

# DIE NEUE IT IM EINZELHANDEL

WIE SICH DIE IT VON HEUTE AUF DIE WELT IN DREI  
JAHREN EINSTELLEN MUSS



# DIE NEUE IT IM EINZELHANDEL

*Innovationen aus der IT-Abteilung werden künftig einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg jedes Einzelhändlers leisten. Bei einigen Unternehmen hat die Zukunft bereits begonnen. Mithilfe der IT können sie sich mit der gleichen Geschwindigkeit wie ihre Onlinekunden bewegen. Damit verändert sich auch die Rolle der IT: Sie übernimmt eine geschäftstreibende anstelle einer unterstützenden Funktion. Wann ein CIO seine Abteilung als Innovationsmotor positionieren kann, hängt weitgehend von der Nachfrage nach digital gestützten Einkaufserlebnissen ab. Mittlerweile ist der Wandel im Verbraucherverhalten weit fortgeschritten. Die Frage lautet dann nicht mehr wann, sondern wie sich ein Unternehmen neu aufstellen muss. Davon sind auch CIOs im Einzelhandel überzeugt. Viele sind aber nach wie vor unsicher, wie sie den Übergang gestalten sollen, ohne das operative Geschäft oder ihre Organisation zu gefährden.*

Das Aufkommen digitaler Unternehmen hat die Rolle der IT grundsätzlich verändert: In den meisten Fällen unterstützt die IT dort nicht mehr den Betrieb, sondern gestaltet ihn und ist das Herzstück des Geschäftsmodells von Einzelhändlern wie Amazon oder Instacart sowie von Onlineanbietern wie Uber oder Airbnb. Die folgende Checkliste zeigt die vier wichtigsten Ziele für CIOs im Einzelhandel, um den anstehenden Transformationsprozess ins Ziel zu steuern. Dieser Artikel erläutert, wie diese Ziele erreicht werden können.

## DIE VIER WICHTIGSTEN ZIELE FÜR DEN CIO



Werte schaffen statt  
Aufträge abarbeiten



Das Betriebsmodell der  
Zukunft festlegen



Eine neue Generation  
von „Technologie-  
Fünfkämpfern“  
heranziehen



Sich auf den Ziel- und  
nicht auf den Ist-  
Zustand fokussieren

# 1. WERTE SCHAFFEN STATT AUFTRÄGE ABARBEITEN

## CHECKLISTE FÜR DEN CIO

- ✓ Identifizieren Sie mögliche geschäftstreibende Aufgaben der IT und befreien Sie die Abteilung aus ihrer bisher ausführenden Funktion
- ✓ Zeigen Sie Möglichkeiten auf, um den Unternehmenswert zu steigern. Die IT kann:
  - ✓ neue Kunden gewinnen
  - ✓ das operative Geschäft effizienter betreiben
  - ✓ Innovationen voranbringen

## NEUE KUNDEN GEWINNEN

In digitalen Unternehmen konzentrieren sich spezielle Teams von IT-Experten darauf, zusätzliche Angebote für Kunden zu erarbeiten. Regelmäßig entwickeln sie neue Produkte wie Apps für eine gesunde Ernährung oder Portale für personalisierte Produktentwürfe. Genauso wichtig ist ihre fortlaufende Suche nach neuen Möglichkeiten der Informationsnutzung, um das Kundenerlebnis einfacher, ansprechender und über alle Kanäle hinweg konsistenter zu machen.

Längst gehen nicht mehr nur Startups im Silicon Valley so vor. Auch in Supermärkten sind „Augmented Reality“-Apps mittlerweile weit verbreitet. Sie liefern Konsumenten zusätzliche Informationen über Produkte sowie Aktionen und lassen sich für Teilnehmer von Kundenbindungsprogrammen leicht personalisieren. In jüngster Zeit haben auch Non-Food-Anbieter wie Shiseido, De Beers, Topshop, American Apparel und Ikea neue Möglichkeiten für den digitalen Zugriff auf ihre Produkte geschaffen und das Einkaufserlebnis zugleich vereinfacht und erweitert.

So wie Amazon sämtliche Informationen über das Suchverhalten der Nutzer für Up- und Cross-Selling nutzt, können auch stationäre Einzelhändler Konsumenten an der Ladentür identifizieren, auf Kundendaten zu Vorlieben und digitalen Warenkörben zugreifen und so personalisierte Angebote erzeugen.

Vorreiter in Sachen moderner IT im Einzelhandel können solche kundennahen Entwicklungen zügig in einen iterativen Prozess bis hin zu einer brauchbaren Beta-Version bringen. Ein solches Vorgehen widerspricht allerdings in vielerlei Hinsicht der gewohnten Arbeitsweise traditioneller IT-Abteilungen. Zudem muss die IT-Landschaft flexibel genug sein, um die kontinuierlichen Neuentwicklungen auch integrieren zu können. Wer beispielsweise SAP HANA für CRM- und Business-Intelligence-Anwendungen nutzt, kann eine bislang unbekannte Datenmenge in kürzester Zeit verarbeiten und damit weitere IT-Anwendungen speisen, die diese Informationen nutzen. Das Schlagwort lautet „Real-time-Retail“.

