Consumer Markets – Trends im Handel 2020", Hamburg, 2012, S. 13.

[73] KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft: „Consumer Markets – Trends im Handel 2020", Hamburg, 2012, S. 17.

[74] Nitt-Drießelmann, Dörte: „Einzelhandel im Wandel", Hamburg, 2013, S. 6.

> Einzelhandel. Jeder fünfte Händler sehe durch die steigenden Belastungen aus der Ökostromförderung inzwischen Arbeitsplätze in Gefahr, sagte HDE-Hauptgeschäftsführer Stefan Genth [...] unter Verweis auf eine aktuelle Umfrage des Verbandes. [...] Die Einzelhändler sehen sich durch den Anstieg der EEG-Umlage zur Förderung von Wind- und Sonnenenergie gleich doppelt belastet. Einerseits bleibt den Konsumenten dadurch weniger Geld für Einkäufe im Portemonnaie, andererseits muss die Branche selbst mehr für den Strom zahlen. Immerhin benötigen die Einzelhändler im Jahr rund 35 Terrawattstunden Strom, um ihre Geschäfte zu beleuchten oder Lebensmittel zu kühlen. Ein durchschnittlicher Supermarkt müsse in diesem Jahr rund 26 500 Euro an EEG-Umlage zahlen, rechnete Genth vor. Im nächsten Jahr drohe ein Anstieg auf 32 500 Euro. Vor allem kleinere Händler fühlten sich dadurch bedroht.“[75]

Viele Einzelhändler investieren in Energiespar-Maßnahmen (Beispiel LED-Beleuchtung) und profitieren teilweise selbst von EEG-Umlagen, etwa durch die sehr häufig anzutreffenden Photovoltaik-Anlagen auf den großen, gut dafür geeigneten Dächern der Supermärkte und Discounter. Doch für solche Investitionen sind häufig Kredite nötig – die selbst auch teurer werden oder schwerer zu bekommen sind.

3.1.3 Kredite

Bezogen auf langfristige Investitionskredite meldet der HDE: „Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen gibt an, in den vergangenen drei Monaten größere Schwierigkeiten gehabt zu haben, die andere Hälfte berichtet von etwa gleich bleibenden Bedingungen. Für die kommenden drei Monate erwartet ebenfalls die Hälfte in etwa gleiche bleibende Bedingungen, die andere Hälfte rechnet mit einer Verschlechterung. Als Gründe für die Verschlechterung werden vor allem die Forderung nach mehr Sicherheiten (teilweise bis zu 100 Prozent) und erhöhte Konditionen, aber auch die Forderung nach mehr Unterlagen und zeitliche Verzögerungen genannt. Ebenfalls etwa die Hälfte der befragten Unternehmen gibt an, selbst Schwierigkeiten zu haben, Investitionskredite zu bekommen. Die Unternehmen reagieren auf diese Probleme vor allem mit der Verminderung des Investitionsvolumens bzw. dem Unterlassen von Investitionen. Gut ein Drittel sucht nach alternativen Finanzierungsquellen, darunter auch Leasing. Auf die Frage, ob bestimmte Unternehmen gerade von den Banken bevorzugt werden, stimmt die

[75] http://www.impulse.de/unternehmen/einzelhandel-hohe-strompreise-gefahrden-arbeitsplatze, abgerufen am 08.08.2014.

Mehrheit der Unternehmen zu. Vor allem eher größere Mittelständler mit guter Bonität werden als bevorzugt eingestuft.“[76]

Auch die KfW bestätigt diese Einschätzung: „Ähnlich wie in den Vorjahren, melden der Dienstleistungssektor und der Einzelhandel mit Werten um knapp 30 % am häufigsten Verschlechterungen beim Kreditzugang.“[77] Mit entsprechenden Konsequenzen: „Wie zuletzt ist der Investorenanteil im Verarbeitenden Gewerbe am höchsten (83%). Unternehmen des Einzelhandels investieren im Branchenvergleich am seltensten (56%).“[78]

Neben diesen Rahmenbedingungen ist der Onlinehandel Dauerthema bei der zukünftigen Entwicklung. Zunächst wird in dieser Thesis das Thema im folgenden Kapitel global beschrieben, um eine Basis des Verständnisses dafür zu schaffen. In den weiteren Kapiteln zur Entwicklung des Umfeldes, in dem sich stationärer Einzelhandel und Onlinehandel gleichermaßen befinden, werden digitale Märkte und Welten immer wieder eine entscheidende Rolle spielen.

3.1.4 Online-Handel als – scheinbar – übermächtiger Gegner

Auch wenn stationäre Einzelhändler, selbst diejenigen mit lokalem Schwerpunkt, im Rahmen von Multichannel-Strategien (siehe Kapitel 3.3.4 – Herausforderungen und Chancen durch Omnichannel ab Seite 51) längst online tätig sind, ist der Online-Handel eine große Herausforderung, die im Folgenden näher betrachtet wird.

Die „Welt“ verweist in einer Gesamteinschätzung des Potenzials für den Online-Handel auf eine Studie der Management Consulting-Firma OC&C: „Insgesamt beziffert die Studie das Volumen des grenzüberschreitenden Online-Handels der sechs untersuchten Märkte auf rund 19 Milliarden Euro. Bis 2020 erwarten die Autoren der Analyse eine Steigerung auf rund 96 Milliarden Euro. Das entspräche einem Wachstum von rund 30 Prozent pro Jahr.“[79]

Der HDE sieht bei einem Umsatzwachstum von 1,5% im Einzelhandel im Jahr 2014 E-Commerce mit einem „Umsatzplus von 17 Prozent“ als den „Wachstumstreiber der Branche.“ Und malt ein zugleich hoffnungsvolles wie düsteres Zukunfts-Szenario: „30

---

[76] Hauptverband des Deutschen Einzelhandels: „Finanzierungssituation im Einzelhandel und Vorschläge zur Verbesserung“, Berlin, 2009, S. 2; online: https://www.derhandel.de/news/dossiers/pages/pdfs/93_org.pdf, abgerufen am 07.08.2014.

[77] KfW Bankengruppe: „Unternehmensbefragung 2012 – Unternehmensfinanzierung trotz Eurokrise stabil“, Frankfurt, 2012, S. 13.

[78] KfW Bankengruppe: „Unternehmensbefragung 2012 – Unternehmensfinanzierung trotz Eurokrise stabil“, Frankfurt, 2012, S. 46.

[79] http://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article124015093/Deutschland-bei-Online-Handel-nur-Mittelmass.html, abgerufen am 02.03.2014.

Prozent aller stationären Händler sind bereits im Internet-Handel aktiv und profitieren vom Online-Boom, der einen tiefgreifenden Strukturwandel ausgelöst hat. Händler berichten von sinkenden Kundenfrequenzen in den Innenstädten. Nach HDE-Angaben könnten bis 2020 rund 50.000 Handelsstandorte wegfallen."[80]

Mit einer „Wortwolke" verdeutlicht der HDE zudem, welche Bedeutung das Thema bei den befragten 1200 Unternehmen „aller Größenklassen, Vertriebsformate, Branchen und Standorte" hat (Abbildung 4):

ABBILDUNG 4 – HDE UMFRAGE EINFLUSSFAKTOREN FÜR DEN KONSUM[81]

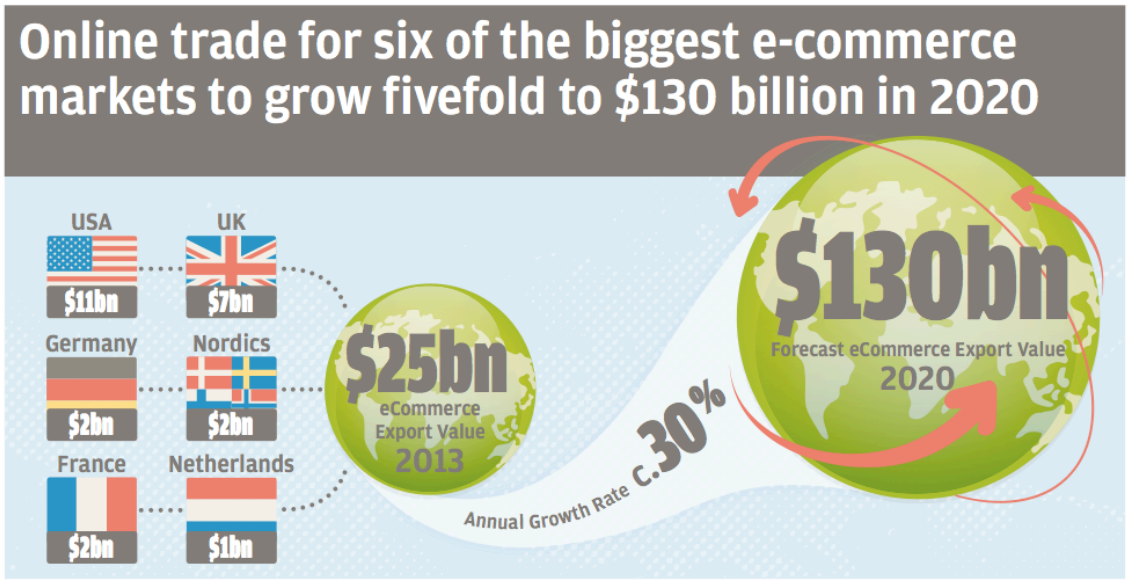


ABBILDUNG 5 – ENTWICKLUNG DES ONLINE-HANDELS BIS 2020[82]

[80] http://www.einzelhandel.de/index.php/component/k2/item/124552, abgerufen am 04.09.2014

[81] „Schlagwortwolke (Größe nach Häufigkeit der Nennung) – Faktoren, die den Konsum aktuell am stärlsten positiv oder negativ beeinflussen.", aus: HDE-Konjunkturumfrage Sommer 2014, Düsseldorf, 2014, S.11.

[82] http://www.occstrategy.com/sites/default/files/global_retail_e-mpire_infographic_final.pdf, abgerufen am 02.03.2014.

Bestätigt wird diese Einschätzung auch durch eine Prognose von OC&C (Abbildung 5). Entsprechend hoch wird die Notwendigkeit eingeschätzt, im Netz präsent zu sein. Die Wirtschaftswoche titelte Anfang 2014 etwa „Warum Autohändler ins Netz müssen“[83], Price Waterhouse und Coopers schrieb „Stationärer Handel gerät unter Druck“ und prognostiziert, dass die Zahl der Kfz-Händler von 7800 auf 4500 in 2020 abnehmen wird[84]. Parallel dazu sind allein bei der Verkaufs-Plattform mobile.de bereits 40.000 gewerbliche Händler registriert[85].

Es gibt also zusätzliche **Potenziale** für den Handel, weil offensichtlich auch kleinere Gewerbetreibende online Autos verkaufen können. Doch der stationäre Einzelhandel insgesamt bekommt auch **Probleme**: Der Journalist Olaf Kolbrück, früher bei der REWE Group in der Unternehmenskommunikation tätig, bezeichnete die Studie „Handelsszenario 2020“ des IFH Köln als „Horrorgeschichte für den stationären Handel“[86]. Verschiedene Szenarien haben als Gemeinsamkeit einen starken Anstieg des Online-Handels am Umsatz des Einzelhandels – zu Lasten des stationären Handels: „Die Verluste des stationären Einzelhandels liegen in den übrigen drei Szenarien zwischen minus 59 und minus vier Milliarden Euro“[87]. Auch der Handelsverband Deutschland dokumentiert die steigende Bedeutung mit zweistelligen Zuwachsraten, wie Abbildung 6 zeigt:

[83] http://www.wiwo.de/unternehmen/auto/onlinehandel-warum-autohaendler-ins-netz-muessen/9388984.html, abgerufen am 23.08.2014.

[84] http://www.pwc.de/de/pressemitteilungen/2013/deutscher-autohandel-2020-veraenderter-mobilitaetsbedarf-setzt-haendler-unter-druck.jhtml, abgerufen am 23.08.2014.

[85] http://newsroom.mobile.de/presseinformation/umfrage-kfz-handel-zufrieden-mit-jahresauftakt/, abgerufen am 23.08.2014.

[86] http://etailment.de/thema/studien/4-Horror-Prognosen-fuer-den-Handel-im-Jahr-2020-2352 , abgerufen am 20.08.2014.

[87] http://www.ifhkoeln.de/News-Presse/IFH-Koeln-berechnet-die-Handelswelt-2020, abgerufen am 20.08.2014.

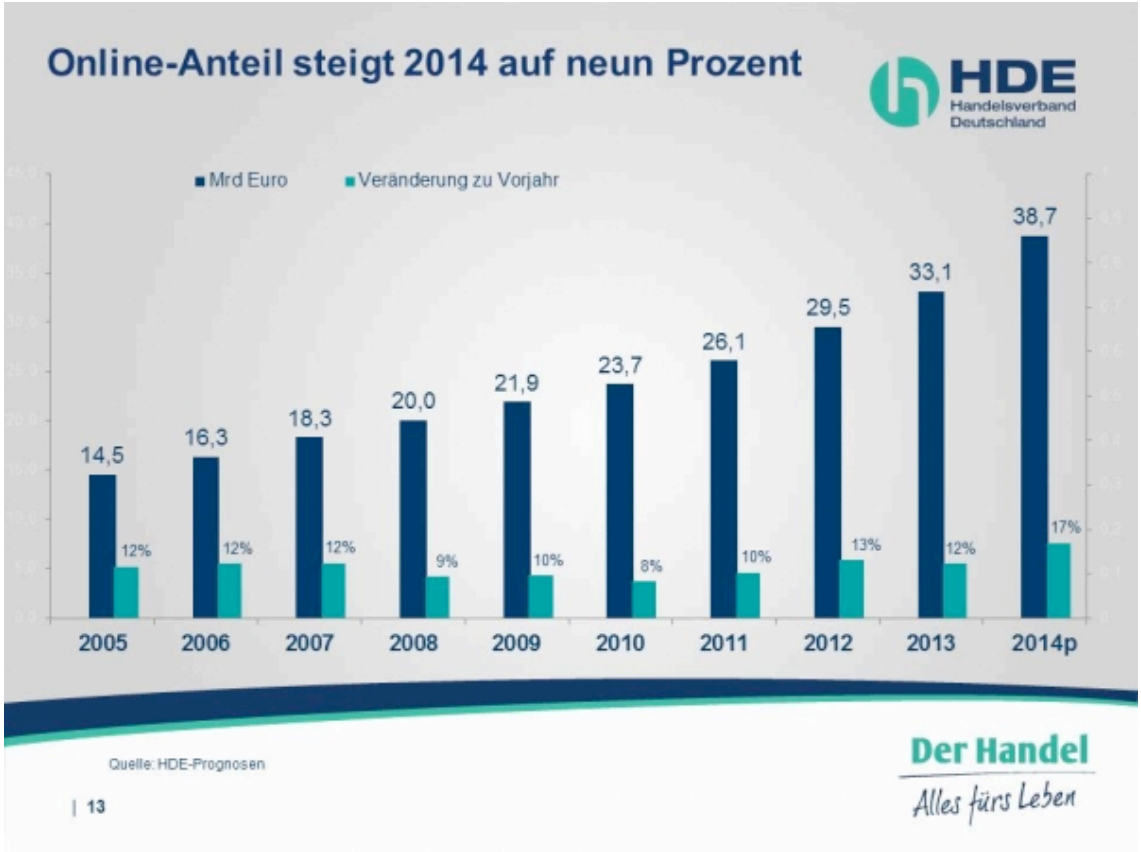


ABBILDUNG 6 – ONLINE-ANTEIL AM EINZELHANDEL[88]

Inzwischen geht das IFH sogar davon aus, dass der Online-Handel bereits in diesem Jahr 42,8 Milliarden Euro Umsatz machen wird[89].

Unterschiede gibt es jedoch bezüglich der Warengruppen. Während einige schon zum großen Teil online gekauft werden, sind bei anderen – etwa solchen mit hohem Bedarf an Beratung (Brillen) oder Ansehen und Anprobieren vor dem Kauf (Kleidung, Schuhe, Möbel) noch Potenziale, wie Abbildung 7 zeigt.

[88] http://www.einzelhandel.de/index.php/presse/zahlenfaktengrafiken/internetunde-commerce/item/110185-e-commerce-umsaetze.html, abgerufen am 17.08.2014.

[89] http://www.ifhkoeln.de/News-Presse/Online-Handel-knackt-die-40-Milliarden-Grenze-weiterhin-zwei, abgerufen am 23.09.2014.

ABBILDUNG 7 – POTENZIALE IM E-COMMERCE[90]

Bei den „offline"-Warengruppen zeichnet sich jedoch ebenso bereits ein Wachstum ab. Der Online-Modehändler Zalando ist mittlerweile mit 7000 Beschäftigten einer der größten Arbeitgeber in Berlin[91]. Auch der Online-Lebensmittelhandel gewinnt an Bedeutung, wie die Wirtschaftswoche beschreibt:

> „Nachdem sich vor allem die Logistikketten in den Ballungsräumen verbessert haben, rechnen die Berater damit, dass nach unverderblichen Waren wie Wein und teuren Delikatessen zunehmend auch Lebensmittel des täglichen Bedarfs online verkauft werden. ‚Ich glaube, dass sich der Lebensmittel-Online-Handel durchsetzen wird. Wir gehen von einem Anteil von fünf Prozent bis zum Jahr 2020 aus', sagte Thomas Netzer, Partner und Logistikexperte bei McKinsey. Das wäre ein Umsatz von rund zehn Milliarden Euro."[92]

---

[90] http://www.einzelhandel.de/index.php/presse/zahlenfaktengrafiken/internetunde-commerce/item/110185-e-commerce-umsaetze.html, abgerufen am 17.08.2014.

[91] vgl. http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/das-zalando-prinzip-wie-will-der-konzern-auf-dauer-geld-verdienen-13102029.html, abgerufen am 20.08.2014.

[92] Hansen, Nele/Hielscher, Hendryk: „McKinsey erwartet starkes Wachstum des Lebensmittelhandels per Internet", online: http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/studie-mckinsey-erwartet-starkes-wachstum-des-lebensmittelhandels-per-internet/8986522.html, abgerufen am 20.8.2014.

Die Frage ist, wie zuverlässig die genannten Prognosen sind. Im Kapitel 3.3.4 – Herausforderungen und Chancen durch Omnichannel ab Seite 51 sowie Kapitel 3.3.10 – Systemischer Ansatz und Homo Dictyous ab Seite 68 wird dargestellt, welche große Rolle schon heute die gleichzeitige Nutzung vieler Vertriebskanäle und die Vernetzung der Kunden spielen. Bei allen Zukunftsszenarien erscheint es daher dem Autoren wichtig, dass gilt: „Just as brains can do things that no single neuron can do, so can social networks do things that no single person can do.“[93]

Es hat beispielsweise sicher niemand im Vorfeld damit gerechnet, dass Amazon und Ebay die heutige Rolle auf dem Markt spielen würden, die OC&C und Google bescheinigen: „With more than 124 million active users globally, eBay is one of the world's largest online marketplaces, where practically anyone can buy and sell practically anything. Founded in 1995, eBay connects a diverse and passionate community of individual buyers and sellers, as well as small businesses. Its collective impact on e-commerce is staggering, and more than 500 million items are listed on eBay.“[94]

3.1.4.1 Preiskampf durch Economy of Scale

Die Economy of Scale ist durch den globalen Internethandel in eine neue Dimension eingetreten. Immer größere Mengen von Produkten werden von wenigen großen Handelskonzernen vertrieben, die inzwischen selbst Hightech-Geräte zu konkurrenzlos günstigen Preisen anbieten können: “We are building premium products and offering them at non-premium prices,”[95] sagt etwa Amazon-Gründer Jeff Bezos über den E-Book-Reader Kindle laut „The Economist“. Im gleichen Artikel geht Reuven Cohen von der Firma Enomaly noch einen Schritt weiter: „Amazon operates with economies of scale that are practically impossible to match”. Wenn also die Preise und vor allem die Margen durch günstigen Einkauf unschlagbar sind, was kann dann die Strategie der anderen Einzelhändler sein? „Die erfolgreichen Einzelhandelskonzepte der Hersteller zeigen deutlich, dass Spezialisierung die einzig wirksame Strategie im Wettbewerb mit Discountkonzepten ist“, konstatiert die KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in einer Studie für das EHI Retail Institute. Und weiter: „Entweder müssen konzeptionell durch vertikale Integration, Sortimentsbeschränkung oder andere organisatorische Maßnahmen erhebliche Kostenvorteile erreicht werden, um die Preisführerschaft im Markt zu erreichen, oder die Spezialisierung in Verbindung mit einer ausgeprägten

[93] Christakis, Nicholas/Fowler, James: „Connected – The Amazing Power of Social Networks and How They Shape Our Lives“, London, 2011, S. xii.

[94] http://www.occstrategy.com/de/global-retail-empire, abgerufen am 22.08.2014.

[95] The Economist vom 01.10.2011: „Amazon – The Walmart oft he Web“, online: http://www.economist.com/node/21530980, abgerufen am 23.08.2014.

Dienstleistungskomponente wird zu einer einzigartigen Wettbewerbsposition ausgebaut."[96]

Mit einem nahezu weltumspannenden Konzern wie Amazon, Ebay oder Google[97] als Konkurrenz, wird es selbst für die großen „Player" mehr als schwierig, den Kampf um günstige Preise zu gewinnen.

3.1.4.2 Unbegrenztes Angebot und unbegrenzte Verfügbarkeit

Die genannten Großkonzerne haben durch extrem große Einkaufsmengen und eine extrem leistungsfähige Logistik zudem auch ein nahezu allumfassendes Angebot, höchste Lieferfähigkeit und kurze Lieferzeiten. Hier kommt zusätzlich zum Tragen, dass kleinere Unternehmen mit speziellen Angeboten und Dienstleistungen in die jeweiligen Shops etwa von Amazon integriert werden und dass die Logistik inzwischen länderübergreifend arbeitet.[98]

3.1.4.3 Präsentation und Service

Schnell ein Produkt finden, dazu noch sämtliche Informationen inklusive vieler Fotos – und außerdem noch zusätzliche Serviceleistungen: Der Siegeszug des Onlinehandels hat gewichtige Gründe. Zwei davon finden sich in einem Beispiel des Otto-Versands, der im Gegensatz zu vielen anderen Versandhäusern, die längst keine Erfolge mehr verbuchen können, 2014 7,6 % mehr erwirtschaften konnte als im Vorjahr[99]. Der Versand kann Online seine Produkte hochwertig und attraktiv präsentieren, gegebenenfalls mit Käufer-Bewertungen, Fotostrecken, Empfehlungen, Videos und anderen Ergänzungen. Zudem bietet er – im Unterschied zum lokalen Händler – „Buy now, pay later" an, also eine Zahlungspause.

---

[96] KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft: „Consumer Markets – Trends im Handel 2020", Hamburg, 2012, S. 18.

[97] Auch google arbeitet an Logistik-Konzepten, die Same Day Delivery erlauben; vgl. http://www.internetworld.de/e-commerce/google/logistik-schlag-amazon-278907.html, abgerufen am 23.08.2014.

[98] vgl. http://www.onlinehaendler-news.de/handel/allgemein/7183-amazon-deutschland-beginnt-verlagerung-der-logistik-nach-polen.html und http://www.chip.de/news/Amazon-Heftige-Kritik-an-neuen-Warenlagern_71860470.html, jeweils abgerufen am 23.08.2014.

[99] vgl. http://www.zeit.de/hamburg/2014-04/otto-versand-e-commerce, abgerufen am 23.08.2014.

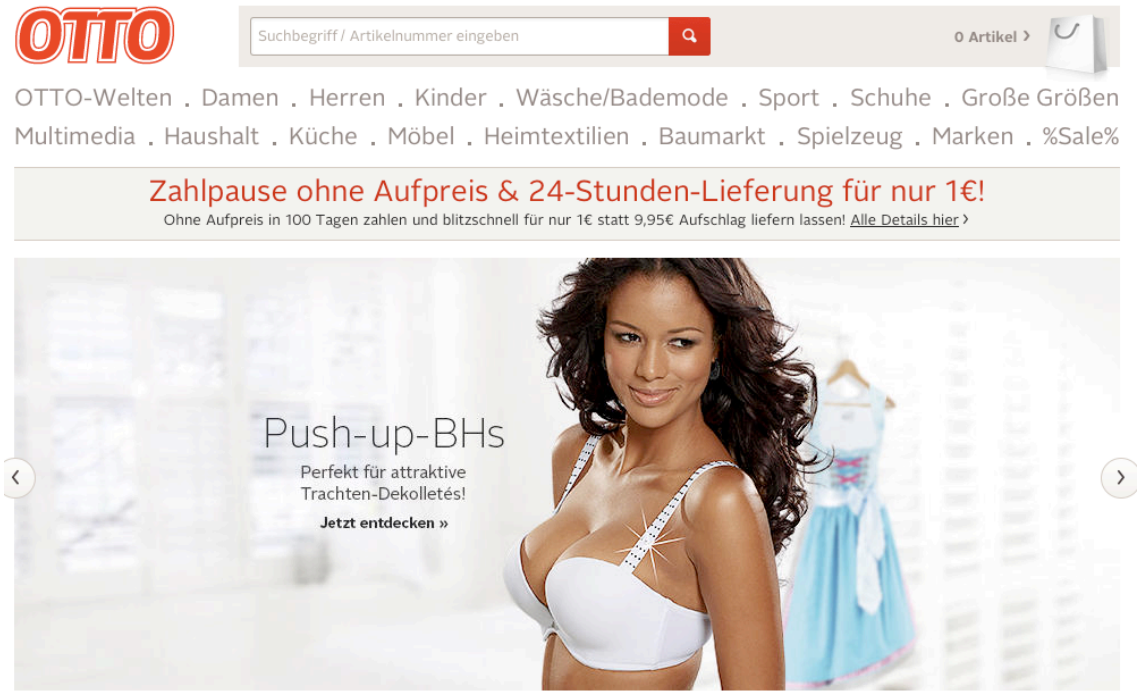


ABBILDUNG 8 – WARENPRÄSENTATION BEI OTTO.DE[100]

Das Beispiel in Abbildung 8 wurde absichtlich ausgewählt – zeigt es doch, dass die oben aufgeführten Kundennutzen selbst bei Produkten zu finden sind, die im stationären Handel überwiegend eher in Randbereichen und ohne aufwendige Präsentation verkauft werden und zu denen typischerweise keine Finanzdienstleistungen zusätzlich angeboten werden.

3.1.4.4 Sofortige Lieferung und Komfortvorteile

Ein Argument für den stationären Handel war oft das sofortige Mitnehmen. Doch dieser Vorteil ist dank moderner und aufwendiger Logistik kaum noch ein USP. So meldet McKinsey:

> „Der Markt für Same-day Delivery – also die Zustellung von Waren noch am Tag der Bestellung – dürfte bis 2020 in Westeuropa auf rund drei Milliarden Euro wachsen. Damit wird er in wenigen Jahren 15 Prozent des Umsatzes mit Standardpaketen ausmachen (heute: weniger als ein Prozent) und schneller wachsen als der Online-Handel insgesamt, der um jährlich 11 Prozent zulegen wird. Dies ist das Ergebnis einer aktuellen Branchenstudie der Unternehmensberatung McKinsey & Company unter dem Titel ‚Same-day Delivery: The next evolutionary step in parcel logistics'. Für die Analyse wurden

[100] https://www.otto.de/?pm=cG1fQ2FtcElkPUxFNDg3OTkmcG1fQWZmaWxpYXRlSWQ9TEU0ODc5OSZwbV9QeGlkPTYwMSZwbV9Jd2w9NjAwJnBtX1ZhcmlhbnQ9MiZwbV9VaWQ9OTAwODQ1NjU3Jm5vbmNlPWQ1M2E2NzlmM2Y5MjU5, abgerufen am 17.08.2014.

mehr als 1.000 Konsumenten aus Deutschland, Großbritannien, Frankreich und Schweden befragt.“[101]

Auch die Otto GmbH & Co. KG bietet diese Möglichkeit an. Zur Fußball-WM wurde zum Beispiel die taggleiche Lieferung von Fernsehern angeboten, wie Abbildung 9 zeigt.

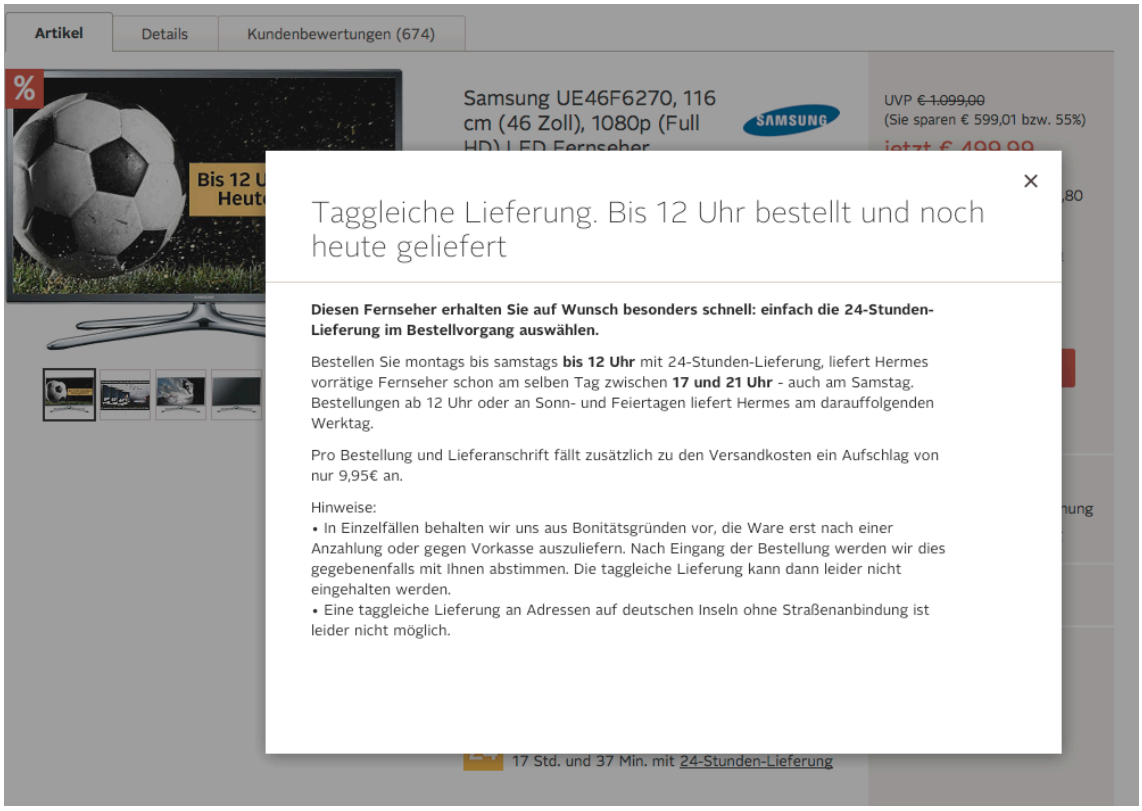


ABBILDUNG 9 – TAGGLEICHE LIEFERUNG BEI OTTO (QUELLE: OTTO.DE[102])

Same-Day-Delivery ist damit ein Vorteil und eine Chance für den Onlinehandel – aber auch für den stationären Einzelhandel, wie McKinsey argumentiert: „SDD ist nicht nur interessant für Konsumenten. Gerade Onlinehändler dürften von schnelleren Lieferzeiten profitieren. Denn die nahezu sofortige Verfügbarkeit von Produkten stärkt ihre Position gegenüber der stationären Konkurrenz – und macht das Online-Shopping neben der größeren Auswahl und den oft niedrigeren Preisen noch attraktiver. Chancen bieten sich zudem für Produktkategorien, die im Internet bislang seltener verkauft werden. Dazu zählen Produkte des täglichen Bedarfs (etwa Drogerieartikel) und Produkte, die Kunden zeitnah verwenden möchten (wie Heimwerkerbedarf).

[101] http://www.mckinsey.de/warenzustellung-am-selben-tag-vor-dem-durchbruch, abgerufen am 16.08.2014.

[102] https://www.otto.de/p/samsung-ue46f6270-116-cm-46-zoll-1080p-full-hd-led-fernseher-361020044/#variationId=361021268-M24, abgerufen am 20.06.2014.

Multikanalhändlern wiederum eröffnet SDD die Möglichkeit, stärker am E-Commerce-Boom teilzuhaben und Kunden zurückzugewinnen. Der große Vorteil der Multikanalhändler sind ihre stationären Geschäfte: Dort sind die Produkte schon lokal verfügbar und damit nah am Kunden. Das spart Zeit und Kosten bei der Auslieferung. Der britische Händler Argos kooperiert seit 2010 mit dem SDD-Service Shutl und bietet taggleiche Zustellung aus seinen 312 Geschäften an.“[103]

3.1.4.5 Lieferung in Abwesenheit

Ein zweites Argument gegen die Online-Bestellung war bisher, dass Pakete oft in Abwesenheit des Bestellenden angeliefert wurden und dies zu Komplikationen führte. Die Ware beim Nachbarn, bei einer Post- oder Paketdienstagentur abholen oder auf einen erneuten Zustellversuch des Boten warten, war unbefriedigend. Die Paketstation brachte ebenso Verbesserungen wie Abholstationen mit langen Öffnungszeiten (beispielsweise Tankstellen). Die Innovation des Paketkastens wird diese Möglichkeiten allerdings nach Prognosen sehr schnell ergänzen und teilweise ersetzen.

Die Briefsparte der Post namens „Post – E-Commerce – Parcel“ (Pep) meldete bereits kurz nach der Vorstellung großes Interesse: „‚Wir haben ein sehr gutes Feedback’, sagte Finanzchef Rosen. Den Paketkasten können Hausbesitzer etwa in ihrem Vorgarten installieren. Päckchen und Pakete können dann auch zugestellt werden, wenn niemand zu Hause ist. Pep-Chef Jürgen Gerdes hatte den Paketkasten jüngst als ‚größte Erfindung seit dem Briefkasten’ bezeichnet.“[104] Pep-Vorstand Jürgen Gerdes „erwartet eine immense Nachfrage: 30 Millionen Menschen kauften in Deutschland im Internet ein und könnten ihre Paketsendungen mit einem Paketkasten genauso einfach empfangen wie Briefe.“[105]

Da der Kasten (Abbildung 10) auch den Zusatznutzen bietet, dass mit ihm nicht nur Pakete am eigenen Haus jederzeit unabhängig von der Anwesenheit des Adressaten empfangen, sondern von diesem – etwa bei Rücksendungen – auch einfach und

---

[103] Hausmann, Ludwig/Krause, Jan/Netzer, Thomas: „Wenn der Postmann abends klingelt – Heute bestellt, heute geliefert – Same Day Delivery ist das neue heiße Thema für Händler und Logistiker“, in: McKinsey & Company Consumer Industries & Retail Group: „Akzente 1’14“, S. 38 ff.

[104] www.faz.net/agenturmeldungen/unternehmensnachrichten/roundup-paket-und-expressboom-treibt-deutsche-post-an-erwartungen-enttaeuscht-12940876.html, abgerufen am 19.06.2014.

[105] http://www.n24.de/n24/Nachrichten/Wirtschaft/d/4529882/schwellenlaender-sollen-deutsche-post-befluegeln.html, abgerufen am 19.06.2014.

unkompliziert per Paketkasten versendet werden können, wird wieder ein Hindernis abgestellt, dass Käufer von Online-Bestellungen abgehalten hat.

ABBILDUNG 10 – PAKETKASTEN[106]

3.1.4.6 Streamlined Shopping

Der stationäre Handel hatte bisher einen Vorteil: Er konnte zu dem, was Käufer kaufen wollten, attraktive Zusatzangebote machen. Ein Käufer ging etwa wegen eines Bedarfs – teilweise geweckt durch Werbung für ein Sonderangebot – in ein Ladengeschäft und kaufte wesentlich mehr, als geplant. Das konnte und kann vom Käufer positiv wahrgenommen werden, weil er zusätzliche Waren erhält, die ihm Befriedigung verschaffen. Allerdings war und ist es auch mit negativen Konnotationen verbunden: Wenn dem Käufer beispielsweise bewusst wird, dass er sein Budget überschritten oder mehr gekauft hat, als benötigt wird. Genau diesem Problem wird bereits von Online-Plattformen begegnet, wie das folgende Beispiel zeigt:

Während der Einzelhandel in den USA laut dem Marktforschungsunternehmen Smarty Pants immer früher für die „Back to School“ (BTS)-Verkäufe wirbt – in Einzelfällen sogar vor dem Ende des „alten“ Schuljahres – und dabei mit aufwendig gestalteten Katalogen, die an Jugendmagazine erinnern, die Kinder und Jugendlichen unmittelbar

[106] Lichtner, Cornelia: „GfK-Prognose zum Einzelhandelumsatz 2014“ (sic!), Pressemitteilung vom 24.03.2014, online: https://www.paket.de/pkp/appmanager/pkp/desktop?_nfpb=true&_ nfxr=false&_ nfxr=false&_ pageLabel=pkp_portal_page_info_depotbox, abgerufen am 19.06.2014.

adressiert, gibt es seitens der Schulen einen Gegentrend. Sie bündeln, was die Kinder tatsächlich benötigen. Ein Klick genügt, um die vorbereitete Liste online zu bestellen.

> „Many school districts have streamlined their BTS shopping for parents. Rather than hit the stores, parents simply click a button on sites like edukitinc.com, ps8brooklyn.org, and schoolpak.com. Busy parents don't want to fight the crowd to battle for colored markers or marbled notebooks, so schools have created the perfect solution. This is both a challenge and an opportunity for marketers.“[107]

Damit nehmen die Schulen den Eltern den Druck, die ohnehin zu einem Gutteil aufgeschlossen sind, den Schulbedarf online zu bestellen, wie Abbildung 11 zeigt:

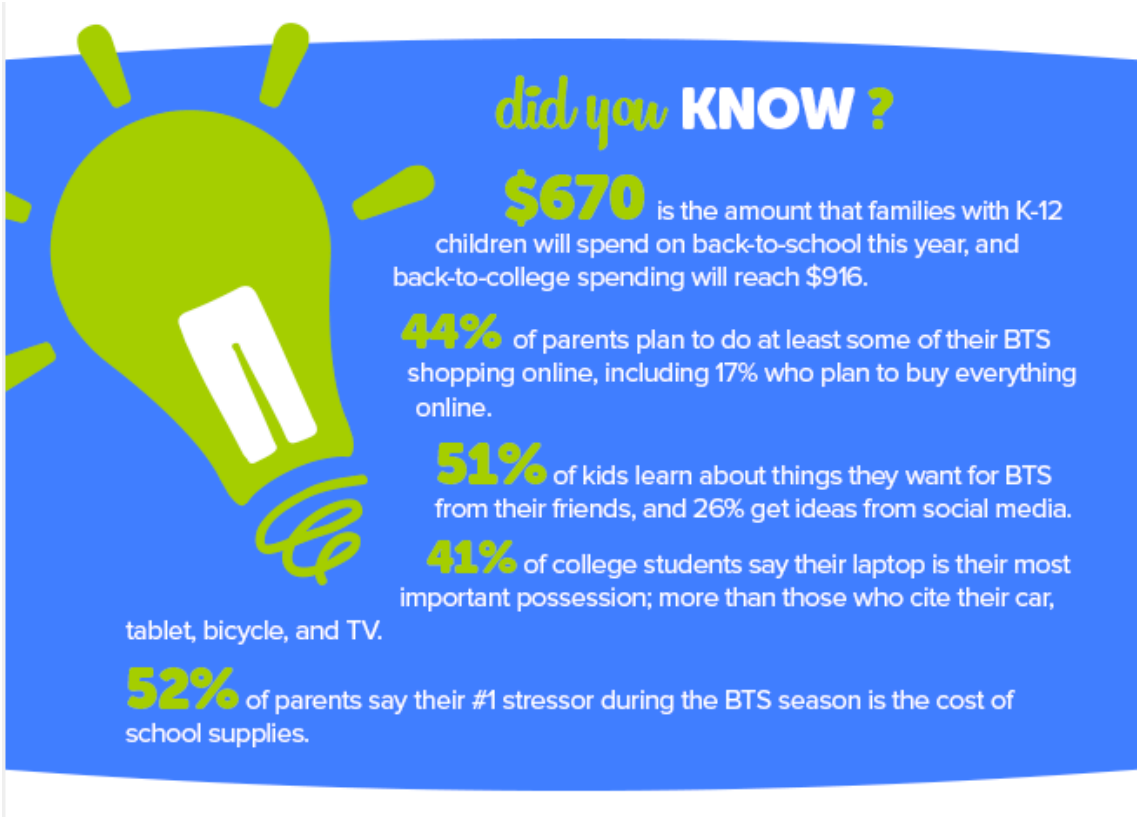


ABBILDUNG 11 – SCHULBEDARF ONLINE[108]

Im Grunde wird also gleichzeitig das Konzept der Sammelbestellung (mit Preisvorteilen), wie auch ein sozial abgestimmtes und sozial veträgliches Einkaufsverhalten verwirklicht. Der Markt wird ausgehebelt, rationalisiert und auf einen schlanken Umfang beschränkt – daher gleichsam ein „streamlinen“ der Einkäufe.

3.1.4.7 Beratung als eine Schnittstelle zwischen Anbieter und Kunde

Ein Nutzen, den der stationäre Handel für sich in Anspruch nimmt, ist die gute **Beratungsqualität** geschulter Verkäufer. So liefert etwa der „Kundenspiegel“ der

[107] Smarty Pants Newsletter: „Back to School Trends 2014“, 04.08.2014.

[108] Smarty Pants Newsletter: „Back to School Trends 2014“, 04.08.2014.

Agentur MF Consulting, die regelmäßig nach eigenen Angaben für etwa 130 Städte Kundenbefragungen durchführt[109], häufig Werte von 80 oder über 90 % Zufriedenheit mit der Beratungsqualität[110].

Doch einige Untersuchungen zeichnen ein anderes Bild. So stellte Forsa im Auftrag der Porsche Consulting fest, dass fast 60 % der Verbraucher sich eine bessere Beratungsqualität wünschen[111]. Ähnlich sieht auch das Ergebnis einer Befragung von „statista“ aus („Wie oft fühlen Sie sich gut beraten, wenn Sie Fragen beim Einkauf haben?“), wie Abbildung 12 zeigt:

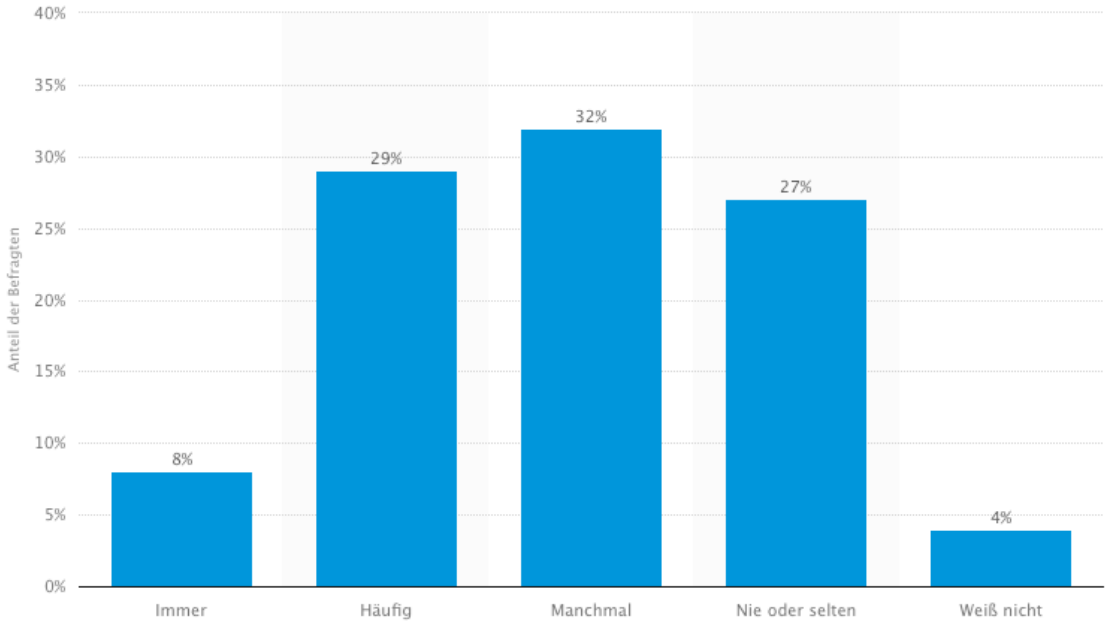


ABBILDUNG 12 – BERATUNGSQUALITÄT IM EINZELHANDEL[112]

Möglicherweise gilt, was Adam Smith feststellte: „Nobody ever saw a dog make a fair and deliberate exchange of one bone for another with another dog.“[113] Auf diesen Kontext angewendet: Wenn die Hauptmotivation eines Händlers ist, etwas zu verkaufen, kann er dann überhaupt **objektiv** beraten? Selbst „faire“ Händler sind in erster Linie Händler und Verkäufer, weil dies ihr Geschäftszweck ist. Sucht der

[109] http://www.kundenspiegel.de/seit.html, abgerufen am 23.08.2014.

[110] vgl. beispielsweise http://www.kundenspiegel.de/L%F6rrach.pdf und http://www.volksfreund.de/app/iphone/art170076,3114681, abgerufen am 23.08.2014.

[111] https://www.porscheconsulting.com/pco/de/press/pressreleases/archive/?pool=pco&id=2013-11-17, abgerufen am 23.08.2014.

[112] http://de.statista.com/statistik/daten/studie/286706/umfrage/umfrage-zur-beratungsqualitaet-im-einzelhandel-in-deutschland/, abgerufen am 23.08.2014.

[113] Smith, Adam: „The Wealth of Nations“, Cannan Edition, London, 1904, online: http://www.econlib.org/library/Smith/smWN1.html#B.I,%20Introduction%20and%20Plan%20of%20the%20Work, abgerufen am 07.08.2014.

Verbraucher objektive Auskünfte, findet er sie heute online, weshalb die Universität Münster und Roland Berger Strategy Consultants in einer Studie feststellten: „E-Commerce bietet oft bessere Beratung“. Es ist demnach also nicht nur so, dass „soziale“ Plattformen wie Facebook, Foren, Blogs und andere mehr gute Informationen zu Produkten liefern, sondern die Verbraucher empfinden sogar Handelsplattformen häufig als gute Informationsquellen. Nicht zufällig – und trotz vereinzelter, von Interessen gesteuerter Rezensionen – gilt Amazon als Konkurrenz wohl der meisten Einzelhändler auch als gute Informationsplattform. Deshalb stellt die angesprochene Studie fest:

> „For the 19 different industries that we investigated in this report, 41 % of all decision-relevant shopping information comes from digital sources (Internet, mobile devices, digital television, digital newspapers, digital radio, telephone, etc.). For travel, entertainment electronics, and public utility services, digital sources provide more than 60 % of all purchase-relevant information. Twenty-five percent of all decision-relevant shopping information comes from online sources (Internet and social media). Online shopping information is particularly valuable. It is considered important or very important for 28 % of all purchases.“[114]

Bei Reisen, Unterhaltungselektronik und Versorgungsdienstleistungen stammen also mehr als 60 Prozent aller kaufbezogenen Informationen schon aus digitalen Quellen. Die Fach-Plattform für Heimwerker-Märkte DIYONLINE fasst dazu zusammen:

> „Bislang konnte sich der Einzelhandel über die gute Beratungsqualität vom E-Commerce absetzen. Doch die aktuelle Untersuchung zeigt, dass das Internet heute oft bessere Beratung liefert als der vertraute Händler um die Ecke, urteilen die Autoren der Studie. Doch das Internet spielt nicht nur eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, sich Produktinformationen zu besorgen. ‚Diese Entwicklung sehen wir auch beim Einkauf selbst. Denn 41 Prozent aller nicht-routinierten Einkäufe erfolgen in Deutschland inzwischen digital’, sagt Wege. Bei Baumarktartikeln hat die Untersuchung einen Online-Anteil der Einkäufe von 9,9 Prozent ermittelt. 86,5 Prozent erfolgen nach wie vor im stationären Geschäft.“[115]

Die im Geschäft mit Outdoor-Artikeln sehr erfolgreiche Firma Globetrotter nennt ihren Katalog nicht von ungefähr seit Jahren „Handbuch“, weil sie selbst **Empfehlungen** zu den Artikeln gibt. Zudem verweist sie auch im gedruckten Exemplar auf die

---

[114] Vor dem Esche, Jonas/Hennig-Thurau, Thorsten: „German Digilization Consumer Report 2014, Münster, 2014, S.7.

[115] http://www.diyonline.de/startseite/aktuelles/article/e-commerce-bietet-oft-bessere-beratung/, abgerufen am 16.08.2014.

Kundenbewertungen: „Was halten andere Globetrotter von diesem Produkt? Online finden Sie Tausende Kundenbewertungen – neutral und unzensiert.“[116] Bemerkenswert dabei: Die als Beispiel abgedruckte, fiktive Bewertung zeigt vier von fünf Sternen. Ein dezenter Hinweis, dass Produkte nicht perfekt sind, der Authentizität demonstriert und das Ausbleiben von Zensur unterstreicht.

Ein Randaspekt sei in diesem Kontext noch erwähnt: Der stationäre Einzelhändler bestellt seine Ware aufgrund historischer Daten, Erfahrung, möglicherweise Markt- und Trendforschung und muss sie dann gewinnbringend verkaufen. Online-Händler stellen in Echtzeit nicht nur das Bestellverhalten fest: Sie können auch aufgrund von Trends in Social Media, Rezensionen und Bewertungen die Warenmenge planen und permanent nachsteuern. Von dieser Steuerung nach Bedarf und Rezeption, die wiederum den Bedarf steuert oder zumindest antriggert, profitiert sowohl der Onlinehandel, wie auch der Kunde durch transparente Information und Lieferbarkeit.

3.2 1. Zwischenfazit – Rahmenbedingungen für den Einzelhandel

Nicht alle dargestellten Einflussfaktoren treffen jeden stationären Einzelhändler. Eine statistisch größere Bereitschaft, hochwertige und hochpreisige Wirtschaftsgüter wie Autos online nicht nur zu recherchieren und zu konfigurieren, sondern auch zu kaufen muss beim Autohändler im ländlichen Gebiet, der großes Vertrauen seiner Kundschaft genießt, nicht zu sinkenden Umsatzzahlen führen. Doch wenn perspektivisch der Wartungsaufwand bei elektrisch angetriebenen Fahrzeugen noch weiter sinkt, wenn diese Fortbewegungsmittel als unproblematisch empfunden werden und oder wenn (wie bei modisch-trendigen Kleinwagen – MINI, Opel Adam, Fiat 500) die Auswahl weniger nach Leistung als nach eigenem Geschmack mit der Optimierung auf buchstäbliche Einzigartigkeit etwa der Farb- und Ausstattungskombination mit der Konfiguration im Internet stattfindet, dann wird der stationäre Einzelhändler schon heute oder später eventuell an Bedeutung verlieren.

Ein Bedeutungsverlust kann auch für die Grundversorgungs-Funktion entstehen – etwa durch taggleiche Lieferung und Lieferung in Abwesenheit von Lebensmitteln, Dingen des täglichen Bedarfs, Medikamenten und weiteren Gütern. Heute setzen Städte noch auf die stadtstrukturelle Funktion des Einzelhandels und planen damit für die Zukunft: „Die Nahversorgungszentren mit umfassender Stadtteilversorgung erhalten auch nach 2025 ihre heutige Attraktivität und Versorgungsfunktion.“[117] Doch stellt sich die Frage,

[116] Globetrotter Ausrüstung GmbH: Handbuch Herbst #3-2014, Hamburg, 2014, S. 6.

[117] bspw. Stadt Trier: „Ziele des Einzelhandelskonzeotes Trier 2025+“, online: www.trier.de/Wirtschaft-Arbeit/Einzelhandel/Einzelhandelskonzept/binarywriterservlet?imgUid=3af60b5e-f2eb-0441-a27e-985a348b027a&uBasVariant=11111111-1111-1111-1111-111111111111, abgerufen am 13.09.2014.

ob es bei den „Nahversorgungszentren“ perspektivisch nicht einen Funktionswandel hin zu sozialen Treff- und Kommunikationspunkten sowie Bereitstellung von Dienstleistungen (auch im medizinischen und sozialen Bereich) kommt, wenn physische Produkte noch häufiger online beschafft werden.

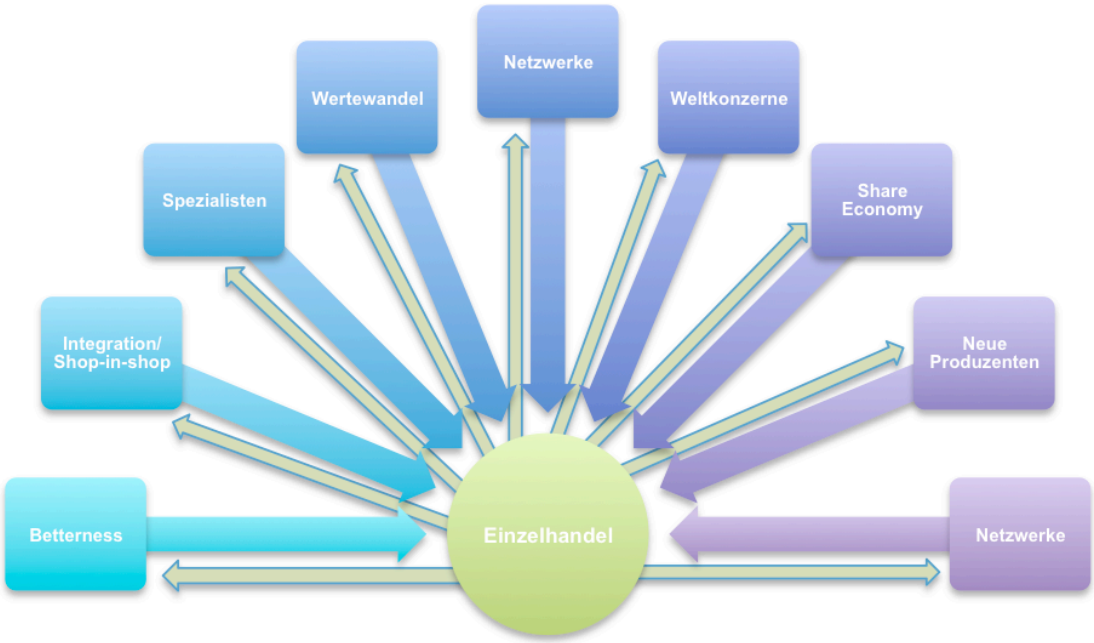


ABBILDUNG 13 – EINFLUSSFAKTOREN EINZELHANDEL[118]

Bei allen Überlegungen ist allerdings zu berücksichtigen, dass der Einzelhandel teilweise durch die Entwicklungen auch Einflussmöglichkeiten und neue Potenziale hat (Abbildung 13) – die Trends sind also keine Einbahnstraße. Unter anderem wurde bei der Recherche beobachtet, dass kleine Online-Händler den Trend zur Betterness (siehe Kapitel 3.3.9 – Non-Shopper und der Abschied vom hybriden Konsumenten ab Seite 62) und hochwertigen Produkten bei Lebensmitteln nutzen und damit neue Geschäftsfelder aufbauen, während gleichzeitig große Lebensmittelmärkte genau solche Produkte kleiner spezialisierter oder regionaler Hersteller und Anbieter in ihr Portfolio in Form kleiner Shop-in-shop-Konzepte oder Aufsteller integrieren[119].

Zudem scheint derzeit die **Kaufkraft** zu sinken, wie Dörte Nitt-Drießelmann für das HWWI feststellt:

> „Insgesamt muss als Folge der demografischen Entwicklungen von nur gering steigenden beziehungsweise stagnierenden verfügbaren Einkommen ausgegangen werden. Somit sind einem möglichen Umsatzwachstum im Einzelhandel sehr enge Grenzen gesetzt. Für den stationären Einzelhandel

[118] Eigene Darstellung.

[119] Eigene Recherche.

bedeutet dies in der Konsequenz, dass die Umsätze insgesamt zurückgehen werden. Einerseits wird ein steigender Anteil der Umsätze – insbesondere in den Bereichen Bekleidung/Lederwaren/Schuhe sowie Unterhaltungselektronik/Haushaltsgeräte – über das Internet abgewickelt werden. Andererseits ist davon auszugehen, dass sich bei alternder Bevölkerung die Sättigungstendenzen in den Bereichen Nahrungsmittel, Bekleidung/Schuhe sowie Möbel/Haushaltsgeräte weiter verstärken. [...] Der stationäre Einzelhandel muss bei der zukünftigen Ausrichtung der Unternehmen die Veränderungen und Trends im Konsumentenverhalten mit einbeziehen. So ist beispielsweise davon auszugehen, dass sich preisbewusste und durch das Internet sehr gut informierte Kunden weiterhin ‚hybrid' verhalten, indem sie Waren sowohl im Billigdiscounter als auch in der Edelboutique erwerben. Das Streben nach Individualität und Abhebung von der Masse wird bei den Verbrauchern ebenso wie die Suche nach sozialen Kontakten und Geselligkeit zunehmen. Da zusätzlich für immer mehr Kunden beim Einkauf die Komponenten ‚Freizeit' und ‚Erlebnis' wichtig werden, wird das Flächenwachstum im Einzelhandel ungebremst weitergehen. Die Inszenierungen von ‚Shopping- Erlebnissen' benötigen mehr Fläche als der reine Warenverkauf."[120]

Das HWWI gibt in diesem Kontext noch Empfehlungen, die in Richtung urbanem stationärem Handel gehen. Sie werden an dieser Stelle jedoch nicht weiter ausgeführt, da das Umfeld der im Praxisteil untersuchten Unternehmen ländlich oder überregional ist und da die Lösungsansätze erst nach der Problematisierung dargestellt werden.

