



Innovationen und Informationsmanagement

Ansatzpunkte zur Entwicklung innovativer Strategien im stationären Einzelhandel

von *Sylvia Nickel*

Halle, im September 2001

Überarbeitung des Beitrages:

Innovationen und Informationsmanagement – Ansatzpunkte zur Entwicklung innovativer Strategien im Einzelhandel

von

MÖHLENBRUCH, Dirk, Prof. Dr., Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Marketing und Handel, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

NICKEL, Sylvia, Dipl.-Ök., Wiss. Mitarbeiter, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Marketing und Handel, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (1992-1997)

abgedruckt in:

Trommsdorff, Volker; FfH, Berlin e.V. (Hg.): Handelsforschung 1995/96: Informationsmanagement im Handel, Wiesbaden: Gabler 1995, S. 107 – 122, ISBN

ABSTRACT

Mit zunehmender Wettbewerbsintensivierung erfährt der Betriebsfaktor Information eine wachsende Bedeutung für die Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen im Einzelhandel. Hierbei kann die frühzeitige Kenntnis einer Änderung von Kundenanforderungen als wesentlicher Konkurrenzvorteil angesehen werden. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf proaktive Innovationsstrategien einer Handelsunternehmung.

Auf der Grundlage einer Abgrenzung des Innovationsbegriffs wird zunächst der Beitrag von Informationen zur Entwicklung innovativer Strategien analysiert. Anschließend werden mögliche Ansatzpunkte für Innovationsstrategien im Einzelhandel entwickelt sowie Probleme der Implementierung innovativer Elemente im Rahmen der gesamten Strategieplanung erörtert.

Gliederung

1 Grundlagen

- 1.1 Problemstellung
- 1.2 Begriffliche Grundlagen
 - 1.2.1 Der Innovationsbegriff im Einzelhandel
 - 1.2.2 Informationsmanagement im Einzelhandel

2 Der Beitrag von Informationen zur Entwicklung innovativer Strategien im Einzelhandel

- 2.1 Die Bedeutung der Information für Innovationsprozesse im Einzelhandel
- 2.2 Systematik möglicher Informationsquellen
- 2.3 Möglichkeiten der Nutzung operativer Informationssysteme
 - 2.3.1 Kundendaten
 - 2.3.2 Betriebliche Innovation Scouts

3 Strategische Optionen von Innovationen im Einzelhandel

- 3.1 Mögliche Ansatzpunkte für Innovationen im Einzelhandel
- 3.2 Ein System zur Entwicklung absatzmarktgerichteter Innovationsstrategien
 - 3.2.1 Aktivitätsgrad
 - 3.2.2 Kombinationsrichtung
- 3.3 Zur Bedeutung beschaffungsmarktgerichteter Innovationsstrategien
 - 3.3.1 Abgrenzung
 - 3.3.2 Prozessebedingte Beschaffungsinnovation

4 Mögliche Implementierungsprobleme

- 4.1 Konzentration auf Innovationschwerpunkte
- 4.2 Notwendigkeit der Potentialabstimmung

5 Fazit & Entwicklungsperspektiven

Literaturverzeichnis



1 GRUNDLAGEN

1.1 Problemstellung

Mit der Intensivierung des Wettbewerbs im Einzelhandel und einem verstärkten Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien erfährt die Information - verstanden als *zweckorientiertes Wissen*¹ - eine zunehmende Bedeutung als eigenständiger Faktor handelsbetrieblicher Leistungserstellung (Betriebsfaktor *sui generis*) zur Hervorbringung ("Produktion") von Entscheidungen.² Hierbei können die Nutzung und innovative Umsetzung von Informationsvorsprüngen gegenüber Lieferanten (*vertikale Informationsvorsprünge*) und Wettbewerbern (*horizontale Informationsvorsprünge*) hinsichtlich sich wandelnder Abnehmerbedürfnisse als wichtige Grundlage von Wettbewerbsvorteilen angesehen werden. Diese Vorsprünge können jedoch aufgrund der hohen *wettbewerblchen Reaktionsverbundenheit* im Handel nur durch eine permanente und zielgerichtete Nutzung der gewonnenen Informationen erschlossen werden, denn im Gegensatz zum industriebetrieblichen Bereich unterliegen Innovationen im Handel keinem institutionellen Schutz vor Imitation (z. B. durch Patente und Gebrauchsmuster). Die Entwicklung von Innovationen stellt somit eine ständige Aufgabe im Informationsaustauschprozess zwischen Beschaffungs- und Absatzmarkt dar. Die Entscheidung über die inhaltliche Akzentuierung einer systematischen Verbesserung der angebotenen Problemlösungen ist Inhalt einer *Innovationsstrategie*.

Insbesondere frühzeitige Informationen über sich ändernde Marktverhältnisse und Kundenbedürfnisse bieten eine wichtige Basis für innovative Wettbewerbsvorstöße, welche dem Aufbau *komparativer Wettbewerbsvorteile* dienen.³ Dementsprechend werden im folgenden Möglichkeiten einer systematischen Erfassung von Marktinformationen als Basis innovativer Strategien im Einzelhandel angesprochen.

1.2 Begriffliche Grundlagen

1.2.1 Der Innovationsbegriff im Einzelhandel

Die Innovation erfährt im handelswissenschaftlichen Schrifttum im Gegensatz zum industriebetrieblichen Bereich eine eher untergeordnete Beachtung. Eine umfassende Systematisierung möglicher Innovationsrichtungen oder Optionen ist nicht erkennbar. Einige Autoren beschäftigen sich mit Teilbereichen wie *Betriebstypeninnovation*,⁴ *Sortimentsinnovation*⁵ oder *technologische Innovationen*, insb. *Warenwirtschaftssysteme*, im Handel,⁶ ohne allerdings einen umfassenden leistungsbezogenen Innovationsbegriff für den Handel zu entwickeln.

