

RETAIL REPORT

Fokus: Mode- und Schuhbranche

Verschiedene Trends und Entwicklungen werden Österreichs Handelslandschaft künftig nachhaltig verändern

Autoren:

Andreas Kornberger

Florian Bernhard

Daniel Knuchel

Vorwort

In diesem Report werden aktuelle und künftige Entwicklungen der nächsten Jahre für den österreichischen Einzelhandel im Bereich Mode und Schuhe untersucht und näher betrachtet. Der gewerbliche Einzelhandel entwickelte sich innerhalb der letzten 130 Jahre zu dem, was heute als Einzelhandel 4.0 bezeichnet wird. Im beobachteten Bereich der österreichischen Mode- und Schuhbranche steigen die Umsätze in den nächsten Jahren stetig; dasselbe gilt für Österreichs Bevölkerung. Gleichzeitig verändert sich das Verhalten der Kunden massiv, was sich unter anderem deutlich anhand des stark zunehmenden Online-Einzelhandels beobachten lässt. Nicht nur der klassische E-Commerce wächst, auch Social und Mobile Commerce nehmen stark zu. Der technologische Fortschritt stellt den Handel vor neue Herausforderungen; einerseits was logistische Effizienz entlang der gesamten Supply Chain betrifft und andererseits was ökologische Nachhaltigkeit angeht.

Diese und andere Trends und Entwicklungen werden in diesem Report untersucht und folglich werden die einflussreichsten Trends identifiziert und Prognosen für die kommenden Jahre erstellt. Diese beinhalten unter anderem ein Steigen der Preissensitivität der Kunden und eine Hybridisierung ihres Verhaltens. Weiters wird durch das Wachsen des E-Commerce eine Reduktion des stationären Handels auf ein effizientes Niveau prognostiziert. Die Verschiebung der Umsätze innerhalb der unterschiedlichen Kanäle kann am besten mittels des Omnichannel-Ansatzes gemanagt werden. Ferner könnten neue Technologien die Auslieferung von Waren revolutionieren. Die Waren werden zukünftig mit ökologisch nachhaltigen Materialien verpackt sein und dies wird für Kunden dank zunehmender Transparenz der Wertschöpfungskette leicht zu erkennen sein.

Zahlreiche Expertengespräche, die im Laufe der letzten Jahre geführt wurden, unterstreichen die Bedeutung der Trends und ihrer Auswirkungen. Sie runden somit die theoretische Basis der Studie auch mit praxisnahen Gedanken ab.

Vielleicht finden Sie sich auf den folgenden Seiten in Ihrem Denken bestätigt oder wir können einen konstruktiven Nachdenkprozess anregen. Das Wissen um relevante Trends bietet Chancen für Ihren zukünftigen Erfolg. Advicum unterstützt Sie natürlich gerne beim Finden und Realisieren Ihrer Chancen.

Wir wünschen Ihnen auf alle Fälle eine spannende Lektüre.

Ihr Advicum Team



Andreas Kornberger



Florian Bernhard



Daniel Knuchel

Inhalt

Vorwort	2
Inhalt	3
1 Der Handel	4
2 Der Markt	5
3 Überblick der Trends und Einflussfaktoren im Retail	7
3.1 Kunde	8
3.2 Technologie	10
3.2.1 <i>E-Commerce</i>	10
3.2.2 <i>Der Omnichannel-Ansatz</i>	12
3.2.3 <i>Neue Technologien im Retail</i>	13
3.3 Logistik & Supply Chain	14
3.4 Ökologie & Nachhaltigkeit	16
4 Handlungsempfehlungen	18
4.1 Strategische Empfehlungen	18
4.2 Operative Ansätze	19
5 Kontaktdaten	20
6 Quellen	21

DISCLAIMER

Der vorliegende Report zeigt allgemeine Entwicklungen im österreichischen Einzelhandel innerhalb der Mode- und Schuhbranche auf und leitet daraus mögliche Trends für die Zukunft ab. Diese Analyse und die formulierten Prognosen bieten einen Denkansatz, sie sollen eine Diskussionsgrundlage liefern und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Richtigkeit.

Sämtliche personenbezogenen Bezeichnungen, die in diesem Report verwendet werden, sind im Sinne einer erleichterten Lesbarkeit, geschlechtsneutral zu verstehen.

1 Der Handel

Der Handel erlebte seit 1885 vier Revolutionen, die ihn grundlegend veränderten und zu dem machten, was wir heute als Einzelhandel bezeichnen. Mit zunehmendem technologischen Fortschritt verbesserten sich Prozesse, Strukturen und Geschäftsmodelle.

Die Geschichte des Handels lässt sich ähnlich wie die der Industrie innerhalb von vier Revolutionen erzählen, die den Handel komplett veränderten. Alles begann im Jahr 1885, wo man erstmals eine gewerbliche Form des Handels abseits von fliegendem Handel oder Marktplatzhandel beobachten konnte. Man könnte hier von der ersten Handelsrevolution sprechen. Handelsunternehmungen wurden stationär und es entstanden erste Filialstrukturen (Böckenholt, Mehn, & Westermann, 2018, S. 330).

man von der Digitalisierung 1.0 und dem Handel 2.0 sprechen. Im Jahr 1963 wurden erstmals Produkt- und Sortimentsinformationen in digitalisierter Form verarbeitet und man konnte folglich mit der zunehmenden Komplexität im Handel und damit verbundenen Prozessen besser umgehen und auch operative Kosten entsprechend senken. Drei Jahrzehnte später können dank Innovationen im Bereich der IT-Strukturen ganze Filialen und Einkaufsprozesse digitalisiert werden. Der Handel 3.0 ist auch der frühe Beginn von Online-Bestellungen. Die letzte Handelsrevolution, also Handel 4.0, wird der Literatur nach dem Jahr 2016 zugeordnet. Die fortgeschrittene Digitalisierung ermöglicht es,



Abbildung 1: Handelsrevolutionen in Anlehnung an BearingPoint, 2016

Diese erste Handelsrevolution konzentrierte sich damals auf die verfügbaren Ressourcen. Zu dieser Zeit gab es logischerweise auch noch keine digitalen Komponenten im Handel. Die nächste Revolution ließ nicht allzu lang auf sich warten. 78 Jahre später kann

die Wertschöpfungskette zu optimieren und den Bedarf sowie das Verhalten der Kunden besser zu verstehen (Böckenholt u. a., 2018, S. 331). Damit können nicht nur Kosten gesenkt und Umsätze gesteigert werden, es fördert auch Produktinnovationen.

2 Der Markt

Sowohl im Bereich der Mode als auch in dem der Schuhe werden die Umsätze mengen- und wertmäßig in Österreich in den nächsten Jahren steigen. Damenbekleidung und Lederschuhe sind die Kernprodukte (mit dem höchsten Anteil) der jeweiligen Branchen.

Der Begriff Markt bezeichnet in einem mikroökonomischen Kontext den Ort der Begegnung von Angebot und Nachfrage, welche im Endeffekt zur Preisbildung führt (Piekenbrock & Sauerland, 2018). Für den Zweck dieser Studie wird der österreichische Markt für Mode und Bekleidung, insbesondere die im nächsten Absatz aufgelisteten Produktgruppen behandelt.

Der österreichische Modemarkt erwirtschaftet im Jahr 2018, ca. 9.564 Mio. EUR Umsatz. Einer Prognose zufolge soll bis 2021 ein Umsatz von über 10.048 Mio. EUR erzielt werden; das ergibt eine Compound Annual Growth Rate (CAGR), also eine durchschnittliche jährliche Wachstumsrate von 1,7%. In dieser Betrachtung werden Damen- und Herrenoberbekleidung sowie Sport-/Badebekleidung, Unterwäsche bzw. Strumpfwaren und sonstige Bekleidung wie Lederbekleidung, Baby- und Kleinkindbekleidung, Handschuhe, Krawatten, Hüte etc. berücksichtigt. Arbeits- und Berufsbekleidung, Handtaschen, Schmuck und dergleichen werden nicht miteinbezogen (Statista, 2018a).

Die höchsten Umsätze findet man im Segment der Damenbekleidung mit einem Volumen von rund 3.690 Mio. EUR im Jahr 2018, gefolgt von Herrenbekleidung mit einem wertmäßigen Absatz von 2.254 Mio. EUR im gleichen Betrachtungszeitraum. Auf die Einwohnerzahl verteilt bedeutet das mehr als 1.000 EUR Pro-Kopf-Umsatz mit Produkten aus der Mode. Auch absatzseitig lässt sich eine Steigerung beobachten; in den Jahren 2010 bis 2021 steigt das mengenmäßige Marktvolumen von rund 560 Millionen Stück auf ca. 660 Millionen Stück pro Jahr (Statista, 2018a).

...über 660 Millionen Stück Bekleidung werden im Jahr 2021 abgesetzt.

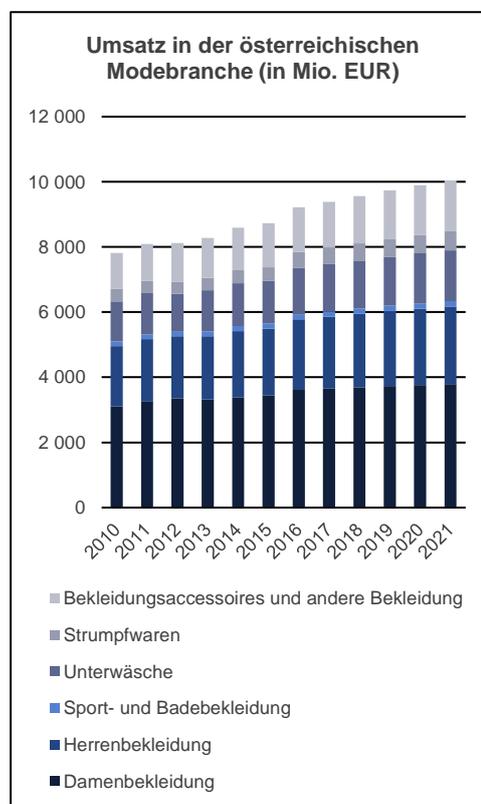


Abbildung 2: Umsatz in der österreichischen Modebranche (in Mio. EUR) (Statista, 2018a)



Schuhe werden in diesem Report nicht der Bekleidung subsumiert, da es einige Unterschiede betreffend der jeweiligen Prozesse und Kompetenzen im Einzelhandel der beiden Produktfamilien gibt welche auch häufig in getrennten Unternehmen gehandelt werden.

