

„Wer immer Klarheit will, kann nicht gewinnen“

David Bosshart, der Chef des Think Tanks Gottlieb Duttweiler Institut, über fehlende Zukunftsstrategien, den Wettstreit der Supermächte und die großen Herausforderungen, auf die Händler eine Antwort finden müssen.



FOTO: HELMUT WACHEN/13 PHOTO

Müssen Sie heute schmunzeln, wenn Sie die Zukunftsstudie des GDI von 2004 hervorholen?

Das war eine Studie für den schweizerischen Einzelhandel. Wir wollten wissen, wie sieht die Einzelhandelslandschaft im Jahr 2015 aus. In der Rückschau ist man immer klüger. Das iPhone haben wir nicht vorhergesagt. Das kam 2007 auf den Markt.

Ein wichtiges Jahr.

Ja. Da begann die eigentliche Revolution, weil mobile Bestellungen und neue Geschäftsmodelle erst möglich wurden. Ansonsten lagen wir gar nicht so verkehrt. Bei Nonfood haben wir gesagt, der Verkauf dieser Produkte wird Schritt für Schritt über das Internet erfolgen.

Bringt der Versuch etwas, in die Zukunft schauen zu wollen?

Ich will Ihnen keinen Vortrag über Quantenphysik, komplexe Systeme oder abstrakte ökonomische Prognosen halten. Aber es ist wichtig, über ein Instrumentarium von Methoden zu verfügen, die Unternehmen eine qualifizierte Diskussion um ihre Zukunft erleichtern. Intelligente Software hilft dabei immer besser.

Ist das auch etwas für einen Praktiker?

Ihre erste Verantwortung besteht in der Zukunftssicherung des Unternehmens. Da mangelt es leider oft an Weitsicht. Oft wird dieses Feld der Marktforschung oder dem Marketing oder dem vergangenheitsgesättigten Bauchgefühl

überlassen. Die operativ Verantwortlichen sollten aber Antworten auf wichtige Fragen für Mitarbeiter und Kunden parat haben. Da ist es hilfreich, zumindest eine vermittelbare und geteilte Vorstellung davon zu haben, wo die Reise in Zukunft hingehen soll.

Sie erkennen Nachholbedarf?

Es gibt viele Unternehmen, die sich damit nicht beschäftigen, oftmals haben die nicht einmal eine richtige Strategie. Dafür haben sie immer mehr Berater. Aber denen kann man die Verantwortung nicht delegieren.

Woran liegt das?

Mitunter wohl auch daran, weil der Blick in die Zukunft als mühsam empfunden wird, gerade wenn das Geschäft noch gut läuft. Man hat nicht gerne Komplexitätsstress. Der Handel ist ein per se konservatives und physisches Geschäft geblieben: Waren billig einkaufen und in die Regale schieben.

Im Moment herrscht auf vielen Feldern große Verunsicherung, angefangen von einem sich verstärkenden Nationalismus, dem Klimawandel und disruptiven Veränderungen. Sind Sie angesichts der Herausforderungen eher Optimist oder Pessimist?

Ich bin am ehesten ein unbestimmter Optimist. Der sieht wohl die Chancen der Veränderungen sehr wohl, weiß aber auch, dass ein Optimist meist nur ein schlecht informierter Pessimist ist.

Globus-Geschäftsführer Olaf Schomaker hat neulich mit Blick auf die massiven Veränderungsoptionen gesagt, er habe Angst davor, chronisch uninformiert zu sein. Können Sie das verstehen?

Das kann in der Tat zu einem Problem werden. Wenn ich morgens auf mein Smartphone schaue, habe ich eine Flut von Themen, von denen ich keine Ahnung habe. Das war früher einfacher. Heute ist jeder Kampf ein Kampf um knappe Aufmerksamkeit – jeder will sie hacken.

Was meinen Sie?

Wie entstehen Spannen und Margen? Indem ich über einen Informationsvorsprung verfüge und diesen ausnutze. Die Informationsbeschaffung war früher asymmetrisch. Ein Wissensvorsprung ließ sich oft kapitalisieren.

Und heute...

... kann ich dank Google alles suchen und finden. Das beschreibt, was Herrn Schomaker umtreibt. Vor 20 Jahren konnte man ein fröhlicher Ignorant sein, weil man gar nicht ahnen konnte, was man eigentlich alles noch wissen müsste und welche Informationen einem fehlten. Und die Unternehmen hatten viele Hierarchieebenen, die sich über den Wissensvorsprung definierten. Das ist heute mehr oder weniger tot.

Der Wettbewerber...

