



Klaus Gutknecht | Dirk Funck | Joachim Stumpf

# INNOVATIONSMANAGEMENT IM HANDEL

**Rid** | Stiftung  
Wir stiften Zukunft!

Klaus Gutknecht | Dirk Funck | Joachim Stumpf

# Innovationsmanagement im Handel

1. Auflage 2014

**Rid** | Stiftung

Wir stiften Zukunft!



Peter Habit, ehemaliger Vorstand der Günther Rid-Stiftung, München

---

## GELEITWORT

Das vorliegende Buch ist nicht nur in inhaltlicher Hinsicht durch den Titel „Innovationsmanagement im Handel“ gerahmt, sondern es ist zudem in persönlicher Hinsicht Herrn Peter Habit, dem bisherigen Vorstand der Rid Stiftung, gewidmet. Peter Habit hat die Umsetzung des Stiftungszwecks, die Förderung des bayerischen Einzelhandels, in den letzten Jahren nicht nur überaus engagiert und bemerkenswert innovativ weiterentwickelt, sondern er hat sich dabei verhalten wie ein Unternehmer im besten Sinne des Wortes. Und es ist zu ergänzen, wie ein bayerischer Unternehmer, der nach dem verantwortungsbewussten Motto handelt: Es muss was g'schehen, aber es darf nix passieren.

Diesem Motto gemäß hat Peter Habit – in den Monaten, in denen dieses Buch entstanden ist – umsichtig und zukunftsweisend die Übergabe seiner Verantwortung vorbereitet und begleitet.

Wir freuen uns deshalb mit Ihnen allen, dass dieses Buch und der Übergang der Vorstandsfunktion nicht das Ausscheiden Peter Habits aus der Stiftung markieren, sondern den Wechsel seiner Funktion – er wird uns alle als Berater weiterhin unterstützen und sich dem bayerischen Einzelhandel und seiner Förderung widmen.

Den Autorinnen und Autoren des vorliegenden Buches danken wir sehr herzlich im Namen der Stiftung, nicht nur für ihr langjähriges, engagiertes und innovatives Ausgestalten des Stiftungszwecks, sondern insbesondere für die wundervolle Idee, Peter Habit dieses Buch zu widmen.

Günther Rid-Stiftung für den bayerischen Einzelhandel

Michaela Pichlbauer  
Vorständin

Prof. Dr. Dirk Funck  
Vorsitzender des Beirats

## VORWORT

Die vergangenen Jahre waren für den Einzelhandel gekennzeichnet von einer außerordentlichen Dynamik und teilweise umwälzenden Veränderungen. Prägend und in aller Munde ist sicherlich die Entwicklung des Onlinehandels mit gänzlich neuen Herausforderungen bei der Suche und Umsetzung der richtigen Multichannel-Strategie. Damit aber nicht genug: die tradierten Geschäftsmodelle mit einer klaren Aufgabenteilung zwischen Hersteller- und Handelsunternehmen gehören der Vergangenheit an. Gerade die starken Marken übernehmen den Verkauf ihrer Produkte – online und stationär – zunehmend selbst. Umgekehrt nimmt aber auch der Handel immer mehr Einfluss auf seine Vorstufen und die Strahlkraft und Marktanteile der Handelsmarken wachsen stetig. Weitere zentrale Rahmenbedingungen sind in diesem Zusammenhang steigende Anforderungen an die Nachhaltigkeit von Wertschöpfungsketten und der demographische Wandel, verbunden mit erheblichen Kaufkraftverschiebungen aber auch mit dem an vielen Orten spürbaren Fachkräftemangel.

Auch bislang erfolgreiche Fachhändler geraten angesichts dieser Umfeldentwicklungen und eines insgesamt bestenfalls stagnierenden Marktes zunehmend unter Druck – Druck, sich zu verändern! Bisherige Sicht- und Verhaltensweisen müssen hinterfragt werden. Bislang erfolgreiche Geschäftsmodelle und Positionierungen bedürfen der kritischen Analyse und Weiterentwicklung. Gefordert ist damit ein systematisches, professionell und effizient betriebenes Veränderungs- und Innovationsmanagement im Fachhandel, um für die Zukunft gerüstet zu bleiben und die Existenz zu sichern.

Die Rid Stiftung hat vor diesem Hintergrund und anlässlich des 25. Jahres ihres Bestehens einen Innovationswettbewerb ausgeschrieben, eine größere Zahl von Unternehmen über ein Jahr in Innovationsprojekten begleitet und die Gewinner auf der Jubiläumstagung im Herbst 2013 ausgezeichnet.