Für den österreichischen Schuhmarkt deuten die Prognosen ebenfalls auf ein anhaltendes Wachstum hin. Der Gesamtumsatz im Jahr 2018 machte etwa 2.193 Mio. EUR aus. Darin sind die Umsätze aus Lederschuhen, Sportschuhen und anderen Straßenschuhen inbegriffen. Arbeits- und Sicherheitsschuhe werden an dieser Stelle nicht berücksichtigt. Laut Prognose steigt das Marktvolumen innerhalb der nächsten drei Jahre auf 2.278 Mio. EUR. In diesem Fall bedeutet das eine jährliche Steigerung von 1,3% (CAGR 2018-2021) (Statista, 2018b).

...ca. 1.107 Mio. EUR Umsatz mit Lederschuhen werden 2018 in Österreich erwirtschaftet.

Innerhalb der Schuhbranche wurde das wertmäßig höchste Marktvolumen mit ca. 1.107 Mio. EUR im Jahr 2018 im Bereich von Lederschuhen erwirtschaftet. Pro Österreicher entspricht dies Ausgaben von etwa 250 EUR jährlich für Schuhe. Auch hier lässt sich über den Betrachtungszeitraum hinweg nicht bloß eine wertmäßige Steigerung feststellen, sondern auch die Stückzahlen der verkauften Schuhe erhöhen sich um knapp sechs Millionen Paar verkaufte Schuhe im Jahr 2021 (Statista, 2018b).

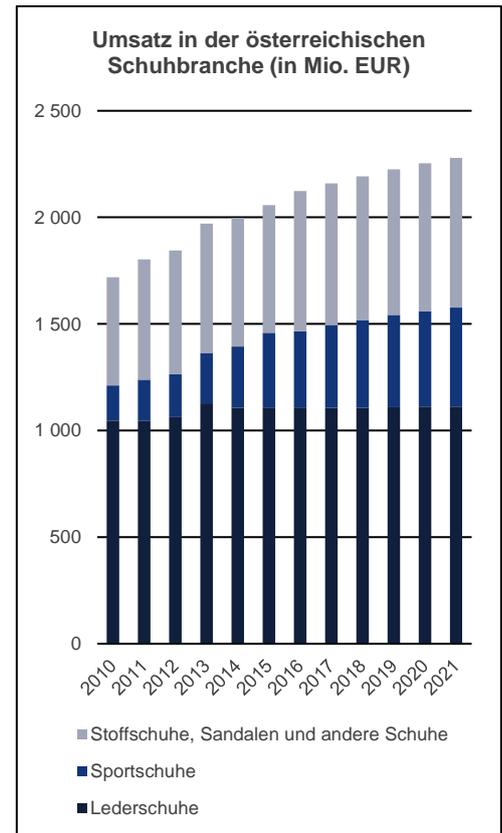


Abbildung 3: Umsatz in der österreichischen Schuhbranche (in Mio. EUR) (Statista, 2018b)

Der Anteil der in Österreich verkauften Lederschuhe nimmt zugunsten von Sportschuhen oder Sportschuh-inspirierten Schuhen bzw. Sneakern ab. Zu erwarten ist, dass dieser Trend sich fortsetzt, wenngleich Designer im Luxusbereich, welche oft wegweisend für zukünftige Trends sind, aktuell versuchen dieser Entwicklung entgegen zu wirken.



3 Überblick der Trends und Einflussfaktoren im Retail

Das Ziel des Advicum Retail Reports ist es, die zukünftigen Trends und Entwicklungen des österreichischen Einzelhandels in der Mode- /Schuhbranche entlang der vier Einflussfaktoren Kunde, Technologie, Logistik & Supply Chain und Ökologie & Nachhaltigkeit zu untersuchen.

Welche Einflussfaktoren gibt es in den beiden beschriebenen Konsumgütermärkten innerhalb der Einzelhandelsbranche und welche Trends und Entwicklungen beeinflussen deren Wachstum bzw. das Kaufverhalten der Konsumenten?

Als Haupteinflussfaktoren auf den Handel werden folgende Themen definiert:

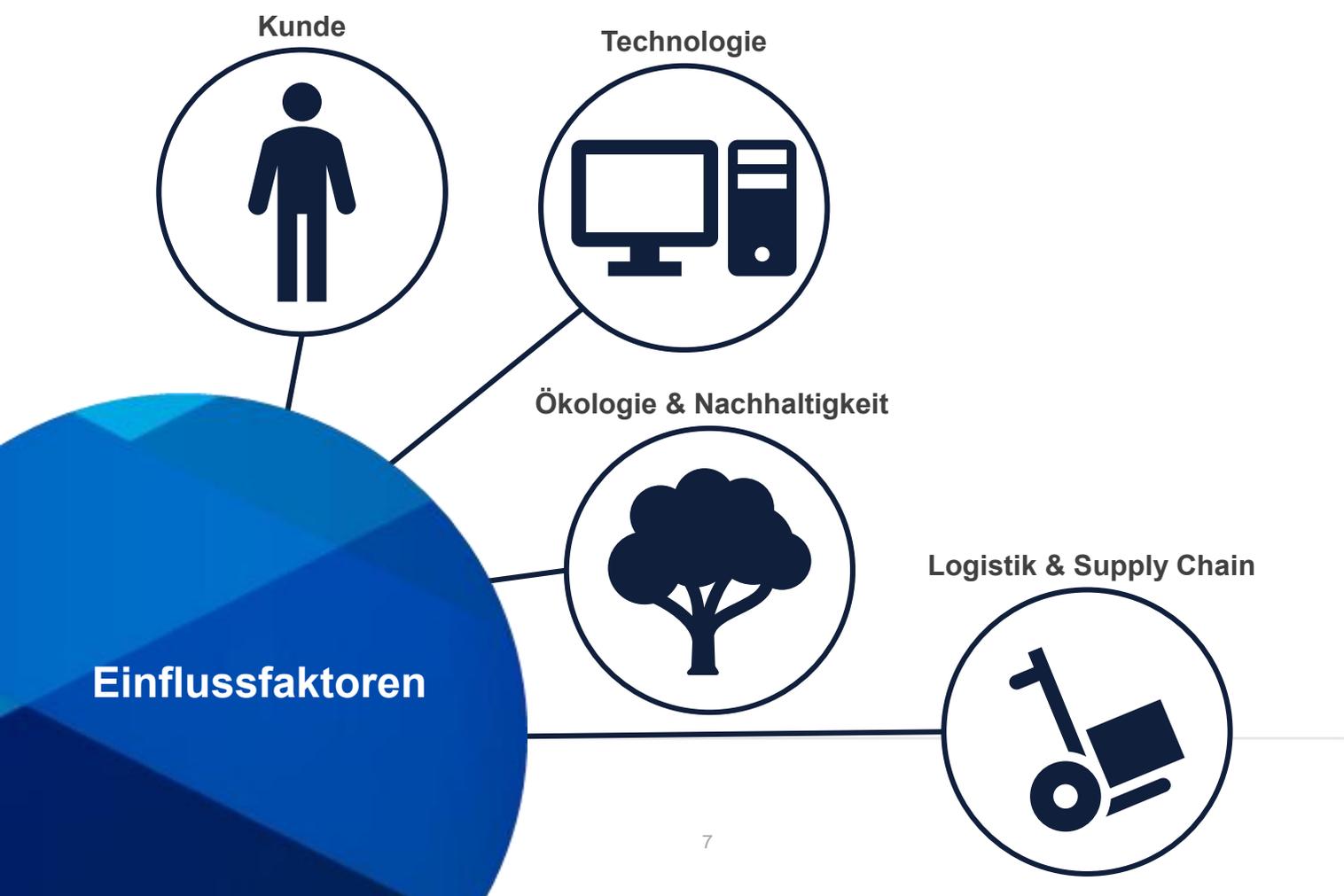
- Kunde
- Technologie
- Logistik & Supply Chain
- Ökologie & Nachhaltigkeit

Die Logik hinter dieser Auswahl lässt sich folgendermaßen zusammenfassen: Der Kunde muss im Zentrum des Einzelhandels stehen. Um diesen besser zu bedienen und folglich wirtschaftlichen Erfolg zu maximieren, werden technologische Lösungen gefunden, welche die gesamte Logistik & Supply Chain verändern. Diese Erfolgsmaximierung verlangt jedoch eine Gratwanderung mit dem Thema Ökologie & Nachhaltigkeit. Die Gliederung wurde getroffen, um dieses Spannungsfeld und die jeweiligen Entwicklungen zu verdeutlichen.

Diese Einflussfaktoren sind dabei eng miteinander verbunden und überschneiden einander stellenweise.

Mit Retail bzw. Einzelhandel ist der Verkauf oder Absatz von Produkten an Endkonsumenten durch Einzelhandelsunternehmungen gemeint und grenzt sich hier durch den Käufer direkt vom Großhandel ab (Hennig & Schneider, 2018).

...der Handel wird durch unterschiedliche Einflussfaktoren nachhaltig beeinflusst und verändert.



3.1 Kunde

Österreichs Bevölkerung wächst zunehmend. Jedoch verändert sich der Kunde. Die Preissensitivität im Bereich von Bekleidung und Schuhen ist tendenziell hoch. Allgemein hybridisiert sich das Verhalten der Kunden. Auch die Sharing Economy spielt eine Rolle; speziell für den Modeeinzelhandel.