Bisher wurden die Rahmenbedingungen des Einzelhandels global betrachtet. Aus zwei Gründen soll im Folgenden allerdings die Perspektive gewechselt werden:

1) Die Rahmenbedingungen sind vorrangig gesamtgesellschaftlicher Natur und vom einzelnen Betrieb nicht zu beeinflussen. Das reicht von Globalisierung und demografischem Wandel bis hin zu Standortentscheidungen. Letztere ist beispielsweise bei Gründung möglicherweise tatsächlich, wie oft genannt, „das" wichtigste Kriterium für den Erfolg – doch in späteren Jahren ist eine Korrektur häufig nicht mehr machbar. Die Kernfragen der Thesis beschäftigen sich aber mit umsetzbaren Lösungen.
2) Gerade bei hoher Transparenz von der Beratungsqualität über Preise bis hin zur Lieferfähigkeit ist es essenziell, sich verstärkt den Kundenpräferenzen zu widmen. Der direkte Kontakt ist für KMU im Einzelhandel die wichtigste Chance.

[120] Nitt-Drießelmann, Dörte: „Einzelhandel im Wandel", Hamburg, 2013, S. 6 f.

Der deutsche Fachverlag hat im Handelsmonitor 2012/2013 einen Ausblick auf die „Megatrends 2020+“ zusammengestellt, wie Abbildung 14 zeigt:

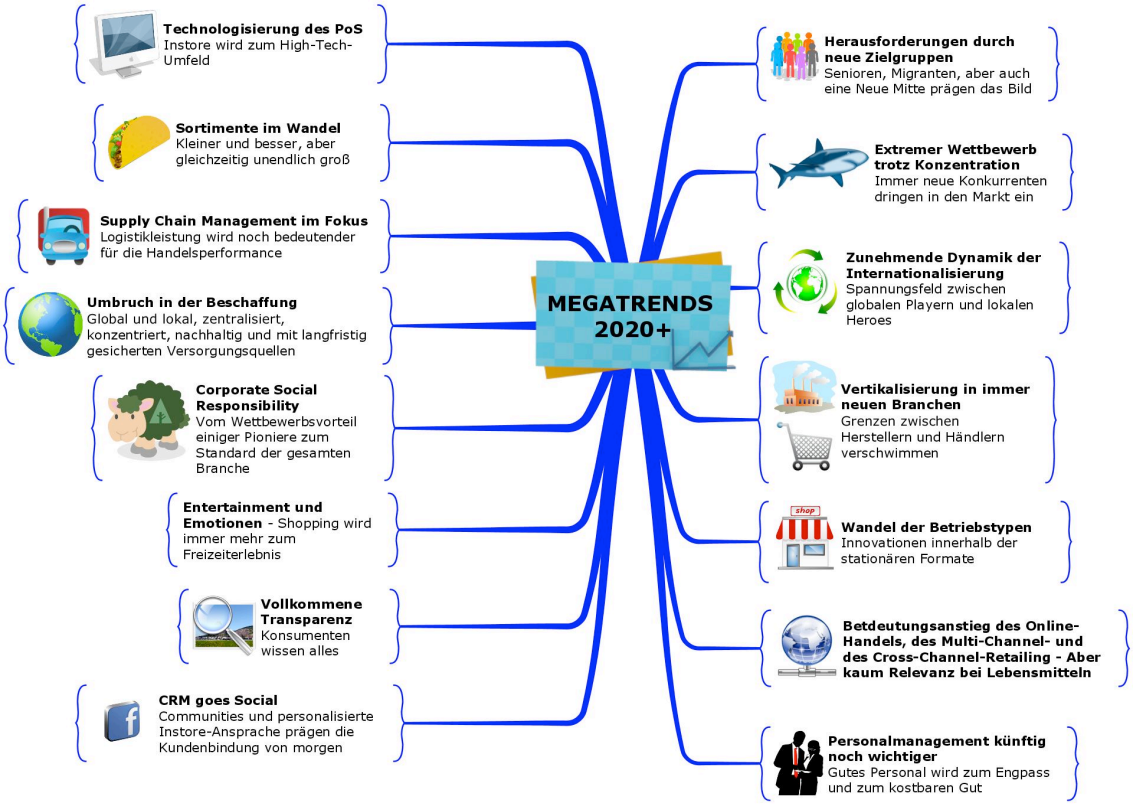


ABBILDUNG 14 – MEGATRENDS IM EINZELHANDEL 2020+[121]

Diese Mindmap erweitert die bisherigen Ausführungen zu den Rahmenbedingungen. Eine ausführliche Diskussion aller Trends würde den Umfang dieser Thesis sprengen, zumal wie erwähnt diese Betrachtungen nur eine mögliche Perspektive darstellen. In obiger Grafik ist der Kunde nur ein indirekt wirkender Faktor. Er ist jedoch zum einen der entscheidende Faktor, zum anderen aber auch die Gemeinsamkeit aller Einzelhändler, der Dienstleister wie auch der Medien. Deshalb ist ein Blick auf einige wesentliche Veränderungen bei den Konsumenten und ihrem Verhalten nötig.

3.3 Veränderungen im Konsumentenverhalten

Es wäre historisch falsch, angesichts des heutigen Wandels im Einzelhandel und seiner Kunden von einem völlig neuen Phänomen zu sprechen. Der Handel entwickelte

[121] Morschett,Dirk/Zentes Joachim/Schu, Matthias/Steinhauer, Ruth: „HandelsMonitor 2012/2013: Mega-Trends 2020+ – Wie sich der europäische Einzelhandel verändern wird“, Frankfurt, 2012 (Seitenzahl nicht bekannt, da nur ein Auszug vorliegt).

sich etwa von der Versorgung der nicht mehr alles selbst produzierenden Bevölkerung zu Zeiten der beginnenden Verstädterung mit lebensnotwendigen Gütern zu einer Großindustrie, die überwiegend Luxus- und Genussgüter nicht nur verkauft, sondern den Bedarf auch selbst weckt.

Waren der über Generationen vererbte Schrank und das Bett noch vor wenigen Jahrhunderten die einzigen Möbelstücke selbst in halbwegs wohlhabenden Haushalten, kennt man aus dem vorherigen Jahrhundert die Wegwerfgesellschaft und in der Nachkriegszeit einen noch nie dagewesenen **Überfluss** für Jedermann. Das Bild ändert sich, sobald der Blick über den Kern der größten Volkswirtschaften hinaus geht. Aber auch in Schwellenländern hat sich teilweise rasant die Versorgung mit Luxusgütern entwickelt. Genannt sei nur China: Mit 14,5 Millionen Fahrzeugen pro Jahr produzierte das Land laut Price Waterhouse and Coopers im Jahr 2010 bereits mehr Einheiten als Japan, die USA oder Deutschland. Bis 2017 wird eine Steigerung auf 27 Millionen erwartet.[122] In China gab es noch 1985 fast keine privaten Fahrzeuge[123] – heute sind es fast 60 Millionen[124].

Als weiteres Beispiel werden die Smartphones und Tablet PCs aus dem Bereich der Technologie angeführt.

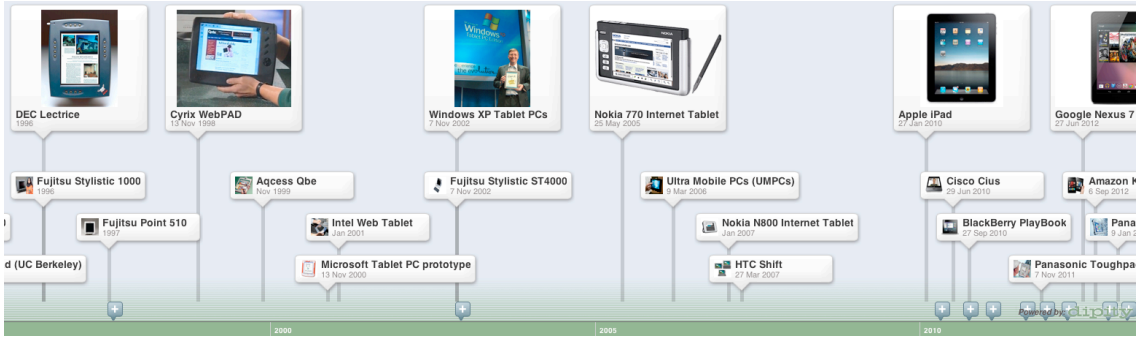


ABBILDUNG 15 – TABLET-PC-ENTWICKLUNG[125]

---

[122] http://www.pwc.de/de/automobilindustrie/chinas-automobilindustrie-in-voller-fahrt.jhtml, abgerufen am 24.08.2014.

[123] vgl. Deng, Xin: „Private Car Ownership in China – How important ist he effect of income?“, Adelaide, nicht datiert, S.2.

[124] National Bureau of Statistics of China: „Statistical Communiqué of the People's Republic of China on the 2012 National Economic and Social Development“, Beijing, 2013; online: http://www.stats.gov.cn/english/StatisticalCommuniqu/201302/t20130222_61456.html, abgerufen am 23.08.2014.

[125] http://www.dipity.com/cmclellan/The-History-of-Tablet-Computers/, abgerufen am 23.08.2014.

Wie Abbildung 15 zeigt, gab es zwar schon in den 90er-Jahren Vorentwicklungen und erste Geräte; der Massenmarkt wurde aber erst 2010 durch das iPad erschlossen. Im Jahr 2014 werden weltweit etwa 2,4 Milliarden Geräte auf dem PC-Markt verkauft – davon 88 % Tablets und Mobiltelefone[126]. Traditionelle PCs und Notebooks spielen mit zusammen etwa 275 Millionen Geräten nur noch eine Nebenrolle.

Rasanter Wandel vom Uhrenträger bis zur „Same Day Delivery“ ist demnach weder historisch, noch geografisch, noch technologisch ungewöhnlich. Wenn solche Veränderungen und sogar Revolutionen nicht nur möglich, sondern auch recht häufig sind, ist es wichtig, die Trends im Verhalten der Konsumenten zu kennen. Sie sind es, die mit einer sich rapide ausbreitenden Veränderung den Wandel vorantreiben und bestimmen.

Das HWWI zeigt folgende Trends beim Konsumentenverhalten auf (Abbildung 16):

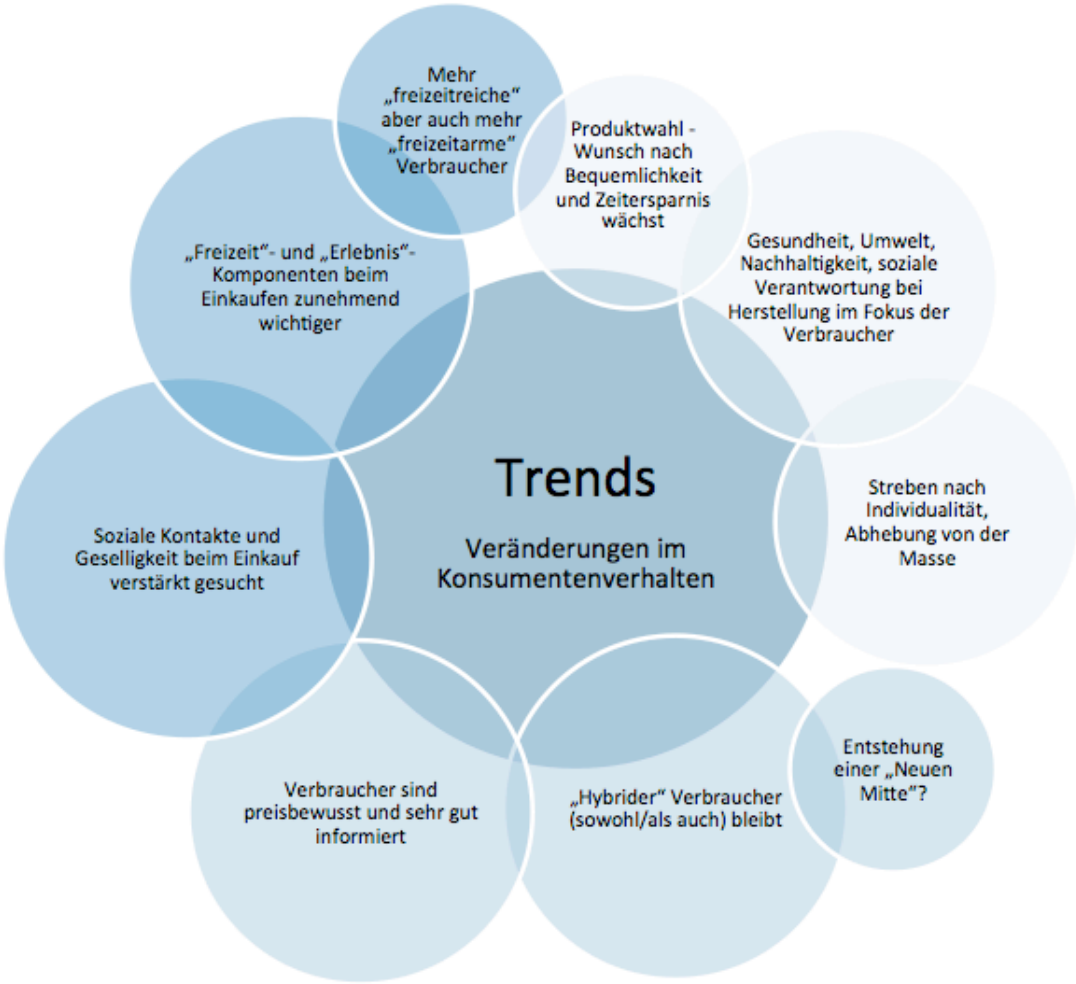


ABBILDUNG 16 – VERÄNDERUNGEN IM KONSUMENTENVERHALTEN[127]

[126] http://techcrunch.com/2014/07/06/gartner-device-shipments-break-2-4b-units-in-2014-tablets-to-overtake-pc-sales-in-2015/, abgerufen am 23.08.2014.

[127] Nitt-Drießelmann, Dörte: „Einzelhandel im Wandel“, Hamburg, 2013, S. 45.

Einige dieser Trends werden im Folgenden betrachtet, etwa:

- Weiterer Wandel vom Anbieter- zum Kundenmarkt
- Hybrides Kundenverhalten
- Problem der Adressierung
- Vernetzung als Kauf- oder Nicht-Kauf-Grund
- Gegensätzlichkeit von Trends
- Individualisierung

Die Diskussion erfolgt dabei schlaglichtartig. Wie ausführlich sie geschieht, ist dabei dem jeweiligen Thema geschuldet – nicht aber der Gewichtung. Zum einen ist diese Gewichtung je nach Branche, Standort und individuellen Kunden unterschiedlich, zum anderen verschieben sich die Gewichtungen aber auch permanent durch das Produkt aus gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen. Dies ist der Grund, weshalb im Praxisteil kein Projekt, sondern ein Prozess entworfen und getestet wird.

3.3.1 Kundenmarkt statt Anbietermarkt

Hohe Mobilität, weltweite Verfügbarkeit von Informationen, Zugriff auf Onlinehandel von nahezu jedem Ort aus, sehr einfache Bedienung, hohe Alphabetisierungsquote, bargeldloser Zahlungsverkehr, gut ausgebaute Liefer-Logistik: Praktisch ist in zivilisierten Ländern mit funktionierender IT-Infrastruktur kein Verbraucher auf einen bestimmten Händler **angewiesen**. Im Gegenteil: Finden Kunden nicht das, was sie für einen speziellen Bedarf suchen, war es noch nie so einfach, die Produkte selbst herzustellen und anzubieten.

Für das nötige Wissen nutzen inzwischen sogar Fachwerkstätten die schnelle Google-Recherche. Ebenso schnell informieren sich Laien, die erste Versuche in der Produktion machen. Für den Vertrieb ist kein Programmier- und kaum betriebswirtschaftliches Wissen nötig, weil Plattformen diese Aufgaben voll- oder teilautomatisch übernehmen. Eines von tausenden Beispielen der Plattform „Dawanda“ ist Andrea Eppert, die im Mutterschutz nebenbei Produkte anbietet, die ihr selbst bei den Händlern fehlen:

> „Viele Ideen kommen mir, weil ich selbst eine praktische Lösung für irgendein Problem suche. [...] bei all meinen Produkten lege ich großen Wert darauf, dass sie praktisch sind. Dabei sollen sie aber natürlich trotzdem schön aussehen. Und individuell sind sie sowieso – meine Produkte werden in liebevoller Handarbeit bei mir zu Hause angefertigt. Dadurch unterscheiden sie sich alle ein kleinwenig voneinander.“[128]

[128] http://de.dawanda.com/user/Junges-Gemuese, abgerufen am 23.08.2014.

Allein die Plattform „Dawanda“ nutzen 280.000 Menschen für einen eigenen Shop, um 4,4 Millionen – meist einzigartige – Produkte dort anzubieten[129]. Kunden der Einzelhändler sind damit selbst Produzenten und Händler.

Als Händler sind sie sicherlich auch wieder Kunden, weil sie gerade im Kreativ-Bereich relativ teures Material einkaufen und häufig einfach nur ihr Hobby mit den Verkäufen finanzieren. Sie können aber auch Märkte verändern, weil sie selbst Lösungen erarbeiten und zum Trend machen. Darüber hinaus sind die „Kunden-Händler“ aber auch auf beiden Seiten kompetent: Sie wissen, welche Erwartungen sie als Kunde haben, kennen aber auch sehr gut die Perspektive des Händlers. 5,4 Millionen Deutsche haben Erfahrung als Verkäufer bei Ebay[130]. Die Mehrheit weiß genau, was es bedeutet, eine Ware attraktiv und doch zutreffend anzupreisen – oder hat sich zumindest mit den damit verbundenen Fragen auseinander gesetzt. Das führt zu einem **tieferen Verständnis** von Werbung, Marketing, Kundenerwartungen, Verkaufsdruck und Markt im Allgemeinen.

Die Vielzahl erhältlicher und sofort lieferbarer Produkte führt zu einer hohen Erwartung an Händler – der nächste ist nur einen Klick oder Wisch mit dem Finger entfernt – aber auch zur Unübersichtlichkeit. Suchmaschinen und Onlinehändler lösen auch dieses Problem mit Vorschlägen, was der Käufer noch kaufen soll, was zu seinem individuellen Bedürfnis-, Interessen und Einkaufsprofil passt (siehe Kapitel 3.3.15 – Big Data als Lösungsstrategie? ab Seite 77). Eine Frage, die sich im – inzwischen größtenteils digitalen – Kundenmarkt stellt, ist dabei allerdings, wo Kunden mit dem konkreten Angebot adressiert werden.

3.3.2 POS/POP bei Digital Natives

Wenn je nach Branche ein großer Teil oder sogar der Großteil der den Kauf entscheidenden Informationen außerhalb des Ladenlokals (ob es nun virtuell oder real ist) getroffen wird, dann ist es eine Herausforderung, den „Point of Purchase (POP); Ort des Einkaufs (aus Sicht des Konsumenten) bzw. Ort des Verkaufs (aus Sicht des Händlers)“ zu verorten. Peter Kenning schreibt in Gablers Wirtschaftslexikon: „Der POS ist also der Ort des Warenangebots (meist Laden bzw. innerbetrieblicher Standort einer Ware im Regal, in einer Verkaufsgondel), an dem die Kunden unmittelbaren Kontakt mit der Ware haben und die deshalb, zur Förderung von Impulskäufen, gezielt mittels Maßnahmen der Verkaufsförderung, angesprochen werden können. Durch zunehmende Verbreitung des Electronic Business wird der POS immer häufiger nach

[129] http://de.dawanda.com/press_releases/2, abgerufen am 23.08.2014.

[130] http://presse.ebay.de/fakten-deutschland, abgerufen am 23.08.2014.

Hause (im privaten Bereich) bzw. an den Arbeitsplatz (im geschäftlichen Bereich) verlagert."[131]

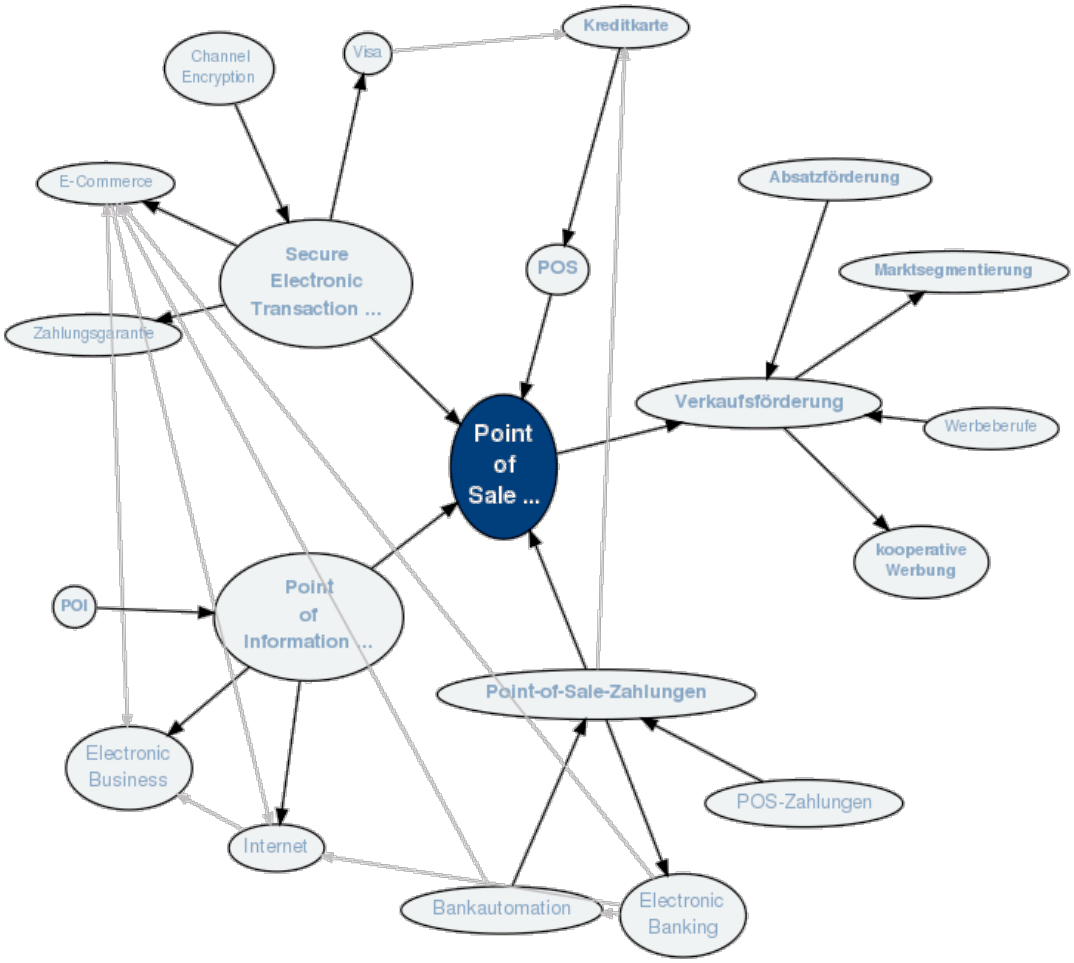


ABBILDUNG 17 – POS-ASPEKTE[132]

Er führt dementsprechend auch in einem Mindmap (Abbildung 17) etliche Erweiterungen des POS auf, darunter auf den „Point of Information". Nicht eingezeichnet sind jedoch weitere entscheidende Punkte:

- Wo wird das Bedürfnis geweckt?
- Wo entwickeln sich Bedürfnisse (neues Hobby, neues Auto, neues Rezept...)?
- Wo fällt die Entscheidung für ein Bedürfnis und seine Bedeutung?
- Wo fällt die Entscheidung für einen Kauf?
- Wo fällt die Entscheidung für eine Produktgruppe?
- Wo fällt die Entscheidung für eine Marke?
- Wo fällt die Entscheidung für einen oder mehrere POS/POP?

[131] http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/point-of-sale-pos.html, abgerufen am 23.08.2014.

[132] http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/point-of-sale-pos.html?extGraphKwId=54807, abgerufen am 23.08.2014.

Die Komplexität dieser Fragen nimmt noch zu, wenn Handelsplattformen als Erweiterung des Schaufensterbummels früherer Tage zur **digitalen Heimat** werden. Ein Beispiel aus der Offline-Welt illustriert dies: Im Durchschnitt geben die 101 Millionen Besucher in den 46 deutschen IKEA-Möbelhäusern pro Einkauf 80 Euro aus[133]. Es kann angesichts der Summe davon ausgegangen werden, dass der durchschnittliche Besucher das Möbelhaus nicht mit einem Kernprodukt, einem Möbelstück, verlässt. Das verwundert nicht, da über 80 % der Befragten für die Markt-Media-Studie „best for planning“ angaben, dass sie keine Möbel kaufen möchten[134].
Entsprechend kauft also nicht jeder Möbelhausbesucher Möbel, aber auch längst nicht jeder Ebay- oder Amazon-Besucher ein anderes Produkt. Online-Nutzer informieren sich, vertreiben sich die Zeit, interagieren auf den Verkaufsplattformen, tauschen sich aus. Sie sind gleichsam nicht nur „Digital Natives“, sondern auch „Amazon Natives“ oder „Ebay Natives“, die ihre virtuelle Heimat auf solchen Plattformen haben. Im Gegenzug werden Nutzerplattformen wie Facebook oder Pinterest aber auch „nebenbei“ zu Verkaufsplattformen.

3.3.3 Social Shopping

Noch immer ist der Zeitschriftenmarkt in Deutschland sehr groß – die Zahl der Zeitschriftentitel steigt sogar[135]. Leser der Zeitschriften interessieren sich stark für darin vorgestellte Produkte[136] – viele Wohn-, Auto-, Hobby-, Reise-, Foto- oder Computerzeitschriften sind daher auch Points of Information und Punkte, an denen Kaufentscheidungen oder –Vorentscheidungen getroffen werden. Die Entsprechung in der digitalen Welt sind zum einen Plattformen:

> „Social Shopping oder Social Commerce bezeichnet einen Trend im Internethandel, bei dem die Kaufentscheidung eines Käufers stark durch Meinungen und Empfehlungen anderer Kunden beeinflußt wird. Dies erfolgt durch Kommunikation der Kunden untereinander über verschiedene Kanäle hinweg. Sehr beliebt sind bei Internetshops wie auch bei Nutzern sogenannte Tags, mit denen Produkte mit bestimmten Markierungen versehen werden (z.B. ‚city-look’, ‚für den Sommer’). Eine weitere Methode sind Ratings oder Bewertungen, bei denen Nutzer die Produkte und Händler anhand

[133] http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/ikea-rekordumsatz-billyfizierung-der-welt-1.1580902, abgerufen am 23.08.2014.

[134] Gesellschaft für integrierte Kommunikationsforschung mbH & Co. KG: „best4planning. 2013“, München, 2013, S. 146.

[135] http://www.vdz.de/branche-branchendaten-zeitschriftenbranche/, abgerufen am 23.08.2014.

[136] Gesellschaft für integrierte Kommunikationsforschung mbH & Co. KG: „best4planning. 2013“, München, 2013, S. 213.

> vorgegebener Bewertungskriterien bewerten. [...] Bekannte Beispiele von Social Shopping-Anwendungen sind die Käufer-/Verkäuferbewertungen bei ebay, die Produktbewertungen bei amazon, die Community-basierte Webseite Dawanda (wo die Nutzer sogar zu Produzenten werden und ihre eigenen Erzeugnisse anbieten), oder die Mode- und Lifestyle-Seite smatch.“[137]

Zum anderen sind es aber auch Communities wie Pinterest, bei denen das **Surfen** und **Austauschen** im Vordergrund steht, es aber dennoch auch um Produkte und den Kauf derselben geht, wie die National Retail Foundation (NRF) ausführt:

> „Window shopping isn’t what it used to be. Pinterest’s users (70 million) follow an average of 9.3 retail companies — more than Twitter or even Facebook users. [...] But, Pinterest is more than popular, it’s profitable. Shoppers coming from Pinterest spend nearly $170 per session on average. In comparison, shoppers from Facebook spend $95 per session, while Twitter shoppers spend $70.“[138]

Die Nutzer der Communities kaufen aber nicht nur online – ihre Diskussion und Kommunikation bestimmt auch, was der Einzelhandel anbietet und am besten verkauft, wie die NRF weiter aufzeigt:

> „Through constant feedback on social media consumers drive what goes onto, and flies off of, retail shelves. As social media grew in users across sites, retailers created profiles and gained followers to stay in tune with their customers. Social media has worked for retail because it drives sales. Social media is the easiest and fastest method for consumers to share experiences, give product reviews and interact with a brand – and it’s only projected to grow in size and influence. Today, social media has the most impact with consumers, especially the youngest generations, on electronics and apparel purchases, as well as their decisions for dining out. Social media is no longer considered ‚new technology,’ but it continues to adapt and grow in new directions – and retailers haven’t missed a beat.“[139]

Die NRF sieht demnach nicht nur eine Notwendigkeit für Händler, sich mit Social Media und Social Commerce zu beschäftigen. Sie sieht dieselben bereits auf einem guten

---

[137] http://www.excentos.com/de/glossar/295-social-shopping, angerufen am 17.08.2014.

[138] National Retail Foundation: „Retail Insight – Spotlight on Modern Retail“, Washington, nicht datiert; online: http://9649c63edda9f03b02adc646b49aabec2270b315a9c86da372e0.r44.cf1.rackcdn.com/NRFFoundation_InsightReportModernRetail.pdf.pdf, abgerufen am 06.08.2014.

[139] National Retail Foundation: „Retail Insight – Spotlight on Modern Retail“, Washington, nicht datiert; online: http://9649c63edda9f03b02ad-c646b49aabec2270b315a9c86da372e0.r44.cf1.rackcdn.com/NRFFoundation_InsightReportModernRetail.pdf.pdf, abgerufen am 06.08.2014.

Weg, die sich bietenden Vorteile zu nutzen. Nutzer von Plattformen wie „Pinterest“ oder „Polyvore“ haben dabei sicher aus Anbietersicht den Vorteil, dass sie bereits auf Konsum eingestellt sind und Möglichkeiten dazu suchen. Unter anderem daraus resultiert eine deutliche Bedeutungszunahme der beiden Plattformen gegenüber Facebook[140]. Derzeit kommt zwar nur 1 % der Käufer bei Einkaufssitzungen von Social-Commerce-Plattformen, aber die Wachstumsrate liegt bei 10 % pro Jahr. Nutzer von polyvore[141] geben zudem deutlich mehr dabei aus als solche, die nicht von einer Social-Commerce-Seite kommen.[142] Solche Entwicklungen haben Konsequenzen für den stationären Einzelhandel, der in Zukunft eine Vielzahl von Kanälen bedienen muss.

3.3.4 Herausforderung und Chancen durch Omnichannel

Die Beschränkung auf reinen stationären Verkauf, Werbung nur über ein Medium und die Ansprache einer Zielgruppe über einen Kanal wird für viele Händler nicht mehr ausreichen. Schröder definiert das **Multichannel-Retailing** als „eine Kombination von Kanälen, die ein Kunde (Letztverbraucher) wahlweise nutzen kann, um Leistungen eines Anbieters nachzufragen“ [143]. Diese Kanäle müssen nach Schröder zum Kaufabschluss geeignet sein – reine Informationskanäle zählen also beispielsweise nicht zum Multichannel-Retailing.

Noch umfassender ist der Begriff des **Omnichannel-Handel**s, also das „Verbinden von traditionellem Geschäft mit E-Commerce, Mobile Apps und sozialen Medien“[144]. Deloitte erstellte dazu im Auftrag von Ebay eine Studie. Über die dabei eingeflossenen Interessen des Auftraggebers ließe sich sicher diskutieren, allerdings sind die in Abbildung 18 dargestellten Vorteile für vernetzte Käufer ebenso sicher bei künftigen strategischen Entscheidungen der Einzelhändler zu bedenken:

---

[140] vgl. http://richrelevance.com/downloads/infographics/RichRelevance%20Social%20Infographic%202013-04%20US.pdf, abgerufen am 23.08.2014.

[141] www.polyvore.com, abgerufen am 17.08.2014.

[142] http://www.richrelevance.com/insights/shopping-insights-social-shopping-112013/, abgerufen am 17.08.2014.

[143] Schröder, Hendrik: „Handelsmarketing – Strategien und Instrumente für den stationären Einzelhandel und für Online-Shops“, Wiesbaden, 2012, S. 326.

[144] Deloitte im Auftrag von ebay: „Die Chance Omnichannel“, London, 2013, S. 3.

ABBILDUNG 18 – EINFLUSS DES OMNICHANNEL-HANDELS[145]

Die Studie stellt dazu fest: „Vielkäufer sowie Käufer hochpreisiger Produkte nutzen für ihren Einkauf mit einer höheren Wahrscheinlichkeit verschiedene Kanäle. Händler können durch Präsenz auf mehreren Kanälen von diesem Käuferverhalten profitieren.“ Sowohl die NRF als auch Deloitte betonen auch die Chancen des Omnichannel-Handels (Abbildung 19):

> „Consumers are driving industry innovation. From finding an item online, to checking customer reviews in an app, to finding it in the store, consumers expect — if not demand — a seamless experience. Consumers live in a multichannel world. Retailers that integrate their online with their offline, and their mobile with their in-store, have a major advantage. Still climbing out of the recession, consumers want to know everything they can about a product before handing over their cash. Six out of seven consumers have researched products online before buying in a store — upping the importance for retailers to build a site that sells.“[146]

[145] Deloitte im Auftrag von ebay: „Die Chance Omnichannel“, London, 2013, S. 3.

[146] National Retail Foundation: „Retail Insight – Spotlight on Modern Retail“, Washington, nicht datiert; online: http://9649c63edda9f03b02ad-c646b49aabec2270b315a9c86da372e0.r44.cf1.rackcdn.com/NRFFoundation_InsightReportModernRetail.pdf.pdf, abgerufen am 06.08.2014.

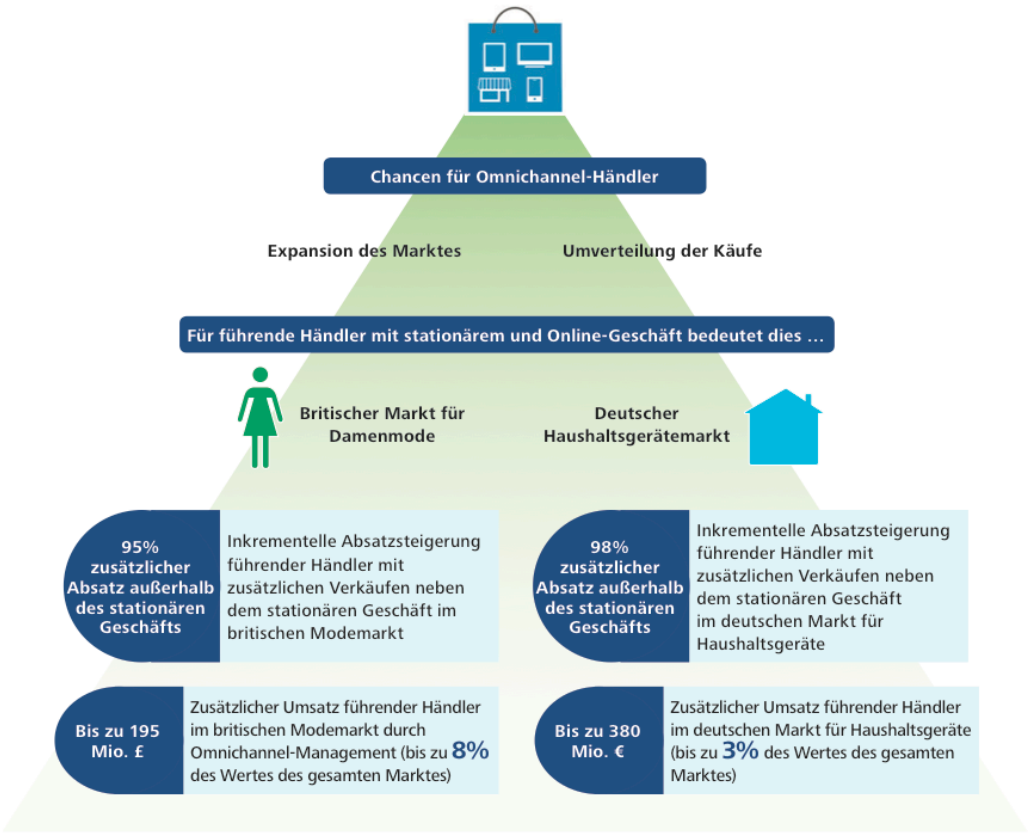


ABBILDUNG 19 – CHANCEN DURCH OMNICHANNEL[147]

Als Beispiel für eine gelungene Omnichannel-Strategie wird der britische Markt für Damenmode genannt: Er

> „umfasste in 2012 rd. 5,4 Mrd. britische Pfund und hat sich schnell auf den Omnichannel-Handel eingestellt. Der Online-Anteil wuchs von 2009 bis 2013 von ca. 11 auf 21 Prozent. Dies wurde zum Teil von ‚Pure Play'- Online-Händlern ausgelöst. Allerdings verkaufen auch die ‚High Street'-Verkäufer mittlerweile in den neuen Vertriebskanälen. Die Analyse umfasst 17 führende Händler in diesem Markt mit einer stationären und Online-Präsenz. Diese Unternehmen halten einen Anteil von 54 Prozent des gesamten Marktes und 40 Prozent des Online-Marktes (66 Prozent bei Vernachlässigung der ‚Pure Play'-Online-Händler). Der Wert des deutschen Marktes für Haushaltsgeräte belief sich 2012 auf 11,4 Mrd. Euro. Die Entwicklung des Online-Handels ähnelt dem in Großbritannien: von 12 auf 21 Prozent im Zeitraum von 2009 bis 2013. Einige Händler nutzen eine Omnichannel-Strategie. Die Mehrheit jedoch vertreibt bislang nur durch einen einzigen Kanal. Ca. 50 Prozent des Online-Marktes für Haushaltsgeräte werden von ‚Pure Play'-Online-Händlern gehalten. Verkäufer,

[147] Deloitte im Auftrag von ebay: „Die Chance Omnichannel", London, 2013, S. 5.

die in mehreren Kanälen präsent sind, machen 15 Prozent des Online-Umsatzes aus.“[148]

3.3.5 Authentische Information

Wie bereits im Kapitel 3.1.4.7 – Beratung als eine Schnittstelle zwischen Anbieter und Kunde (ab Seite 37) dargestellt, sind gerade im Online-Handel authentische Informationen in Form von **Bewertungen**, **Rezensionen** und **Erfahrungsberichten** eine zunehmend wichtige Informationsquelle. Etwa zwei Drittel aller Befragten nutzen beispielsweise Hotelbewertungen für ihre Entscheidung[149].

Kritik kann dabei sogar als **Verkaufsargument** dienen – man kauft oder bucht trotz nicht optimaler Bewertung, weil man sich der Schwächen eines Produktes bewusst ist. Zudem legitimieren Kunden möglicherweise einen Kauf, weil sie eine rationale Auswahl vorgenommen haben. Begründet wird dann damit, dass man sich intensiv mit den Alternativen beschäftigt hat – wobei sich die Frage stellt, ob „Nicht-Kauf“ als Alternative ebenfalls eingeflossen ist. Im Nachhinein wird eine Kaufentscheidung durch Rezensionen bestätigt, und der Kunde kann auch noch – etwa über „Ich habe gerade das gekauft“ bei Amazon – seinen Kauf anderen mitteilen. Die Google-Recherche nach Videos bringt alleine zum Stichwort „unboxing“ über 78.000.000 Treffer[150], Youtube listet über 24.000.000 Videos zum Thema[151]. Mit einer Rezension oder einem Video setzen sich folglich Käufer in Szene, leisten aber gleichzeitig einen Beitrag zur authentischen Information anderer Kaufwilliger.

3.3.6 Grundsätzliches Shopper

Wie Toby Desforges und Mike Anthony ausführen, ist Marketing in den letzten Jahrzehnten sehr viel anspruchsvoller geworden. Früher galt noch „build a brand and drive distribution“[152] als Kernaufgabe des Marketings. Die Herausforderung und wichtigste Zielsetzung der Distribution war nach Meinung der Autoren ebenfalls einfach: „putting the product into as many of the stores across the country as possible“. Heute haben Käufer eine extrem große Produktauswahl und eine ebenso große Auswahl an Einkaufsmöglichkeiten – neben dem Fachhandel vor allem Discounter, Online-Handel und Handels-Plattformen.

---

[148] Deloitte im Auftrag von ebay: „Die Chance Omnichannel“, London, 2013, S. 13.

[149] http://de.statista.com/statistik/daten/studie/184512/umfrage/nutzung-von-online-hotelbewertungen-bei-reiseentscheidungen-nach-alter/, abgerufen am 09.09.2014.

[150] https://www.google.de/#q=unboxing&tbm=vid, abgerufen am 09.09.2014.

[151] https://www.youtube.com/results?search_query=unboxing, abgerufen am 09.09.2014.

[152] Desforges, Tob/Anthony, Mike: „The Shopper Marketing Revolution“, Highland Park, 2013, Seite XV.

Wobei der **Shopper** eben nicht identisch ist mit dem **Käufer** – Ersterer ist interessiert an der Ware, Letzterer kauft. Das Marketing zielt zunächst darauf ab, den „Shopper“ und den Anbieter zusammenzubringen: „Shopper marketing requires that marketers connect with the consumer and the shopper – often two seperate people – to better understand the two fundamental elements in the ‚supply and demand' of the consumer goods industry.“[153]

Eine Aufgabe, die immer anspruchsvoller wird, denn die Kauflust scheint sich ebenfalls auf ihrem „Peak“ zu befinden oder diesen sogar überschritten zu haben: „Today, the consumer goods industry represents nearly a fifth of the world's GDP, but it is also an industry on the brink of decline. According to Deloitte, its growth has slowed to an all-time low – in the last four years, the top 250 companies have grown by less than 4 percent per annum on average.“[154]

Heute bestimmt daher der „Shopper“ den Handel (Abbildung 20):

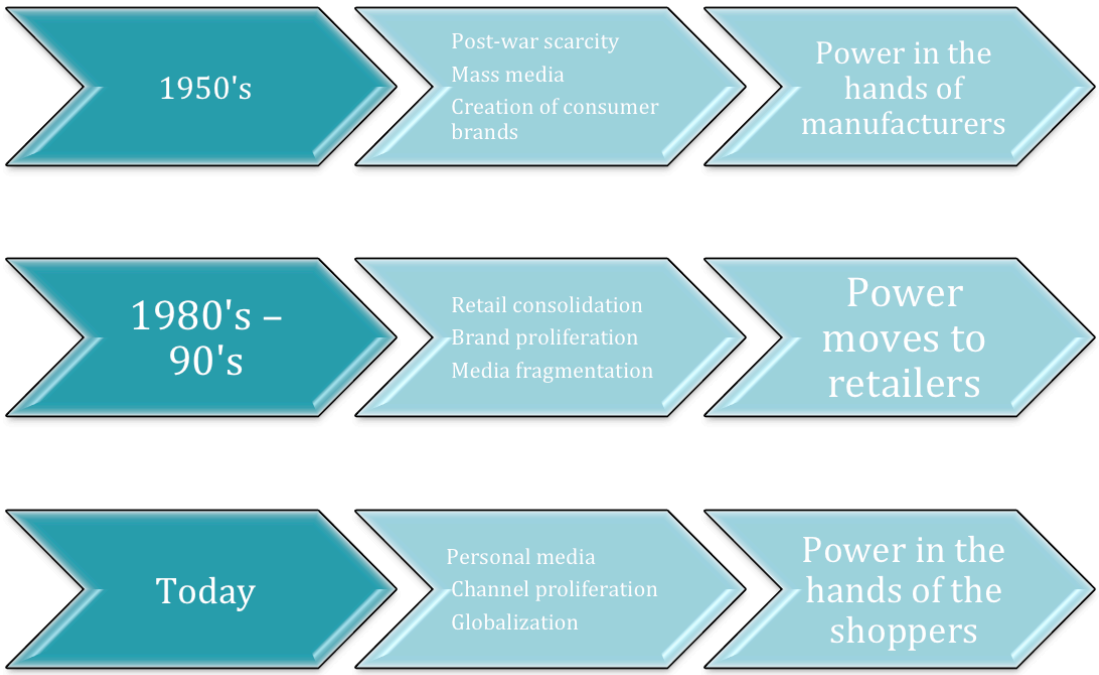


ABBILDUNG 20 – ZEITALTER DES SHOPPERS[155]

[153] Desforges, Tob/Anthony, Mike: „The Shopper Marketing Revolution“, Highland Park, 2013, Seite XVII.

[154] Desforges, Tob/Anthony, Mike: „The Shopper Marketing Revolution“, Highland Park, 2013, Seite 3; Deloitte: „Global Powers of the Consumer Products Industry“, 2010, 2011, 2012.

[155] Eigene Darstellung nach: Desforges, Tob/Anthony, Mike: „The Shopper Marketing Revolution“, Highland Park, 2013, Seite 11.

Fernsehwerbung etwa wird immer ineffizienter durch Überflutung und, nicht zuletzt, durch die Möglichkeit, über digitale Quellen werbefrei Medien zu konsumieren. „Channel proliferation“ bezieht sich darauf, aber auch auf Kauf und Lieferung: Es gibt immer mehr Alternativen, bei denen eingekauft werden kann – von Supermärkten mit mehr Angebot über „convinience stores, gas stations, community supermarkets, discount stores, shopping malls, and hypermarkets“[156]: „Media fragmentation is certainly nothing new to the marketing world, but in recent years, that fragmentation has increased with renewed vigor – driven by completely new channels such as gaming, mobile devices, and social networks“[157]

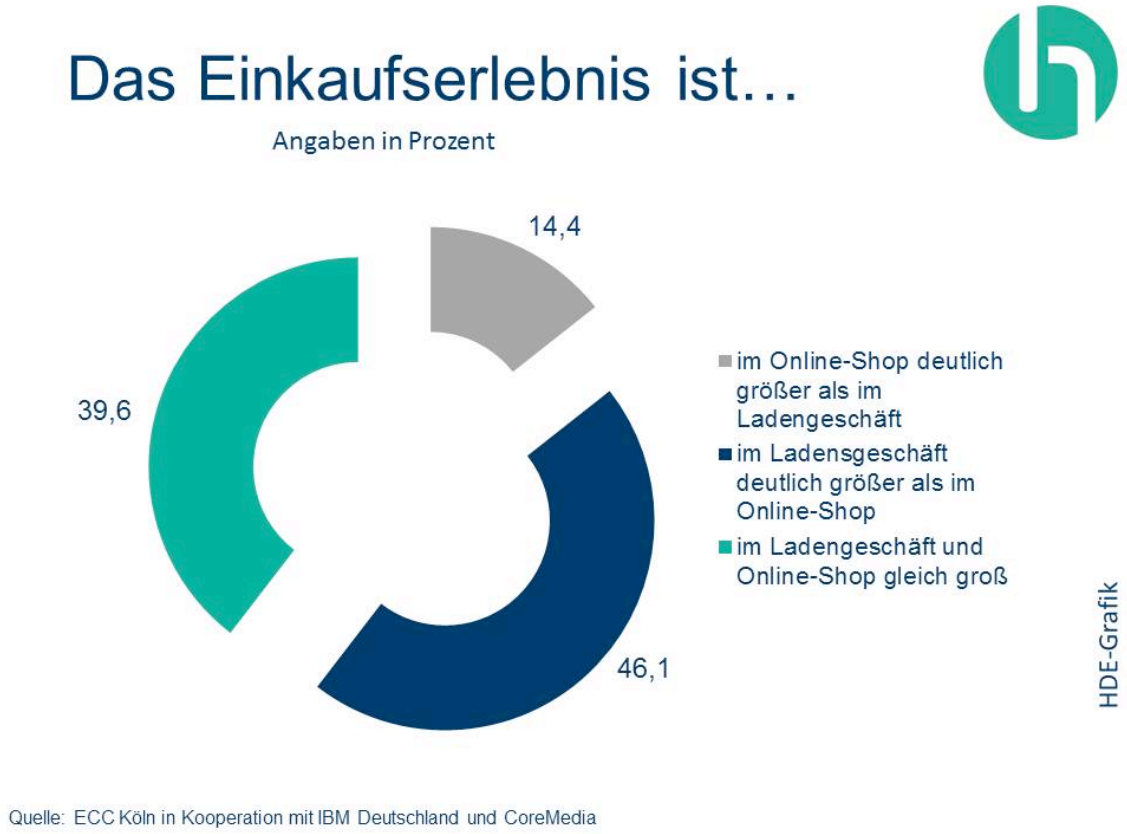


ABBILDUNG 21 – EINKAUFSERLEBNIS ONLINE VS. LADENGESCHÄFT[158]

[156] Desforges, Tob/Anthony, Mike: „The Shopper Marketing Revolution“, Highland Park, 2013, Seite 13.

[157] Desforges, Tob/Anthony, Mike: „The Shopper Marketing Revolution“, Highland Park, 2013, Seite 22.

[158] http://www.einzelhandel.de/index.php/presse/zahlenfaktengrafiken/internetunde-commerce/item/122623-einkaufserlebnis-im-online-shop-oder-ladengeschäft.html, abgerufen am 02.03.2014.

Laut HDE ist es dabei keinesfalls so, dass Shopper das Einkaufserlebnis im stationären Handel generell als deutlich „größer“ einschätzen als im Online-Handel (Abbildung 21). Auch dabei gibt deutliche Unterschiede, zum Beispiel regional:

> „Ein Blick auf die wichtigsten Kriterien verrät: Übergeordnet landen in allen drei Ländern dieselben Kriterien für ein gutes Online-Shopping-Erlebnis unter den Top 10. An der Spitze liegen in der Schweiz, Deutschland und Österreich dabei eine gute Produktqualität und ein überzeugendes Preis-Leistungs-Verhältnis, also die Basisfaktoren des Einzelhandels insgesamt. Die weiteren Top-Platzierungen offenbaren aber bereits Unterschiede zwischen den drei Ländern: Während bei den Schweizer Konsumenten die ‚Offenlegung aller Kosten’ auf Platz drei rangiert, ist dieses Kriterium in Deutschland auf dem vierten und in Österreich sogar erst auf dem sechsten Platz zu finden. Eine unkomplizierte Retourenabwicklung platzieren die Schweizer nur auf dem zehnten Rang – sowohl Deutschen als auch Österreichern ist dieser Service deutlich wichtiger. Generell lässt sich unter Schweizer Konsumenten über alle Top-10-Kriterien hinweg ein tendenziell geringerer Anspruch an Online-Shops feststellen: So bewerten beispielsweise knapp 51 Prozent der Schweizer Konsumenten die **Produktqualität** als ‚absolut wichtig’. Mit 60 Prozent der deutschen und 58 Prozent der österreichischen Online-Shopper fällt dieser Wert in den Nachbarländern höher aus. ‚Die im Vergleich durchweg geringeren Ansprüche der Schweizer an Online-Shops lassen sich durch den höheren Professionalisierungsgrad der Online-Shops in Deutschland sowie die höhere Kauffrequenz der deutschen Online-Shopper erklären. Je exzellenter die Shops sind und je häufiger online eingekauft wird, desto höher ist auch das Anspruchsdenken der Konsumenten. Auf der anderen Seite bedeutet dies, dass im Schweizer Markt – zumindest relativ betrachtet – noch höhere Potenziale in Bezug auf Online-Umsatzanteile und Kanalexzellenz schlummern’, so Sabrina Mertens, Leiterin des ECC Köln.“[159]

Es gibt also noch Märkte mit Expansionspotenzial, unterschiedlichste, aber auch wachsende Ansprüche. Letzteres ist nur denkbar, wenn die ursprünglichen Erwartungen erreicht oder übertroffen wurden. Der Shopper oder Käufer war also online zufrieden, erwartet noch mehr und kauft wieder online. Er entscheidet selbst, wo er kauft – und hat damit gegenüber den zahlreichen Distributionskanälen die Macht seiner Entscheidung nicht nur „mit den Füßen“, sondern auch gleichsam per Mausklick oder Fuß. Anders ausgedrückt:

[159] www.ecckoeln.de/PDFs/Pressemitteilung/140728_PM_WietickenSchweizerOnline-Shopper.pdf, abgerufen am 04.08.2014.

„Thus, with the personalization of media, massive channel proliferation, and the shift from shopping in person to online, the control of the retailer has been transferred to shoppers, who now have many more options for where to spend their money and what to spend it on. The age oft he shopper is here.“[160]

Im Vergleich deutscher, österreichischer und schweizer Online-Shopper hat das ECC Köln am Institut für Handelsforschung dabei unterschiedliche Bewertungen von Kriterien festgestellt (Abbildung 22):

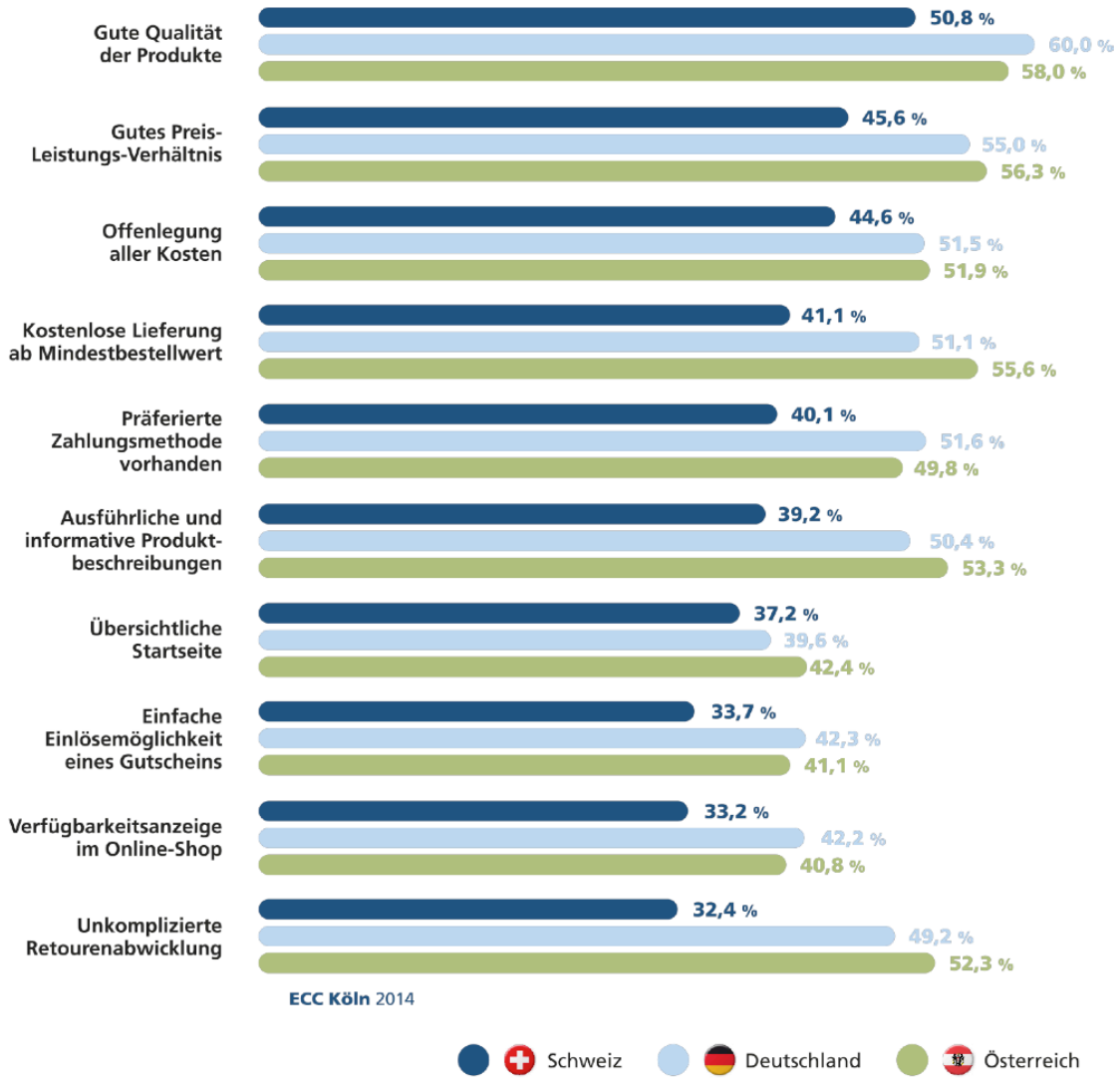


ABBILDUNG 22 – WICHTIGSTE KRITERIEN FÜR ONLINE-SHOPPER[161]

Das ECC meldet zudem in der Pressemitteiung: „Rund 46 Prozent der Kunden sehen den stationären Handel beim Einkaufserlebnis im Vergleich zum Online-Handel vorne.

[160] Desforges, Tob/Anthony, Mike: „The Shopper Marketing Revolution“, Highland Park, 2013, Seite 14 f.

[161] www.ecckoeln.de/PDFs/Pressemitteilung/140728_PM_WietickenSchweizerOnline-Shopper.pdf, abgerufen am 03.08.2014.

[...] Am größten ist der Vorsprung der stationären Betriebe demnach im Bereich Sport und Freizeit. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse aber, dass der Online-Handel aufholt: Immerhin knapp 40 Prozent der Befragten sehen das Einkaufserlebnis im Ladengeschäft und im Online-Shop als gleichwertig an. Und jeder siebte bewertet das Einkauferlebnis online besser als stationär."

