

SCOUTING THE FUTURE OF RETAIL (SCORE) – EINE INITIATIVE DER ZUKUNFTS- UND TRENDFORSCHUNG ZUR STEIGERUNG DER INNOVATIONSFÄHIGKEIT DES HANDELS

Massimiani, Andrea*, Brandtner, Patrick*; Schauer, Oliver*

FH OÖ Forschungs & Entwicklungs GmbH

Der Einzelhandel ist und war schon immer durch ein hohes Maß an Veränderungen gekennzeichnet - sei es in Bezug auf Kundenbedürfnisse, Marktbedingungen, rechtliche Zwänge, politische Eingriffe oder in Bezug auf globale Megatrends wie Individualisierung, Servitisierung, Digitalisierung oder Urbanisierung. Besonders in den letzten zwei Jahrzehnten hat sich die Geschwindigkeit dieses Wandels beschleunigt, was z.B. zu einer wachsenden Macht der Online-Marktakeure oder zum Aufstieg großer Plattformen geführt hat, die ganze Einzelhandels-Ökosysteme kontrollieren. Der Einzelhandelssektor muss auf bevorstehende Transformationen vorbereitet sein, und die Fähigkeit, diese Veränderungen zu erkennen, zu analysieren und kontextbezogen darauf zu reagieren, wird in Zukunft von entscheidender Bedeutung sein. Die meisten Einzelhandelspraktiker scheinen jedoch eher auf Veränderungen zu reagieren, als auf sie zu reagieren und sich auf sie vorzubereiten. Auch bietet die wissenschaftliche Literatur keine praktikablen, umsetzbaren und evaluierten Ansätze zur Verringerung der Unsicherheit für den Einzelhandel. Der vorliegende Beitrag befasst sich mit diesem Spannungsfeld zwischen Praxisrelevanz und Forschungslücke. In Form der SCORE-Initiative wird eine auf unternehmerischer Vorausschau basierende Methodik für die Einzelhandelsforschung entwickelt und vorgestellt. Ihre Umsetzung erfolgt im Rahmen eines groß angelegten österreichischen Forschungsprojekts (logistikum.RETAIL). Die Hauptergebnisse des Papers sind die SCORE-Methodik, bestehend aus den fünf Elementen 1) der SCORE-Community, 2) der Software-Plattform Trendwatch, 3) dem entwickelten Trend-Monitoring-Ansatz, 4) vierteljährlichen Fokus-Workshops und 5) Trendprofilen als Grundlage für das Vorantreiben von Veränderungen in der Praxis.

1. Einführung

Das Motto "Handel ist Veränderung" ist heute mehr denn je gültig. Allerdings ist es nicht mehr der Handel selbst, der diesen Wandel vorantreibt, sondern er wird vielmehr von ihm getrieben. Während der Umsatz im Online-Handel weiterhin stetig wächst, verlieren stationäre Einzelhändler Kunden an den Online-Handel, insbesondere an die großen globalen Online-Plattformen wie Amazon. Die Kunden sind anspruchsvoller geworden, ihre Erwartungen an den Einzelhandel haben sich verändert und sie werden zunehmend zur gestaltenden Kraft des digitalen Wandels. Darüber hinaus schafft die Digitalisierung neue Standards in Bezug auf Produktverfügbarkeit, Preistransparenz, Service und Beratung sowie innovative Geschäftsmodelle. Die Mehrheit der stationären Einzelhändler empfindet die Digitalisierung und das gleichzeitige Online- und Offline-Angebot ihrer Waren als eine große Herausforderung. Vor diesem Hintergrund ist es unerlässlich, die notwendigen Kompetenzen und eine entsprechende Infrastruktur im Unternehmen aufzubauen, die es ermöglicht, schwache Signale dieser Veränderung im Geschäftsumfeld zu erkennen, Trends zu identifizieren und konkrete Handlungsmaßnahmen abzuleiten. Gleichwohl fehlen im Kontext des Einzelhandels und des Einzelhandelsmanagements Forschungsmethoden und theoretisch fundierte Ansätze zur strategischen Unsicherheitsreduktion, die auch aus der Sicht der Praktiker anwendbar und umsetzbar sind. Eine Möglichkeit, die Zukunft des Einzelhandels greifbar und in Szenarien

abbildbar zu machen, bietet das Konzept des Strategic oder Corporate Foresight. Genau dieser Herausforderung stellt sich die SCORE-Initiative des Exzellenznetzwerks Logistik - logistikum.RETAIL.