Die spezifische Handelsleistung ist wesentlicher Gegenstand des Wettbewerbs im Einzelhandel und kann als Analogon zum *Produkt* der Industrie angesehen werden. "Produktinnovationen" im Handel stellen somit eine *neuartige Kombination fremderstellter Sachleistungen und eigenerstellter Dienstleistungen (neue Handelsleistungen)* dar. Dabei können verschiedene Intensitäts- und Niveauebenen von Handelsleistungen unterschieden werden, welche durch die einzelbetriebliche Verrichtung bestimmter Funktionen charakterisiert werden können und mit entgeltpolitischen Maßnahmen korrespondieren.⁷

Demgegenüber dienen im Handel **Prozess- bzw. Verfahrensinnovationen** in erster Linie einer Ökonomisierung der Faktorkombination.⁸ Somit können auch informations- und logistikunterstützende Maßnahmen (z. B. computergestützte Warenwirtschaftssysteme und organisatorische Verbesserungen des Arbeitsablaufs) als (organisatorische) Prozessinnovationen bezeichnet werden. Trotz der nachhaltigen Bedeutung von Faktorkombinationsprozessen für den Unternehmenserfolg im allgemeinen und Verfahrensinnovationen im besonderen ist bis heute in der handelswissenschaftlichen Literatur eine weitgehende Vernachlässigung dieses wichtigen Führungsaspektes des Einzelhandels festzustellen. Nach wie vor lässt sich allenfalls eine isolierte oder getrennte Analyse einzelner

¹ Vgl. Wittmann 1959, S. 14.

² Vgl. Erichson & Hammann 1991, S. 186; Kern 1992, S. 15 f.

³ Zum Informationswettbewerb im Handel vgl. Schenk 1991, S. 526 ff.

⁴ Vgl. Boehler 1993; Brungs 1991; Kuhlmeier 1980; McNair 1931; Woratschek 1992.

⁵ Vgl. Möhlenbruch 1994, S. 178 ff.; Oehme 1992, S. 38 f. und S. 168 f.

⁶ Vgl. Marschner 1986, S. 35 f.; Schenk 1991, S. 327 f.; Kirchner & Zentes 1984, S. 16 ff.

⁷ Vgl. ausführlich Barth 1982, S. 106 ff.

⁸ Vgl. Klein-Blenkers 1982, S. 118 f.



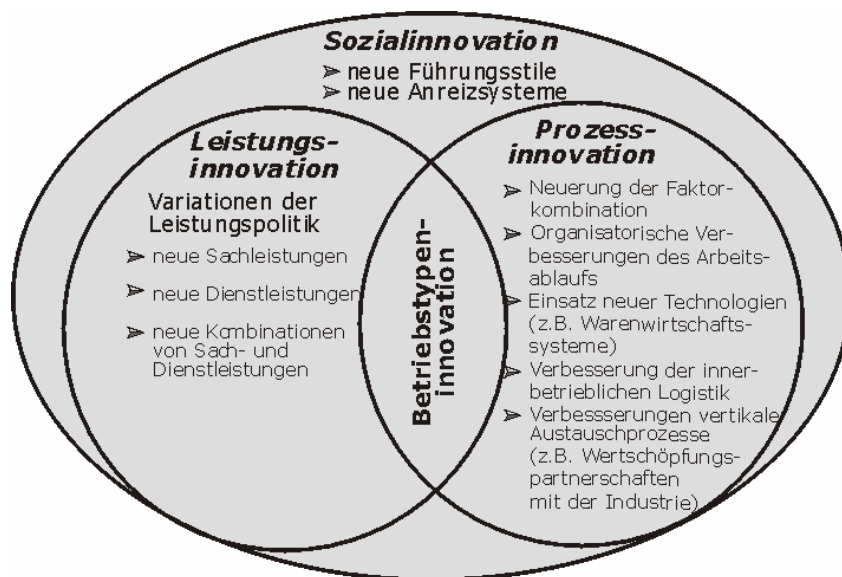
Betriebsfaktoren erkennen, welche den vielfältigen praktischen Kombinationsmöglichkeiten und -aspekten nicht Rechnung trägt. Erschwerend kommt für den Einzelhandel im Rahmen dieser Prozesse hinzu, dass im Sinne des In- und Outsourcing anstelle des eigenen Faktoreinsatzes entsprechende Teilaufgaben an Distributionshilfsbetriebe ausgegliedert werden können, so dass neue Kombinationsprozesse entstehen.⁹ Im übrigen wurden in der Handelswissenschaft wesentliche Elemente der im Rahmen des *Business Reengineering*¹⁰ intensiv diskutierten Unternehmens- und Umsatzprozesse zur kundenbezogenen Wertschöpfung schon recht früh analysiert.¹¹ Die Notwendigkeit permanenten Überdenkens bestehender Abläufe zur Ausrichtung auf zentrale Prozesse betrieblicher Leistungserstellung unter Fortfall nicht wertschöpfender Tätigkeiten scheint im Handel keine neue Erkenntnis zu sein.

Während einige Autoren im Betriebstyp das "Produkt" im Handel sehen¹² setzt Barth die *Betriebstypeninnovation* mit der Einführung einer neuen Marktleistung und somit der Produktinnovation begrifflich und marktpolitisch auf eine Ebene.¹³ Er spricht darüber hinaus dem Betriebstyp als Ort der Faktorkombination im Handel auch eine Verfahrenskomponente zu. Somit handelt es sich nach Barth beim Betriebstyp gleichermaßen sowohl um ein Leistungsprodukt als auch um eine Art "Produktionsverfahren" des Handels.¹⁴ Der Betriebstyp kann demnach als Ort der Leistungserstellung und Faktorkombination sowie als Mittel zur Abhebung von Wettbewerbern gesehen werden.¹⁵ Die Betriebstypeninnovation ergibt sich infolgedessen als Schnittmenge von auf Variationen der Leis-

tungspolitik beruhenden Neuheiten und prozessorientierten Maßnahmen und kann dementsprechend als handelsbetrieblicher Sonderfall einer Kombination von Produkt- und Verfahrens- bzw. Prozessinnovationen bezeichnet werden.¹⁶ Die Grenze zwischen Betriebstypeninnovationen und -variationen ist jedoch fließend,¹⁷ da Handelsbetriebe im Sinne eines *Trading-up* und *Trading-down* ihr marktliches Auftreten durch leistungs- und entgeltpolitische Maßnahmen im Zeitablauf an sich ändernde wettbewerbliche Rahmenbedingungen anpassen, ohne den Betriebstyp grundsätzlich zu verändern.¹⁸

Sozialinnovationen umfassen hingegen den Humanbereich der Unternehmung betreffende Innovationen wie z. B. Anreizsysteme und Führungsstile. Sie können der Implementierung und Unterstützung von Leistungs- und Verfahrensinnovationen dienen. *Abbildung 1* verdeutlicht den dargestellten Zusammenhang zwischen Leistungs-, Betriebstypen-, Prozess- und Sozialinnovationen im Einzelhandel.

Abbildung 1: Innovationskategorien



Quelle: Zusammenstellung der Verfasser.

Die große Zahl absatzpolitischer Instrumente im Handel ermöglicht vielfältige Kombinationen der Leistungspolitik. Die Handelsleistung als Kombinat fremderstellter Sachleistungen und eigenerstellter Dienstleistungen¹⁹ kann

⁹ Vgl. Klein-Blenkers 1982, S. 120.