Käufer, die sich gut informieren und immer anspruchsvoller werden, sind inzwischen gleichsam Richter der Anbieter:

> „Buyers are digitally window shopping and comparison shopping before you even get a chance to sell to them in that ‚Zero Moment of Truth.' When you talk to them, they talk back and enjoy telling the world what they like and don't like about you. Once you meet their expectations, they have new ones, so you're telling a never-ending story. Simply getting a message from you won't move them to buy. They expect you to engage them … every day."[162]

Es gilt also, sich mit unterschiedlichen Ansprüchen ebenso auseinanderzusetzen wie mit der Frage, wie das Einkaufserlebnis online oder offline kontinuierlich verbessert werden kann.

Galt es allerdings bisher als gesichert, dass zufriedene oder gar begeisterte Kunden „die besten Werbeträger"[163] sind, ändert sich nun auch das Verständnis von Loyalität, wie das folgende Kapitel zeigt.

3.3.7 Loyalität bei Digital Natives

„Anbieterwechsel trotz guter Bewertungen" lautet das knappe Fazit einer weltweiten TNS Infratest Studie[164] unter 40.000 Kunden zur Markentreue:

> „Mehr als die Hälfte der deutschen Verbraucher wechselt zu einer Wettbewerbsmarke, sobald ein Produkt bei Defekt ersetzt oder nach Ablauf des Vertrages ausgetauscht werden muss. [...] Beinahe zwei Drittel (64 Prozent) der Kunden würden dann beispielsweise beim Kauf von Elektronikprodukten einen anderen Hersteller wählen. 53 Prozent würden ihren Pkw durch eine andere Marke ersetzen und 68 Prozent entscheiden sich beim Kauf von Elektro-Haushaltsgeräten für einen anderen Fabrikanten."

Das bedeutet, Unternehmen können „bei ihren Kunden nicht mehr länger auf Loyalität und Ausgabenbereitschaft setzen, indem sie nur in ausgezeichneten Service

---

[162] http://www.gartner.com/imagesrv/digital-marketing/pdfs/Multichannel_Marketing.pdf, abgerufen am 04.03.2014.

[163] Schüller, Anne M.: „Zufriedene Kunden sind die besten Werbeträger" in: apotheke+marketing, Neu-Isenburg, 2007, S. 32

[164] http://www.tns-infratest.com/presse/presseinformation.asp?prID=3313, abgerufen am 09.09.2014.

investieren. Sehr guter Service führt in Zeiten steigenden Wettbewerbsdrucks nicht mehr automatisch zu gewinnbringenden Kundenbeziehungen und damit profitablem Wachstum – viele abwanderungswillige Kunden sind mit den Leistungen ihres bisherigen Anbieters durchaus sehr zufrieden. [...] Sinkende Wechselbarrieren und steigende Wechselraten bei guter wahrgenommener Performance zeigen sich [...] beispielsweise in den Bereichen Banken, Energieversorgung und Telekommunikation. Gute Leistungen im Produkt- und Dienstleistungsbereich vieler Unternehmen bedeuten für die Kunden nicht automatisch, dass sie ihren Marken treu bleiben. Vielmehr punkten Wettbewerbsangebote immer mehr beim Verbraucher.“ Bezüglich Mobilfunkanbietern stellt die Studie beispielsweise fest: „Nahezu ein Viertel der Kunden bescheinigt ihrem Mobilfunkanbieter zwar sehr gute Leistungen, räumt aber gleichzeitig ein, ihn nicht unbedingt gegenüber anderen Anbietern im Markt auch weiterhin zu favorisieren.“

Als Lösung führt TNS Infratest weiter an, „relevante Kundenerlebnisse“ zu schaffen: „Die TNS-Studie belegt, dass Kunden mit starken Kundenbeziehungen dreimal seltener zum Wettbewerber abwandern, die Marke fünfmal öfter weiterempfehlen und die Wahrscheinlichkeit um das Fünffache steigt, dass diese Kunden zusätzliche Produkte und Dienstleistungen dieses Unternehmens in Anspruch nehmen. Unternehmen müssen die optimale Balance zwischen den Erwartungen ihrer Kunden und den Faktoren finden, die eine positive Geschäftsentwicklung und profitables Wachstum fördern. Nur der Beste sein zu wollen, muss heute nicht immer der richtige und einzige Weg sein. Die erfolgreichsten Unternehmen stellen ihre Investitionen in Kundenbeziehungen dauerhaft auf den Prüfstand. Sie investieren verstärkt dort, wo der beste Return in Sachen Kundenbeziehung zu erwarten ist und richten ihr Angebot an den Kunden aus, die ihre Marke lieben und Botschafter für ihre Marken sind.“

Die Aussagen der Studie stützen damit die bisherige Analyse: Die Definition eines Benchmarks in den „hard facts“ und „soft facts“[165] und das Erreichen derselben sind keine Garanten für Erfolg. Zum einen muss ein Prozess regelmäßige Anpassung garantieren, zum anderen ist eine Vernetzung mit den Kunden und ihren Netzwerken wichtig. Nur durch die Vernetzung kann vermutlich auch frühzeitig auf grundsätzliche Trends reagiert werden, die im Handel mit seinen unmittelbaren Kundenbeziehungen besonders starke Auswirkungen haben können. Bemerkenswert scheint in diesem Kontext zu sein, dass sich in den vergangenen Jahren sogar Grundwerte in ihrer Bedeutung geändert haben, wie das folgende Kapitel thematisiert.

[165] http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/harte-und-weiche-faktoren.html, abgerufen am 09.09.2014.

3.3.8 Veränderungen im Werteindex

2014		WERT	2012
1	↗	Gesundheit	3
2	↘	Freiheit	1
3	↗	Erfolg	6
4	↘	Familie	2
5	↘	Gemeinschaft	4
6	↗	Natur	9
7	↗	Gerechtigkeit	8
8	↘	Anerkennung	7
9	-	Nachhaltigkeit	-
10	↘	Sicherheit	5

ABBILDUNG 23 – WERTEINDEX[166]

Der in Abbildung 23 gezeigte Werteindex ist nach Angabe der Autoren „aussagekräftig für den Wertewandel in Deutschland“. Ohne im Detail auf die Veränderungen einzugehen, ist doch klar erkennbar, dass selbst Grundwerte einem Wandel unterliegen. So ist die „praktische Sorge um die eigene Gesundheit [...] im Alltag relevanter als die Freiheit”, die 2012 noch auf Platz 1 lag. „Den stärksten Aufstieg erfuhren die Werte Erfolg und Natur“, heißt es zudem in der Studie. Dabei ist die Frage, wie sich ein solcher Wandel konkret auf Ziele, Erfolge und Strategien des Handels auswirkt – oder, wie der Handel eben den Wandel für sich nutzen kann.
Das kann eine große Herausforderung sein, denn die „Welt“ fasste eine Studie der Strategieberatung Different wie folgt zusammen[167]:

> „Beim Streben nach Status schauen die Deutschen verstärkt auf Dinge, die man sich mit Geld nicht kaufen kann. Für besonders erstrebenswert halten sie es etwa, Zeit für sich zu haben, körperlich fit zu sein oder viele Sprachen zu sprechen. [...] Audi-Marketingvorstand Luca de Meo setzt auf die Verbindung von Produkt und Gesinnung. ‚Premium-Automobile müssen heute in Nachhaltigkeitsfragen genauso überzeugen, wie sie es bei Sportlichkeit, Komfort und Sicherheit tun’, sagt er. Auch er sieht allerdings den eindeutigen Trend, ‚den Besitz von Gütern mit immateriellen Werten zu verknüpfen’“.

[166] Wippermann, Peter/Krüger, Jens: „Werte-Index 2014“, Hamburg, 2014, S.8.

[167] http://www.welt.de/wirtschaft/article118660732/Die-Statussymbole-der-Deutschen-sind-unbezahlbar.html, abgerufen am 03.09.2014.

Möglicherweise ist aber Konsumverzicht aufgrund des Wertewandels und anderer Einflussfaktoren ebenfalls ein Trend, mit dem sich der Handel auseinandersetzen muss, wie das folgende Kapitel zeigt.

3.3.9 Non-Shopper und der Abschied vom hybriden Konsumenten

Immer mehr Menschen zieht es in die Städte, die aber längst nicht für jeden Wohn- und Arbeitsort vereinen. Allein von 2004 bis 2012 ist die Zahl der Pendler um 11 % gestiegen[168].

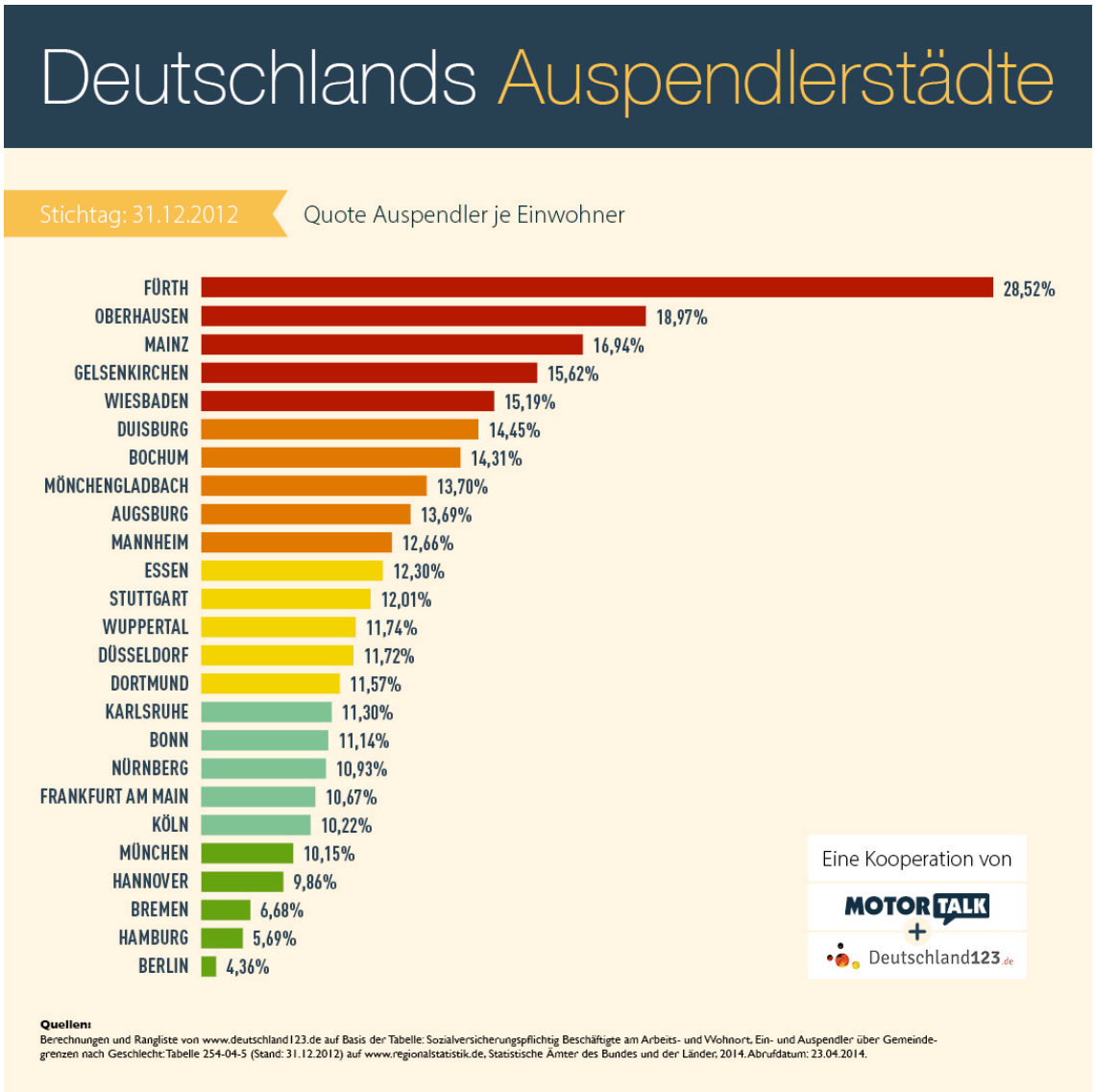


ABBILDUNG 24 – DEUTSCHLANDS AUSPENDLERSTÄDTE[169]

[168] https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Erwerbstaetigkeit.html, abgerufen am 09.09.2014.

[169] http://data.motor-talk.de/data/galleries/0/188/5281/64756951/einpendler-deutsche-staedte-2226521204792276888.jpg, abgerufen am 30.07.2014.

Abbildung 24 zeigt, dass selbst mittlere und große Städte eine erhebliche Quote an Pendlern haben. Claas Tatje schrieb dazu in der „Zeit“[170]: „Im Jahr 1900 verließ gerade einmal jeder Zehnte Erwerbstätige auf dem Weg zur Arbeit seinen Wohnort. Vor 60 Jahren war es noch jeder Vierte. Heute verlassen 60 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ihre Gemeindegrenze, um zu arbeiten – in Deutschland sind das über 17 Millionen Menschen.“ 8,5 Millionen, heißt es bei der Zeit weiter, pendeln täglich mehr als eine Stunde. Zum Shoppen, zumal im stationären Handel, bleibt Pendlern damit immer weniger Zeit. Sie werden möglicherweise auch zum „Non-Shopper“ aus der (Zeit-)Not heraus.

Doch es gibt auch ideelle Gründe, auf Konsum zu verzichten. Wenn Wale aufgrund der großen Mengen an Plastikabfällen verenden[171], dann wird die Wegwerf-Gesellschaft in Frage gestellt. Dabei geht es nicht nur um falsche Entsorgung und überflüssige Verpackungen, sondern auch um die verschiedenen Aspkete der Obsoleszenz, wie Heckl ausführt: „Neben der geplanten Obsoleszenz existiert so etwas wie eine funktionelle Obsoleszenz, die immer dann auftritt, wenn eine neue, bessere Funktion für ein Gerät entwickelt wurde. Wenn also der technische Fortschritt ein Produkt optimiert.“[172]

Die ständige Weiterentwicklung, immer neue Funktionen, immer neues Design sind heute ebenso ein wesentlicher Wachstumstreiber wie Modetrends. Doch künftig werden sich Unternehmen angesichts des „Peak Everything“ und einer immer größeren Transparenz sicher auch den Fragen stellen müssen, wie **nachhaltig** und **haltbar** die Produkte sind. Heckl schreibt dazu: „Wer langlebige Güter herstellt, produziert möglicherweise weniger und schafft weniger Jobs. Stelle ich aber auf der anderen Seite kurzlebige Güter her, schade ich der Umwelt. Wir brauchen das richtige Maß, müssen in Zeiten der aufziehenden Vollbeschäftigung abwägen.“

Wenn die Hersteller dies nicht tun – oder tun wollen –, dann reagieren die Kunden selbst, die möglicherweise nicht mehr „Verbraucher“ kurzlebiger Güter sein wollen, sondern selbst über die Zeit der Nutzung bis zum „Verbrauchtsein“ mitentscheiden möchten.

Einzelne Gruppen und „Repair Cafés“ organisieren sich bereits in dieser Hinsicht und postulierten ein „Repair manifesto“ (Abbildung 25).

---

[170] Tatje, Claas: „Die Pendlerrepublik“, in: „Die Zeit“ vom 29.05.2014.

[171] vgl. u.a. http://deutsche-wirtschafts-nachrichten.de/2013/11/08/wal-verendet-vor-kueste-weil-er-zu-viele-plastik-abfaelle-geschluckt-hat/, abgerufen am 05.09.2014.

[172] Heckl, Wolfgang M.: „Plädoyer für eine Kultur der Reparatur“, München, 2013, S. 42 ff.

ABBILDUNG 25 – REPAIR MANIFESTO[173]

[173] https://www.ifixit.com/Manifesto, abgerufen am 05.09.2014.

Horst W. Opaschwoski prognostiziert denn auch den „Abschied vom hybriden Konsumenten“ und der ihn kennzeichnenden „Maßlosigkeit“[174] und spricht sogar bereits in der Vergangenheitsform von ihm: „Dieser hybride Konsument machte das Einkaufen zur modernen Schatzsuche und konnte problemlos mit einer gespaltenen Konsummoral leben: ‚Mir persönlich geht es gut – aber mit der Wirtschaft geht es bergab’ Heute – zwei Jahrzehnte später – ist diese Konsummoral geradezu auf den Kopf gestellt: ‚Der Wirtschaft geht es immer besser – aber mir persönlich immer schlechter’. Notgedrungen sucht der Konsument die rechte Mitte und arrangiert sich mit einem Leben nach Maß.“

Opaschowski nennt materielle Gründe („Markenbewusst konsumieren, können sich immer weniger leisten (2003: 36 % – 2007: 31 %)“) sowie den demografischen Wandel als Ursachen: „Für ältere Generationen wird Konsumlust fast zum Fremdwort, weil Lebensqualität wichtiger wird. Fast zwei Drittel der 50-plus-Generationen (62 %) vertreten die Auffassung: ‚Das Konsumieren und Geldausgeben macht bald keinen Spaß mehr’. Immaterielle Lebensqualitäten zählen mehr und sind auch nachhaltiger.“ Er schränkt allerdings ein, dass auch ein „gegenläufiger Trend feststellbar“ ist: „Je mehr die einen sparen, desto mehr leisten sich die anderen.“

Robert Skidelsky ergänzt diese Sicht um die auch von Kjaer Global[175] in den „Global Key Trends 2020“ für die Zukunft prognostizierte „Enoughness“ (oder „Enoughism“), die er nicht zuletzt mit der Rezeption der Bankenkrise begründet – aber bis zu Keynes zurückverfolgt:

> „The economic downturn has produced an explosion of popular anger against bankers’ ‚greed’ and their ‚obscene’ bonuses. This has accompanied a wider critique of ‚growthmanship’ – the pursuit of economic growth or the accumulation of wealth at all costs, regardless of the damage it may do to the earth’s environment or to shared values. John Maynard Keynes addressed this issue in 1930, in his little essay ‚Economic Possibilities for our Grandchildren.’ Keynes predicted that in 100 years – that is, by 2030 – growth in the developed world would, in effect, have stopped, because people would ‚have enough’ to lead the ‚good life.’ Hours of paid work would fall to three a day – a 15-hour week. Human beings would be more like the ’ilies of the field, who toil not, neither do they spin.’“[176]

---

[174] Opaschowski, Horst W.: „Deutschland 2030 – Wie wir in Zukunft leben“, Gütersloh, 2009, S. 155 f.

[175] http://global-influences.com/wp-content/uploads/2013/02/8-GLOBAL-KEY-TRENDS-2020_KJAER-GLOBAL_interactive_small.pdf, abgerufen am 06.09.2014.

[176] Skidelsky, Robert: „How Much Is Enough?“, online: http://www.skidelskyr.com/site/article/how-much-is-enough/, abgerufen am 07.09.2014.

Menschen, die nur noch wenige Tage arbeiten, weil ihnen das genug ist, weil sie ihre Zeit anders nutzen, als durch Konsumieren und das ewige Streben nach Mehr? Das „GfK-Konsumklima“ scheint diese Einschätzung derzeit nicht zu bestätigen;

> „Die Anschaffungsneigung zeigt sich auch im August sehr robust. Zwar büßt der Indikator 1,7 Punkte ein, doch mit aktuell 49,3 Zählern weist die Konsumlaune immer noch ein sehr hohes Niveau auf. [...] Bislang wirkt sich die einbrechende Konjunkturstimmung kaum auf die Konsumneigung aus. Offenbar orientieren sich die Konsumenten gegenwärtig eher an den stabilen Beschäftigungsverhältnissen sowie geringer Inflationsraten und Zinsen – und weniger an einem unsicher werdenden internationalen Umfeld. Der deutliche Anstieg der Sparneigung im August könnte jedoch ein erster Hinweis darauf sein, dass die Verbraucher künftig etwas vorsichtiger sein werden und damit die Impulse für die Konsumneigung etwas nachlassen könnten. [...] Bislang haben die weltwirtschaftlichen Turbulenzen die Konsumstimmung der Bundesbürger nur in sehr begrenzten Umfang beeinflusst.“[177]

Offensichtlich wird von der GfK das Konsumklima hier im Kontext äußerer Faktoren beurteilt – von einer **Verweigerungshaltung** aufgrund der **Sättigung** und Zuwendung zu anderen Werten und Verhaltensweisen ist zumindest hier noch nichts festzustellen.

Umair Haque nennt als zukünftige Zielrichtung, als Trend „Betterness“:

„In contrast with business, it’s not about being busier and busier (to what end?) but about becoming better. I believe it’s the next step in the evolution of prosperity and that its foundational principle is living lives that matter in human terms“[178]. Er fragt: „Why is the generally accepted definition of prosperity the growth of industrial output, not the emotional, social, intellectual, physical or ethical growth of humans?“ Er sagt, dies seien keine „idle speculations“, sondern „fault lines: between the boardroom and the living room, the shareholder and the citizen, the job and the calling – between what human exchange has been, and what ist should be and can be“.

Passen diese Überlegungen in den Geschäftsalltag? Passen sie in eine Thesis über den Einzelhandel? Haque verweist unter anderem auf einen Trend bei der Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz: 2010 waren in den USA nur noch 45 % der Mitarbeiter zufrieden mit ihrem Job[179], 16 % weniger als 1987. 60 % dachten über einen Arbeitsplatzwechsel nach. Auch in Deutschland ergab eine Studie: „In den

---

[177] http://www.gfk.com/de/news-und-events/presse/pressemitteilungen/seiten/dämpfer-fürs-konsumklima.aspx, abgerufen am 07.09.2014.

[178] Haque, Umair: „Betterness – Economics for Humans“, Harvard, 2011, Kindle-Edition.

[179] http://www.evolvedemployer.com/2010/01/06/employee-engagement-at-an-all-time-low-what-can-you-do/, abgerufen am 07.09.2014.

vergangenen 25 Jahren gaben die Befragten immer seltener an, ihre Arbeit wirklich zu mögen.“[180]

Auch wenn durchaus kontrovers diskutiert werden kann, wie sich die Arbeitszufriedenheit als ein Maß für den erlebten Profit in unserer Gesellschaft (abgesehen vom materiellen Wohlstand) aktuell darstellt sowie angesichts des demografischen Wandels und entsprechender Bemühungen der Arbeitgeber zu Verbesserungen entwickeln wird: **Zufriedenheit** ist ein wesentlicher Faktor für Unternehmen und damit für den Handel. Es dürfte schwer fallen, Kundenzufriedenheit und erlebte materielle Vorteile (günstiger oder günstigster Preis, gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, richtiges Produkt aus Kundenperspektive im Handel; hoher, höherer, höchster Lohn, angemessener Lohn etc. aus Mitarbeiterperspektive bei Unternehmen) gegeneinander aufzuwiegen und erst recht zu begründen, dass der materielle Aspekt wichtiger ist als die Kundenzufriedenheit oder die Mitarbeiterzufriedenheit.

Insofern darf und muss durchaus thematisiert werden, wie gesellschaftliche Entwicklungen hin zu einer „Betterness“ möglicherweise die Gesellschaft beeinflussen und sie über die Vernetzung der Kunden des Handels[181] und die Mitarbeiter von Unternehmen mit denselben auch Einfluss haben.

Denn ein Stück weit ist „Betterness“ nicht nur längst in den Köpfen der Menschen angekommen – sondern auch eine der wichtigsten Ebenen, auf denen Marketing betrieben wird:

> „Think of betterness ‚plus’: the next level of human exchange. Business says: ‚I’ll offer you a pruduct or service, in exchange for your currency. You will have more.’ Betterness says: ‚Through the act of exchange, I’ll ignite your human potential. You will be and become better – fitter, smarter, closer, wiser, tougher, humbler, truer, wealthier in terms that add up to a life meaningsfully well lived“[182].

Haques Definition liest sich im zweiten Teil wie eine vollständige Auflistung von gängigen **Werbeversprechen** – das Kosmetik- und Gesundheitsprodukt, das Fitnessstudio und die hochwertigen Nahrungsmittel versprechen Gesundheit und Kraft, die Ausbildung Weisheit und Wissen, das Buch oder die Zeitschrift Hilfe dabei, dem Leben einen Sinn zu geben. Diese Versprechen oder Andeutungen stehen im Gegensatz zum viel zitierten, provokanten Satz von Udo Pollmer: „Essen ist nicht gesund und macht auch nicht gesund. Essen macht satt – und im günstigsten Fall

---

[180] http://www.sueddeutsche.de/karriere/studie-arbeitszufriedenheit-sinkt-erheblich-frust-made-in-germany-1.1127247, abgerufen am 07.09.2014.

[181] Ein Beispiel für die Betterness im Sinne des „Besser zu anderen sein“ findet sich in Kapitel 5.9.8 – Heimat für Kunden schaffen auf Seite 108.

[182] Haque, Umair: „Betterness – Economics for Humans“, Harvard, 2011, Kindle-Edition.

schmeckt es gut.“[183] Genau dieser Kontrast zwischen **rationalem Nutzen** und **erwartetem Nutzen** ist es, in dem Entscheidungen beeinflussbar sind. Unter anderem durch Werbung, aber auch durch andere Faktoren, wie das folgende Kapitel aufzeigt.

3.3.10 Systemischer Ansatz und Homo Dictyous

Am Ende der Betrachtungen über Rahmenbedingungen und Konsumentenpräferenzen wird ein zentraler Aspekt ausführlich behandelt, der über die Analyse von einzelnen Trends und individuellem Verhalten hinaus geht: Der Einfluss des Netzes und der Einfluss auf die Netze in unserer Gesellschaft.

Einige Menschen sind dem **grenzenlosen Konsum** gegenüber kritischer eingestellt – aber auch gegenüber Werbung, die im Alltag immer mehr überflutet. Webseiten bestehen nur zu einem geringen Teil aus dem eigentlich gesuchten Inhalt, dafür aber aus unerwünschter, um Aufmerksamkeit mit immer radikaleren Methoden kämpfender, aggressiver Werbung. Paradoxerweise sind es die privat von **Laien** betriebenen Seiten, die den Inhalt in den Vordergrund stellen – während selbst zahlende Abonnenten von Informations- und Nachrichtenseiten mit Werbung überschüttet werden.

Hinzu kommt, dass trotz des derzeitig billigen Öls der „Peak“ der Rohstoffe und vieler Nahrungsmittel überschritten ist, wie Richard Heinsberg schreibt:

> „The economic crash of 2008 is commonly perceived as another in a long series of recessions, from which a recovery will inevitably ensue. Recessions always end with recovery; of course this one will as well – or so we are told. Yet now the situation is different. With oil production peaking, climate changing and fresh water, soil, fish and minerals depleting at alarming rates, the computer-based scenarios of the 1972 Limits to Growth study seem thoroughly and frighteningly confirmed. Decades of expansion fueled by consumption and debt are ending; the time has come to pay bills, tighten belts and prepare for a future of economic contraction.“[184]

Wenn die Ressourcen (nach Heinsberg geht es um die meisten, nicht um einige) tatsächlich ihr Maximum überschritten haben und die Gesellschaft dies nicht zuletzt

[183] vgl. u.a. http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/koepfe/udo-pollmer-der-antichrist-der-esskultur/2596892.html, abgerufen am 07.09.2014.

[184] Heinsberg, Richard: „Peak Everything – Waking up tot he century of declines“, Gabriola Island, 2010, S. XXII.

durch den erlebten Klimawandel ständig diskutiert[185], dann wird Konsum in Zukunft einen anderen Stellenwert haben und anders rezipiert werden.

Hinzu kommt, dass mit der von Haque geschilderten „Ultracompetition“ auch neue Konkurrenz entsteht: „In the twentieth century, rivalry was most often about a single kind of counterorganization: competitors. That was yesterday: in the twenty-first century, a new range of insurgent counterorganizations must be contended with, hell-bent on toppling imperious incumbents from their comfy, cushy thrones. They are markets, networks, and communities composed of a variety of actors: NGOs, peer and trade groups, customer and supplier communities, activist investors, and labor organizations, to name just few.“[186]

Wenn bekannt wird, dass Mitarbeiter von Amazon unter fragwürdigen Bedingungen arbeiten, dann entsteht extrem schnell ein solcher **Druck durch Konsumenten**, dass selbst ein Weltkonzern sich diesem beugen muss. Aktionsgruppen sind aktiver als je zuvor, erreichen mehr als je zuvor – und können auch auf mehr Ebenen etwas erreichen als je zuvor. Sie können nicht nur auf der Ebene der Kritik, Kommunikation, Diskussion oder Politik agieren, sondern auch selbst schnell zu Produzenten und damit Konkurrenten werden. **Netzwerke** sind mächtig – seien sie nun von großen Konzernen initiiert oder von ein paar Studierenden, die eine Idee umsetzen und damit großes erreichen. Entsprechend sagt Sascha Lobo:

> „Die Diskussion um die Wirkung des Internet ist viel zu sehr auf die dankbaren Projektionsflächen ‚babyfressender Internetkonzerne’ beschränkt und guckt zu wenig auf die digitale Vernetzung, den Kapitalismus und die grundlegende Wandlung der Öffentlichkeit durch das Internet.“[187]

Es geht demnach so wenig um Konkurrenten innerhalb der Branche, um die Macht der riesigen, weltumspannenden Konzerne, wie um einzelne Akteure. Bestimmend ist auch nicht mehr *der,* ein durchschnittlicher oder typischer Konsument. Viel mehr sind es untereinander vernetzte Menschen, die Netzwerke selber und ihre Entwicklung, die Trends und Entscheidungen vorantreiben. Mit anderen Worten: Es sind **Systeme**. Deshalb wird im Zuge des lateralen Denkens ein Blick in eine Disziplin geworfen, die sich explizit mit Systemen beschäftigt. Wolfgang Polt und Georg Breiner arbeiten im „systemischen Coaching“ und beraten unter anderem auch Unternehmen. Sie schreiben: „Wir können [...] das Handeln und/oder Nichthandeln von Menschen nicht

---

[185] Dem Autoren ist bewusst, dass Klimawandel an sich nicht sichtbar ist und dass die Auswirkungen nur in der Retrospektive erfasst werden können. Die öffentliche Diskussion und die öffentliche Wahrnehmung sind aber wie genannt.

[186] Haque, Umair: „Betterness – Economics for Humans“, Harvard, 2011, Kindle-Edition.

[187] Lobo, Sascha: „S.P.O.N. – Die Mensch Maschine – Dämonisierte Digitalkonzerne“, online: http://ml.spiegel.de/article.do?id=988308, abgerufen am 06.09.2014.

wirklich schlüssig erklären, wenn wir ‚nur' und ausschließlich den Menschen betrachten. Wir müssen die ‚Umwelt' – also den Situationszusammenhang, d.h. das ganze System – mit einbeziehen."[188]

Sonja Radatz postuliert sogar: „Menschen entstehen im System". Die Systemiker „verabschieden sich [...] bewusst von dem Denken, der Mensch ‚ist' (immer der Gleiche) und ‚verwirklicht' (sich immer in die eine Richtung). Systemisches Denken impliziert, dass sich ein Mensch verhält: Er verhält sich in unterschiedlichen Systemen unterschiedlich – und das zur gleichen Zeit. [...] Menschen ‚sind' also nicht, sondern sie entstehen jeweils im System."[189]

Bemerkenswert ist hier der Gedanke, dass es wenig fruchtet, den einzelnen Menschen oder eine Gruppe genau zu untersuchen, ohne das System zu berücksichtigen – denn es ist mehr als die Summe seiner Teile: „While a network, like a group, is a collection of people, it includes something more: a specific set of connections between people in the group. These ties, and the particular pattern of the ties, are often more important than the individual people themselves. [...] The ties explain why the whole is greater than the sum of ist parts."[190]

Nur am Rande erwähnt, kann Netz oder System auch in einem ganz anderen Zusammenhang verstanden werden: In technischer Hinsicht als IT-Netzwerk und, erweitert, als ein Netz *mit* IT. Denn letztlich ist auch ein IT-Netz eine Vernetzung von und mit Menschen (einzeln, in Gruppen und wiederum als Netz verstanden) – selbst das „Internet der Dinge" ist auch ein Internet der Menschen *und* Dinge *und* Netze, der Konsumenten *und* Produzenten, der Arbeitgeber *und* Mitarbeiter.

Dabei integrieren „wearable"-Geräte den Nutzer in ein technologisches Netz – in einem nie gekannten Ausmaß: Sei es als Knopf im Ohr, Baby-Monitor oder „always listening Bluetooth headset"[191]. Früher war eine Uhr wie die Apple Watch technisch undenkbar. Die Tatsache, dass ein Gerät Informationen wie Bewegungsprofile und sogar den Herzschlag aufzeichnet[192], wäre vor wenigen Jahren noch auf Widerstände gestoßen. Heute kann die Uhr sogar den eigenen Herzschlag an andere senden. Untrügliches

---

[188] Breiner, Georg/Polt, Wolfgang: „Lösungen mit dem Systembrett – Ein umfassendes Handbuch für Aufstellungen mit dem Systembrett in Unternehmensberatung und persönlicher Beratung", Münster, 2012, S. 18.

[189] Radatz, Sonja: „Beratung ohne Ratschlag – Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen", Wien, 2009, S. 59 f.

[190] Christakis, Nicholas/Fowler, James: „Connected – The Amazing Power of Social Networks and How They Shape Our Lives", London, 2011, S. 9.

[191] http://www.insideactivitytracking.com/preview-of-wearable-future-at-ces-2014-shift-to-healthcare-and-medical-devices/, abgerufen am 13.09.2014.

[192] https://www.apple.com/de/watch/technology/, abgerufen am 13.09.2014.

Zeichen des Thema Vernetzung ist, dass der einzige physische Knopf (abgesehen vom Controller) dazu dient, die Kontaktliste des Nutzers aufzurufen.[193]

Anders ausgedrückt im „Food Retail Trend Atlas 2020+“ von Kjaer Global:

> „Everything is interconnected. It’s time to offer Left & Right brain values to shape a positive future vision. This is Multidimensional Thinking – my method for mapping out trends. Our Food Retail Trend Atlas 2020+ visualises the future by exploring Scientific, Social, Emotional and Spiritual dimensions. It provides a visual framework of insights – enabling us to see global and local challenges and opportunities. While the 8 key trends for tomorrow’s retail sector below are described individually, they are all, in fact, interconnected.“[194]

Christakis und Fowler definieren folgende Regeln für Netzwerke (Abbildung 26):

[193] „Wenn du zwei Finger auf das Display drückst, zeichnet der integrierte Herzfrequenzsensor deinen Herzschlag auf und sendet ihn. So einfach kannst du jemandem mitteilen, was du fühlst. [...] Die Menschen, die dir nahestehen, sind dir jetzt noch näher. Leute, die dir besonders wichtig sind, sind jetzt immer bei dir. Drücke die Taste unter der digitalen Krone, um auf Freunde zuzugreifen. Dort siehst du Miniaturen der Menschen, mit denen du am meisten zu tun hast. Tipp auf eine Person und du kannst eine Nachricht senden, sie anrufen oder auf eine andere Weise kontaktieren, die nur mit der Apple Watch möglich ist.“; https://www.apple.com/de/watch/features/, abgerufen am 13.09.2014.

[194] http://global-influences.com/talk/retails-visions-for-the-future-2020/, abgerufen am 07.09.2014.

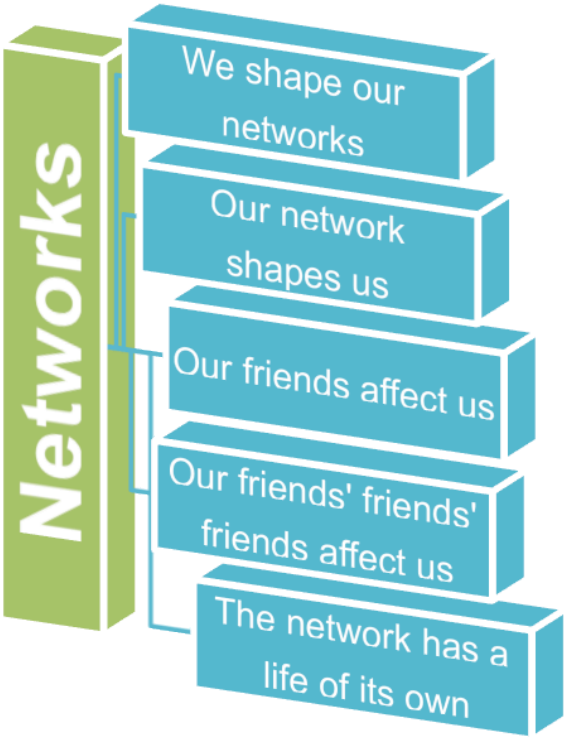


ABBILDUNG 26 – REGELN FÜR NETZWERKE[195]

Ohne dies im Detail im beschränkten Umfang dieser Thesis zu diskutieren, ist aus den von Christakis und Fowler erstellten Regeln doch ersichtlich und plausibel, dass das Netz selbst eine wichtige Rolle für den Handel und Unternehmen spielt.

Auf einer Ebene, die über Preiskampf, Verfügbarkeit, Vielfalt und Darstellung von Produkten, Komfort, Entscheidungshilfen und Service liegt, gibt es einen gesellschaftlichen Wandel, der den Handel massiv beeinflussen wird. Statt vom „Homo oeconomicus“ sprechen Christakis und Fowler vom **Homo Dictyous**[196]:

> „We propose an alternative. Homo dictyous (from the Latin homo for ‚human’ and the Greek dicty for ‚net’), or ‚network man’, is a vision of human nature that addresses the origins of altruism and punishment, and also of desires and repulsions. This perspective allows our motivations to depart from pure self-interest. Because we are connected to others, and because we have evolved to care about others, we take the well-being of others into account when we make choices about what to do. Moreover, by stressing our embeddedness, this perspective allows us to formally include in our understanding of people's desires a critical source: the desires of those around them. And, as we have

[195] Eigene Darstellung auf Basis von Christakis, Nicholas/Fowler, James: „Connected – The Amazing Power of Social Networks and How They Shape Our Lives“, London, 2011, S. 17 ff.

[196] Christakis, Nicholas/Fowler, James: „Connected – The Amazing Power of Social Networks and How They Shape Our Lives“, London, 2011, S. 220 ff.

> seen, this applies to everything from our health behaviors to our musical tastes to our voting practices. We want what others to whom we are connected want. Indeed, social networks can involve an endless flow of desires, propagate idiosyncratic disturbances, and give rise to tastes. We have basic desires (such as an interest in sex) that do not depend so much on the specific desires of those around us. But we also have many arbitrary desires – in music or clothes, for example – that are strongly influenced by others. In other words, some of our tastes may be for things that are made more desirable when others desire them. Once such beliefs arise, for whatever reason, they can spread and amplify within the network. Whether these beliefs, desires, or tastes arise as random irregularities or whether they have a more consistent and fundamental origin (for example, political ideology and religiosity have partly genetic bases), they nevertheless get magnified in the network, and they flow through it.“

Was bedeutet der Wandel zum Homo Dictyous für den Handel? Diese Frage wird im folgenden Kapitel thematisiert.

3.3.11 Das Netz als Gefahr für den Handel

Das Netz oder diese Netze sind sehr wichtige Einflussfaktoren auf die Teilnehmenden, auf die Konsumenten – es stellt sich die Frage nach der Umkehrung: Inwiefern kann und muss ein Unternehmen Teil des Netzes werden und es beeinflussen? Aus den vorangegangenen Überlegungen – unter anderem zur Authentizität, Transparenz und Betterness – wird deutlich, dass dabei Strategien, um Kunden und Stakeholder zu beeinflussen, eventuell nicht ausreichen oder sogar zum **Risiko**, zum Boomerang werden können.

Es kann also für Unternehmen riskant sein, am Netz gleichsam zu ziehen oder sich in das Netz zu begeben.

Bekanntestes Beispiel sind so genannte **Shitstorms**, die im deutschen Sprachraum „das (gezielte) Vorgehen, bei welchem zahlreiche User öffentlich Kritik an einem Konzern, Produkt oder auch einer Einzelperson ausüben“ bezeichnen.

> „Dabei muss die Kritik nicht zwingend sachlich oder objektiv sein. Viele Shitstorms finden auf/mit SocialMedia-Plattformen statt. Denn Soziale Netzwerke wie z.B. Facebook oder Twitter sind ideale Instrumte, um eine ‚Welle’ des Konsumentenunmuts auszulösen und sich als Konsument ‚Gehör zu verschaffen’. Shitstorms erhalten mittlerweile auch grosse Aufmerksamkeit seitens der Medien, was den Druck auf den Kritikempfänger zusätzlich erhöht.“[197]

[197] http://glossar.xeit.ch/shitstorm, abgerufen am 05.09.2014.

Unternehmen müssen diese im Netz virulent und explosionsartig wachsenen Probleme auch *im* Netz lösen – mit Mitteln, die angemessen dafür sind und im Netz (gut) ankommen.

Als beispielhaft gilt etwa die Reaktion von IKEA auf einen Shitstorm wegen des „Expedit-Regals“, das „bei Schallplatten-Fans als ideale Aufbewahrungsmöglichkeit [gilt, Anm. des Autors]. Plattensammler sahen darin eine Verschwörung IKEAs und bombardierten daraufhin die Facebook-Seite und Twitter. [...] Sogar eine ‚Hilfscommunity' wurde mit über 10.000 Followern gegründet. Doch IKEA reagierte cool auf die vielen bösen Posts und Tweets und beendete den Shitstorm quasi mit nur einem Satz. ‚Mit Vinyl machen wir keine Scherze – die passen weiterhin rein'.“[198] IKEA hat also den Shitstorm sowie das genannte Problem der Nutzer gleichzeitig ernst genommen und humorvoll eine Lösung präsentiert.

3.3.12 Der Konsument im Netz

Birger P. Priddat schildert, warum es wichtig ist, den Konsumenten im System zu betrachten:

> „...es geht nicht mehr allein darum, dass die Konsumenten durch den Kauf von Gütern, die in stories eingebettet sind, in deren erzählte Welt gleichsam aufgehen, sondern um Ereignishaftigkeiten beim Konsum, die nicht nur ein unablässig neues Spiel von geliehenen Erfahrungen bieten, sondern bereits Erwartungen auf self-transformation beinhalten. Das, worin man selber meint unvollständig zu sein, soll durch den Konsum und seine narratio komplettiert werden. Der andere Selbe, der man dadurch zu werden erhofft, ist nicht mehr durch die – klassische – (Selbst-)Bildung zu erlangen, sondern durch die Inklusionsleistung, die durch den Kauf von geeigneten Gütern gestattet, vor sich und anderen ein Anderer zu werden. Dass das immer wieder nicht gelingt, ist kein Abbruch: die Kette der Erwartungen reißt nicht ab; das nächste Gut wird es hoffentlich eher gelingen lassen. Da man nicht weiß, worauf hin man sich entwickeln kann, sind die überraschenden Novitäten, die die Märkte anbieten, gleichsam notwendig erwartet, denn man hofft, dass endlich etwas kommt, das einen reell verwandelt.“[199]

---

[198] http://www.business-on.de/koeln-bonn/facebook-shitstorms-_id37501.html, abgerufen am 05.09.2014.

[199] Priddat, Birger P.: „Homo Dyctos – Netze, Menschen, Märkte. Über das neue Ich: market-generated identities“, Marburg, 2014, S. 12.

3.3.13 Das Netz als Chance für den Handel

Hier liegt folglich für den Handel, neben den erwähnten Risiken, auch eine große **Chance**: „Der Markt ist, in seiner innovativen Angebotsdynamik, ein großer Erwartungsraum, der nicht nur darauf gründet, dass man ‚Fortschritt', d.h. ständige Verbesserung erwartet, sondern vielmehr, in einer tiefergelegten Struktur, Erfüllung bzw., um ein älteres Nomen zu verwenden, Erlösung."[200]

Priddat zitiert dabei Reckwitz:

> „In der ästhetischen Ökonomie wird der Konsument gewissermaßen selbst als ‚kreativ' adressiert, und er modelliert sich als ein solcher: als ein Subjekt, das nicht bloß Güter kauft und nutzt, sondern aktiv Bedeutungen, Erfahrungen und Emotionen produziert und sich mit seiner Hilfe einen eigenen Lebensstil zusammenstellt."[201]

Es gibt also einen „Zusammenhang zwischen Kommunikation und Marktverhalten" – „Man schließt sich kommunikativ an"[202]. Und: „In diesen Verfahren [digital homemade, e-fabrics, remix, Anm. des Verfassers] stellen sie sich Anderen her: indem sie sich Anderen vorstellen, wie sie glauben, sich Anderen vorstellen zu sollen, um Anerkennung, Bedeutung, netpresence zu erlangen."[203]

Damit verändern sich dann eben auch die Märkte. Sie

> „sind nicht mehr einfach ökonomische Veranstaltungen, in denen rational actors frei, individuell und unabhängig entscheiden, was für sie das Beste ist, sondern sozial gekoppelte Arenen, in denen die Kommunikationen, die Ökonomen für nichtrelevant halten (weil sie in ihren Theorien nicht vorkommen), die semantischen und semiotischen Foki ausbilden, denen Entscheider in ihren Wahlvorgängen folgen, wenn sie keine eindeutige Haltung haben. [...] Denn in solchen dynamischen Angebotswelten können wir nicht davon ausgehen, dass alle Akteure individuelle Urteile (und Präferenzen) gebildet haben, die sie mit relativer Sicherheit realisieren. Die Netzkommunikationen generieren das Wissen, das die Individuen nicht haben können: sie klären Relevanzen, Trends, Legitimationen und sortieren Aufmerksamkeiten. Die Kommunikationen liefern

---

[200] Priddat, Birger P.: „Homo Dyctos – Netze, Menschen, Märkte. Über das neue Ich: market-generated identities", Marburg, 2014, S. 12.

[201] Reckwitz, Andreas: „Die Erfindung der Kreativität – Zum Prozess gesellschaftlicher Ästhetisierung", Berlin, 2012, S. 143.

[202] Priddat, Birger P.: „Homo Dyctos – Netze, Menschen, Märkte. Über das neue Ich: market-generated identities", Marburg, 2014, S. 14.

[203] Priddat, Birger P.: „Homo Dyctos – Netze, Menschen, Märkte. Über das neue Ich: market-generated identities", Marburg, 2014, S. 15.

> die Unterscheidungen, deren Geklärtheit die Voraussetzung für jedwede rational choice ist (falls man diesen Terminus dann noch braucht).“[204]

3.3.14 Planung mit dem Homo Dictyous

Vor dem Hintergrund eines Homo Dictyous mit den vielen ihn beeinflussenden Faktoren wird es schwer, umzusetzen, was Schröder fordert:

> „Um sich bei den Verbrauchern profilieren und im Wettbewerb durchsetzen zu können, hat jedes Handelsunternehmen zunächst Ziele zu formulieren und Zielgruppen zu bestimmen. Anschließend sind Entscheidungen zu treffen, mit welchen Strategien und Maßnahmen die angestrebte Wettbewerbsposition erreicht werden soll. Das Handelsmarketing bietet zu diesem Zweck ein umfangreiches Instrumentarium: Es sind vor allem Standorte und Öffnungszeiten festzulegen, Sortimente und Preise zu bestimmen, Werbeauftritte zu konzipieren, die Waren auf Abteilungen und Warenträger zu verteilen und die Warenpräsentation zu gestalten. Das Ergebnis ist der Marktauftritt des Handelsbetriebes, mit dem er den Wettbewerb aufnimmt.“[205]

Wenn unterschiedlichste Systeme, Netze, Peer-Groups, Idole und Kommunikationskanäle ununterbrochen den Homo Dictyous bombardieren – wie ist dann sein Verhalten, wie sind seine Bedürfnisse und Verhaltensweisen in eine Zielgruppe einzuteilen und zu adressieren? Und wie geht man mit den Schnittstellen des Unternehmens zum Kunden um?

Es ist fraglich, ob konventionelle **Messungen** noch den gewünschten Erfolg bringen, wie sie vor einigen Jahren noch vor Marketing-Experten beschrieben wurden:

> „Für die Wirkungsbeurteilung der möglichen Schnittstellen werden die Reichweite und die Tiefenwirkung mittels Befragung von Kunden und Nichtkunden erhoben und statistisch ausgewertet. Die verknüpfte Betrachtung von Kontaktpunkten, Zielgruppen und Markenperformance liefert die nötige Informationstiefe, um nachhaltige Entscheidungen für die Marktbearbeitung zu treffen.“[206]

Wenn diese Verfahren nicht mehr geeignet sind, um den oder die „Roten Fäden“ im Netz zu finden: ist Big Data dann die Antwort?

---

[204] Priddat, Birger P.: „Homo Dyctos – Netze, Menschen, Märkte. Über das neue Ich: market-generated identities“, Marburg, 2014, S. 22 f.

[205] Schröder, Hendrik: „Handelsmarketing – Strategien und Instrumente für den stationären Einzelhandel und für Online-Shops“, Wiesbaden, 2012, S.9.

[206] Spengler, Christoph/Wirth, Werner/Sigrist, Renzo: „360-Grad-Touchpoint-Management – Muss unsere Marke jetzt twittern?“, Marketing-Review St. Gallen, St. Gallen, 2010, S. 20.

3.3.15 Big-Data als Lösungsstrategie?

Dieses Vorgehen wirkt in einem **hoch volatilen Markt**, in dem Communities und die Käufer selbst die Waren präsentieren, in dem buchstäbliche Voll-Sortimenter wie Ebay und Amazon die Grenzen von Abteilungen, Sortimenten, Standorten und Öffnungszeiten längst gesprengt haben, antiquiert – und statisch. Denn auch Strategien sind durch **Big Data** inzwischen hoch dynamisch: „In dynamischen Märkten, in denen ständig neue Produkte oder Varianten offeriert werden, kann sich kein Produzent sicher sein, ob seine Angebote gekauft werden – jedenfalls in einem Maße, [das] die Firma vor Insolvenz bewahrt. [...] Die Form des [wettbewerblich inszenierten, Anm. des Verfassers] Einflusses aber wandelt sich in den Internetmärkten, in denen das data-mining und data-profiling jede Transaktion abbildet, [... so] dass die Produzenten Muster erkennen können“[207], die dann für Entscheidungen genutzt werden. „Das ändert die Anonymität des Marktes radikal. Märkte bekommen eine informationale Infrastruktur, die die Konsumenten nicht kennen, wohl aber die Produzenten, die sie für eine Art von Produktionssteuerung nutzen können, wie es die klassischen Märkte nicht boten“, so Priddat weiter.

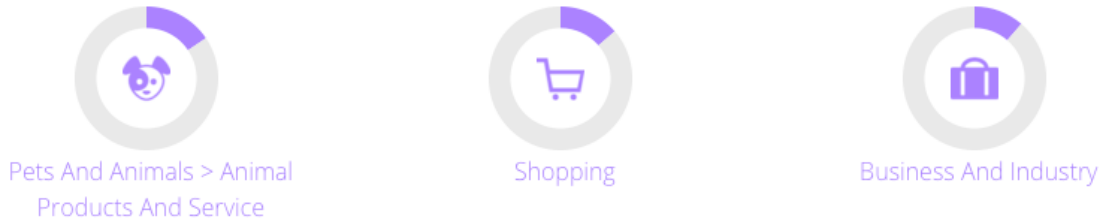


ABBILDUNG 27 – BEISPIEL EINER DATENANALYSE[208]

Als Beispiel zeigt Abbildung 27, welche **Interessen** die Besucher der Webseite fressnapf.de noch haben. Dass sie an Shopping interessiert sind, versteht sich noch von selbst – doch es gibt auch weitere Erkenntnisse wie die, dass die Besucher auch an „Business And Industry“ interessiert sind. Weitere Felder sind laut similarweb.com-Analyse aber auch „Unterhaltungselektronik“ und „Zoo“. Letzteres ist retrospektiv ebenfalls offensichtlich – und doch sicher für manchen eine neue Einsicht.

[207] Priddat, Birger P.: „Homo Dyctos – Netze, Menschen, Märkte. Über das neue Ich: market-generated identities“, Marburg, 2014, S. 41 f.

[208] www.similarweb.com/website/fressnapf.de, abgerufen am 21.08.2014.

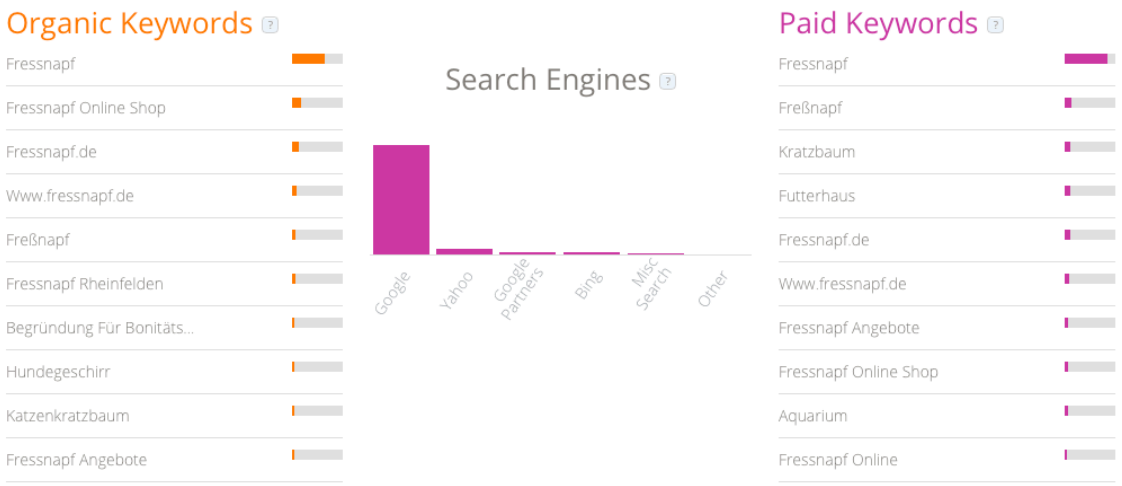


ABBILDUNG 28 – SUCHWÖRTER DER FRESSNAPF-BESUCHER[209]

Potenzielle Kunden, die Fressnapf.de besuchten, hatten besonders häufig nach „Kratzbaum“ gesucht. Genau dieses Wort hat die Firma Fressnapf auch bei Google als Ad-Word gebucht (Abbildung 28). Die Firmen reagieren folglich nicht nur, sondern agieren auch durch gezielte Nutzung des Netzes und von Big Data.

Es ist daher nur nachvollziehbar, dass Big Data in den Fokus der Unternehmen gerückt ist, wie Tom Juhase ausführt: „The big data phenomenon has gained the attention of many large corporations. The ability to efficiently and effectively analyze data can provide organizations a significant competitive advantage.“[210]

Entsprechend wurden schon in 2013 Milliarden-Investitionen in die Technologie erwartet – mit vielen neuen Arbeitsplätzen in der IT:

> „The technology of big data is such that substantial amounts of information can be gathered simply from how people live their lives, and how companies do business. Because of the noteworthy growth associated with big data, the Software & Information Industry Association (SIIA) claims that big data-related research will spur US$34bn in global IT spending this year. This data-driven innovation will help create 4.4 million IT jobs globally by 2015, 1.9 million of which, we'll see in the US.“[211]

Es wird sich noch herausstellen, ob diese großen Investitionen ausschließlich den „Großen“ zugute kommen oder auch anderen im Markt und der Gesellschaft.

---

[209] www.similarweb.com/website/fressnapf.de, abgerufen am 21.08.2014.

[210] in: RR Donnelley – Venue Market Spotlight: „Big Data“, June 2013 Edition, Chicago, 2013, S. 3.

[211] in: RR Donnelley – Venue Market Spotlight: „Big Data“, June 2013 Edition, Chicago, 2013, S. 4.

3.3.16 Das Netz als Authorität

Zum Abschluss der Überlegungen zum Netz wird noch ein Aspekt vorgestellt, der nicht unmittelbar mit Konsum im Zusammenhang steht, aber die Bedeutung des Netzes noch einmal verdeutlicht – jungen Menschen sind Netz und Community wichtiger als Regeln der Vorgesetzten:

> „Junge Arbeitskräfte sind besonders gefährdet, während der Arbeit im Social Web zu surfen. Die 18- bis 34-Jährigen waren diejenigen, die am öftesten gegen die internen Firmen-Richtlinien verstießen. Fida-Taumer meint: ‚Gerade junge Menschen glauben eher, dass es ihnen zusteht, während der Arbeit soziale Netzwerke zu nutzen. Ich kenne Fälle von Lehrlingen, die das schamlos ausgenutzt haben.' [...] Dimitrios Tsivrikos vom University College London spricht sich gegenüber ‚The Telegraph' gegen Verbote am Arbeitsplatz aus. Vielmehr befürwortet er die Beobachtung der Arbeitskräfte und wie diese sich während des Dienstes verhalten, um dann eine Lösung zu finden, wie Arbeit und Freizeit unter einen Hut gebracht werden können. ‚Die Tage, als Angestellte die Regeln befolgt haben, ohne diese zu hinterfragen, liegen wirklich hinter uns', meint er." [212]

3.4 2. Zwischenfazit – Konsumenten des Einzelhandels

Die vorangegangenen Kapitel zeichnen ein umfangreiches, aber längst nicht umfassendes Bild des Shoppers, Kunden, Konsumenten oder auch nur Interessenten des Handels. Keiner der Genannten füllt nur diese Rolle aus – in immer größeren, teilweise offiziell oder inoffiziell[213] deregulierten Wirtschaftsräumen werden so unterschiedliche Menschen wie nie zuvor von den gleichen Marktteilnehmern angesprochen. „Big Player" kalkulieren mit nie dagewesenen Stückzahlen und wissen so gut wie nie zuvor, wie viele Produkte weltweit abgesetzt werden können und wer sie sich wo wie wünscht. Die Produkte sind zudem individueller als jemals zuvor.

Das führt auch dazu, dass Kunden immer größere, individuellere und speziellere **Ansprüche** haben.