Das Ergebnis hat Mut gemacht: Es mangelt weder an Möglichkeiten, auch im mittelständischen Handel innovativ zu sein, noch an Ideen für Innovationen in den verschiedenen Branchen und Unternehmen! Innovationshemmnisse haben sich aber auf dem Weg von der Idee zur Marktreife gezeigt. Es gehört (bislang) nicht zu den Kernkompetenzen des mittelständischen Handels, Innovationsprojekte professionell zu führen. Zudem ergibt sich die Herausforderung, mehr Zeit für die Weiterentwicklung des Unternehmens und seines Angebotes zu reservieren und – abseits des Tagesgeschäftes – die Zukunftsfähigkeit zu sichern! Dies erfordert ein verändertes Selbstverständnis bezüglich der Rolle und Aufgaben der Unternehmerin/des Unternehmers aber auch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Mit diesem Buch möchten wir aus diesem Grund die außerordentliche Bedeutung des Innovationsmanagements für den mittelständischen Fachhandel ins Blickfeld rücken. Wir haben die Erkenntnisse und Ergebnisse der Innovationsprojekte ausgewertet und durch weitere Beiträge von Experten aus dem Umfeld des mittelständischen Fachhandels ergänzt. Sie erhalten auf diesem Weg Hilfestellungen und Anregungen bei der Suche und Umsetzung von Innovationen. Viele praktische Beispiele aus dem Mittelstand zeigen, dass Innovationen nicht nur möglich sind, sondern auch erfolgreich umgesetzt werden können und dann auch zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führen.

Das Buch gliedert sich dazu in drei Teile: Zunächst wird die Ausgangslage des mittelständischen Handels im Wettbewerb (siehe Kapitel 1) betrachtet und ein Blick auf den Stand des Innovationsmanagements (siehe Kapitel 2) in diesen Unternehmen geworfen. Es folgen vertiefende Einblicke in verschiedene Innovationsfelder mit einer Vielzahl an Anregungen, Umsetzungsempfehlungen und Praxisbeispielen. Die Bandbreite der Themen reicht von der Umsetzungsempfehlung innovativer Geschäftsmodelle (siehe Kapitel 3) über Innovationen in Sortiment (siehe Kapitel 4), Service (siehe Kapitel 5), Lieferservice (siehe Kapitel 6), Nachhaltigkeitsmanagement (siehe Kapitel 7) sowie Beratung (siehe Kapitel 8) bis hin zu Instore- (siehe Kapitel 9) und Mobile-Marketing (siehe Kapitel 10).

Schließlich werden die Instrumente und Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements in den Blick genommen. Es gibt Beiträge zum Projekt- (siehe Kapitel 11) und Change-Management (siehe Kapitel 12) sowie zur Kundenbeteiligung über den Open-Innovation-Ansatz (siehe Kapitel 13). Abschließend werden die Anforderungen an das Veränderungs- und Innovationsmanagement vor dem Hintergrund der Evolutionstheorie von Darwin (siehe Kapitel 14) reflektiert und bewertet.

Sie finden in den einzelnen Beiträgen immer wieder kompakte Hinweise und Ratschläge zur Umsetzung in den Betrieben. Zudem werden Ihnen verschiedene Zugänge zur virtuellen Welt eröffnet: mit Hilfe von QR-Codes und Verweisen auf entsprechende Internetseiten können Sie Beispiele oder vertiefende Informationen abrufen und sich so noch intensiver in die für Sie interessanten und relevanten Themen vertiefen. Wir wünschen Ihnen eine kurzweilige und inspirierende Lektüre!

Schließlich möchten wir als Herausgeber – auch im Namen aller Autoren – Peter Habit, dem ehemaligen Vorstand der Rid Stiftung, mit diesem Buch unseren herzlichen Dank für seine wunderbare Arbeit aussprechen.

## INHALTSVERZEICHNIS

Geleitwort		5
Vorwort		6
<b>Teil A: Rahmenbedingungen des Innovationsmanagements im mittelständischen Einzelhandel</b>		<b>11</b>
1	Die Ausgangslage – Der mittelständische Handel im Wettbewerb Joachim Stumpf	12
2	Innovationsmanagement im mittelständischen Einzelhandel – Statusbericht und Handlungsempfehlungen Klaus Gutknecht, Bettina Maria Schrader, Dirk Funck	40
<b>Teil B: Innovationsfelder</b>		<b>57</b>
3	Innovative Geschäftsmodelle entwickeln – Strategische Antworten auf gravierende Marktveränderungen Klaus Gutknecht	58
4	Innovationsfeld Sortiment Dirk Funck, Robert Waloßek	80
5	Service als Profilierungsfaktor – Durch Exzellenz und Innovation zu nachhaltigem Erfolg Sebastian Deppe	106
6	Prozess-Innovation im Handel durch Lieferservice – Wettbewerbsvorteile durch Same Day Delivery erschließen Franziska Nosbüsch, Klaus Gutknecht	122
7	Innovationsfeld Nachhaltigkeit Dirk Funck, Cornelia Schambeck	156