Daher ist die Hauptforschungsfrage des Papers wie folgt definiert: Wie lässt sich eine praktikable Methodik zur strategischen Unsicherheitsreduzierung im Einzelhandel entwickeln und wie lässt sich eine Gemeinschaft von Praktikern und wissenschaftlichen Experten mit der gemeinsamen Vision der Identifizierung, Überwachung, Diskussion und Behandlung der Auswirkungen von Trends im Einzelhandelssektor aufbauen und sicherstellen (d.h. implementieren)? Um dieser Frage nachzugehen, stellt das Paper die SCORE-Initiative vor. Als Zusammenschluss von Wirtschaft und Wissenschaft verfolgt SCORE das Ziel, Trends und Entwicklungen im Kontext des Einzelhandels der Zukunft zu identifizieren, zu analysieren und als Ausgangspunkt für die unternehmensinterne Use-Case-Definition vorzubereiten. Zu diesem Zweck wendet SCORE zentrale Elemente des Corporate Foresight an und passt sie in Form der entwickelten SCORE-Methodik für den Einzelhandel an die speziellen Anforderungen des Einzelhandelssektors an. SCORE ist Teil des Exzellenznetzwerks Logistik - logistikum.RETAIL, das die Vision verfolgt, ein international führendes Innovations- und Kompetenzzentrum für den Einzelhandel zu etablieren und die Innovationskette aus Bildung, Wirtschaft und Forschung zu stärken. Vor diesem Hintergrund und aufbauend auf der Community des Logistikum.RETAIL wird die entwickelte SCORE-Methodik und -Initiative kritisch diskutiert und auf den bisherigen Anwendungsergebnissen und dem Feedback aus der Praxis aufgebaut.

2. Forschungshintergrund

2.1. Unsicherheiten im Einzelhandelssektor

Das Einzelhandelsgeschäft stellt eine sich ständig weiterentwickelnde Landschaft dar. Es ist immer breiter und globaler geworden. Einzelhändler befinden sich in einem reifen Umfeld, in dem die Erwartungen der Kunden ständig steigen und sich weiterentwickeln (Grewal et al., 2009). Die Kundenzufriedenheit, die sich aus der subjektiven Erfüllung ihrer Erwartungen ableitet, wird ihre weitere Kaufentscheidung bestimmen (Paul et al., 2016). Unternehmen im Einzelhandelssektor sehen sich aufgrund des beschleunigten technologischen Wandels, ausgefeilterer Managementpraktiken und der Branchenkonsolidierung auch mit neuen Herausforderungen durch mehr Wettbewerb konfrontiert (Sirohi et al., 1998). Innovation und die Anwendung von Technologie sind Kernelemente, um befriedigendere Einkaufserlebnisse zu entwickeln; beide ermöglichen ein Ambiente, das sich stark auf die Überzeugungskraft der Kunden auswirkt (Sharma, Stafford, 2000). Auch der Einzelhandelssektor ist von der Entstehung neuer Trends stark betroffen. Es ist zwar weit verbreitet, Trends als starke Determinanten des Wandels zu bezeichnen, das Problem besteht jedoch darin, zu wissen, wie man die richtigen Maßnahmen trifft. Eine vorausschauende Analyse kann Einzelpersonen, Unternehmen, Institutionen und der Politik helfen, sich besser auf die Zukunft vorzubereiten und nach potenziellen Chancen und Gefahren zu suchen (Gallouj et al., 2015).

2.2. Corporate Foresight

Aus theoretischer Perspektive baut das Paper auf dem Ansatz des Corporate Foresight (CF) auf (Voros, 2003, Rohrbeck, 2011). CF hat seine Wurzeln im Bereich der strategischen Frühwarnung und legt einen besonderen Schwerpunkt auf die angewandte Zukunftsforschung in Unternehmen. Erste Ansätze in diesem Bereich wurden bereits in den 1970er Jahren vorgestellt, wobei insbesondere Elemente der Überwachung des Unternehmensumfelds und der Zukunftsprognose mit dem Ziel der Verringerung der Unsicherheit kombiniert wurden (Peter,

Jarratt 2013). In der wissenschaftlichen Literatur finden sich verschiedene Definitionen des Begriffs. In diesem Aufsatz wird Corporate Foresight als ein Ansatz definiert, um schwache Signale aus dem internen und externen Unternehmensumfeld frühzeitig zu erkennen und zu bewerten. CF ermöglicht die Identifizierung von Trends und strategischen Fragen und zeigt deren Zusammenhänge auf. Indem sie die Interpretation ihrer Folgen für das Unternehmen unterstützt, dient CF als Grundlage für die Planung der Unternehmens- und Innovationsstrategie und kann daher als Teil des strategischen Innovationsmanagements betrachtet werden (Brandtner, 2018a; Brandtner et al., 2014).