... war ebenfalls ein fröhlicher Ignorant. Das geht heute in unserer Echt-

zeit-Welt nicht mehr. Das Wissen und die Erwartungen der Konsumenten sind größer, jeder verfügt über eine große Transparenz bei Preisen oder der Angebotsvielfalt.

Werden wichtige Zukunftsfragen bald gelöst?

Man sollte klar priorisieren. Man muss mehr Ansprüchen genügen, aber nicht allen. Vernünftig wäre es etwa, den Fokus auf lokale Produkte und Erzeugnisse zu legen. Die Realität sieht leider anders aus. Welche Segmente wachsen am schnellsten? Im Lebensmittelbereich ist es Fast Food, dann kommt Convenience-Food, was stark auf den Sektor Schnellverpflegung abstrahlt. Die Produkte müssen, um rentabel zu sein, in der Regel industriemäßig produziert werden. Deshalb ist oft viel Abfall im Spiel. Bei Textilien wäre eine stärkere lokale Ausrichtung durchaus denkbar, wenn die Verbraucher höhere Preise akzeptieren würden.

Das hört sich nicht ermutigend an.

Ich sehe nicht, wie wir aus diesem Loop herauskommen. Es wird immer mehr ein Rennen gegen die Zeit, selbst wenn die Wohlstandsregionen Europas zum Teil versuchen gegenzusteuern. Europa kann sich heute einfach noch mehr leisten. Global sieht es anders aus, vor allem wenn man die Klimaproblematik einbezieht. Von der Demografie will ich hier erst gar nicht sprechen.

Fortsetzung auf Seite 40

EIN KENNER DES HANDELS

Dr. David Bosshart ist ein fundierter Handelskenner und Autor internationaler Publikationen. Als weltweit tätiger Referent mit über 2000 Referaten in mehr als 40 Nationen ist Bosshart ein begehrter Gesprächspartner für Mittelständler und Konzerne. Seine Expertise ist gefragt, so gehört er beispielsweise auch dem Signa-Beirat an (Immobilien, Karstadt/Kaufhof). Seit 1999 leitet er das vom Migros-Gründer Gottlieb Duttweiler

persönlich ins Leben gerufene und nach ihm benannte Institut, das einen exzellenten Ruf als Think Tank für Handel, Wirtschaft und Gesellschaft genießt. Das GDI verfasst Studienaufträge für Handels- und Dienstleistungs-Unternehmen und veranstaltet prominente internationale Kongresse wie die Internationale Handelstagung, den Europäischen Trend Tag oder den European Foodservice Summit (in Kooperation mit dem dfv). *lz 48-18*



Blick in die Zukunft: David Bosshart sieht massive Veränderungen für Gesellschaft und Handel voraus.

FOTO: FILIPA PEIXEIRO / 13 PHOTO

Fortsetzung von Seite 38

Die Themen sind sehr komplex und werden sehr unterschiedlich gesehen. Wie schlagen sich die Unternehmen in diesem herausfordernden Umfeld?

Ich glaube, die Unternehmen werden politisch wieder stärker agieren. Ihnen ist klar, dass viele Entwicklungen von der Politik negativ beeinflusst werden können. Da geht es auch um die Abschottung der Märkte. Es findet ein Machtkampf der Systeme statt. Allerdings ist das, was sich zwischen den USA und China abspielt, historisch gesehen, ganz normal.

Ausgang ungewiss?

Es gibt womöglich einen Machtwechsel. Und Machtwechsel sind - historisch betrachtet - nie friedlich verlaufen. Es ist ganz verständlich, dass sich derzeit viel um die USA und China dreht. Die Märkte werden von der Nachfragemacht und der Kapitalkraft der beiden Nationen sehr stark beeinflusst bleiben.

Und Europa?

China denkt strategisch. Das ist deren großer Vorteil. Europa denkt vielleicht überhaupt nicht. Trump ist ein Bauchmensch. Aus dieser Perspektive betrachtet macht er viel richtig. In unserer Wahrnehmung ist er allerdings ein Chaot.

Wie groß ist die Gefahr, dass Modelle wie Amazon und Alibaba eine neue Ordnung schaffen?

Informationen sind Waffen geworden. Wir müssen anerkennen, dass wir heute eine völlig neue Situation haben. Wir wissen, dass neue Technologien und Spitzenforschung immer aus dem militärischen Bereich kommen. Davon profitieren heute Unternehmen wie Google oder Facebook.

Heute findet die Schlacht in starkem Maße auch im Konsumbereich statt.