...Österreichs Bevölkerung wächst in den nächsten Jahrzehnten stetig.

Der wesentlichste Treiber im Einzelhandel ist der Kunde bzw. der Konsument. Hier gilt es zunächst die beiden Begriffe zu definieren und scharf voneinander zu trennen. Unter Kunde versteht man die Partei, die für die Nachfrage auf einem Markt verantwortlich ist. Dies kann ein Individuum sein, wie für den Bereich Einzelhandel relevant, oder aber auch Institutionen (bspw. im Großhandel) (Kirchgeorg, 2018). Der Konsument hingegen kann auch als Endverbraucher bezeichnet werden und ist somit die Partei (Einzelperson, Haushalt, Gruppe), die ein Produkt oder eine Dienstleistung tatsächlich konsumiert (Kirchgeorg & Piekenbrock, 2018). Der Kunde ist also nicht zwingend gleichzeitig der Konsument. Um das zu verdeutlichen ein kurzes Beispiel: ein Elternteil kauft für sein Kind Bekleidung, in diesem Fall ist der Elternteil Kunde und das Kind der Konsument.

Jeder Einwohner Österreichs ist somit in dieser Betrachtungsweise ein potenzieller Kunde. Daher lohnt es sich, zuallererst einen Blick auf die demographische Entwicklung Österreichs zu werfen. Diese deutet auf ein Bevölkerungswachstum hin, was für den Handel prinzipiell ein wachsendes Kundenpotenzial impliziert (siehe Abbildung 4).

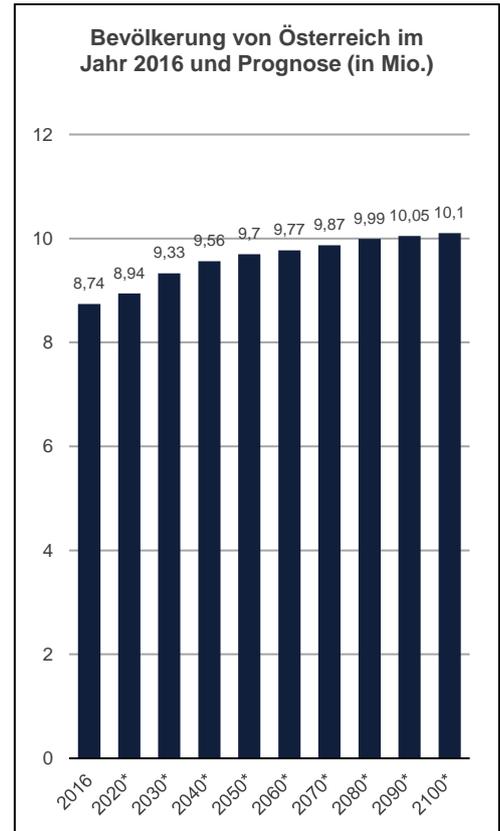


Abbildung 4: Bevölkerung von Österreich im Jahr 2016 und *Prognose (Statistik Austria, 2017)

Doch mehr Menschen bedeuten nicht zwangsläufig höhere Umsätze für die Händler. Eine Veränderung der Preissensitivität kann die Menge und Art des Konsums verändern. Zukünftig wird mit einem Sinken des Konsumniveaus gerechnet. Dies deutet darauf hin, dass Kunden in den nächsten Jahren mehr auf das Preis-Leistungsverhältnis achten und sich auf den Kauf sogenannter „must-haves“ konzentrieren werden. Eine solche Entwicklung betrifft einige Industrien mehr als andere. Im Bereich von Lebensmitteln beispielsweise wird sich der Konsum in Summe kaum reduzieren (Ternès, Towers, & Jerusel, 2015, S. 9).

Aber gerade innerhalb der Mode- und Schuhbranche könnte dies zu einer eher bedarfsorientierten Kaufweise führen. Einer Umfrage in Deutschland zufolge, welche sich der Fragestellung „Bei welchen dieser Produkte achten Sie besonders auf einen niedrigen Preis?“ widmet, gehören Bekleidung und Schuhen zu den drei preissensitivsten Produktgruppen (Statista (Global Consumer Survey), 2017). Für Österreich ist aufgrund der geographischen, demographischen, kulturellen und wirtschaftlichen Ähnlichkeiten eine vergleichbare Preissensitivität innerhalb dieser Produktkategorien anzunehmen.

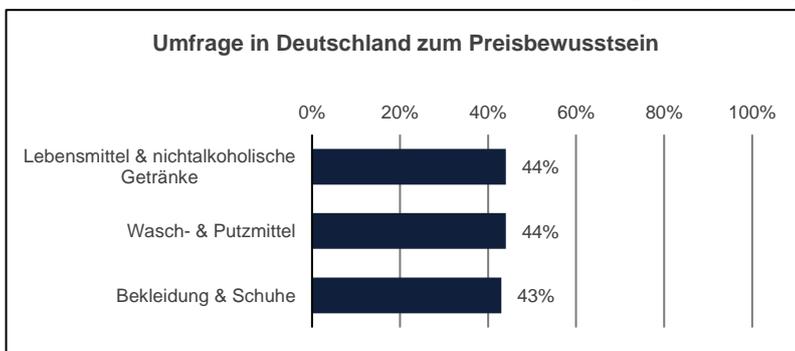


Abbildung 5: Umfrage zum Preisbewusstsein (Statista (Global Consumer Survey), 2017)

Trotz der insgesamt steigenden Preissensitivität ist darauf zu achten, die Konsumenten nicht stur zu kategorisieren. Kunden sind heutzutage nicht mehr entweder preissensibel oder leistungs- bzw. serviceorientiert. Kunden können all diese Eigenschaften und

Motivationen gleichzeitig innehaben. Das Konsumverhalten hybridisiert sich nämlich zunehmend, was aus Händlerperspektive die Vorhersage deutlich erschwert, denn Kunden sind in ihren Entscheidungen wechselhaft. Allgemein gelten Marken- und Händlertreue als verschwindendes Phänomen (Grösch, 2015).

Ein weiterer im Modebereich zwar nicht so stark ausgeprägter, aber dennoch existenter Trend, ist die Sharing Economy. Anstatt Produkte neu zu kaufen und diese zu besitzen, können diese geteilt und gemeinschaftlich genutzt werden. Plattformen, welche diese Art

des Konsums anbieten bzw. unterstützen, können als P2P- oder B2C-Plattformen, ausgerichtet sein. Besonders innerhalb des Automotive-Sektors sind beide Varianten weitverbreitet. Doch auch für Be-

...das Preisbewusstsein ist im Bereich Bekleidung & Schuhe mitunter am höchsten

kleidung („Kleiderei“) oder Luxushandtaschen („Bag Borrow or Steal“) gibt es unterschiedliche Sharing-Angebote. Dieser Trend wird teilweise durch Sparsamkeit, aber auch durch Nachhaltigkeit oder Einzigartigkeit, motiviert und verstärkt (Hoffmann & Akbar, 2016, S. 199f).



3.2 Technologie

Die Umsätze im E-Commerce steigen stark und stetig; Social Commerce und Mobile Commerce erleben eine vergleichbare Steigerung. Der stationäre Einzelhandel nimmt ab, bleibt aber fester Bestandteil des Omnichannel-Ansatzes. Themen wie Virtual Reality und 3D-Druck werden in Zukunft einen spürbaren Einfluss haben.

Einer der disruptivsten Einflussfaktoren in allen Industrien, Branchen und Regionen ist der technologische Fortschritt, insbesondere im Rahmen der Digitalisierung. Auch der Einzelhandel im Bereich Mode und Schuhe bleibt vor der digitalen Revolution nicht verschont und wird stark durch die unterschiedlichen neuen technologischen Möglichkeiten und Anwendungen beeinflusst.

3.2.1 E-Commerce

Das englische Wort E-Commerce ist eine Abkürzung für Electronic Commerce und beschreibt den Handel, also den Kauf bzw. Verkauf, von Dienstleistungen und Produkten, über elektronische Verbindungen. Der Begriff bezieht sich nicht ausschließlich auf die Transaktion, sondern auf alle im Handel involvierten Geschäftsprozesse wie Marketing, Werbung, After-Sales und Onlinebanking (Metzger, Kollmann, & Sjurts, 2018).

E-Commerce beschränkt sich hierbei nicht lediglich auf unternehmenseigene Onlineshopsysteme, sondern kann auch über diverse Social Media-Plattformen (Stichwort: Social Commerce oder SC) und von unterschiedlichen Endgeräten (Stichwort: Mobile Commerce oder MC) vorangetrieben werden.

Sowohl innerhalb der Modebranche als auch bei Schuhen wächst der Anteil des online abgewickelten Handels deutlich. Bis zum Jahr 2021 soll in Österreich knapp ein Fünftel der Mode online gekauft werden; bei Schuhen ist es fast ein Viertel aller gekauften Produkte (siehe Abbildung 6).

Die Ursachen für gestiegene Online-Umsätze sind unter anderem die unterschiedlichen Vorteile, welche sich für die Kunden ergeben. Einer dieser Verbrauchervorteile ist beispielsweise die Möglichkeit, von zu Hause aus Produkte zu bestellen. Auch wenn der Online-Einzelhandel nicht alle Services und Erlebnisse des stationären Einzelhandels ersetzen bzw. widerspiegeln kann (Stichwort: persönliche Beratung, menschlicher Kontakt, etc.), führt zum Beispiel ein ansprechend gestalteter Webshop mit Live-Chat-Beratung zu einer guten Customer-Experience (Ternès u. a., 2015, S. 13).

...Online-Umsätze nehmen in den nächsten Jahren stark zu.