¹⁰ Vgl. Hammer & Champy 1994, S. 47 ff.

¹¹ Vgl. Buddeberg 1959, S. 16 ff.; Tietz 1974, Sp. 392; Seyffert 1971, S. 15 f.

¹² Vgl. Böhler 1993, S. 191; Kuhlmeier 1980, S. 36; Mathieu 1980, S. 116.

¹³ Vgl. Barth 1993, S. 42.

¹⁴ Vgl. Barth 1993, S. 34.

¹⁵ Vgl. Möhlenbruch 1994, S. 97; Möhlenbruch & Nickel 1994, S. 6.

¹⁶ Zum Innovationsbegriff vgl. insbesondere Trommsdorff 1991, S. 179.

¹⁷ Vgl. Kuhlmeier 1980, S. 26 f.

¹⁸ Vgl. Barth 1993, S. 85.

¹⁹ Vgl. Buddeberg 1959, S. 10.



somit bereits durch geringe Variationen eine Neuerung erfahren. Die sog. *Innovationschwelle* im Sinne echter Neuheiten wird überwunden, wenn die *objektive Beschaffenheitskomponente der Handelsleistung* eine (positive oder negative) Abweichung zu den bereits existierenden Betriebstypen erfährt.²⁰ Neuerungen der von Konsumenten subjektiv wahrgenommenen Eigenschaften (*subjektive Beschaffenheitskomponente der Handelsleistung*) ermöglichen hingegen eine Abhebung von ähnlichen Marktbearbeitungskonzeptionen, so z. B. durch ladengestalterische Maßnahmen.

1.2.2 Informationsmanagement im Einzelhandel

Die wirtschaftliche Gestaltung des betrieblichen Informationsangebotes im Hinblick auf das tatsächlich für eine Problemlösung erforderliche Wissen (*objektiver Informationsbedarf*) ist Inhalt der betrieblichen Informationswirtschaft, wobei ein Informationsmanagement im Sinne der Gestaltung von Informationsprozessen in Unternehmungen i.d.R. gestützt wird durch technische Infrastrukturen.²¹ Basis dieser Technikunterstützung in Handelsbetrieben sind im wesentlichen geschlossene und computergestützte Warenwirtschaftssysteme (CWWS).²² Diese ermöglichen eine Gewinnung artikelbezogener Daten, die Ursache-Wirkungsanalysen erlauben und somit die Grundlage einer Optimierung des betriebspezifischen Retailing-Mix bilden. In Verbindung mit elektronischen Zahlungssystemen wie Kreditkarten, Scheckkarten und Kundenkarten (POS-Banking) kann auch eine kundenspezifische Database als Grundlage eines zielgruppenspezifischen Direct Marketing gebildet werden.²³ Diese Informationen werden zunehmend zum Aufbau *operativer Informationssysteme* genutzt.²⁴ Aufgrund des erforderlichen zeitlichen Vorlaufs innovativer Marketingstrategien ist jedoch neben der Nutzung vorhandener Hard- und Software die Gewinnung solcher Informationen zum Aufbau *strategischer Informationssysteme* notwendig, die neue Erfolgspotentiale aufzeigen

und somit über einen *Früherkennungscharakter* verfügen.

2 DER BEITRAG VON INFORMATIONEN ZUR ENTWICKLUNG INNOVATIVER STRATEGIEN IM EINZELHANDEL

2.1 Die Bedeutung der Information für Innovationsprozesse im Einzelhandel

Die Mittlerfunktion, die Handelsbetriebe im Gefüge zwischen Produktion und Konsumtion einnehmen, bietet die Chance einer systematischen Verwertung der auf beiden Marktseiten anfallenden Informationen. Hierdurch wird letztlich eine intensiviertere Wahrnehmung der Marktausgleichsfunktionen zur gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfungssteigerung möglich. Insofern erscheint eine systematische Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechniken einzel- und gesamtwirtschaftlich sinnvoll.

Innovationen können neben diesen Veränderungen in der aufgabenbezogenen Unternehmensumwelt auch auf Veränderungen der allgemeinen Unternehmensumwelt oder der Unternehmung selbst basieren. Die Vielfalt der in *Abbildung 2* beispielhaft durch Veränderungen der allgemeinen Unternehmensumwelt aufgezeigten Anstöße zu Innovationen deutet auf einen umfassenden Informationsbedarf im Rahmen einer innovationsorientierten Strategieplanung des Einzelhandels hin.

Je frühzeitiger marktliche und umweltbezogene Signale als Chance zur Profilierung erkannt und umgesetzt werden, desto eher ist eine positive Abhebung von konkurrierenden Marktbearbeitungskonzeptionen möglich. Die Anpassungs- und Dispositionsflexibilität im Einzelhandel²⁵ kann jedoch zu einem schnellen Verlust zeitweiliger Monopolstellungen der Innovatoren führen.

²⁰ Vgl. Abott 1958, S. 147 f.; Kuhlmeier 1980, S. 82 f.

²¹ Vgl. Olbrich 1992, S. 18 f.

²² Zur Definition vgl. Barth & Büttner 1985, S. 172 f.

²³ Vgl. Zentes 1988, S. 180.

²⁴ Vgl. Schulte & Simmet 1990, S. 24.

²⁵ Vgl. Möhlenbruch 1985, S. 131.



Abbildung 2: Anlässe für Innovationen im Einzelhandel

Veränderungsbereiche	Beispiele für Innovationen
Ökonomische Umwelt	
Rezession, Kaufkraftverluste	Discounter Finanzierung (Vermittlung/Übernahme)
Rechtliche Umwelt	
§ 11 Abs. 3 BauNV	Fachmärkte, Verbrauchermärkte auf der „grünen Wiese“
§ 7 Abs. 1 LadenSchIG	Automatengeschäfte (z.B. „Automaten-Emma“, Freiburg)
VerpackVO	Duales System Deutschland (DSD)
Gesellschaftliche Umwelt	
zunehmende Mobilität	Einkaufszentren auf der „grünen Wiese“
Überalterung der Bevölkerung	„Seniorenmärkte“ mit verbreiterten Gängen u. ä. Maßnahmen
sinkende Wochenarbeitszeiten	Einkauf = Erlebnis, Kombination von Beschaffungs- und Freizeitaktivitäten
geänderte zeitliche Präferenzen	„Alles-unter-einem-Dach“-Konzepte, Shop-in-the-shop-Systeme
Technologieentwicklung	
Lasertechnologie	Scannerkassen
steigende Benutzerfreundlichkeit technischer Systeme	SB-Waagen, SB-Scanner
Elektronische Datenverarbeitung	computergestützte Warenwirtschaftssysteme, elektronische Instore-Werbung, POS-Banking, Retail Banking
Fotozellen	elektronische Warensicherungssysteme
interaktive Medien	neue Verfahren der Kommissionierung (und evtl. Zustellung), elektronische Bestellsysteme
Politische Umwelt	
Parkraumverknappung	Lieferdienste, Auslieferungspools
Ökologische Umwelt	
Verknappung von Ressourcen	Elimination ökologisch bedenklicher Artikel aus dem Sortiment
Müllproblem	Forcierung von Mehrzwecksystemen

Quelle: Zusammenstellung der Verfasser.