Dennoch gibt es gleichzeitig unter dem Damoklesschwert des Peak Everything Entwicklungen wie Konsummüdigkeit oder eine Abkehr von der Maßlosigkeit. In einer Überflussgesellschaft können sich Konsumenten das leisten, weil alle Grundbedürfnisse ohnehin gedeckt sind und Konsum weitestgehend (was die höchsten Margen angeht) im Luxusbereich stattfindet.

Parallel zum Peak Everything gibt es aber auch einen neuen Überfluss, nicht zuletzt durch „Share Everything". Es gibt eine Share Economy über wirtschaftlich extrem

---

[212] http://www.pressetext.com/news/20140731025, abgerufen am 04.08.2014.

[213] etwa durch Schattenwirtschaft, illegalen Internet-Handel etc.

erfolgreiche Anbieter wie Airbnb und Uber. Ebenso wie Dawanda, Ebay und Anbieter für Gebrauchtbücher, -DVDs, -CDs, -Spiele oder andere Produkte entziehen sich die neuen Marktteilnehmer teilweise gesetzlichen Regelungen. So verstoßen Anbieter von Übernachtungsmöglichkeiten über Airbnb teilweise gegen Gesetze[214] oder die Gewerbeanzeigepflicht, riskieren die Kündigung ihrer Wohnung wegen Zweckentfremdung und hinterziehen möglicherweise Steuern[215]. Dennoch würde eine Mehrheit der Deutschen das Angebot von „Airbnb“ oder „wimdu“ nutzen[216]. Auch das Verhältnis zum Verkauf von Gebrauchtware hat sich geändert: Früher musste der Anbieter auf einen Flohmarkt oder verkaufte über Ebay mit entsprechendem Aufwand, Angst um sein Image und Risiko. Heute kaufen große Konzerne wie Amazon unkompliziert zum Festpreis an und kümmern sich um die Abwicklung; Verkäufer und Käufer (Image) treten nicht mehr direkt miteinander in Kontakt.

Konsumenten können damit ein nahezu unendlich großes **Angebot** nutzen und tun dies auch. Sie sind in den Markt und seine Funktionalität integriert und besser informiert. Doch diese Aussagen dürfen nicht pauschal verstanden werden, denn ein Zuviel an **Auswahl**, **Information** und **Risiken** führt auch zur Verwirrung. Dieser begegnen Konsumenten, indem sie sich auf vielen Kanälen informieren – oder aber auch zurückziehen und resignieren.

Viele Trends beim Konsumentenverhalten sind denkbar, sehr viele Entwicklungen müssen bedacht werden, fast alles ist möglich. Obwohl eine vollständige Interpretation aller diskutierten Themen weder möglich noch zutreffend sein kann, werden einige der angesprochenen Punkte in einem zusammenfassenden Fazit zu den beiden Kapitel noch in Form von – sicher unvollständigen und subjektiv ausgewählten – Stichpunkten aufgelistet.

---

[214] http://www.rp-online.de/leben/reisen/news/wohnungsanbieter-verstossen-unter-umstaenden-gegen-gesetz-aid-1.3423282, abgerufen am 03.09.2014.

[215] http://www.anwalt.de/rechtstipps/airbnb-rechtliche-probleme-im-zusammenhang-mit-der-vermietung-von-privatunterkuenften-ueber-das-internet_050627.html, abgerufen am 12.09.2014

[216] http://de.statista.com/statistik/daten/studie/288025/umfrage/nutzung-von-airbnb-und-wimdu-nach-geschlecht/, abgerufen am 12.09.2014.

4 Zusammengefasstes Fazit

Tabelle 2 zeigt eine Zusammenfassung von Trends und Entwicklungen.

Rahmen-bedingungen	Produkte werden immer individueller.
	Massenproduktion bekommt Konkurrenz durch jedermann.
	Konsumenten werden Produzenten.
	Geplante Obsoleszenz wird zum Risiko für Anbieter.
	Der Umgang mit Ressourcen ist wichtig.
	Technik und gesellschaftliche Prozesse beeinflussen sich gegenseitig.
	Die einzelnen Unternehmen der Branche entwickeln sich unterschiedlich.
	Demografischer und gesellschaftlicher Wandel sind wichtig (Singles, Agglomeration, ältere Bevölkerung etc.).
	Der Peak Everything wirkt sich auf das Denken und Wirtschaften aus
	Energie wird teurer
	Der Online-Handel ist Risiko und Chance zugleich – aber nicht für jeden gleichermaßen
	Die „Riesen“ gewinnen bei Economy of Scale
	Online-Nachteile verschwinden – bspw.: Moderne Logistik liefert taggleich und in Abwesenheit
	Es gibt Nachholbedarf bei Kernkompetenzen wie der Beratung
	Funktionswandel von Nahversorgungszentren hin zu sozialen Treff- und Kommunikationspunkten sowie Bereitstellung von Dienstleistungen
Konsumenten	Der Markt ist ein Kundenmarkt Werte verändern sich (Loyalität, Vertrauen – Misstrauen, Offenheit – Transparenz, Beeinflussung, Statusdenken)
	Social Shopping umfasst mehr als nur Kaufen.
	Konsumenten werden auf vielen Kanälen angesprochen.
	Authentische Information gewinnt an Bedeutung.
	(Einzelne) Kunden zeigen, was sie haben.
	Konsumenten können Shopper oder Käufer sein.
	Auch zufriedene Kunden wechseln den Anbieter.
	Konsumenten organisieren sich.
	Betterness für Konsument und Gesellschaft als Verkaufsargument muss authentisch sein.
	Konsumenten üben Druck aus.
	Netzwerke sind mächtig.
	Konsumenten müssen systemisch gedacht und verstanden werden.
	Homo Oeconomicus und Homo Dictyous treten als Modelle nebeneinander.
	Netze und Systeme sind Risiko und Chance.
	Konventionelle Messungen von Konsumentenverhalten können zu kurz greifen.
	Wer viel verkauft, hat zusätzlich zum Umsatz viele nutzbare Daten über die Kunden.

TABELLE 2 – ZUSAMMENGEFASSTES FAZIT[217]

Der Umfang der bisherigen Kapitel ist dabei dem Anspruch der Ergebnisziele geschuldet – etwa, dem „Kennenlernen des Einzelhandels im Allgemeinen, seiner

[217] Eigene Darstellung.

Herausforderungen und Lösungsansätze“ sowie der „genauen Betrachtung einzelner Einzelhandelsbetriebe – wie ‚tickt’ der Einzelhandel, wo besteht Unterstützungsbedarf“. Diese Kenntnisse und Erkenntnisse dienen als Fundament der Praxisphase und als Basis für die darin stattfindende, genauere Erkundung von Teilen der Branche und einzelner Betriebe.

Es stellt sich angesichts der Entwicklungen und Trends die Frage, wie der Einzelhandel mit dieser Vielfalt umgeht. Genau genommen sind es sehr viele Fragen mit sehr vielen, individuellen Antworten, die tausende von Betrieben tagtäglich geben. Nicht von ungefähr nennt etwa der EDEKA-Verbund als einer der führenden Lebensmittel-Anbieter die 4000 Mitglieder als wichtigste Erfolgsfaktoren: „Die Hauptrollen besetzten dabei wie im Vorjahr die selbstständigen EDEKA-Kaufleute mit ihren kundenorientierten Konzepten und flexiblen unternehmerischen Entscheidungen.“[218]

Es liegt auf der Hand, dass eine Thesis im Rahmen des Projekt-Kompetenz-Studiums dies nicht darstellen kann und ein Einzelner oder ein Team nicht die Antwort auf das finden, was Branchenexperten immer wieder aufs Neue entwickeln, implementieren, testen und multiplizieren – oder auch eliminieren.

Dennoch wird im folgenden Kapitel ein oberflächlicher erster Einblick auf die Handlungsstrategien geworfen.

[218] www.edeka-verbund.de/Unternehmen/de/geschaeftsbericht/unternehmensbericht_1/unternehmensbericht_2013.jsp, abgerufen am 04.08.2014.

5 Handlungsstrategien des Einzelhandels

Die Handlungsstrategien sind noch vielfältiger als die Entwicklungen und Trends, denn Letztere sind bereits zusammengefasst zu Gruppen, sind auf einer Metaebene analysiert und geflitert. Dagegen handelt jeder Einzelhandelsbetrieb, jeder Entscheidende und jeder Mitarbeiter **individuell**. Selbst die Strategien als übergeordnete formale Planung gehen weit auseinander. Das müssen sie auch, da gerade im **Wettbewerb** der **Ideen** die **Kreativität** entsteht, durch die trotz scheinbar übermächtiger Trends der Zentralisierung oder des Kontrollverlustes, des Wertewandels und der Machtverlagerung zum Verbraucher bestehende und neue Unternehmen nicht nur existieren, sondern auch florieren können.

Bei der Betrachtung von Handlungsstrategien gibt es jedoch Grenzen, die teilweise bei der Vorbereitung der Praxisphase – auf die auch dieses Kapitel zielt –, deutlich geworden sind.

Zum einen gilt „Viele Unternehmen arbeiten ohne formale Planung. In neu gegründeten haben die Manager oftmals einfach nicht genug Zeit für fundierte Planungen, Inhaber von kleinen Unternehmen denken manchmal, dass nur große Konzerne Planung benötigen. Stellt sich Erfolg auch ohne formale Planung ein, entsteht beim Management der Eindruck, Planung könne nicht sehr wichtig sein. Man verzichtet unter Umständen auf eine systematische Planung mit dem Argument, die Daten seien schon veraltet, bevor sie vorlägen.“[219] Liegt eine Handlungsstrategie nicht formuliert sondern nur vage vor, kann sie auch nicht kommuniziert und diskutiert werden.

In Zeiten von Big Data und plötzlich aufkommenden wie verschwindenden Megatrends ist die Versuchung, strategischer Unternehmensplanung eine Absage zu erteilen, auch so groß wie nie zuvor.

Auf der anderen Seite gibt es ganz praktische Hürden: Selbst in den vertraulichen Vorgesprächen für die Workshops war das Thema **Strategie** ein Ausloten der Grenzen. Ein am Markt tätiges Unternehmen wird trotz immer höherer Transparenz kaum seine Strategie offenlegen.

Letztlich gibt es ein weiteres Argument, die fraglos elementar wichtige Planung in dieser Thesis nicht sehr intensiv zu diskutieren: Kurze Workshops in Unternehmen können einzelne, kleine Maßnahmen vorschlagen, Hinweise für Veränderungen geben oder zumindest anstoßen. Sie können aber keine Strategie beeinflussen – zumindest nicht in Unternehmen, die Strategie ernst nehmen und sie deshalb entsprechend sorgfältig und ihn einem gut durchdachten Prozess definieren.

---

[219] Kotler, Philip/Armstrong, Gary/Wong, Veronica/Saunders, John: „Grundlagen des Marketing“, München, 2011, S. 157.

Im Folgenden werden dennoch einige Bestandteile der möglichen Strategien als Bestandteil des Hintergrundwissens schlaglichtartig vorgestellt.

5.1 Online und Omnichannel

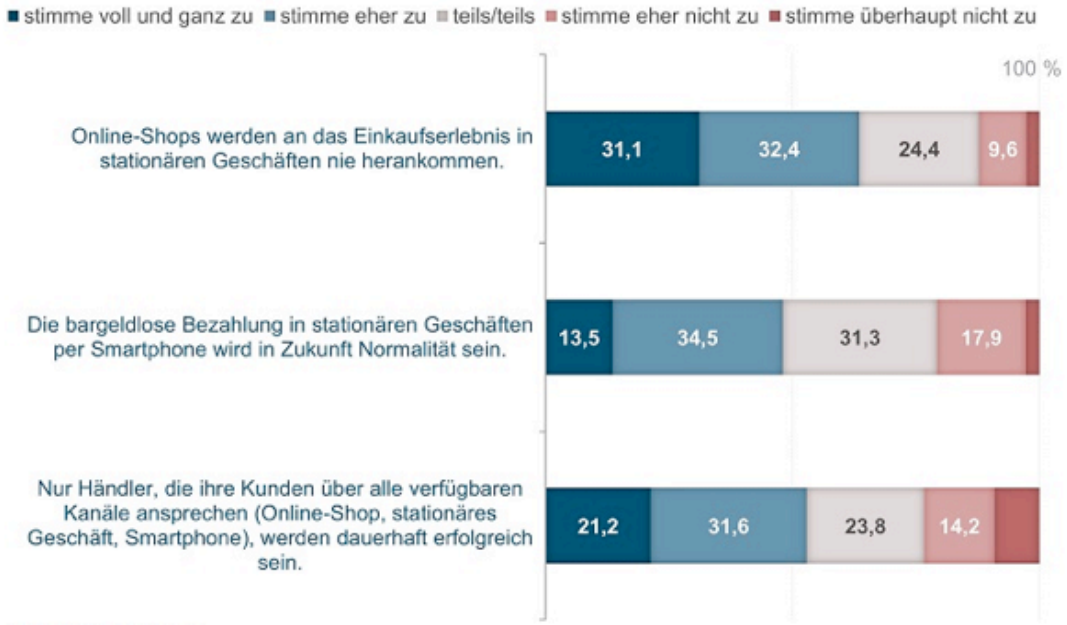


ABBILDUNG 29 – ZUKUNFT DES HANDELS (IN %)[220]

Das Internet hat alles verändert und verbindet alles – selbst als Uhr mit Sensoren die physischen Funktionen von Menschen miteinander. Und doch ist es für den Handel nicht selbstverständlich, online zu sein (Abbildung 29):

> „Das ECC Köln hat in Kooperation mit 25 Industrie- und Handelskammern rund 400 Einzelhändler – schwerpunktmäßig kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die über die Industrie- und Handelskammern organisiert sind, – befragt. Dabei zeigt sich: Aktuell betreiben sechs von zehn Händlern keinen eigenen Online-Shop und planen dies auch in Zukunft nicht. Haupthinderungsgründe sind der zeitliche Aufwand und die anfallenden Kosten. Rund acht Prozent der Händler sind dabei online gar nicht präsent und verfügen nicht einmal über eine Unternehmenswebsite. Obwohl knapp die Hälfte der befragten Händler in sozialen Medien aktiv ist – insbesondere zur Verbreitung von Produktinformationen – bleibt in Sachen Online-Präsenz des Einzelhandels also noch Luft nach oben.“[221]

[220] n=386 Einzelhändler; http://www.ecckoeln.de/Themenfelder/Mittelständischer-Handel-im-Fokus---Beratung-im-Zentrum%2C-Online-noch-Potenzial, abgerufen am 15.08.2014.

[221] http://www.ecckoeln.de/Themenfelder/Mittelständischer-Handel-im-Fokus---Beratung-im-Zentrum%2C-Online-noch-Potenzial, abgerufen am 15.08.2014.

Möglicherweise setzen Händler aber auch bewusst und lieber auf ihre Stärken im stationären Geschäft, weil sie glauben, online ohnehin nicht mithalten zu können?

5.2 Stationär statt online

„Servicequalität gleicht im Idealfall einem Zeitgeschenk: Das Personal schenkt den Kunden Zeit, hat Zeit für sie, ja widmet ihnen für Augenblicke die ganze Aufmerksamkeit“, schreibt Opaschowski unter der Überschrift „Dienen kommt vor Verdienen – Von der Produkt- zu Servicequalität“ und weiter: „Und die Kunden genießen diese schönen Momente – das Eingehen auf individuelle Wünsche. Sie haben das Gefühl, die Mitarbeiter sind so aufmerksam – nicht, weil sie es sein ‚müssen’, sondern weil sie es gern und freiwillig tun.“[222]

Er schildert damit ein Ideal, von dem Kunden im Nachhinein begeistert erzählen und im Sinne des Empfehlungsmarketings auch etwas für das „schenkende“ Unternehmen tun.

Das ECC Köln thematisiert daher auch eine auf diese **Stärken** abgestimmte Strategie unter dem Titel „Handel begegnet Frequenzrückgang mit Serviceoffensive“:

> “Der Frequenzrückgang im stationären Handel beschäftigt auch die kleinen und mittleren Händler. Schon jetzt beobachten 60 Prozent der Befragten mit Geschäftsstellen in Innenstädten eine rückläufige Kundenfrequenz. Unter den in Vororten ansässigen Händlern trifft dieses Problem rund jeden Zweiten. Die Mehrheit der Befragten plant jedoch aktiv zu werden, um auch in Zukunft Kunden ins stationäre Geschäft zu locken. Dabei setzen sie vor allem auf die Stärken des stationären Einzelhandels: Hochwertige Beratung sowie ein emotionales Einkaufserlebnis. Diese Services sehen die Studienteilnehmer als klaren Vorteil und blicken entsprechend positiv in die Zukunft: Rund 63 Prozent glauben nicht, dass Online-Shops dem stationären Handel in puncto Einkaufserlebnis zukünftig das Wasser wird reichen können.“[223]

Es gibt einiges, das für diese Strategie spricht – und es gibt eine Reihe von Bedenken. Opaschowski führt beispielsweise unmittelbar nach dem oben genannten Idealzustand die Praxis an:

> „Die Wirklichkeit sieht manchmal ein wenig anders aus: Viele Kunden sind in Deutschland schon froh, wenn sie nach Büroschluss im Kaufhaus überhaupt noch bedient werden oder nach dem Kino- oder Theaterbesuch im Restaurant noch essen dürfen. [...] Die Industriegesellschaft in Deutschland ist noch keine

[222] Opaschowski, Horst W.: „Deutschland 2030 – Wie wir in Zukunft leben“, Gütersloh, 2009, S. 167.

[223] http://www.ecckoeln.de/Themenfelder/Mittelständischer-Handel-im-Fokus---Beratung-im-Zentrum%2C-Online-noch-Potenzial, abgerufen am 15.08.2014.

> Dienstleistungsgesellschaft. Die Entdeckung der ‚Dienst'-Leistung, die mehr sein will als bloßer Verkauf, steht noch aus."

Desforges und Anthony bringen noch einen anderen Aspekt ein. Nicht immer ist der Käufer auch derjenige, der ein Produkt oder die Beratung benötigt, nicht immer trifft er die Entscheidung für einen Distributionkanal. Plakativ auf den Punkt gebracht: „Cats don`t buy litter, but men buy perfume"[224]. Sie unterteilen folgerichtig in **Consumer**, **Shopper** und **Buyer**. In einigen Regionen der Welt, nennen sie als Beispiel, trinken Männer 90% des in Supermärkten verkauften Bieres – das aber zu 95% von Frauen gekauft wird.

Wie in den vorangegangenen Kapiteln ausgeführt, kommen **Einflüsse** von Freunden, von Bekannten, aus dem Netz, Informationen, Erfahrungen und vieles mehr zusammen, die eine Kaufentscheidung beeinflussen. Nur auf das gute Einkaufserlebnis mit exzellenter Beratung am stationären POS zu setzen, ist also ein möglicher Hebel, aber ein recht kurzer. Zumal die **Trennung** von Online und Offline längst durchdrungen ist, wie das ECC ausführt.

5.3 Online dringt in Offline ein

Eine **Trennung** von Online- und stationärem Handel ist im Zeitalter der Smartphones und Wearables nicht mehr realistisch:

> „Rund 94 Prozent der befragten Händler erwarten, dass die Bedeutung mobiler Endgeräte zunehmen wird, zum Beispiel durch Mobile Payment in stationären Geschäften (48%). Dennoch verfügen aktuell nur 44 Prozent über eine mobil optimierte Website. Zudem glaubt nur jeder Zweite, dass ausschließlich Händler, die auf Multi-Channel-Kundenansprache setzen, dauerhaft erfolgreich sein werden. ‚Das ist ein erschreckend geringer Anteil', so Dr. Kai Hudetz, Geschäftsführer des IFH Köln. ‚Aktuelle Studien zeigen deutlich, dass ein Großteil der Kunden schon heute während eines Kaufvorgangs nahtlos von einem Kanal zum nächsten wechselt. Cross-Channel ist kein Hype sondern eine klare Konsumentenanforderung. Nicht jeder Händler benötigt dabei auch gleich einen eigenen Online-Shop, aber eine Unternehmenswebsite mit Kontaktmöglichkeiten, Öffnungszeiten und Sortimentsinformationen ist auch im inhabergeführten Einzelhandel Pflicht, um wettbewerbsfähig zu bleiben.'"[225]

---

[224] Desforges, Tob/Anthony, Mike: „The Shopper Marketing Revolution", Highland Park, 2013, S. 61.

[225] http://www.ecckoeln.de/Themenfelder/Mittelständischer-Handel-im-Fokus---Beratung-im-Zentrum%2C-Online-noch-Potenzial, abgerufen am 15.08.2014.

Eine Entscheidung gegen einen Online-Shop oder für ein eher zurückhaltendes Engagement im Internet ist durchaus möglich, doch das Internet macht nicht am Eingang halt, sondern wird oft in den Laden getragen, wie Stefan Weber ausführt:

> „Smartphones und Apps haben die Spielregeln im Handel radikal verändert. Mehr Service reicht oft nicht aus, um Verbraucher in Läden zu locken. Stationäre Händler versuchen, den Anschluss nicht zu verpassen - und rüsten technisch auf. In einzelnen Warengruppen wie der Unterhaltungselektronik, bei Büchern, Medien und auch Spielwaren wird jedoch schon jeder vierte Euro im Internet umgesetzt. Tendenz: stark steigend. Kann der stationäre Handel die Rivalen Amazon, Zalando und Co. noch auf Distanz halten? Ein Mehr an Service und Beratung wird nicht ausreichen, um gegen die Konkurrenz aus dem Netz zu punkten. ‚Wichtig ist, Einkaufswelten zu inszenieren und Shoppingerlebnisse zu schaffen', sagt Michael Gerling, Geschäftsführer des EHI Retail Institute in Köln. Der Verbraucher von morgen brauche zusätzliche Anreize, ein Geschäft zu betreten und dort auch einzukaufen. Ladenbauer und Marketingexperten sind überzeugt, dass der Technik dabei eine große Rolle zukommt. Das beginnt bereits, bevor der Kunde den Laden betreten hat. Dank Geolokalisierung können Händler Verbrauchern Informationen und Angebote auf ihr Handy schicken, sobald sie in die Nähe ihres Geschäfts kommen."[226]

Entsprechend empfiehlt Fiona Swerdlow, Head of Research von Shop.org: „So what should retailers do this year to capture a share of these opportunities on mobile? More than half the retailers we surveyed named mobile as one of their top three initiatives for 2014. They certainly have their work cut out for them. Among other areas, we recommend that retailers focus this year on:

- Optimizing the tablet experience. Keynote found that a test transaction on a tablet device during Holiday 2013 on average took almost three times longer to complete on a tablet than a desktop device. Pushing a desktop optimized site to a tablet experience simply won't cut it. Retailers need to invest in this area or risk chances of the associated revenue and customer engagement.
- Connecting stores with mobile marketing.
- Using SMS to offer coupons to drive store traffic has met with success in tests by companies like Staples and Ace Hardware. [...]

[226] Weber, Stefan: „Inszenieren um zu überleben", in: Süddeutsche Zeitung, 05.03.2014; online: http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/stationaerer-handel-inszenieren-um-zu-ueberleben-1.1905061, abgerufen am 15.08.2014.

- Voice recognition-enabled ads, like those running on NPR's smartphone app this week, is one thing to watch.
- Marketing customer ‚must have' services such as inventory stock availability. A recent study by Hybris found almost three-quarters of shoppers rate inventory visibility as ‚critical to their purchase decisions'. If your company is one of the 32 percent of companies according to Hybris that actually offer this service, that's a significant competitive offering that is likely to get the customer's attention."[227]

Amerikanische Millennials[228], die mit digitaler Technik aufgewachsen sind und mobile Geräte in Ladengeschäften benutzen, tun dies, um nach Preisen zu suchen (46 %), Produktbesprechungen zu finden (69 %) oder, um durch Scannen QR-Codes Zusatzinformationen zu erhalten (44 %)[229]. Doch muss hinterfragt werden, ob diese Zahlen auch bedeuten, dass Mobile zur Pflicht wird.

5.4 Mobile für jeden?

Dass (fast) jeder sein Smartphone (fast) immer dabei hat und für (fast) alles nutzt, bedeutet nicht, dass es auch eine ideale Werbe- und Informationsfläche ist. So stellte die USP Marketing Consultancy zum Beispiel für Baumärkte fest:

„Overall, the majority of European consumers does not like to receive offers on their smartphone during their visit to a DIY store. However, there are big differences between the 10 investigated regions. [...] When current smartphone owners are asked whether they are willing to receive offers on their smartphone during their visit to a DIY store, Spanish consumers turn out to be most enthusiastic. They are followed by the Italians. Consumers from Switzerland and Austria currently have the most negative attitude towards offers while shopping for home improvement products. In the other countries it's also the case more consumers react negative than positive towards this additional service. For retailers in DIY this means that in-store mobile marketing should be deployed with care."[230]

---

[227] Swerdlow, Fiona: „The State of Mobile Shopping" für die National Retail Foundation, 01.04.2014, online: https://nrf.com/news/the-state-of-mobile-shopping, abgerufen am 06.08.2014.

[228] Howe, Neil/Strauss, William: „Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069", New York, 1991, S. 36.

[229] National Retail Foundation: „Retail Insight – Spotlight on Modern Retail", Washington, nicht datiert; online: http://9649c63edda9f03b02ad-c646b49aabec2270b315a9c86da372e0.r44.cf1.rackcdn.com/NRFFoundation_InsightReportModernRetail.pdf.pdf, abgerufen am 06.08.2014.

[230] http://www.usp-mc.co.uk/news/diy/majority-of-european-consumers-unwilling-to-receiv/, abgerufen am 04.08.2014.

Wie auch Abbildung 30 zeigt, gibt es große Unterschiede in der **Akzeptanz**.

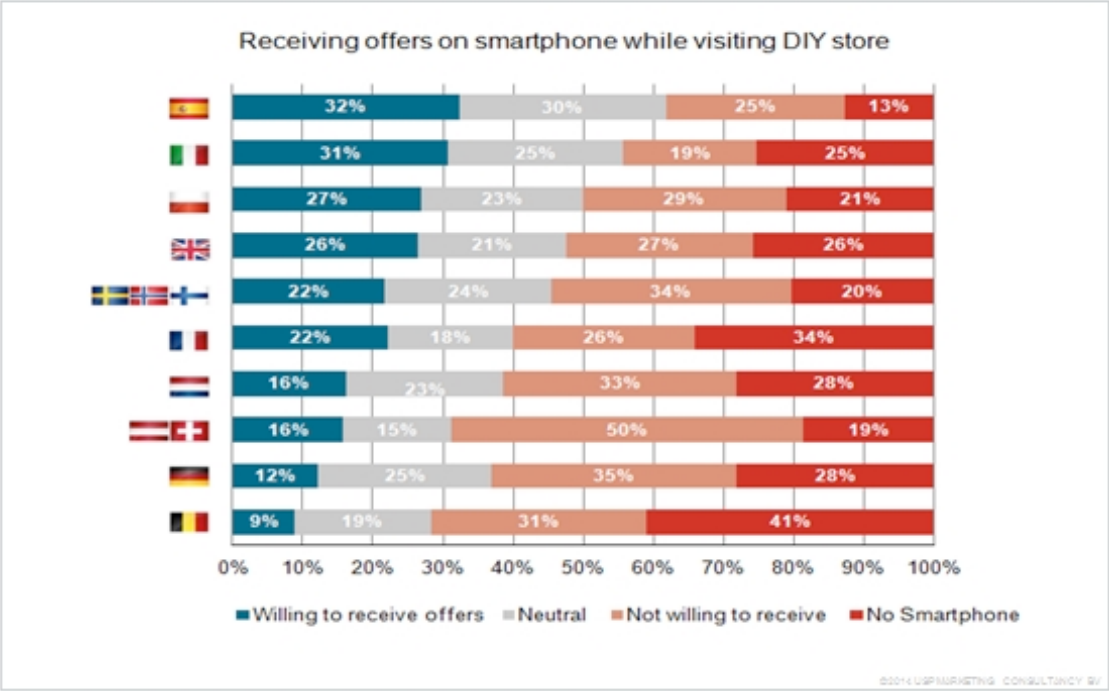


ABBILDUNG 30 – AKZEPTANZ VON SMARTPHONE-NACHRICHTEN[231]

Hinzu kommt, dass der Einzelhandel sehr unterschiedliche Produkte und Einkaufserlebnisse unter einem Dach vereint – vom Kauf eines Luxusprodukts bis zum Großeinkauf an Lebensmitteln; von Kunden, die beim Kauf neuer Produkte oder einer ganzen Wohnungseinrichtung stark konzentrieren müssen und dabei ungestört sein wollen bis zu routiniert-gelangweilten Wocheneinkäufen.

Diese **Gegenpole** über einen Kamm scheren zu wollen, wäre sicher falsch. Dennoch heißt dies nicht, dass Mobile für Geschäfte, in denen Smartphones nicht oder kaum genutzt werden, keine hohe Bedeutung haben könnte.

5.5 Online fördert Offline

Der Verteiler von digitalen Prospekten kaufda.de zitiert zum Beispiel eine repräsentative Verbraucherbefragung der Hochschule Niederrhein mit Unterstützung der INNOFACT AG, die unter anderem verheißt: „Segen statt Fluch: Die Zukunft des stationären Handels liegt im Internet.“[232] Auch die Wirtschaftswoche sieht in den mobilen Geräten **Chancen**: „Der stationäre Handel kämpft. Immer mehr Kunden

[231] http://www.usp-mc.co.uk/news/diy/majority-of-european-consumers-unwilling-to-receiv/, abgerufen am 04.08.2014.

[232] http://www.kaufda.de/corporate/studie/, abgerufen am 12.09.2014.

bestellen lieber im Internet. Dabei könnten gerade Onlinedienste via Smartphones helfen, das Geschäft in den Fußgängerzonen kräftig anzukurbeln."[233]

Rebecca Eisert schreibt weiter: „Für besonders zukunftsträchtig halten Forscher die so genannten standortbezogenen Dienste (location based services LBS), also solche Auskünfte, die sich auf den Ort beziehen, an dem sich der Smartphone-Nutzer gerade befindet – etwa: Wo in meinem Viertel sind gerade Pampers im Angebot?"

Die Frage ist, wie diese Anwendungen in der Praxis gestaltet werden. Im ländlichen Raum müssen die Informationen anders aufbereitet sein als in der Kleinstadt, dem Mittelzentrum oder der Großstadt, für den Radfahrer anders als für den Fußgänger oder Pkw-Nutzer. Wer sehr regelmäßig und geplant einkauft, hat andere Ansprüche als spontane Käufer. Senioren oder Jugendliche, Singles oder Familien, ökologisch hoch bewusste oder beispielsweise wenig kaufkräftige Gruppen sind ebenfalls jeweils nicht in eine Kategorie einzuteilen. Bekommen alle diese Individuen alle Informationen, wird die Reaktion vermutlich wie im Internet sein: Allein der **Werbeverhinderer** Adblock Plus wurde schon 300 Millionen Mal heruntergeladen, die Klick-Rate bei klassichen Online-Werbung liegt bei unter 0,1%[234].

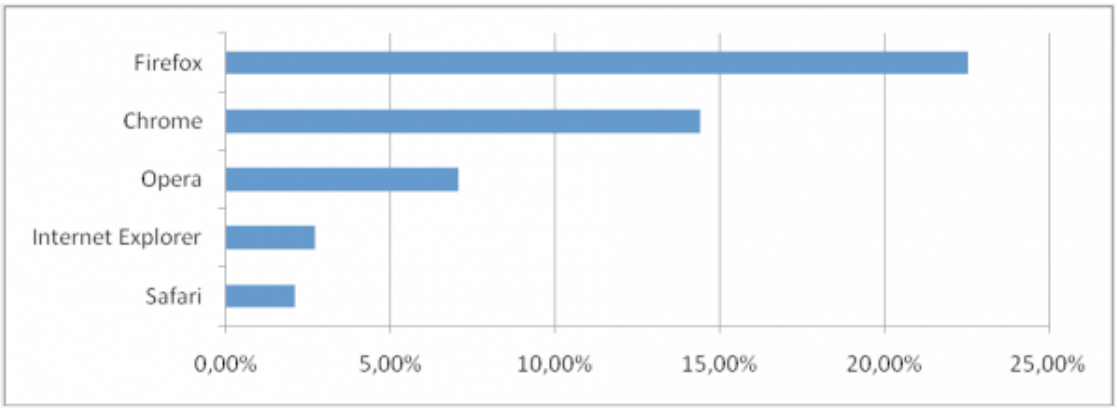


ABBILDUNG 31 – VERWENDUNG VON ADBLOCK PLUS[235]

Über 20 % der Nutzer des populären Browsers Firefox (Abbildung 31) nutzen einen Adblocker. Ein Smartphone oder gar eine am Handgelenk vibrierende Uhr ist noch „näher" am Konsumenten. Möglicherweise empfindet er Werbung darauf als noch störender. LBS müssen daher hoch intelligent und hoch sensibel gestaltet werden.

[233] Eisert, Rebecca: „Mobiles Internet kann stationären Handel retten", Wirtschaftswoche vom 21.10.2013, online: http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/internethandel-mobiles-internet-kann-stationaeren-handel-retten/8959836.html, abgerufen am 07.08.2014.

[234] http://t3n.de/news/adblocker-dilemma-publisher-566451/, abgerufen am 13.09.2014.

[235] http://t3n.de/news/adblocker-dilemma-publisher-566451/, abgerufen am 13.09.2014.

5.6 Online nutzt Offline

Nur erwähnt wird an dieser Stelle, dass gerade der Online-Handel derzeit auch Offline-Medien zur Verkaufsförderung nutzt. So hat der Online-Händler Zentrada gerade einen Print-Katalog herausgegeben und meldet: „Immer mehr Online-Unternehmen nutzen Print-Kataloge, um Neukunden zu gewinnen und um konkrete Kaufimpulse zu setzen. Die Erfahrung zeigt, dass viele Kunden vor einem Kauf im Onlineshop in einem Katalog das Produkte gesehen hatten. Kataloge eignen sich daher ideal zur Bedarfsweckung und Kundengewinnung.“[236]

Von diesem von vielen als sehr bedeutsam eingestuften Thema Verschmelzung von Online und Offline schwenkt diese Thesis auf übergeordnete Ebenen zurück, um wieder die ganzheitlichen Lösungen in den Fokus zu rücken.

5.7 Kreativität als Strategie

Eine wesentliche, ganzheitliche Strategie ist, sich den Herausforderungen mit **Kreativität** zu stellen. Wie bereits zu Anfang dieser Thesis ausgeführt, nennt De Bono sie „essenziell“: „Without creativity there is only repetition and routine. [...] If your only hope of survival its hat your organization will continue to be more competent than your competitors, that is a weak position. There is nothing you can do to prevent your competitors also becoming competent.“[237] Auch Schröder betont:

> „Wo intensiver Wettbewerb herrscht, sind Kreativität und Ideenreichtum gefragt. Dies gilt vor allem für den Einzelhandel mit Konsumgütern. Zahlreiche Anbieter werben mit verschiedenen Geschäftsformen um die Gunst der Verbraucher, bei Lebensmitteln ebenso wie bei Bekleidung, Haushaltsgeräten, Unterhaltungselektronik, Computern oder Bau- und Heimwerkerprodukten. Die Verbraucher können nicht nur aus einer umfangreichen Produktpalette wählen, sondern auch entscheiden, ob sie ihren Bedarf in Discountern, Supermärkten, Fachmärkten, Warenhäusern oder anderen Einkaufsstätten decken wollen. Die Vielfalt und die Vielzahl an Angeboten werfen die Frage auf, welche Instrumente ein Handelsunternehmen einsetzen kann, um Verbraucher von den Vorteilen seines Angebotes zu überzeugen.“[238]

Die Verbraucher können heute mehr denn je über den gewünschten Distributionskanal entscheiden: alles gibt es überall. Wenn viele Konsumenten ein Produkt wollen, sich

---

[236] http://www.zentrada.de/web/main_pressecenter.cfm/:var:menue:H10M, abgerufen am 13.09.2014.

[237] De Bono, Edward: „How to have creative ideas – 62 exercises to develop the mind“, London, 2007, S.1.

[238] Schröder, Hendrik: „Handelsmarketing – Strategien und Instrumente für den stationären Einzelhandel und für Online-Shops“, Wiesbaden, 2012, S. 9.

das Anbieten in größerer Menge lohnt, dann gibt es die Produkte auch günstiger bei den großen Playern. Dann sind neue **Ideen** gefragt.

Wer besteht im Wettbewerb um kreative Ideen und damit auch: wer kann sich Experimente erlauben und sie umsetzen? Hat eine Kette viele Filialen, ist beispielsweise ein Pilotversuch möglich, beim einzelnem Fachgeschäft dagegen nicht. Der Versuch setzt im Extremfall alles auf eine Karte: Wenn es nicht funktioniert, vergrault man schlimmstenfalls (Stamm-)Kunden.

Online sind Experimente teilweise sehr einfach – und sei es unter einer Zweitmarke. Scheitern sie, werden sie einfach wieder vom Markt genommen. Funktionieren sie, ist dies sofort messbar. Häufig äußern Käufer und Nichtkäufer auch, warum etwas funktioniert oder nicht. Als Beispiel sei hier genannt, dass smart und MINI mehrere Jahre an Elektrorollern gearbeitet haben. Diese gehen aber entgegen der ursprünglichen Ankündigungen nicht in Serie[239]. Im Gegensatz dazu ist das Start-up unu GmbH[240] mit einem viel einfacher aufgebauten Elektroroller sehr erfolgreich. Im Gegensatz zu den großen Marken gehen sie als Gründer ein wesentlich geringeres Risiko ein, und sie können einen sehr günstigen Roller in einer relativ einfachen Qualität anbieten, die sich ein Kleinwagen-Hersteller im Premium-Segment mit Blick auf sein Image nicht leisten könnte. Letztlich ist unu hoch aktiv in Foren, stimmt Kritik dort unmittelbar mit den Käufern ab und macht Verbesserungen des Produktes transparent[241]. Bei der Konzeption wurde sehr kreativ gearbeitet: Der unu-Roller basiert auf einem bewährten Modell des erfahrenen Herstellers Yamaha, die Wartung erfolgt unter anderem über die mit Fahrzeugen und Elektrik erfahrenen Bosch-Dienste, der Verkauf online, die Auslieferung über einen unter anderem auf Zweirad-Transporte spezialisierten, bundesweit tätigen Spediteur.

Hier wurde kreativ gedacht – vor allem auch im Sinne der **lateralen Denkens**, das sich deutlich vom vertikalen unterscheidet, wie de Bono ausführt:

> „Rigthness is what matters in vertical thinking. Richness is what matters in lateral thinking. Vertical thinking selects a pathway by excluding other pathways. Lateral thinking does not select but seeks to open up other pathways. With vertical thinking one selects the most promising approach to a problem, the best way of looking at a situation. With lateral thinking one generates as many alternative approaches as one can. With vertical thinking one may look for different approaches until one findes a promising one. With

[239] vgl. http://www.handelsblatt.com/auto/nachrichten/auto-shanghai-2011-vw-baut-elektrischen-roller-fuer-china/4088478.html#, abgerufen am 03.09.2014.

[240] https://unumotors.com, abgerufen am 03.09.2014.

[241] vgl. u.a. http://www.elektroroller-forum.de/E-Roller-Forum/viewtopic.php?t=1912, abgerufen am 04.09.2014.

lateral thinking one goes on generating as many approaches as one can even after one has found a promising one.“[242]

Dieses ständige suchen nach Alternativen beinhaltet für Unternehmen das Risiko, sich zu sehr auf die Kreativität zu fokussieren und dabei gegebenenfalls Ziele und im Extremfall sogar die Strategie aus den Augen zu verlieren. Doch ohne Kreativität und Innovation kann starken Trends nicht begegnet werden.

5.8 Lösungen für die Trends

Wie wichtig diese Überlegungen sind, wird aus einigen Trends deutlich, die eine Analyse der KPMG aufführt: „Ohne Zweifel werden der Trend zu kleineren Haushalten, die zunehmende Alterung der Bevölkerung, die stärkere Urbanisierung und die enorme Dynamik der Internetnutzung in den kommenden zehn Jahren die Entwicklung der Betriebsformen bestimmen.“[243]

Weitere Trends sind laut laut KPMG und EHI[244]:

- Ausrichtung auf kleinere Haushalte und beinahe tägliche Einkäufe
- Leicht zubereitbare Lebensmittel
- Ausgeprägte Dienstleistungskomponente
- Vollsortiment im Lebensmittelhandel
- Eigene Herstellung im Lebensmittelhandel
- Internationale Spezialitäten
- Produkte aus der Region
- Tiefe Sortimente bei spezialisiertem Handel (Bsp. Globetrotter)
- Integration von Dienstleistungen (Körperpflege, Kosmetik, Verleih, Tierarztleistungen, Aufbewahrung, Versicherungen)
- Mieten statt Kaufen
- Multi-Channel-Konzepte (Online bestellen, im Laden abholen; Verfügbarkeitsprüfung online; Onlinehandel mit stationären Dependancen...)
- Dekoration und Haushaltswaren statt Werkzeuge
- Neue Geschäftskonzepte in Innenstadtlagen (u.a. Möbel-, Bau- und Elektromärkte – Umkehrung des Trends zur Grünen Wiese[245])

[242] De Bono, Edward: „Lateral Thinking – A Textbook of Creativity“, London, 1990, S. 37.

[243] KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft: „Consumer Markets – Trends im Handel 2020“, Hamburg, 2012, S. 26 f.

[244] KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft: „Consumer Markets – Trends im Handel 2020“, Hamburg, 2012, S. 17 ff.

- Lebensmittelhandel in stark frequentierten Lagen

Es sind viele Impulse, Ideen und Innovationen gefragt, um diesen Herausforderungen in der Praxis zu begegnen. Geschehen müssen diese Erneuerungen aber auf Basis einer **Strategie**, die auch klassische Überlegungen zum Marketing beinhaltet. Diese werden im Folgenden kurz disktuiert.

5.9 Handelsmarketing 2.0

Laut Schröder „hat jedes Handelsunternehmen zunächst **Ziele** zu formulieren und **Zielgruppen** zu bestimmen. Anschließend sind Entscheidungen zu treffen, mit welchen Strategien und Maßnahmen die angestrebte Wettbewerbsposition erreicht werden soll. Schröder listet eine Reihe von Instrumenten des Handelsmarketings auf, die für die Ansprache der Zielgruppen, die Befriedigung von deren Bedürfnissen und dem wirtschaftlichen Betrieb nötig sind[246]:

a) Standorte und Öffnungszeiten festlegen (Standortpolitik)
b) Sortimentspolitik
c) Preispolitik
d) Politik der Verkaufsraumgestaltung und Warenplatzierung
e) Kommunikationspolitik innerhalb der Einkaufsstätte (Werbung am Point of Purchase)
f) Kommunikationspolitik außerhalb der Einkaufsstätte
g) Kundendienstpolitik
h) Handelsmarkenpolitik

Es stellen sich dabei aber drei Fragenkomplexe:

a) Was davon kann und muss bei einem bestehenden Unternehmen noch umgesetzt werden? Beispiel: Standort – kann er überhaupt noch verlegt werden? Wann ist der Zeitpunkt, zu wechseln (1a-Lage in 1-b-Lage oder sogar Industriegebiet, Online, mobile Märkte)?
b) Handelt es sich hier um ein Projekt, dessen Ergebnis eine „Wettbewerbsposition“ ist – oder ist Handel heute ein Prozess ständiger Veränderung und das Erfolgsrezept eben die Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit der Unternehmung in hoch volatilen Märkten?

---

[245] Beispielsweise testet IKEA derzeit kleinere Märkte in Innenstadtlagen, siehe u.a.http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/ikea-in-hamburg-erste-innenstadt-filiale-eroeffnet-a-978389.html, abgerufen am 21.09.2014.

[246] Schröder, Hendrik: „Handelsmarketing – Strategien und Instrumente für den stationären Einzelhandel und für Online-Shops“, Wiesbaden, 2012, S. 9 f.

c) (Wie) lassen sich heute Ziele und Zielgruppen definieren?

Einige dieser Fragen werden in den folgenden Unterkapiteln aufgegriffen.

5.9.1 Standortpolitik

GfK-Marktdatenexpertin Simone Baecker-Neuchl schreibt: „Es ist für die Einzelhändler mehr denn je erfolgsentscheidend, mit Filialen am richtigen Standort präsent zu sein und den Konsumenten attraktive Einkaufserlebnisse und guten Service zu bieten.“[247]

Lord Harold Samuel soll gesagt haben: „There are three things that matter in property: location, location, location.“[248] Auch wenn die ideale „location“ heute teilweise der Tablet-PC auf dem Wohnzimmertisch, das Smartphone in der Tasche oder der Büro-PC sein mögen, von denen aus sehr viele, vor allem hochwertige Artikel gekauft werden, ist für den Handel die richtige **Platzierung** in der mobilen oder digitalen wie der analogen oder stationären Welt wichtig. Zumal auch hier Trends zu verzeichnen sind: „In recent years, hypermarkets in the south of Europe have seen a decline in sales – the focus on environment and global warming has resulted in an increased awareness of car usage and fuel consumption. Shoppers now think twice about driving unnecessarily to save 5-6 per cent on their shopping bill.“[249] Eine weitere Entwicklung verstärkt dies noch nach Hillesland e.a.: „The tendency in Western economies is for people to do their grocery shopping more often – and plan it less. This argues for smaller shops located closer to where people actually live.“ Dabei, so führen die Autoren weiter aus, müssen aber lokalen Besonderheiten berücksichtig werden: „Huge differences can be seen from region to region and from continent to continent, where the only sure thing is that retailers need to adapt to local conditions, shopper behaviour and disposable income.“

In der Praxis ist die Standortentscheidung hoch komplex und grundlegend. So grundlegend, dass ein Workshop mit Studenten sie kaum beeinflussen wird, weshalb das Thema an dieser Stelle nicht weiter erörtert werden soll. Gegenstand der Betrachtung ist allerdings, dass „adapt to local conditions“, die ständige Anpassung, sicher nicht nur für die Standortfrage, sondern generell gilt.

---

[247] Lichtner, Cornelia: „GfK-Prognose zum Einzelhandelumsatz 2014“ (sic!), Pressemitteilung vom 24.03.2014.

[248] http://www.nytimes.com/2009/06/28/magazine/28FOB-onlanguage-t.html?_r=0, abgerufen am 02.09.2014.

[249] Hillesland, Jan/Rudolph, Thomas/Meise, Jan Niklas/Gisholt, Odd/Bendixen, Alf/Fjeldstad, Truls/Nordfält, Jens/Clement, Jesper: „Fundamentals of Retailing and Shopper Marketing“, Harlow, 2013, S. 173.

5.9.2 Projekt oder Prozess

Ständige Anpassung bedingt aus Sicht des Autoren, dass Veränderung kein Projekt sein darf, sondern ein Prozess. Die Unternehmens-Philosophie der Firma Breuninger lautet: „Wissen was kommt. Wissen was geht. Wissen was bleibt.“[250] Willy Oergel, Vorsitzender der Breuninger Unternehmensleitung, sagt zudem kurz und knapp: „Stillstand ist tödlich“[251]. Das Unternehmen versucht also, über die aktuelle Situation hinaus den Blick sowohl auf **Kommendes**, wie auf **Bewährtes** zu richten, und hat dabei die Kunden im Fokus, wie Oergel weiter ausführt:

> „Der Einzelhandel befindet in einem tiefgreifenden Wandel. Die Motoren dafür sind die sich ständig ändernden Bedürfnisse der Kunden und der Online-Handel, der rasant wächst. Ein Stillstand wäre tödlich, und nur die Unternehmen, die sich innovativ entwickeln, werden überleben. Mit unserem Konzept nutzen wir die Chancen dieser Veränderung. [...] Wir nehmen aktuelle Strömungen auf, machen aber nicht jeden Trend mit. Wir stimmen unseren sehr guten Kundenservice, die Auswahl der Produkte, die Produktwelten, die Einkaufsatmosphäre in unseren Häusern sowie die Restaurants in ganz besonderer Weise aufeinander ab.“

Auf die Frage „Wo holen Sie sich neue Ideen?“ der Stuttgarter Nachrichten antwortete er:

> „Wir haben ein großes Kreativ-Team und zahlreiche Projektgruppen, und wir sind viel unterwegs und sammeln Eindrücke aus der ganzen Welt. [...] Der Beweis, dass wir mit unserer Strategie richtig liegen, ist, dass sich Mitbewerber immer wieder an unseren Konzepten orientieren. Und dass wir nationale und internationale Auszeichnungen erhalten. Zuletzt wurden wir hinter der Kaufhauskette Selfridges aus London zusammen mit Macy´s aus New York, dem größten Warenhausbetreiber der USA, zu den weltbesten gewählt.“[252]

Ein **kreativer Prozess** ist demnach ebenso Teil des „Erfolgsrezeptes“ wie die Orientierung am Kunden. Doch wird es zunehmend schwerer, Kundengruppen und die zugehörigen Kundenpräferenzen einzuteilen, zu erkennen und zu berücksichtigen.

5.9.3 Ziele und Zielgruppen

Kundengruppen können sehr breit sein: Für den Tierbedarfshandel sind es alle Tierhalter – bei beispielsweise 11,5 Millionen Katzen statistisch jeder fünfte

---

[250] http://www.e-breuninger.de/de/unternehmen/breuninger/, abgerufen am 26.07.2014.

[251] Weller, Andrea: „Stillstand ist tödlich“ in: Stuttgarter Nachrichten, 26.07.2014.

[252] Weller, Andrea: „Stillstand ist tödlich“ in: Stuttgarter Nachrichten, 26.07.2014.

Haushalt[253]. Sie haben eine klare Gemeinsamkeit, sind aber sicher deutlich mehr durch **Unterschiede** als durch Ähnlichkeit gekennzeichnet.

Bei einer Befragung von 4000 CxOs (Chief Experience Officers) weltweit nannten diese denn auch als wichtige Veränderungen im Geschäftsumfeld unter anderem eine größere Zahl von Partnern, mehr Interaktion, Fokussierung auf Kunden als Individuen und die Offenheit des Unternehmens (Abbildung 32).

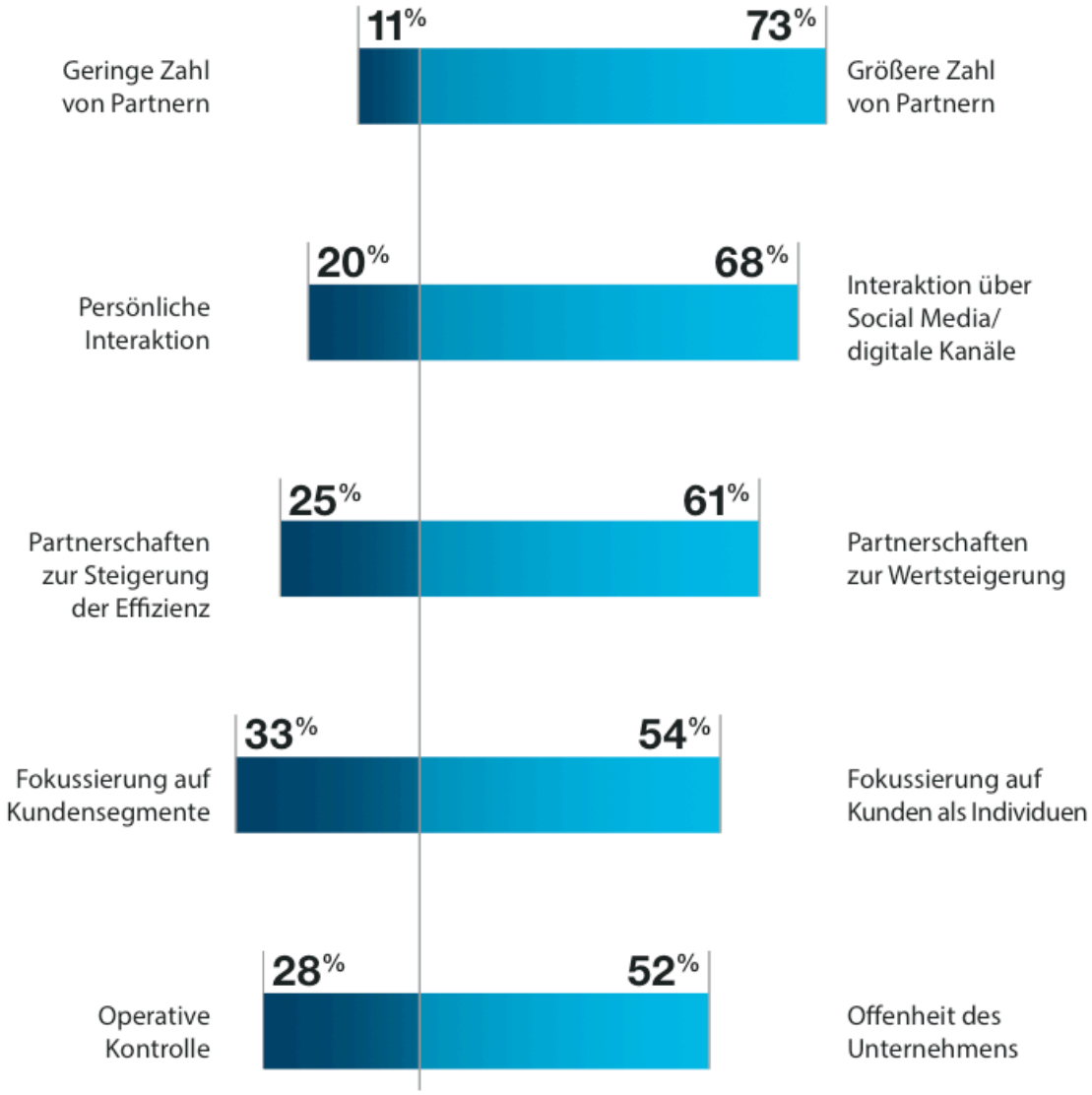


ABBILDUNG 32 – VERÄNDERUNGEN IM GESCHÄFTSUMFELD[254]

Die Studie bilanziert unter anderem: „Denn Kunden und Bürger wollen als Individuen behandelt werden. Das bedeutet, dass Unternehmen und Organisationen wissen

[253] www.ivh-online.de/uploads/media/Infografiken_Deutscher_Heimtiermarkt_2013.pdf, abgerufen am 06.09.2014.

[254] IBM Institute for Business Value: „Der Kunde entscheidet mit – Wie Kunden Unternehmensentscheidungen aktiv beeinflussen“, Ehningen, 2013 (keine Seitenzahlangabe).

müssen, wie jedes Individuum ‚tickt' – dass sie seine Werte, Überzeugungen, Gewohnheiten und Eigenarten kennen müssen. Dies wiederum setzt eine sehr viel engere Zusammenarbeit zwischen Unternehmen/Organisationen und Kunden/Bürgern voraus."[255]

Das bedeutet wohl für die Aussage von Willy Oergel "Wir begeistern unsere Kunden und setzen uns mit großer Leidenschaft dafür ein, dass sie jeden Besuch als besonderes Einkaufserlebnis empfinden"[256], dass nicht zuletzt Service und Einkaufserlebnis **individuell** auf den einzelnen Kunden abgestimmt werden. Persönliche Bindung und die Integration des Einzelnen in die Community bedingen im Extrem eine Zielgruppe mit einer Gruppengröße von 1 und genau darauf abgestimmte Ziele. Kunden werden dann digital und **persönlich** abgeholt. Keine einfache Aufgabe, da diese Kunden auch sehr ungewöhnlich sein können: No-Liner, „digitale Abstinenzler", Paranoiker, Menschen mit Zeitmangel, mit Vertrauensverlust, mit Bewusstsein für die Bedeutung lokalen Handels, Shopper ohne Kaufintention, Lustkäufer, Kommunikations-Suchende, Wochenmarkt-Gänger, Haushalts-Flüchtlinge, Schnäppchenjäger, Rundumpaket-Bucher, Problemlösung-Sucher, mit Einkäufen Beauftragte und viele mehr.

Dennoch sind wohl derzeit – und möglicherweise auch in Zukunft – noch Strategien, die viele Menschen oder Menschen mit einer **Gemeinsamkeit** (beispielsweise Katzenhalter) ansprechen, Kerngeschäft der meisten Einzelhändler.

5.9.4 Politik der Verkaufsraumgestaltung und Warenplatzierung

Etwas genauere Einblicke in die **Gestaltung** und **Platzierung** sind Bestandteil der Praxisphase. Dort werden sie untersucht und mit Einzelhändlern diskutiert. Daher soll hier nur erwähnt sein, dass der Handel das **Einkaufserlebnis** als wichtige Entwicklungsmöglichkeit sieht:

> „Die Bedeutung der Verkaufsraumgestaltung und der Warenplatzierung hat in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen. Hierfür lassen sich zwei Ursachen anführen. Erstens werden die Einkaufsstätten von den Kunden häufig als austauschbar wahrgenommen. Daher sind die Händler mehr denn je gezwungen, sich durch ein unverwechselbar wahrgenommenes Konzept, zu dem die Verkaufsraumgestaltung und Warenplatzierung neben der Werbung am Point of Purchase einen entscheidenden Anteil beitragen, gegenüber der Konkurrenz zu profilieren. Nur so lässt sich angesichts hoher Wettbewerbsintensität im Einzelhandel dauerhaft ein Wettbewerbsvorteil erlangen. Zweitens wird im stationären Handel ein großer Teil der

[255] a.A.o. IBM (keine Seitenzahlangabe).

[256] Weller, Andrea: „Stillstand ist tödlich" in: Stuttgarter Nachrichten, 26.07.2014.