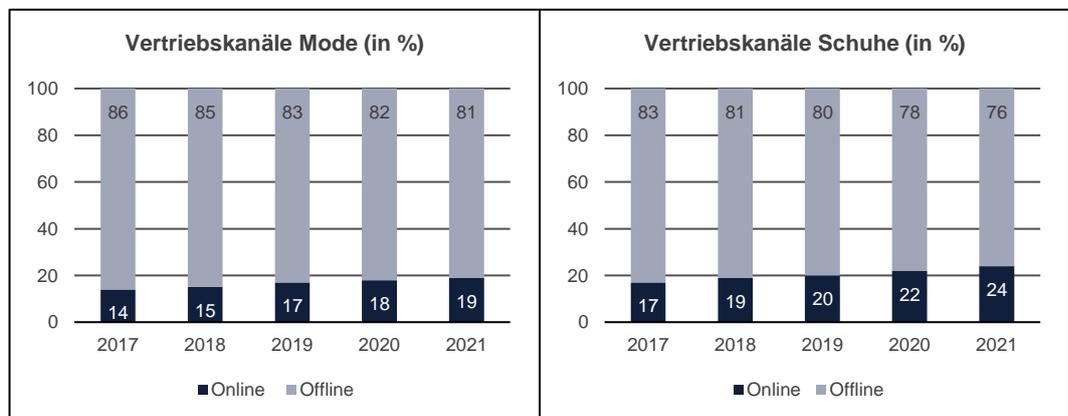


Abbildung 6: Vertriebskanäle, Statista 2018)

Der wachsende Online-Handel wirkt sich nicht nur auf den stationären Handel aus, sondern insbesondere auch auf den „klassischen“ Versandhandel. Damit sind postalische und telefonische Bestellungen bzw. Teleshopping gemeint. Seit 2012 ist der gesamte Online-Handel in Österreich um 24% gestiegen, während der Versandhandel um 37% abgenommen hat (Gittenberger & Voithofer, 2017, S. 39). Innerhalb des Distanzhandels ist also eine Verschiebung vom Versandhandel hin zum Online-Handel zu erkennen. Für die Fokusbranchen Mode und Schuhe ist eine analoge Entwicklung anzunehmen.

Wie eingangs erwähnt, hat E-Commerce auch einen neuen Geschäftszweig im Bereich von Social Media eröffnet. Dieses noch eher junge Geschäftsfeld partizipiert am starken Wachstum der unterschiedlichen sozialen Netzwerke. Social Commerce-Aktivitäten bringen Unternehmen in einen sehr direkten und persönlichen Austausch mit ihren Kunden; dies schafft nicht nur für den Kunden einen Mehrwert, sondern kann auch zu Produktinnovationen führen. Experten erwarten, dass sich die schnelle Ausbreitung und das Wachstum von SC weiter fortsetzen wird (Turban, Strauss, & Lai, 2016, S. 8). Auch in Österreich ist Social Commerce weit verbreitet. Die nachfolgende Statistik (Abbildung 8) fasst die bedeutendsten sozialen Netzwerke in einer Grafik zusammen und zeigt die Anteile der Nutzung von den Top 250 Online-Shops zwischen 2015 und 2017. Man kann beobachten, dass jede Plattform im Jahr 2017 ein deutliches Wachstum gegenüber dem Vorjahr verzeichnen konnte (Statista & EHI Einzelhandel Institute, 2018).

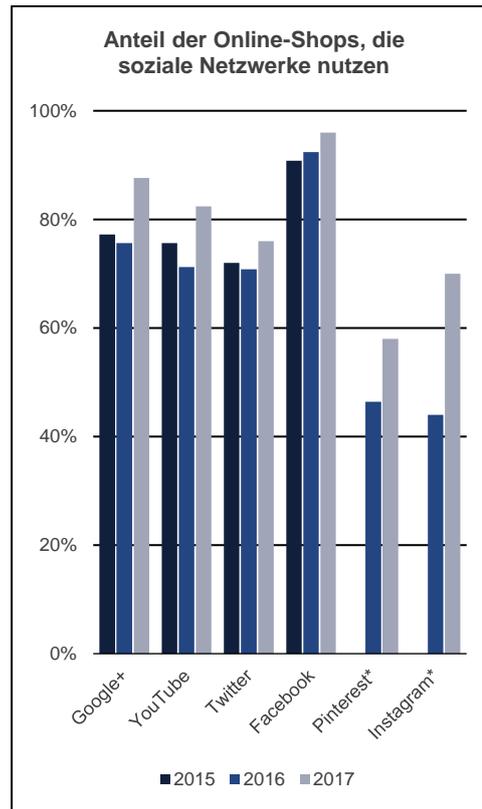


Abbildung 7: Soziale Netzwerke in Onlineshops (Statista & EHI Einzelhandel Institute, 2018)

Eng verbunden mit dem Social Commerce ist Mobile Commerce. Mobile Commerce stellt dabei eine Sonderform des E-Commerce dar, bei welcher mobile Endgeräte, wie Smartphones oder Tablets, für den Onlinekauf verwendet werden (Kollmann & Sjurts, 2018). In Österreich steigen diese Ausgaben seit 2013 rasant an; im Jahr 2018 haben sie sich mittlerweile mehr als verdreifacht (KMU Forschung Austria & Handelsverband Österreich, 2018). Einer weiteren Studie aus 2016 zu Folge, ist die am Smartphone meist gekaufte Produktgruppe bei über 44 Prozent der befragten Österreicher „Bekleidung und Schuhe“; auf Platz 2 und 3 befinden sich Elektronikgeräte mit 34,4% und Reiseprodukte wie Hotels und Flüge mit 26,3% (MindTake, 2018). Man erkennt besonders in den für diese Arbeit beobachteten Feldern Mode und Schuhe eine starke Relevanz des Mobile Commerce.

...Social Commerce spielt für den Einzelhandel eine wachsende Rolle.

... Einkäufe via Mobiltelefon haben sich mehr als verdreifacht, dieser Trend wird sich fortsetzen.

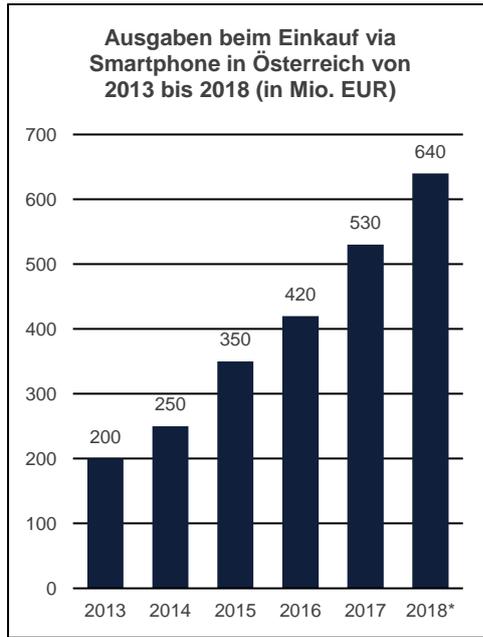


Abbildung 8: Mobile Commerce (KMU Forschung Austria & Handelsverband Österreich, 2018)

Einzelhandels. Im Gegensatz zum Multichannel-Ansatz wird hierbei der Kunde nicht einfach nur auf unterschiedlichen Kanälen mit Kaufangeboten versorgt, sondern es kommt zu einer vollständigen Integration aller Kanäle und Touchpoints rund um den Kunden (Böckenholt u. a., 2018, S. 9). Diese Touchpoints bzw. Kanäle beinhalten unter anderem den stationären und Online-Handel, soziale Netzwerke, Telefonhotline, Servicechats, Newsletter und viele mehr.

Das fundamentalste Merkmal des Omnichannel-Ansatzes ist, dass der Kunde im Zentrum des Modells steht. Alle Prozessschritte entlang aller Kommunikations- und Vertriebskanäle sind auf den Kunden fokussiert und miteinander eng verknüpft. Dabei ist zu beachten, dass an allen Touchpoints ein einheitli-

3.2.2 Der Omnichannel-Ansatz

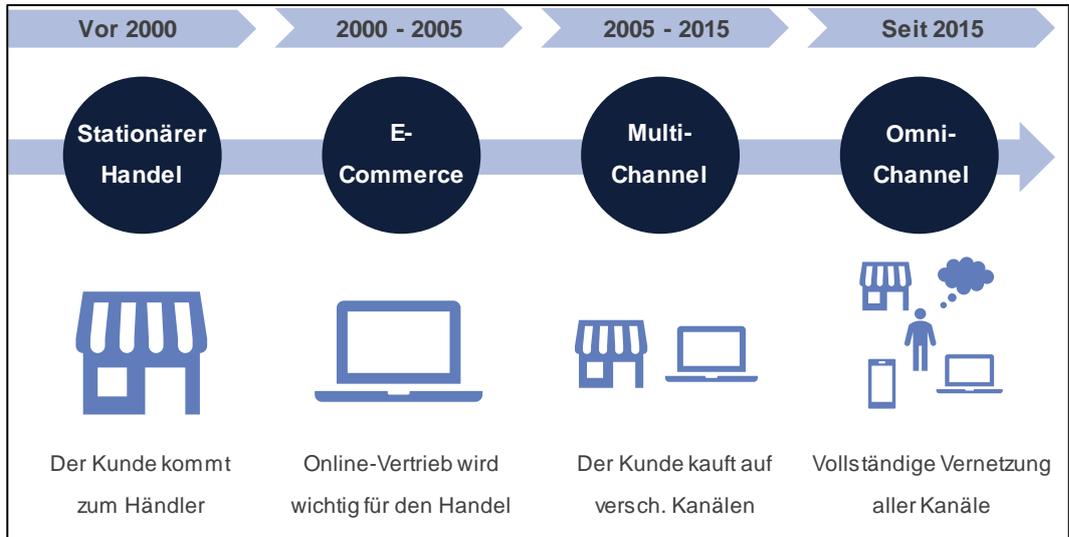


Abbildung 9: Entwicklung des Einzelhandels (Böckenholt u. a., 2018, S. 7) in Anlehnung an (Deloitte, 2018, S. 6)

Eine mögliche Definition für Omnichannel-Einzelhandel ist: „Set of activities involved in selling merchandise or services through all widespread channels whereby the customer can trigger full channel interaction and/or the retailer controls full channel interaction“ (Beck & Rygl, 2015, S. 175). Der Omnichannel-Handel ist die konsequente Fortentwicklung des

ches Bild vermittelt wird, um ein konsistentes Käuferlebnis zu ermöglichen. Momentan wird der Terminus „Omnichannel“ für das Instrument verwendet, mit dem eine „optimale Customer Experience“ geschaffen werden kann; im Idealfall sollten diese beiden Begrifflichkeiten synonymhaft verwendet werden können (Böckenholt u. a., 2018, S. 12).

