
Neuerfindung des Handels durch digitale Disruption

Warum viele Händler ihr Geschäftsmodell massiv verändern müssen, wenn sie nicht scheitern wollen

Uly J. Wolters

You should focus relentlessly on something you're good at doing, but before that you must think hard about whether it will be valuable in the future.

Peter Thiel, Zero to One (Thiel und Masters 2014)

Zusammenfassung

Der digitale Wandel ist nicht erst seit gestern Realität, doch er beschleunigt sich, angetrieben durch den Fortschritt in mobiler Technologie. Diese verändert die Art und Weise, wie wir arbeiten, denken, handeln – und auch was wir konsumieren. Auf diese massiven Veränderungen muss der Handel reagieren. In diesem Zusammenhang fällt häufig das Modewort „digitale Disruption“, welche zu einer Neuerfindung des Handels führen soll. Beim näheren Hinsehen ist oft erkennbar, dass in vielen Fällen kleine, digital begünstigte Produktivitätssteigerungen oder Angebotsverbesserungen gemeint sind. Es handelt sich in der Regel um evolutionäre Verbesserungen oder Anpassungen des Handelsgeschäftsmodells, die einen „Handel der Zukunft“ beschreiben. Tatsächlich meint „digitale Disruption“ ein viel tief greifenderes Phänomen: Die tief greifende Änderung der Handelswertschöpfung durch die Digitalisierung unserer Lebenswelt, das veränderte Konsumverhalten und eine völlig neue Wettbewerbssituation. Bei der Beschreibung der digitalen Disruption geht es also darum, die „Zukunft des Handels“ abzubilden und nicht den „Handel der Zukunft“. Dieser Artikel legt dar, warum fast alle Händler ihr Geschäftsmodell massiv überarbeiten oder dies ganz aufgeben müssen, während gleichzeitig neue, globale Handelsformen entstehen.

U.J. Wolters (✉)
dgroup GmbH, Hamburg, Deutschland
E-Mail: uly.wolters@d-group.com

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	30
2	Digitale Disruption vs. evolutionäre Innovation	30
3	Veränderungen im Mediennutzungs- und Konsumverhalten.....	34
4	Globale Wettbewerbsdynamik	39
5	Gestaltung der Zukunft des Handels	44
	Literatur.....	46
	Über den Autor	48

1 Einleitung

Bei der Beschreibung der „digitalen Disruption“ ist zunächst ein Blick auf die Ursachen entscheidend. Wodurch wird die Disruption hervorgerufen? Und wie unterscheidet sie sich von der einfachen Innovation (Abschn. 2)?

Wichtig sind in diesem Zusammenhang auch die grundlegenden Dynamiken von Kommunikation und Kaufentscheidungen von Kunden im digitalen Umfeld. Es ist notwendig, die grundlegenden Veränderungen im Mediennutzungs- und Konsumverhalten zu verstehen, um daraus Rückschlüsse auf ein neues Geschäftsmodell in der „Zukunft des Handels“ zu ziehen (Abschn. 3).

Darüber hinaus ist die völlig veränderte Wettbewerbssituation von Bedeutung. Wer dominiert den Markt und mit welchen Mitteln? Welche Unternehmen übernehmen Teile der alten Handelswertschöpfung und welche definieren Handel und Marktplätze völlig neu (Abschn. 4)?

Fakt ist, ein neues oder verändertes Geschäftsmodell in der „Zukunft des Handels“ muss sich vielen Herausforderungen stellen. Dabei lassen sich einige Gestaltungsrichtlinien aus dem Verhalten der sogenannten „*Digital Disruptors*“ ableiten (Abschn. 5).

2 Digitale Disruption vs. evolutionäre Innovation

Der Begriff „Disruption“ geht auf den Harvard-Ökonomen Clayton Christensen zurück und leitet sich aus dem Englischen „disrupt“ ab, was „unterbrechen“ oder „zerreißen“ bedeutet (Bower und Christensen 1995). Disruption bezeichnet dabei eine Innovation, die eine bestehende Technologie, ein bestehendes Produkt oder eine bestehende Dienstleistung in großen Teilen oder vollständig verdrängt. Disruption entsteht häufig auf neuen Märkten und durch Geschäftsmodelle, die für die etablierten Anbieter in der Regel völlig unerwartet in ihren Markt eintreten und diesen binnen kurzer Zeit umfassend verändern und bestehende Unternehmen verdrängen. Was Disruption bewirken kann, zeigt sich am Beispiel von Amazon oder der chinesischen Alibaba-Group, die den Handel digitalisierten. Deren gemeinsame Marktkapitalisierung hat sich binnen sieben Jahren auf über 500 Mrd. US\$ ver Hundertfacht. Dabei beschäftigen sie zusammengekommen

ungefähr 0,3 Mio. Mitarbeiter. Damit hat ihr Börsenwert den von Walmart als größten Händler der Welt überschritten, während sie gleichzeitig nur ein Achtel der Mitarbeiter von Walmart beschäftigen.

Doch wie hebt sich *digitale Disruption* von „*einfachen, evolutionären*“ *Innovations- oder Produktivitätssteigerungen* ab, die es immer schon gegeben hat? Folgende Kausalkette, die im Endeffekt zu disruptiven Verwerfungen durch Digitalisierung führt, verdeutlicht den Unterschied: In der Vergangenheit waren die Erwartungen von Menschen durch analoge Restriktionen geprägt und sind dies in einigen Bereichen auch noch: Wer einen Flohmarkt besucht, weiß zum Beispiel, dass er kein komplettes Verzeichnis aller angebotenen Waren erhält. Es reicht ihm, grob zu wissen, welche Kategorie von Trödel wo zu finden ist. Auch erwartet er nicht, dass ihm nur solche Waren angeboten werden, die seinen Wünschen und seiner aktuellen Gemütslage entsprechen. Die Digitalisierung aber führt zur Auflösung dieser analogen Restriktionen, weil durch sie die „Komplexitätsbarriere“, die „Zeitbarriere“ sowie „Kommunikationsbarrieren“ wegfallen. Was das bedeutet: Ohne „Komplexitätsbarriere“ werden enorme Datenmengen multidimensional analysierbar, auswertbar, verknüpfbar und speicherbar. Dadurch ergibt sich die Möglichkeit, unbegrenzt viele Rückkopplungsprozesse gleichzeitig ablaufen zu lassen, wodurch sich die theoretische Innovationsgeschwindigkeit um Potenzen erhöht. Das heißt, man kann sich per einfachem Knopfdruck einen uneingeschränkten Datenüberblick und Zugang zu Analyseergebnissen verschaffen. Entsprechend der Verarbeitungszeiten durch Rechenleistung erfolgt das in unglaublicher Geschwindigkeit – in einem gefühlten „Sofort“ –, was den Wegfall der „Zeitbarriere“ beschreibt. Analoge Verarbeitungsprozesse dagegen sind durch physikalische Gesetze limitiert. So kann etwa ein Förderband nicht beliebig schnell laufen und ein mit analoger Bildkamera erstelltes Foto muss erst entwickelt werden, um das Motiv sichtbar zu machen. Die multidimensionale Verarbeitung von immer größeren Datenmengen in Echtzeit baut aber auch bestehende räumliche wie zeitliche Kommunikationsbarrieren zwischen Akteuren ab. Über Skype-Konferenzen mit Simultanübersetzung können sie sich über sprachliche Grenzen hinweg austauschen. Analoge Kommunikationsmissverständnisse, etwa wenn verschiedene Sprachen gesprochen werden und etwas durch einen fremden kulturellen Hintergrund anders interpretiert wird, als es gemeint war, werden so vermieden. Ein Flohmarktbesuch würde also in der digitalen Welt völlig anders ablaufen: Das Smartphone weiß, für welche Waren ich mich in meiner derzeitigen Lage interessiere, es kennt alle auf dem Flohmarkt angebotenen Waren und kann mich zielgenau zu den Produkten oder Ständen hinführen, an denen ich mich gerne umschauchen möchte. Gleichzeitig könnte es mir sagen, zu welchem Stand ich lieber zuerst gehe, weil die Wahrscheinlichkeit zu hoch ist, dass das Produkt sonst schon verkauft ist.