3. Die SCORE Methodik

In der Literatur finden sich verschiedene Foresight-Rahmenwerke und Ansätze, zwei der anerkanntesten CF-Rahmenwerke sind in Form des "Successful Foresight Process" von Horton (Horton 1999) und des darauf aufbauenden "Generic Foresight Process Framework" von Voros (Voros 2003) vertreten. Auf der Grundlage dieser beiden Ansätze wird für SCORE eine dreistufige Methodik definiert: Signale werden systematisch gesammelt ("Inputs"), analysiert und zu Trends gebündelt ("Analyse") und in praxisorientierter Form verarbeitet ("Output") (Brandtner, 2018b). Damit wurde die Struktur für die Entwicklung und theoriegeleitete Positionierung des Elements von SCORE geschaffen, wie in der folgenden Übersicht dargestellt:

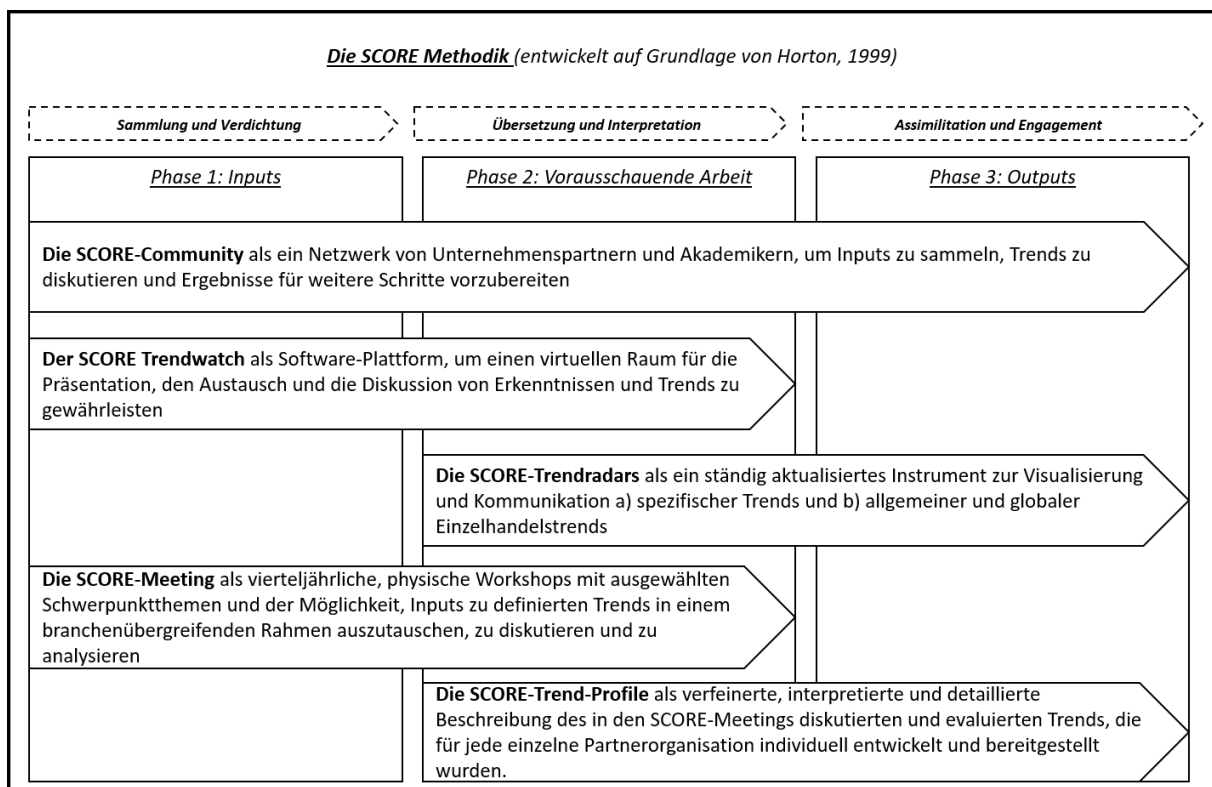


Abbildung 1: Die SCORE Methodik

Wie in Abbildung 1 dargestellt, besteht SCORE aus mehreren Hauptteilen:

- 1) die etablierte SCORE-Community, die Unternehmenspartner aus verschiedenen Branchen und wissenschaftliche sowie Expertenpartner umfassen soll.
- 2) die Software-Plattform ("Trendwatch") als Werkzeug, um zusätzlich zu den physischen Netzwerktreffen einen Raum der Präsentation, des Austauschs und der Diskussion von Erkenntnissen und Trends zu gewährleisten (vgl. Abbildung 2):

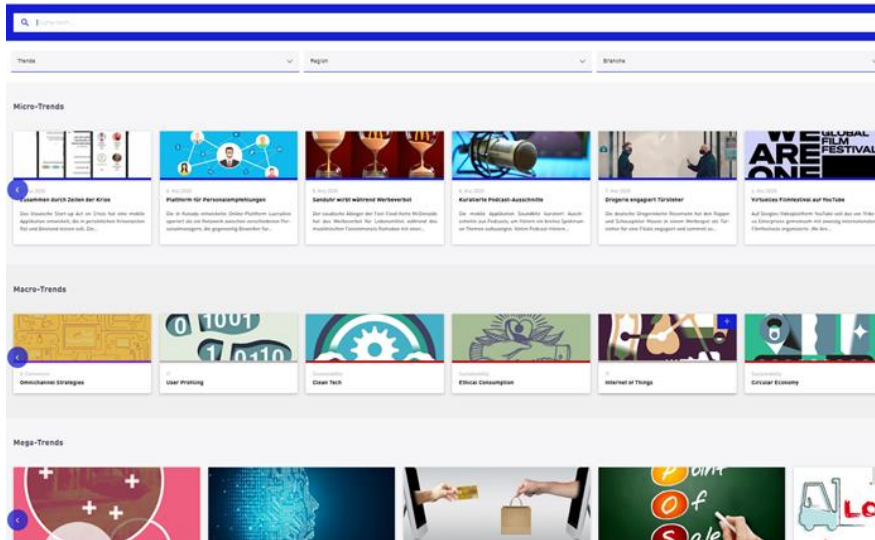


Abbildung 2: Überblick der SCORE Trendplattform

- 3) kontinuierlich gepflegte Trend-Radars für spezifische Schwerpunktthemen und ein allgemeines globales Retail-Trend-Radar als vorzeigbare und verteilbare Ergebnisse (vgl. Abbildung 3):

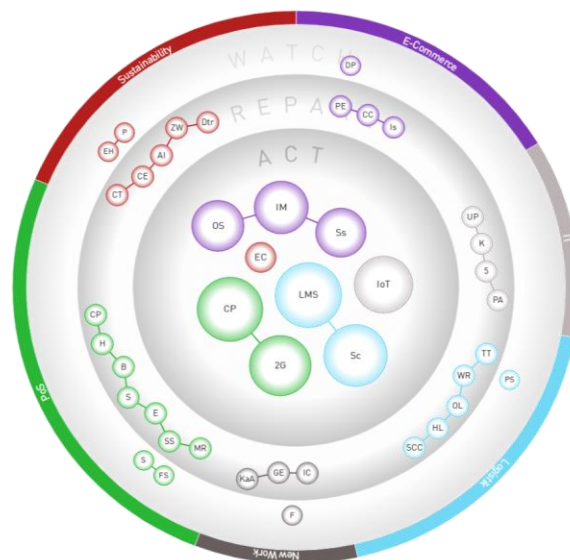


Abbildung 3: Beispielhaftes SCORE Trendradar

- 4) vierteljährliche Workshops ("SCORE Meetings") mit wechselnden Themen, die von der Community festgelegt werden. Die Struktur der Tagesordnung beginnt mit einem Rückblick auf den vorhergehenden Workshop, setzt sich fort mit der Ausarbeitung und

Vorbereitung des ausgewählten Themas - theoretische Grundlagen, Analysen/Figuren/Daten/Fakten, innovative Ansätze und bewährte Praktiken - und endet mit der Diskussion der Fragen in der Community.