---

8	Hybride Verkaufssysteme – Der Handel braucht den Verkäufer 2.0 Philipp Spreer	180
9	Erfolgreich mit digitalem In-Store-Marketing – Ein Leitfaden zur Implementierung von Kiosk-Terminals, Digital Signage und mobilen Assistenten im stationären Handel Philipp Spreer	202
10	Mobile Services im Handel Katrin Kallweit	244
<b>Teil C: Instrumente &amp; Erfolgsfaktoren</b>		<b>269</b>
11	Innovation und Projektmanagement – Ansätze, Methoden und Vorgehensmodelle zur gezielten Umsetzung von Ideen in Innovationen Martin Rothhaar	270
12	Ideen erfolgreich umsetzen – Das Unternehmen verändern. Wie Sie Ihre Mitarbeiter in Change-Prozessen aktivieren Heike Schinnenburg	302
13	Die Kunden einbinden – Crowdsourcing als Open Innovation-Prozess Julia Wrede	320
14	Veränderung als Überlebensregel – Was der Handel von der Evolutionstheorie lernen kann Oliver Hermes	350



---

# Teil A

---

Rahmenbedingungen des  
Innovationsmanagements im  
mittelständischen Einzelhandel



# DIE AUSGANGSLAGE

Der mittelständische Handel im Wettbewerb

Joachim Stumpf

## Zusammenfassung

---

Die umfassende Kenntnis der Rahmenbedingungen für den deutschen Einzelhandel und die damit verbundenen Implikationen für den mittelständischen Handel sind die Grundvoraussetzung, um als Unternehmerin oder Unternehmer im Handel die eigenen Entscheidungen zu Strategie und Positionierung fundieren zu können. Trends und Veränderungen der Umfeldbedingungen wirken unterschiedlich auf Branchen, Betriebsformen und Standorte. Der folgende Beitrag analysiert die Veränderungen in der Vergangenheit und beschreibt die zukünftigen Rahmenbedingungen sowie die aktuellen Reaktionen des Handels darauf. Daraus werden die Handlungsfelder für die Zukunft abgeleitet und die Bedeutung einer Innovationskultur für den mittelständischen Handel aufgezeigt.

## INHALT

1	Ein Markt, der nicht wächst	15
2	Die Treiber der Veränderung	21
3	Wie reagiert der Handel	26
4	Konsequenzen und Herausforderungen	31
	4.1 Verschiebung der Marktanteile	31
	4.2 Polarisierung der Lagen	33
	4.3 Druck auf die Rentabilität	34
	4.4 Positionierung, Profilierung und Innovationskraft	35
	LITERATUR	37

## DER AUTOR

### **Joachim Stumpf**

Joachim Stumpf ist seit 1988 Unternehmensberater für Handelsunternehmen und seit 2007 Geschäftsführer bei der BBE Handelsberatung in München mit Niederlassungen in Köln, Hamburg, Leipzig und Erfurt. Seine Spezialgebiete sind Strategieentwicklung, Standort-, Image- und Kundenzufriedenheitsforschung für Handelsunternehmen aller Branchen und Größen sowie für deren Verbundgruppen. Zwischen 1989 und 1992 war Joachim Stumpf zusätzlich Geschäftsführer des ersten bayerischen Stadtmarketingprojektes in Schwandorf, in dessen Folge die CIMA Beratung + Management GmbH entstanden ist. Seit 1994 ist er zudem Geschäftsführer und Gesellschafter der IPH Handelsimmobilien GmbH, einer Tochtergesellschaft der BBE. Die IPH entwickelt, revitalisiert, vermietet und managt Handelsimmobilien. Seit 2010 ist Joachim Stumpf auch Geschäftsführer der elaboratum GmbH. Joachim Stumpf ist seit 20 Jahren als Dozent für die RID-Stiftung tätig und gibt sein Know-how zu Trends, Perspektiven, Positionierung und Erfolgsfaktoren von mittelständischen Einzelhandelsunternehmen in einer Vielzahl von Veröffentlichungen, Vorträgen und Seminaren weiter.