Im Ergebnis lassen sich durch die Digitalisierung Wertschöpfungsketten verkürzen sowie Geschäftsprozesse automatisieren. Einzelne Stufen der Produktion können durch automatisierte Prozessschritte in Echtzeit in den allermeisten Branchen zu marginalen Grenzkosten skalieren, das heißt zu Kosten nahe null erbracht werden. Und doch: Hierbei handelt es sich immer noch um *evolutionäre Innovationen*, da man in einem bestehenden

Geschäftsmodell stattfindende Prozesse nun schneller und günstiger erbringt, indem man sie automatisiert. *Digitale Disruption* hingegen praktiziert das Unternehmen Amazon: Während bei vielen Händlern noch Einkäufer Ware ordern und für ihre Zielgruppen mithilfe von digitaler Technologie zusammenstellen („kuratieren“), haben dort in großen Teilen schon Maschinen und Algorithmen diese Funktion übernommen. Das zeigt: Im Handel, aber auch in der Logistikbranche, werden analoge Geschäftsmodelle mehr und mehr aufgebrochen und neu sortiert. Derzeit ist eine peer-to-peer-basierte Software – eine „virtuelle Logistikkette“ – in der Testphase, die dem Paketboten Konkurrenz macht. Personen, die auf dem Weg von A nach B sind und ein Smartphone bei sich führen, können über die Software und ihr Smartphone intelligent vernetzt werden, sodass ihre natürliche Mobilität genutzt wird. Pakete wandern sozusagen „von Mensch zu Mensch“, bis sie ihren Empfänger erreichen. Gleichzeitig sind die Ware und der jeweilige Transporteur jederzeit eindeutig identifizierbar, ohne dass eine Logistikfirma mit ihren Mitarbeitern daran beteiligt ist. Die Folge: Es fallen über kurz oder lang in vielen Bereichen etliche Arbeitsplätze weg. Laut den Ökonomen Erik Brynjolfsson und Andrew McAfee (2014) geht es nicht um Hilfsjobs, sondern um Facharbeiter und Akademiker bis hin ins mittlere Management. In einer wissenschaftlichen Studie aus dem Jahr 2013 untersuchten Carl Frey und Michael Osborne, wie stark der amerikanische Arbeitsmarkt von der Automatisierung betroffen wäre. Mit dem Ergebnis, dass durch die Digitalisierung fast die Hälfte aller Jobs zur Disposition steht. Auf Grundlage dieser Untersuchung berechneten ING-Diba-Volkswirte im Jahr 2015, dass in Deutschland sogar 59 % aller Arbeitsplätze gefährdet sind. In den handelsnahen Verkaufs- und Dienstleistungsberufen sogar mehr als zwei Drittel. Besonders stark seien demnach Mitarbeiter von Zustelldiensten, Kassierer und Verkäufer von dem Stellenabbau durch Digitalisierung und Automatisierung betroffen. Dabei habe „der Übergang schon begonnen“, sagt Carsten Brzeski, Chefvolkswirt der ING-Diba und Co-Autor der Untersuchung (Kaiser 2015).

Nun ist es wie schon erwähnt nicht neu, dass durch Fortschritt und Entwicklung sowie damit einhergehende effizientere Organisations- und Arbeitsstrukturen Prozessverbesserungen und Produktivitätssteigerungen erzielt werden. In der Vergangenheit verliefen diese Steigerungen jedoch linear, zum Beispiel mit einem Produktivitätszuwachs von einem Prozent pro Jahr.

Im digitalen Zeitalter erhöhte sich der Wert exponentiell zum Beispiel um zwei, fünf und 15 % pro Jahr. Und: Die wachsende globale Vernetzung sowie steigende Rechenleistung treiben die exponentielle Innovationsgeschwindigkeit weiter an. So werden die Automatisierung und damit auch die Produktivitätssteigerung viel schneller erfolgen – nämlich eher binnen weniger Jahre –, als dies der Blick auf historische Entwicklungen vermuten ließe.

Für die Wirtschaft bedeutet das, sich vom alten Paradigma „mehr kostet mehr“ zu verabschieden, denn: Weniger Mitarbeiter werden schon bald mit weniger Kosten mehr produzieren – und das in gleicher, wenn nicht sogar in höherer Qualität. Man kann also besseren Service und bessere Leistung bei gleichzeitig geringeren Preisen oder sogar zu „Grenzkosten null“ anbieten. Ein Beispiel dafür liefert die Autovermietung Silvercar, die

ihre Dienstleistung neu definiert hat. So wird automatisch erkannt, wann der Kunde am Flughafen landet. Dieser wird dann per App oder SMS über den Standort des Mietwagens informiert und dorthin gelotst. Auch die Einweisung in die Bedienung des Fahrzeugs erfolgt digital. Damit entfällt die Notwendigkeit des persönlichen Gesprächs am Counter. Die Kunden profitieren also nicht nur von günstigeren Mietpreisen, die die Firma durch Einsparungen im Personalbereich bieten kann, sondern auch von einem Plus an Service, weil sich eventuelle Wartezeiten reduzieren. Das hat nachhaltige Auswirkungen: Gewöhnen sich Menschen an einen höheren Servicegrad, so erwarten sie diesen besseren Kundendienst als „neuen Standard“ – und das übrigens auch von Unternehmen, die in völlig anderen Branchen tätig sind.

Durch die Kombination von Vernetzung, Wegfall der Komplexitäts-, Zeit- und Kommunikationsbarrieren, durch stetig steigende Kundenerwartungen – bei strukturell sinkenden Kosten – erhöht sich also die Innovationsgeschwindigkeit massiv und Anbietern droht Wettbewerb von allen Seiten. Dieser Prozess der branchenübergreifenden und zunehmend auch globalen Rückkopplungseffekte führt zu einer sich immer mehr beschleunigenden Produktivitätssteigerung.

Zusammenfassung und Fazit

Evolutionäre Innovationen bestehen in der Nutzung der Digitalisierung zur Produktivitätssteigerung durch Verkürzung und Automatisierung von Wertschöpfungsketten und Wegfall der damit assoziierten Kosten. Hierbei geht es für Unternehmen also vor allem darum, „mehr zu bieten für weniger Kosten bzw. sogar zu null Grenzkosten“ – das jedoch *im bestehenden Geschäftsmodell*.

Bei der *digitalen Disruption* geht es im Kern darum, dass Digitalisierung zu einem Aufbrechen bestehender Geschäftsstrukturen führen kann. Scheinbar völlig andere Geschäftsmodelle treten binnen kürzester Zeit auf den Plan, über die ähnliche oder neuartige Produkte und Dienstleistungen verkauft werden und die in direkter Konkurrenz zu bisherigen Handelsmodellen stehen.

Derzeit erkennen viele Unternehmen insbesondere aus Handel und Logistik die Notwendigkeit, Digitalisierung zu nutzen, um Produktivitätsgewinne zu erzeugen. Doch die Sprengkraft und die Wirkungsweisen des Internets haben gerade viele etablierte Handelsfirmen noch nicht erfasst. Sie verkennen die Gefahr, die ihnen durch Disruption und enorm gesteigerte Innovationsgeschwindigkeiten für ihr bisheriges Geschäftsmodell droht.

In der Konsequenz werden viele Unternehmen in den nächsten Jahren gezwungen sein, sich völlig neu auszurichten und sich ggf. mit neuen Mitarbeitern und neuen Strukturen den veränderten Anforderungen zu stellen. Tun sie es nicht, werden neue Wettbewerber – mitunter aus einem anderen Land oder einer anderen Branche – in kürzester Zeit auftreten und mit einem wesentlich verbesserten Geschäftsmodell Gewinne erzielen. Dadurch droht selbst etablierten Handelsunternehmen, große Teile der Kundschaft zu verlieren und am Markt verdrängt zu werden.

Diese Entwicklung wird entscheidend durch das veränderte Mediennutzungs- und Konsumverhalten der Generationen geprägt, um das es im folgenden Abschnitt geht.

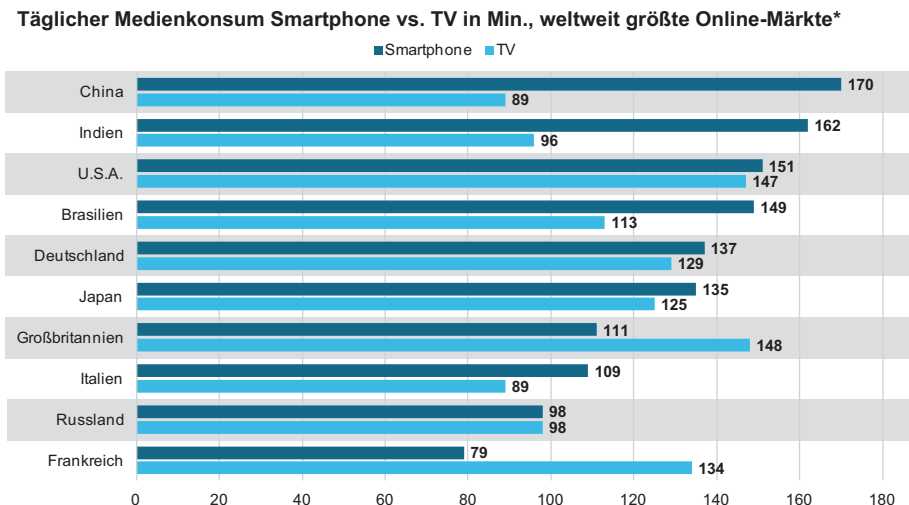
3 Veränderungen im Mediennutzungs- und Konsumverhalten

In der *ersten Phase des Einstiegs ins Internet* von 1990 bis weit in das erste Jahrzehnt des neuen Jahrtausends dominierte die Google-Suche. Im Anschluss daran eröffneten die sozialen Netzwerke einen *zweiten Einstieg in das World Wide Web*.