Diese Unternehmen schöpfen ihre Marktstärke gekonnt aus. Früher hieß es, was gut für General Motors ist, ist gut für die USA. In den 90er Jahren war dafür Goldman Sachs das Synonym. Heute ist Google der Gradmesser. Google und Facebook schöpfen traditionelle Strukturen der Wirtschaft ab und finanzieren sich über Werbeerträge.

Ist dagegen kein Kraut gewachsen?

Wir alle werden in den nächsten Jahren die Kraft dieser Unternehmen noch stärker zu spüren bekommen. Im Moment kann ich mir nicht vorstellen, dass jemand in den USA diese Strukturen zerschlagen könnte.

In China gibt es vergleichbare Giganten oder sie wachsen heran.

China hat eigentlich nur ein Betriebssystem. Und das heißt WeChat, eine App, über die so ziemlich alles abgewickelt werden kann. Dann gibt es noch Alibaba. Heute erfolgen die Finanzgeschäfte weitgehend mobil, was vor wenigen Jahren klassisch über etablierte Banken lief. Innerhalb von nur fünf Jahren hat sich das komplett geändert. KI wird die Entwicklung weiter befördern. Die wirklich großen Player in China sind bereits bekannt.

Und was bedeutet das für Europa?

China will Sicherheit, Sicherheit, Sicherheit. Unternehmen können in China erfolgreich sein, wenn sie beispielsweise mit Nachhaltigkeit punkten oder generell sichere Produkte anbieten. Das wissen die Chinesen zu schätzen.

Und die Amerikaner.

Da heißt die Lösung mit starker Spitzentechnologie im Hintergrund nach wie vor: Profit. Profit, Profit. Europa ist hingegen im Kern unentschlossen. Man will regulieren, weiß aber nicht so genau was, wo und warum. Das ist unsere Schwäche.

In China werden Personen, die Verstöße im Straßenverkehr begehen und unsoziales Verhalten an den Tag legen, namentlich mit der Höhe der Strafe auf

großen Tafeln in der Stadt angeprangert. Müssen wir uns auf eine neue Wirklichkeit zwischen Minority Report und Orwells 1984 einstellen?

Das ist die große Frage. Wenn ich Daten über Menschen und deren Verhalten habe, will ich auch innovative Produkte entwickeln. Aber mehr Daten bedeutet in aller Regel auch weniger Privatheit. Mehr Daten bedeuten ebenfalls, es kann schneller automatisiert und effizienter produziert werden. Die Transparenz über mich als Kunde, Patient und Bürger steigt. Und das kann dazu führen, dass meine Autonomie als Person abnimmt. Das Thema ist schwierig und steht auch für eine gewisse Paradoxie.

Was wäre aus Ihrer Sicht wünschenswert?

Mir ist der europäische Ansatz eigentlich der liebste. Ich finde es richtig, wenn der Kunde die Hoheit über die von ihm generierten Daten behält.

Wo ist das wichtig?

Bei Gesundheitsdaten zuerst. Jeder sollte aber die Möglichkeit haben, diese anonymisiert in einen Pool einspeisen zu können. Am einfachsten geht das bei Fitnesstracking-Daten. Komplexer wird es beispielsweise für die Krebsforschung. Das würde Sinn machen. Für eine Umsetzung im Gesundheitsbereich benötigt es aber noch Zeit und seriöse Forschung. Die Menschen müssen bereit sein mitzumachen und begreifen, welche Vorteile damit verbunden sein können.

„Informationen sind Waffen geworden“

Welche großen Trends treiben das Geschäft?

Heute steht sicherlich der Convenience-Aspekt im Vordergrund. Der wachsende Komplexitätsstress ist der größte Treiber für Convenience. Ich mache eine Party und die Gäste haben Hunger. Ein Klick genügt und irgendjemand liefert mir die Pizza dahin, wo ich mich gerade aufhalte. Vermutlich gratis. Wer nur Convenience sucht, findet auch Anbieter, die etwas liefern können.

An Visionen herrscht kein Mangel.

Selbst das selbstfahrende Auto könnte viel schneller kommen. Aber moralische Fragen und soziale Akzeptanz erfordern in unseren Breitengraden mehr Zeit. Wenn ich mich in ein Auto ohne Bremse und Lenkrad setze, dann setzt das viel Vertrauen voraus und ein Rechtssystem, das innovativ ist.

Das Zeitalter der großen Städte und der Mega-Städte ist angebrochen. Was passiert auf dem Land?