2.2 Systematik möglicher Informationsquellen

Die dargestellten Anlässe für Innovationen im Einzelhandel dokumentieren nicht nur einen großen Informationsbedarf, sondern auch die Notwendigkeit einer Systematisierung möglicher Informationsquellen zur Entwicklung innovativer Strategien. Dabei sind jeweils die Kosten einer Informationsbeschaffung, -verarbeitung und -aufbereitung dem spezifischen Nutzen gegenüberzustellen.

Abbildung 3 zeigt Möglichkeiten der Informationsbeschaffung über verschiedene Bereiche auf, die auch einem möglichen Indikatoren-system zur Beurteilung des handelsbetrieblichen Innovationsbedarfs als jeweilige Beobachtungsbereiche zugrunde liegen können.²⁶

2.3 Möglichkeiten der Nutzung operativer Informationssysteme

2.3.1 Kundendaten

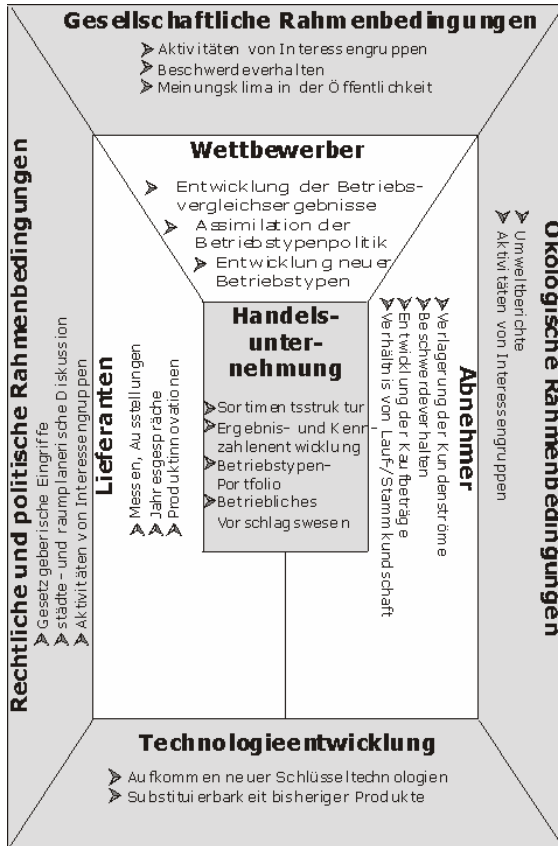
Trotz der geforderten strategischen Ausrichtung des Informationsmanagements im Hinblick auf die Entwicklung innovativer Strategien ergeben sich auch Möglichkeiten der Nutzung bereits etablierter operativer Informationssysteme.

Während warenwirtschaftliche, und hier insbesondere artikelbezogene Informationen regelmäßig die Akzeptanz der in der Vergangenheit angebotenen Leistungen dokumentieren, ermöglicht der direkte Kundenkontakt im Einzelhandel ein Aufzeigen zukünftig gewünschter Leistungen. So wird beispielsweise durch eine Analyse kundenbezogener Beschwerden eine frühzeitige Reaktion auf artikulierten Änderungswünsche ermöglicht.

²⁶ Vgl. Barth 1993, S. 46 f.



Abbildung 3: Mögliche Beobachtungsbereiche der Unternehmensumwelt



Quelle: Zusammenstellung der Verfasser.

3 STRATEGISCHE OPTIONEN VON INNOVATIONEN IM EINZELHANDEL

3.1 Mögliche Ansatzpunkte für Innovationen im Einzelhandel

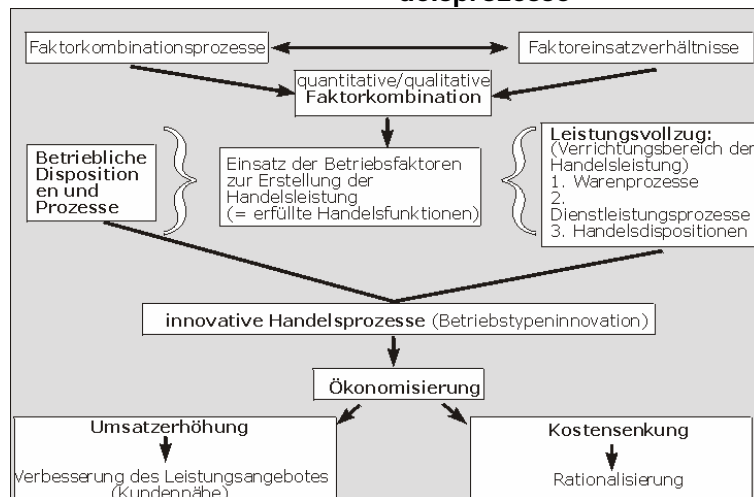
Der Zusammenhang zwischen Faktorkombination, Handelsprozess, Handelsfunktionen und Handelsleistung sowie die sich hieraus ergebenden grundlegenden Ansatzpunkte zur Entwicklung von Innovationen im Einzelhandel sind in *Abbildung 4* dargestellt.

Demnach führen Faktorkombinationsprozesse sowie Faktoreinsatzverhältnisse zu einer Kombination der Elementarfaktoren menschliche Arbeit, sachliche Betriebsmittel, Regiefaktor Ware sowie des Sicherungsfaktors Kapital und des Betriebsfaktors Information in qualitativer und quantitativer Hinsicht.²⁸ Dieser Einsatz der Betriebsfaktoren ist das Ergebnis des Leistungsvollzuges sowie der betrieblichen Dispositionen und Prozesse. Die spezifische Marketingkonzeption ergibt sich aus der Kombination von zu realisierenden Handelsfunktionen und Handelsprozessen. Einem handelsbetrieblichen Informationsmanagement kommt hierbei die Aufgabe zu, zweckgerichtete Informationen für die Verbesserung von Faktorkombinationsprozessen und die Ökonomisierung der Funktionenausübung bereitzustellen.