- 5) eine Reihe von detaillierten Trendprofilen, die das Ergebnis dieser themenbezogenen Workshops und Diskussionen sind. Sie enthalten eine Zusammenfassung der Präsentation, die Einbeziehung der Ergebnisse der Workshops und die Definition der nächsten Schritte einschließlich Empfehlungen.

4. Ergebnisse und Schlußfolgerungen

Die SCORE-Community expandiert und wächst ständig. Gegenwärtig besteht die Community aus Partnern aus der Ladenbauindustrie, einem Planer von Materialfluss- und Lagerlogistiklösungen, einer der größten Unternehmensgruppen im weltweiten Sporthandel, einem österreichischen Türen- und Fensterhersteller, einer großen Lebensmitteleinzelhandelskette, einem Elektronikhändler, einem internationalen Einrichtungskonzern und einem Verpackungsunternehmen. Bisher haben fünf Workshops stattgefunden, der erste zum Thema "Robo Retail - Robotik im Einzelhandel der Zukunft", der zweite zum Thema "Last Mile Lieferprozesse im Einzelhandel der Zukunft", der dritte zum Thema "KI-Anwendungen im Handel und in der Logistik", der vierte zum Thema "Transparenz und Sichtbarkeit im Wertschöpfungsnetzwerk des Handels" und der fünfte zum Thema „Aktuelle Retailtrends“.

Aus wissenschaftlicher Sicht befasst sich die SCORE-Initiative mit den frühen Phasen des Strategie- und Innovationsprozesses - dem so genannten "Front End of Innovation" -, die für den Gesamterfolg eines Unternehmens von zentraler Bedeutung sind (Koen et al., 2001). Ziel in dieser Phase des Innovationsprozesses ist es, diejenigen umweltbezogenen Entwicklungen und Trends zu identifizieren, die aus der Sicht des Unternehmens entweder eine Chance oder eine Bedrohung darstellen. Je früher die genauen Richtungen für den nachgelagerten Ideenfindungs- und Lösungsentwicklungsprozess identifiziert und eingeschlagen werden, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit für nachhaltige, zukunftsorientierte Innovationen (Markham, 2013). Trotz einer verstärkten Behandlung dieses Themas in der Wissenschaft besteht weiterhin ein erheblicher Forschungsbedarf, insbesondere im Einzelhandel, der durch zunehmenden Wandel gekennzeichnet ist (Brandtner, 2018b; Wowak et al. 2016). Die Konzeption und Umsetzung einer wirtschafts- und wissenschaftsgetriebenen Initiative wie SCORE kann als beispielhafter Ansatz zur strategischen Frühwarnung und als mögliches Best-Practice-Beispiel für die Etablierung unternehmensbasierter strategischer Vorausschau-Fähigkeiten im Einzelhandel angesehen werden. Die Ergebnisse des Papers können als Grundlage für die Etablierung ähnlicher Formate in anderen Branchen oder als Ausgangspunkt für zukünftige Forschungsprojekte mit Fokus auf z.B. bestimmte Unternehmen oder den öffentlichen Sektor verwendet werden.

Aus der Sicht der Unternehmenspraxis trägt die SCORE-Initiative dazu bei, die strategische Unsicherheit im Geschäftsumfeld zu verringern und bietet eine solide Wissensbasis für die Definition proaktiver Maßnahmen. Die Trendprofile und die Diskussion im branchenübergreifenden Umfeld der SCORE-Community unterstützen die kontextualisierte Analyse und Bewertung z.B. zukünftiger Technologietrends oder allgemeiner Megatrends. Gleiches gilt für umsetzungs- und etablierungsbezogenes Wissen: Die SCORE-Community fördert den branchenübergreifenden Austausch von Best Practices und Schlüsselerkenntnissen und unterstützt die Entwicklung von nachhaltigem und bewährtem Wissen. Das entwickelte Rahmenwerk und der SCORE-Ansatz werden verständlich und praxisorientiert dargestellt und tragen so zum Wachstum der Zukunftsorientierung und des erforderlichen

Organisationsverständnisses in der Praxis bei. Die Vorgehensweise, zunächst das gewählte Thema vorzustellen und anschließend eine unternehmensspezifische Diskussion in der Community zu führen, stößt bei den Partnerunternehmen auf kollektives positives Feedback.