Beim Online-Einstieg hat sich nicht nur in der Art, sondern auch in der Gerätenutzung eine wesentliche Änderung ergeben. Der Desktop-Zugang hat stark an Bedeutung verloren: Menschen verbringen in den USA bereits 51 % ihrer Mediennutzungszeit mit dem Mobiltelefon (Luthra 2015; Meeker 2015). Gleichzeitig hat sich die tägliche digitale Nutzungsdauer auf dem Mobiltelefon binnen eines Jahres um eine Stunde auf 3¾ Stunden verlängert. Online-Nutzung via Smartphone hat das Fernsehen in Einfluss, Reichweite, Häufigkeit und Nutzungsdauer in fast allen Märkten der Welt überholt (vgl. Abb. 1). Eine so starke Änderung im Mediennutzungsverhalten wurde bislang allenfalls über ein bis zwei Jahrzehnte beobachtet.

Dieser Trend ist nachhaltig und beschleunigt sich ständig. Dabei überholt das „Facebook-Universum“ (vgl. Abschn. 4) alle Wettbewerber im Hinblick auf die Häufigkeit der Nutzung und die tägliche Nutzungsdauer bei der mobilen Online-Nutzung (Statista 2014).

Ein interessantes Detail dabei: 90 % der mobilen „digitalen Zeit“ verbringen User in Apps und nur zehn Prozent der Zeit mit mobilen Browsern. Drei Viertel ihrer „Zeit in Apps“ widmen die Nutzer zudem nur drei bis vier unterschiedlichen Apps



*Je Land ca. 400 Befragte im Alter von 16-44 Jahren, die neben dem TV-Gerät ein Smartphone oder Tablet nutzen
Quelle: Statista (2014).

Abb. 1 Mobile Online-Nutzung überholt TV-Nutzung in fast allen Märkten weltweit. (Quelle: Statista 2014)

(Rosoff 2015). Dieses Phänomen kann in fast allen digitalen Märkten beobachtet werden. Dabei sind es global nur knapp zehn Apps, die den Markt dominieren.

Die meistgenutzten Apps sind Social Apps und Messenger Apps wie Facebook, WeChat oder WhatsApp. Damit werden die Messenger Apps zum wichtigsten Betriebssystem des mobilen Web. Das mobile Web wird wiederum den Online-Einstieg in Frequenz und Nutzungsdauer in den nächsten Jahren dominieren.

Zusammenfassend lässt sich die Entwicklung so beschreiben: Zum einen hat sich die Gravitationsachse im Internet binnen kürzester Zeit massiv verschoben. Statt des *ersten Einstiegs ins Internet* mit der Suche im sogenannten „offenen Internet“ über Suchmaschinen wie Google, Yandex oder Baidu dominiert nunmehr der Einstieg über Social/Messaging Apps, die in einem zunehmend „geschlossenen Ökosystem“ agieren und dabei jede Bewegung des Nutzers vermerken, abspeichern und analysieren (*zweite Phase des Einstiegs ins Internet*). Zum anderen erfolgt mehr als die Hälfte des *Digitaleinstiegs* nunmehr *über mobile Endgeräte*. Bei der Analyse der beliebtesten Apps zeigt sich, dass einige wenige Konzerne den Digitaleinstieg dominieren: Die vier meistgenutzten Apps weltweit gehören zum Facebook-Konzern, bedeutsam sind zudem noch die Internet-Holding Tencent (WeChat et al.), Google (Google, Maps, Google+) und Apple. Diese Änderungen haben wirtschaftliche Auswirkungen, die weiten Teilen der Öffentlichkeit, dem größeren Teil der Werbetreibenden und Händler scheinbar noch verborgen geblieben sind. Denn: Noch immer fließen nahezu 90 % der Online-Werbebudgets in das offene Internet. Erst wenige Unternehmen haben registriert, dass mehr als die Hälfte der Interneteinstiege und drei Viertel der Digitalzeit weitgehend außerhalb ihrer Werbereichweite stattfindet. Die Bedeutung von Marketing im mobilen und im Messaging-App-Umfeld scheint noch unerkannt. Anders lässt es sich nicht erklären, dass User dort mehr als 50 % ihrer Mediennutzungszeit verbringen, aber nur weniger als vier Prozent der Gesamtwerbebudgets für Westeuropa auf diesen Bereich entfallen. Ganze 4,5 Mrd. US\$ von 115 Mrd. US\$ Marketingausgaben in ganz Westeuropa werden auf Social/Messaging-Netzwerke verteilt.

Auch im Online-Vergleich ist dies wenig: Ca. zwölf Prozent der Online-Werbebudgets fallen auf Mobile- oder Social-Network-Marketing, aber bald zwei Drittel der Online-Nutzungszeit in Westeuropa (eMarketer 2015a, b).

Doch aufgepasst: Nahezu unbemerkt vom „klassischen Händler“ bauen im Ökosystem der sozialen Messaging Apps innovative und schnell wachsende Wettbewerber völlig neue Geschäftsmodelle auf, die die Wertschöpfung in allen Handelsstufen schnell und massiv bedrohen. Dabei muss man beachten: Die globalen Social/Messaging-App-Führer kontrollieren nicht nur den Kundenzugang, sondern sie besitzen auch die Hoheit über sämtliche Werbekennzahlen und können den Zugang in „ihr Ökosystem“ nach eigenen Spielregeln gewähren oder beenden (vgl. hierzu auch Abschn. 4).

Ein weiterer starker Trend ist derzeit die *Integration von „Content“ und „Commerce“*. Das bedeutet, dass Inhalte, also Artikel, Bilder oder Videos, zunehmend „kauffähig“ gemacht werden. Beispiele hierfür sind die direkt in das Facebook/Instagram-Ökosystem integrierten „Buy“- oder „Shop now“-Buttons. Sie ermöglichen den

direkten Kauf der auf Artikeln, Bildern und Videos genannten oder gezeigten Produkte und Dienstleistungen, ohne dass der Nutzer das Facebook-Universum verlassen muss. Information, Kommunikation, Kauf, Bezahlung und Transaktion erfolgen komplett im geschlossenen Facebook-Messaging-System. Damit gibt es keine Notwendigkeit mehr, ins offene Internet oder auf Internetseiten von Händlern zu wechseln. Auch darauf werden Unternehmen reagieren müssen. Derzeit wirbt allerdings der Großteil der Händler nach wie vor nach altem Modell und versucht, vom schrumpfenden und teurer werdenden „Keyword-Suchkuchen“ möglichst viel „Traffic“ auf seine Seite zu leiten. Dies wird allerdings in naher Zukunft nicht mehr nachhaltig und profitabel möglich sein.

Gleichzeitig zur massiven Verschiebung im Hinblick auf das *Einstiegsverhalten* in den allgemeinen Online-Bereich hat sich eine weitere starke Veränderung bezüglich der Produktsuche ergeben: „*Two-thirds of product high-value searches – product searches – are happening on Amazon*“ (Rey 2015). Das heißt: Was Facebook oder der Smartphone-Dienst WeChat für den „normalen“ Einstieg geworden ist, sind Online-Universalkaufhäuser wie Amazon oder Alibaba für den Einstieg in die Produktsuche. Kunden haben mehr und mehr gelernt, dass sie bei beiden Anbietern eigentlich immer das gesuchte Produkt finden können, und kaufen es dann auch vermehrt dort. Die umfangreiche Suche über mehrere Händlerseiten entfällt zunehmend. In den USA schrumpft deswegen bereits der sogenannte „organische Such-Traffic“ – also jener Traffic, der direkt auf die Webseiten der Händler führt, um zu prüfen, welche Artikel diese für den Kundenbedarf haben.

Zusammenfassend lässt sich also sagen: Dem Handel laufen die Kunden, die bisher im Laden gekauft haben, zum Online-Kanal weg. Für den stationären Handel geht dies mit sinkenden Produktivitäten bei gleichzeitig leicht steigenden Kosten pro Quadratmeter Ladenfläche einher. Gleichzeitig besteht aber die Notwendigkeit, in den Ausbau des Online- und Multi-Channel-Geschäfts zu investieren. Bei einer „Breakout-Session“ auf dem deutschen Handelskongress 2014 wurde dies von dem Beratungsunternehmen BCG schon als „perfekter Sturm“ bezeichnet: BCG zufolge werden für 2015 fast die Hälfte aller Handelskategorien in Deutschland eine negative operative Marge aufweisen (BCG/DHK 2014). Seitdem hat sich die Lage auf dem „Spielfeld“ nochmals dramatisch verschlechtert. Bei der Online-Produktsuche zeigt das Beispiel der USA, dass Kunden immer schwerer im Netz zu erreichen sind, je größer und umfangreicher Amazon bzw. Alibaba werden. Dort, wo man sie bei allgemeiner, nicht direkt bedarfsdeckender Online-Aktivität erreichen könnte – also mobil und in einer „Social App“ –, werben viele Unternehmen vorsichtshalber nicht. An Orten, an denen sie werben (Google Keyword), schrumpft der Online-Markt und wird zunehmend teurer. So verlieren Händler die Hoheit über den Kundenzugang, da dieser zunehmend in geschlossenen Messaging-Systemen/Apps abläuft.