Der Omnichannel-Ansatz ist bisher das umfangreichste und ganzheitlichste Modell im Einzelhandel. Aufgrund der erhöhten Komplexität stellt er Unternehmen bei der Implementierung vor entsprechend große Herausforderungen. Einer aktuellen österreichischen Umfrage zufolge sind die vier größten Problemstellungen dabei das benötigte Kapital, eine Daten-/IT-Sicherheitslösung, mangelnde Personalressourcen und die mangelnde IT-Infrastruktur (EY & Handelsverband Österreich, 2017). Durch das Verfolgen eines Omnichannel-Ansatzes sollen stationäre Einzelhandelsflächen zwar nicht abgeschafft werden, jedoch zeigt sich ein Trend der Konsolidierung und Konzentration auf Fokusgeschäfte. Seit 2007 hat sich die gesamte Anzahl der Geschäfte im stationären Einzelhandel in Österreich von 47.000 auf 37.400 im Jahr 2017 reduziert. Das entspricht einer deutlichen Reduktion von über 20% in den letzten zehn Jahren (Wirtschaftskammer Österreich & STANDORT + MARKT, 2018).

3.2.3 Neue Technologien im Retail

Im Gegensatz zu den Punkten E-Commerce und Omnichannel-Ansatz werden an dieser Stelle beispielhaft frühphasige und jüngere technologische Trends, die disruptives Potenzial innehaben, vorgestellt und analysiert.

Ein solcher Trend ist beispielsweise Virtual Reality. Bei Virtual Reality oder auch virtueller Realität (VR) handelt es sich um eine computergenerierte Darstellung einer vermeintlichen Wirklichkeit in dreidimensionalem Bild, häufig inklusive entsprechender Tonspur. Mögliche Wiedergabemedien sind große Bildleinwände, spezielle Räume oder ein sogenanntes Head-Mounted-Display, umgangssprachlich auch VR-Brille genannt. Virtual Reality unterscheidet sich von Augmented Reality

(AR) dadurch, dass AR die tatsächliche Realität lediglich erweitert, VR jedoch eine eigene kreiert (Bendel, 2018b).

Die VR-Brille ist durch ihre technischen Möglichkeiten und stark zunehmende Verbreitung unter Verbrauchern zu einem spannenden Instrument für Einzelhändler geworden. Der US-amerikanische Einzelhändler Walmart beispielsweise bewarb sich kürzlich um Patentierung eines virtuellen Showrooms. Diese Software-Lösung soll Kunden die Möglichkeit geben, mit einer VR-Brille und mit Sensoren ausgestatteten Handschuhen durch eine virtuelle Einzelhandelsfläche zu gehen und Ware direkt für eine Heimlieferung durch Online-Bestellung auswählen lassen. Auch große E-Commerce Plattformen wie Alibaba oder Amazon arbeiten bereits damit bzw. befinden sich in der Erforschung des VR-Konzeptes (Staley, 2018).

Auch der 3D-Druck, also das „Ausdrucken“ von unterschiedlichsten Objekten, hat Einzug in die Einzelhandelsbranche gefunden (Bendel, 2018a). 2015 gab es im Einzelhandelsbereich global betrachtet ein 3D-Druck-Marktvolumen von über 300 Millionen Euro; für 2030 werden knapp 2 Milliarden Euro erwartet (Strategy&, 2018). Die steigenden Umsätze überraschen wenig, wenn man bedenkt, dass einer aktuellen Studie zufolge 73% der befragten Entscheidungsträger im Einzelhandel denken, dass 3D-Druck die Kundenzufriedenheit, insbesondere in Bezug auf Personalisierung und kürzere Lieferzeiten, signifikant erhöht (Ricoh, 2018).

Speziell im Bereich der Schuhmode arbeiten bereits einige namhafte Hersteller, darunter Adidas und Nike, mit 3D-Druck und automatisierter Produktion um maßgefertigte und personalisierte Schuhe anzubieten (futurezone, 2017).

...neue Technologien werden den Handel von Grund auf mit rasant zunehmender Geschwindigkeit verändern.

3.3 Logistik & Supply Chain

Die Logistik wird durch den technischen Fortschritt vor neue Herausforderungen gestellt. Um diese zu lösen, gilt es, Logistiksysteme zu etablieren, welche manuelle und technologische Komponenten effizient vereinen. Drohnen und Augmented Reality sind weitere Trends, welche die Supply Chain beeinflussen.

...der E-Commerce bringt neue Herausforderungen für Logistik & Supply Chain

Logistik benennt die Prozesse von Planung, Koordination, Kontrolle der Waren von der Produktion bis zur Konsumation (Krieger, 2018b). In diesem Abschnitt werden Trends und Entwicklungen aus dem Bereich der Logistik und der Supply Chain dargestellt und näher beleuchtet. Diese werden selbstverständlich auch wie in Punkt 3.2 beschrieben, durch technologischen Fortschritt vorangetrieben. Aufgrund des hohen Stellenwerts und der klaren Abgrenzbarkeit von anderen Einflussfaktoren im Einzelhandel werden sie dennoch in einem eigenen Unterpunkt bearbeitet. Die Anforderung an Logistik und das Management der Supply Chain sind im Zuge der im vorigen Kapitel geschilderten Trends – E-Commerce und Omnichannel-Einzelhandel – stark angestiegen. Holistische Logistiklösungen sind unumgänglich, um den Vertrieb

entlang aller Vertriebskanäle (siehe Abschnitt 3.2.2) koordiniert zu planen und zu steuern. Nur so können sowohl Einzelkunden als auch stationäre Handelsflächen effizient durch ein Logistikzentrum mit Produkten versorgt werden. Als besonders herausfordernd gelten Kleinsendungen mit kurzen Lieferzeiten und hohe Retourenquoten von bis zu 60% für die Händler (Böckenholt u. a., 2018, S. 333f). Im Bereich von „Fashion und Accessoires“ liegt die Retourenquote bei knapp einem Drittel der Händler bei 50% (EHI Retail Institute, 2018). Für Österreich sind auch hier ähnliche Zahlen aufgrund eines vergleichbaren Kundenverhaltens anzunehmen.

Um diese Herausforderungen zu bewältigen, bedarf es entsprechender logistischer Lösungen für Lager und Kommissionierung (oder auch Auftragsabwicklung, also die Zusammenstellung von Produkten nach vorgegebenen Aufträgen (Krieger, 2018a)). Eine vollautomatisierte Lösung erweist sich dabei nicht immer als die ökonomischste Variante. Häufig wird eine Kombination aus moderner Technik und manueller Arbeit eingesetzt. Auch der größte Online-Shop weltweit, amazon.com (ecommerceDB.com, 2017b) [im Fashionbereich ist amazon.com der zweit-



größte Anbieter nach macys.com (ecommerceDB.com, 2017a) setzt auf die Synergie menschlicher und automatisierter Logistikprozesse. Während Kommissionierung und Verpackung händisch verrichtet werden, unterstützen automatische Systeme die innerbetriebliche Förderung, um Transportwege möglichst effizient zu gestalten (Böckenholt u. a., 2018, S. 334ff).

Ein Trend, der sich innerhalb der Logistik mehr und mehr verbreitet, ist die Nutzung von Augmented Reality (AR), also die computer-gestützte und virtuelle Erweiterung der Realität (Markgraf, 2018). Während Virtual Reality (vgl. siehe Abschnitt 3.2.3) eher vertriebsseitig von Bedeutung für den Einzelhandel ist, bietet eine AR-Brille ein besonderes Potenzial für Logistikprozesse.

Einer dieser Prozesse ist die Art der Kommissionierung durch „Pick-by-Vision“. Hierbei trägt die für Kommissionierung verantwortliche Person eine AR-Datenbrille, welche Informationen über die zu entnehmenden Produkte liefert. Das können Produktbezeichnungen, Koordinaten, Menge und vieles mehr sein. Ein weiteres Anwendungsfeld von AR ist die Navigation in einem Logistikzentrum für noch ungeschultes Personal (Logistik KNOWHOW, 2017).

Auch der Einsatz von Drohnen zur Endkundenbelieferung ist ein aktuell viel diskutiertes und medial präsent Thema, das die Logistik im Einzelhandel von Grund auf revolutionieren könnte. Amazon arbeitet aktuell daran, die regulatorischen und sicherheitstechnischen Anforderungen an die Drohnenlieferung zu erfüllen. Mittlerweile konnten Lösungen für Diebstahlsicherung und Selbstzerstörung patentiert werden, um beispielsweise terroristischen Missbrauch des Gerätes zu erschweren bzw. zu verhindern (futurezone, 2018).

Es ist anzunehmen, dass Drohnentechnologie großes Potenzial für die Beschleunigung logistischer Prozesse, speziell Warenauslieferung, birgt. Bereits 2016 konnte Amazon seine erste kommerzielle Drohnenlieferung verzeichnen (Bezos, 2016) – auch wenn der breite Roll-out noch bevorsteht. Die Umsätze mit gewerblich genutzten Drohnen vervielfachen sich laut Prognose von 2018 bis 2025 um das Zwölfwache in Europa (Tractica, 2016). Hier ist anzunehmen, dass ein entsprechender Anteil durch Warenlieferungen entsteht.