> Kaufentscheidungen erst in der Einkaufsstätte getroffen, so dass Maßnahmen der Verkaufsraumgestaltung und Warenplatzierung hierauf auszurichten sind.“[257]

Ein Beispiel für den Aufwand, den Einzelhändler betreiben, um ein einzigartiges, online nicht darstellbares Einkaufserlebnis in ihren Filialen zu schaffen, ist etwa die im September 2014 eröffnete Stuttgarter Filiale der Firma Globetrotter. So heißt es in der hauseigenen Kundenzeitschrift „4-seasons“:

> „Mitten im zentralen und gut erreichbaren Gerberviertel erwarten die Kunden etwa 35000 Produkte [...]. Das Ganze auf rund 4500 Quadratmetern Verkaufsfläche [...]. Zahlreiche Attraktionen machen den Einkauf zum Erlebnis, etwa eine Boulderwand, eine Sturmkammer für Zelte sowie eine Glaskuppel, die betreten werden kann – mit Blick auf die im Untergeschoss platzierte 140 Quadratmeter große Outdoorarena, den Platz für Events und Aktionen. Ein Hingucker sind auch die bewegten Schaufenster, in denen Produkte auf einem Sushi-Band kursieren. [...] Im Setzkasten mit seinen 2000 Fächern können sich Kunden verewigen: mit Souvenirs von Reisen und Touren.“[258]

Hier werden folglich Gestaltung, Platzierung, Erlebnis und Vielfalt ebenso angestrebt wie eine dauerhafte Vernetzung mit den Kunden – die sich sogar in die Gestaltung einbringen.

Dabei wird auch auf **technische Möglichkeiten** gesetzt, die aber sorgfältig abgewogen sein wollen:

> „Denn es reicht nicht, ein paar Screens oder Tablets in den Laden zu stellen. Die Geräte müssen in den Verkaufsraum integriert werden, es muss Platz geschaffen werden. Und es müssen stets aktuelle Inhalte produziert werden. Der Prozessorhersteller Intel hat dazu im vergangenen Jahr ein Pilotprojekt gezeigt. Die Kunden konnten sich zu Hause in Ruhe einen für sie geeigneten Laptop aussuchen. Im Modell-Laden wurden sie dann von einer digitalen Litfaßsäule empfangen, die ihnen den Weg zum entsprechenden Regal wies, wo man das Gerät dann auch ausprobieren konnte.“[259]

Inwiefern diese technischen Lösungen angenommen werden, hängt sicher stark vom jeweiligen Markt, den gehandelten Gütern und den Kunden ab – ist ihnen beispielsweise der Umgang mit dem eigenen Smartphone lieber als ein zusätzliches

---

[257] Schröder, Hendrik: „Handelsmarketing – Strategien und Instrumente für den stationären Einzelhandel und für Online-Shops“, Wiesbaden, 2012, S. 157.

[258] Globetrotter Ausrüstung GmbH: „4-seasons“, Hamburg, Ausgabe Herbst 2014, S. 50 f.

[259] Weber, Stefan: „Inszenieren um zu überleben“, in: Süddeutsche Zeitung, 05.03.2014; online: http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/stationaerer-handel-inszenieren-um-zu-ueberleben-1.1905061, abgerufen am 15.08.2014.

technisches Gerät, oder nutzen sie beispielsweise elektronische Informationssysteme und Lesehilfen perspektivisch ganz selbstverständlich? Die rasante Entwicklung wird darauf Antworten geben.

5.9.5 Optimierung der Kommunikationspolitik

Schröder unterscheidet bei der Kommunikationspolitik zwischen solcher **innerhalb** und **außerhalb** der Einkaufsstätte um „die besondere Bedeutung zu betonen, die der Werbung am Point of Purchase, der POP-Kommunikation bzw. der In-Store-Kommunikation und damit einem konstitutiven Merkmal des Einzelhandels, nämlich dem Laden, zukommt.“ Dabei stellt er fest: „Die von uns gewählte Einteilung, wo die Kommunikationsinstrumente unmittelbar ihre Werbewirkung entfalten [...] ist aber keineswegs trennscharf. Zum einen kann z.B. eine Verköstigung (Werbung in der Einkaufsstätte) durch Anzeigen in der Tageszeitung und mit Handzetteln angekündigt werden (Werbung außerhalb der Einkaufsstätte). Zum anderen wird und soll – was die Werbewirkung betrifft – eine Werbung außerhalb der Einkaufsstätte in der Einkaufsstätte fortwirken und umgekehrt.“[260] (Abbildung 33)

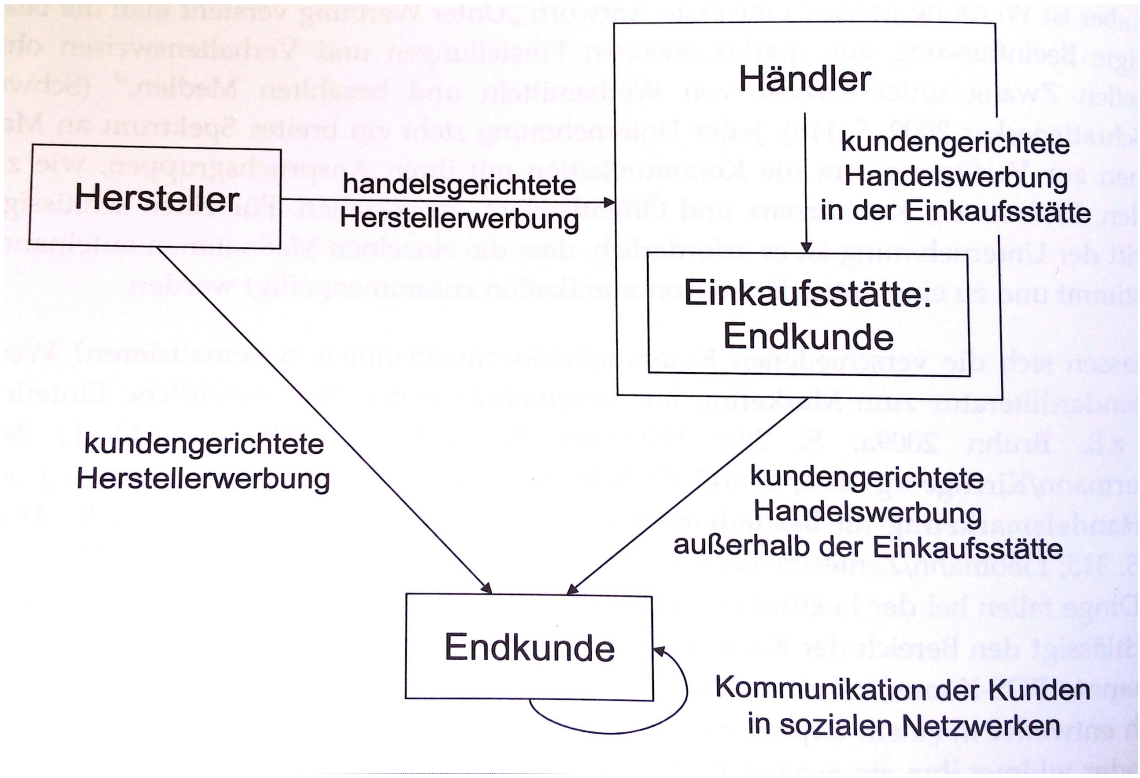


ABBILDUNG 33 – KUNDEN IM SYSTEM DER KOMMUNIKATION[261]

[260] Schröder, Hendrik: „Handelsmarketing – Strategien und Instrumente für den stationären Einzelhandel und für Online-Shops“, Wiesbaden, 2012, S. 187 f.

[261] Schröder, Hendrik: „Handelsmarketing – Strategien und Instrumente für den stationären Einzelhandel und für Online-Shops“, Wiesbaden, 2012, S. 188.

Es stellt sich allerdings die Frage, ob interne und externe Kommunikationspolitik heute noch zu unterscheiden ist (Abbildung 34).

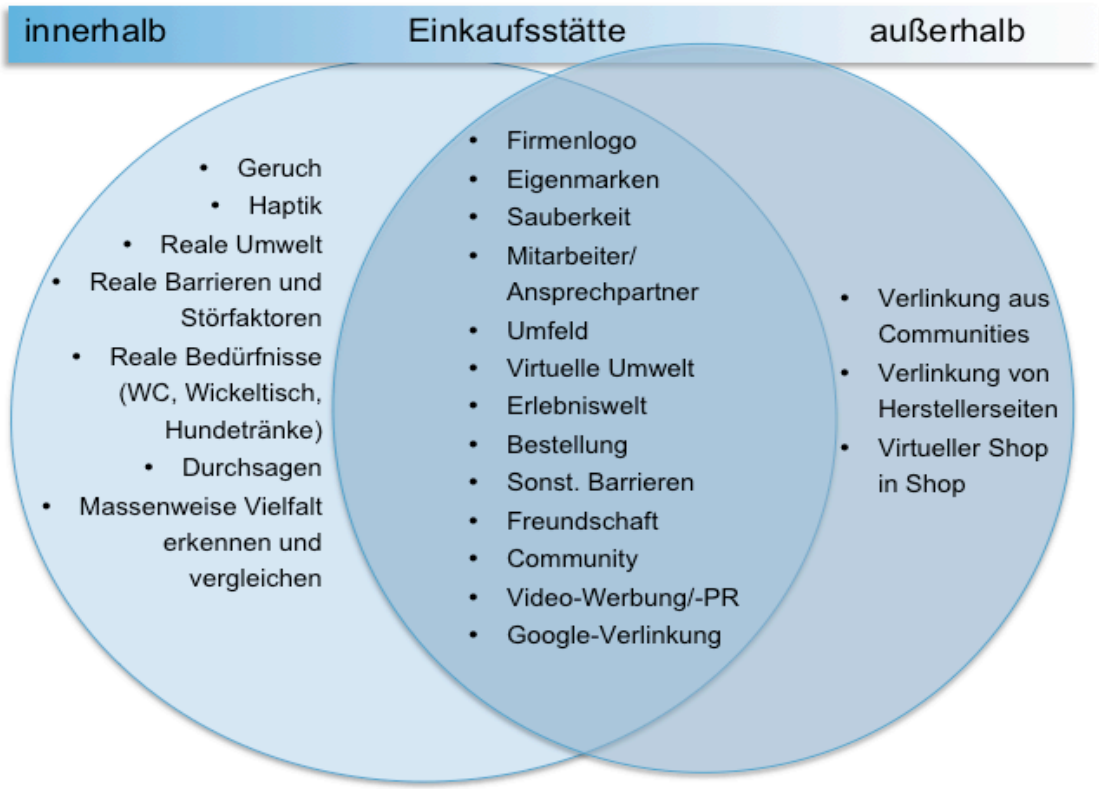


ABBILDUNG 34 – KOMMUNIKATION INNERHALB UND AUßERHALB[262]

Eine Trennung der Kommunikation in die Bereiche innerhalb und außerhalb ist schwieriger geworden, weil die **Schnittmenge** beständig wächst. Faktoren, die unmittelbar auf den Kunden im stationären Handel wirken (Geruch, Geschmack, Haptik), oder die er real benötigt (WC, Wickeltisch, Hundetränke) beschränken sich auf das Ladengeschäft. Durchsagen sind dort möglich – in virtuellen Welten entscheidet der Kunde oder Interessent selbst, ob er sie hören möchte oder nicht. Vielen fällt es vermutlich auch leichter, beispielsweise in einer Obstabteilung oder vor einem Regal mit Marmeladen aus einer Masse auszuwählen oder das gesuchte Produkt optisch zu finden. Reale Barrieren (Öffnungszeiten, Zugänglichkeit, unangenehme Erlebnisse) können Kunden im oder um das Geschäft abschrecken.

Rein online sind Verlinkungen oder Weiterleitungen aus anderen virtuellen Räumen möglich – ein Werbebanner, eine Shopping-Seite oder ein Forum verweist etwa auf den Online-Shop oder eine Mikroseite.

Doch sehr viele Bereiche sind sowohl außerhalb wie auch innerhalb anzutreffen – nicht zuletzt dank Tablets, Phablets und Smartphones. Das betrifft die Möglichkeit, auch am

[262] Eigene Darstellung.

POS Preisvergleiche anzustellen oder Auskünfte einzuholen (Qualität, Alternativen, Meinungen, Empfehlungen, Tests, Preise, Verfügbarkeit). Die virtuelle oder digitale Welt ist dann nicht mehr außerhalb, sondern innerhalb des Ladengeschäfts. Videos, Werbung, PR bis hin zu Bestellungen können also im Laden selbst vom Kunden aufgerufen oder vorgenommen werden. Er kann auch die virtuelle Umwelt des Unternehmens und die virtuelle Darstellung des Unternehmens auf seinem mobilen Endgerät finden – in der **Augmented Reality** verschmilzt sogar beides miteinander. Gegebenenfalls wird der Kunde in dieser Zwischenwelt von Käufen abgehalten, weil er auf sonstige Barrieren stößt – eine schlechte Bewertung der Unternehmung oder des Produkts oder auch nur der zu niedrige Kontostand.

Anders herum betrachtet, findet der Kunde aber auch das **Ladengeschäft** und das **Unternehmen** online. Er sieht dort Fotos, in Einzelfällen Webcams, vielleicht Anfahrtsskizzen, Mitarbeiter der Unternehmung und vieles mehr.

An den oben aufgeführten Beispielen wird deutlich, dass in vielen Fällen allein durch die digitale Technik kaum noch zu trennen ist, was ein Kunde innerhalb oder außerhalb des Unternehmens wahrnimmt oder tut.

Auch praktisch wirkten sich das **Verschmelzen** und die größere Überschneidung aus:

Showrooming[263], auf Deutsch auch „Beratungsschnorren“ oder „Beratungsdiebstahl“ genannt, bedeutet, das Produkt beim örtlichen Händler anzuschauen – es dann aber online zum günstigsten Preis zu kaufen. Vom Autohändler über Elektronikmärkte, Buchhändler bis hin zu Reisebüros sind fast alle Branchen davon betroffen. Manche schließen deshalb sogar ihr Geschäft[264] oder erheben Gebühren für die Beratung[265].

Der umgekehrte Fall ist die Online-Preisrecherche, um den günstigsten Händler zu finden: „Mit unserer unabhängigen Beratung finden Sie Ihren Wunschneuwagen und den günstigsten Händler“, verspricht etwa die Firma MeinAuto GmbH[266].

Online und außerhalb des Ladens finden sich auch die Hersteller von Waren, die neun von zehn der größten Werbetreibenden stellen (Tabelle 3).

---

[263] „Showrooming is when a shopper visits a store to check out a product but then purchases the product online from home. This occurs because, while many people still prefer seeing and touching the merchandise they buy, many items are available at lower prices through online vendors. As such, local stores essentially become showrooms for online shoppers“, www.techopedia.com/definition/28277/showrooming, abgerufen am 01.11.2013.

[264] http://www.stern.de/wirtschaft/news/ladenschliessung-wegen-beratungsdiebstahl-fotohaendler-verabschiedet-sich-mit-brandbrief-2095069.html, abgerufen am 06.08.2014.

[265] http://www.business-wissen.de/artikel/beratungsdiebstahl-wenn-sich-kunden-im-geschaeft-beraten-lassen-aber-im-internet-kaufen/, abgerufen am 06.08.2014.

[266] http://www.meinauto.de/unternehmen, abgerufen am 06.08.2014.

Firma	Juni 2014 (TEUR)	2014 kumuliert TEUR	2013 kumuliert TEUR	Veränderung 2014/2013
PROCTER+GAMBLE	29.954	227.765	229.056	-0,6
L'OREAL	28.426	180.365	174.941	3,1
SPRINGER	23.838	158.092	140.496	12,5
UNILEVER	23.278	157.901	139.230	13,4
VOLKSWAGEN	30.613	145.032	118.357	22,5
MEDIA-SATURN-HOLDING	24.461	143.603	157.159	-8,6
FERRERO	19.600	134.477	152.962	-12,1
TELEKOM	22.692	115.684	105.194	10
BEIERSDORF	15.923	115.383	86.395	33,6
VODAFONE	28.095	111.798	63.439	76,2

TABELLE 3 – WERBUNGTREIBENDE[267]

Die Hersteller bringen mit ihrem Werbeaufwand Menschen zum stationären Handel – wenn die Kunden nicht gleich beim Hersteller kaufen.

CxOs setzen laut Nielsen bereits heute auf ein Verschmelzen der digitalen und physischen Welt:

> „Die Entstehung von sozialen, mobilen und digitalen Netzwerken spielte eine wichtige Rolle in der Demokratisierung der Beziehung zwischen Unternehmen und ihren Kunden. Sie zwingt Unternehmen außerdem, ihre Arbeitsweise zu überdenken. Ungefähr 60 Prozent der CxOs bauen heute auf gleichrangige Partner [...] und fast die Hälfte der CxOs setzt auf Innovationen von außerhalb. An der Schnittstelle zwischen digitaler und physischer Welt entstehen Innovationen der Spitzenklasse, wie zahlreiche Beispiele zeigen. ‚Smarte' Medikamente und die Überwachung von Herztönen per Smartphone, intelligente Fahrzeuge und mittels Crowdsourcing verwirklichte Verkehrsleitsysteme, Bücher, die auf den Standort des Lesers reagieren, und Apps, die das Einkaufserlebnis verbessern: Die Möglichkeiten sind enorm. Der 3-D-Druck ist auf bestem Wege, die Unterscheidung zwischen dem Virtuellen und dem Materiellen aufzuheben. Das bedeutet, wie CxO wissen, dass es immer wichtiger wird, beide Welten zu vereinen. Insbesondere die CMO[268] halten es für außerordentlich wichtig, auf eine starke Digitalisierungsstrategie zu

[267] Eigene Darstellung auf Basis von http://www.nielsen.com/de/de/insights/top10s/top-10-werbungtreibende.html, abgerufen am 06.08.2014.

[268] Abkürzung für Chief Marketing Officer.

setzen. Sie wollen jeden Aspekt der Interaktion mit Kunden neu gestalten [...].“[269] (Abbildung 35)

.

ABBILDUNG 35 – STRATEGISCHE ZIELE VON CMOS

Die CMO „sind sich ebenso darüber im Klaren, worauf sie ihre Zeit und Ressourcen konzentrieren wollen: auf die Schaffung einer herausragenden Kundenerfahrung im mobilen Bereich [...] Dieser Aufgabe räumten sie bereits in den vergangenen drei Jahren Priorität ein, aber sie haben Schwierigkeiten, mit dem schnellen Wandel in der digitalen Welt und im Onlinebereich Schritt zu halten. CMOs fühlen sich der großen Datenmenge und -vielfalt sogar noch weniger gewachsen als 2011 [...]. Sie haben zudem nur geringe Fortschritte im Umgang mit Social Media gemacht [...]. Das Fehlen eines schlüssigen Social-Media-Plans und konkurrierende Initiativen sind die zwei größten Hürden, die CMOs an der Umsetzung ihrer Strategien in einer zunehmend vernetzten Welt hindern.“[270]

Von der **digitalen Herausforderung** erfolgt dennoch der Schwenk zurück zur realen, **physischen Welt** – nicht zuletzt, weil sie zunächst Kern der Praxisphase ist. Auch in ihr muss die Strategie nicht nur definiert, sondern auch umgesetzt werden, wie das folgende Kapitel zeigt.

5.9.6 Optimierung der Touchpoints

Brigman nennt den Weg von der Strategie zur Kundenerfahrung „Strategy-to-Touchpoint Gap“: „To realize the full potential of any strategic plan, it must ‚live’ at the

[269] IBM Institute for Business Value: „Der Kunde entscheidet mit – Wie Kunden Unternehmensentscheidungen aktiv beeinflussen“, Ehningen, 2013, S. 7.

[270] IBM Institute for Business Value: „Der Kunde entscheidet mit – Wie Kunden Unternehmensentscheidungen aktiv beeinflussen“, Ehningen, 2013, S. 20.

touchpoint level. Closing the gap occurs when a structure enables a strategy to be implemented across all relevant touchpoints.“[271]

Auch bei den Touchpoints ist laut Brigman die Kommunikation ein wichtiges Thema:

> „As a result of a touchpoint or touchpoints, one of three things can happen. Your customer can: say something good, say something bad, say nothing at all. Logic dictates that the more good touchpoints you deliver the greater the chance your customer will feel and say good things about your organization and its products or services“[272].

Celko und Jánszky sprechen ebenfalls von einer „Multiplikation der Kunden-Touchpoints“:

> „Eine wichtige Strategie für stationäre Händler wird es in Zukunft sein, die Zahl ihrer Kunden-Touchpoints zu vergrößern. Händler müssen mit einer Vielzahl von Kanälen im Alltag der Kunden präsent sein. Im Erschließen neuer Verkaufsorte im öffentlichen Raum liegt viel Potential, da dort ‚Communities auf Zeit’ mit individuellen Angeboten angesprochen werden können und Kunden offener für Impulskäufe sind. Gute Möglichkeiten, den öffentlichen Raum für den Verkauf zu erschließen, bieten virtuelle Geschäfte, basierend auf interaktiven Werbeplakaten oder Augmented Reality sowie Pop-Up-Stores und Kiosk-Systeme. [...] Zusätzlich gewinnen Click & Collect-Konzepte an Bedeutung, bei denen Kunden Waren online bestellen und vor Ort in der Filiale abholen oder sich in spezielle Abholstationen liefern lassen können.“[273]

Die **Kombination** von Online- und Offline ist daher auch Betrachtungsgegenstand künftiger Käuferverhaltensforschung: „Ein potenzieller Kunde springt nicht nur im Web hin und her, er verquickt vielmehr die reale mit der virtuellen Welt. Die ‚Offline-Online Customer Journey’ oder besser gesagt die ‚Touchpoint Journey’ der Kunden muss zukünftig Dreh- und Angelpunkt aller Unternehmensaktivitäten sein.“[274]

In allen Bereichen gilt es dabei, nicht nur Produkte und Service zu bieten, sondern eine **Beziehung** zu den Kunden aufzubauen:

> „Denn wer Menschen erreichen will, der muss sie ‚berühren’ – und Emotionalität zum Schwingen bringen. Entscheidend dabei: Eine Berührung bedingt Freiwilligkeit. [...] Damit ist eigentlich schon alles über eine gute Kundenbeziehung gesagt: bitten statt auffordern, einladen statt aufdrängen,

---

[271] Brigman, Hank: „TOUCHPOiNT POWER!“, Atlantic Beach, 2013, Kindle-Edition.

[272] Brigman, Hank: „TOUCHPOiNT POWER!“, Atlantic Beach, 2013, Kindle-Edition.

[273] Celko, Max/Jánszky, Sven Gábor: „Die Zukunft des stationären Handels – Trendstudie des 2b AHEAD ThinkTanks“, Leipzig, 2014, S. 13.

[274] Schüller, Anne M.: „Touchpoints – Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute“, Offenbach, 2012, S. 20.

> hinhören statt zuquatschen, fragen statt sagen, hinschauen, interagieren, sich kümmern, Interesse, Respekt und Wertschätzung zeigen, zeitnah agieren – und verlässlich sein.“[275]

Dadurch entstehen für den Einzelhandel, wenn er es richtig macht, nach Gunter Dueck auch neue Chancen:

> „Unternehmen, die etwas Wundervolles anbieten, haben in dieser neuen Kommunikationswelt viele neue Chancen, sich auszubreiten. Das Gute muss nun, wenn man seine Touchpoints gut managt, nie mehr Geheimtipp bleiben. [...] Unternehmen aber, die Zweifelhaftes verkaufen, können auf der anderen Seite völlig unter die Räder kommen, wenn sie in den Social Media zerrissen werden.“[276]

Früher gab es laut Schüller nur wenige Touchpoints: „klassische Werbung (Anzeigen, Fernseh- und Radiospots, Plakate) und dialogische Interaktion (telefonisch, persönlich, schriftlich). Heute sind die Touchpoints dort, wo die Kunden ihre Zeit verbringen: im Zickzack zwischen physischer und virtueller Welt, ‚social' und ‚mobile' vernetzt.“[277]

Einer der Touchpoints in allen genannten Welten ist dabei Werbung, die den Kunden anspricht. Früher galt schlicht: „You simply need to do advertising to stay in business“[278]. Vermutlich hat sich daran wenig geändert – aber in einer Welt der extremen Vielfalt hat sich die Bedeutung und Rezeption von Werbung verschoben. Die Perspektive, mit Werbung Neukunden zu gewinnen, wird ergänzt oder möglicherweise sogar zum Teil ersetzt durch einen Fokus auf bestehende Kunden, wie Hillesland e.a. ausführen:

> „Most advertising is received positively by loyal consumers. Every time a consumer sees an ad for their car or a commercial for their beer, they get a confirmation that they made the right choice. [...] For the most successful

---

[275] Schüller, Anne M.: „Touchpoints – Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute“, Offenbach, 2012, S. 15.

[276] Dueck, Gunter: „Der Kunde sieht alles!“, in: Schüller, Anne M.: „Touchpoints – Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute“, Offenbach, 2012, S. 9.

[277] Schüller, Anne M.: „Touchpoints – Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute“, Offenbach, 2012, S. 16.

[278] Ehrenberg, Andrew at London Business School, Journal of Advertising Research, April 1974; quoted in: Hillesland, Jan/Rudolph, Thomas/Meise, Jan Niklas/Gisholt, Odd/Bendixen, Alf/Fjeldstad, Truls/Nordfält, Jens/Clement, Jesper: „Fundamentals of Retailing and Shopper Marketing“, Harlow, 2013, S. 8.

> brands, more than two-thirds of a typical sales increase caused by advertising comes from existing consumers, with only one third from new consumers“[279]

Diese Erkenntnisse betreffen selbstverständlich nicht nur die Werbung, sie wirken sich auch auf den Umgang mit den Kunden am POS aus.

5.9.7 Steigerung des Einkaufserlebnisses

Die stationären Händler in Deutschland setzen auf den Ausbau des Einkaufserlebnisses für ihre Kunden. Laut Institut für Handelsforschung IFH im Auftrag des HDE planen über 80 Prozent der Unternehmen entsprechende Maßnahmen:

> „’Der Handel steckt in einem Strukturwandel. Viele innenstädtische Händler klagen über sinkende Kundenfrequenzen. Der stationäre Handel setzt deshalb zunehmend auf seine Stärken, wie zum Beispiel das Einkaufserlebnis’, so HDE-Hauptgeschäftsführer Stefan Genth. Vor allem Veränderungen wie der wachsende Online-Handel oder der demografische Wandel erhöhten den Druck auf den stationären Handel. Ganz oben auf der Liste der Maßnahmen zur Verbesserung des Einkaufserlebnisses stehen bei den Händlern Kundenevents (54 %), die erlebnisorientierte Ladengestaltung (52 %) und die Listung innovativer Produkte (40,3 %). ‚Der Ausbau des Einkaufserlebnisses ist ein wichtiger Baustein für den dauerhaften Erfolg des stationären Handels. Die Händler müssen sich aber auch mit dem Aufbau eines zusätzlichen Standbeins im Internet auseinandersetzen“, so Genth weiter.’“[280]

[279] Hillesland, Jan/Rudolph, Thomas/Meise, Jan Niklas/Gisholt, Odd/Bendixen, Alf/Fjeldstad, Truls/Nordfält, Jens/Clement, Jesper: „Fundamentals of Retailing and Shopper Marketing“, Harlow, 2013, S. 8.

[280] http://www.einzelhandel.de/index.php/component/k2/item/124465, abgerufen am 06.08.2014.

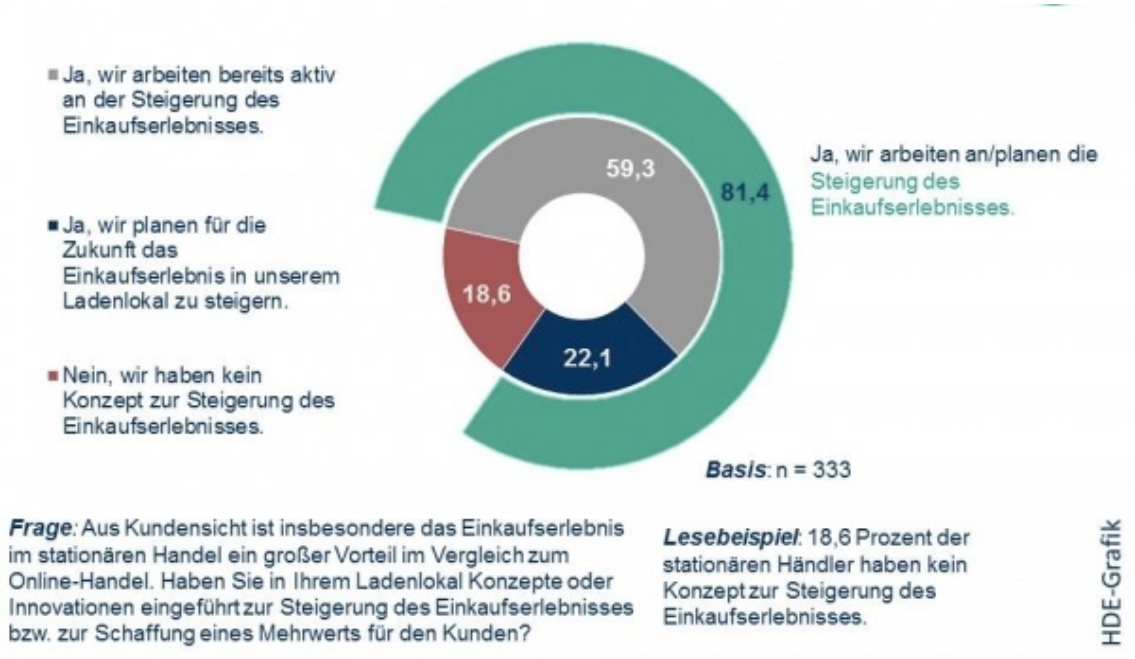


ABBILDUNG 36 – STEIGERUNG DES EINKAUFSERLEBNISSES[281]

Abbildung 36 zeigt den Stand der Maßnahmen zur Steigerung des Einkaufserlebnisses im Einzelhandel – wobei die Frage sehr global gestellt und nicht deutlich ist, wie tief die abgefragten Maßnahmen greifen.

5.9.8 Heimat für Kunden schaffen

Wenn Kunden sich besonders wohlfühlen sollen in den Märkten, dann haben sie dort auch ein Stück weit ihre Heimat. Möglicherweise hat eine hoch **mobile Gesellschaft** mit diskontinuierlichen (Berufs-)Biographien auch das **Bedürfnis** nach starken **Ankern** abseits oder als Ersatz für die soziale Gemeinschaft. Eigenmarken wie „Unsere Heimat“, Zeitschriften wie „Landlust“, eine mehrfach ausgerufene „Kultur des Hierbleibens“[282], die weite Verbeitung des Tragens von Trachten mögen ein Indiz für die **Suche** nach Heimat sein.

Für die erhöhte Mobilität gibt es ebensolche Anzeichen: „Immer mehr Menschen leben auch in Single-Haushalten [...]. Obendrein hat sich in den vergangenen Jahren die Mobilität der Deutschen, die etwa für einen neuen Job in eine andere Stadt ziehen, deutlich erhöht.“[283] Letzteres hat nicht zuletzt den Hintergrund, dass Mobilität erwartet

[281] IFH Institut für Handelsforschung GmbH, online: http://newsletter.einzelhandel.de/newsletter2/preview.php?b=hde&c=107035&a=811ad257cd&p=1, abgerufen am 06.08.2014.

[282] siehe Studienarbeit zum Thema „Willkommenskultur“ des Autoren.

[283] Schmelzer, Paul: „Konsequenzen der Jobmobilität am Anfang der Erwerbskarriere in Deutschland und Großbritannien“, in: Schmollers Jahrbuch, Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Berlin, 2010.

wird und sich lohnt: direkte Jobmobilität geschieht meistens freiwillig und trägt zur langfristigen Verbesserung von Einkommen bei[284]. Weert Canzler schreibt „... die gelebte und die geforderte persönliche Mobilität hat in modernen Gesellschaften eine hohe Bedeutung. Es wird sozial eigentlich von fast allen erwartet, mobil zu sein. Das gilt für den Arbeitsmarkt ebenso wie für das Bildungswesen.“[285]

Ein Gedanke ist zudem die „digitale Heimat“ von Kunden: Wenn das Internet zum Lebensraum geworden ist, in dem Kunden kommunizieren, interagieren, spielen, sich mit materiellen und virtuellen Gütern versorgen, verwirklichen – kurz: leben –, dann ist diese Ebene nicht nur bei modernen, flexiblen Nomaden auch ein Ort des **Wiedererkennens**, der **Stabilität**, des **Daheim-Seins**. Wer öfter den Wohn- oder Arbeitsort wechselt, in verschiedenen Gruppen und sozialen Mileus ebenso unterwegs ist wie in unterschiedlichen Denk-Ebenen (auch verursacht durch lebenslanges Lernen), der ist vielleicht froh, wenn seine Social-Media-Seite oder auch seine Einkaufs- und Shoppingwelt etwas ist, das bleibt, das er wiedererkennt. Amazon hat beispielsweise ebenso wie Ebay oder Google sehr selten grundsätzlich etwas am Design und Layout der Seite geändert. Es gibt aus Sicht des Autoren Indizien, dass **Wohlfühlen** für die Konzerne, dass Heimat ein Aspekt ist, mit dem gearbeitet wird. Sei es, dass Amazon zur „Mitgliedschaft“ beim hauseigenen Prime-Programm aufruft, sei es, dass man mit dem eBook-Reader Kindle und dem Fire-Smartphone[286]in viele Bereiche des täglichen Lebens mit der „Heimat“ oder dem Corporate Design eindringt – oder sei es, dass Amazon auch den Trend zur Betterness aufgreift mit seinem „Smile-Programm“, bei dem „0,5 % der Umsätze mit allen Produkten, die zum Amazon Smile-Programm zugelassen sind, an eine gemeinnützige Organisation der Wahl des Kunden“[287] gespendet werden. Auch dadurch kann Wohlfühlen erzeugt werden für Menschen, die „besser zu anderen“ sein möchten.

---

[284] vgl. Schmelzer, Paul: „Konsequenzen der Jobmobilität am Anfang der Erwerbskarriere in Deutschland und Großbritannien“, in: Schmollers Jahrbuch, Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Berlin, 2010.

[285] Canzler, Weert: „Art und Umfang der räumlichen Mobilität“ in: „Datenreport 2011 – Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland“, Band II, Bonn, 2011, S. 315.

[286] vgl. Hauck, Mirjam: „Tunnelblick in Amazons Einkaufswelt“, in: Süddeutsche Zeitung vom 08.09.2014.

[287] Institut für Handelsforschung Köln (IFH): „ECC Digital Quarterly – Report Amazon Q4-2013“, Köln, 2014, S. 6.

5.10 Die Renaissance des stationären Handels

Abschließend wird noch eine, sehr spezielle, Sicht geschildert: IBM prognostiziert, dass bereits in fünf Jahren der lokale Handel wieder wichtiger sein wird als der Onlinehandel[288]. Scheinbar Paradoxerweise begründet Sima Nadler dies mit High-tech:

> „But over the next five years, local stores and shops will flip the javascript by giving us an immersive, mixed real and virtual experience. And being local will become increasingly important as shoppers demand the instant gratification of their purchases. Two day shipping will feel like snail mail when a local store can offer customers a variety of fast pick-up or delivery options, wherever they are.“

Hagen Fisbeck fasst die IBM-Prognose wie folgt zusammen: „Dies wird jedoch nicht einfach von alleine passieren und dadurch, dass der stationäre Handel alles beim Alten so weiterlaufen lässt. Funktionieren kann dies nur, wenn der stationäre Handel das Internet sowie die sich durch die Digitalisierung ergebenden Chancen auch für sich zu nutzen versteht und beide Welten richtig zusammenbringt. Die Bereiche Augmented-Reality, Tablets und Smartphones sowie ortsbasierte Dienste könnten somit den Einkauf im lokalen Laden deutlich besser machen, als es reine Online-Shops können.“[289]

Die Prognose von IBM kann selbstverständlich beeinflusst sein vom Interesse des Unternehmens, den Handel mit entsprechender Technologie auszustatten.

---

[288] http://www.research.ibm.com/cognitive-computing/machine-learning-applications/retail-stores.shtml#fbid=Qng5Hzt7Gcf, abgerufen am 06.09.2014.

[289] http://regital.de/ibm-in-5-jahren-wird-lokales-shopping-wieder-online-dominieren/, abgerufen am 06.09.2014.

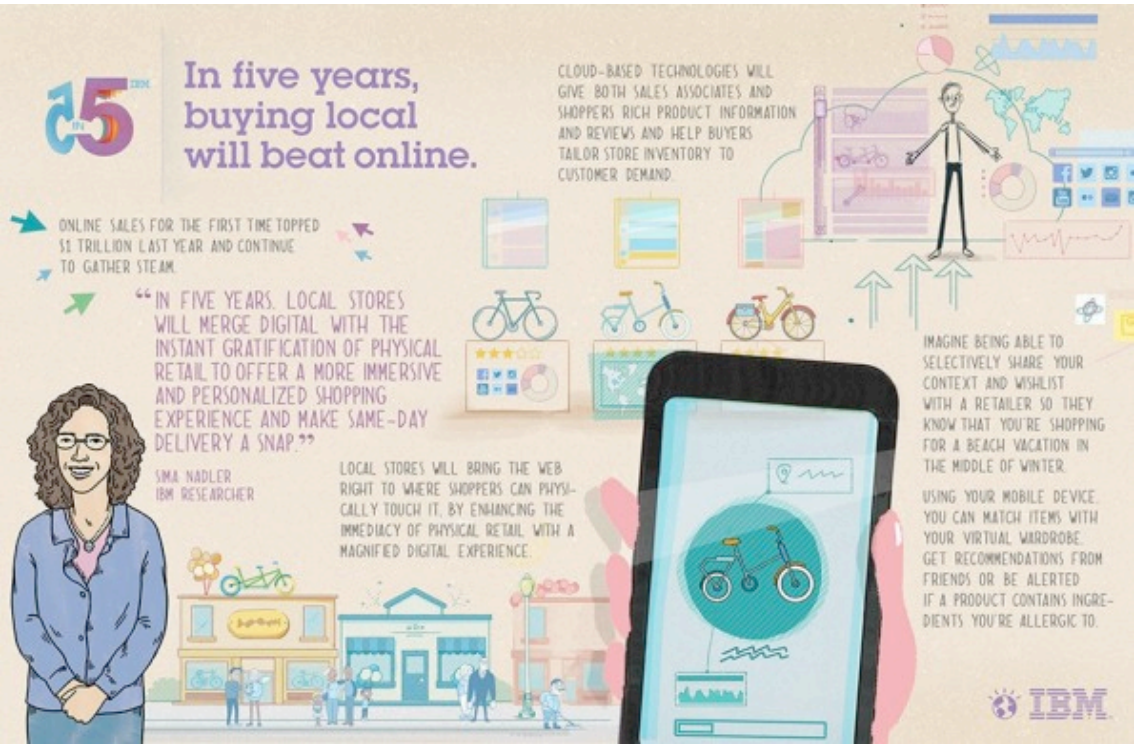


ABBILDUNG 37 – CHANCEN FÜR DEN LOKALEN HANDEL[290]

Abbildung 37 zeigt, wie das Unternehmen IBM sich die nahe Zukunft vorstellt – mit mobilen Geräten als (hier schon rein visuell) größtem Faktor.

6 Zwischenfazit und Abgrenzungen

Im Jahr 1996 kam Palm OS 1.0 auf den Markt[291]. Auch wenn Nokia schon in den 70er Jahren sehr einfache Spiele in Telefone integriert hatte, gilt das Betriebssystem von Palm doch als Ursprung der „Application“, kurz App. Diese kleinen Programme ermöglichten es, einfache Berechnungen, Kalenderfunktionen und ähnliche Aufgaben auf einem handlichen Gerät auszuführen. Der Siegeszug der App begann aber erst mit dem Apple iPhone im Jahr 2007[292]. Sieben Jahre später gibt es bereits mehrere Millionen Apps. Im Jahr 2013 hat alleine Apple mit den Apps einen Umsatz von 10 Milliarden US Dollar ausgewiesen[293].

[290] http://www-03.ibm.com/press/us/en/presskit/42673.wss, abgerufen am 03.09.2014.

[291] http://www.handhirn.de/infos/geschichte.html, abgerufen am 07.08.2014.

[292] Clark, John F.: „History of Mobile Applications – MAS 490: Theory and Practice of Mobile Applications“, Kentucky, 2012.

[293] https://www.apple.com/de/pr/library/2014/01/07App-Store-Sales-Top-10-Billion-in-2013.html, abgerufen am 07.08.2014.

Amazon, 1984 gegründet, machte im gleichen Zeitraum einen Umsatz von 74,5 Milliarden US Dollar[294]. Dabei konnte der Konzern allein in den Jahren 2007 bis 2014 seinen Umsatz in etwa verzehnfachen[295]. Inzwischen wird mit fast allen nur denkbaren Gütern wie auch Serviceleistungen (Bezahlsysteme, Telekommunikation, Information, Unterhaltung, Logistik) für Endverbraucher und viele weitere Zielgruppen gehandelt.

Dies sind nur zwei Beispiele, die zeigen, wie **rasant** und **massiv** sich Handel in den vergangenen Jahren verändert hat. Entsprechend wächst auch der Aufwand für Marktforschung kontinuierlich – 33,5 Milliarden US Dollar wurden 2012 dafür aufgewendet[296]. Diese Forschung wird immer ausgefeilter: „Qualitative approaches use open questions to explore the motivations behind the behaviour; quantitative techniques ask tighter sets of questions to larger groups of people to find statistically solid evidence of behaviour and to predict behaviour under new circumstances“, stellt etwa Desforges fest[297]. Er beschreibt, dass „shopper“ auf ihrem Weg durch die Ladengeschäfte **beobachtet**, **aufgenommen**, **verfolgt** und **befragt** werden – teilweise mit Blickrichtungsstudien, virtuellen Modellen von Geschäften und Neurowissenschaft.

So wird also nicht nur durchschnittliches, sondern vor allem auch individuelles Verhalten bis ins kleinste Detail erfasst und analysiert.

Daher stellt sich die Frage, inwiefern angesichts der extremen und wachsenden **Komplexität** der **äußeren** (Werbung, Technik, Möglichkeiten, Innovationen etc.) und **inneren** (Wertewandel, Verschiebung von Prioritäten und Interessen, Individualisierung, Globalisierung etc.) **Einflüsse** sowie des hohen Aufwands für die Forschung (vom Tracking der Augenbewegungen bis zu Analysen von Big Data in Echtzeit) mit einfachen Beobachtungen und Diskussionen überhaupt Effekte für das konkrete Ladengeschäft gewonnen werden können.

Zum einen ergaben die Erkundungen bei den in der Praxisphase beteiligten Unternehmen, dass im jeweils speziellen Umfeld – etwa durch Bezug auf eine spezifischen Region, eine spezialisierten Nische oder eine klar abgegrenzte Zielgruppe – bereits eine sehr genaue **Fokussierung** erfolgt. Zum anderen geben übergeordnete

---

[294] United States Securities and Exchange Commission, Washington, Form 10-K, Amazon.com, Inc., online: http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000101872414000006/amzn-20131231x10k.htm, abgerufen am 08.08.2014.

[295] http://de.statista.com/statistik/daten/studie/197099/umfrage/nettoumsatz-von-amazoncom-quartalszahlen/, abgerufen am 08.08.2014.

[296] ESOMAR Industry Report „Global Market Research 2012“ in cooperation with KPMG Advisory, Amsterdam, 2012, online: http://www.esomar.org/uploads/industry/reports/global-market-research-2012/ESOMAR-GMR-2012_Preview.pdf, abgerufen am 07.08.2014.

[297] Desforges, Tob/Anthony, Mike: The Shopper Marketing Revolution, Highland Park, 2013, S. 130.

Organisationen (Franchise-Geber, Gruppen, Genossenschaften, Verbände etc.) mit aufwendiger Marktforschung und entsprechend ausgefeilten Maßnahmen zur Marktbearbeitung hoch qualifizierte Impulse oder machen sogar detaillierte Vorgaben.
Dennoch ist der einzelne Unternehmer oder das einzelne Unternehmen gefordert, **selbst** den Markt zu beobachten, zu **reagieren** und zu **agieren**, um erfolgreich zu sein. Diese am Ort gefundenen Fragen und Lösungen basieren oft eben nicht auf milliardenschwerer Forschung, psychologisch durchdachten Konzepten und geschehen unter Berücksichtigung globaler Trends. Denn, um nur zwei Beispiele zu nennen, der Bedeutungsverlust des Autos als Fortbewegungsmittel im Durchschnitt der Bevölkerung hat nur begrenzt Auswirkung in ländlich geprägten Regionen mit vergleichsweise dünnem öffentlichem Nahverkehr und beträchtlichen Entfernungen zum Arbeitsplatz. Ob der Schwerpunkt einer Getränkeabteilung auf badischen oder württembergischen Weinen, auf Bieren oder billigen Wässern liegt, ist **lokale Kompetenz**, **Erfahrung** und vielleicht auch **Versuch** und **Irrtum**.
Ein zweiter Aspekt, der dafür spricht, den Versuch einer Erkundung des Marktes außerhalb der professionellen Herangehensweise zu wagen, liegt bei den Teilnehmenden selbst, unter denen auch Geschäftsführer und andere Entscheidungsträger anderer Betriebe sein können: Sie sammeln dadurch Eindrücke, Erkenntnisse, Kontakte, Sehweisen. Oft entsteht Innovation eben daraus, Lösungen in völlig anderen Branchen auf die eigene zu übertragen. Genau dieses Potenzial kann durch ausführliche Diskussion von Ideen anderer geweckt und transferiert werden.

6.1 Abgrenzung des Themas

Angesichts der Vielfalt des nur in einigen Highlights dargestellten Themas, erfolgt bei dieser Thesis eine Abgrenzung der Problemerörterung und der betrachteten Felder. Untersucht werden im Folgenden Touchpoints mit dem Fokus auf **Kunden-Erwartungen**, **Kunden-Erfahrungen** und **Kunden-Erlebnis**. Dabei wird in konkreten Beispielen untersucht, welche Anforderungen Kunden möglicherweise stellen, welche positive und negative Erfahrungen sie dabei machen, wo sie Barrieren und wo sie Verbesserungsmöglichkeiten sehen.
Bezüglich der Felder beschränkt sich dieser Thesis konkret auf die Unternehmungen, die sich zu einer Zusammenarbeit bereit erklärt haben.
Viele Aspekte des Einzelhandels, der wie wohl keine zweite Branche unmittelbar mit faktisch der gesamten Bevölkerung in einer Beziehung steht, von ihr beeinflusst wird und sie beeinflusst, bleiben unberücksichtigt. Das reicht von ethischen Themen über die stadtstrukturelle und soziale Funktion bis hin zur Marktmacht im Vergleich mit der Industrie. Damit werden auch die Fragen, wer in Ladengeschäften sowie online wie stark Strategien bestimmt, woher Innovationsimpulse kommen und künftig kommen

werden, und wie sich perspektivisch die Rolle der Industrie als Händler (Direktvertrieb, Autos im Internet bestellen[298]) oder der Händler als Hersteller (Eigenmarken etc.) darstellt, nicht diskutiert[299].

Insbesondere wird auch ausgeblendet, wie den Herausforderungen **personell** begegnet werden kann. Denn wenn etwa Penny Auszubildende folgendermaßen anspricht (Abbildung 38): „Für unsere neue, innovative Ausrichtung setzen wir auf Menschen, die zu uns passen. Das sind Persönlichkeiten, die den Mut haben, alte Strukturen zu überdenken, die über den Tellerrand blicken und bereit sind, neue Wege zu gehen“[300] und dazu eine aufwendige Werbekampagne inklusive Youtube-Videos[301] fährt, dann zeigt dies, dass es in Zeiten des demografischen Wandels schwieriger wird, geeignete Nachwuchskräfte mit entsprechendem Potenzial zu gewinnen[302].

ABBILDUNG 38 – AZUBI-KAMPAGNE VON PENNY

[298] http://www.sueddeutsche.de/auto/neue-vertriebswege-autos-aus-dem-internet-1.1880174, abgerufen am 06.08.2014.

[299] vgl. auch Schröder, Hendrik: „Handelsmarketing – Strategien und Instrumente für den stationären Einzelhandel und für Online-Shops“, Wiesbaden, 2012, S. 24 ff.

[300] Ausbildungsbroschüre der PENNY Markt Gesellschaft mit beschränkter Haftung, 13.10.2013

[301] http://www.youtube.com/watch?v=ABxhwh711z0, abgerufen am 06.08.2014.

[302] siehe auch Hildebrand, Kathleen: „Superhelden zwischen Kühlregalen“, in: Süddeutsche Zeitung vom 28.02.2014, online: http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/kampf-um-auszubildende-superhelden-zwischen-kuehlregalen-1.1900570, abgerufen am 06.08.2014.

6.2 Konvergente Schlüsse aus den Überlegungen

In dieser Thesis soll bewusst nicht aus den genannten Entwicklungen, Prognosen, Analysen und Überlegungen auf Trends fokussiert werden. Dies hat eine Reihe von Gründen:

- Die Aufzählung ist nicht MECE.
- Etliche Darstellungen sind von Interessenverbänden getrieben.
- Die technologische und gesellschaftliche Entwicklung ist – nicht zuletzt durch die Vernetzung – kaum vorhersagbar, schon gar nicht für den Einzelfall.[303]
- Die Besonderheiten der zu untersuchenden Unternehmen müssen im Einzelfall betrachtet werden.

ABBILDUNG 39 – FOKUSSIERUNG DER TRENDS[304]

Im Gegensatz zur Abbildung 39 werden an dieser Stelle deshalb keine konvergenten Schlüsse gezogen. Was bisher ausgeführt wurde, dient nicht als Handlungsanweisung für die Beratung der beteiligten Unternehmen, sondern als **Hintergrund** für die im Folgenden dargestellte praktische Tätigkeit.

---

[303] Ein Beispiel sind die lange als Tatsache behandelten Vermutungen über die Präferenzen der Generation Y. Das Institut der deutschen Wirtschaft stellt dazu fest: „Mehr Freizeit und mehr Selbstverwirklichung – angeblich treiben diese Ziele die Generation Y, also die heute 20- bis 35-jährigen Deutschen, besonders um. Doch eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW) zeigt: Gegenüber der Vorgängergeneration gibt es praktisch keine Unterschiede, was die Einstellungen zu Arbeit und Beruf angeht.“; IW-Pressemitteilung vom 03.09.2014.

[304] Eigene Darstellung.

II – Praxisteil

7 Workshops im Einzelhandel

Grundgedanke für einen Prozess zur besseren Vermarktung der Stärken ist, dass ein **kritischer Blick** auf die Betriebe geworfen werden soll. Dabei sollen keinesfalls jahrzehntelange Erfahrung, der Austausch von Erkenntnissen, die Umsetzung von Ergebnissen aus der Marktforschung und anderen Quellen ersetzt, sondern lediglich um einen anderen **Ansatz** ergänzt werden.

Aus den eingangs in Kapitel 1.10 – Aufbau und Vorgehen (ab Seite 13) genannten Gründen, werden das genaue Vorgehen und die Erkenntnisse der Workshops in den Workshop-Berichten detailliert dargestellt und sind nicht Bestandteil dieser Thesis.

An dieser Stelle werden daher die grundsätzlichen Überlegungen und die auf einer Metaebene gewonnenen Erkenntnisse über die Workshops selbst vorgestellt. Im Prinzip sind die Workshops eine Kombination aus Elementen des Design Thinking (methodisch) und der Touchpoint-Analyse (inhaltlich) auf einem reduzierten Niveau, das der Kürze der zur Verfügung stehenden Zeit für die Workshops und den weiteren Ressourcen (Teilnehmende, Budget etc.) geschuldet ist.

7.1 Grundsatzentscheidungen bei der Innovationsfindung

Bei der Überlegung, wie Impulse, Ideen und Innovationen für den Einzelhandel gefunden werden können, galt es, zwei **Grundsatzentscheidungen** zu treffen:

- Branchenwissen oder branchenfremdes Wissen
- Einzel- oder Gruppenarbeit

ABBILDUNG 40 – GRUNDSATZENTSCHEIDUNGEN BEIM VORGEHEN[305]

Abbildung 40 zeigt, dass die Dimensionen zunächst gegensätzlich scheinen. Dies wird im Folgenden diskutiert.

7.1.1 Branchenwissen oder Branchenfremdes Wissen

Der TÜV-Prüfer, Mystery-Checker oder auch Tester sind häufig gut ausgebildete, einzeln arbeitende Inspekteure. Dies bietet eine Reihe von Vorteilen, unter anderem:

- Probleme werden schnell und vollständig erkannt
- Subjektive Einschätzungen werden minimiert
- Inspekteure sind zuverlässig verfügbar
- Ergebnisse sind vergleichbar
- Ergebnisse werden von den Untersuchten ernst genommen
- Inspekteure sind erfahren und sammeln Erfahrung
- Inspekteure können zentral aus-/weitergebildet und informiert werden

So wird über einen ADAC-Campingplatz-Inspekteur berichtet, dass er „intensiv in Theorie und Praxis ausgebildet wurde“ und „penibel nach einheitlichen Bewertungskriterien“ vorgeht, subjektive Einschätzungen wurden „bei der Ausbildung gründlich ausgetrieben“[306].

[305] Eigene Darstellung.

[306] http://www.abendblatt.de/region/pinneberg/article301469/Er-testet-Europas-Campingplaetze.html, abgerufen am 05.09.2014.

Die Beschreibung aus dem Blickwinkel eines begleitenden Journalisten zeigt, dass sich diese Vorgehensweise an der **Idealität** orientiert, einem Gedankenmodell, dass sich bei der Zielbeschreibung an Fragen wie den folgenden orientiert[307]:

- Welches Endergebnis wäre meine Idealvorstellung? Welcher Weg dahin entspricht meiner Idealvorstellung?
- Wo muss ich langfristig hin? Wo werde ich langfristig rauskommen?
- Bin ich auf dem richtigen Weg? In welche Richtung muss ich meinen Weg korrigieren?
- Wohin sollten vom jetzigen Standpunkt aus die nächsten Entwicklungsschritte gehen?

Das Vorgehen beginnt jedoch mit der Problemdefinition, für die unter anderem der „wahre Kundenwunsch“[308] – also längst nicht nur der geäußerte – erkannt werden muss. Koltze und Souchkov stellen fest, dass man versucht, diesen durch **Marktstudien** und **Kundenbefragungen** zu erkennen: „es bedeutet einen zum Teil erheblichen Aufwand, die ‚latenten Bedürfnisse’ zu extrahieren. Eine besondere Problematik besteht darin, dass der Zeitpunkt der Formulierung der Bedürfnisse und der Zeitpunkt der Befriedigung der Bedürfnisse oft weit auseinander liegen. Der Kunde formuliert heute seine Probleme von gestern und bekommt erst morgen die hierzu entwickelte Lösung.“

In der Praxisphase gab es dazu eine Diskussion von Teilnehmenden aus dem Bereich der Geschäftsführung und des Marketings[309]:

Als besonders erfolgreich stellt sich im Einzelhandel derzeit das Couponing an der Kasse dar. Kunden bekommen individuell auf ihren Einkaufszettel abgestimmt Rabatt-Coupons. Kauft ein Kunde etwa mehrere hochwertige Käsesorten und hat sein Einkauf eine bestimmte Gesamtsumme erreicht, erhält er einen Rabatt-Coupon für hochwertigen Wein. Die Zahl der Kunden, die beim nächsten Einkauf mehr Geld ausgeben und auch den Wein kaufen, ist nennenswert. Kundenindividuell können diese Aktionen – abgestimmt auch auf die strategische Frage, welcher Produkte verstärkt ins Sortiment genommen und verkauft werden sollen – gesteuert werden. Steuerbar ist auch, ob der Kunden bei Folge-Einkäufen höhere Rabatte bekommt.

---

[307] Koltze, Karl/Souchkov, Valeri: „Systematische Innovation – TRIZ-Anwednung in der Produkt—und Prozessentwicklung“, München, 2011, S. 32.

[308] Koltze, Karl/Souchkov, Valeri: „Systematische Innovation – TRIZ-Anwednung in der Produkt—und Prozessentwicklung“, München, 2011, S. 38.

[309] Eigenes Gedächtnisprotokoll. Die Teilnehmenden müssen anonym bleiben, daher kann keine Namens-, Orts- und Zeitangabe gemacht werden.

Hier wird eben nicht durch Kundenbefragung und Marktstudien gefragt, welche Produkte ein Kunden im Idealfall haben möchte, um ein ideales Sortiment zum idealen Preis zu erreichen, sondern Kundenbedürfnisse werden gezielt **geweckt**, die **Impulse** ständig **evaluiert**, um permanent die Anreize und den Verkauf **anzupassen**.

Es liegt in der Natur der Sache – zehntausende unterschiedliche Kunden mit unterschiedlichen Bedürfnissen zu unterschiedlichen Zeitpunkten und Anlässen –, dass sich hier kein Experte ausbilden lässt, der einen Lebensmittel-Einzelhändler auf das ideale Wein-Sortiment hin **überprüft**. Das Experiment ist hier erfolgreicher als eine retrospektiv erstellte Regel.

Die Gegenrede kommt allerdings aus einem auf schnelle Innovation ausgerichteten, praktisch orientierten Band: Benno van Aerssen und Tamer Kemeröz schreiben[310]: „Die erfolgreichen Teams wissen, wo sie Ideen suchen wollen. Zusätzlich wissen sie aber auch, wo sie noch niemals gesucht haben."

Das Laien-Team weiß vielleicht nicht, wo es suchen will – und hat noch nie in diesem oder einem ähnlichen Bereich gesucht.