Die Entwicklung geht aber noch weiter: Bereits in ein bis zwei Jahren werden Smartphones der neuen Generation auf den Markt kommen und weitere Herausforderungen an Händler stellen, was Analytik- und Business-Intelligence-Kapazitäten betrifft. Die neue Smartphone-Generation wird viel mehr Sensoren besitzen, über die verschiedenste Daten zum Beispiel zu Geoposition, Kaufgewohnheiten und zur aktuellen Gemütslage

gemessen, kombiniert und ausgewertet werden können. Dieses Smartphone ist ein kleiner Roboter ohne Arme und Beine, der seinen Nutzer bei allem, was dieser tut, begleitet. Er wird nicht nur die Inhalte dessen verstehen, was man ihm mitteilt, sondern auch wissen, was damit gemeint ist. Er wird die Gemütslage seines Nutzers interpretieren können und seine Vorschläge danach variieren.

Genau damit kommen wir in eine *dritte Phase des Einstiegs ins Internet*: Der Smartphone-Roboter wird zum persönlichen Assistenten des Nutzers. Statt wie in der Vergangenheit über die Eingabe per schriftlichen Bildschirmbefehl wird der Eintritt durch Sprache gesteuert erfolgen.

Die Vorboten dieses Wandels können wir schon jetzt beobachten. Alle für die „Zukunft des Handels“ bedeutsamen Internetunternehmen reagieren bereits auf diese Entwicklung: Apples „Siri“ funktioniert in der Spracherkennung mittlerweile so einwandfrei, dass die Verständnisprobleme aus den „Kindertagen“ größtenteils überwunden sind. Sowohl Apple als auch Samsung haben in 2015 Patente angemeldet, die Bildschirmen ermöglichen, die neueste Generation der Hologramme auf Leia-Basis darzustellen – wie sie zum Beispiel die Firma US Hologram einsetzt, um Konzerte mit verstorbenen Stars aufzuführen (Moorstedt 2016). Mit absolut authentisch wirkenden, scheinbar greifbaren Bildern und Personen, die vor dem Betrachter in der Luft schweben. Der Vorteil der Technik besteht darin, dass sie weder Spiegelreflexionen noch unhandliche 3-D-Brillen benötigt. Die Technik steht unmittelbar vor der Smartphone-Serienreife, so sind Entwicklerversionen schon verfügbar. Diese Technik kann nicht nur die Videotechnologie revolutionieren, sondern auch die Möglichkeiten des Handels. Der Verkäufer kann also real beim Kunden im Wohnzimmer stehen und ein virtuelles Möbelstück in der Wohnung des Kunden zur Ansicht drapieren.

Google bietet mit Google now einen persönlichen Assistenten im Smartphone zur Orientierung in allen Alltagssituationen: auf der Straße, im Kalender, bei der Markensuche. Heute liefert dieser Assistent noch ausschließlich Informationen. In der angekündigten nächsten Version hilft er auch beim Shopping. Dabei werden Position, Suchverhalten, Kaufverhalten und soziodemografische Informationen aus der Nutzung anderer Android Apps herangezogen und algorithmisch in Produkt- und Dienstleistungsempfehlungen entsprechend der Lage des Nutzers umgesetzt.

Des Weiteren werden schon im Sommer 2016 erste Smartphones herauskommen, die die neue Google-Technologie „Tango“ einsetzen können. Tango-Smartphones beherrschen Tiefenwahrnehmung und erkennen – wie wir Menschen – Objekte in drei Dimensionen. Das Smartphone mit Tango-Technologie wird damit in der Lage sein, sich Orte zu merken, sie wiederzuerkennen und kann helfen, uns durch dreidimensionale Räume zu navigieren oder Objekte in Räumen in Echtzeit dreidimensional darzustellen. Handelsspezifische Anwendungen könnten demzufolge zum Beispiel das virtuelle Stellen von Möbeln in der eigenen Wohnung sein, das Erkennen sowie Navigieren zu Angeboten in Shoppingcentern und den exakten Regalen, in denen diese stehen (Drees 2016). Ein Vorreiter dieser Technologie ist Amazon. Das Unternehmen hat in 2015 mit „Echo“ einen vernetzten Lautsprecher samt virtueller Sprachassistentin Alexa in den USA auf

den Markt gebracht. „Echo“ wird in der Wohnung aufgestellt, ist immer angeschaltet, immer aufnahmebereit, speichert alles Gesagte und führt Befehle aus: Er kann Musik abspielen, Auskunft geben, das Licht ausschalten, alte Gespräche wiedergeben, einen vor drei Wochen gesehenen Film heraussuchen – und einkaufen!

Auch *Tencent* und *Facebook* treiben die „Content-Commerce-Integration“ in ihren Ökosystemen immer weiter voran. Bei WeChat reicht es bereits, einen Artikel zu fotografieren oder dessen Namen zu nennen. In einem Vorgang und binnen zehn bis zwölf Sekunden vom Einstieg bis zur Bezahlung und Übermittlung von Lieferdetails schließt der Interessent dann den Kauf ab – ohne jemals die App verlassen zu müssen.

Bestimmte Online-Anschaffungen erfolgen zunehmend habitualisiert und automatisiert nach den persönlichen Nutzungsrhythmen des Kunden. Für sogenannte „Fast Moving Consumer Goods“ wie Waschpulver, Windeln und Shampoo genügt bei Amazon ein einfacher Klick auf den „Dash-Button“, und das entsprechende Produkt wird mit Amazon Prime noch am selben Tag geliefert. Dabei handelt es sich bei dem „Dash-Button“ um einen physischen Knopf mit einer Artikelbezeichnung, den man zum Beispiel einfach neben die Waschmaschine klebt: Wann immer das Waschpulver zur Neige geht, reicht ein simpler Druck auf den Dash-Button und eine Bestellung für das Produkt zur Adresse des Nutzers wird automatisch ausgelöst. Dash-Buttons gibt es mittlerweile für viele hundert Produkte des täglichen Bedarfs. Wenn ein Nutzer den „Dash-Button“ einige Wochen in Folge verwendet, ermittelt Amazon dann die jeweilige Verbrauchsroutine, sodass die Artikel automatisch dem tatsächlichen Verbrauch entsprechend wie von Geisterhand bestellt werden können. Im Kalender eingestellte Urlaubszeiten berücksichtigt die Technik selbstverständlich.

Zusammenfassung und Fazit

Die Zukunft des Handels besteht nicht in der Weiterentwicklung der uns bekannten Handelsformate und Handelsgeschäftsmodelle. Handelsunternehmen müssen sich also schon heute überlegen, wie sie dort präsent sein können, wo in Zukunft gehandelt wird: nämlich in Apps und in Messaging-Diensten, in denen wir schon heute drei bis vier Stunden am Tag verbringen. Gleichsam wird der Smartphone-Assistent zum wichtigsten Geschäftspartner, der über Sprache gesteuert wird und uns der jeweiligen Geo-, Gemüts- und Vermögenslage entsprechend passende Waren aus globalen Handelsplattformen oder vom Shop um die Ecke automatisch zusteuert. Unternehmen, die dies nicht tun, werden absehbar unprofitabel und marginalisiert sein. Der folgende Abschnitt zeigt auf, welche globalen Unternehmen bei der Ausprägung der Zukunft des Handels eine größere Rolle spielen könnten und wie diese aussieht.