Die wesentliche Einschränkung des vorliegenden Papers liegt in der eingeschränkten Fokussierung der Evaluierung, die nur im Rahmen des österreichischen Netzwerkes *logistikum.RETAIL* erfolgte. Weitere und zusätzliche Erhebungen sind erforderlich, um tiefere Einblicke in die praktische Anwendbarkeit des SCORE-Ansatzes in anderen Ländern und mit anderen Unternehmen und Partnern als jenen, die am *logistikum.RETAIL* teilgenommen haben, zu gewinnen. Auch die SCORE-Initiative und die entwickelte Methodik ist recht neu (seit 2019). Daher sind die bisher gewonnenen Erkenntnisse auf diese Zeitspanne begrenzt. Was die zukünftige Arbeit betrifft, so sollten die Ergebnisse der SCORE-Initiative auch in Zukunft *ex-post* evaluiert werden. Die Genauigkeit der identifizierten Trends, ihre Zeitlinien und ihre geschätzten Auswirkungen könnten mit den tatsächlich eingetretenen Entwicklungen und Trends verglichen werden.

Literaturverzeichnis

Brandtner, P. (2018a): Design and Evaluation of a Process Model for the Early Stages of Product Innovation. In: Tynnhamar, M: *New Waves in Innovation Management Research (ISPIM Insights)*, Vernon Press, pp. 149-162.

Brandtner, P. (2018b): Key Principles at the Strategic Front End of Innovation – A systematic literature review. In: *Proceedings of the XXIX ISPIM Conference – Innovation for Sustainable Economy and Society*, Stockholm, Sweden, 2018, pp. 15

Brandtner, P., Helfert, M., Auinger, A., & Gaubinger, K. (2015): Multi-criteria selection in design science projects—a procedure for selecting foresight methods at the front end of innovation. In *Proceedings of the International Conference on Design Science Research in Information Systems (DESRIST)*. Springer, Cham, pp. 295-310.

Brandtner, P.; Gaubinger, K.; Auinger, A.; Helfert, M.; Rabl, M. (2014): Dealing with Uncertainty in Innovation Management - An empirical analysis of activities and method use in innovative organizations. In: *Proceedings of XXV ISPIM Conference – Innovation for Sustainable Economy and Society*, Dublin, Irland, 2014, pp. 13

Grewal D., Levy M., Kumar V. (2009) Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework. *Journal of Retailing*, vol. 85, pp. 1–14.

Faÿz Gallouj, Matthias Weber, Metka Stare, Luis Rubalcaba. *The futures of the service economy in Europe: a foresight analysis*. *Technological Forecasting and Social Change*, Elsevier, 2015, pp.TSF18028. ffhalshs-01133897 (accessed 07.05.2020)

Koen, P. A. et al. (2001): Providing Clarity and a Common Language to the "Fuzzy Front End". In *Research technology management*. 44 (2), pp. 46-55.

Markham, S. K. (2013): The Impact of Front-End Innovation Activities on Product Performance. In *Journal of Product Innovation Management* 30 (S1), pp. 77-92.

Paul J., Sankaranarayanan K.G., Mekoth N. (2016) Consumer satisfaction in retail stores: Theory and implications. *International Journal of Consumer Studies*, Volume 40, Issue 6, pp. 635-642

Peter, M. K.; Jarratt, D. G. (2013): The practice of foresight in long-term planning. In *Technological Forecasting and Social Change* 3(1), pp. 49-61.

Rohrbeck, R. (2011): Corporate Foresight. Heidelberg: Physica-Verlag HD.

Sharma A., Stafford T. (2000) The Effect of Retail Atmospherics on Customers' Perceptions of Salespeople and Customer Persuasion: An Empirical Investigation. *Journal of Business Research*, vol. 49, pp. 183–191.

Sirohi N., McLaughlin E., Wittink D. (1998) A model of consumer perceptions and store loyalty intentions for a supermarket retailer., *Journal of Retailing*, vol. 74, pp. 223–245.

Voros, J. (2003): A generic foresight process framework. In *Foresight* 5 (3), pp. 10-21.

Wowak, K. D. et al. (2016): Toward a “Theoretical Toolbox” for the Supplier-Enabled Fuzzy Front End of the New Product Development Process. In *Journal of Supply Chain Management* 52 (1), pp. 66-81.

Schlüsselwörter*

Corporate Foresight, Retail Management, Strategic Uncertainty Reduction, Retail Trends, Retail Research