Zukunft läuft nicht überall gleich schnell ab. Die Rahmenbedingungen sind oft sehr unterschiedlich. Die Urbanisierung ist spannend, weil sich in den großen Städten die gesamte Kraft der digitalen Dienstleistungen entfalten kann. Ich sehe aber eine große Herausforderung in der Entwicklung zwischen urbaner und ruraler Welt. Überall wird aus wirtschaftlichen Gründen die Urbanisierung gepusht. China hat 19 Mega-Städte und Regionen definiert, die jeweils 100 bis 130 Millionen Menschen umfassen werden. Das sind riesige interne Wettbewerbs-Konglomerate. Dort wird aber nicht mehr in Kilometern, sondern in Zeiteinheiten gemessen.

Können Sie ein Beispiel nennen?

Die Stadt Wuxi zählt 6 Millionen Menschen, Shanghai 19 Millionen. Die Städte liegen 150 Kilometer weit auseinander. Mit der Schnellbahn pendeln Menschen in nur 29 Minuten zwischen beiden Städten.

Was bedeutet?

In diesen Räumen ist theoretisch eine unglaubliche Produktivitätssteigerung

möglich. Es geht um wichtige Fragen: Wo wird was produziert, wo siedeln sich welche Dienstleistungen an bis hin zur Frage, wo sind die besten Schulen.

Was heißt das?

Der Sog in die Stadt wird das Schicksal vieler in den nächsten Jahren maßgeblich bestimmen. Das ist wie in der Fußball-Champions-League. Entscheidend ist, wie diese Städte, auch hier in Europa, miteinander verbunden sind. Sie ziehen Kapital und die besten Köpfe an. Dadurch entstehen neue Arbeitsplätze. Dann kommt der Handel, der Tourismus, neue Hotels und Wohnungen. In Zürich arbeiten bald 5000 Leute für Google. Das macht die Stadt sehr lebendig, bringt Kaufkraft und junge Talente, treibt allerdings die Immobilienpreise enorm in die Höhe.

Sehen Sie deshalb schwarz für ländliche Regionen? Diese können ja nicht alle zu Freizeitparks und touristischen Attraktionen ausgebaut werden?

Ich glaube schon, dass das Land als starke touristische Destination überlebt. Ich denke an eine Region wie den Schwarzwald in Deutschland oder an Zermatt bei uns in der Schweiz. Das sind starke touristische Marken. Diese Destinationen werden weiter blühen. Wenn man sich jedoch den Einzelhandel auf dem Land anschaut, dann kann man sich schon fragen, wie es da weitergeht.

Und?

Einen Lebensmittelhändler braucht es in vielen Gemeinden, eine Apotheke wohl auch, aber den Großteil von anderen Artikeln kann ich mir mit einem Klick herbeiholen. Es wird weiter auch größere Städte geben, die über attraktive Einkaufsstraßen verfügen. Aber für kleine und mittelgroße Städte dürfte es schwer werden.

Was raten Sie dem Handel generell?

Permanent hybridisieren! Das setzt mental eine hohe Ambiguitätstoleranz voraus - wer immer Klarheit will, kann nicht gewinnen. Ein permanenter Wandel und die Anpassung des Geschäftsmodells sind nötig. Wenn Sie über die Läden von Morgen nachdenken, dann sollte die Infrastruktur als Orientierung dienen. Der Handel unterschätzt heute vielfach noch die Notwendigkeit zur Veränderung. Er will Läden betreiben, die 30 Jahre Umsatz abwerfen, so wie ein Immobilieninvestor 30 Jahre Miete erzielen will. Das wird so nicht mehr funktionieren.

Auf was wollen Sie hinaus?

Es geht, wie eben kurz angedeutet, um die Frage nach der richtigen Infrastruktur. Die wird heute digital vordefiniert - der Wechsel zu 5G wird einen noch viel größeren Unterschied machen als der von 3G zu 4G. Dann physisch: Was passiert auf der Straße, in der Luft, zu Wasser oder auf der Schiene. Welche Transportwege werden Menschen und Ware nehmen. Entscheidend werden auch die großen Distributionszentren sein, die in verstärktem Maße die Logistikstrukturen mitprägen werden - und den stationären Handel zu viel mehr Flexibilität zwingen.

Sie sagen, die Durchschnittsgeschwindigkeit einer Kutsche sei früher höher gewesen als die eines Autos, das sich heute durch eine Großstadt bewege. Der Pariser suche ein Jahr seines Lebens einen Parkplatz. Das kann keine Zukunftsvision sein.

In den Innenstädten sehen wir heute schon in einem Radius von etwa drei Kilometern, dass das Auto ausgedient hat. Die Leute kommen zu Fuß, mit dem Fahrrad oder dem E-Bike. Zwischen drei und 30 Kilometer nehme ich Uber oder vergleichbare Dienstleister. Ab 30 Kilometern die Bahn oder das E-Auto.

Das Gespräch führte Gerd Hanke.