4 Globale Wettbewerbsdynamik

Uber, die weltgrößte Taxifirma, besitzt keine Autos. Facebook, das am meisten genutzte Kommunikationsmedium, erstellt keine Inhalte. Alibaba, der global größte Händler, hat keine Waren. Airbnb, der marktführende Anbieter von Unterkünften, hat nicht eine einzige Immobilie (Goodwin 2015). Derzeit gibt es Bestrebungen, die weltweit größte Logistikfirma aufzubauen, natürlich ohne Zusteller und Zustellfahrzeuge. Auch die weltgrößte Bank ist im Entstehen, selbstverständlich ohne Filialen. Das geht – und zwar mit disruptiven Geschäftsmodellen, die grenzenlos agieren. Entscheidend bei diesen Geschäftsmodellen ist die Kontrolle der Kundenzugänge. Es geht also zuerst darum, den Kundenzugang in einer Dienstleistungs- oder Produktkategorie zu besetzen, indem man Konsumenten ein eigenes, häufig frequentiertes Nutzungsuniversum bietet. Der Gedanke dahinter ist, dass andere Akteure (Hersteller, Händler, Einzelpersonen oder der „Schwarm“ – also die Gesamtheit aller Online-Nutzer sich selbst organisierend) dem Kunden in diesem Universum Produkte und Dienstleistungen anbieten. Und zwar ausschließlich solche, die der Kontrolleur des Kundenzugangs dort präsentiert wissen will. Statt kapitalintensive Güter und Produkte einzukaufen und zu verkaufen oder zu vermieten, werden bei diesen Geschäftsmodellen die „Schaltstellen“ zu den Kunden besetzt. Wenn die App eines Unternehmens alle Bank- und Finanzdaten aggregiert, dann entscheidet der App-Anbieter, was dem Kunden bei der App-Nutzung angezeigt wird – und nicht mehr die Hausbank. Deswegen beschreibt TechCrunch, ein Online-Nachrichtenportal für Technologie- und Internetunternehmen, die Kernaufgabe für alle Geschäftsmodelle in diesem Jahrzehnt so: „*The battle is for the customer interface*“ (Goodwin 2015).

Was bedeutet diese Entwicklung zusammen mit der Veränderung der Mediennutzung und der dritten Phase des Einstiegs von Kunden ins Internet für den Handel und seine Zukunft? Je häufiger der Einstieg über geschlossene Ökosysteme erfolgt, die relevante Ergebnisse für die Produktsuche beisteuern, die Impulskäufe auslösen, Kaufinspiration liefern und die multidimensionale Befindlichkeit des Nutzers berücksichtigen (zum Beispiel seine Geoposition, seine sozialen Merkmale, seine Interessen oder seine Gemütslage), desto häufiger entfällt die klassische Kuratierungs- und Wareninszenierungsfunktion des Handels. Kunden werden zunehmend online und automatisiert einkaufen. Sie „stehlen“ dem Handel die so wichtige Stationärfrequenz. Wie schon dargelegt, wird bei leicht steigenden Kosten durch Mieten und Personal die Flächenproduktivität im Handel weiter sinken und die Wirtschaftlichkeit vieler Handelskonzepte massiv bedrohen. Die gesamte Integrität des stationären Handels wird damit schon in wenigen Jahren auf der Kippe stehen. Eine Einkaufsstraße und ein Handelsstandort funktionieren durch sich gegenseitig bedingende Frequenz. Man besucht diese, weil man dort Produkte und Leistungen in vielen Warenkategorien findet. Sinkt die Frequenz und fallen dann noch sogenannte „Ankerfrequenzbringer“ wie zum Beispiel Warenhäuser wie Karstadt und Kaufhof an einem Standort aus, wird die Einkaufsstraße unattraktiv. Sie verliert überproportional an Strahlkraft, bis alle Händler vor Ort aufgeben müssen.

Gleichzeitig erkennen die Kunden den Mehrwert der Handelsfunktion des stationären Handels immer weniger an, wenn Online-Konzepte bessere Convenience, Erlebnisse und Kaufmöglichkeiten bieten, und zwar dort, wo man sich sowieso gerade bewegt – im geschlossenen Ökosystem des eigenen Smartphone-Assistenten. Der Handel wird also nicht nur sein Geschäftsmodell digitalisieren, sondern sein *Geschäftsmodell wesentlich oder vollständig verändern müssen*, um an der „Zukunft des Handels“ überhaupt teilzuhaben.

Wer sind nun die Firmen, die die Zukunft des Handels online maßgeblich prägen werden? Sie lassen sich unter dem Kürzel „GAFATA“ zusammenfassen. Es handelt sich um die sechs Unternehmen Google, Apple, Facebook, Amazon, Tencent und Alibaba. GAFATA sind so dominierend, dass ihre gemeinsame Marktkapitalisierung fast zwei Billionen US-Dollar beträgt. Als Volkswirtschaft wären sie die zehntgrößte der Welt mit einer Wirtschaftsleistung, die mit der von Russland oder Kanada vergleichbar wäre. Die Marktkapitalisierung pro Mitarbeiter beläuft sich dabei auf mehr als fünf Millionen US-Dollar. Zum Vergleich: Eine der größten deutschen Handelsgruppen, die Metro, hatte per Januar 2016 eine Marktkapitalisierung von etwa zehn Milliarden US-Dollar mit 300.000 Mitarbeitern, während Alibaba mit etwa einem Zehntel der Mitarbeiter auf eine 20-fache Marktkapitalisierung von 200 Mrd. US\$ kommt. Ein Alibaba-Mitarbeiter wird also mit der 200-fachen Wertschöpfung eines Metro-Mitarbeiters bewertet.

Was alle GAFATA-Firmen eint, ist zunächst einmal ihr weltweiter Anspruch und ihr Versuch, den „*battle for the customer interface*“ – also den primären Kundenzugang – zu gewinnen. Sie wollen ein Ökosystem schaffen, das der Nutzer möglichst nicht mehr verlässt. Weiterhin versuchen die genannten Unternehmen, die Integration von „Content und Commerce“ – also die Verbindung von unterhaltenden Inhalten mit inspirierenden Transaktionsoptionen – immer weiter voranzutreiben. Dabei setzen sie zunehmend auf regulatorische Daten-, Analyse- und Zugangsstandards, mit denen die staatliche Kontrolle umgangen werden kann, die aber die Rahmenbedingungen für die „Zukunft des Handels“ massiv prägen. Facebook, Apple und Google etwa entziehen sich seit Jahren erfolgreich nationalen Datenschutzgesetzen. Andere Unternehmen versuchen gleich die internationale Handelsregulatorik aktiv zu verändern: So fördert Alibaba derzeit in vielen bilateralen Gesprächen mit Regierungen die Bedingungen für ein „WTO 2.0 small business“ – ein Welthandelsabkommen für internationalen Handel für kleinere Unternehmen – und richtet die eigene Plattform natürlich optimal darauf aus (Smith, R. 2015). Trotz dieser Gemeinsamkeiten unterscheiden sich die GAFATA-Unternehmen aber in ihren Einzelstrategien und Ausgangslagen:

Google zum Beispiel dominiert die Suche im offenen Internet in vielen Ländern. Das Google-Mobile-Betriebssystem Android ist eines der erfolgreichsten Smartphone-Betriebssysteme weltweit. Im Februar 2015 waren laut Statistik ca. 1,4 Mio. Android Apps im Google Store verfügbar. Das Unternehmen besitzt mit der Google, Google Maps und YouTube App drei der meistgenutzten Smartphone Apps überhaupt. YouTube als Google-Tochter ist die erfolgreichste mobile Inhaltsplattform. Diese spricht überproportional viele junge Konsumenten an.

Apple hat mit dem iPhone einen Marktanteil von 15 bis 20 % am globalen Smartphone-Markt. Bis Ende 2015 wurden ca. 900 Mio. iPhones verkauft. Bei den kaufkraftstärksten Kunden hat Apple weltweit sogar den höchsten Marktanteil. Dabei schafft das Apple-eigene Betriebssystem iOS zusammen mit iTunes und dem Apple App Store mit ebenfalls 1,4 Mio. Apps ein eigenes digitales Ökosystem (Statista 2015). Viele Daten und Informationen des iTunes Store sind nicht kompatibel mit anderen Betriebssystemen oder können durch ein Apple-eigenes digitales Rechtemanagement nicht oder nur begrenzt außerhalb des Apple-Universums benutzt werden. Auch kontrolliert Apple die eingestellten Apps im Apple App Store. Das Unternehmen versucht massiv, den Kundenzugang zu kontrollieren und gewährt sich erhebliche Rechte, alle Aktivitäten des Nutzers auf dem iPhone auszuwerten und kommerziell zu nutzen.

Die vier weltweit am meisten genutzten Apps heißen Facebook, WhatsApp, Messenger und Instagram und sie haben alle etwas gemeinsam: Sie gehören zu Facebook. Um es mit Hugues Rey von der Havas Media Group auszudrücken: „*Facebook has relationships with 2.4 billion users. The Roman Catholic Church 1.2 billion. Facebook has more relationships on the planet than God*“ (Rey 2015). Wenn hierzulande teilweise über die abnehmende Bedeutung von Facebook gesprochen wird, darf daran erheblich gezweifelt werden. WhatsApp und Instagram sind von den Top 10 Apps diejenigen, die weltweit am schnellsten wachsen. Und Facebook hat in der EU einen Marktanteil von 90 % an den genutzten sozialen Netzwerken. Das gleiche Bild ergibt sich, wenn man sich die tägliche Online-Nutzung weltweit anschaut: Auch hier stehen ganz vorne Facebook und Instagram mit jeweils 70 beziehungsweise 49 % täglicher Nutzung (Pew Research Center 2014). Wenn außerdem berücksichtigt wird, dass Nutzer ca. drei Viertel ihrer App-Zeit nur in ihren Top 3 Apps verbringen, dann wird deutlich, wie massiv Facebook den mobilen Internetzugang dominiert.