2.3.2 Betriebliche Innovation Scouts

Weitere innovative Impulse können durch *Verbesserungsvorschläge* der Mitarbeiter genutzt werden. Auch der *Betriebsvergleich* eignet sich zur Informationsgewinnung für vornehmlich prozessorientierte Innovationen. So zeigen vergleichende Studien völlig unterschiedliche Faktoreinsatzverhältnisse bei Betrieben des gleichen Warenkreises auf.²⁷ Aber auch branchenübergreifende Vergleiche (sog. Benchmarking) können wichtige Anregungen zur Faktorkombination in Anlehnung an leistungsstarke Handelsbetriebe aufzeigen und zu Betriebstypeninnovationen im Sinne der Übertragung erfolgreicher Konzepte auf andere Branchen führen.

Abbildung 4: Gestaltung innovativer Handelsprozesse



Quelle: Zusammenstellung der Verfasser. Ergebnis dieser dualen Ökonomisierungsbestrebungen sind innovative Handelsprozesse, die eine Betriebstypeninnovation darstellen.

²⁷ Vgl. Klein-Blenkers 1982, S. 123 ff.

²⁸ Vgl. Buddeberg 1959, S. 43 ff.; vgl. Erichson & Hammann 1991, S. 186.



Neben einer Kostensenkung (Rationalisierung) können diese auch über eine Erhöhung der Kundennähe durch Leistungsverbesserungen, welche eine Umsatzerhöhung zur Folge haben, erreicht werden.²⁹

Der Handelsprozess umfasst nach Buddeberg die verketteten Phasen bzw. wertschöpfenden Aktivitäten Markterkundung, Beschaffung, Lagerung und Umgruppierung, Manipulation, Werbung und Absatz, die sich in die Verrichtungsbereiche Warenprozesse, Dienstleistungsprozesse und Handelsdispositionen einordnen lassen.³⁰

Beim Produktionsprozess im Einzelhandel sind jedoch aufgrund des Dienstleistungscharakters des Leistungsprodukts und der stochastischen Nachfrage diskontinuierliche Prozesse der Einzelfertigung anzutreffen, wodurch die Durchsetzung von Ökonomisierungsbestrebungen erschwert wird.³¹ Ein weiteres nicht unerhebliches Dilemma des handelsbetrieblichen Leistungsprodukts besteht in der Trennung von Leistungserstellung und marktlicher Verwertung (z.B. Beratung), so dass häufig Faktorkombinationsprozesse im Handel zwar zur "Produktion", aber nicht zu einem marktrelevanten (wertschöpfenden) Leistungsvollzug führen.³² Neben externen Effekten sowie fehlender Lagerfähigkeit des handelsbetrieblichen Leistungsprodukts können für diese "Fehlproduktionen" auch nicht marktkonforme Leistungsbündel (Handelsfunktionen) ursächlich sein, so dass wichtige Indikatoren für notwendige Leistungsänderungen bzw. -innovationen vorliegen.

Der Funktionenwandel bietet einen weiteren Ansatzpunkt zur Ökonomisierung und zur Innovation im Einzelhandel. Dabei stehen die Ansatzpunkte Funktioneneingliederung (In-sourcing), -schöpfung, -ausgliederung (Out-sourcing) und -fortfall zur Disposition.³³

Somit ergeben sich primär zwei Ansatzpunkte zur Innovation im Einzelhandel: Handelsprozesse und Handelsfunktionen. Auf beide Komponenten ist im folgenden näher einzugehen.

3.2 Ein System zur Entwicklung absatzmarktgerichteter Innovationsstrategien

3.2.1 Aktivitätsgrad

Als Teilbereich einer umfassenden Konzeption von Wettbewerbsstrategien im Einzelhandel bietet sich zunächst eine Trennung nach proaktiven und reaktiven Innovationsstrategien an. Hierbei sind *proaktive Innovationsstrategien*, welche sich durch eine informationsgestützte, frühzeitige Wahrnehmung und Umsetzung marktlicher Veränderungen auszeichnen, Ausdruck einer offensiven Grundhaltung gegenüber den Wettbewerbern. Im Gegensatz zu *reaktiven*, von der Notwendigkeit geänderter Rahmendaten ausgehende Innovationsstrategien werden im Rahmen einer proaktiven Innovationsstrategie Verbesserungen vorhandener Problemlösungskonzepte und/oder die Einführung neuartiger Problemlösungsangebote systematisch angestrebt, wodurch Wettbewerbsvorteile in einem stärkeren Maße gesichert sowie zeitliche Vorsprünge genutzt werden sollen.³⁴

3.2.2 Kombinationsrichtung

Wird der Betriebstyp als Produktionsprozess bzw. -verfahren im Einzelhandel verstanden, so entsteht die Handelsleistung sowohl durch die Faktorkombination im Rahmen vorhandener bzw. neuer Handelsprozesse (Betriebstypenvariation/-innovation) als auch durch die Erfüllung bisher wahrgenommener oder neuer Handelsfunktionen im Sinne der objektiven Beschaffenheitskomponente. Somit bilden neuartige Verknüpfungen von *Handelsfunktionen* und Kombinationsprozessen der handelsbetrieblichen *Leistungsfaktoren* die beiden wesentlichen Grundlagen zur Bestimmung möglicher Innovationsrichtungen im Einzelhandel. Die auf diese Weise entstehende dynamische Synthese von Funktionen und Prozessen des Handelsbetriebes führt vor dem Hintergrund bestehender Freiheitsgrade zu innovativen Handelsleistungen als realisierte Handelsfunktionen und dient der existenzentscheidenden Entwicklung neuer absatzmarktgerichteter Strategien. Die neuartige Erfüllung von Handelsfunktionen durch neue Faktorkombinationen im Wege einzelbetrieblicher Verrichtungen stellt folglich eine innovative betriebliche Leistung dar.³⁵ Aufgrund der oben aufgezeigten Problematik

²⁹ Vgl. Klein-Blenkers 1982, S. 119; Barth 1982, S. 107 f.; Barth 1993, S. 34.

³⁰ Vgl. Buddeberg 1959, S. 57 f.; Seyffert 1972, S. 485 ff.

³¹ Vgl. Barth 1993, S. 76 f.

³² Vgl. Buddeberg 1959, S. 59; Barth 1993, S. 76; Meffert & Bruhn 1995, S. 54.

³³ Vgl. Barth 1982, S. 108 f.; Barth 1993, S. 49 f.