Ein weiterer aktueller Trend, der die Supply Chain, insbesondere im Bereich der Warenauslieferung, revolutionieren könnte, ist die gezielte Endkundenbelieferung durch selbstfahrende Roboter. Zuletzt erlangte ebenfalls Amazon große Aufmerksamkeit mit dieser Auslieferungsvariante. Aktuell werden die kleinen Roboter des E-Commerce-Riesens, welche sich nur im Schrittempo fortbewegen, noch von Amazon-Mitarbeitern begleitet. Die Geräte können aber laut Amazon autonom den Weg zum Kunden nachhause finden und auch sicher (das Ausweichen vor jeglichen Hindernissen stellt kein Problem dar) erreichen. Amazon ist mit diesem Konzept nicht allein, auch in Deutschland, USA und Großbritannien gibt es mehrere Startups in unterschiedlichen Entwicklungsstufen, welche Kunden durch Roboter beliefern (Businessinsider, 2019).

Technologisch weniger sophistiziert, aber nicht minder bedeutend, ist die Endkundenbelieferung durch Fahrradkurier in urbaner Umgebung. Mit Lastenfahrrädern können auch größere Waren(mengen) direkt an Kunden geliefert werden. Dabei wird nicht nur die Umwelt geschont, sondern auch Verspätung durch Stau vermieden.

...Technologien wie AR und Drohnen bieten großes Potenzial für die Logistik

...speziell die Warenauslieferung wird sich künftig massiv verändern.

3.4 Ökologie & Nachhaltigkeit

Das Thema Ökologie & Nachhaltigkeit gewinnt zunehmend an Bedeutung im Mode- und Schuheinzelhandel. Von der Transportverpackung über die Warenpräsentation bis hin zur Einkaufstasche werden ökologisch nachhaltige Lösungen erarbeitet und immer breiter eingesetzt.

Mit Nachhaltigkeit oder ökologischer Nachhaltigkeit kann man kein Produkt „ausstatten“. Es kann jedoch in einer Art und Weise hergestellt und entwickelt sein, dass es für Produzenten und Konsumenten nachhaltig ist und bleibt. Hierbei geht es nicht nur um die Reduktion negativen Einflusses auf Umwelt und Menschen, sondern um die Maximierung des positiven Einflusses in einem ökonomischen System (Williams, Baldwin, & Fletcher, 2009, S. 8). Das Thema Nachhaltigkeit ist innerhalb der Produktion und Rohstoffherzeugung bereits länger von hoher Relevanz. Ein nennenswertes Beispiel stellt hier der Sportartikelproduzent Adidas her. Dieses Unternehmen will mehr Recycling-Kunststoff für seine Produkte verwenden. Eine komplette Umstellung ist bis zum Jahr 2024 geplant (Gassmann, 2018). Jedoch ist der Nachhaltigkeitsgedanke auch bereits im Bereich des Einzelhandels angekommen. Die größte Herausforderung liegt darin, wirtschaftliche, ökologische und soziale Motivationen auszubalancieren. Das betrifft folglich auch die Mode- und Schuhbranche, welche jüngst oft in heftiger Kritik stand; teils wegen problematischer Arbeitsumstände innerhalb der Produktion, teils wegen Ressourcenverschwendung und Umweltschädigung. Aus dieser verstärkten medialen und öffentlichen Präsenz heraus lässt sich beobachten, dass Nachhaltigkeit als kaufbeeinflussender Faktor an Bedeutung

gewinnt (Strähle, 2017, S. 1f). Einer deutschen Umfrage zu Folge gaben rund 60% der befragten Millennials an, bereits nachhaltige Mode gekauft zu haben (Appinio, 2018). Doch was genau ist die Rolle ökologischer Nachhaltigkeit innerhalb des Modeeinzelhandels und welche Trends und Entwicklungen beeinflussen diese positiv?

Für den Mode- und Schuheinzelhandel müssen umweltfreundliche Lösungen bei der Verpackung von Ware – für den Weg von der Produktion in den Handel und vom Handel an den Kunden – gefunden werden. Trotz steigenden Bewusstseins für das Thema Nachhaltigkeit seitens Konsumenten, Legislative und auch Unternehmen, sind Verpackungsmaterialien nach wie vor unvermeidlich. Deshalb sind Mehrwegverpackungen für den Transport prinzipiell zu bevorzugen, weil einerseits so der anfallende Müll reduziert wird, andererseits dadurch eine Neuproduktion entfällt und sie aufgrund der Recyclingmöglichkeit ressourcenschonender sind (Piegsa, 2016, S. 33). Dennoch sind Einwegverpackungen bei den unterschiedlichen Transportwegen nicht immer zu umgehen. Nichtsdestoweniger können auch diese ökologisch nachhaltig sein, sofern sie aus umweltverträglichen Materialien bestehen und ein sinnvolles Recycling möglich ist. Daher werden häufig Materialien wie Karton oder Wellpappe als Transportverpackung genutzt (Piegsa, 2016, S. 34).

Nicht nur im Bereich der Verpackungen gilt es den Ressourcenverbrauch zu optimieren, ebenso betroffen davon sind Kleiderbügel. In Deutschland gibt es bereits ein eigenes Rückführ-System für Standard-Kleiderbügel. Dadurch, dass die Kleiderbügel weitgehend normiert sind, können diese zeit- und kosteneffizient entlang der gesamten Wertschöpf-

...Kleiderbügel-Rückführsysteme sparen Ressourcen & schonen die Umwelt

fungskette – vom Transport bis zur Warenpräsentation – eingesetzt und wiederverwertet werden (Piegsa, 2016, S. 35).

Eine der größten Problemstellungen in Bezug auf Umweltfreundlichkeit in allen unterschiedlichen Einzelhandelsbranchen sind Plastik-Einkaufstüten. Auch hier wächst die Sensibilisierung der Konsumenten stark. Daher gibt es hier verschiedene umweltfreundliche Lösungen. Textiltragetaschen sind beispielsweise die stabilste und somit langlebigste Lösung, um Produkte aus dem Einzelhandel nach Hause zu transportieren. Aber auch Einkaufstaschen aus recyceltem Polyethylen (PE) sind ökologisch betrachtet sehr nachhaltig. Sie lassen sich mindestens 18-mal wiederverwerten, im Gegensatz zu Papiertüten, welche deutlich seltener recycelt werden können. Darüber hinaus ist auch der Energie- und Wasserverbrauch innerhalb der Herstellung von PE deutlich unter dem Verbrauch bei der Papierproduktion. Die jüngste Variante stellt die aus biologisch abbaubaren Rohstoffen gefertigte Einkaufstasche dar. Diese kann ganz genau wie Bio-Müll kompostiert werden (Piegsa, 2016, S. 36).

Einen Beleg für die oben erwähnte Sensibilisierung der Kunden beim Thema Einkaufstüten liefert die nachfolgende Statistik. Die Umfrage zeigt die Nutzung eigener Einkaufstaschen beim Einkaufen in Deutschland. Knapp 80% der Befragten stellten fest, dass sie beim Einkauf keine Tragetaschen kaufen, sondern eigene „recyclen“ (Statista-Umfrage, 2017).

Nachfolgend ein Beispiel dafür, wie man – auf einem technologisch effizienten Weg – mit dem wachsenden Bewusstsein der Verbraucher wirtschaftlich erfolgreich umgehen kann: „Avery Dennison, ein weltweit agierender Hersteller für Verpackungsmaterial mit einem Umsatz von 6,3 Milliarden USD, und EVERYTHING, ein Technologieunternehmen, das

Software für das Managen von Daten in Verbindung mit dem „Internet of Things“ (IoT) vertreibt, sind eine Partnerschaft eingegangen, um einen echten Durchbruch bei der Transparenz von Wertschöpfungsketten zu erzielen. In den nächsten drei Jahren werden mehr als 10 Milliarden Kleidungsstücke und Schuhwaren mit Smart Tags ausgerüstet, die Informationen über verwendete Materialien, Herkunft, Recyclingfähigkeit und Wiederverwendbarkeit kommunizieren können“ (Deloitte, 2017, S. 33).

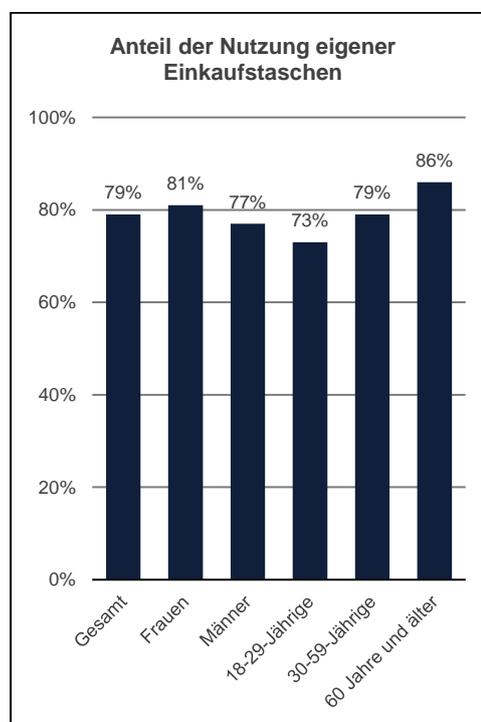


Abbildung 10: Umfrage zur Nutzung eigener Einkaufstasche (Statista-Umfrage, 2017)

...PE Einkaufstaschen verbrauchen weniger Wasser in der Herstellung als jene aus Papier.

Das Thema Transparenz ist und wird von immer größerer Relevanz sein. Alle Schritte von der Produktion bis zum Verkauf werden zukünftig für Kunden einsehbar und nachvollziehbar sein. Was zum heutigen Zeitpunkt ein enormer Wettbewerbsvorteil sein kann, wird zukünftig eher einen Basisfaktor aus Kundenperspektive darstellen.

4 Handlungsempfehlungen

Maximale Customer Centricity, abgebildet in einem klar verständlichen strategischen Setting entlang aller Touchpoints, und Fokussierung auf Effizienz sind die Key Success Faktoren. Operative Maßnahmen und Aktivitäten müssen strikt dem strategischen Setting folgen.