Daraus ergibt sich: Wer zukünftig werben will, muss sich um den Zugang ins Facebook-Ökosystem bemühen oder seine Marketingaufwendungen werden marginalisiert. Dabei kontrolliert Facebook sein Ökosystem massiv, erfasst und speichert alle digitalen Bewegungen des Kunden im Facebook-Universum. Facebook hat Kontrolle über seine eigenen Vermarktungskennzahlen und lässt nur wenige Facebook-zertifizierte Vermarkter in sein Ökosystem bzw. etabliert überall Facebook-eigene Vermarkter. Damit steuert das Unternehmen den Kundenzugang. Je besser die Algorithmen werden, desto besser wird die Passgenauigkeit der Werbung und desto geringer die Reichweitenverluste.

Auf den ersten Blick wirken *Amazon* und *Alibaba* wie sehr ähnliche Geschäftsmodelle, auf den zweiten Blick ergeben sich Unterschiede. Vereinfacht lässt sich Alibaba als ein reiner Plattformbetreiber bezeichnen. Das Unternehmen kauft und verkauft also keine Ware auf eigenes Risiko und unterhält damit anders als Amazon keine teuren Lager, bietet keinen Kundenservice und muss sich nicht um die Verschiffung der Produkte kümmern. Dies erklärt, warum Amazon mehr als 200.000 Mitarbeiter beschäftigt, Alibaba aber nur ca. ein Siebtel davon. Amazon erwirtschaftet schon fast die Hälfte seines Umsatzes international, Alibaba hingegen erst rund zehn Prozent (Brand Eins 2015).

So war es die Strategie des Unternehmens, erst den Heimatmarkt zu dominieren, der immer noch massiv wächst und in dem Alibaba mittlerweile 500 Mio. Nutzer hat. Allein im Jahr 2015 betrug das Handelsvolumen auf der Alibaba-Plattform ca. 350 Mrd. US\$. Am sogenannten „Single’s Day“ – am 11. November 2015 – wurden binnen eines Tages etwa 15 Mrd. US\$ Handelsvolumen auf Alibaba generiert, dies entspricht ca. 500 Mio. Transaktionen. Mit einer globalen Strategie soll nun das Handelsvolumen der sogenannten „Cross Border Trades“ des Unternehmens binnen zwei bis drei Jahren auf über 150 Mrd. US\$ springen und den Auslandsanteil damit auf 20 % bringen, wie Brian A. Wang, CEO Office/Special Assistant to the Chairman of Alibaba, im Oktober 2015 bei einem Besuch der dgroup im Alibaba Headquarter betonte.

Amazon und Alibaba agieren disruptiv, das heißt, sie nutzen ihre Kundenzugänge dazu, in neue Branchen einzusteigen. Beide Unternehmen sind damit binnen weniger Jahre zu den größten Cloudservice-Anbietern weltweit geworden. Alibaba besitzt zudem mit Alipay (vergleichbar mit Paypal) das wichtigste Online-Bezahlsystem in China. 50 % aller Online-Bezahlungen und 80 % der mobilen Bezahlungen werden in China über Alipay abgewickelt (Smith, C. 2015). Die Bezahlinformationen und weitere Kennzahlen nutzte Alibaba bereits, um in das Privatkundenbankgeschäft in China einzusteigen. Auf Basis des Kreditvolumens stieg das Unternehmen binnen Jahresfrist zu den größten Privatkundenbanken Chinas auf. Amazon offeriert seinen Kunden einen „Prime-Service“, der kostenlosen und schnelleren Versand sowie unentgeltlich Video-on-Demand bietet. Das Unternehmen reinvestiert nahezu alle Gewinne in die Verbesserung des Kundenservices und der Kundenbindung. Durch diese disruptive Strategie gelingt es, die Kauffrequenz der Konsumenten stetig zu erhöhen und in weitere Warenkategorien zu lenken. Es wird erwartet, dass Amazon oder Alibaba massiv in Internationalisierung und „Cross Border Trade“ investieren und in den nächsten drei Jahren als erste Firmen weltweit mehr als eine Billion US-Dollar Handelsvolumen in einem Jahr über ihre Plattformen umsetzen. Dies wird den Handel in vielen weiteren Warenkategorien so nachhaltig verändern, wie dies bereits im Verkauf von Büchern, Elektronikware und Kleidung der Fall ist.

Tencent ist vereinfacht gesprochen das asiatische Facebook. 50 % der Chinesen nutzen die Tencent Messaging/Social App WeChat als ihre App Nummer 1. WeChat hat 600 Mio. chinesische und 1,2 Mrd. weltweite Nutzer (Freier 2015). Dabei ist die Entwicklung eines allumfassenden Messaging-Services, der die komplette Verschmelzung von Content und Commerce in einem proprietären Ökosystem abbildet, in China am weitesten fortgeschritten. Andreessen Horowitz, eines der einflussreichsten US-Risikokapitalgeberunternehmen im Online-Bereich, beschreibt das WeChat-Universum wie folgt: *„The pioneering model of ‚apps within an app‘. Millions of lightweight apps live inside WeChat, much like webpages live on the internet. This makes WeChat more like a browser for mobile websites, or, arguably, a mobile operating system – complete with its own proprietary app store“* (Chan 2015).

Von der Echtzeit-Beobachtung des Kindes im Kindergarten über den Kauf und die Bezahlung nahezu jedes in China erwerbbaaren Produktes bis hin zu allen Bank- und

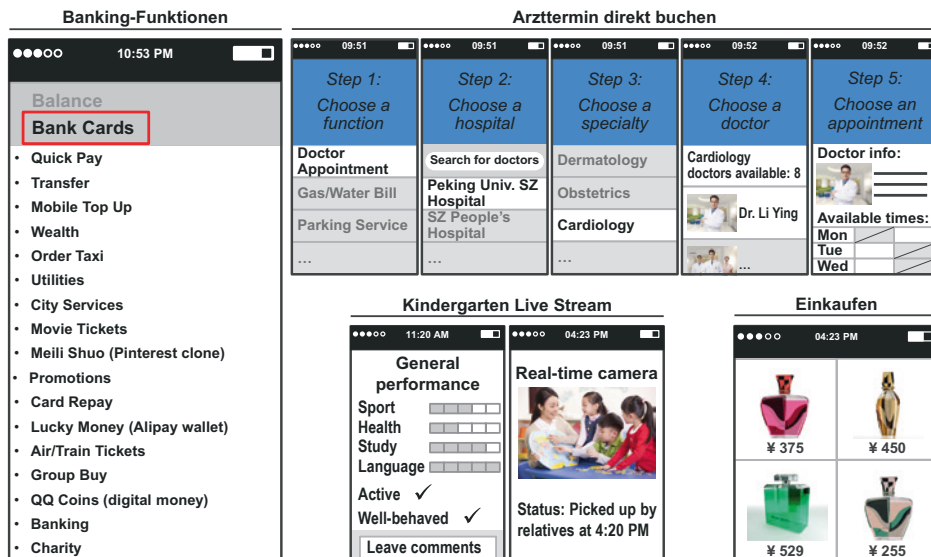


Abb. 2 Verfremdete Darstellung der WeChat-Funktionalitäten. (Quelle: eigene Darstellung)

Finanzdienstleistungen sowie der Anmeldung beim Arzt – alles läuft nahtlos im WeChat-Messaging-Service, ohne dass das Tencent-Universum auch nur einmal verlassen werden müsste (vgl. Abb. 2).

Zusammenfassung und Fazit

Die GAFATA-Unternehmen besetzen den weltweiten digitalen Online-Einstieg und kontrollieren den Kundenzugang. Sie schaffen proprietäre, geschlossene digitale Ökosysteme, in denen nur handeln darf, wer die Logik des jeweiligen Unternehmens kennt und sich den Regeln des Unternehmens unterwirft. Geschäftsmodelle, die in der Zukunft des Handels erfolgreich sein wollen, verstehen diese Ökosysteme und nutzen sie optimal für sich. Dabei lassen sich neuartige Handelsmodelle – wie Wish (vgl. Abschn. 5) – etablieren, die binnen kürzester Frist eine globale Kundschaft erreichen und innerhalb von drei Jahren Umsätze und eine Marktkapitalisierung erreichen können, für die frühere Handelsunternehmen hundert Jahre benötigten. Der neue Wettbewerb des Handels kommt also aus einer völlig anderen Richtung, als man ihn erwarten mag, und er wird sich nicht – wie derzeit noch bei Amazon – über mehrere Jahre im Benchmarking beobachten lassen: Weil es den zu beobachtenden neuen Wettbewerber heute noch gar nicht gibt und mitunter erst heute oder morgen ein Geschäftsmodell entwickelt wird, das in 2017 wertvoller ist als das derzeit größte deutsche Handelsunternehmen.