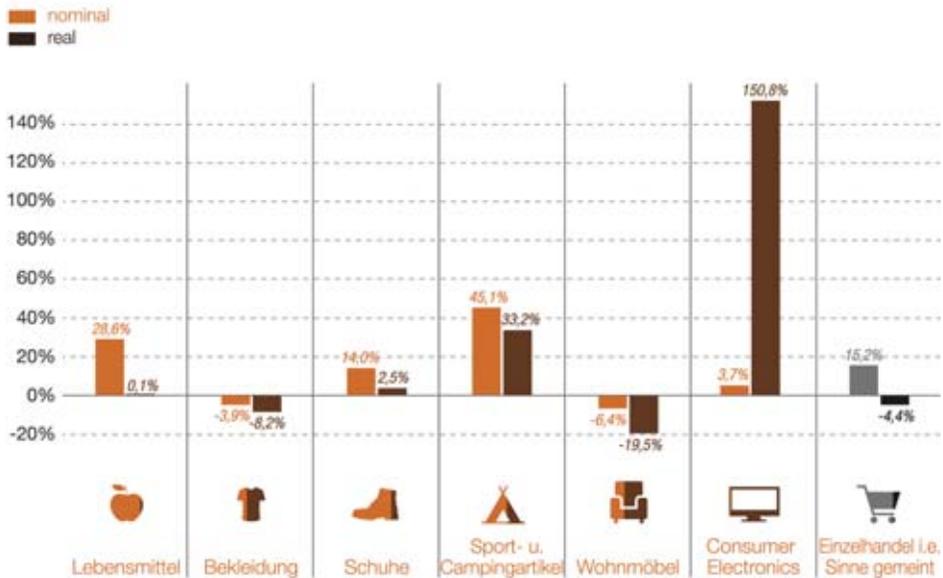
# 1

## EIN MARKT, DER NICHT WÄCHST

Die Bedeutung von Innovationsmanagement für den mittelständischen Handel wird besonders deutlich, wenn man Rahmenbedingungen, Betriebsformenentwicklung, Wettbewerb und Reaktionen auf der Angebotsseite im Einzelhandel sorgfältig analysiert und daraus die Perspektiven für die Zukunft ableitet. Der ungetrübte Blick über Chancen und Risiken für den mittelständischen Handel, den das nachfolgende Kapitel geben soll, bildet darüber hinaus die Basis für viele strategische Entscheidungen.

Der Blick auf einen langen Zeitraum der Entwicklung der Nachfrageseite zeigt: Wir befinden uns in einem Markt ohne reales Umsatzwachstum. Bis Anfang der 1990er Jahre ist der Einzelhandel mit einigen wenigen Unterbrechungen sowie einer Sonderkonjunktur nach der Wiedervereinigung kontinuierlich gewachsen. Ab 1994 sind diese Sondereffekte im Einzelhandel weitestgehend bereinigt. Im darauf folgenden Zeitraum ab 1995 stagnierte oder schrumpfte der Markt. Abbildung 1 zeigt, dass im Zeitraum von 1995 bis 2013 der deutsche Einzelhandel im engeren Sinne (ohne Kfz, Tankstellen und Apotheken) nominal einen Umsatzzuwachs von 15,2 % erzielen konnte, was allerdings einem preisbereinigten Minus (reale Entwicklung) von 4,4 % entspricht. Zur Ermittlung des realen Umsatzwachstums wird das nominale Umsatzwachstum um die Preissteigerungsrate im jeweiligen Sortimentsbereich bereinigt. D. h., dass in Branchen in denen die Preissteigerung höher ist als das nominale Wachstum, die reale Umsatzentwicklung unter der nominalen liegt. Es gibt aber auch Branchen, wie z. B. Consumer Electronics, in denen ein so starker Preisverfall vorhanden ist, dass das reale Umsatzwachstum deutlich über dem nominalen liegt. In diesen Branchen muss deutlich mehr Menge bei gleicher Qualität verkauft werden oder deutlich hochwertigere Waren, um ein positives nominales Wachstum zu erzielen.

**UMSÄTZE AUSGEWÄHLTER BRANCHEN DES EINZELHANDELS  
VERÄNDERUNG 1995 BIS 2013**  
(nominal und real in %)



Quelle: Statistisches Bundesamt 2014

Abbildung 1: Entwicklung Einzelhandelsumsatz gesamt und in ausgewählten Branchen 1995 bis 2013 (statistisches Bundesamt, 2014, Berechnungen BBE Handelsberatung GmbH)

Die Daten für den gesamten Einzelhandel resultieren aus erheblichen Unterschieden in den einzelnen Branchen. Der Lebensmitteleinzelhandel, der mit Abstand größte Teilmarkt innerhalb des deutschen Einzelhandels, erzielte ein nominales Umsatzwachstum von 28,6 %; real ist der Umsatz im Lebensmitteleinzelhandel nur um 0,1 % gestiegen. Dort schreitet die Konzentration weiter voran und fast alle Anbieter entwickeln Konzepte für die Innenstädte, um näher an den Verbraucher heranzurücken.

Im Gegensatz zur Lebensmittelbranche erleidet die Textilbranche seit Jahren kontinuierlich Umsatzrückgänge, die im Analysezeitraum bei nominal 3,9 % und real 8,2 % liegen. Die damit verbundenen Rückgänge der Flächenleistung, wachsende Online-Marktanteile und die Expansion der vertikalen Anbieter setzen den Mittelstand weiter unter Druck.