Die Mieterfluktuation in der ehemals besten Einkaufsstraße Österreichs beträgt fast 25%. Leerstände an Top-Lagen und in Top-Shoppingcentern sind an der Tagesordnung. Oft wird durch wirtschaftlich problematische Unternehmenssituationen ein Investitionsrückstau verursacht, der die Attraktivität der stationären Stores weiter negativ beeinflusst. Große Zuwachsraten gibt es im Online-Handel, auch mit Produktgruppen, die vor Jahren noch mit wenig Online-Potenzial bewertet wurden. Viele Unternehmen versuchen eine Fokussierung auf die Kernzielgruppe, bemerken aber nicht, dass sich diese verändert oder gar ausstirbt. Hybride Kunden, die immer weniger greifbar und kalkulierbar werden, sowie ständig neue Mitbewerber am Markt erfordern regelmäßige Anpassungen der strategischen Positionierung und operativen Maßnahmen. Vor diesen und noch viel mehr Herausforderungen finden sich viele österreichische Einzelhändler wieder.

4.1 Strategische Empfehlungen

Wichtig wäre ein kritischer, regelmäßiger Review des strategischen Settings in kurzen Abständen (zumindest jährlich). Dazu gehört das Hinterfragen des Geschäftsmodells: Ist das Geschäftsmodell noch relevant? Wie ändern sich das Verhalten, die Bedürfnisse,

Needs und Wants der Kunden? Ist die Organisation ausreichend flexibel, um auf Veränderungen zu reagieren? Sind die angeblichen USPs wirklich noch reale Wettbewerbsvorteile? Stimmt die gewünschte Positionierung mit der tatsächlichen Wahrnehmung der Kunden überein? Genaue Kenntnisse über Markt, Kunden, Trends und Stimmungen sind Grundlage für strategische Entscheidungen. Externe Sparring-Partner sind oft eine wertvolle Hilfe, um festgefahrene Paradigmen zu hinterfragen und aufzubrechen.

Beispielhaft nehmen wir drei strategische Handlungsempfehlungen heraus, die für alle Einzelhändler aktuell bedeutend sind.

Einer der kritischsten Erfolgsfaktoren ist die Customer Centricity, d.h. die maximale Ausrichtung auf den Kunden. Das setzt voraus, den Kunden zu kennen, zu verstehen und ihm an allen Touchpoints ein der Strategie entsprechendes Erlebnis zu bieten.

Das einzig sinnvolle Zukunftsmodell dafür ist Omni-Channel-Retailing. Eine nahtlose Verknüpfung aller Kanäle bzw. Touchpoints (z.B. stationäres Geschäft, Webshop, mobile Lösungen, Social Media) ist eine Grundvoraussetzung für den zukünftigen Erfolg und gewährleistet zudem eine optimale Customer Experience.

Online-Handel ist nur ein Teil der Digitalisierung. Es ist erstrebenswert, zukünftig strategische Entscheidungen, egal ob kunden-, marktorientiert oder Entscheidungen in Bezug auf Unternehmensprozesse und Organisationsstruktur, datenbasiert zu treffen. Die Verknüpfung von qualitativen und quantitativen internen und externen Daten sowie die richtige Analyse, Interpretation und konsequente Überleitung in Maßnahmen sind erfolgsscheidend.

4.2 Operative Ansätze

Dem strategischen Setting folgend, das im Wesentlichen die Frage beantwortet „doing the right things?“, beschäftigt man sich mit der Frage „doing the things right“. In diesem Kontext geht es speziell um die Bereiche Category Management, Organisation und Retail Operations.

Das Category Management zielt unter Berücksichtigung der Sortimentsstruktur und -hierarchie darauf ab, einen Sortiments- und Produktmix aufzubauen, der sich an den Customer Needs und Wants orientiert. Eigenmarkenmanagement und Clever Pricing sind weitere wichtige Elemente des Category Managements. Darüber hinaus ist die Omnichannel-Integration auch im Category Management ein selbstverständlicher Bestandteil für ein erfolgreiches Einzelhandelsunternehmen.

Zum Thema Organisation ist es wichtig, eine flache, schnelle und kundenfokussierte Struktur zu schaffen, die mit klaren, gut verständlichen Stellenbeschreibungen und einer RASCI- oder anderen Prozess-Verantwortungsmatrix dokumentiert wird. Die Definition von KPI's und die Integration eines Management by Objectives-Ansatzes sind wesentliche Elemente eines professionellen und

modernen Organisationsmanagements.

In Retail Operations (kurz „ROPS“) stellt man sich ständig und regelmäßig die Frage, „Sind Struktur, Systeme und Prozesse so designt, dass sie zu Wertschöpfung führen?“. Das Hauptziel in ROPS ist es, die Effizienz und gleichzeitig die Kundenzufriedenheit an allen Touchpoints zu steigern. Die Schlüsselfrage bei allen Aktivitäten muss immer sein: „Is it value-adding?“ Ein häufiger Fehler ist es, gerade in schwierigen Situationen den Fokus auf die Kernaktivitäten und -prozesse zu verlieren, um mit kurzfristigen operativen Maßnahmen strategische Mängel zu lösen.

... man kann strategische Fragen nicht mit operativen Aktivitäten beantworten.

Wichtige Kennzahlen

- Frequenz (stationär und online)
- Conversion Rate
- Umsatz pro Quadratmeter
- Umsatz pro gearbeiteter Stunde
- GMROI
- Working Capital



5 Kontaktdaten

Für weiterführende Fachgespräche und Rückfragen stehen wir gerne zu Verfügung.



Andreas Kornberger

Associate Partner

Tel.: +43 (0)1 236 1116 16

Email: andreas.kornberger@advicum.com



Florian Bernhard

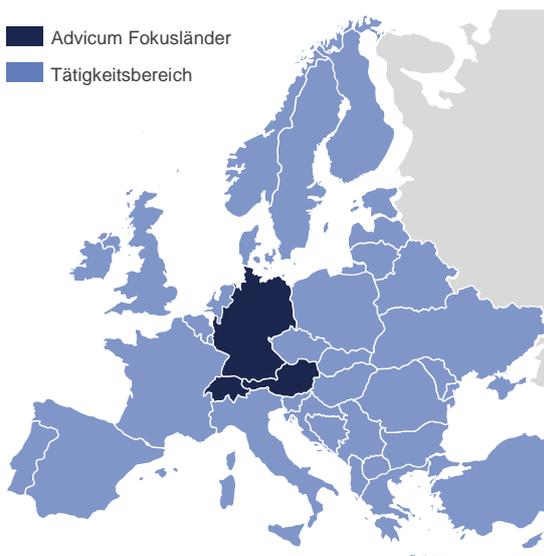
Senior Analyst

Tel.: +43 (0)1 236 1116 18

Email: florian.bernhard@advicum.com

Über Advicum

Unsere Mission ist die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes von mittelständischen Unternehmen und Teilkonzernen. Mittels unserer drei Geschäftsfelder Consulting - Management - Finance entwickeln wir zukunftsorientierte Lösungen und setzen diese mit Konsequenz, Fingerspitzengefühl und Sozialkompetenz um. Besonders aktuell in diesem Zusammenhang sind die Herausforderungen und Potenziale durch die Digitalisierung.



- 2002 gegründet mit Sitz in Wien, europaweit tätig, vorwiegend in der D-A-CH Region
 - Erfahrenes Team mit Beratungs- und Linienerfahrung
 - Umfangreiche Expertise in Consulting, Management und Finance, Know How über neueste Trends
 - Innovatives Schwesterunternehmen (eMentalist) im Bereich Artificial Intelligence, Machine Learning, Natural Language Processing und Predictive Analytics
 - Stark umsetzungsorientiert ohne Überforderung der Unternehmensstruktur
-
- Erfolgreich abgeschlossene Projekte.....über 400
 - Zufriedene Kunden.....über 300
 - Internationale Expertise.....in mehr als 20 Ländern

6 Quellen

- Appinio. (2018). Kauf nachhaltiger Mode unter Millennials in Deutschland | Umfrage. Abgerufen 9. Juli 2018, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/802667/umfrage/kauf-nachhaltiger-mode-unter-millennials-in-deutschland/>
- BearingPoint. (2016). Retail 4.0. Abgerufen 8. September 2018, von <https://www.bearingpoint.com/de-de/ueber-uns/pressemitteilungen-und-medienberichte/pressemitteilungen/studie-revolution-retail-40/>
- Beck, N., & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170–178. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.001>
- Becker, F. (2015). Hybride Kunden als Chance: Offensive statt Resignation › absatzwirtschaft. Abgerufen 30. September 2018, von <http://www.absatzwirtschaft.de/hybride-kunden-als-chance-offensive-statt-resignation-66471/>
- Bendel, O. (2018a, Februar 19). Definition: 3D-Drucker. Abgerufen 29. August 2018, von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/3d-drucker-53558/version-276640>
- Bendel, O. (2018b, Februar 19). Definition: Virtuelle Realität. Abgerufen 28. August 2018, von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/virtuelle-realitaet-54243/version-277293>
- Bezos, J. (2016, Dezember 14). First-ever #AmazonPrimeAir customer delivery is in the books. 13 min—click to delivery. Check out the video: <http://amzn.to/primeairpic.twitter.com/5HGsmHvPIE> [Tweet]. Abgerufen 30. September 2018, von <https://twitter.com/JeffBezos/status/809034847121350657>
- Böckenholt, I., Mehn, A., & Westermann, A. (Hrsg.). (2018). Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz: Innovatives Retail-Marketing mit mehrdimensionalen Vertriebs- und Kommunikationskanälen. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler.
- Businessinsider 29.01.2019, Amazon testet in Seattle Liefer-Roboter, die Pakete selbstständig zu den Kunden bringen. Abgerufen am 01.04.2019, von <https://www.businessinsider.de/amazon-testet-in-seattle-liefer-roboter-die-pakete-selbststaendig-zu-den-kunden-bringen-2019-1>
- Deloitte. (2017). Whitepaper - Die Zukunft des Einzelhandels. Abgerufen 17. Juli 2018, von <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/innovation/contents/whitepaper-die-zukunft-des-einzelhandels-11-prognosen.html>
- Deloitte. (2018). Omni-channel retail A Deloitte Point of View | Technology | Deloitte Sverige. Abgerufen 17. Juli 2018, von <https://www2.deloitte.com/se/sv/pages/technology/articles/omni-channel-retail-a-deloitte-point-of-view.html>
- ecommerceDB.com. (2017a). Die Top 10 umsatzstärksten Online Shops im Fashion-Markt weltweit 2017 | Statistik. Abgerufen 31. August 2018, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/860284/umfrage/top-online-shops-weltweit-fashion-ecommerce-db/>
- ecommerceDB.com. (2017b). Die Top 15 umsatzstärksten Online Shops weltweit 2017 | Statistik. Abgerufen 31. August 2018, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/860277/umfrage/top-online-shops-weltweit-ecommerce-db/>
- EHI Retail Institute. (2018). Online-Handel - Retourenquote nach Branchen in Deutschland 2018 | Statistik. Abgerufen 30. August 2018, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/876085/umfrage/retourenquoten-im-online-handel-nach-branchen-in-deutschland/>
- EY, & Handelsverband Österreich. (2017). Österreich - Herausforderungen bei der Implementierung von Omnichannel | Statistik. Abgerufen 28. August 2018, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/799061/umfrage/erausforderungen-bei-der-implementierung-von-omnichannel-in-oesterreich/>
- futurezone. (2017, August 20). Adidas produziert individuelle Wunsch-Schuhe mit 3D-Drucker. Abgerufen 29. August 2018, von <https://futurezone.at/produkte/adidas-produziert->