5 Gestaltung der Zukunft des Handels

Führt man sich noch einmal das gesamte Bild vor Augen, erkennt man die Mammutaufgabe, die dem Handel in kürzester Zeit bevorsteht: Er muss Prozesse in exponentieller statt linearer Geschwindigkeit automatisieren und auf Kosteneffizienz trimmen, dabei gleichzeitig immer mehr Service zu null Grenzkosten anbieten. Es gilt, sich am besten und schnellsten grundlegend neu zu erfinden, denn eine „Monsterwelle“ rollt auf die Händler zu: Die weiter zu erwartende, anhaltende Online-Abwanderung junger und kaufkraftstarker Kundengruppen verschärft den Rückgang der Flächenproduktivitäten, führt zu negativen operativen Margen in vielen Handelskonzepten und bedroht durch die Aufgabe von Frequenzankern auch die wirtschaftliche Überlebensfähigkeit anderer Stationärhandelsmodelle. Gleichzeitig wandern Konsumenten immer mehr in geschlossene digitale Ökosysteme ab, Content- und Commerce-Integration befördert zunehmend Warenkäufe außerhalb von klassischen Handelskonzepten und Produktsuchen konzentrieren sich immer mehr auf globale Warenuniversalisten wie Amazon oder Alibaba. Gleichzeitig verpufft klassisches (Online-)Marketing zusehends, da es an Orten wirbt, in denen sich Kernzielgruppen kaum noch aufhalten. Es gelingt also immer weniger, gute Online-Kompetenz und einen eigenen Online-Shop aufzubauen und digitale Kunden auf diesen zu lenken.

Doch ist die drohende Gefahr der digitalen Disruption im Bewusstsein der Handelsunternehmen schon angekommen? Hank Lucas (2013) erklärte in „Surviving Disruptive Technologies“ sehr plastisch, dass sich viel zu viele Unternehmen der Branche immer noch in allzu trügerischer Sicherheit wähnen. Anhand der Beispiele von Blockbuster (größte US-Videothekenkette) und Borders (zweitgrößte US-Buchhandelskette) wird jedoch deutlich, wie schnell selbst große und profitable Geschäftsmodelle durch völlig neue digitale Konzepte (in diesem Fall von Netflix und Amazon) komplett ersetzt werden konnten. Wie anfällig etablierte Unternehmen für technologische Disruptionen sind, kann man auch für viele der deutschen Handelsunternehmen durchspielen. So steht Karstadt und Kaufhof wegen der ruhmreichen Vergangenheit immer noch die Warenhausdenke im Weg, Media Saturn das Denken in stationär geführten Fachmärkten, Hugendubel das Denken in physischen Büchern, Görtz und Modemarken mit breitem, eigenen Shop-Netz wie Esprit und s.Oliver das Denken in physischen Shops.

Einige Handelsunternehmen freuen sich noch über den vermeintlichen Erfolg ihrer Online-Aktivitäten und wähnen damit die „digitale Transformation“ hinter sich. Andere wollen einfach nicht wahrhaben, dass ein kostengünstigeres Modell in den Markt drängt und beruhigen sich mit einem „Diese Modeerscheinung wird schon wieder vorbeigehen“. Häufig sind es genau diese Faktoren, die geradewegs ins Verderben führen: die mangelnde Vorstellungskraft, die fehlende Erfahrung mit den neuen digitalen Ökosystemen oder das nicht vorhandene Verständnis der vielfach über 45-jährigen Führungskräfte für diese. Bislang waren Transformationsprojekte im Handel stets von den folgenden fünf Säulen geprägt: Formatinnovationen, operative Exzellenz, intelligenter

Wareneinsatz, Konzentration auf Bestkunden und Commitment des Management. Doch mit der Konzentration auf diese Säulen wird sich das eigene Handelsmodell diesmal nicht retten lassen, weil die extrem kurzfristige und enorme Veränderung der Kunden- und Werbelandschaft damit nicht erfasst wird.

Für den Handel gibt es in dieser Situation nur zwei Möglichkeiten, auf disruptive technologische Umwälzungen, veränderte Kundenverhalten und die neuen Spielregeln der GAFATA zu reagieren: Unternehmen können ihr *Geschäftsmodell „morphen“*, das heißt den neuen Gegebenheiten radikal anpassen, *oder ihr bestehendes Geschäft aufgeben* und ein zeitgemäßes, *alternatives Geschäftsmodell entwickeln* (Lucas 2013).

Dabei geht die Veränderung selbst beim „Morphen“ des Geschäftsmodells weit über das bisherige Maß des digitalen Wandels hinaus, dem die Unternehmen bisher unterworfen waren. Viele Stellen und Funktionen fallen in der Zukunft des Handels weg. Einkäufer, Verkäufer, Kassierer, Zusteller – sie alle werden in viel geringerer Zahl als heutzutage benötigt. Ihre Jobs werden abgebaut oder durch neue, schlechter bezahlte Tätigkeiten ersetzt. Einige wenige, sehr gut bezahlte Spezialisten dagegen sind notwendig, um Schnittstellen und Analytik in weltweiten digitalen Ökosystemen sicherzustellen und Kunden die Produkte und Leistungen genau zum richtigen Zeitpunkt zuzusteuern.

Ein gutes Beispiel für den Versuch, das eigene Handelsmodell massiv zu verändern und auf die neuen Spielregeln zu reagieren, stellt die Collins-Aktivität der Otto-Gruppe dar. Mit einem hohen dreistelligen Millionenbetrag wurde ein völlig verändertes, vertikales Handelsgeschäftsmodell im Bereich „Mode, Home & Living“ für die junge Zielgruppe gestartet. Die Erkenntnisse zu „Content-Commerce-Integration“ sind darin konsequent umgesetzt. Das neue Geschäftsmodell wurde erfolgreich in die GAFATA-Ökosysteme integriert: Klassische Online-Marketingwege hat man gemieden.

Aber auch die zweite Option auf die Dynamiken zu reagieren – nämlich der zunächst absurde Gedanke, *sein Geschäftsmodell aufzugeben und ein völlig neues Modell zu erfinden*, erscheint vielversprechend. Noch nie wurden die Rahmenbedingungen und das Kunden- und Mediennutzungsverhalten so radikal durcheinandergewirbelt wie in den letzten zwei Jahren. Noch nie war es so einfach, eine weltweite Kundschaft zu erreichen. Noch nie war der alte Handelswettbewerb so wenig erfahren in dem neuen Umfeld wie heute. Das ermöglicht innerhalb kürzester Zeit den Aufbau neuer Handelsmodelle mit gigantischer Marktkapitalisierung.

So hat die Smartphone App Wish erst 2013 auf ein Handelsmodell umgeschwenkt, das vor allem in Smartphone-Umgebungen läuft und die Nutzer bei kurzen Aufmerksamkeitsspannen mit konsequenter „Content-Commerce-Integration“ bei Laune hält. Wish verknüpft Käufer direkt mit chinesischen Herstellern und ermöglicht so besonders günstige Endkundenpreise. Gleichzeitig nutzt Wish die Werbemöglichkeiten des Facebook-Universums aus und hat sein Marketing den veränderten Mediennutzungsverhalten der User so konsequent angepasst wie kein anderes Unternehmen. So erläutert Jason Del Rey von re/code (2015) die disruptive Kraft von Wish im Marketing wie folgt: „Wish spends around \$100 million a year on Facebook ads and was the No. 1 app advertiser on both Facebook and Instagram [...]. The company believed shopping on phones was the future of e-commerce and felt that its

personalization algorithms were better than most retailers' and that it could retain customers more effectively through push notifications than traditional retailers have with email".

Es mag sich größtenwahnsinnig anhören, wenn der CEO von Wish, Peter Szulczewski, nach zwei Jahren als Händler sagt, dass sein Unternehmen als zweiter oder dritter Marktplatz – nach Alibaba und/oder Amazon – ein weltweites Handelsvolumen von 1000 Mrd. US\$ erreichen wird (Del Rey 2015). Doch niemand lacht. Stattdessen geben sowohl Amazon als auch der chinesische Herausforderer Alibaba ein erstaunliches Gebot für Wish ab: Zehn Milliarden US-Dollar ist ihnen das Unternehmen, das erst zwei Jahre als Händler am Markt ist, wert. Das entspricht der Marktkapitalisierung von Metro. Doch der Gründer von Wish – Peter Szulczewski – ist offenbar nicht bereit, zu diesem Preis zu verkaufen (Shontell 2015).