Für die Praxisphase wurde die Arbeit mit branchenfremden Experten aus guten Gründen gewählt. Salopp, aber pointiert formuliert: „Warum denn nicht?":

Teilnehmenden-Sicht	Unternehmens-Sicht
Es gibt nichts zu verlieren	Professionelle Betrachtung gibt es längst
Man kann dazu lernen	Laien erkennen kaum Geheimnisse
Es macht Spaß	Es kostet nicht viel
Man knüpft Kontakte	

TABELLE 4 – ARGUMENTE FÜR BRANCHENFREMDE EXPERTEN[311]

Die Tabelle zeigt nur einige wenige Argumente, warum es sich lohnt, es zu versuchen. Sie orientieren sich nicht zuletzt am viel beschworenen „Fail often. Fail early. Fail cheap."[312] Letzteres ist in diesem Fall wörtlich zu nehmen: Es kostet den Kunden nicht viel, einige Vorschläge von Studierenden und Alumni zu erhalten.

Zudem fordert Bergmann, der Innovationen als „Ideen, die von einer bestimmten Gruppe als neu wahrgenommen und auch als nützlich anerkannt werden"[313] definiert: „Die Devise lautet, etwas hinzuzufügen, was fehlte, weniger etwas reduzieren und

[310] Van Aerssen, Benno/Kemeröz, Tamer: „Innovationsdigging", Norderstedt, 2013, S. 11.

[311] Eigene Darstellung.

[312] U.a. bei Robert G. Picard, online: http://themediabusiness.blogspot.de/2009/11/fail-often-fail-early-fail-cheap.html, abgerufen am 05.09.2014.

[313] Bergmann, Gustav: „Kompakt-Training Innovation", Ludwigshafen, 2000, S. 19.

abschneiden, was als fehlerhaft gilt. Innovationen geben Impulse, erzeugen mehr Möglichkeiten, zeigen Wege auf und sind eher aus einem ganzheitlichen Ansatz der Fülle und der Chancen zu generieren.“ Offenkundig steht hier nicht im Vordergrund, dass die Innovation etwas ist, dass auch erfolgreich im Markt platziert wird, sondern etwas **breit** Gedachtes, **Ganzheitliches**. Dafür sind gemischte Teams möglicherweise besser geeignet als Expertengruppen – insbesondere im Kontext der geschilderten Veränderung des Marktes und der digitalen Herausforderung, denn, so Bergmann:

> „Nur in sehr überschaubaren, gleichförmigen und strukturierten Kontexten können Routinesysteme Effizienzvorteile erzielen. Nur wenn sich der Kontext wenig komplex und dynamisch darstellt, ist es besser, bewährte, eingespielte Routinen und Strukturen zu erhalten.“[314]

Die praktisch in der Innovationsentwicklung tätigen Chris Brügger und Jiri Scherer schildern dies so: „Reproduzierendes Denken bringt Sie auf herkömmliche Ideen, nicht auf originelle Einfälle. Es ist ein rein analytisches Vorgehen, das die vielversprechendste Lösung ausschließlich auf Grundlage vergangener Erfahrungen wählt. Wirklich innovative Lösungsansätze werden so von vornherein ausgeschlossen. [...] Geniale Menschen denken produktiv, nicht reproduzierend. Sie suchen permanent nach neuen Wegen und weiteren Möglichkeiten. Wissen, Erfahrung und damit verbundene Vorurteile behindern eine solche kreative Herangehensweise.“[315]

Die Arbeit mit einem Team Studierender und Alumni durchbricht die Routinen und Strukturen zeitlich sehr begrenzt, nur auf der Ebene der **Gedankenspiele** und stört sie nicht (wie die Evaluation der Workshops zeigt).

7.1.2 Einzel- oder Teamarbeit

Wenn breites, interdisziplinäres Denken und eine Vielzahl von Impulsen, Ideen und möglicherweise Innovationen (im Sinne auf dem Markt umgesetzter Ideen) die Anforderung sind, versteht es sich fast von selbst, dass Teamarbeit gefragt ist. Dennoch wird sich in der Praxisphase (belegt durch die Workshop-Berichte) herausstellen, dass die Einzelarbeit nicht zwangsläufig schlechtere, sondern lediglich andere Ergebnisse brachte.

Es ist plausibel, wenn Bergmann feststellt:

> „Innovation ist [...] ein Teamentwicklungsprozess, denn für die erfolgreiche Erneuerung werden immer mehrere Personen benötigt. Diese Tendenz verstärkt sich in komplexen Kontexten. Gegenstand der Innovation sind Unternehmen und Organisationen sowie das, was sie nach außen anbieten

[314] ebd.

[315] Brügger, Chris/Scherer, Jiri: „Denkmotor“, Zürich, 2014, S. 21; Vorabversion, online: http://www.book2look.de/book/lDIrG1HnkF, abgerufen am 06.09.2014.

(z.B. Produkte) und die externen Beziehungen. Alles dies sind soziale Systeme, die sich aus drei wesentlichen Elementen zusammensetzen: Informationen, Identität und Beziehungen. [Es sind, Anm. des Autoren] diese ‚Kommunikationen', die den Charakter und den Zusammenhalt ausmachen. Die Unterschiede zu anderen bilden die Basis für die Identität (Bindungskraft, Zusammenhalt, Orientierung)."

Bemerkenswert erscheint, dass in diesen Aussagen viele bereits erörterte Charakteristika der Problemstellung und der Teamarbeit enthalten sind: **Vernetzung** – und damit soziale Systeme – wird als wesentlicher Kaufgrund erwähnt, gleichzeitig aber auch als Motiv für Studierende, um an einem Workshop teilzunehmen sowie als Stärke, um **Innovationen** zu finden. Ebenso **Unterschiedlichkeit** als Chance für Team-Prozesse (Diskussion, Reibung, Vielfalt). Mit anderen Worten also unter anderem die Gleichzeitigkeit und der Konflikt von Identität und Unterschiedlichkeit als Voraussetzung von Erneuerung.

Zur Abrundung der Frage, ob Einzel- oder Teamarbeit besser geeignet ist, wird bewusst noch eine Gegenüberstellung aus dem Bereich der Praktiker des Design Thinkings angeführt (Tabelle 5):

Vorteile der Gruppenarbeit	Nachteile von Gruppenarbeit
Das kollektive Wissen einer Gruppe ist größer als das Wissen eines Einzelnen.	Eine Gruppe benötigt mehr Zeit, um zu einem Ergebnis zu gelangen.
Eine Idee wird besser akzeptiert, wenn die involvierten Personen an der Ideenfindung beteiligt waren.	Teilnehmende können sich gehemmt fühlen, Ideen zu äußern.
Die Gruppe deckt ein breiteres Suchfeld ab.	Gruppendruck verhindert ungewöhnliche Denkansätze.
Risiken werden in der Gruppe fundierter bewertet.	Vorgesetzte oder starke Persönlichkeiten können die Gruppe dominieren.
Bei Weiterentwicklungen von Ideen fällt das Gruppenergebnis besser aus.	Wirklich innovative Ideen werden oft abgeschwächt oder versinken in einem Kompromiss.

TABELLE 5 – VOR- UND NACHTEILE VON GRUPPENARBEIT[316]

Die Tabelle zeigt, dass es aus der Sicht von Menschen, die sich professionell und praktisch mit Innovation beschäftigen, für beide Vorgehensweisen Argumente gibt. Es

[316] Eigene Darstellung auf Basis von: Scherer, Jiri/Brügger, Chris: „Kreativitätstechniken – In 10 Schritten finden, bewerten, umsetzen", Offenbach, 2012, S. 18.

stellt sich die Frage, ob und wie eine **Kombination** aus beiden Verfahren gestaltet werden kann.

7.1.3 Rahmenbedingungen der Workshops

Die Workshops mit Studierenden müssen einer Reihe von Rahmenbedingungen genügen. Die Unterschiedlichkeit der untersuchten und zu untersuchenden Unternehmen bedingt allerdings jeweils eine individuelle **Anpassung** der Definition der Rahmenbedingungen. Insofern werden sie in dieser Thesis nur oberflächlich erörtert (Abbildung 41):

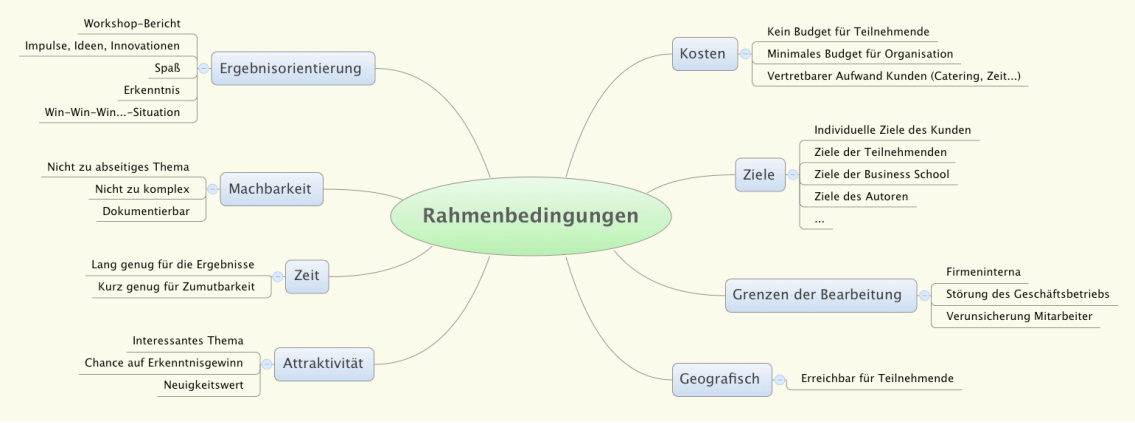


ABBILDUNG 41 – RAHMENBEDINGUNGEN DER WORKSHOPS[317]

Unter anderem muss der Workshop **durchführbar** sein, das bedeutet konkret: Das Thema muss gleichzeitig **kompakt** genug sein, um es vorbereiten und für die Teilnehmenden **attraktiv** ausschreiben zu können, und **vielfältig**, damit es neue Erkenntnisse für alle Beteiligten verspricht. Das zu untersuchende Unternehmen muss für möglichst viele potenzielle Teilnehmende **erreichbar** sein. Der Besuch von Workshop-Teilnehmenden darf weder den Geschäftsbetrieb unzumutbar **stören**, noch dürfen Firmeninterna zu offensichtlich sein.

Theoretisch ließen sich auch Teilnehmende auswählen und ausschließen – etwa Mitarbeitende direkter Konkurrenten, der Kunden oder Lieferanten – allerdings ist die Zahl potenzieller Interessierter an der Mitarbeit bei einem in den Abendstunden gelegenen Workshop ohnehin beschränkt. Weitere Beschneidungen könnten den Workshop mangels Teilnehmenden undurchführbar machen.

7.2 Customer Touchpoints als Einstieg

Als **Einstieg** und **Initialzündung** für die Workshops wurde vom Autoren das Thema Touchpoints gewählt – wenn auch in einer sehr vereinfachten, verkürzten Form. Grundlage bildet dabei Mefferts Aussage: „Im klassischen wie auch modernen

[317] Eigene Darstellung.

Marketingverständnis bilden die Bedürfnisse der Nachfrager einen zentralen Bezugspunkt."[318]

Als Hintergrund werden im Folgenden noch einige Aspekte zum Thema aufgeführt, die teilweise verbal in die Workshops eingeflossen sind und noch einfließen werden.

Die Begriffe „Touchpoint" oder „Customer Touch Point" sind aus Sicht des Autoren nicht präzise definiert, etwa von Detlef Hellenkamp als die „zahlreichen möglichen Kontaktpunkte von Kunden mit einem Unternehmen"[319], von Anne M. Schüller als „Berührungspunkte zwischen Unternehmen und Kunden und auch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter"[320] oder von Brigman als „Each interaction – physical, communication, human and sensory – with and within your organization" sowie „To your customers, you are your touchpoints"[321].

Klarer werden Touchpoints durch die Visualisierung, etwa in Mindmaps (Abbildung 42):

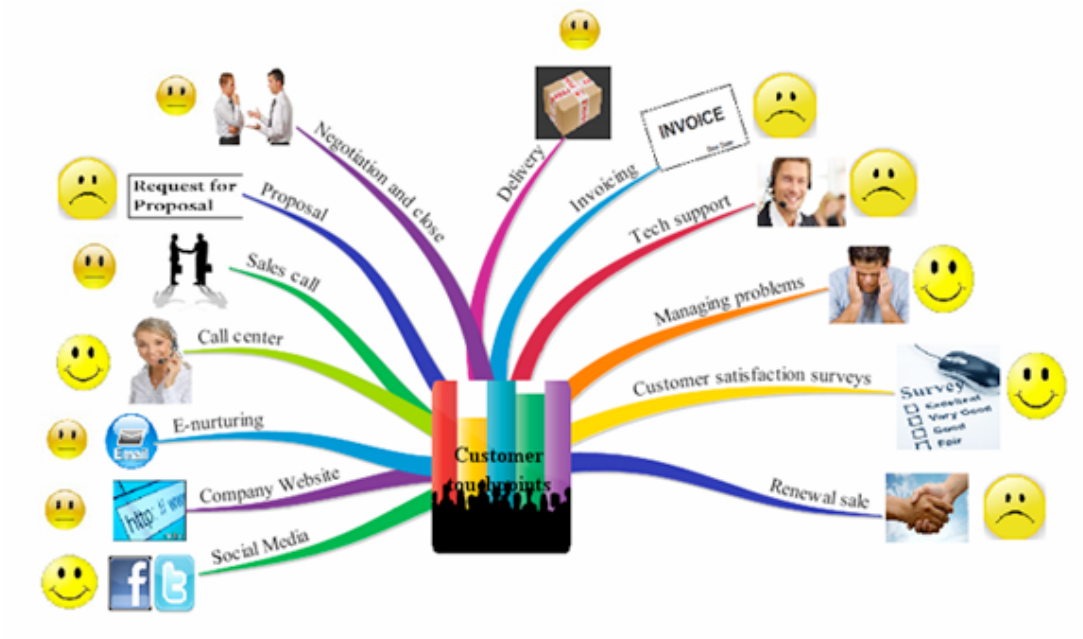


ABBILDUNG 42 – BEISPIEL TOUCHPOINT-DARSTELLUNG[322]

Diese Mindmaps können sehr **plakativ** und **schnell** angefertigt werden. So schreibt Gerhard Gschwandtner zur obigen Abbildung:

---

[318] Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred: „Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung", Wiesbaden, 2012, Vorwort.

[319] http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/customer-touch-point.html, abgerufen am 06.09.2014.

[320] Schüller, Anne M.: „Touchpoints – Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute", Offenbach, 2012, S. 15.

[321] Brigman, Hank: „TOUCHPOiNT POWER!", Atlantic Beach, 2013, Kindle-Edition.

[322] http://blog.sellingpower.com/gg/2010/08/do-your-customers-sabotage-or-promote-your-success-part-ii-.html, abgerufen am 06.09.2014.

> „It is easy to take inventory of the company initiatives that are directed at the customer but that's only part of the job. To capture what customers experience when they deal with your company, you need to appraise the quality of the interactions, communications, and conversations with the customer. The map below shows some of the touch points and conversations that take place during the customer's journey."

Aus einem relativ einfachen Ansatz wird also ein **aufwendiger** Prozess, wie damit befasste Unternehmensberatungen auch betonen. Beispielsweise schreibt die Firma „ESCH. The Brand Consultants GmbH":

> „Die Customer Touchpoint Analyse befasst sich mit der umfassenden Bestandsaufnahme von Customer Touchpoints. Hierdurch wird transparent, wo das Unternehmen, in welcher Reihenfolge und zu welchem jeweiligen Zweck mit dem Konsumenten in Kontakt tritt. Dies ist die Voraussetzung zur formalen und inhaltlichen Abstimmung aller Kundenkontaktpunkte mit der Marke. Ausgangspunkt für ein ganzheitliches Markenmanagement sind die Customer Touchpoints entlang eines branchentypischen Kaufentscheidungsprozesses, der vom Erstkontakt über den Kauf bis hin zur Loyalität führt. Die Erlebniswelt des Kunden (Customer Experience) erstreckt sich dabei über sämtliche Interaktionen mit einer Marke oder einem Unternehmen."[323]

Die Firma Accelerom spricht gar von einem „360-Grad Touchpoint-Universum" und suggeriert damit wohl vollständige **Planung** und **Kontrolle** aller Touchpoints (Abbildung 43):

[323] http://www.esch-brand.com/markenfuehrung/customer-touchpoint-management.php, abgerufen am 06.09.2014.

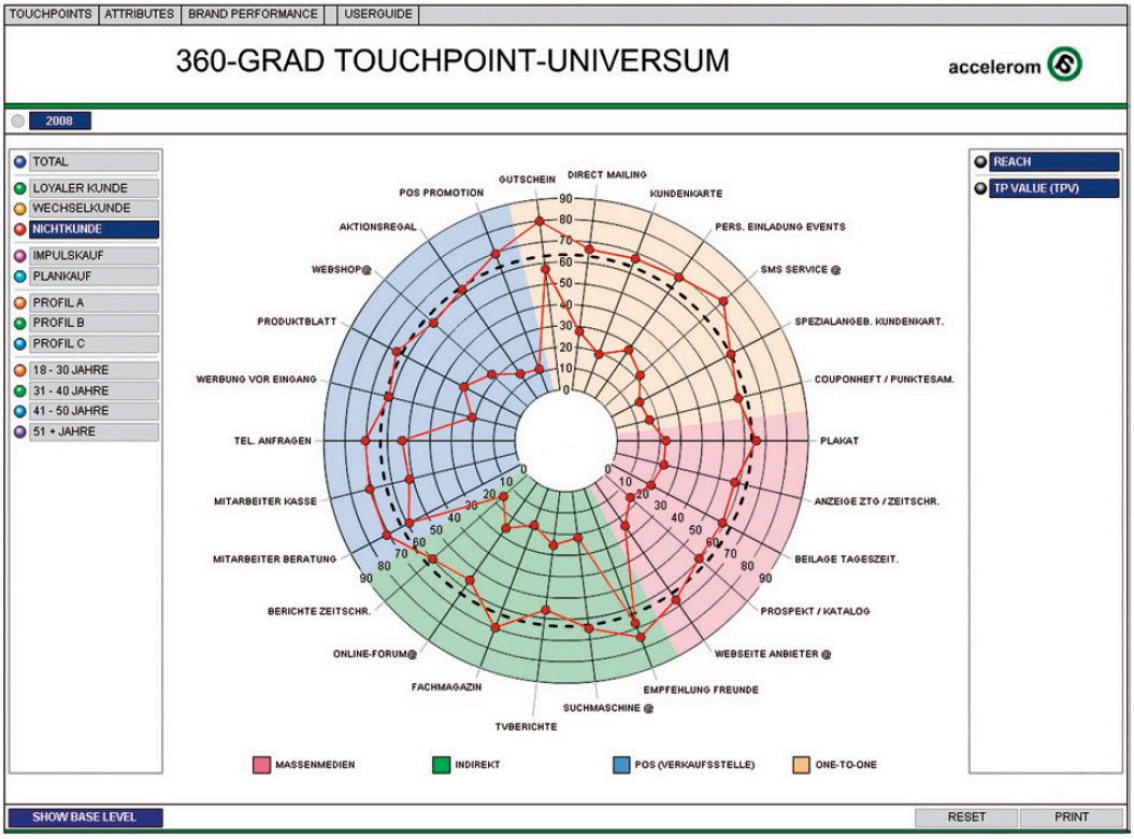


ABBILDUNG 43 – TOUCHPOINT-UNIVERSUM[324]

Don Peppers und Martha Rogers schreiben: „These touchpoints accumulate in the customer's mind, and the sum total of them could be thought of as the ‚customer experience'"[325]. Es geht also um das große Ganze:

> „Damit das gesamte Potenzial im Markt- und Markenmanagement bestmöglich ausgeschöpft werden kann, ist eine ganzheitliche Sicht auf das Unternehmen aus der Perspektive von (potenziellen) Kunden vorteilhaft. Eine Strategie- und Maßnahmenentwicklung von ‚außen nach innen' erhöht nicht nur die Entscheidungssicherheit, sondern führt auch nachvollziehbar zur Steigerung der Kontakt- und Servicequalität sowie zur Stärkung der Marke. Basierend auf gewonnenen Handlungserkenntnissen aus der 360-Grad-Touchpoint-Untersuchung [...] kann eine durchgehende Kundenorientierung im Unternehmen verstärkt und die Teamarbeit über die traditionellen Grenzen einzelner Disziplinen wie Vertrieb, Marketing, Kommunikation und Service zielführend organisiert werden. Eine solche interdisziplinäre Zusammenarbeit kombiniert mit Veränderungsbereitschaft ist Grundlage für die erfolgreiche

[324] http://www.accelerom.com/2012/10/anne-schuller-uber-touchpoints-meistern/, abgerufen am 29.08.2014.

[325] Peppers, Don/Rogers, Martha, in: Brigman, Hank: „TOUCHPOiNT POWER!", Atlantic Beach, 2013, Kindle-Edition.

> Umsetzung eines ganzheitlichen Touchpoint Managements in der Praxis. [...] Ausgangspunkt für ein ganzheitliches Markt- und Markenmanagement sind die Kundenkontaktpunkte entlang der Wirkungskette, die vom Erstkontakt über den Kauf bis hin zur Loyalität führt. Die Erlebniswelt des Kunden (Customer Experience) erstreckt sich dabei über sämtliche Interaktionen mit einer Marke oder einem Unternehmen. Durch jeden Kontakt wird die Markenwahrnehmung geprägt und die Zufriedenheit gesteigert oder verringert.“[326]

Es ist nicht das Ziel, bei einem Workshop mit Studierenden und Interessierten ein ganzes **Universum** zu erkunden oder zu kartographieren – zumal, wie die Accelerom-Grafik zeigt, dann auch eine entsprechende Überwachung mit vielen Verfahren nötig ist. Aber da jeder Touchpoint für sich wichtig ist, kann auch ein **Detail** von hoher Bedeutung sein, wie Brigman aufzeigt:

> „individual touchpoints are powerful in their ability to impact customer decisions, perceptions and an organizaiton’s finances. With economic pressures and the exploding use of social media to spread the word – positive and negative – regarding products and companies, it is a brand new world out there. In this new economy – the Touchpoint Economy – businesse are facing a growing need to improve customer touchpoints and experiences in order to compete.“[327]

Die „Touchpoints“ sind für die Workshops nur ein **Impuls**, ein **Anreiz**, um die Teilnehmenden auf **Kundenerwartungen** und **Erfahrungen** zu sensibilisieren, um sie auf eine „Customer journey“ zu schicken.

7.3 Design Thinking Ansatz als Methode

Ursprünglich wurde überlegt, für die Ideenfindung den Design-Thinking-Ansatz anzuwenden, da sowohl **Voraussetzungen**, wie auch **Ergebnisorientierung** dafür geeignet erschienen.

7.3.1 Voraussetzungen für Design Thinking

Die bis hierher geschilderten Herausforderungen zeigen, dass kaum eine Branche es so sehr mit einer Vielzahl von Einfluss nehmenden Faktoren zu tun hat, wie der Einzelhandel.

Das liegt zum einen an daran, dass die Zahl der Kunden extrem breit ist und der Kontakt zum Endverbraucher-Markt extrem eng. Das Wecken des Bedarfs und die Befriedigung geschehen unmittelbar am Point of Sale oder Point of Purchase – und das mit teilweise zehntausenden Produkten und Produktvarianten.

---

[326] Spengler, Christoph/Wirth, Werner/Sigrist, Renzo: „360-Grad-Touchpoint-Management – Muss unsere Marke jetzt twittern?“, Marketing-Review St. Gallen, St. Gallen, 2010, S. 14 f.

[327] Brigman, Hank: „TOUCHPOiNT POWER!“, Atlantic Beach, 2013, Kindle-Edition.

Eine am Durchschnittskunden oder einer definierten Zielgruppe orientierte Strategie scheitert oft, weil die Individualisierung und die weltumspannende Vernetzung der Kunden mit Einfluss auf Kaufentscheidungen, Trends, plötzlich gemiedenen (Lebensmittelskandale) und gesuchten (Mode, Hype) Produkten kaum noch für den einzelnen Betrieb nachvollziehbar, und erst recht nicht planbar ist. Trigema Chef Wolfgang Grupp, bekannt für seine teils provokativen Statements, betonte gegenüber der Zeitschrift brandeins, dass er nur über die Vergangenheit sprechen könne, nicht über die Zukunft.[328]

Der Investor Fred Wilson sagt sogar:

> „We don´t have a view. We don't think we have a unique view and point of view about those. And the venture capital business like the business of entrepreneurship is a very competitive business. And I think the only way that you win is by knowing what you good at and what you not good at and sticking to what you good at.“[329]

Dennoch müssen Einkäufe geplant und disponiert, Ladengeschäfte und Online-Shops, Ausstellungshallen und Werbeaktionen geplant und durchgeführt werden. Es gilt für manche, mutige große Einzelschritte zu machen – andere versuchen sich an den kleinen Stellschrauben.

7.3.1.1 Potenziale abseitiger Ideen

Wenn nun Studenten mit **beschränkter Kenntnis** der Branche und **beschränkter Zeit** Impulse, Ideen und Innovationen erarbeiten wollen, so kann dies nur im Bereich „abseitiger“[330] Ideen, bei den kleinen Stellschrauben also, geschehen.

Dies ist jedoch keine Einschränkung, denn fraglich ist, ob die großen Veränderungen tatsächlich in einer bestehenden Einzelhandels-Unternehmung zielführend sind. Anpassung an und die Beeinflussung der Kundenbedürfnisse ist schließlich ein „wicked problem“, ein Begriff, der 1973 von Rittel und Webber geprägt wurde:

> „For any given tame problem, an exhaustive formulation can be stated containing all the information the problem-solver needs for understanding and solving the problem – provided he knows his ‚art', of course. This is not possible with wicked-problems. The information needed to understand the problem depends upon one's idea for solving it. That is to say: in order to describe a

[328] Litz, Christian: „Der Anachronist“, brandeins 06/02, S. 60.

[329] http://www.avc.com/a_vc/2013/12/my-talk-at-leweb-yesterday.html, abgerufen am 08.01.2014.

[330] vgl. Erbeldinger, Juergen/Ramge, Thomas: „Durch die Decke denken – Design Thinking in der Praxis“, München, 2013 (Kindle-Edition).

> wicked-problem in sufficient detail, one has to develop an exhaustive inventory of all conceivable solutions ahead of time.“[331]

Oder, wie Jürgen Erbeldinger und Thomas Ramge es ausdrücken: „Also jener Sorte vertrackter, schwer zu fassender Probleme, die mit so vielen und tiefgreifenden Dilemmata behaftet sind, dass wir uns eigentlich keine befriedigende Lösung für alle Beteiligten vorstellen können“, die voraussetzen „...mit extrem volatilen Märkten zurechtzukommen. Und mit technologischen Paradigmenwechseln im Zeitraffer, galoppierenden Innovationszyklen, immer anspruchsvolleren Kunden in gesättigten Märkten, regulatorischen Orkanböen oder einer Horde schnell lernender und unendlich ambitionierter Wettbewerber auf der anderen Seite des Globus“[332]

Erbeldinger und Ramge sagen auch: „Der Kern der Massenproduktion war die Planbarkeit. Die im 20. Jahrhundert groß gewordenen Unternehmen kämpfen heute systemisch und emotional damit, dass diese Planbarkeit nicht wiederkommen wird.“[333]

Der englische Industrie-Designer und Präsident der Firma IDEO, Tim Brown, spricht daher davon, dass nicht neue Pläne, sondern neue **Auswahlmöglichkeiten** gesucht werden:

> „A purely technocentric view of innovation is less sustainable now than ever, and a management philosophy based only on selecting from existing strategies is likely to be overwhelmed by new developments at home or abroad. What we need are new choices – new products that balance the needs of individuals and society as a whole; new ideas that tackle the global challenges of health, poverty, and education [...].“[334]

7.3.1.2 Potenziale gemischter Teams

Genau solche „new choices“ können über Teile eines Design-Thinking-Prozesses entwickelt werden. Keine fertigen Lösungen, sondern Impulse für die Geschäftsführungen auf der Basis verschiedenster **Erfahrungshintergründe** und **Sichtweisen**. Die Voraussetzungen dafür bringen die Teams mit: „Die Mitglieder eines Design-Thinking-Teams bringen dabei idealerweise ihre unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungen in das gemeinsame Projekt ein und fördern dadurch ein interdisziplinäres Arbeiten. [...] Menschen also, die einerseits fundierte Kenntnisse und

---

[331] Rittel, Horst W. J./Webber, Melvin M.: „Dilemmas in a General Theory of Planning“, in: Policy Sciences 4, Amsterdam, 1973, S. 161.

[332] Erbeldinger, Juergen/Ramge, Thomas: „Durch die Decke denken – Design Thinking in der Praxis“, München, 2013 (Kindle-Edition).

[333] ebenda

[334] Brown, Tim: „Change by Design – How Design Thinking Transforms Organizations and inspires Innovation“, New York, 2009, S. 3.

Erfahrungen in einem Gebiet haben, darüber hinaus aber auch ein breites Wissen, Neugierde und Offenheit für andere Gebiete einbringen, sind die idealen Design Thinker.“[335]

7.3.1.3 Potenziale unterschiedlicher Sichtweisen

Ein Potenzial sieht der Autor darin, dass hier **Market Based** und **Competence Based View**, also die Betrachtung von Nachfragern und Anbietern[336], unmittelbar gespiegelt werden – laut Meffert mit der Fragestellung, wie „größtmöglicher Nachfrager- und Anbieternutzen durch einen Austauschprozess“ geschaffen werden kann. Es ist dabei keine Diskussion auf der Basis gründlicher Marktforschung und kenntnisreicher Bewertung der eigenen Ressourcen – aber gerade darin kann der Charme liegen, da im professionellen Umfeld eben nur gemessen wird, was bekannt ist und gemessen werden kann. Der externe Experte kennt die – vermeintlich – gegebenen Beschränkungen nicht und bringt vielleicht nicht messbare, aber plausible Vorschläge ein. Sei es auch nur durch das Bauchgefühl, dass etwas nicht stimmt. Ein Beispiel aus einem der Workshops entstand bei einer kleinen Diskussion der Ergebnisse[337]:

Ein Teilnehmer zeigte sich irritiert von den Preisschildern, die vom Anbieter mehrfach optimiert worden waren auf die wichtigsten Informationen für die Bestückung der Regale und die Kunden. Eines lautete „MF 400 g DS – H&S Rag.Gefl. 0,59“. Auch wenn der Kunde vorrangig auf die „MultiFit 400 Gramm Dose“ der Firma „H&S“ der Sorte „Geflügelragu“ für „0,59 Euro“ schaut, irritiert das Preisschild lediglich. Hinzu kam, dass die Informationen ohnehin im Strichcode enthalten waren und die Bestücker genau diesen zum Auffüllen der Regale nutzten – die komplizierten Abkürzungen stellten sich als überflüssig heraus. Das Ergebnis: Die Auszeichnung wird in Kürze geändert.

Der Ansatz kann also sein, im Sinne des Market Based View durch den Perspektivwechsel zum Nachfrager das Verhalten des Unternehmens im Markt zu verändern – nicht ohne allerdings die eigene Kompetenz und das eigene Potenzial einzubringen.

Dies ist ein praktisches Beispiel für „hybrid thinking“, weitergedachtes Design Thinking:

> „The secret isn't design thinking, it's ‚hybrid thinking’: the conscious blending of different fields of thought to discover and develop opportunities that were previously unseen by the status quo. [...] Hybridity matters now because the

[335] Gürtler, Jochen: „30 Minuten Design Thinking“, Offenbach, 2013, Kindle Edition.

[336] Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred: „Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung“, Wiesbaden, 2012, Vorwort und Seite 5.

[337] Gedächtnisprotokoll vom 08.08.2014.

problems companies need to solve are simply too complex for any one skillset to tackle. We're in an era when car companies are trying to grapple with massive changes in technological capability and market need, when cell phone companies are trying to own global entertainment, and when snack food companies face extinction unless they figure out how to promote health and wellness. As Lou Lenzi, a design executive at Audiovox, once told me, if you want to innovate, ‚You need to be one part humanist, one part technologist, and one part capitalist.'"[338]

7.3.2 Die Suche nach dem „Oder"

Abschließend noch ein Gedanke, der die Zielsetzung der Arbeit mit interdisziplinären Teams in experimentellen Workshops verdeutlicht. Klassische Ansätze streben, stark überzeichnet sicherlich, nach einer Erkenntnis: „Es ist so." Im Design Thinking gilt häufig, dass nicht nach *einer* – gleichsam idealen – Lösung gesucht wird, sondern nach mehreren möglichen[339]. Angestrebt wird schon als Grundhaltung demnach nicht „Es ist so.", sondern „Es ist so. Oder?" Genau dieses „Oder?" in seiner **Vielseitigkeit**, **Offenheit** und auch **Hinterfragbarkeit** ist es, nach dem in der Praxisphase gesucht wird.

7.3.3 Ergebnisorientierung von Design Thinking

Design Thinking ist prinzipiell **lösungsorientiert** bis hin zu **Prototypen** von möglichen neuen Produkten, die in einem vielfach iterativen Prozess erarbeitet, getestet, verbessert und schließlich präsentiert werden. Das Ergebnis wird dabei sehr breit gedacht: „...design thinking is any process that applies the methods of industrial designers to problems beyond how a product should look. [...] Not just products, but services, experiences, and presumably finance, education, and government, as well."[340]

Dennoch engt Design Thinking trotz aller Offenheit damit schon zu Beginn des Prozesses auch ein: „Zu Beginn eines Design-Thinking-Projekts geht es darum, eine

[338] Patnaik, Dev: „Forget Design Thinking and try Hybrid Thinking", online: http://www.fastcompany.com/1338960/forget-design-thinking-and-try-hybrid-thinking, abgerufen am 20.08.2014.

[339] Aus einem Workshop mit Chris Brügger und Jiri Scherer im Jahr 2013.

[340] Patnaik, Dev: „Forget Design Thinking and try Hybrid Thinking", online: http://www.fastcompany.com/1338960/forget-design-thinking-and-try-hybrid-thinking, abgerufen am 20.08.2014.

Fragestellung zu definieren, die spezifisch genug ist, ohne den dabei möglichen Lösungsraum allzu sehr einzuschränken.“[341]

Um herauszufinden, inwieweit sich dies in der Praxis auswirkt und ob es sich auch anders gestalten lässt, ob sich also Teile des Design Thinkings für das Ziel der Workshops nutzen lassen, wurden mehrere Vorab-Workshops durchgeführt.

7.4 Vorab-Workshops

Um Erfahrungen in der Anwendung der Design-Thinking-Methode zu gewinnen und festzustellen, ob auch eine zeitlich deutlich reduzierte Variante relevante Ergebnisse liefern kann, wurden im November und Dezember 2013 zwei Vorab-Workshops durchgeführt.

Der erste Workshop mit einer Dauer 30 Minuten war eine klassische **Marshmellow-Challenge** auf Basis der Vorlage von Tom Wujec[342]. Dies diente als Vorbereitung des Autors auf die Leitung von Workshops und gleichzeitig, um Studierende für die kommenden Workshops zu interessieren (Abbildung 44).

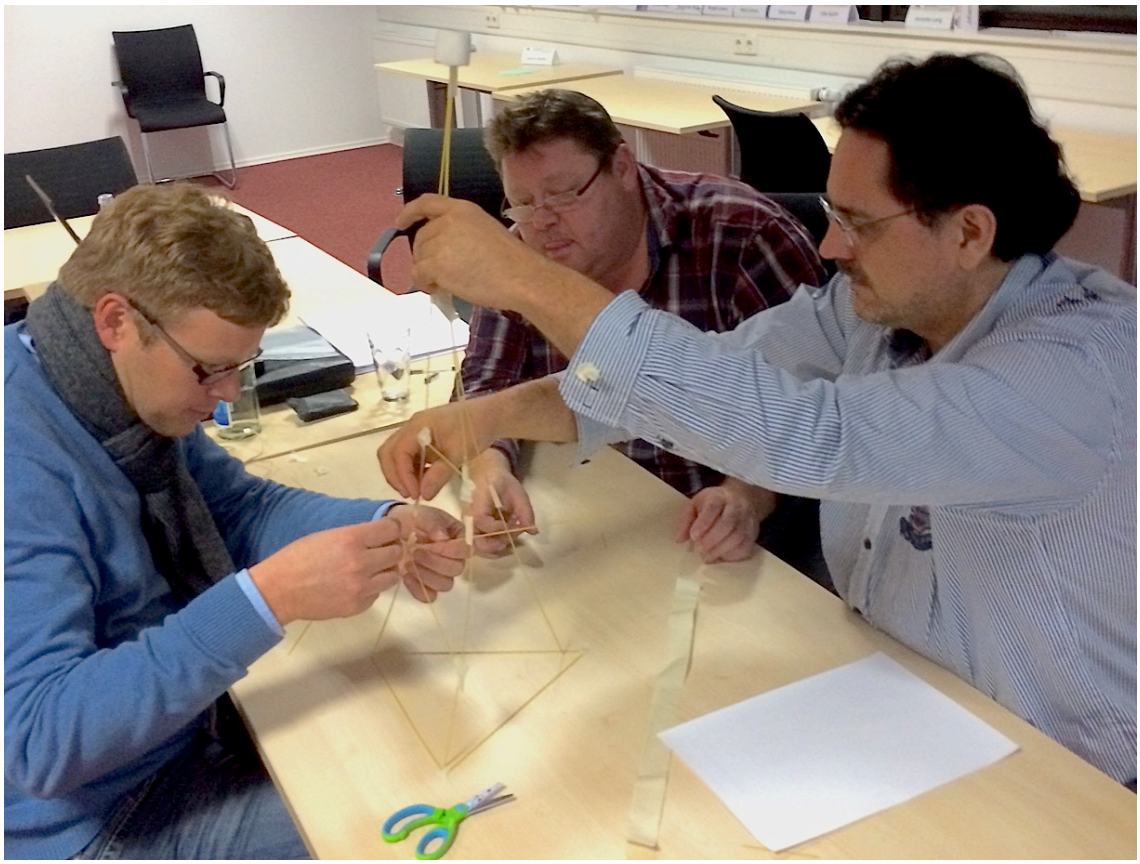


ABBILDUNG 44 – MARSHMELLOW-CHALLENGE[343]

[341] Gürtler, Jochen: „30 Minuten Design Thinking“, Offenbach, 2013, Kindle Edition.

[342] http://marshmallowchallenge.com, abgerufen am 18.11.2013.

[343] Eigene Darstellung.

Der zweite, 90-minütige Vorab-Workshop mit 14 Studierenden der Business School Alb-Schwarzwald beinhaltete Informationen zum Design Thinking und eine anspruchsvollere Aufgabe. Für die Teilnehmenden lautete das Ziel, Prototypen für die Startseite einer **Veranstaltungs-App** zu erstellen (Abbildung 45; eine ausführliche Projektbeschreibung findet sich in Anlage A1 – Design Thinking Projekt: Veranstaltungs-App ab Seite 179).

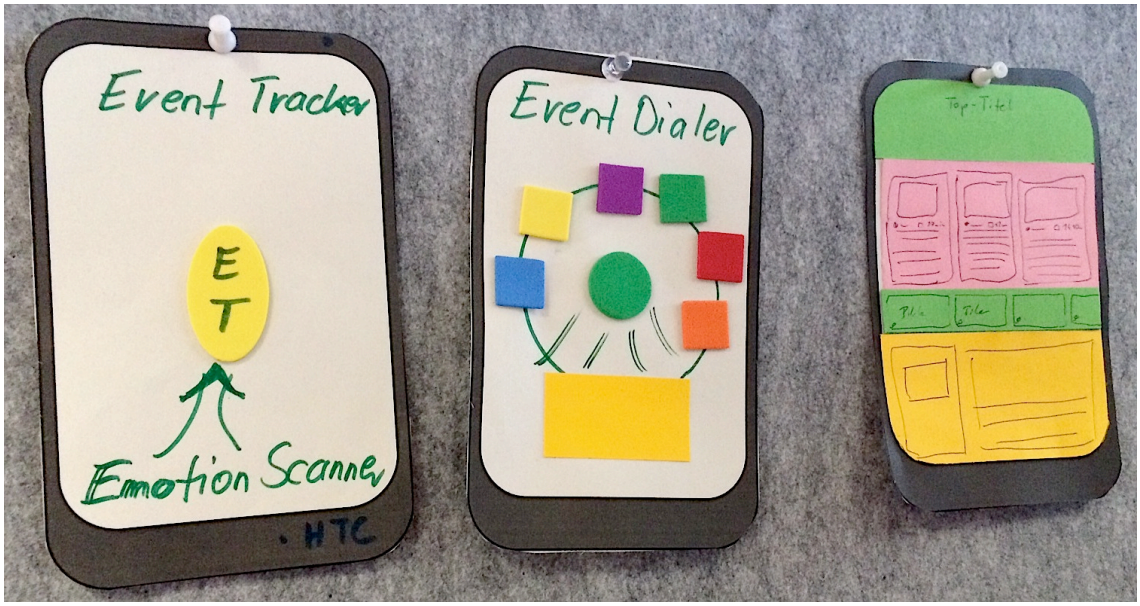


ABBILDUNG 45 – PROTOTYPEN-ENTWICKLUNG[344]

Es stellte sich heraus, dass sich die Teilnehmenden aufgrund des breit angelegten Studiums an der Business School Alb-Schwarzwald mit Übung im Hineinversetzen in unterschiedlichste Branchen und lateralem Denken sehr schnell in der Lage waren, die verschiedenen gestellten Aufgaben zu erfassen und umzusetzen. Sie waren offen für die teilweise ungewohnten Anweisungen und entwicketen eine Vielzahl kreativer Lösungen.

In der Nachbetrachtung wurde deutlich, dass das Prototyping gleichzeitig eine große Stärke des Design Thinking ist, aber auch ein Problem (Abbildung 46):

[344] Eigene Darstellung.

ABBILDUNG 46 – VOR- UND NACHTEILE PROTOTYPING[345]

In der Regel findet es erst statt, nachdem die Teilnehmenden gründlich die Kundenbedürfnisse **verstanden**, sich in mehreren Schleifen über Anforderungen und Lösungsansätze sowie die **Zielsetzung** ausgetauscht haben.

Im Workshop wurden viele der genannten Aspekte bereits vorgegeben. Dadurch konnte die Aufgabe bewältigt werden und es wurden kreative Lösungen für eine einzelne Frage erarbeitet. Die Visualisierung und Umsetzung brachte spannende Diskussionen und Interaktion mit sich, führte zu zahlreichen neuen Aspekten und machte es für Dritte leicht, die Ideen zu verstehen.

Der Zeitaufwand war jedoch beträchtlich, die Steuerung der Gruppe erforderte vom Moderator hohe Aufmerksamkeit und mehrfach tiefe Eingriffe.

Für diese steuernden Eingriffe ist ein Vertrauensverhältnis zwischen Moderator und Teilnehmenden nötig. Ersterer kann bei völlig Fremden, womöglich Kunden, nicht restriktiv und regulierend eingreifen, ohne damit möglicherweise Spannungen zu verursachen (etwa, wenn die Diskussionen erkennbar zu viel Raum einnehmen oder von der gestellten Aufgabe so abschweifen, dass eine Lösung ohne Eingriff nicht mehr möglich wäre).

Hauptargumente gegen die Verwendung von Prototypen sind aber eigentlich positiv besetzte Charakteristika: Die Prototypen sind **monothematisch** und **lösungsorientiert**. Die späteren Workshops mit Fokus auf Touchpoints sollten dagegen eher **problemorientiert** und möglichst **breit** sein.

[345] Eigene Darstellung.

Diese Erfahrungen flossen in die Konzeption der Workshops ein – insofern, als Prototyping kein Bestandteil der Aufgaben werden sollte.
Gleichzeitig ist aber eine Überlegung, später auch mit einem Einzelhandelsunternehmen die Arbeit mit Prototyping auszuprobieren. Die Fragestellung kann etwa sein, wie verschiedene Abteilungen arrangiert, Eingangsbereiche, die Umgebung oder Signalisationen gestaltet werden können.

7.5 Fazit zum Design Thinking über Touchpoints

Es wird der Bedeutung des Touchpoint Managements sicher nicht gerecht, aber dennoch ist ein kurzes, knappes Fazit aus den Überlegungen zum Thema: Es gibt sehr viele Touchpoints, also auch viele **Chancen**, **Verbesserungsmöglichkeiten** zu finden. Zudem treffen externe Experten automatisch oder durch gezielte Anleitung auf die Berührungspunkte, haben vielfältige Erfahrungen mit ihnen und können Erwartungen wie Erfahrungen dazu schnell notieren wie auch analysieren.
Touchpoints sind zudem häufig **optimierbar**, manche Optimierung kostet nicht viel (etwa bei einer ohnehin anstehenden Renovierung) oder sie scheint den Unternehmen so **nachhaltig**, dass es gerne Mittel bereitstellt – etwa für die Schulung des Personals.
Touchpoints sind also **erkennbar**, Verbesserungen nicht nur machbar, sondern auch **lohnend**.
Gerade im Einzelhandel ist die Bereitschaft zum Risiko in diesem Bereich durchaus vorhanden – der Wettbewerbsdruck ist hoch und das Bewusstsein, dass Innovationen das Bestehen sichern, hoch:

> „The terra incognita we've never explored is wether it's possible for prosperity and human exchange not merely to go less wrong, but more right"[346], sagt Umair Haque zur Zielsetzung und Robert Olson rät schlicht zum „do it": „The first letters of the Define, Open, Identiy, and Transform steps or phases form the acronym DO IT which is the name of the process. The acronym has much greater meaning than simply Define, Open, Identify and Transformation. It is a call for action. Do it. Use the process and the catalyst to help you become more creative."[347]

Auch wenn ein vollständiger Design-Thinking-Ansatz für die Aufgabe ungeeignet erscheint, sind Ansätze und Grundsätze daraus doch hilfreich und vielversprechend für die Projektarbeit.

[346] Haque, Umair: „Betterness – Economics for Humans", Harvard, 2011, Kindle-Edition.
[347] Olson, Robert W.: „The Art of Creative Thinking", New York, 2009, S. 69 (eBook).

7.6 Reduzierter explorativer Ansatz

Die Herausforderung für den Praxisteil ist, dass angesichts der schier endlosen Fülle von Erkenntnissen über den Einzelhandel und andere, später noch zu erkundende Branchen das Vorhaben, in einigen Stunden Verbesserungsvorschläge mit dem Anspruch oder zumindest der Zielvorstellung einer Innovation zunächst aussichtslos erscheinen. Denn der Prozess soll schließlich unter anderem **schnell** und **kostengünstig** sein, den Betriebsablauf **wenig stören** und auch noch praktisch **umsetzbare** Lösungen liefern. Doch Jiri Scherer relativiert den Begriff der Innovation:

> „Oft wagen sich kleinere und mittlere Unternehmen nicht oder nur zaghaft an das Thema Innovation, da die Erwartungen an das Ergebnis meist sehr hoch sind. Wir sollten jedoch das Wort Innovation entmystifizieren und auch kleinere Verbesserungen bereits als Innovationen betrachten.“[348]

In diesem Sinne gedacht, kann auch die kleine Verbesserung ein Erfolg sein. Da Innovation jedoch gleichsam das Idealziel ist, wird im Folgenden noch ein genauerer Blick auf den Begriff unter dem Aspekt der Bedeutung für die Workshops geworfen.

7.6.1 Spaces of innovation

In der Praxisphase waren Tim Browns „three spaces of innovation“ eine motivierende Grundlage:

- Inspiration – the problem or opportunity that motivates the search for solutions
- Ideation – the process of generating, developing, and testing ideas
- Implementation – the path that leads from the project room to the market

Für die Teams in den Workshops und die Konzeption derselben ist gleichermaßen wichtig, dass praktische, umsetzbare Lösungen ein befriedigendes Ergebnis sein können. Zu diesen Umsetzungen kann aber nur *beigetragen* werden, weil von der Inspiration bis zur Implementierung etliche Schritte notwendig sind: „Projects may loop back through these spaces more than once as the team refines its ideas and explores new directions“[349]. Ein großer Teil des Prozesses findet nicht im Workshop statt, sondern im Anschluss durch die Geschäftsführungen der beteiligten Unternehmen und durch ihre Mitarbeiter.

7.6.2 Kernkompetenzbereiche der Innovation

In den Einzelhandelsunternehmen findet eine mehr oder weniger starke, gesteuerte und regelmäßige oder sogar permanente Anpassung an den Markt statt. Die Quellen

---

[348] Scherer, Jiri: „Kreativität und Innovation managen“, Zürich, Nicht datiert, S.1.

[349] Brown, Tim: „Change by Design – How Design Thinking Transforms Organizations and inspires Innovation“, New York, 2009, S. 16.

des Wissens reichten von intensiver persönlicher Kenntnis der Kunden über Befragungen bis hin zu Beratungsdienstleistungen, die etwa von Franchise-Gebern oder zentralen Marketing-Abteilungen bereitgestellt werden.

Für diese Thesis wurden Unternehmen untersucht, die nicht vollständig aus einer Zentrale gesteuert werden, teilweise sogar völlig autonom agieren können. Einige Unternehmen kennen ihre Kunden durch enge Kontakte so genau, dass sie über Trends und Stimmungen unmittelbare Kenntnisse haben. Andere haben über Generationen im Familienbetrieb ein **Gespür** für **Veränderungen** und **Bedürfnisse** entwickelt.

Wie innovativ ein Unternehmen vorgeht, wo es in den drei genannten Innovationsfeldern seinen Schwerpunkt insgesamt setzt, ist sehr individuell. Für die Praxisphase dieser Thesis wurde jedoch eine vereinfachte Annahme getroffen – dass die Unternehmen ihre **Kernkompetenz** in der **Implementation** haben. Das hat zwei Gründe:

- weil das Produkt aus Stärken und zeitlichen Möglichkeiten der gemischten Teams bei der Inspiration größer scheint als bei der Implementation (anders ausgedrückt: Bei der Implementation ist viel Fachkenntnis und Zeit Voraussetzung, bei der Inspiration ist das Potenzial da, dass schnell eine wichtige Idee entwickelt wird).
- weil die Unternehmen im Vorfeld Bedarf an Inspiration und nicht an Lösungen zur Umsetzung äußerten.

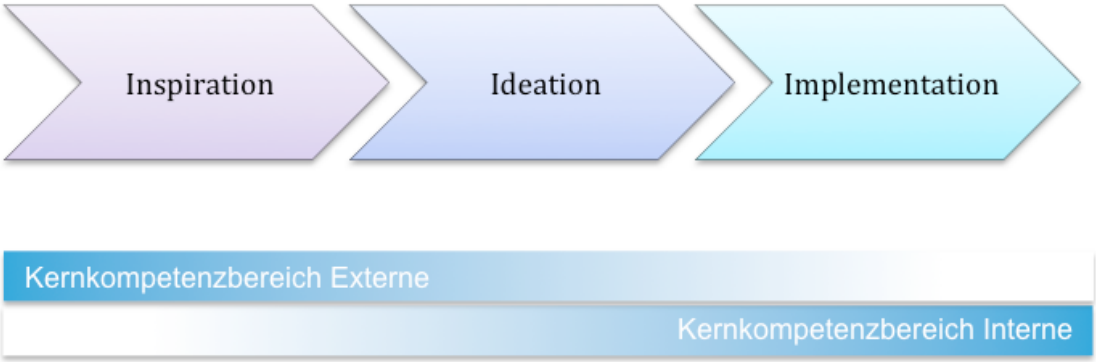


ABBILDUNG 47 – KERNKOMPETENZBEREICHE BEI INNOVATIONEN[350]

Abbildung 47 zeigt demnach, wo für den Versuch in der vereinfachten Annahme der Schwerpunkt gesehen wurde – nicht, wo er faktisch bei Unternehmen und den externen Teams liegt.

[350] Eigene Darstellung.

7.6.3 Interne und externe Potenziale

Bei der Vor-Erkundung und in zahlreichen Gesprächen mit Mitarbeitern und Leitern von KMU im Projekt-Kompetenz-Studium wurde immer wieder festgestellt, dass es bestehende Prozesse gibt, um Inspiration zu finden (Messen, Gespräche mit Kunden, Erfahrungsaustausch innerhalb der Branche, Branchen-Zeitschriften und Plattformen, um nur einige Quellen zu nennen), daraus Ideen zu entwickeln und umzusetzen.

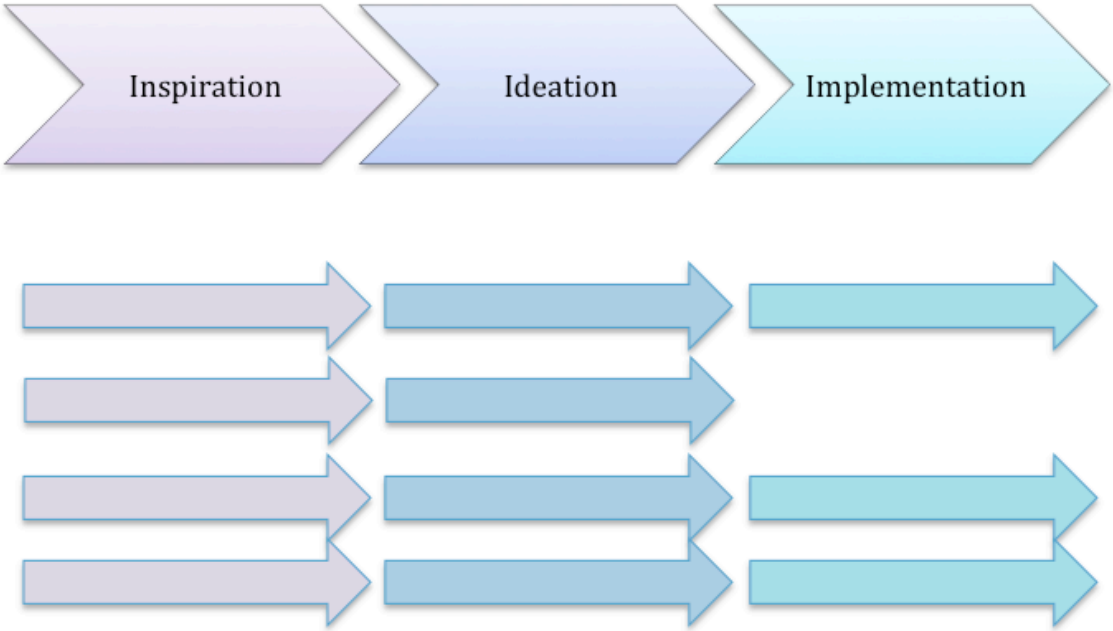


ABBILDUNG 48 – INTERNE POTENZIALE BEI INNOVATIONEN[351]

Von einigen Verantwortlichen wurde allerdings geschildert, dass diese Prozesse recht eingeschliffen sind und als **Routine** ablaufen. Abbildung 48 visualisiert, dass schon im Vorfeld bei der Inspiration mittlere Herausforderungen betrachtet werden (dargestellt durch die Pfeildicke). Sie sind gut erkennbar, weil sie eine bestimmte Bedeutung haben, aber nicht so groß, dass die Beschäftigung mit ihnen ein Problem oder ein Risiko darstellen würde.

Wegen dieser Selektion werden die meisten in einer Phase der Ideation behandelt und dann auch umgesetzt. Bei einigen mag sich herausstellen, dass sie obsolet oder zu schwer umzusetzen sind – ihre Bearbeitung wird abgebrochen.

Abbildung 49 zeigt, wie der Prozess aussehen kann, wenn externe Kräfte hinzugezogen werden. Statt mittleren Herausforderungen werden auf die Schnelle viele kleine erkannt – möglicherweise auch mal ein sehr großes Problem, dass sich nicht ohne weiteres lösen lässt.

[351] Eigene Darstellung.

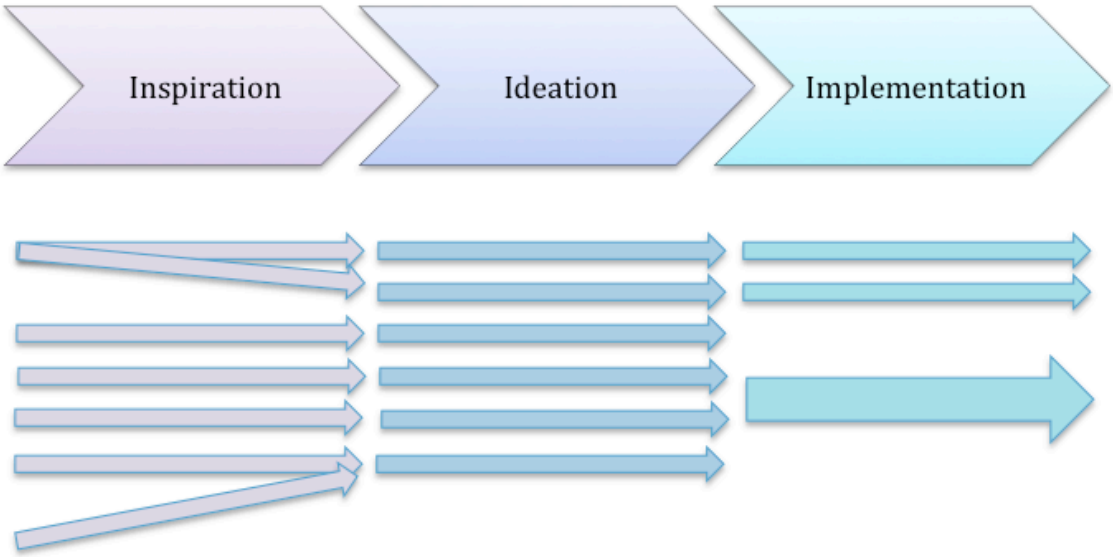


ABBILDUNG 49 – EXTERNE POTENZIALE BEI INNOVATIONEN[352]

Dabei ist die Annahme, dass die Bearbeitung längst nicht so stringent erfolgt. Möglicherweise müssen erst mehrere erkannte Herausforderungen gebündelt werden, etliche laufen ins Leere, manche führen zu einer eher kleinen Implementation, andere zu größeren.