- individuelle-wunsch-schuhe-mit-3d-drucker/281.574.961
- futurezone. (2018, Juli 3). Amazon erhält Patent für diebstahlsichere Drohnen. Abgerufen 31. August 2018, von <https://futurezone.at/digital-life/amazon-erhaelt-patent-fuer-diebstahlsichere-drohnen/400060490>
 - Gassmann, M. (2018, Juli 17). So wollen Adidas & Co ihr Plastik-Image loswerden. Abgerufen 12. März 2019, von <https://www.welt.de/wirtschaft/article179523316/Plastikmuell-Adidas-will-mehr-recyclen.html>
 - Gittenberger, E., & Voithofer, P. (2017). E-Commerce-Studie Österreich 2017. Abgerufen von https://www.handelsverband.at/fileadmin/content/images_events/VHT2017/Praesentationen/Studie_So_shoppt_Oesterreich.pdf
 - Grösch, T. (2015, Oktober 1). Handel im Wandel: Wie sich die Einkaufswelt verändert hat. Abgerufen 14. August 2018, von <https://www.locafox.de/blog/hybride-kunden-der-handel-im-wandel-wie-sich-die-einkaufswelt-veraendert-hat/>
 - Hennig, A., & Schneider, W. (2018, Februar 16). Definition: Einzelhandel. Abgerufen 27. August 2018, von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/einzelhandel-33555>
 - Hoffmann, S., & Akbar, P. (2016). Konsumentenverhalten: Konsumenten verstehen – Marketingmaßnahmen gestalten. Wiesbaden: Springer Gabler.
 - Kenning, P. (2018, Februar 16). Definition: Continuous Replenishment. Abgerufen 22. September 2018, von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/continuous-replenishment-29145/version-252760>
 - Kirchgeorg, M. (2018, Februar 15). Definition: Kunde. Abgerufen 27. August 2018, von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kunde-37108/version-260551>
 - Kirchgeorg, M., & Piekenbrock, D. (2018, Februar 19). Definition: Konsument. Abgerufen 27. August 2018, von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/konsument-40735/version-264113>
 - KMU Forschung Austria, & Handelsverband Österreich. (2018). Österreich - Mobile Commerce Ausgaben 2018 | Statistik. Abgerufen 8. September 2018, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/568222/umfrage/mobile-commerce-ausgaben-in-oesterreich/>
 - Kollmann, T., & Sjurts, I. (2018, Februar 19). Definition »Version von Mobile Commerce vom Mo, 19.02.2018 - 14:55« im Gabler Wirtschaftslexikon. Abgerufen 8. September 2018, von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/mobile-commerce-37243/version-260684>
 - Krieger, W. (2018a, Februar 15). Definition: Kommissionierung. Abgerufen 31. August 2018, von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kommissionierung-37853/version-261283>
 - Krieger, W. (2018b, Februar 15). Definition: Logistik. Abgerufen 30. August 2018, von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/logistik-40330/version-263718>
 - Logistik KNOWHOW. (2017, Juni 19). Augmented Reality in Logistik und Service. Abgerufen 31. August 2018, von <https://logistikknowhow.com/augmented-reality-in-logistik-und-service/>
 - Markgraf, D. (2018, Februar 16). Definition: Augmented Reality. Abgerufen 31. August 2018, von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/augmented-reality-53628>
 - Metzger, J., Kollmann, T., & Sjurts, I. (2018, Februar 19). Definition: E-Commerce. Abgerufen 20. Juli 2018, von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/e-commerce-34215>
 - MindTake. (2018). Österreich - Nutzung von Mobile Commerce nach Produktkategorien 2016 | Statistik. Abgerufen 8. September 2018, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/300982/umfrage/nutzung-von-mobile-commerce-in-oesterreich-nach-produktkategorien/>
 - Piegsa, E. (2016). Green Fashion: Ökologische Nachhaltigkeit in der Bekleidungsindustrie.
 - Piekenbrock, D., & Sauerland, D. (2018, Februar 19). Definition: Markt. Abgerufen 27. August 2018, von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/markt-40513>
 - Ricoh. (2018, August 8). 7 von 10 Einzelhändlern sagen, dass 3D-Druck die Kunden glücklicher und

- zufriedener macht. Abgerufen 29. August 2018, von <http://www.ricoh.ch/de/about-ricoh/news/2018/7-von-10-einzelhandlern-sagen-dass-3d-druck-die-kunden-gluecklicher-und-zufriedener-macht.aspx>
- Staley, O. (2018, August 18). Walmart wants to take on Amazon with virtual reality shopping. Abgerufen 28. August 2018, von <https://qz.com/1362577/walmart-wants-to-take-on-amazon-with-virtual-reality-shopping/>
 - Statista. (2018a). Bekleidung - Österreich | Statista Marktprognose. Abgerufen 9. Juli 2018, von <https://de.statista.com/outlook/90000000/128/bekleidung/oesterreich>
 - Statista. (2018b). Schuhe - Österreich | Statista Marktprognose. Abgerufen 9. Juli 2018, von <https://de.statista.com/outlook/11000000/128/schuhe/oesterreich>
 - Statista, & EHI Retail Institute. (2018). Österreich - Nutzung von sozialen Netzwerken durch Online-Shops 2017. Abgerufen 28. August 2018, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/489710/umfrage/nutzung-von-sozialen-netzwerken-durch-online-shops-in-oesterreich/>
 - Statista (Global Consumer Survey). (2017). Preissensibilität nach Produktkategorie in Deutschland 2017 | Global Consumer Survey. Abgerufen 16. Juli 2018, von <https://de.statista.com/prognosen/809991/umfrage-in-deutschland-zum-preisbewusstsein-nach-produktkategorie>
 - Statista-Umfrage. (2017, Mai). Nutzung eigener Einkaufstaschen in Deutschland 2017 | Umfrage. Abgerufen 11. September 2018, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/710868/umfrage/nutzung-eigener-einkaufstaschen-in-deutschland/>
 - Statistik Austria. (2017). Österreich - Bevölkerungsprognose bis 2100 | Statistik. Abgerufen 11. Juli 2018, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/687869/umfrage/bevoelkerungsprognose-fuer-oesterreich/>
 - Strähle, J. (2017). Green Fashion Retail. Singapore: Springer Singapore Imprint: Springer. Abgerufen von <http://dx.doi.org/10.1007/978-981-10-2440-5>
 - Strategy&. (2018). Globales Marktvolumen von 3D-Druck-Verfahren in ausgewählten Branchen bis 2030 | Statistik. Abgerufen 29. August 2018, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/802439/umfrage/globales-marktvolumen-von-3d-druck-verfahren-in-ausgewaehlten-branchen/>
 - Ternès, A., Towers, I., & Jerusel, M. (2015). Konsumentenverhalten im Zeitalter der Digitalisierung: Trends ; E-Commerce, M-Commerce und Connected Retail. Wiesbaden: Springer Gabler.
 - Tractica. (2016). Gewerblich genutzte Drohnen - Umsatz in Europa 2025 | Prognose. Abgerufen 30. September 2018, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/661523/umfrage/umsatz-mit-gewerblich-genutzten-drohnen-europa/>
 - Turban, E., Strauss, J., & Lai, L. (2016). Social commerce: marketing, technology and management. Cham: Springer.
 - Williams, D., Baldwin, N., & Fletcher, K. (2009). Volume 3.0: Centre for Sustainable Fashion: tactics for change. London: London College of Fashion. Abgerufen von http://ualresearchonline.arts.ac.uk/2751/1/CSF_Volume_3_Tactics_for_Change.pdf
 - Wirtschaftskammer Österreich, & STANDORT + MARKT. (2018). Österreich - Anzahl der Geschäfte im stationären Einzelhandel bis 2017 | Statistik. Abgerufen 28. August 2018, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/283959/umfrage/unternehmen-im-einzelhandel-in-oesterreich/>
 - Zalando. (2018, Februar 16). Mehr Vernetzung zwischen Online und Offline: Zalando erweitert Kooperation mit stationärem Handel. Abgerufen 30. September 2018, von <https://corporate.zalando.com/de/newsroom/de/pressemittelungen/mehrvernetzung-zwischen-online-und-offline-zalando-erweitert>