Es scheint also, als wenn die „Zukunft des Handels“ tatsächlich eine Neuerfindung des Handels benötigt und noch nie da gewesene globale Chancen bietet.

Zusammenfassung und Fazit

Solange man wie derzeit nur eine massive Veränderung des Umfelds sieht, aber noch keinen gefährlichen Wettbewerb, können Unternehmen versuchen, ihr Geschäftsmodell zu morphen. Die Tatsache, dass es eine Firma wie Wish mit einem Handelsmodell in nur zwei Jahren schaffte, die Metro an Marktkapitalisierung zu überholen, zeigt jedoch: Es besteht jetzt jederzeit und immer die Gefahr, dass das eigene Geschäftsmodell bedroht ist. Selbst etablierte Händler müssen also ständig den Markt beobachten und sich fragen: Wie kann ich meine Firma so agilisieren, dass sie mit den zu erwartenden Veränderungen Schritt hält – und das bei massiv erhöhter Innovationsgeschwindigkeit? Vielfach zeigt sich, dass ein Neustart schneller und erfolgreicher gelingt als ein massiver Umbau aller Geschäftsstrukturen. Doch lassen sich die erforderlichen Budgets für einen weltweiten Neustart bei börsennotierten Unternehmen in der heutigen Zeit kaum noch durchsetzen. Oder wie viele andere Handelsunternehmen würden – wie Otto – der Neugründung Collins ein höheres dreistelliges Millionenbudget zubilligen? Neue, überraschende Antworten und ein wirkliches Umdenken im Kopf werden bei vielen Handelsvorständen erforderlich sein. Viele etablierte Handelsmodelle werden den neuen digitalen und globalen Wettbewerb wohl nicht überleben.

Literatur

- BCG/DHK. (2014). Breakout Session BCG vom 19.11.2014. <https://twitter.com/UWO2Go>. Zugegriffen: 21. März 2016.
- Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1995). Disruptive technologies. Catching the wave. *Harvard Business Review*, 69, 19–45.
- brandeins. (2015). Alibaba Geschäftsbericht. Märchenstunde. www.brandeins.de/archiv/2015/fuehrung/blick-in-die-bilanz-alibaba/. Zugegriffen: 21. Jan. 2016.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age. Wie die nächste digitale Revolution unser aller Leben verändern wird*. Kulmbach: Plassen.

- Chan, C. (2015). When one app rules them all: The case of wechat and mobile in China. <http://a16z.com/2015/08/06/wechat-china-mobile-first/>. Zugegriffen: 21. Jan. 2016.
- Del Rey, J. (2015). Meet Wish, the \$3 billion App that could be the next Walmart. re/code. <http://recode.net/2015/12/28/meet-wish-the-3-billion-app-that-could-be-the-next-walmart/>. Zugegriffen: 21. Jan. 2016.
- Drees, C. (2016). Lenovo und Google: Project Tango Smartphone kommt noch 2016. MobileGeeks. www.mobilegeeks.de/news/lenovo-und-google-project-tango-smartphone-kommt-noch-2016/. Zugegriffen: 21. Jan. 2016.
- eMarketer. (2015a). Social network ad spending to hit \$23.68 billion worldwide in 2015. www.emarketer.com/Article/Social-Network-Ad-Spending-Hit-2368-Billion-Worldwide-2015/1012357. Zugegriffen: 21. Jan. 2016.
- eMarketer. (2015b). Western Europe digital ad spending: Display and mobile remain key drivers of regional growth. <https://www.emarketer.com/coverage/westerneurope>. Zugegriffen: 12. Febr. 2016.
- Freier, A. (2015). WeChat revenue and statistics. Business of apps. www.businessofapps.com/wechat-revenue-and-statistics/. Zugegriffen: 21. Jan. 2016.
- Goodwin, T. (2015). The battle is for the customer interface. TechCrunch. www.mobilegeeks.de/news/lenovo-und-google-project-tango-smartphone-kommt-noch-2016/. Zugegriffen: 21. Jan. 2016.
- Kaiser, T. (2015). Maschinen könnten 18 Millionen Arbeitnehmer verdrängen. Die Welt. www.welt.de/wirtschaft/article140401411/Maschinen-koennten-18-Millionen-Arbeitnehmer-verdraengen.html. Zugegriffen: 21. Jan. 2016.
- Lucas, H. (2013). Surviving disruptive technologies. <http://excitingcommerce.de/2013/03/30/neue-kurse-surviving-disruptive-technologies-und-complexity>. Zugegriffen: 21. März 2016.
- Luthra, R. (2015). Analysis of internet trends 2015. LinkedIn. www.linkedin.com/pulse/analysis-internet-trends-2015-rajana-luthra. Zugegriffen: 21. Jan. 2016.
- Meeker, M. (2015). Internet trends 2015 – code conference. www.kpcb.com/InternetTrends. Zugegriffen: 21. Jan. 2016.
- Moorstedt, M. (2016). So gut wie echt. Focus Online. www.focus.de/digital/multimedia/technik-so-gut-wie-echt_id_5180689.html. Zugegriffen: 21. Jan. 2016.
- Pew Research Center. (2014). Internet project september combined omnibus survey, 11.–14. September 2014.
- Rey, H. (2015). GAFA: The future of Amazon, Apple, Facebook and Google – Forbes (Steve Denning). <https://huguesrey.wordpress.com/2015/06/08/gafa-the-future-of-amazon-apple-facebook-and-google-forbes-steve-denning/>. Zugegriffen: 21. Jan. 2016.
- Rosoff, M. (2015). Smartphone users spend almost all their time in their 3 favorite apps. Business Insider. www.businessinsider.com/smartphone-users-strongly-favor-their-favorite-apps-2015-9. Zugegriffen: 21. Jan. 2016.
- Shontell, A. (2015). Amazon and Alibaba have approached 5-year-old startup Wish, but the CEO seems to want more than \$10 billion. Business Insider. www.businessinsider.de/wish-rumored-to-reject-acquisition-offers-from-amazon-and-alibaba-2015-11?r=US&IR=T. Zugegriffen: 21. Jan. 2016.
- Smith, C. (2015). By the numbers: 20 crazy alipay statistics. <http://expandeddrablings.com/index.php/alipay-statistics/>. Zugegriffen: 21. Jan. 2016.
- Smith, R. (2015). Alibaba's Jack Ma: We need a WTO 2.0 to support small businesses or it will be a disaster. Business advice. <http://businessadvice.co.uk/insurance/export/alibabas-jack-ma-we-need-a-wto-2-0-to-support-small-businesses-or-it-will-be-a-disaster/>. Zugegriffen: 21. Jan. 2016.
- Statista. (2014). Smartphone überholt TV. <http://de.statista.com/infografik/2023/taegliche-nutzung-von-smartphone-und-tv-fuer-medieninhalte/>. Zugegriffen: 21. Jan. 2016.
- Statista. (2015). Anzahl der im Apple App Store verfügbaren Apps von Juli 2008 bis Januar 2015. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/20150/umfrage/anzahl-der-im-app-store-verfuegbaren-applikationen-fuer-das-apple-iphone/>. Zugegriffen: 21. Jan. 2016.

Thiel, P. & Masters, B. (2014). Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future. New York: Crown Business.

Über den Autor



Uly J. Wolters, Jahrgang 1972, studierte BWL an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Danach gründete er die Firma 4i, die sich mit virtuellen Unternehmen auseinandersetzte, bevor er als Strategieberater zu Accenture (damals Andersen Consulting Strategy) wechselte. In den Jahren 1999 bis 2001 arbeitete er als Mitgründer bei zwei Online-Start-ups: Tradera (Marktführer Internetauktionen Skandinavien, 2006 an eBay verkauft) und ProXchange (europäischer Online-B2B-Marktplatz für gebrauchte Wirtschaftsgüter). Nach Stationen bei Otto Venture Capital als Leiter Investmentstrategie und Senior Manager Strategie bei der Otto Group wechselte Herr Wolters zur strategischen Managementberatung The-ron Business Consulting. Ab 2004 verantwortete er dort als Partner viele Online-, Start-up- und Strategieprojekte in Osteuropa, vornehmlich in Russland, der Ukraine, Tschechien und Rumänien. Seit 2008 arbeitet Uly J. Wolters als Managing Partner und Mitgründer der dgroup GmbH (vormals diligenZ GmbH) in den Bereichen E-Commerce und Multi-Channel. Von 2008 bis 2011 verantwortete er als Senior Investment Manager bei e.Ventures Investitionen in Online-Start-ups in Osteuropa. Herr Wolters ist zudem ein aktiver Investor in internationalen (Online-)Start-ups.

Digitale Transformation oder digitale Disruption im
Handel

Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital
Commerce

Heinemann, G.; Gehrckens, H.M.; Wolters, U.J.; (Hrsg.)

2016, XXIV, 528 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-13503-4