[352] Eigene Darstellung.

7.6.4 Zielkonflikte bei Innovationsansätzen

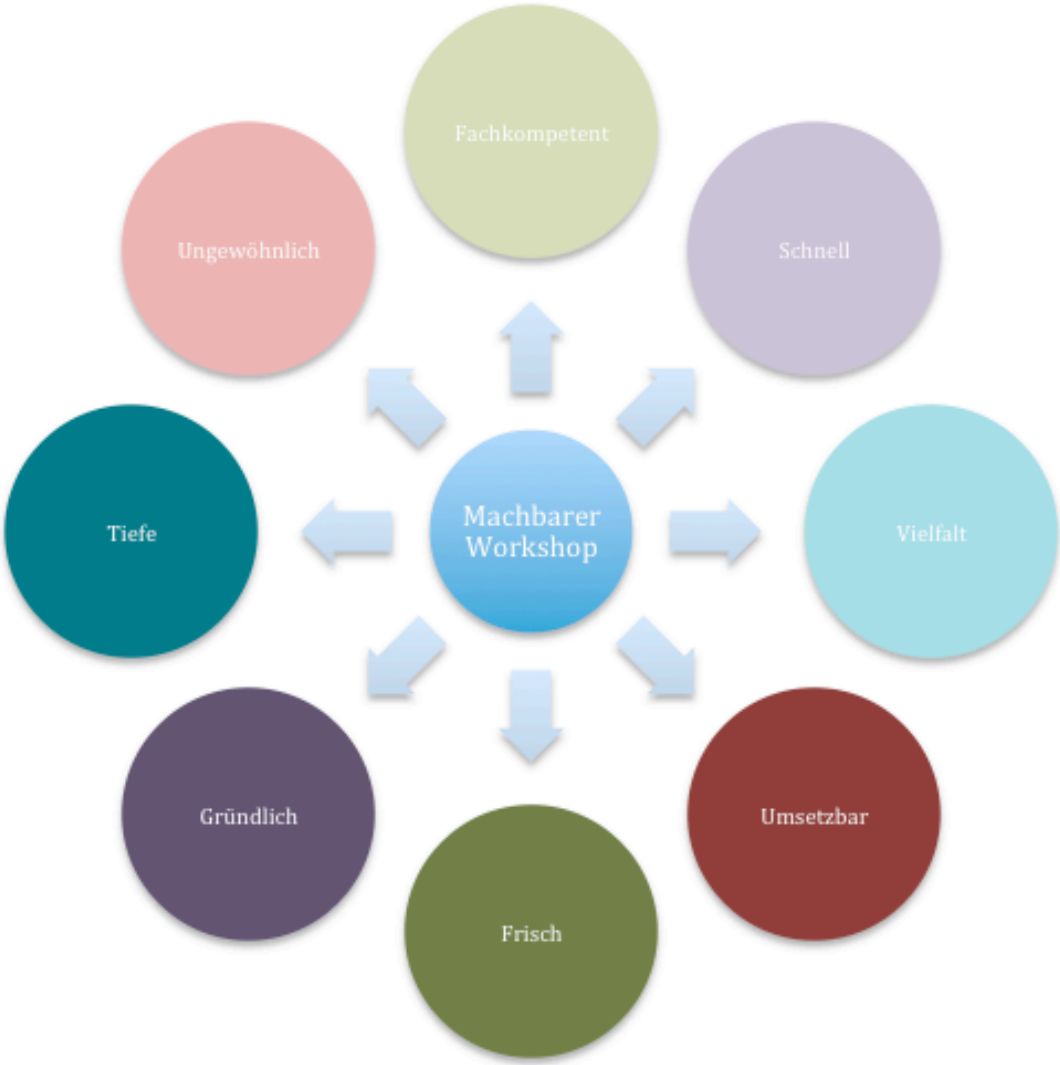


ABBILDUNG 50 – ZIELKONFLIKTE BEI INNOVATIONSANSÄTZEN[353]

Wie bei jedem Projekt, gibt es auch bei der Konzeption und Durchführung der Workshops zahlreiche Zielkonflikte. Einige wurden bereits diskutiert, weitere sind in Abbildung 50 jeweils diametral gegenüber aufgeführt. Im Fokus steht jedoch, dass die Workshops „machbar“ sind für alle beteiligten Parteien. Unter dieser Prämisse wurden die Konzeptionen erstellt und getestet.

8 Explorative Workshops im Einzelhandel

In der Praxisphase wurden zwei Workshops im stationären Einzelhandel durchgeführt, die in separaten Workshop-Berichten ausführlich dokumentiert sind.

[353] Eigene Darstellung.

Im Folgenden werden zunächst die Ziele für diese Workshops zusammengefasst, das Vorgehen geschildert, dann die Zielerreichung beurteilt und anschließend einige Praxisbeispiele aufgeführt.

8.1 Ergebnisorientierung der Workshops

Ziele für...	
... den Beruf	Kennenlernen des Einzelhandels im Allgemeinen, seiner Herausforderungen und Lösungsansätze
	Genaue Betrachtung einzelner Einzelhandelsbetriebe – wie „tickt“ der Einzelhandel, wo besteht Unterstützungsbedarf
	Kennenlernen der Vernetzung des Einzelhandels: In welcher Beziehung steht er zu seinen Kunden, wie adressiert er sie, welche Rolle spielt die Vernetzung seiner Kunden für seinen Erfolg
... die Business School	Entwicklung und Test einer Methode, mit Studierenden den Einzelhandel bei der Erreichung seiner Ziele zu unterstützen
	Erkenntnisgewinn für Studierende
	Erkenntnisgewinn für Einzelhändler, die an der Business School studieren
Persönliche Ziele	Erfahrung mit Workshops
	Hintergrundwissen zum Einzelhandel

TABELLE 6 – ZIELE DER WORKSHOPS[354]

Wie im Transferdokumentationreport Projektmanagement ausgeführt, ist für jedes Unternehmen und jedes Projekt die Festlegung von Zielen (Tabelle 6) unabdingbar, aber in sich wandelnden Märkten in mehrfacher Hinsicht schwierig. Nach Stöger[355] sollen folgende Punkte vor Beginn eines Projekts geklärt werden:

- Resultat: „Was soll dieses Projekt erreichen?“
- Kunde: „Für wen stiftet das Projekt Nutzen?“
- Feedback: „Was muss am Ende vorliegen, damit überprüft werden kann, ob das Ziel erreicht ist?“

Im Fall der Workshops muss dies auf verschiedene Ebenen und Sichtweisen heruntergebrochen werden:

[354] Eigene Darstellung.

[355] Stöger, Roman: „Wirksames Projektmanagement“, Stuttgart, 2011, S. 21.

Resultat	Impulse, Ideen oder Innovationen für die Zukunft entwickeln, die im Arbeitsalltag umgesetzt werden können[356]
Kunde	Unternehmen; Kunden und weitere Stakeholder der Unternehmen
Feedback	Innovationen im Sinne umgesetzter Ideen

TABELLE 7 – ZIELEBENE UNTERNEHMEN[357]

Für die Unternehmen (Tabelle 7) stehen im Sinne der von Olfert definierten „Zielkategorien“[358] operative Ziele (die kurzfristige Ziele darstellen – bis 1 Jahr) im Vordergrund. Konkret Innovationen oder Vorstufen dazu.

Resultat	Erfahrungen mit Workshops, Hintergrundwissen Einzelhandel
Kunde	Autor selbst
Feedback	Eigene Zufriedenheit und Erkenntnisgewinn

TABELLE 8 – ZIELEBENE AUTOR

Eine Einstufung nach Zielkategorien für den Autoren (Tabelle 8) fällt dabei schwer, da das operative Ziel ein als erfolgreich erlebter und gut beurteilter Workshop oder einen Erkenntnisgewinn bringendes Feedback ist. Diese Erkenntnisse können aber in taktische Ziele, die mittelfristig bezogen sind (über 1 bis 4 – 5 Jahre) und strategische Ziele, die langfristig ausgerichtet sind (über 4 – 5 Jahre) einfließen.

Resultat	Erkenntnisse über die Methode und das Potenzial
Kunde	Studierende, Alumni
Feedback	Zufriedenheit der Unternehmen und Teilnehmenden

TABELLE 9 – ZIELEBENE BUSINESS SCHOOL ALB-SCHWARZWALD

Für die Business School Alb-Schwarzwald (Tabelle 9) können die Ziele taktischen und strategischen Charakter haben.

Resultat	Laterales Denken, Spaß an der Teilnahme, Vernetzung
Kunde	Die Teilnehmenden selbst
Feedback	Eigene Zufriedenheit und Erkenntnisgewinn

TABELLE 10 – ZIELEBENE TEILNEHMENDE

[356] in Anlehnung an: Beermann, Susanne/Schubach, Monika/Augart, Eva: „Workshops – Vorbereiten, durchführen, nachbereiten“, Freiburg, 2012, S. 6.

[357] Tabelle 7 bis 12: Eigene Darstellung.

[358] Olfert, Klaus: „Projektmanagement“, Herne, 2012, Seite 18.

Für die Teilnehmenden sind Zufriedenheit und eigener Erkenntnisgewinn entscheidende Größen (Tabelle 10). Eine andere Betrachtungsweise ist die Frage, inwiefern die Workshops „SMART“ definiert sind (Tabelle 11):

Specific	Der Workshop erbringt die gewünschten Resultate
Measurable	Evaluation der Workshops; produzierte Impulse, Ideen und Innovationen; Feedback der Teilnehmenden
Attractive	Zufriedenheit aller Beteiligten
Realistic	Erfolgreiche Umsetzung des Konzeptes
Timed	Von Teilnehmenden gewünschter und akzeptierter Zeitrahmen

TABELLE 11 – SMART DER ZIELDEFINITION

Die Ziele werden im Folgenden zu Richtziele anhand der W-Fragen nach Meier[359] in Tabelle 12 definiert:

[359] Meier, Rolf: „Projektmanagement – Grundlagen, Methoden und Techniken“, Offenbach, 2009, S. 17.

Ziele	Was wollen wir erreichen?	• Viele Impulse, Ideen • Einzelne Innovationen • Störungen identifizieren • Erkenntnis • Spaß am Workshop • Konzept verbessern
	Welche Ergebnisse mit welchem Sinn?	• Konzept als Grundlage für kommende Einsätze eines BIT • Anregungen zur Umsetzung für den Einzelhandel • Kompetenzgewinn für den Autoren für neue Aufgaben
Ressourcen	Wie kommen wir zum Ziel?	• Studierende als Ideenlieferanten • Unternehmer als Auftraggeber • Funktionsfähiges Konzept
	Wie viel Zeit benötigen wir?	• Wenige Tage für die Vorbereitung • 5 Stunden für die Durchführung • Wenige Stunden für die Nachbereitung
	Welche Kompetenzen benötigen wir?	• Hintergrundwissen Einzelhandel • Wachsende Kompetenz in Konzeption, Moderation und Dokumentation
	Welche Kosten haben wir?	• Arbeitszeit und Material
Termin	Bis wann müssen wir fertig sein?	• Laufender Prozess

TABELLE 12 – RICHTZIELE DER WORKSHOPS

8.2 Vorgehen

Für die Workshops wurde ein standardisiertes Vorgehen auf Basis der Vorüberlegungen entwickelt (Abbildung 51):

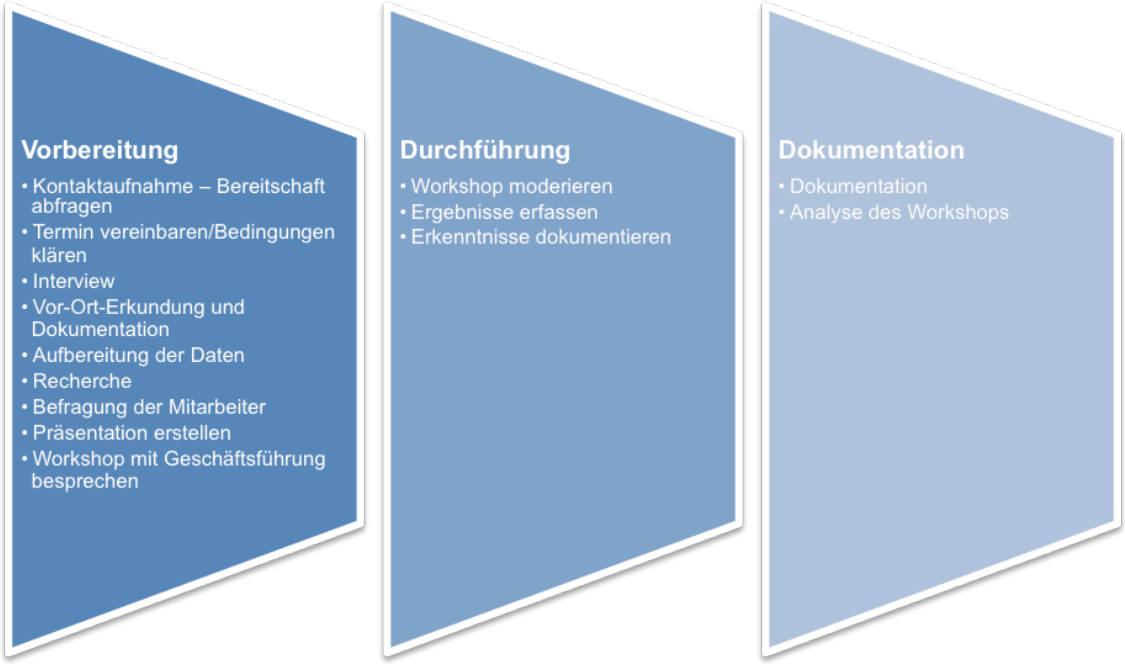


ABBILDUNG 51 – WORKSHOP-PROZESS[360]

Im Folgenden werden die einzelnen Schritte grob umrissen, detaillierte Angaben finden sich in den Workshop-Berichten.

8.2.1 Vorbereitung

Die beteiligten Unternehmen wurden besucht und anhand eines standardisierten **Fragebogens** (siehe Anhang A2 – Grundlagen Vor-Ort-Erkundung auf Seite 190) befragt. Im Gespräch wurden auch zusätzliche Impulse abgefragt und Schwerpunkte festgehalten, um beispielweise noch einige Details zu den Hintergründen zu ergänzen. Die in dieser Thesis dokumentierten allgemeinen Erkenntnisse zum Einzelhandel wurden um Besonderheiten der jeweiligen **Spezialisierung** erweitert.

Bei der Vor-Ort-Erkundung der Unternehmen wurde ein möglichst breites Spektrum an Techniken und Technik eingesetzt:

1) Persönliche Eindrücke wurden in einem Gedächtnisprotokoll notiert
2) Fotos
3) Videoaufnahmen
4) Analyse der Webseiten

Dadurch wurde gewährleistet, dass ein umfassendes Bild des Unternehmens aufgenommen werden konnte. Insbesondere die Videoaufnahmen zeigten sich bei der

[360] Eigene Darstellung.

Aufbereitung des Materials als hilfreich. So konnten im Nachhinein auch Geräuscheindrücke, Werbedurchsagen, Details der Verkaufsräume (Kunden-Pinnwand, Kehrmaschine im Präsentationsraum) und relevante Faktoren in der Umgebung der Gebäude (störende Beschilderung, Industriebetriebe, Grünanlagen) erfasst werden.

Um auch die **Perspektive der Mitarbeiter** in den Unternehmungen zu erfassen, wurden diese (sofern möglich) ebenfalls befragt. Die jeweilige Geschäftsführung oder Beauftragte stellte dabei zwei Fragen:

- Was ist Ihnen an Ihrer Arbeit in unserem Unternehmen wichtig?
- Was ist Ihnen an den Produkten und Dienstleistungen unseres Unternehmens wichtig?

Es wurde demnach auch ein Stück weit das **Hineinversetzen** in den Kunden erfasst[361].

Als Einstieg in die Workshops wurde jeweils eine **Präsentation** erstellt, die zum einen etwas Hintergrundwissen zur Branche und den **Herausforderungen** der Zukunft für dieselbe liefern, zum anderen aber auch einen klaren **Impuls** setzen sollte. Diese Präsentation wurde optisch möglichst neutral gehalten, um die Teilnehmer nicht frühzeitig durch Impulse aus der Erlebnis- und Markenwelt der Unternehmen zu beeinflussen.

Nach diesen Vorbereitungen wurde der Workshop mit der jeweiligen Geschäftsführung besprochen und abgestimmt. Dabei flossen Anregungen der Geschäftsführung und Erfahrungen aus den durchgeführten Workshops ein. Anschließend wurde die Einladung an die potenziellen Teilnehmer verschickt und zusätzlich teilweise von der Business School Alb-Schwarzwald auf dem Blog gepostet.

8.2.2 Durchführung

Nach der Begrüßung wurden die Teilnehmenden auf Basis der Erkenntnisse aus dieser Thesis, den geführten Gesprächen und der Recherche zu den Besonderheiten mittels einer Präsentation in das Thema eingeführt. Prämisse war auch dabei, grobes Überblickswissen zu vermitteln, aber nicht frühzeitig die Teilnehmenden in eine vom Autoren intendierte Richtung zu lenken.

8.2.2.1 Bewusste Provokation

Dennoch erfolgte in den Präsentationen auch eine **Provokation** im Sinne von Frank Farrelly: „Der Begriff ‚provokativ' wird im Sinne von ‚herauslocken, herausfordern' verstanden und keinesfalls im Sinne von ‚verletzen' oder ‚beleidigen'."[362]

---

[361] Die in den Workshop-Berichten besuchten Unternehmen wollten keine Mitarbeiterbefragung durchführen. Die Ergebnisse fließen demnach nicht in die vorgelegten Arbeiten ein.

Wie in der provokativen Therapie wurde also „Provozieren [...] hier nicht als ‚aufreizen' verstanden, sondern sinngemäß eher als ‚hervorlocken', ‚ans Licht bringen', ‚verdeutlichen'"[363].

Die Intention war ähnlich wie in dieser Therapieform:

> „Die Berater aktivieren die Stärken der Klienten und fordern ihre Selbstverantwortung gezielt durch humorvolle, ‚unverschämte' Interventionen heraus, die den spontanen, emotionsgeladenen und energischen Widerstand der Klienten in eine weniger selbstschädigende Richtung hervorrufen. Sie werden damit provoziert, ihre Energien besser einzusetzen: Weg von der Stützung des Symptoms hin zur Erhaltung ihrer körperlichen und geistigen Gesundheit."[364]

Wobei es nicht um „Selbstschädigung" ging, sondern darum, die Emotionen etwas anzuregen und das gewohnte Denken zu durchbrechen:

> „Es geht beim Provokativen Stil um das Durchbrechen der eigenen Fixierungen auf bestimmte Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen, die wir als zu unserer Persönlichkeit gehörend empfinden, die uns aber störend im Wege stehen und bei denen wir auch schon erfolglos probiert haben, etwas Neues zu etablieren. Grundsätzlich gehen wir beim provokativen Ansatz davon aus, dass wir uns die Stolpersteine größtenteils selbst vor die Füße rollen. Wenn man sie aktiv herbeigerollt hat, muss man sie auch aktiv wegrollen können. Um wahrzunehmen, wo es einen Hebel zur Beseitigung von Stolpersteinen gibt, wo es also Ansatzpunkte für Veränderungen geben könnte, müssen wir uns neben uns stellen und uns selbst relativieren. Dabei ist unser Intellekt äußerst hinderlich. Er liefert uns tausend Gründe dafür, alles lieber so zu lassen, wie es ist."[365]

Ganz praktisch war der Hintergrund, dass die besuchten Unternehmen als etablierte Einzelhändler eine vordergründig ausgefeilte, bis ins Detail geplante, zum Teil auf Marktforschung und elaborierten Marketingskonzepten basierende **Erlebniswelt** bieten und entsprechend befürchtet wurde, dass sich die Teilnehmenden in dieses System integrieren und den Blick für **Störfaktoren** und **Potenziale** verlieren. Es galt also, das „Ungewohnte" anzuregen:

---

[362] http://www.provokativ.com/Ueberblick/WasistPT/PT,ProSA+ProSt.html, abgerufen am 06.09.2014.

[363] Höfner, Noni E.: „Glauben Sie ja nicht, wer Sie sind! – Grundlagen und Fallbeispiele des Provokativen Stils", Heidelberg, 2014, S. 12.

[364] http://www.provokativ.com/Ueberblick/WasistPT/Funktion.html, abgerufen am 06.09.2014.

[365] Höfner, Noni E.: „Glauben Sie ja nicht, wer Sie sind! – Grundlagen und Fallbeispiele des Provokativen Stils", Heidelberg, 2014, S. 11.

„Damit Ihr Gehirn aus den gewohnten Denkmustern ausbrechen kann, braucht es eine Provokation. Einen äußeren Reiz, der zu einem Gedankensprung führt. [...] Manchmal kann ein Reiz auch unbewusst seine Wirkung entfachen. Man spricht dann von einem Geistesblitz. Sie sollten sich aber besser nicht darauf verlassen, dass ein solcher aus heiterem Himmel kommt. Gescheiter ist es, wenn Sie die Provokation bewusst herbeiführen.“[366]

Dieses bewusste Herbeiführen erfolgte durch Überzeichnung und Humor.

8.2.2.2 Race

Danach wurden die Teilnehmenden ins „Rennen“ geschickt – das heißt, sie erarbeiteten in kurzer Zeit eine möglichst große Menge an Erwartungen, präzisierten diese und prüften im Anschluss, ob diese im jeweiligen Markt erfüllt wurden.

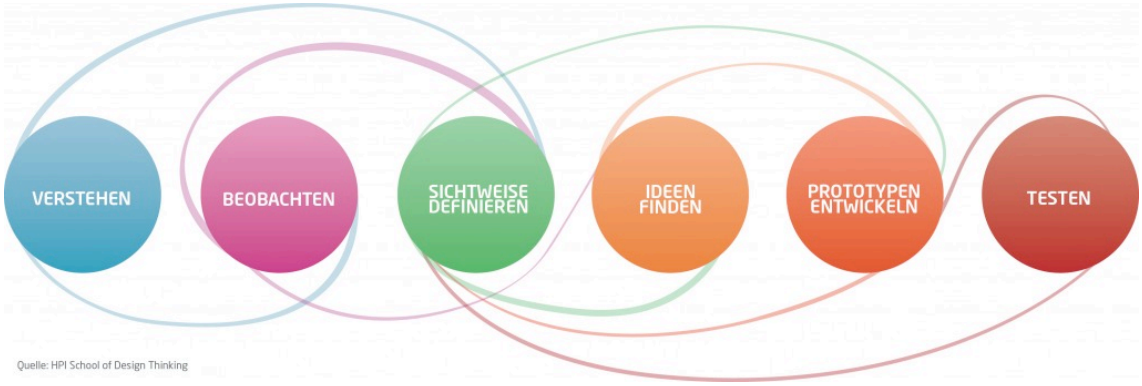


ABBILDUNG 52 – DESIGN THINKING PROZESS[367]

Verglichen mit der Vorgehensweise beim Design Thinking (Abbildung 52) wurde also die Erkundung der Rahmenbedingungen und Hintergründe (Verstehen, Beobachten) vom Autoren übernommen und an die Teilnehmer – mit entsprechendem Risiko des Verlustes und der Beeinflussung – kommuniziert. Im Fall des Einzelhandels konnte davon ausgegangen werden, dass beides – Verständnis und Beobachtung – bei den Teilnehmenden aus der Alltagserfahrung vorhanden ist.

Diese begannen den Prozess also erst mit dem **Definieren der Sichtweise**, prüften diese dann und entwickelten dabei gleichzeitig Ideen. Das Entwickeln von Prototypen und Testen ist Angelegenheit der Geschäftsführungen und Unternehmen.

Vom, hier anhand einer Grafik des Hasso Plattner Instituts dargestellten, Prozess ist folglich nur noch ein Bruchteil übrig. Einige Grundprinzipien wurden jedoch

[366] Brügger, Chris/Scherer, Jiri: „Denkmotor“, Zürich, 2014, S. 21; Vorabversion, online: http://www.book2look.de/book/lDIrG1HnkF, abgerufen am 06.09.2014.

[367] Quelle: HPI Institue of Design Thinking, online: http://www.auf-dem-campus.de/hpi-dozent-fuer-design-thinking-aus-potsdam-erhaelt-internationalen-architekturpreis-1221, abgerufen am 13.09.2014.

übernommen – etwa im Sinne des „Race“: Die Idee des Design Thinking ist, in kurzer Zeit nach dem Verstehen, Beobachten und der Standortbestimmung möglichst viele Ideen zu entwickeln, dabei gilt: „Enge Zeitvorgaben bringen das Team dazu, abseitiger zu denken.“[368]

Andere wurden allerdings auch ignoriert oder zumindest an anderer Stelle integriert, etwa: „Jedes Design-Thinking-Projekt beginnt mit einer unvoreingenommenen und offenen Recherche im vorgegebenen Problemfeld.“[369]

Die Definition von Erwartungen erfolgte (relativ) offen und unvoreingenommen vom konkreten Problemfeld, allerdings nicht zu Beginn und nicht in Form einer Recherche sondern außerhalb des Problemfelds in Seminarräumen.

8.2.2.3 Recherche im Markt

Die Teilnehmenden präzisierten in zwei Stufen ihre Erwartungen von groben Stichpunkten zu konkreten Fragestellungen, die sie auf vorbereiteten Formularen notierten und im Markt beantworteten. Sie wurden im zweiten Workshop ausdrücklich ermuntert, weitere aufkommende Ideen und Fragen ebenfalls aufzuschreiben. Die Recherchen wurden fotografisch dokumentiert und von den Geschäftsführungen begleitet. Der Autor gewährleistete, dass von diesen auf die Teilnehmenden kein Einfluss bewusst oder unbewusst ausgeübt wurde.

8.2.2.4 Abschluss der Erkundung

Nach der Erkundung wurden die Ergebnisse der Teilnehmenden präsentiert und diskutiert. Durch die Fragebögen wurde auch gewährleistet, dass die Erkenntnisse schriftlich fixiert wurden.

8.3 Formative Evaluation

Während der Praxisphase wurden die Workshops evaluiert, wobei hier unter Evaluation die Beurteilung durch die Teilnehmer durch den Autoren verstanden wird, folglich also eine interne formative Programmevaluation mit der Zielsetzung, das Programm oder den Prozess kontinuierlich zu verbessern:

> „Eine wichtige Rolle spielen offene und formative (gestaltende) Evaluationen, die prozessbegleitend durchgeführt werden. Sie liefern relevante Informationen für die Projekt- oder Programmsteuerung und können auf die Verbesserung der Evaluationsobjekte abzielen (‚objective of improvement’). Dabei geht es um

[368] vgl. Erbeldinger, Juergen/Range, Thomas: „Durch die Decke denken: Design Thinking in der Praxis“, Kindle-Edition, München, 2013.

[369] Gürtler, Jochen: „30 Minuten Design Thinking“, Offenbach, 2013, Kindle Edition.

Lernprozesse und Erkenntnisgewinne, die auch für die Weiterentwicklung von Evaluationsmethoden und -ansätzen nützlich sein können. Es zeichnet sich ein Trend zu entwicklungsoffenen, ‚lernenden' Programmen (bzw. Förderschwerpunkten) und damit entsprechend entwicklungsoffenen Evaluationsverfahren ab."[370]

Im Grunde also ein kontinuierliches Verbesserungsprogramm – jedoch ohne den Anspruch eines ceteris paribus, da zum einen Anpassungen an die jeweiligen Rahmenbedingungen (Lage, Branche, Ergebnisse der Vorerkundung etc.) vorgenommen wurden, zum anderen aber auch mit neuen Verfahren experimentiert wurde, um – perspektivisch – einen „Werkzeugkasten" zu entwickeln und Erfahrungen sowohl mit funktionierenden, als auch mit nicht-funktionierenden Verfahren zu sammeln.

8.4 Workshop-Berichte

Aus allen Ergebnissen – also aus der Vorbereitung wie auch der Durchführung und der Evaluation – wurden Workshop-Berichte erstellt (Abbildung 53).

ABBILDUNG 53 – STRUKTUR DER WORKSHOP-BERICHTE[371]

Die Workshop-Berichte beinhalten kurze Angaben zur Situation der Branche, gegebenenfalls der Gruppe oder dem Franchise-Geber, Informationen zum

[370] Hupfer, Barbara: "Wirkungsorientierte Programmevaluation - Eine Synopse von Ansätzen und Verfahren einschlägiger Institutionen in Deutschland", Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung, Heft 86, Bonn, 2007, S. 70.

[371] Eigene Darstellung.

untersuchten Markt, zum Vorgehen beim Workshop, den Ergebnissen – auch der Evaluation –, den Lessons learned und, sofern bekannt, bereits umgesetzten Innovationen.

Es war nicht Ziel, die Ergebnisse selbst (Impulse, Ideen, Innovationen) zu kommentieren, zu werten oder zu analysieren. Sie wurden daher in einem Fall auf Häufigkeit untersucht (Nennung bestimmter Begriffe bei der Ideenfindung), ansonsten aber unkommentiert den jeweiligen Geschäftsführungen zur weiteren Bearbeitung zur Verfügung gestellt.

Die Lessons learned wurden in den beiden Workshops den Geschäftsführungen mitgeteilt, um im Dialog mit den beteiligten Unternehmen bei größtmöglicher Transparenz Verbesserungen entwickeln zu können.

9 Ergebnisse der Workshops im Einzelhandel

Gustav Bergmann schrieb bereits vor 14 Jahren, als Online noch ein relativ neues Medium war und sich noch nicht abzeichnete, dass der Onlinehandel den stationären bedrohen würde: „Vitale Systeme benötigen Wandel und Vielfalt als Wesensbedingungen. Lebendige Unternehmen müssen versuchen, sich verbessernd zu verändern, da sich das Umfeld permanent turbulent und diskontinuierlich entwickelt.“[372]

Turbulent ging es auch bei den Workshops im Einzelhandel zu, die Impulse für den Wandel und eine Vielfalt an Ideen für die vitalen Systeme der Einzelhandelsbetriebe liefern sollten – und dies auch taten.

9.1 Zielerreichung der Workshops

Grob umrissen, wurden die gesteckten Ziele erreicht: Studierende, Unternehmen und der Autor gewannen neue Erkenntnisse und Kompetenzen, es wurden in zwei Workshops etwa 100 Ansatzpunkte für die genauere Betrachtung erarbeitet und mehrere Dutzend Impulse, Ideen und Innovationen den Geschäftsführungen in Form von zwei ausführlichen Workshop-Berichten übergeben. In der Evaluation wurden alle relevanten Kriterien überwiegend sehr gut, die übrigen gut bewertet. Die Teilnehmer möchten überwiegend „sehr gerne“ weiterhin an Workshops teilnehmen, ebenso die beteiligten Unternehmen.

Details zu den erreichten Ergebnissen finden sich in den Workshop-Berichten. Wenn im Folgenden Verbesserungsmöglichkeiten ein breiter Raum eingeräumt wird, dann, um in künftigen Workshops im Sinne eines „Lernens aus Fehlern“ davon profitieren zu können.

Anhand der Richtziele kann folgendes festgehalten werden (Tabelle 13):

[372] Bergmann, Gustav: „Kompakt-Training Innovation“, Ludwigshafen, 2000, S. 19.

Ziele	Was wurde erreicht?	• Viele Impulse, Ideen • Einzelne Innovationen • Einige Störungen wurden identifiziert • Erkenntnis • Spaß am Workshop • Konzept wurde verbessert
	Welche Ergebnisse mit welchem Sinn?	• Konzept als Grundlage für kommende Einsätze eines BIT erstellt • Anregungen zur Umsetzung für den Einzelhandel geliefert • Kompetenzgewinn für den Autoren für neue Aufgaben erreicht
Ressourcen	Wie kommen wir zum Ziel?	• Studierende als Ideenlieferanten • Unternehmer als Auftraggeber • Funktionsfähiges Konzept
	Wie viel Zeit wurde benötigt?	• Wenige Tage für die Vorbereitung • 5 Stunden für die Durchführung • Einige Tage für die Nachbereitung
	Welche Kompetenzen wurden benötigt?	• Hintergrundwissen Einzelhandel • Wachsende Kompetenz in Konzeption, Moderation und Dokumentation
	Welche Kosten gab es?	• Arbeitszeit und Material
Termin	Bis wann müssen wir fertig sein?	• Laufender Prozess

TABELLE 13 – RICHTZIELE DER WORKSHOPS[373]

Die Zielerreichung funktionierte folglich mit zwei Ausnahmen: Die Kosten für Vorbereitung und Umsetzung (Material, Werkzeuge, Fahrten) waren erheblich, die Aufbereitung der gewonnenen Erkenntnisse in zwei Workshop-Berichten beanspruchte mehrere Tage.

[373] Eigene Darstellung auf Basis von Meier, Rolf: „Projektmanagement – Grundlagen, Methoden und Techniken“, Offenbach, 2009, S. 17.

9.2 Gewonnene Erkenntnisse

Im Folgenden werden einige markante Erkenntnisse aus den Workshops vorgestellt. Zum einen zu den besuchten Märkten, zum anderen zu den Workshops selbst und den Potenzialen für die Weiterentwicklung.

9.3 Erkenntnisse zu den Märkten

Die Annahme, dass trotz aufwendigen Maßnahmen und hoch entwickelten Konzepten mit dem beschriebenen Verfahren Impulse, Ideen und Innovationen gefunden werden können, wurde bestätigt.

Die Workshops können damit eine günstige, schnelle und effiziente Ergänzung der bestehenden Strategie, um die Märkte marktfähig zu halten, sein.

9.3.1 Probleme bei Selbstverständlichkeiten

Obwohl bei den erkundeten Märkten der Unternehmen zunächst der Eindruck eines geschlossenen, gut durchdachten Konzeptes überwiegt, sind Selbstverständlichkeiten oft nicht gewährleistet, etwa:

- Erkennbarkeit der Märkte von weitem
- Keine Müllverschläge auf Kundenparkplatz
- Frei zugänglicher und durchgängiger Eingangsbereich
- Kennzeichnungen von Abteilungen, Einrichtungen
- Störendes fällt bei genauer Begutachtung auf und konkurriert mit Konzepten
- Transparenz des Aufbaus oder der Aufteilung
- Durchgängigkeit mit Einkaufswagen
- Erkennbares Konzept
- Highlights (regionale oder hochwertige Produkte) als solche zu erkennen
- Kennzeichnungen durchgängig, verständlich, übersichtlich, passend zum Produkt gestaltet

9.3.2 Ausgewählte Impulse

Exemplarisch werden zwei Erkenntnisse aus den Workshops vorgestellt, die das Potenzial und zukünftige Potenziale demonstrieren.

9.3.2.1 Häufungen

Aus einigen Einzelerkenntnissen können die Geschäftsführungen Schlüsse ziehen. So gab es in einem Workshop in den Notizen **Häufungen** der Begriffe Produkt, Obst, Bereich, Eingang, Kasse, Schild und Wein, woraus sich einige Fragen ableiten ließen:

- „Produkt“ wird am häufigsten genannt – entspricht das der Zielsetzung und eigenen Erfahrung?

- „Bereich“ wird häufig genannt – liegt das an der klaren Unterteilung? Hat diese nur Vorteile (Übersicht, Ordnung, Auffindbarkeit) oder auch Nachteile (thematische Zusammenfassungen wie „Regionale Produkte“; Kauf zusätzlicher, dazu passender Produkte etwa Wein zum Fleisch)
- Obst scheint eine sehr hohe Bedeutung beigemessen zu werden – ist dies im Markt berücksichtigt?

ABBILDUNG 54 – BEISPIEL FÜR WORTHÄUFUNGEN[374]

Im Sinne eines Customer Relationship Management und Customer Touchpoint Management ist zum Beispiel zu fragen, ob beispielsweise die häufige Nennung von „Bereich“ (Abbildung 54) aus dem Erlebnis einer vertikalen Organisation resultiert. Brigman führt aus: „customers are traversing across departments“, sie gehen also im konkreten Fall eines Lebensmittelmarktes quer durch alle Abteilungen, um beispielsweise für ihr Abendessen einzukaufen. Im Gegensatz dazu steht aber der Lebensmittelmarkt selbst:

> „We are organized vertically in silos. Rather than working horizontally along the journey and the touchpoints customers encounter, we typically work up and down vertically within our various departments. Our departments can each have their own budget, own metrics, own way of doing things. Not only can

[374] Eigene Darstellung unter Verwendung von wordle.net; häufig genannte Begriffe der Workshop-Teilnehmenden – je häufiger, desto größer.

customers be confused by the independence of each silo, but different silos are often unaware of what other silos are doing.“[375]

9.3.2.2 Eigen- und Fremdwahrnehmung

Einzelne Konzepte, sei es für einen gesamten Markt oder für einzelne Touchpoints wie die Preisauszeichnung oder das Herausstellen spezieller Produkte (regional, Bio etc.), sind für die Geschäftsführungen sehr wichtig – aber für die Teams nicht erkennbar. Ein Geschäftsführer kommentierte dies damit, dass beim internen Erfahrungsaustausch solche Mängel tatsächlich nicht erkannt werden und gerade deshalb externe, fachfremde Kommentare besonders hilfreich sind.

9.4 Erkenntnisse zu den Workshops

Im Vergleich der dokumentierten Vorerkundung und der von den Teams erarbeiteten Ergebnissen ist klar erkennbar, dass ein Einzelner andere Dinge sieht als die Gruppe. Gerade die Kombination und der Kontrast aus intensiver Erkundung mit Kommentierung durch die Geschäftsführungen und relativ unvoreingenommenen Eindrücken der Teams brachte in der nachträglichen Aufbereitung für die Workshop-Berichte zahlreiche neue Erkenntnisse. Generelle Erkenntnis war auch, dass Ablauf und Zuschnitt der Workshops flexibel den jeweiligen Bedingungen angepasst werden müssen. Trotz der Notwendigkeit zur individuellen Handhabung gibt es aber auch konkrete Erkenntnisse zur generellen Verbesserung der Workshops.

9.4.1 Optimierungspotenziale der Workshops

Bei der Durchführung wurden einige Punkte bezüglich des Vorgehens notiert[376], die zu optimieren sind:

a. Klare Kommunikation an die Geschäftsführung: Ergebnis ist im Idealfall eine Vielfalt unsortierter Impulse, Ideen, möglicherweise auch Innovationen – jedoch keine gewertete Liste, Handlungsempfehlung oder fundierte Analyse (SWOT o.ä.).
b. Realistischen Zeitrahmen vorab nennen.
c. Für die Durchführung ist es unabdingbar, dass die Geschäftsführung der Unternehmung offen für das Vorgehen ist sowie transparent über die einzelnen Schritte informiert wird.
d. Bei der Einführung muss der Moderator klarstellen, dass die Ausführungen seine Meinung oder Erkenntnis sind und dass er nicht für das Unternehmen spricht.

[375] Brigman, Hank: „TOUCHPOiNT POWER!“, Atlantic Beach, 2013, Kindle-Edition.

[376] Ausführliche Ergebnisse finden sich in den Workshop-Berichten.

e. Ein Impulsreferat im Bereich der Kernkompetenz der Unternehmung ist mit deutlichen Risiken verbunden.
f. Das Setzen des Impulses ist hoch anspruchsvoll.
g. Fragerunde müssen an geeigneten Stellen berücksichtigt werden.
h. Alle Methoden müssen klar erläutert werden, auch die als bekannt vorausgesetzten.
i. Ein Beobachter/Assistent für den Moderator wäre sehr nützlich, um zusätzlich zur Evaluation Ideen für die Verbesserung zu bekommen sowie ein Feedback und Hinweise über Prozesse, die vom Moderator während der Vorträge und, wenn er anderweitig voll beansprucht ist, nicht erkannt werden. Im aktuellen Fall gaben Mitglieder der Geschäftsführung entsprechende Hinweise.
j. Die Erwartungen an die Teilnehmenden müssen klar genug formuliert werden.
k. Eine knappe Einführung ins Thema reicht aus.
l. Ein Architekturmodell[377] als Impuls wurde gut aufgenommen und in der mündlichen Diskussion genutzt – hier liegt ein Potenzial.
m. Es ist anspruchsvoll, bei dem Architekturmodell zwischen Beeinflussung durch den Urheber (Überzeichnung aufgrund persönlicher Meinung zur Realität) und notwendigem Impuls (Anstoßen der inneren und äußeren Diskussion der Teilnehmenden) abzuwägen.
n. Die räumliche Distanz zum Untersuchungsobjekt kann bei der Vorbereitung der Fragestellungen ein Vorteil sein – die Teilnehmenden beginnen ohne konkrete Erfahrungen, unvoreingenommen.
o. Die Distanz zum Untersuchungsobjekt kann dafür sorgen, dass Fragen formuliert werden, die sich bei der Erkundung nicht klären lassen und daher ins Leere gehen.
p. Fahrzeit zwischen Besprechung und Erkundung kann genutzt werden – auch wenn dies eine Notlösung ist.
q. Auch bei einer kleinen Gruppe von Teilnehmenden können viele Impulse, Ideen und Innovationen entstehen.
r. Das Risiko ist bei wenigen Teilnehmenden größer, dass der Workshop abgesagt werden muss.
s. Durch die Punkte q und r ist bei wenigen Teilnehmenden die Stressbelastung für den Moderator wesentlich größer.
t. Die Diskussion im Untersuchungsobjekt ist sehr vorteilhaft, aber schwerer zu dokumentieren (Teilnehmende erwarten, dass sie etwas zeigen können – also

[377] Ein abstrahiertes, maßstabsgerechtes Modell des Gebäudes.

notieren sie nicht so ausführlich, als wenn sie es später mündlich erklären müssen).

u. Je nach Stimmung, Einstellung, Vorwissen etc. der Teilnehmenden kann die Belastung für die Geschäftsführung des Unternehmens wegen der geballten Kritik groß sein.
v. Kritik offen zu äußern, kann problematisch werden: In den Workshops hinterließen beispielsweise die Mitarbeiter der Unternehmen einen sehr guten Eindruck. Aber was passiert, wenn dies nicht so ist? Kritik an den Mitarbeitern (und anderen strategisch wichtigen Touchpoints) ist auch Kritik an der Geschäftsführung, die schwer geäußert werden kann.
w. Tendenziell wurde bei beiden Workshops mehr Kritik als Lob geäußert; die Workshops hatten den Charakter einer „Fehlersuche".
x. Der Moderator muss am Schluss noch einmal einen Rückblick auf den gemeinsam gegangenen Weg geben und so den Workshop abrunden.

Insbesondere das Setzen des Impulses wurde als Herausforderung erlebt, da mehrere, teils widersprüchliche Ziele damit verfolgt werden. Der Impuls darf die Geschäftsführung nicht verärgern oder dazu führen, dass den Teilnehmenden eine ausweglose Situation suggeriert wird. Auf der anderen Seite darf im Sinne einer ergebnisoffenen Problematisierung und Sensibilisierung auch keine Idealvorstellung vermittelt.

Zu diskutieren ist, ob folgende Maßnahmen das Ergebnis noch verbessern könnten:

a) Konkrete Aufgabe: Kauf eines selbst zusammengestellten Warenkorbs.
b) Mitnahme eines Einkaufswagens oder –korbs in den Markt (Erkenntnisse über Zugänglichkeit, Barrieren etc.).
c) Mitnahme einfacher Kameras in den Markt als optischer Notizblock (was fällt Teilnehmenden auf[378]).

In einem Workshop erhielten die Teilnehmer „Brillen" („Ich habe die Brille einer Verkäuferin auf, die eventuell einen 450-Euro-Job [im Markt] anfangen möchte"), um einen Perspektivwechsel zu erreichen. Dies funktionierte gut und brachte neue Erkenntnisse.

[378] Mobiltelefone sollen bewusst nicht eingesetzt werden. Die Aufnahmen sollen nur dem Unternehmen dienen und nicht nach außen gelangen.

9.5 Erkenntnisse aus der Evaluation

Es ist nicht einfach, den Teilnehmenden einen Impuls zu geben, ohne dabei zu überzeichnen. Es verwundert daher nicht, dass eine Geschäftsführung diesen als „einseitig“und zumindest in einer Beurteilung als „etwas zu stark“ bemängelte.

Auch die Einschätzung der Teilnehmenden, dass die Ausführlichkeit der Hintergrundinformationen zum Einzelhandel und die Informationen zu Touchpoints zu kurz kamen, waren zu erwarten. Wäre beispielsweise ein Vorschlag der Teilnehmenden – Beispielfotos von Touchpoints zeigen – umgesetzt worden, hätte dies den offenen Charakter der Fragestellung eingeschränkt.

Hier gibt es ein prinzipielles Problem: Wenn die Ergebnisse nicht im ohnehin erwarteten Bereich liegen, sondern Richtung Innovation gehen sollen, dann dürfen die Vorab-Informationen und Impulse die Teilnehmende nicht auf eine Fährte setzen, die Geschäftsführung oder Workshopleitender bereits entdeckt haben.

Auch ein Konflikt beim zeitlichen Rahmen wurde bereits im Vorfeld erwartet. Ein Design-Thinking-Workshop dauert einen oder mehrere Tage, ein gründlich vorbereitetes Scouting mit Diskussion und das Ausarbeiten umsetzbarer Vorschläge sind ebenfalls nicht an einem Abend nach einem Arbeitstag durchzuführen. Die Beschränkung auf gut vier Stunden ist ebenso Kompromiss wie Notwendigkeit. Abbildung 55 zeigt einige der erkannten Zielkonflikte.

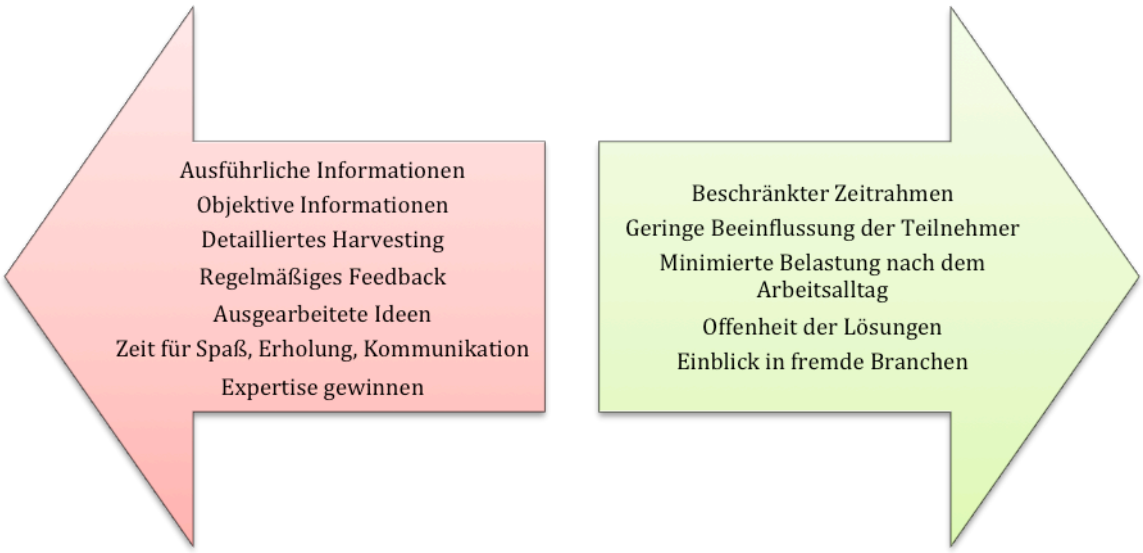


ABBILDUNG 55 – ZIELKONFLIKTE DES WORKSHOPS[379]

Eindeutig ist dagegen, dass Methoden besser erläutert werden müssen. „Brainwriting“ wurde beispielsweise vom Autoren als bekannt vorausgesetzt, da es im Studium und in

[379] Abbildung 53 bis 57: Eigene Darstellung.

einem Workshop bereits eingesetzt worden war. Da dennoch Kritik an der Erklärung kam, muss hier nachgebessert werden.

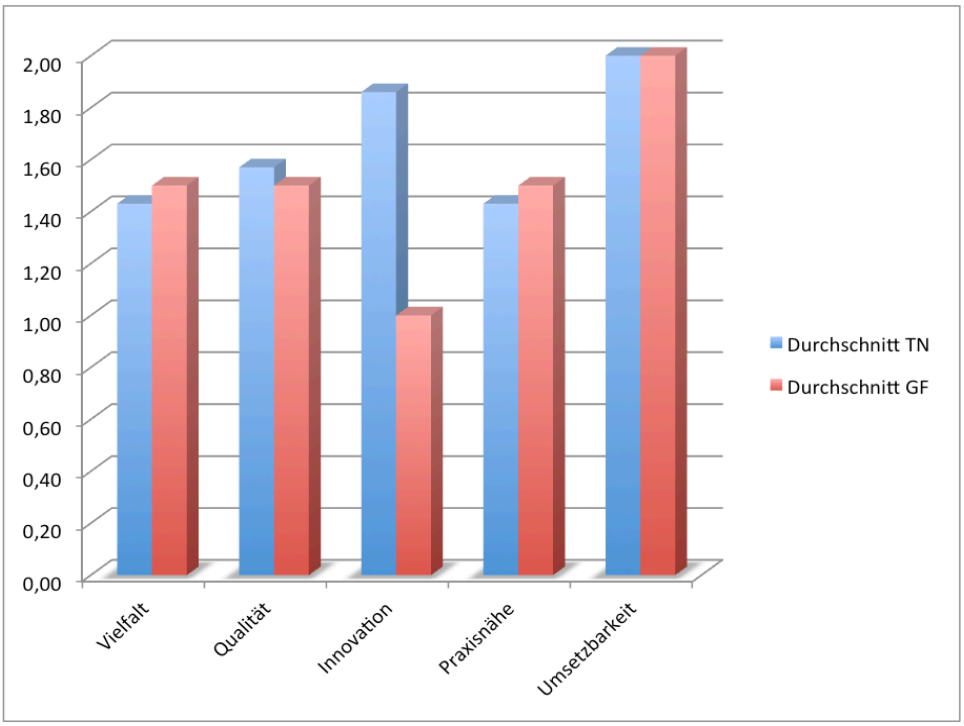


ABBILDUNG 56 – UNTERSCHIEDE IN DER BEURTEILUNG

Bemerkenswert ist, dass die Beurteilung der Ergebnisse (Abbildung 56) in den fünf abgefragten Dimensionen seitens der Geschäftsführung und der Teilnehmenden weitgehend deckungsgleich ist – mit Ausnahme der Dimension „Innovation“. Allerdings ist hier einschränkend anzumerken, dass die Geschäftsführung sehr unterschiedlich antwortete. Während eine Person überwiegend – und auch hier – mit „gut“ antwortete, antwortete die andere Person überwiegend mit „sehr gut“.

Dass jedoch die Teilnehmenden die Innovation weniger gut einschätzen als die Geschäftsführung, kann zumindest ein Hinweis darauf sein, dass Impulse von außen durchaus viel wert sind.

9.6 Kosten und Nutzen

Es wurde erwartet, dass Workshops wie dieser nicht kostendeckend gestaltet werden können.

Auf die Frage „Wenn der Workshop kommerziell wäre und Ihr teilnehmen könntet – was wäre eine angemessene Aufwandsentschädigung?“ antworteten vier von sieben Teilnehmenden an der Evaluation eines Workshops „Je nach Thema würde ich auch ohne Entschädigung mitmachen“, jeweils mehrere erwarten aber auch, dass die Fahrtkosten erstattet werden oder dass es eine Entschädigung gibt.

Den Geschäftsführenden wäre der Workshop „400 Euro“ und „200 – 350 Euro“ wert. Dies wäre schon bei Erstattung der Fahrtkosten im konkreten Fall nicht ausreichend.

9.6.1 Gefundene Lösungsansätze

Die Lösungsansätze sind ausführlich in den Workshop-Berichten dokumentiert. Einige kleinere Vorschläge wurden von den Geschäftsführungen sofort umgesetzt, andere in Auftrag gegeben. Eine Beurteilung, wie hilfreich die Impulse, Ideen und Innovationen waren, lässt sich kurz nach den Workshops noch nicht durchführen. Problematisch ist es angesichts der vielen, eingangs dieser Thesis auch vorgestellten Einflussfaktoren, die Effizienz der Innovationen zu messen. Die Geschäftsführungen zeigten sich skeptisch, dass Änderungen wirtschaftlich messbar sind. Sie äußerten aber auch, dass im Geschäftsbetrieb häufig Entscheidungen getroffen werden, die in diesem Sinne nicht unmittelbar messbar sind.

9.6.2 Grenzen der Lösungsansätze

Eine Frage, die sich angesichts der Vielzahl der gefundenen Herausforderungen stellt, ist, inwieweit Veränderung als Prozess gedacht werden muss und es in diesem Zuge wichtiger ist, die jeweiligen Unternehmen zu befähigen, selbst tätig zu werden. Ein Ansatz scheint zu sein, analog dem systemischen Coaching hier in Verhalten statt in Zuständen zu denken – das heißt, „davon auszugehen, dass sich Menschen jeden Tag neu bzw. in einer anderen als der bisher gewohnten Weise verhalten können – sie können sich sozusagen jeden Tag als jemand Neuer ‚erfinden', wenn sie im neuen Verhalten Sinn finden oder wenn sich jemand ihnen gegenüber in einer Art und Weise verhält, die es ihnen ‚ermöglicht', sich anders zu verhalten."[380]

Möglicherweise liegt ein Potenzial in den Workshops perspektivisch auch darin, den Blick etwa für Touchpoints, Störungen und positiv wahrgenommene Veränderungen zu weiten oder sogar zu schärfen – schließlich sind auch Unternehmer Teil des Business Implus Teams.

[380] Radatz, Sonja: „Beratung ohne Ratschlag – Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen", Wien, 2009, S. 46.

9.7 Weiterentwicklung der Workshops

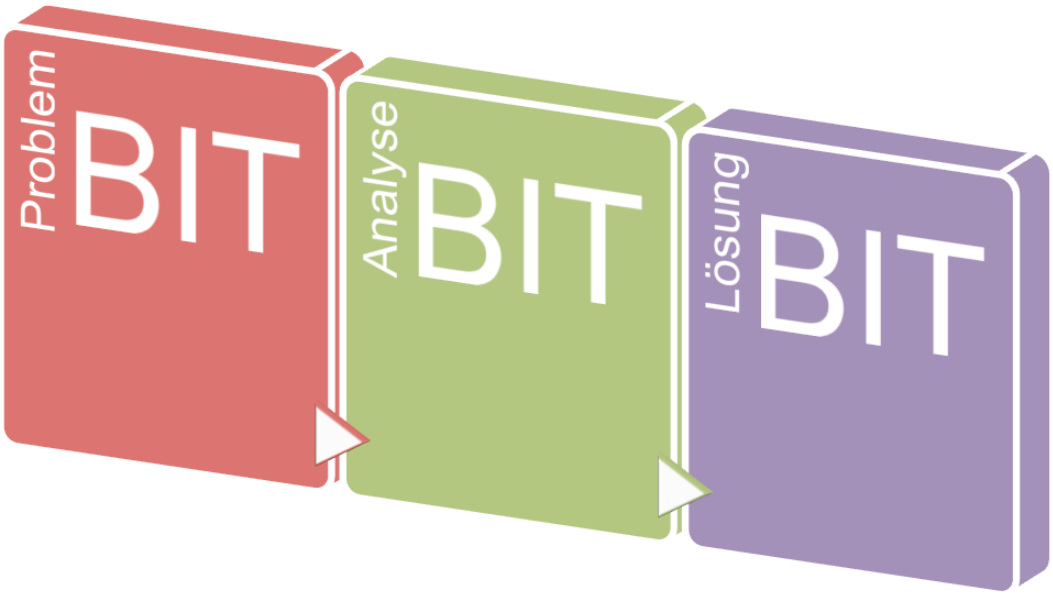


ABBILDUNG 57 – LÖSUNGSSCHEMA

Abbildung 57 zeigt das Lösungsschema, das in den Workshops angewandt wurde. Das Business Impuls Team (BIT) hat Probleme identifiziert, weitgehend selbst analysiert und auch teilweise Lösungen vorgeschlagen. Unter Lösungen werden hier alle Impulse, Ideen und Innovationen verstanden – also vom Ansatz bis zur Implementierung. Auch der Begriff „Analyse“ wird weit gefasst von der vagen Meinungsäußerung bis hin zum fachkundigen Kommentar. Ein „Problem“ kann tatsächlich eines sein oder nur von einem Einzelnen subjektiv als solches genannt worden sein.

ABBILDUNG 58 – IMPLEMENTIERUNG

Tatsächlich durchläuft der gleiche Prozess allerdings mehrere Stufen, in denen die gefundenen Probleme, Analysen und Lösungen erneut auf den Prüfstand kommen, erweitert oder verworfen werden, bis es zur Umsetzung kommt: Nach dem Workshop bereitet der Autor das Material auf, danach arbeitet die jeweilige Geschäftsführung (GF) damit (Abbildung 58).

Perspektivisch ist die Diskussion möglich, wer welche Aufgaben im Prozess übernimmt, so dass eine Matrix entsteht:

	Problem	Analyse	Lösung
BIT			
Autor			
GF			

ABBILDUNG 59 – PROZESSMATRIX

Denkbar ist jede Kombinationsmöglichkeit (Abbildung 59), etwa:

- Die Geschäftsführung gibt ein zu lösendes Problem vor
- Der Autor analysiert es
- Das BIT löst das Problem

Oder:

- Das BIT identifiziert ein Problem
- Das BIT analysiert das Problem

- Die GF löst das Problem

Die Diskussion, in welchem Fall welche Vorgehensweise sinnvoll ist, würde den Rahmen dieser Thesis sprengen – zumal der Prozess hier nur vereinfacht dargestellt wurde.