## DAS OPERATIVE GESCHÄFT EFFIZIENTER BETREIBEN

Etablierte Einzelhändler sollten von digitalen Wettbewerbern lernen, wie sich das eigene Angebot gestalten lässt und wie man ein ansprechendes sowie zuverlässiges Multichannel-Einkaufserlebnis schaffen kann. Doch mit dem Einsatz moderner Technologie können diese Unternehmen noch erheblich mehr erreichen. Jede noch so kleine Effizienzsteigerung ist wertvoll, wenn man bedenkt, dass die meisten Handelszweige durch niedrige Margen und große Filialnetze charakterisiert sind. Die IT kann Einzelhändler gleich auf dreifache Weise unterstützen: durch einen höheren Automatisierungsgrad, verfeinerte Algorithmen und eine verstärkte Nutzung von Business-Intelligence-Lösungen.

### HÖHERER AUTOMATISIERUNGSGRAD

Die IT kann die Selbstbedienung von Kunden fördern sowie wiederkehrende Aufgaben automatisieren und so die Personalkosten im Handel deutlich senken. Obwohl es bereits positive Beispiele in Filialen gibt – im klassischen Verkauf ebenso wie bei digitalen Werbedisplays und automatisierten Kassensystemen – gibt es noch Potenzial.

Durch eine Automatisierung individueller Serviceleistungen wie Rückerstattungen oder der Hilfe bei der Orientierung in den Läden lassen sich ganze Elemente des Einkaufsprozesses neu erfinden und damit die Effizienz steigern. So rationalisieren beispielsweise Einzelhändler den Check-out-Prozess durch den Einsatz von Self-Scanning- und PoS-Systemen. In Zukunft ist auch der Ersatz menschlicher Arbeitskräfte durch kostengünstigere Roboter bei der Regalauffüllung denkbar. Schon heute experimentieren Anbieter wie Nespresso, Best Buy und The Body Shop mit der Automatisierung ganzer Filialen.

### VERFEINERTE ALGORITHMEN

Einzelhändler nutzen bereits die enorme Menge an gesammelten Daten für Effizienzverbesserungen in Echtzeit. Sie erarbeiten dazu Algorithmen, die detaillierte Entscheidungen ohne Einschaltung eines Managers ermöglichen. Die folgenden Beispiele verdeutlichen dies:

- Die Anzahl der Arbeitskräfte an den Kassen lässt sich automatisch über Infrarot-Sensoren steuern. Sie erfassen die Besucherzahl am Eingang eines Ladens.
- Aufforderungen zur Regalauffüllung lassen sich automatisch erzeugen, wenn die Verkaufszahlen einen niedrigen Warenbestand signalisieren.

Dessen ungeachtet bestehen weitere Optimierungsmöglichkeiten: Ein britischer Einzelhändler berichtet beispielsweise für das Jahr 2014 über Einsparungen entlang der Lieferkette in Höhe von 150 Millionen US-Dollar. Der Einsatz von „Big Data“ ist auch bei anderen Themen wie der wetterabhängigen Nachfrage oder der Prognose von Retouren interessant.

### VERSTÄRKTE NUTZUNG VON BUSINESS-INTELLIGENCE-LÖSUNGEN

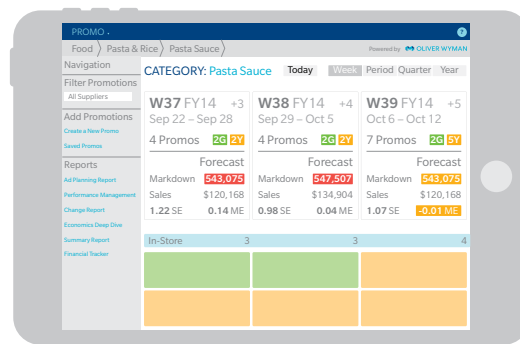
In vielerlei Hinsicht liegt das größte Potenzial der IT im Einsatz moderner Business-Intelligence-Lösungen: Es geht um Management-Informationssysteme, die Führungskräften im Einkauf und im Ladenbetrieb schnellere sowie bessere Entscheidungen ermöglichen. Jede Woche fallen Hunderte wichtige Entscheidungen. Angesichts des bestehenden Zeitdrucks kann es einen großen Unterschied machen, ob die Manager die richtigen Informationen per Knopfdruck in einem nutzerfreundlichen, leicht zugänglichen Format abrufen können. Das Beispiel in Abbildung 1 zeigt, wie der Einsatz moderner Business-Intelligence-Lösungen die Entscheidungen im Einkauf verändern kann.