³⁴ Vgl. Möhlenbruch & Nickel 1994, S. 9.

³⁵ Vgl. Barth 1982, S. 107; Bouffier 1956, S. 22.



einer Abgrenzung zwischen Betriebstypenvariation und -innovation werden in der dargestellten Matrix auch Maßnahmen zur Kompensation der Store Erosion als Verbesserungsinnovationen eingeordnet. Darüber hinaus erschwert die qualitative Komponente der Funktionenwahrnehmung wie beispielsweise die Beratung eine Typologisierung von Innovationsprozessen. So kann eine Neuerung der Auftragsabwicklung sowohl eine Faktorsubstitution wie beispielsweise Personal durch technische Hilfsmittel im Rahmen realisierter Handelsfunktionen als auch eine Funktionsexpansion wie beispielsweise die Einführung der Kommissionierung darstellen.

Abbildung 5: Innovationsmatrix

Handelsfunktionen Faktor- kombinationsprozesse	vorhandene Handelsfunktionen	neue Handelsfunktionen
vorhandene Faktorkombinations- prozesse (Betriebstypen- variation)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kompensation der Store Erosion ➤ Relaunch durch Modernisierung ➤ Repositionierung ➤ Weiterentwicklung eines Konzepts (Trading-up/ Trading-down) ➤ Neue Formen des Datenaustausches (z.B. SEDAS-Daten-Service) <p style="text-align: center;">Verbesserungs- innovation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sortimentinnovation ➤ Dienstleistungsinnovation (z.B. Aufnahme von Finanzdienstleistungen) ➤ Multiplikation erfolgreicher Konzepte (Bedarfsanpassung) ➤ Internationalisierung (Markterschließung) ➤ Akquisition/Fusion ➤ Handelsübliche Manipulation (Sachgüteraufbereitung) <p style="text-align: center;">Erweiterungs- innovation</p>
neue Faktorkombinations- prozesse (Betriebstypen- innovation)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Neue Formen der Ladengestaltung des Service (z.B. Heimdienste) ➤ der Akquisition und Kontrahierung (z.B. Btx, in ter-aktive Medien) ➤ der Auftragsabwicklung (z.B. Kommissionierung) <p style="text-align: center;">Ablösungs- innovation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Marktleistungsinnovationen für neue Zielgruppen mit neuen Bedürfnissen ➤ Diversifikation (neue Tätigkeitsfelder: horizontal, vertikal, lateral, international) <p style="text-align: center;">"Echte" Innovation</p>

Quelle: Zusammenstellung der Verfasser.

Wie aus *Abbildung 5* zu ersehen ist, lassen sich folgende Stoßrichtungen von Innovationen im Einzelhandel unterscheiden:

(1) Verbesserungsinnovationen

Verbesserungsinnovationen werden zur Um-/Neuprofilierung bzw. zur Repositionierung durchgeführt. Hier findet eine neue und die Handelsleistung verbessernde Akzentuierung der absatzpolitischen Instrumentalvariablen statt, wobei weder der Handelsprozess noch die Realisierung der Handelsfunktionen wesentlich verändert wird. Dabei handelt es sich vor allem um Maßnahmen zur Kompensation der Store Erosion und des Relaunch in Form von Ladenlayoutmodernisierung und Anpassung leistungs- und entgeltpolitischer Maßnahmen an geänderte Rahmendaten im jeweils bearbeiteten Markt. Unter Umständen

kann aufgrund von Imagedefiziten auch eine Repositionierung oder Umbenennung der Betriebsstätte(n) mit entsprechender kommunikationspolitischer Unterstützung erforderlich sein. Die Realisation einer aktualisierten Marktbearbeitungskonzeption ist im Rahmen einer Expansion (Wachstumsstrategie) auch an neuen Standorten möglich.

(2) Erweiterungsinnovationen

Erweiterungsinnovationen dienen der Marktentwicklung. Das Betätigungsfeld der Einzelhandelsunternehmung wird durch die Erfüllung einer neuartigen Kombination von Handelsfunktionen mit Hilfe bewährter Faktorkombinationsprozesse (Betriebstypen) an alten oder veränderten Standorten variiert. Als Ansatzpunkt dafür kann die Übertragung erfolgreicher Marktbearbeitungskonzepte auf

andere Branchen, Regionen oder Marktsegmente dienen wie z. B. die Übertragung des Discount-Konzeptes vom Nahrungs- und Genussmittel- auf den Drogerie-Bereich oder auch die Aufnahme neuer Warengruppen im Rahmen der Sortimentsinnovation.³⁶

(3) Ablösungsinnovationen

Ablösungsinnovationen werden durch neue Handelsprozesse realisiert und stellen Betriebstypeninnovationen

dar. Hierdurch können degenerierte Betriebstypen in bestehenden Märkten oder Branchen abgelöst werden, in denen die zugrunde gelegten Marktbearbeitungskonzeptionen aufgrund von Präferenz- und Einstellungsänderungen der Nachfrager überaltert erscheinen. Ansatzpunkte sind beispielsweise neue Servicekonzepte, eine neuartige Ladengestaltung, aber auch neue Formen der Kontrahierung und der Auftragsabwicklung, ohne dass im Rahmen des Innovationsprozesses die Handelsfunktionen eine wesentliche Veränderung erfahren.

(4) Durchbruchinnovationen

Durchbruchinnovationen ("echte Innovationen") sind in dem Sinne echte Marktleistungsinnovationen, als mit neuen Faktorkombinationen und neuen Handelsfunktionen

³⁶ Vgl. Möhlenbruch 1994, S. 178 ff.



regelmäßig die Bedürfnisse neuer Zielgruppen befriedigt werden. Sie sind somit auch Ausdruck einer Diversifikation. Beispielhaft kann hier die Übernahme von Versicherungs- und Finanzdienstleistungen³⁷ durch Handelsunternehmungen genannt werden. Durchbruchinnovationen zeichnen sich somit durch die Kombination einer Betriebstypeninnovation mit einer neuartigen Realisierung bestimmter Handelsfunktionen aus.

3.3 Zur Bedeutung beschaffungsmarktgerichteter Innovationsstrategien

3.3.1 Abgrenzung

Eine überschneidungsfreie Abgrenzung absatz- und beschaffungsmarktgerichteter Innovationen erscheint aufgrund der engen Verbindung von Beschaffungs- und Absatzprozessen, der Bipolarität des Handels,³⁸ und der damit notwendigen Einheit des Wertschöpfungsprozesses im Einzelhandel nicht möglich. Dennoch sollen einige Ansatzpunkte zur Entwicklung beschaffungsmarktgerichteter Innovationen aufgezeigt werden.