10 Fazit und Ausblick

Die Ausgangssituation für die Workshops war für die beteiligten Unternehmen in etwa folgende:

> *Ein Student, den man nicht genau kannte, fragte an, ob er das Unternehmen intensiv mit Kamera und Notizblock erkunden und dann einen Workshop mit weiteren Studierenden in den Räumen durchführen darf. Wer genau teilnimmt, war ebenso wenig bekannt wie das zu erwartende Ergebnis. Nur, dass es um Innovationen gehen wird, war zu Beginn schon klar.*

Alle Unternehmen, an die dieses Ansinnen herangetragen wurde, haben sich sofort oder zumindest schnell bereit erklärt. Das hatte sicher auch damit zu tun, dass der Student und Autor dieser Thesis ein Kommilitone ist.

Dass er ein Kommilitone ist wiederum, liegt aber daran, dass viele Einzelhändler den Weg an die Business School Alb-Schwarzwald gefunden haben, um sich weiterzubilden, um Kompetenzen auszubauen und neue Wege zu finden.

Die schnelle Bereitschaft zeigt aber doch deutlich, dass den Einzelhandels-Unternehmen bewusst ist, wie wichtig Innovationen, neue Impulse und Ideen sind. Die große Offenheit für die Workshops, das Engagement bei der gemeinsamen Vorbereitung und der Durchführung belegen diese Sichtweise der Unternehmen.

Diese Thesis und die weitere Arbeit am Thema stehen unter dem Motto

„For Little Money but Instead for Love of the Subject“[381]

Dieses Zitat ist zugegebenermaßen aus dem Zusammenhang gerissen. Peter Watson behandelt im Kapitel „Research, the PhD, Scholarship and Modernity“ das deutsche Erfolgsmodell philosophiae doctor, entwickelt im späten 18. Und frühen 19. Jahrhundert: „It means that, at relatively little expense, we know our world in far more detail than anyone before, say, 1780, could ever have imagined“. Er führt die Effektivität darauf zurück, dass sich junge Menschen drei Jahre einem Detail widmen –

[381] Watson, Peter: „The German Genius – Europe’s Third Renaissance, the Second Scientific Revolution and the twentieth Century“, London, 2010, S. 835.

eben nicht wegen des Geldes, sondern aus Liebe zum Untersuchungsgegenstand und wegen des in Aussicht stehenden Titels.

Für die Teilnehmenden der Workshops, die **Studierenden**, steht wenig Geld, und erst recht kein Titel in Aussicht. Dafür dauert die Arbeit allerdings nur wenige Stunden und sie bringt – neben der Erkenntnis über den Untersuchungsgegenstand – das, was heute nicht in Geld auszuwiegen ist: Einsichten, laterales Denken, ein bisschen Horizont-Erweiterung, Wissen und neue Fragen. Vielleicht geht es im Zeitalter des „Lebenslangen Lernens“ nicht darum, drei Jahre intensiv ein Detail zu erforschen, sondern immer wieder aufs Neue etwas anderes zu erkunden und in Dialoge zu treten, die – auch und gerade auf unvorhergesehene Weise – den Blick erweitern. In diesem Sinne also, wie eingangs genannt, ein Wissensprozess und kein Wissensprojekt.

Im Grunde wurde bei den Workshops nach den, wie Brigman es nennt, „Low hanging fruits“[382] auf einer „Customer Journey“ geschaut: Wo sind die „customer problems“ (Was stört am meisten? Wo sehen Angestellte die größten Probleme der Kunden?), wo kann schnell etwas verbessert werden?

Die eingangs aufgestellte These für die auf der theoretischen Grundlage aufbauende praktische Erprobung lautet:

> *Ein reduzierter, explorativer Prozess auf Basis von Design-Thinking-Ansätzen ist geeignet, Unternehmen Impulse, Ideen und Innovationen im Sinne praktisch umsetzbarer Vorschläge zu liefern.*

Um den Prozess umzusetzen, wurde ein temporäres **Netzwerk** geschaffen, wie es beispielsweise im zivilgesellschaftlichen Engagement definiert wird: „Netzwerke werden häufig als organisatorisch lose und offene Geflechte von Akteuren beschrieben, die Informationen austauschen, themenfeldbezogen kooperieren und dabei ihre sehr unterschiedlichen Potenziale bündeln.“ Präzisiert kennzeichnen weitere Charakteristika Netzwerke, von denen zwei herausgegriffen werden: „Ein Netzwerk ist eine offene, flexible Zusammenarbeit auf freiwilliger Basis“ und „vom Grundsatz her eine Partnerschaft auf Augenhöhe, ohne Hierarchien, in der keine Über- oder Unterordnung besteht“[383].

Der Prozess lieferte die erwarteten Ergebnisse und wird wird weitere liefern – sowohl im Sinne weiterer Workshops, wie auch im Sinne der Nutzung der bisher schon dokumentierten Impulse, Ideen und Innovationen, die den beteiligten Unternehmen vorliegen.

---

[382] vgl. Brigman, Hank: „TOUCHPOiNT POWER!“, Atlantic Beach, 2013, Kindle-Edition.

[383] Hasse, Julia/Grafe, Elisabteh/Volkhardt, Wiebke: „Vernetzt ist man weniger allein – Zivilgesellschaftliches Engagement in Netzwerken“, Berlin, 2012, S. 8 f.

Zusammengefasst, wurden also mit dem oben beschriebenen Netzwerk Lösungen entwickelt für eine Branche, die durch technische (Internet) wie gesellschaftliche Netze (und die Kombination aus beidem) derzeit umgewälzt wird.

ABBILDUNG 60 – ERREICHTE ZIELE

Abbildung 60 zeigt im Überblick, welche Ziele in den eingangs genannten Zieldimensionen erreicht wurden.

Die Workshops sind dabei als Pilotprojekte zu sehen, die mit einem Business Impuls Team fortgeführt werden bei weiteren Unternehmen. Bisher wurde mit zwei stationären Einzelhandelsbetrieben gearbeitet, projektiert sind Workshops mit einem Autohaus und einem Onlineshop. Doch das Konzept der Erarbeitung von Erwartungen und dem anschließenden Prüfen derselben in der Praxis sowie der Ideenentwicklung ist auch übertragbar auf andere Branchen.

Insbesondere die Kombination und Diskussion verschiedener Blickrichtungen – Hintergrundliteratur, Autor, Teams, Unternehmen – sorgte für interessante Ergebnisse. Das System führte zu anderen Lösungen, als ein Einzelner oder Gruppen produzieren können.

Die Beteiligten äußerten weit überwiegend, sehr gerne an diesem Prozess teilnehmen zu wollen. Auch die Unternehmer, deren Betriebe besucht wurden, werfen einen Blick darauf, wie andere die Herausforderungen lösen und üben sich im lateralen Denken.

Damit ist das Ziel erreicht, nicht nur für die Thesis des Autoren Erfahrungen mit Workshops zu sammeln, sondern einen Prozess anzustoßen, der auch zukünftig hilft, dem Wandel nicht zu begegnen, sondern ihn für die innovative Weiterentwicklung zu nutzen. Die Business School Alb-Schwarzwald ist dafür die optimale Keimzelle.

Der Abschluss dieser Arbeit ist eine Schleife zurück zur Ausgangsfrage des Studiums: Was können Medien (zusätzlich) in den problematisierten und analysierten Feldern zu einer Verbesserung beitragen?

Kommunen als Lebensraum und Markt auch der Medien, vor allem aber der Bürger, stehen vor zahlreichen großen Herausforderungen. Nicht zuletzt stellt sich die Frage, wie die Attraktivität gehalten werden kann. Hier gibt es eine starke Interdependenz zwischen der Attraktivität für Bürger und der Attraktivität für die Wirtschaft: Gibt es genügend Arbeitskräfte und Arbeitsplätze? Sind die Bedingungen zum Leben und, um ein Unternehmen zu betreiben, gut? Nur wenn es den Gemeinden gelingt, in Konkurrenz zu anderen Standorten mit weichen wie harten Standortfaktoren zu überzeugen, leben sie weiter und bleiben attraktiv.

Der **Einzelhandel**, insbesondere der stationäre, muss seine Touchpoints kontinuierlich optimieren. Er muss Einkaufserlebnisse schaffen, um gegen die Online-Konkurrenz trotz Nachteilen bei Preisen, Verfügbarkeit, Lieferfähigkeit etc. zu bestehen. Dies ist auch wichtig für die Kommunen, denn Attraktivität hängt ebenso am lokalen Handel, wie Steuereinnahmen und Arbeitsplätze. Der Einzelhandel zieht Menschen in die Städte – sei es als Besucher, Shopper oder Einwohner. Es sind die Handels- und Gewerbetreibenden, die Einkaufserlebnisse nicht nur in den Ladengeschäften schaffen, sondern auch die Fußgängerzonen, Innenstädte, aber auch die Gewerbegebiete selbst zum Einkaufserlebnis machen. Der Handel ist ein sehr wichtiger Touchpoint einer jeden Stadt. Das gilt auch für seine Rolle als Arbeitgeber: Zukünftig werden Arbeitsplätze allein aufgrund der schrumpfenden Bevölkerung und der sich rapide ändernden Altersverteilung attraktiver. Die Touchpoints müssen folglich auch für die Mitarbeiter optimiert werden.

Den **lokalen Medien** bietet sich hier perspektivisch eine große Chance. Denn alle optimierten Touchpoints – von einer schön gestalteten Fußgängerzone und restaurierten Gebäuden über Freizeit- und Einkaufsmöglichkeiten bis hin zu Treffpunkten – müssen auch im Sinne von „Tue Gutes und rede darüber“ kommuniziert werden. Den Medien kommt zudem die Rolle des Kritikers, der Verbesserungen anstößt, ebenso zu wie die, die Vernetzung der Stakeholder zu fördern und Netzwerke bereitzustellen. Die Medien können gerade aufgrund ihrer lokalen Kompetenz das Netz flechten und nach aufrecht erhalten – sofern es ihnen gelingt, dies im Sinne der eingangs geschilderten, neuen Rahmenbedingungen zu tun. Sie müssen so authentisch und transparent wie die Informationen im Netz sein, zudem überall

verfügbar und zuverlässig. „Power to the customer“ gilt also auch für die Medien. Sie müssen sich am Kunden, präziser: an verschiedenen Kundengruppen orientieren.

Sie müssen den Homo Dictyous ernst nehmen und mit ihm auf Augenhöhe eine Verbindung aufbauen. Er muss in und mit ihnen eine Heimat finden – sei er nun konsumkritisch eingestellt oder leidenschaftlicher Shopper, bloßer (Informations-) Konsument oder auch gerne selber Produzent. Für die Bedürfnisse des Einzelhandels, der Kommunen, weiterer Stakeholder und der Bürger müssen die Medien eine Heimat formen, in denen sich alle wohlfühlen – weil die Medien selbst ihre Touchpoints auf die Zielgruppen erweitert, optimiert und Störungen eliminiert haben.

Quellen-/Toolverzeichnis

„Die Zeit“ vom 29.05.2014

Adam, Birgit: „Alles, was das Herz begehrt! – Von Wunderkammern und Konsumtempeln“, Hildesheim, 2012

apotheke+marketing, Neu-Isenburg, 2007

Ausbildungsbroschüre der PENNY Markt Gesellschaft mit beschränkter Haftung, 13.10.2013

Baran, Roger/Zerres, Christopher/Zerres, Michael: „Customer Relationship Management (CRM)“, Chicago/Kassel/Hamburg, 2014

Beermann, Susanne/Schubach, Monika/Augart, Eva: „Workshops – Vorbereiten, durchführen, nachbereiten“, Freiburg, 2012

Belting, Nadine: „Händlerbetriebe erhalten neues Gesicht: Neue Renault Stores bieten multimediales Showroom-Konzept“, Pressemitteilung vom 01.07.2014, Brühl

Bergmann, Gustav: „Kompakt-Training Innovation“, Ludwigshafen, 2000

Börnard, Frank: "Studienarbeit: Berücksichtigung der Ansprüche von Unternehmen bei Ansätzen zur kommunalen Willkommenskultur", Berlin/Sulz, 2014

brandeins 06/02

brandeins 07/14

Breiner, Georg/Polt, Wolfgang: „Lösungen mit dem Systembrett – Ein umfassendes Handbuch für Aufstellungen mit dem Systembrett in Unternehmensberatung und persönlicher Beratung“, Münster, 2012

Brigman, Hank: „TOUCHPOiNT POWER!“, Atlantic Beach, 2013, Kindle-Edition

Brown, Tim: „Change by Design – How Design Thinking Transforms Organizations and inspires Innovation“, New York, 2009

Brügger, Chris/Scherer, Jiri: „Denkmotor“, Zürich, 2014

Celko, Max/Jánszky, Sven Gábor: „Die Zukunft des stationären Handels – Trendstudie des 2b AHEAD ThinkTanks“, Leipzig, 2014

Christakis, Nicholas/Fowler, James: „Connected – The Amazing Power of Social Networks and How They Shape Our Lives“, London, 2011

Clark, John F.: „History of Mobile Applications – MAS 490: Theory and Practice of Mobile Applications“, Kentucky, 2012

Datenreport 2011 – Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland, Band II, Bonn, 2011

De Bono, Edward: „Lateral Thinking – A Textbook of Creativity“, London, 1990

De Bono, Edward: "How to have creative ideas – 62 exercises to develop the mind", London, 2007

Deloitte im Auftrag von ebay: „Die Chance Omnichannel“, London, 2013

Deng, Xin: „Private Car Ownership in China – How important ist he effect of income?“, Adelaide, nicht datiert

Desforges, Tob/Anthony, Mike: The Shopper Marketing Revolution, Highland Park, 2013

Erbeldinger, Juergen/Ramge, Thomas: „Durch die Decke denken – Design Thinking in der Praxis“, München, 2013

Gesellschaft für integrierte Kommunikationsforschung mbH & Co. KG: „best4planning. 2013“, München, 2013

Globetrotter Ausrüstung GmbH: „4-seasons“, Hamburg, Ausgabe Herbst 2014, S. 50 f.

Globetrotter Handbuch Herbst #3-2014, Hamburg, 2014

Gürtler, Jochen: „30 Minuten Design Thinking“, Offenbach, 2013

Haque, Umair: „Betterness – Economics for Humans“, Harvard, 2011, Kindle-Edition

Hasse, Julia/Grafe, Elisabteh/Volkhardt, Wiebke: „Vernetzt ist man weniger allein – Zivilgesellschaftliches Engagement in Netzwerken“, Berlin, 2012

HDE-Konjunkturumfrage Sommer 2014, Düsseldorf, 2014

Heckl, Wolfgang M.: „Plädoyer für eine Kultur der Reparatur“, München, 2013

Heinsberg, Richard: „Peak Everything – Waking up tot he century of declines“, Gabriola Island, 2010

Hillesland, Jan/Rudolph, Thomas/Meise, Jan Niklas/Gisholt, Odd/Bendixen, Alf/Fjeldstad, Truls/Nordfält, Jens/Clement, Jesper: „Fundamentals of Retailing and Shopper Marketing“, Harlow, 2013

Höfner, Noni E.: „Glauben Sie ja nicht, wer Sie sind! – Grundlagen und Fallbeispiele des Provokativen Stils“, Heidelberg, 2014

Howe, Neil/Strauss, William: „Generations: The History of America’s Future, 1584 to 2069“, New York, 1991

Hupfer, Barbara: "Wirkungsorientierte Programmevaluation - Eine Synopse von Ansätzen und Verfahren einschlägiger Institutionen in Deutschland", Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung, Heft 86, Bonn, 2007

IBM Institute for Business Value: „Der Kunde entscheidet mit – Wie Kunden Unternehmensentscheidungen aktiv beeinflussen“, Ehningen, 2013

Institut für Handelsforschung Köln (IFH): „ECC Digital Quarterly – Report Amazon Q4-2013“, Köln, 2014

IW-Pressemitteilung vom 03.09.2014

KfW Bankengruppe: „Unternehmensbefragung 2012 – Unternehmensfinanzierung trotz Eurokrise stabil“, Frankfurt, 2012

Koltze, Karl/Souchkov, Valeri: „Systematische Innovation – TRIZ-Anwednung in der Produkt— und Prozessentwicklung“, München, 2011

Kotler, Philip/Armstrong, Gary/Wong, Veronica/Saunders, John: „Grundlagen des Marketing“, München, 2011

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft: „Consumer Markets – Trends im Handel 2020“, Hamburg, 2012

Lichtner, Cornelia: „GfK-Prognose zum Einzelhandelumsatz 2014“ (sic!), Pressemitteilung vom 24.03.2014

Marketing-Review St. Gallen, St. Gallen, 2010

McKinsey & Company Consumer Industries & Retail Group: „Akzente 1’14“

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred: "Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung", Wiesbaden, 2012

Meier, Rolf: „Projektmanagement – Grundlagen, Methoden und Techniken“, Offenbach, 2009

Morschett,Dirk/Zentes Joachim/Schu, Matthias/Steinhauer, Ruth: „HandelsMonitor 2012/2013: Mega-Trends 2020+ – Wie sich der europäische Einzelhandel verändern wird“, Frankfurt, 2012 (Auszug)

Motorpresse Stuttgart: „So kauft Deutschland – Kommunikation und Entscheidungsprozesse im Automobilmarkt“, Stuttgart, 2012

Nitt-Drießelmann, Dörte: „Einzelhandel im Wandel“, Hamburg, 2013

Olfert, Klaus: „Projektmanagement“, Herne, 2012

Olson, Robert W.: „The Art of Creative Thinking“, New York, 2009

Opaschowski, Horst W.: „Deutschland 2030 – Wie wir in Zukunft leben“, Gütersloh, 2009

Petschow, Ulrich/ Ferdinand, Jan-Peter/Dickel ,Sascha/Flämig, Heike/Steinfeldt, Michael/Worobei, Anton: „Dezentrale Produktion, 3D-Druck und Nachhaltigkeit Trajektorien und Potenziale innovativer Wertschöpfungsmuster zwischen Maker-Bewegung und Industrie 4.0“, Schriftenreihe des Instituts für ökologische Wirtschaft 206/14, Berlin, 2014

Policy Sciences 4, Amsterdam, 1973

Priddat, Birger P.: „Homo Dyctos – Netze, Menschen, Märkte. Über das neue Ich: market-generated identities“, Marburg, 2014

Radatz, Sonja: „Beratung ohne Ratschlag – Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen“, Wien, 2009

Reckwitz, Andreas: „Die Erfindung der Kreativität – Zum Prozess gesellschaftlicher Ästhetisierung“, Berlin, 2012

RR Donnelley – Venue Market Spotlight: „Big Data“, June 2013 Edition, Chicago, 2013

Scherer, Jiri/Brügger, Chris: „Kreativitätstechniken – In 10 Schritten finden, bewerten, umsetzen“, Offenbach, 2012

Schmollers Jahrbuch, Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Berlin, 2010

Schommer, Peter/Harms, Thomas: „Baumärkte in der Strategiefalle – Differenzierung der Formate als Chance“, Heilbronn/Düsseldorf, 2004

Schröder, Hendrik: „Handelsmarketing – Strategien und Instrumente für den stationären Einzelhandel und für Online-Shops“, Wiesbaden, 2012

Schüller, Anne M.: Touchpoints – Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute, Offenbach, 2012

SGS-Verbraucherstudie 2014: „Vertrauen und Skepsis: Was leitet die Deutschen beim Lebensmitteleinkauf?“, Hamburg, 2014

Škoda Auto Pressemitteilung vom 19.08.2014

Steinbeis-Hochschule Berlin: "Wissen.Transfer.Anwendung." Berlin, 2011

Stöger, Roman: „Wirksames Projektmanagement“, Stuttgart, 2011

Stuttgarter Nachrichten, 26.07.2014

Süddeutsche Zeitung vom 08.09.2014

Van Aerssen, Benno/Kemeröz, Tamer: „Innovationsdigging“, Norderstedt, 2013

Vor dem Esche, Jonas/Hennig-Thurau, Thorsten: „German Digilization Consumer Report 2014, Münster, 2014

Watson, Peter: „The German Genius – Europe’s Third Renaissance, the Second Scientific Revolution and the twentieth Century“, London, 2010

Weatherly, Johny N.: „Handbuch Systemisches Management – Eine Anleitung für Praktiker“, Berlin, 2009

Wippermann, Peter/Krüger, Jens: "Werte-Index 2014", Hamburg, 2014

Ziegfeld, Christian/OC&C Strategy Consultants: „Reifeprüfung – Wie sich die Kundenanforderungen an Stationär- und Online-Handel verändern/Der OC&C-Proposition-Index 2013“, Hamburg, 2013

Internet-Quellen

http://www.vertriebslexikon.de/Nielsengebiet.html, abgerufen am 16.08.2014

http://de.statista.com/statistik/daten/studie/4036/umfrage/werbeausgaben-fuer-zeitungswerbung-nach-branchen-2007/, abgerufen am 21.09.2014

http://ec.europa.eu/trade/policy/in-focus/ttip/, abgerufen am 17.08.2014

http://www.focus.de/digital/internet/ebay/tid-11355/online-shopping-exklusives-fuer-mitglieder-geschlossene-shopping-communitys_aid_322523.html, abgerufen am 17.08.2014

www.blacksocks.com, abgerufen am 17.08.2014

http://gigaom.com/2010/07/11/social-commerce/, abgerufen am 27.07.2014

http://www.washingtonpost.com/national/washington-post-to-be-sold-to-jeff-bezos/2013/08/05/ca537c9e-fe0c-11e2-9711-3708310f6f4d_story.html, abgerufen am 17.08.2014

http://www.bbc.com/news/business-26266689, abgerufen am 17.08.2014

www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/uber-und-airbnb-ethik-der-share-economy-a-988612.html, abgerufen am 09.09.2014

http://www.steinbeis-hochschule.de/hochschule/projekt-kompetenz-konzept.html, abgerufen am 21.12.2013

www.denkmotor.com, abgerufen am 03.09.2014

http://www.dtgv.de/nationale-studien/test-beratung-und-service-in-schuhgeschaeften.html/2, abgerufen am 07.09.2014

http://www.econlib.org/library/Smith/smWN1.html#B.I,%20Introduction%20and%20Plan%20of%20the%20Work, abgerufen am 07.08.2014

http://media.opel.com/product/adam/public/de/de/opel/news.detail.html/content/Pages/news/de/de/2012/opel/07_11_opel_adam.html, abgerufen am 07.08.2014

http://www.auto-motor-und-sport.de/news/fiat-500-mini-one-opel-adam-lifestyle-kleinwagen-im-vergleich-6144923.html, abgerufen am 07.08.2014

http://de.statista.com/statistik/daten/studie/208599/umfrage/anzahl-der-apps-in-den-top-app-stores/, abgerufen am 07.08.2014

http://appack.de/module_mobil_app-entwicklung-mannheim, abgerufen am 07.08.2014

https://www.apple.com/de/watch/features/, abgerufen am 13.09.2014

http://www.general-anzeiger-bonn.de/bonn/wirtschaft/knauber-bietet-bundesweit-den-ersten-3d-druckservice-im-einzelhandel-article1221853.html, abgerufen am 07.08.2014

http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/obsoleszenz/obsoleszenz.htm, abgerufen am 07.08.2014

http://www.deutschlandinzahlen.de/tab/deutschland/branchen-und-unternehmen/handel/kennzahlen-des-einzelhandels, abgerufen am 18.08.2014

http://www.dw.de/ölpreis-sinkt-trotz-krisen/a-17860902, abgerufen am 20.08.2014

http://www.impulse.de/unternehmen/einzelhandel-hohe-strompreise-gefahrden-arbeitsplatze, abgerufen am 08.08.2014

https://www.derhandel.de/news/dossiers/pages/pdfs/93_org.pdf, abgerufen am 07.08.2014

http://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article124015093/Deutschland-bei-Online-Handel-nur-Mittelmass.html, abgerufen am 02.03.2014

http://www.einzelhandel.de/index.php/component/k2/item/124552, abgerufen am 04.09.2014

http://www.occstrategy.com/sites/default/files/global_retail_e-mpire_infographic_final.pdf, abgerufen am 02.03.2014

http://www.wiwo.de/unternehmen/auto/onlinehandel-warum-autohaendler-ins-netz-muessen/9388984.html, abgerufen am 23.08.2014

http://www.pwc.de/de/pressemitteilungen/2013/deutscher-autohandel-2020-veraenderter-mobilitaetsbedarf-setzt-haendler-unter-druck.jhtml, abgerufen am 23.08.2014

http://newsroom.mobile.de/presseinformation/umfrage-kfz-handel-zufrieden-mit-jahresauftakt/, abgerufen am 23.08.2014

http://etailment.de/thema/studien/4-Horror-Prognosen-fuer-den-Handel-im-Jahr-2020-2352 , abgerufen am 20.08.2014

http://www.ifhkoeln.de/News-Presse/IFH-Koeln-berechnet-die-Handelswelt-2020, abgerufen am 20.08.2014

http://www.einzelhandel.de/index.php/presse/zahlenfaktengrafiken/internetunde-commerce/item/110185-e-commerce-umsaetze.html, abgerufen am 17.08.2014

http://www.ifhkoeln.de/News-Presse/Online-Handel-knackt-die-40-Milliarden-Grenze--weiterhin-zwei, abgerufen am 23.09.2014

http://www.einzelhandel.de/index.php/presse/zahlenfaktengrafiken/internetunde-commerce/item/110185-e-commerce-umsaetze.html, abgerufen am 17.08.2014

vgl. http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/das-zalando-prinzip-wie-will-der-konzern-auf-dauer-geld-verdienen-13102029.html, abgerufen am 20.08.2014

http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/studie-mckinsey-erwartet-starkes-wachstum-des-lebensmittelhandels-per-internet/8986522.html, abgerufen am 20.8.2014

http://www.internetworld.de/e-commerce/google/logistik-schlag-amazon-278907.html, abgerufen am 23.08.2014

http://www.onlinehaendler-news.de/handel/allgemein/7183-amazon-deutschland-beginnt-verlagerung-der-logistik-nach-polen.html und

http://www.chip.de/news/Amazon-Heftige-Kritik-an-neuen-Warenlagern_71860470.html, jeweils abgerufen am 23.08.2014

http://www.zeit.de/hamburg/2014-04/otto-versand-e-commerce, abgerufen am 23.08.2014

https://www.otto.de/?pm=cG1fQ2FtcElkPUxFNDg3OTkmcG1fQWZmaWxpYXRlSWQ9TEU0ODc5OSZwbV9QeGlkPTYwMSZwbV9Jd2w9NjAwJnBtX1ZhcmlhbnQ9MiZwbV9VaWQ9OTAwODQ1NjU3Jm5vbmNlPWQ1M2E2NzlmM2Y5MjU5, abgerufen am 17.08.2014

http://www.mckinsey.de/warenzustellung-am-selben-tag-vor-dem-durchbruch, abgerufen am 16.08.2014

https://www.otto.de/p/samsung-ue46f6270-116-cm-46-zoll-1080p-full-hd-led-fernseher-361020044/#variationId=361021268-M24, abgerufen am 20.06.2014

www.faz.net/agenturmeldungen/unternehmensnachrichten/roundup-paket-und-expressboom-treibt-deutsche-post-an-erwartungen-enttaeuscht-12940876.html, abgerufen am 19.06.2014

http://www.n24.de/n24/Nachrichten/Wirtschaft/d/4529882/schwellenlaender-sollen-deutsche-post-befluegeln.html, abgerufen am 19.06.2014

https://www.paket.de/pkp/appmanager/pkp/desktop?_nfpb=true&_ nfxr=false&_ nfxr=false&_ pageLabel=pkp_portal_page_info_depotbox, abgerufen am 19.06.2014

http://www.kundenspiegel.de/seit.html, abgerufen am 23.08.2014

http://www.kundenspiegel.de/L%F6rrach.pdf, abgerufen am 23.08.2014

http://www.volksfreund.de/app/iphone/art170076,3114681, abgerufen am 23.08.2014

https://www.porscheconsulting.com/pco/de/press/pressreleases/archive/?pool=pco&id= 2013-11-17, abgerufen am 23.08.2014

http://de.statista.com/statistik/daten/studie/286706/umfrage/umfrage-zur-beratungsqualitaet-im-einzelhandel-in-deutschland/, abgerufen am 23.08.2014

http://www.econlib.org/library/Smith/smWN1.html#B.I,%20Introduction%20and%20Plan%20of%20the%20Work, abgerufen am 07.08.2014

http://www.diyonline.de/startseite/aktuelles/article/e-commerce-bietet-oft-bessere-beratung/, abgerufen am 16.08.2014

www.trier.de/Wirtschaft-Arbeit/Einzelhandel/Einzelhandelskonzept/binarywriterservlet?imgUid=3af60b5e-f2eb-0441-a27e-985a348b027a&uBasVariant=11111111-1111-1111-1111-111111111111, abgerufen am 13.09.2014

http://www.pwc.de/de/automobilindustrie/chinas-automobilindustrie-in-voller-fahrt.jhtml, abgerufen am 24.08.2014

http://www.stats.gov.cn/english/StatisticalCommuniqu/201302/t20130222_61456.html, abgerufen am 23.08.2014

http://www.dipity.com/cmclellan/The-History-of-Tablet-Computers/, abgerufen am 23.08.2014

http://techcrunch.com/2014/07/06/gartner-device-shipments-break-2-4b-units-in-2014-tablets-to-overtake-pc-sales-in-2015/, abgerufen am 23.08.2014

http://de.dawanda.com/user/Junges-Gemuese, abgerufen am 23.08.2014

http://de.dawanda.com/press_releases/2, abgerufen am 23.08.2014

http://presse.ebay.de/fakten-deutschland, abgerufen am 23.08.2014

http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/point-of-sale-pos.html, abgerufen am 23.08.2014

http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/point-of-sale-pos.html?extGraphKwId=54807, abgerufen am 23.08.2014

http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/ikea-rekordumsatz-billyfizierung-der-welt-1.1580902, abgerufen am 23.08.2014

http://www.vdz.de/branche-branchendaten-zeitschriftenbranche/, abgerufen am 23.08.2014

http://www.excentos.com/de/glossar/295-social-shopping, angerufen am 17.08.2014

http://9649c63edda9f03b02adc646b49aabec2270b315a9c86da372e0.r44.cf1.rackcdn.com/NRFFoundation_InsightReportModernRetail.pdf.pdf, abgerufen am 06.08.2014

http://richrelevance.com/downloads/infographics/RichRelevance%20Social%20Infographic%202013-04%20US.pdf, abgerufen am 23.08.2014

www.polyvore.com, abgerufen am 17.08.2014

http://www.richrelevance.com/insights/shopping-insights-social-shopping-112013/, abgerufen am 17.08.2014

http://de.statista.com/statistik/daten/studie/184512/umfrage/nutzung-von-online-hotelbewertungen-bei-reiseentscheidungen-nach-alter/, abgerufen am 09.09.2014

https://www.google.de/#q=unboxing&tbm=vid, abgerufen am 09.09.2014

https://www.youtube.com/results?search_query=unboxing, abgerufen am 09.09.2014

http://www.einzelhandel.de/index.php/presse/zahlenfaktengrafiken/internetunde-commerce/item/122623-einkaufserlebnis-im-online-shop-oder-ladengeschäft.html, abgerufen am 02.03.2014

www.ecckoeln.de/PDFs/Pressemitteilung/140728_PM_WietickenSchweizerOnline-Shopper.pdf, abgerufen am 04.08.2014

www.ecckoeln.de/PDFs/Pressemitteilung/140728_PM_WietickenSchweizerOnline-Shopper.pdf, abgerufen am 03.08.2014

http://www.gartner.com/imagesrv/digital-marketing/pdfs/Multichannel_Marketing.pdf, abgerufen am 04.03.2014

http://www.tns-infratest.com/presse/presseinformation.asp?prID=3313, abgerufen am 09.09.2014

http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/harte-und-weiche-faktoren.html, abgerufen am 09.09.2014

http://www.welt.de/wirtschaft/article118660732/Die-Statussymbole-der-Deutschen-sind-unbezahlbar.html, abgerufen am 03.09.2014

https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Erwerbstaetigkeit.html, abgerufen am 09.09.2014

http://data.motor-talk.de/data/galleries/0/188/5281/64756951/einpendler-deutsche-staedte-222652120479227688 8.jpg, abgerufen am 30.07.2014

http://deutsche-wirtschafts-nachrichten.de/2013/11/08/wal-verendet-vor-kueste-weil-er-zu-viele-plastik-abfaelle-geschluckt-hat/, abgerufen am 05.09.2014

https://www.ifixit.com/Manifesto, abgerufen am 05.09.2014

http://global-influences.com/wp-content/uploads/2013/02/8-GLOBAL-KEY-TRENDS-2020_KJAER-

http://www.skidelskyr.com/site/article/how-much-is-enough/, abgerufen am 07.09.2014

http://www.gfk.com/de/news-und-events/presse/pressemitteilungen/seiten/dämpfer-fürs-konsumklima.aspx, abgerufen am 07.09.2014

http://www.evolvedemployer.com/2010/01/06/employee-engagement-at-an-all-time-low-what-can-you-do/, abgerufen am 07.09.2014

http://www.sueddeutsche.de/karriere/studie-arbeitszufriedenheit-sinkt-erheblich-frust-made-in-germany-1.1127247, abgerufen am 07.09.2014

http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/koepfe/udo-pollmer-der-antichrist-der-esskultur/2596892.html, abgerufen am 07.09.2014

http://ml.spiegel.de/article.do?id=988308, abgerufen am 06.09.2014

http://www.insideactivitytracking.com/preview-of-wearable-future-at-ces-2014-shift-to-healthcare-and-medical-devices/, abgerufen am 13.09.2014

https://www.apple.com/de/watch/technology/, abgerufen am 13.09.2014

https://www.apple.com/de/watch/features/, abgerufen am 13.09.2014

http://global-influences.com/talk/retails-visions-for-the-future-2020/, abgerufen am 07.09.2014

http://glossar.xeit.ch/shitstorm, abgerufen am 05.09.2014

http://www.business-on.de/koeln-bonn/facebook-shitstorms-_id37501.html, abgerufen am 05.09.2014

www.similarweb.com/website/fressnapf.de, abgerufen am 21.08.2014

http://www.pressetext.com/news/20140731025, abgerufen am 04.08.2014

http://www.rp-online.de/leben/reisen/news/wohnungsanbieter-verstossen-unter-umstaenden-gegen-gesetz-aid-1.3423282, abgerufen am 03.09.2014

http://www.anwalt.de/rechtstipps/airbnb-rechtliche-probleme-im-zusammenhang-mit-der-vermietung-von-privatunterkuenften-ueber-das-internet_050627.html, abgerfuen am 12.09.2014

http://de.statista.com/statistik/daten/studie/288025/umfrage/nutzung-von-airbnb-und-wimdu-nach-geschlecht/, abgerufen am 12.09.2014

www.edeka-verbund.de/Unternehmen/de/geschaeftsbericht/unternehmensbericht_1/unternehmensbericht_2013.jsp, abgerufen am 04.08.2014

http://www.ecckoeln.de/Themenfelder/Mittelständischer-Handel-im-Fokus---Beratung-im-Zentrum%2C-Online-noch-Potenzial, abgerufen am 15.08.2014

http://www.ecckoeln.de/Themenfelder/Mittelständischer-Handel-im-Fokus---Beratung-im-Zentrum%2C-Online-noch-Potenzial, abgerufen am 15.08.2014

http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/stationaerer-handel-inszenieren-um-zu-ueberleben-1.1905061, abgerufen am 15.08.2014

https://nrf.com/news/the-state-of-mobile-shopping, abgerufen am 06.08.2014

[1] Howe, Neil/Strauss, William: „Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069", New York, 1991, S. 36

http://www.usp-mc.co.uk/news/diy/majority-of-european-consumers-unwilling-to-receiv/, abgerufen am 04.08.2014

http://www.kaufda.de/corporate/studie/, abgerufen am 12.09.2014

http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/internethandel-mobiles-internet-kann-stationaeren-handel-retten/8959836.html, abgerufen am 07.08.2014

http://t3n.de/news/adblocker-dilemma-publisher-566451/, abgerufen am 13.09.2014

http://www.zentrada.de/web/main_pressecenter.cfm/:var:menue:H10M, abgerufen am 13.09.2014

http://www.handelsblatt.com/auto/nachrichten/auto-shanghai-2011-vw-baut-elektrischen-roller-fuer-china/4088478.html#, abgerufen am 03.09.2014

https://unumotors.com, abgerufen am 03.09.2014

http://www.elektroroller-forum.de/E-Roller-Forum/viewtopic.php?t=1912, abgerufen am 04.09.2014

http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/ikea-in-hamburg-erste-innenstadt-filiale-eroeffnet-a-978389.html, abgerufen am 21.09.2014

http://www.nytimes.com/2009/06/28/magazine/28FOB-onlanguage-t.html?_r=0, abgerufen am 02.09.2014

http://www.e-breuninger.de/de/unternehmen/breuninger/, abgerufen am 26.07.2014

www.ivh-online.de/uploads/media/Infografiken_Deutscher_Heimtiermarkt_2013.pdf, abgerufen am 06.09.2014

http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/stationaerer-handel-inszenieren-um-zu-ueberleben-1.1905061, abgerufen am 15.08.2014

www.techopedia.com/definition/28277/showrooming, abgerufen am 01.11.2013

http://www.stern.de/wirtschaft/news/ladenschliessung-wegen-beratungsdiebstahl-fotohaendler-verabschiedet-sich-mit-brandbrief-2095069.html, abgerufen am 06.08.2014

http://www.business-wissen.de/artikel/beratungsdiebstahl-wenn-sich-kunden-im-geschaeft-beraten-lassen-aber-im-internet-kaufen/, abgerufen am 06.08.2014

http://www.meinauto.de/unternehmen, abgerufen am 06.08.2014

http://www.nielsen.com/de/de/insights/top10s/top-10-werbungtreibende.html, abgerufen am 06.08.2014

http://www.einzelhandel.de/index.php/component/k2/item/124465, abgerufen am 06.08.2014

http://newsletter.einzelhandel.de/newsletter2/preview.php?b=hde&c=107035&a=811ad257cd&p=1, abgerufen am 06.08.2014

http://www.research.ibm.com/cognitive-computing/machine-learning-applications/retail-stores.shtml#fbid=Qng5Hzt7Gcf, abgerufen am 06.09.2014

http://regital.de/ibm-in-5-jahren-wird-lokales-shopping-wieder-online-dominieren/, abgerufen am 06.09.2014

http://www-03.ibm.com/press/us/en/presskit/42673.wss, abgerufen am 03.09.2014

http://www.handhirn.de/infos/geschichte.html, abgerufen am 07.08.2014

https://www.apple.com/de/pr/library/2014/01/07App-Store-Sales-Top-10-Billion-in-2013.html, abgerufen am 07.08.2014

http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000101872414000006/amzn-20131231x10k.htm, abgerufen am 08.08.2014

http://de.statista.com/statistik/daten/studie/197099/umfrage/nettoumsatz-von-amazoncom-quartalszahlen/, abgerufen am 08.08.2014

http://www.esomar.org/uploads/industry/reports/global-market-research-2012/ESOMAR-GMR-2012_Preview.pdf, abgerufen am 07.08.2014

http://www.sueddeutsche.de/auto/neue-vertriebswege-autos-aus-dem-internet-1.1880174, abgerufen am 06.08.2014

http://www.youtube.com/watch?v=ABxhwh711z0, abgerufen am 06.08.2014

http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/kampf-um-auszubildende-superhelden-zwischen-kuehlregalen-1.1900570, abgerufen am 06.08.2014

http://www.abendblatt.de/region/pinneberg/article301469/Er-testet-Europas-Campingplaetze.html, abgerufen am 05.09.2014

http://themediabusiness.blogspot.de/2009/11/fail-often-fail-early-fail-cheap.html, abgerufen am 05.09.2014

http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/customer-touch-point.html, abgerufen am 06.09.2014

http://blog.sellingpower.com/gg/2010/08/do-your-customers-sabotage-or-promote-your-success-part-ii-.html, abgerufen am 06.09.2014

http://www.esch-brand.com/markenfuehrung/customer-touchpoint-management.php, abgerufen am

http://www.accelerom.com/2012/10/anne-schuller-uber-touchpoints-meistern/, abgerufen am 29.08.2014

http://www.avc.com/a_vc/2013/12/my-talk-at-leweb-yesterday.html, abgerufen am 08.01.2014

http://www.fastcompany.com/1338960/forget-design-thinking-and-try-hybrid-thinking, abgerufen am 20.08.2014

http://www.fastcompany.com/1338960/forget-design-thinking-and-try-hybrid-thinking, abgerufen am 20.08.2014

http://marshmallowchallenge.com, abgerufen am 18.11.2013

http://www.provokativ.com/Ueberblick/WasistPT/PT,ProSA+ProSt.html, abgerufen am 06.09.2014

http://www.provokativ.com/Ueberblick/WasistPT/Funktion.html, abgerufen am 06.09.2014

http://www.auf-dem-campus.de/hpi-dozent-fuer-design-thinking-aus-potsdam-erhaelt-internationalen-architekturpreis-1221, abgerufen am 13.09.2014

Anhang

A1 – Design Thinking Projekt: Veranstaltungs-App

Workshop-Bericht

Entwicklung von

Impulsen, Ideen und Innovationen:

Vorstudie Veranstaltungs-App

Frank Börnard

1 Vorwort

Zur Vorbereitung der für die Thesis veranstalteten Workshops wurde zunächst in einem eineinhalbstündigen Experiment im Dezember 2013 die Methode grundsätzlich getestet. Ziel war es zunächst, **Erfahrung** in der **Durchführung** und **Leitung** von Workshops zu gewinnen. Zudem sollte erprobt werden, wie in einem Team effizient Impulse, Ideen und Innovationen entwickelt werden können – ohne dabei intensiv Scouting zu betreiben, also beispielsweise Endkunden zu befragen.

Der Nachteil dieser Methode, mit vierzehn Studierenden Ansätze zu entwickeln, ist, dass vergleichsweise wenige Impulse und Meinungen einfließen. Die Befragung einer größeren oder gar repräsentativen Menge von Kunden und potenziellen Käufern eines Produktes brächte eine deutlich größere Vielfalt.

Diesen Einschränkungen stehen jedoch etliche Vorteile gegenüber:

1. Im Laufe ihres Studiums lernen Studierende, sich in Kunden hinein zu versetzen, Ideen offen sowie konstruktiv zu diskutieren und diese zu verbalisieren und/oder zu visualisieren. Der Workshop mit Studierenden kann sowohl diese Fähigkeiten trainieren, wie auch die bereits vorhandenen Fähigkeiten für qualitativ gute Ergebnisse nutzen. Es entfällt sowohl der Aufwand, um Laien dieses Denken zunächst grundsätzlich zu vermitteln und sie zur Mitarbeit zu motivieren, als auch die Verluste, die bei der deutlich aufwendigeren Dokumentation laienhaft geäußerter Meinungen anfallen. Steinbeis-Studierende sind es bereits gewohnt, auf einer Metaebene Gedanken zu entwickeln, zu äußern und zu fixieren.
2. Der Aufwand, eine geeignete Gruppe für eine Stichprobe zu erstellen, entfällt. Dies ist auch für den möglichen professionellen Einsatz von studentischen Business Impuls Teams relevant. Unterstützt werden sollen durch diese Teams gerade KMU, die keine aufwendigen Studien durchführen können. Bei der gewählten Methode kann auch überprüft werden, ob diese Teams trotz der beschränkten Größe in der Lage sind, relevante Ergebnisse zu produzieren.
3. Die zu untersuchenden Produkte und insbesondere Touchpoints sind in der Regel Bestandteil der täglichen oder zumindest regelmäßigen Erfahrung. Sie sind zumindest von Studierenden, aber auch Kunden und potenziellen Käufern reflektiert, bekannt und bewusst. Es geht hauptsächlich um Schnittstellen, nicht um Produkte oder einen Produktmix.

Als Beispiel wurde aus folgenden Gründen die **Startseite einer Veranstaltungs-App** gewählt:

1. Eine solche Startseite ist ein typischer „Touchpoint“, also ein „Berührungspunkt“[1], an dem Nutzer mit einem dahinter stehenden Produktmix (hier: Übersichten, Tipps, Fotos, Werbung etc.) in Berührung kommen.
2. Die gewählte Methode scheint geeignet, um für solche Touchpoints Impulse, Ideen und Innovationen zu liefern. Es geht um die „Storefront“, den ersten Kontakt – selbst wenn der regelmäßige Kunde diesen Kontakt täglich hat.
3. Die dahinter stehenden Produkte oder den dahinter stehenden Produktmix kann eine Laien-Gruppe schlecht beurteilen. Der Autohändler erarbeitet sich über Jahre die Erfahrung, welche Fahrzeuge er als reinen Eyecatcher benötigt, auch wenn er sie selten verkauft – und welche er stets in ausreichender Stückzahl vorrätig haben muss, weil der Kunde sie am liebsten sofort mitnehmen möchte. Der Internethandel weiß über lange Erfahrung und Zählpixel, welche Seiten seines Webshops für Kunden besonders relevant und häufig nachgefragt sind. Der Discounter sieht an den verkauften Stückzahlen, wenn sich Trends entwickeln oder verändern. Dies ist in einem „Sofort-Experten-Team“ nicht schnell und auch nicht besser zu ermitteln, als es der Unternehmer selbst kann. Bei Touchpoints geht es jedoch darum, den ersten Eindruck aus verschiedensten Perspektiven zu betrachten und im Vorfeld überhaupt zu definieren, was Erwartungen, Wünsche und Bedürfnisse des Kunden sein könnten.

[1] Vgl. Schüller, Anne M.: „Touchpoints – Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute“, Offenbach, 2012, S. 15

2 Durchführung

2.1 Aufgabe:

Die Aufgabe wurde wie folgt definiert: „Entwickelt eine Startseite für eine Veranstaltungskalender-App, die möglichst gut die Bedürfnisse der Anwender befriedigt“.

2.2 Ablauf:

14 Studierende der Business School Alb-Schwarzwald erhielten zunächst eine Einführung in das Thema. Dann führten sie in 90 Minuten ein Mini-Projekt in sieben Phasen (Abbildung 1) durch, an deren Ende Prototypen für die Startseite einer Veranstaltungs-App stehen sollten.

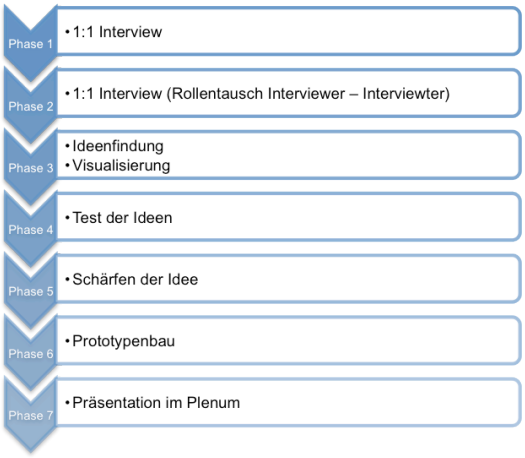


Abbildung 1 – Phasen des Workshops[2]

[2] Eigene Darstellung.

3 Praxisphase

3.1 Phase 1 und 2 – 1:1-Interviews:

Zunächst befragten die Teilnehmenden in 1:1-Interviews ihr Gegenüber nach den Bedürfnissen an eine Veranstaltungs-App. Anweisung war eine klare Rollenverteilung: Ein Teilnehmender darf nur Fragen stellen, der andere antwortet.

Nach 10 Minuten wurden die Rollen gewechselt.

Abbildung 2 – Tag-Cloud Bedürfnisse[3]

Die Tag-Cloud (Abbildung 1) gibt wieder, welche Begriffe bei den Bedürfnissen in den 1:1-Interviews am häufigsten genannt wurden (je häufiger, desto größer).

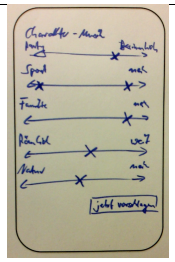
[3] Eigene Darstellung.

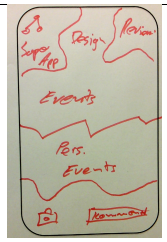
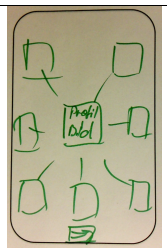
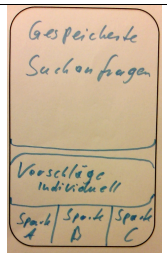
3.2 Phase 3 – Ideenfindung mit Visualisierung:

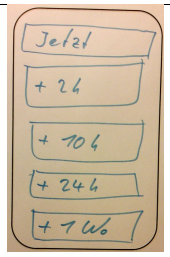
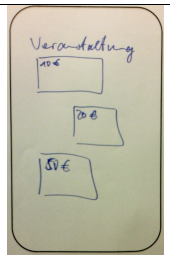
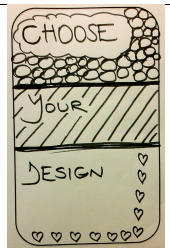
Anschließend wurden die ersten Prototypen realisiert und diskutiert. Die nachfolgende Liste zeigt, welche Ideen entstanden:

- Wetter
- Aktienkurs
- TV-Programm
- Newsticker
- Countdowns
- Datingeinbindung
- Schnäppchenführer
- Jahresübersicht
- Redaktionstipps
- Restaurantradar
- Individuelle Kategorienauswahl
- Outdoor/Indoor-Events
- Events für XX Euro
- Stimmungs-/Präferenzenvorwahl

Im Folgenden (Tabelle 1) werden einige Skizzen vorgestellt.

Code	Prototyp	Besonderheit
IEA-01		Auswahl nach Kategorie, Landkreis, Wetter. Favoriten über Login.
IEA-02		Präferenzen über Schieberegler voreinstellen.

IEA-03		Individuelles Design, Region und persönliche Präferenzen voreinstellbar. User-Reviews von Veranstaltungen.
IEA-04		Favoriten, Datumsvorwahl, Umkreissuche, Routenplaner.
IEA-05		Persönliche Präferenzen werden um das Profilbild herum gezeigt.
IEA-06		Favoriten, aber auch individuelle Vorschläge.
IEA-07		Tipps der Redaktion; Vorschläge nach Präferenzen.

IEA-08		Vorwahl nach zeitlichem Abstand von jetzt.
IEA-09		Auswahl nach Kosten.
IEA-10		Countdown-Timer bis zur Veranstaltung.
IEA-11		Individualisierbares Design.
IEA-12		Dating in App integriert.

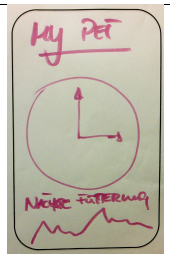
IEA-13		Erinnerung an die nächste Fütterung des Haustieres.
IEA-14		Integration von Shopping-Tipps.

Tabelle 1 – Prototypen Phase 3[4]

3.3 Phase 4 – Test der Ideen

Die gefundenen Ideen wurden in drei Gruppen getestet. Die Teilnehmer zeigten Unbeteiligten den Prototypen und fragten, ob derjenige sich anhand der Skizze etwas unter der Idee vorstellen kann und, wie er sie bewertet.

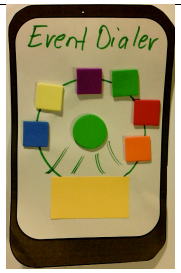
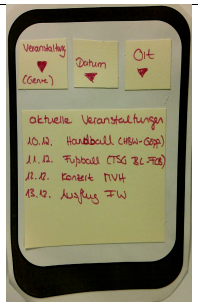
3.4 Phase 5 – Schärfen der Ideen

Mit den in der Testphase gewonnenen Erfahrungen diskutierten die Gruppen ihre Ideen noch einmal, präzisierten einige und verwarfen andere.

[4] Eigene Darstellung.

3.5 Phase 6 – Prototypenbau

Aus diesen und weiteren Ideen wurden dann acht Prototypen gebaut – zum Beispiel (Tabelle 2):

Code	Prototyp	Besonderheit
PEA-01		Der **Emotion Event Tracker**: Auf Fingertipp erkennt die App, in welcher Stimmung der Nutzer ist – und schlägt die passende Veranstaltung vor.
PEA-02		Der **Event Dialer**: Im Zentrum stehe „ich“, der auswählt, welche Kategorie, Uhrzeit oder anderes Kriterium aus einer Auswahl mich gerade interessiert. Unten ist eine Suchmaske integriert.
PEA-03		**Suche und Tipps**: Die App schlägt nach meinen Präferenzen aktuelle Veranstaltungen vor, ich kann aber auch nach eigenen Kriterien suchen.
PEA-04		**Schnellsuche-App**: Ich kann durch große, übersichtliche Tasten schnell wählen – oder über ein Suchfeld gehen.

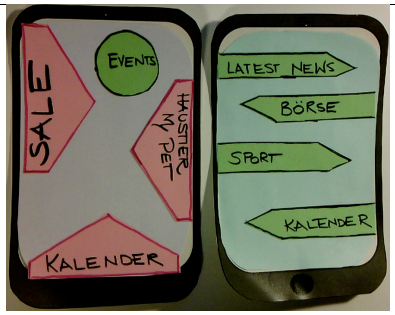
PEA-05		Die **Männer und Frauen-App**: Die in Design und Präferenzen/ Inhalten voll individualisierbare App, voreingestellt für Männer und Frauen. Integriert sind ein persönlicher Kalender, Tipps zu Sonderangeboten, Newsticker nach eigenen Interessen – und ein Reminder, wann das Haustier gefüttert werden muss.

Tabelle 2 –Prototypen[5]

3.6 Fazit

In diesem Workshop wurden alle Ziele erreicht: Der Autor gewann **Erfahrung** in der **Durchführung** und **Leitung**. Zudem wurden in einem Team effizient Impulse, Ideen und Innovationen entwickelt – ohne dabei intensiv Scouting zu betreiben, also beispielsweise Endkunden befragen zu können. Die Prototypen zeigten eine hohe Reife, Praxisbezug und erschienen überwiegend umsetzbar. Gleichzeitig gab es viele innovative Ansätze mit Potenzial zur Weiterentwicklung und Anregungen zu den Touchpoints solcher Apps.

[5] Eigene Darstellung.

A2 – Grundlagen der Vor-Ort-Erkundung

I) Foto- und Videoaufnahmen

Augenhöhe, stehend: nach DIN CEN ISO/TR 7250-2 (Quelle: http://www.eph-barrierefreiheit.de/ausstattung): zwischen 151 und 163 cm = 157 cm.

Außenansicht 157 cm
Außenpanorama 360 Grad, 157 cm

Innenansichten157 cm
Innenpanorama 360 Grad, 157 cm

II) Interview

Fragen:

- Welche Touchpoints gibt es?
- Wie kommen die Kunden zum Unternehmen?
- Wie oft kommen/bestellen Kunden?
- Wie viele Stammkunden (Anteil Wiederbesteller)?
- Was ist an der Arbeit wichtig?
- Was ist an den Produkten/Dienstleistungen wichtig?
- Kommentare der Kunden: Was ist ihnen wichtig?

Daten:

- Name des Unternehmens?
- Branche?
- Unternehmensgründung?
- Rechtsform?
- Beschäftigte?
- Standorte?
- Unternehmensberatung eingesetzt?
- Werbung (wo?)/ca. Verteilung?
- Zahl Stamm-/Bestandskunden
- Zahl/Anteil Neukunden p.a.?
- Motto?
- Ziel?

Lebenslauf

Beruflicher Werdegang

03/2011 – bis heute	Leiter Service-Redaktion Schwarzwälder Bote Medienvermarktung Südwest GmbH, Oberndorf Produkte: Wochenzeitung WOM; Verlagsbeilagen; Sonderveröffentlichungen; Veranstaltungsdatenbank; Motorredaktion; Wochenend-Journal/Reise
01/2008 – 02/2011	Leiter Service-Redaktion Schwarzwälder Bote Mediengesellschaft, Oberndorf
04/2002 – 12/2007	Stellvertretender Leiter Service-Redaktion Schwarzwälder Bote Mediengesellschaft, Oberndorf
01/2000 – 03/2002	Leiter WOM- & Verlagsbeilagen-Redaktion Schwarzwälder Bote Mediengesellschaft, Oberndorf
07/1998 – 12/1999	Texter und Gestalter Schwarzwälder Bote Mediengesellschaft, Oberndorf
05/1997 – 04/1998	Redakteur StadtZeitung Werbeverlag und Reisebüro GmbH, Augsburg
01/1997 – 04/1997	Volontär StadtZeitung Werbeverlag und Reisebüro GmbH, Augsburg
04/1995 – 12/1996	Volontär WochenZeitung Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, Nördlingen

Akademische Ausbildung

seit 12/2011	Berufsbegleitendes BWL-Studium für Führungskräfte Business School Alb-Schwarzwald/Steinbeis-Hochschule Berlin Studienschwerpunkt: Führung und Management Angestrebter Abschluss (2014): Bachelor of Arts in Business Administration
06/1990 – 03/1995	Fachrichtung: Soziologie, Psychologie, Medienwissenschaften Philipps-Universität Marburg Studienschwerpunkt: Soziologie (kein Abschluss)

Schulbildung

05/1980 – 05/1989	Städt. Albert-Schweitzer-Gymnasium Plettenberg Abschluss: Abitur

Wehrdienst, Zivildienst & Soziales Engagement

09/1989 – 11/1990	Zivildienst: Evangelische Frauenhilfe in Westfalen e. V., Übergangsheim für psychisch Kranke "Haus Wegwende"
01/2013 –	Leiter Bürgerarbeitskreis Sulz am Neckar