Die genannten Grundlagen von Wettbewerbsvorteilen (Kostensenkung und Verbesserung des Leistungsprodukts) können neben einer absatzmarktgerichteten Innovation auch durch Erneuerungen im Beschaffungsbereich sowie darüber hinaus durch eine Verbesserung von Organisationsprozessen erschlossen werden. Dies gilt in besonderem Maße für den Einzelhandel, bei dem die Preiswürdigkeit der spezifischen Handelsleistung wichtiger Wettbewerbsparameter ist. Neben Arbitrageverbesserungen ermöglichen günstige Beschaffungskonditionen des Regiefaktors Ware bei gleichbleibenden Kosten der eigenerstellten Dienstleistung ein niedrigeres Preisniveau und damit u. U. erhebliche Wettbewerbsvorteile.

3.3.2 Prozessebedingte Beschaffungsinnovation

Eine prozessbedingte Kostensenkung kann auch durch die "Anpassung der Beschaffungstermine an Absatztermine"³⁹ (*Just-in-time*) realisiert werden. Mit der weiteren Individualisierung industrieller Produkte (*Mass Customization*) wie beispielsweise Maßanfertigung

gen für Schuhe oder Anzüge sowie der zunehmenden Nutzung interaktiver Medien eröffnen sich im Hinblick auf die Vermittlung von Auftragsfertigungen weitere Möglichkeiten einer Senkung von Lagerhaltungskosten im Handel.

Weitere Kostensenkungspotentiale liegen in der Funktionenausgliederung (*Outsourcing*) durch die Übertragung verschiedener warenbezogener Leistungen wie z.B. Regalpflege (bzw. Rack-Jobbing) an vorgelagerte Wirtschaftsstufen. Darüber hinaus besteht auf der Grundlage einer systematischen Beobachtung und Analyse von Beschaffungsmärkten die Möglichkeit, dem Absatzmarkt durch innovative Sortimentsleistungen (= neue Handelsfunktionen) wesentliche Impulse im Sinne einer "Marktschaffung" zu geben. Somit wird u.U. die Erringung von Wettbewerbsvorteilen auf dem Absatzmarkt nicht unerheblich durch beschaffungsmarktgerichtete Innovationsstrategien sowie durch die Beobachtung der Konkurrenzaktivitäten auf den Beschaffungsmärkten gefördert.⁴⁰

4 MÖGLICHE IMPLEMENTIERUNGSPROBLEME

4.1 Konzentration auf Innovations-schwerpunkte

Die aufgezeigte Vielfalt von Ansatzpunkten innovativer Änderungen der Marketingpolitik verdeutlicht die Komplexität innovativer Strategien im Einzelhandel, welche auch Ausdruck einer bestimmten Risikoneigung der Unternehmungsführung sind. Eine proaktive und innovationsfördernde Strategieplanung zeichnet sich dadurch aus, dass ausgehend von einer Leistungsdefinition das Faktorenprofil definiert und an sich ändernde Rahmenbedingungen angepasst wird.⁴¹

Es sind jedoch die aus einer zu intensiven Innovationsaktivität resultierenden Risiken zu beachten, die zu Imageverlusten und Profilierungsdefiziten führen können. Von daher erscheint eine Einbindung von Innovationen in eine ganzheitliche Strategiekonzeption notwendig, um zu einer klaren und eindeutigen Positionierung der Handelsunternehmung zu gelangen. Letztere sollte Schwerpunkte innovativer Aktivitäten aufzeigen. Diese Konzentration auf sog. Kernkompetenzen⁴² min-

³⁷ Sog. *Bundlinginnovationen*; vgl. Meffert 1994, S. 520 f.; vgl. Wieandt 1994, S. 857 f.

³⁸ Vgl. Schenk 1991, S. 89.

³⁹ Buddeberg 1959, S. 82.

⁴⁰ Vgl. Gumbel 1963, S. 261 ff.

⁴¹ Vgl. Lerchenmüller 1992, S. 200.

⁴² Sog. *Kerngeschäfte*; zum Begriff vgl. beispielsweise Kotler & Bliemel 1995, S. 93 ff.



dert die Gefahr der Entstehung eines "verschwommenen" Image bei aktuellen und potentiellen Kunden. Dieses Risiko besteht insbesondere bei einer ständigen und gleichzeitigen Änderung von Handelsprozessen und Leistungsangeboten.

4.2 Notwendigkeit der Potentialabstimmung

Neben einer notwendigen Abstimmung von Innovationsschwerpunkten mit sog. Kerngeschäften ist zu berücksichtigen, dass eine innovative Änderung der Marktbearbeitungskonzeption eine markt- und unternehmensbezogene Potentialabstimmung erfordert.

Resultat einer mangelnden bzw. inkonsistenten Potentialabstimmung können etwa wiederholte Neuprofilierungen innerhalb weniger Jahre sein, die einen drohenden Imageverlust eher stützen als abwehren. So wandelte sich z. B. das Motto des Warenhauses Kaufhof AG, Köln, zwischen den Jahren 1990 und 1999 von "Kaufhof - das Erlebnishaus" über "Alles, was ich will" zu „Alles in Kaufhof“, ohne dass eine klare Positionierung im Wettbewerbsgefüge deutlich wird.

Dennoch darf die geforderte Potentialabstimmung nicht als reaktiver Ansatz verstanden werden. Vielmehr ist neben technischen und organisatorischen Möglichkeiten zur Verbesserung von Handelsprozessen die Weckung der den Kunden innewohnenden, noch nicht artikulierten Bedürfnisse ein wesentlicher Ansatzpunkt für die rechtzeitige Entwicklung von Innovationen im Einzelhandel, woraus sich gerade für die Primärforschung eine Vielzahl von Aufgaben der Informationsgewinnung ableiten lässt.

5 FAZIT & ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVEN

Die aufgezeigte Verbindung zwischen Information und Innovation im Sinne eines handelspezifischen Time-based Competition⁴³ verdeutlicht einen Forschungsbedarf hinsichtlich strategischer Informationssysteme.

Potentialabgestimmte Innovationsstrategien können hierbei dem Aufbau von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen dienen, wenn die bearbeiteten Marktsegmente über einen Pioniercharakter im Vergleich zu anderen Marktsegmenten der Branche und vor allem genü-

gend Marktpotential verfügen. *Imitationsstrategien* relevanter Wettbewerber lassen sich hingegen regelmäßig immer dann abwehren, wenn ein horizontaler Informationsvorsprung besteht. Derartige Informationsvorsprünge gegenüber Konkurrenten können zugleich Mobilitätsbarrieren in einem sich eher durch fehlende Marktschranken auszeichnenden Wirtschaftszweig darstellen. Die zunehmende Verbreitung der Informations- und Kommunikationstechnologien im Einzelhandel stellt somit in Verbindung mit Früherkennungssystemen eine wichtige und gegebenenfalls auch lohnenswerte Herausforderung für den Einzelhandel dar.

LITERATURVERZEICHNIS

- Abott, L. (1958): Qualität und Wettbewerb, München 1958
- Barth, K. (1982): Die erkenntnisfördernde Bedeutung der Handelsfunktionen - Plädoyer für einen verkannten Forschungsansatz, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, 34 (1982), Nr. 10, S. 106 - 111
- Barth, K. (1993): Betriebswirtschaftslehre des Handels, 2. überarbeitete und wesentlich veränderte Aufl., Wiesbaden 1993
- Barth, K.; Büttner, H. (1985): Das geschlossene Warenwirtschaftssystem als Instrument der Unternehmungsführung im Einzelhandelsbetrieb, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, 37 (1985), S. 172 - 176 und 180
- Boehler, J. (1993): Betriebsform, Wachstum und Wettbewerb, Wiesbaden 1993
- Bouffier, W. (1956): Betriebswirtschaftslehre als Funktionen- und Leistungslehre, in: Funktionen und Leistungsdenken in der Betriebswirtschaft, Festschrift für K. Oberparleiter, Wien 1956
- Brungs, S. A. (1991): Systematisierung und Evaluation der Betriebstypenpolitik im Einzelhandel, München 1991
- Buddeberg, H. (1959): Betriebslehre des Binnenhandels, Wiesbaden 1959
- Erichson, B.; Hammann, P. (1991): Grundlagen der Beschaffung und Aufbereitung von Informationen, in: Bea, F. X.; Dichtl, E.; Schweitzer, M. (Hg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2: Führung, 5. Aufl., Stuttgart 1991, S. 185 - 221
- Gümbel, R. (1963): Die Sortimentspolitik in den Betrieben des Wareneinzelhandels, Köln 1963

⁴³ Zeit als Wettbewerbsfaktor, vgl. Stalk & Hout 1991.



- Hammer, M.; Champy, J. (1994): Business Reengineering: Die Radikalkur für das Unternehmen, 3. A., Frankfurt am Main 1994
- Kern, W. (1992): Industrielle Produktionswirtschaft, 5. A., Stuttgart 1992
- Kirchner, J. D.; Zentes, J. (1984): Führen mit Warenwirtschaftssystemen, Düsseldorf 1984
- Klein-Blenkers, F. (1982): Die Kombination der Betriebsfaktoren und ihr Einfluß auf die Handelsleistung, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, 34. Jg. 1982, Nr. 10, S. 118 - 126
- Kotler, Ph.; Bliemel, F. (1995): Marketing-Management, 8. A., Stuttgart 1995
- Kuhlmeier, A. (1980): Die Betriebstypeninnovation als Bestandteil der Absatzpolitik im Einzelhandel, Göttingen 1980
- Lerchenmüller, M. (1992): Handelsbetriebslehre, Ludwigshafen 1992
- Marschner, H. (1986): Diffusions- und Akzeptanzprobleme von Innovationen im Handel, in: Marketing - ZFP, 8 (1986), Nr. 1, S. 35 - 40
- Mathieu, G. (1980): Betriebstypenpolitik - Strategie, Entwicklung, Einführung, in: Absatzwirtschaft, 23 (1980), H. 10, S. 116 - 127
- McNair, M. P. (1931): Trends in Large-Scale Retailing, in: Harvard Business Review, 10 (1931), Nr. 1, S. 30 -39
- Meffert, H. (1994): Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen - neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis, in: DBW, 54 (1994), Nr. 4, S. 519 - 541
- Meffert, H.; Bruhn, M. (1995): Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 1995
- Möhlenbruch, D. (1985): Betriebswirtschaftliche Probleme einer Kontrolle der Nachfragekraft des Handels unter besonderer Berücksichtigung der Marktabgrenzung und des Diskriminierungsverbotes, Göttingen 1985
- Möhlenbruch, D. (1994): Sortimentspolitik im Einzelhandel - Planung und Steuerung, nbf Bd. 131, Wiesbaden 1994
- Möhlenbruch, D.; Nickel, S. (1994): Kooperationsstrategien als Element der wettbewerbsstrategischen Konzeption von Einzelhandelsunternehmungen, in: Trommsdorff, V. (Hg.): Handelsforschung 1994/95: Kooperation im Handel und mit dem Handel, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e.V., Wiesbaden 1994, S. 3 - 22
- Oehme, W. (1992): Handels-Marketing. Entstehung, Aufgaben, Instrumente, 2. A., München 1992
- Olbrich, R. (1992): Informationsmanagement in mehrstufigen Handelssystemen, Frankfurt/Main 1992
- Schenk, H.-O. (1991): Marktwirtschaftslehre des Handels, Wiesbaden 1991
- Schulte, E.; Simmet, H. (1990): Warenwirtschaftssysteme, Just-in-time-Konzepte und Data-Base-Marketing, in: Dynamik im Handel, 34 (1990), Nr. 7, S. 21 - 24
- Seyffert, R. (1971): Über Begriff, Aufgaben und Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre, 6. A., Stuttgart 1971
- Seyffert, R. (1972): Wirtschaftslehre des Handels, 5. A., hrg. von E. Sundhoff, Opladen 1972
- Stalk, G.; Hout, T. M.: Zeitwettbewerb - Schnelligkeit entscheidet auf den Märkten der Zukunft, Frankfurt 1991
- Tietz, B. (1974): Betriebspolitik der Handelsbetriebe, in: Tietz, B. (Hg.): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart 1974, Sp. 385 - 394
- Trommsdorff, V. (1991): Innovationsmarketing, Querfunktion der Unternehmung, in: Marketing ZFP, 13 (1991), H. 3, S. 178-185
- Wieandt, A. (1994): Die Entwicklung von Märkten durch Innovationen, in: zfbf, 46 (1994), Nr. 10, S. 852 - 870
- Wittmann, W. (1959): Unternehmung und unvollkommene Information. Unternehmerische Voraussicht, Ungewißheit und Planung, Köln 1959
- Woratschek, H. (1992): Betriebsform, Markt und Strategie, Wiesbaden 1992
- Zentes, J. (1988): Warenwirtschaftssysteme: Auf dem Weg zum Scientific Management im Handel, in: Marketing - ZFP, 10 (1988), Nr. 3, S. 177 - 181