## Abbildung 1: Wie die IT das Aktionsprogramm eines Unternehmens verbesserte und einen Mehrwert in Millionenhöhe schuf

### HINTERGRUND

Ein Einzelhändler drohte in eine Krise zu geraten, da seine Preise 25 Prozent über dem Niveau der Online-konkurrenz lagen.

Ein Aktionsprogramm war nötig, um eine nachhaltige Finanzierung für Preissenkungen zu erreichen.



### ERFOLG

- Qualitativ hochwertige, analytisch basierte Entscheidungen
- Kontrolle und Ergebnisverantwortung bei den Einkäufern
- Zeitersparnis
- Lernfähiges System, das die Strategie mit Informationen versorgen konnte
- Durch IT generierte Liquidität

### ROLLE DER IT

Unter Einsatz agiler Technologien entwickelte Oliver Wyman eine nutzerfreundliche Anwendung, die sämtliche Informationen für eine verbesserte Entscheidungsfindung über Aktionen und wettbewerbsfähige Preise anschaulich zusammenfasste.

Mit der Anwendung gelang es, Branchenwissen und eigene Analyseergebnisse sowie darauf basierende Modelle in bestehende Geschäftsprozesse zu integrieren.

## INNOVATIONEN VORANTREIBEN

Mit der wachsenden Bedeutung der IT für die Prozesse im Kerngeschäft und die Entwicklung des Angebots verändert sich auch ihre Position im gesamten Unternehmen. Angesichts des rasanten Wandels fällt ihr eine zentrale Rolle bei Innovationen, der Strategie und der Weiterentwicklung des bestehenden Geschäfts zu. Dies zieht einen grundlegenden Wandel gegenüber der bisherigen Rolle vieler IT-Abteilungen im Einzelhandel nach sich. Sie konzentrierten sich in der Vergangenheit auf einen reibungslosen Betrieb oder arbeiteten an einer schrittweisen Optimierung bestehender technischer Prozesse, um diese zehn Prozent besser, schneller oder günstiger zu machen.

Mehr als alles andere beeinflussen die anstehenden Veränderungen die Rolle des CIO selbst. Es kann daher Sinn machen, den Job in zwei Positionen aufzuteilen: einen Chief Technology Officer und einen Chief Innovation Officer. Unabhängig davon sollten CIOs auf jeden Fall strategische Partner für die Geschäftsführung und den CEO werden und ihnen die Vorteile digitaler Ansätze näher bringen. Dazu bedarf es eines weitreichenden Verständnisses für die Dynamik des Marktes, die Wünsche der Verbraucher, die Wettbewerbslandschaft sowie Risiken und Chancen. Darüber hinaus müssen CIOs in der Lage sein, Umbrüche vorab zu erkennen und die Organisation entsprechend vorzubereiten sowie diese später sicher durch Turbulenzen hindurchzusteuern.

Insgesamt dürfen sich die IT und der CIO nicht mehr länger als „Enabler“, als ausführendes Organ, verstehen: Sie treiben nunmehr direkt das Geschäft. Auch wenn operative Effizienz und ein reibungsloser Geschäftsbetrieb unverändert wichtig sind, sind sie isoliert betrachtet irrelevant. In der neuen Welt des Multichannel-Einzelhandels ist es für einen CIO genauso wichtig, Innovationen und kreative Lösungen zu entwickeln, die in einem echten Wettbewerbsvorteil münden.

Der Wandel von einem ausführenden zu einem geschäftstreibenden Organ revolutioniert den Arbeitsalltag vieler IT-Abteilungen. Glücklicherweise schafft die Evolution der IT-Branche selbst neue Möglichkeiten der Bereitstellung von IT. Zusammen genommen führen beide Entwicklungen dazu, dass die IT-Abteilungen im Handel künftig deutlich anders aussehen werden als heute noch.

## 2. DAS BETRIEBSMODELL DER ZUKUNFT FESTLEGEN

### CHECKLISTE FÜR DEN CIO

- ✓ Definieren Sie den Weg zu einer kleineren, schlankeren und besseren IT-Abteilung:
  - ✓ Entwickeln Sie eine klare Vision für das künftige Betriebsmodell
  - ✓ Identifizieren Sie, welche Leistungen austauschbar sind und welche Technologien das Geschäft künftig differenzieren werden
  - ✓ Erkennen Sie, welche Prozesse weiter intern betrieben werden sollten und was sich outsourcen lässt
  - ✓ Analysieren Sie, wo wirklich die Intelligenz in der IT liegt
  - ✓ Investieren Sie, um die Konkurrenz bei differenzierenden Faktoren auszusteichen, und reduzieren Sie die Kosten für nicht-differenzierende Elemente um mindestens 20 Prozent
- ✓ Entwickeln Sie im Team einen Plan für die notwendige Transformation, damit die IT ihre langfristigen, geschäftstreibenden, strategischen Ziele auch wirklich erreichen kann

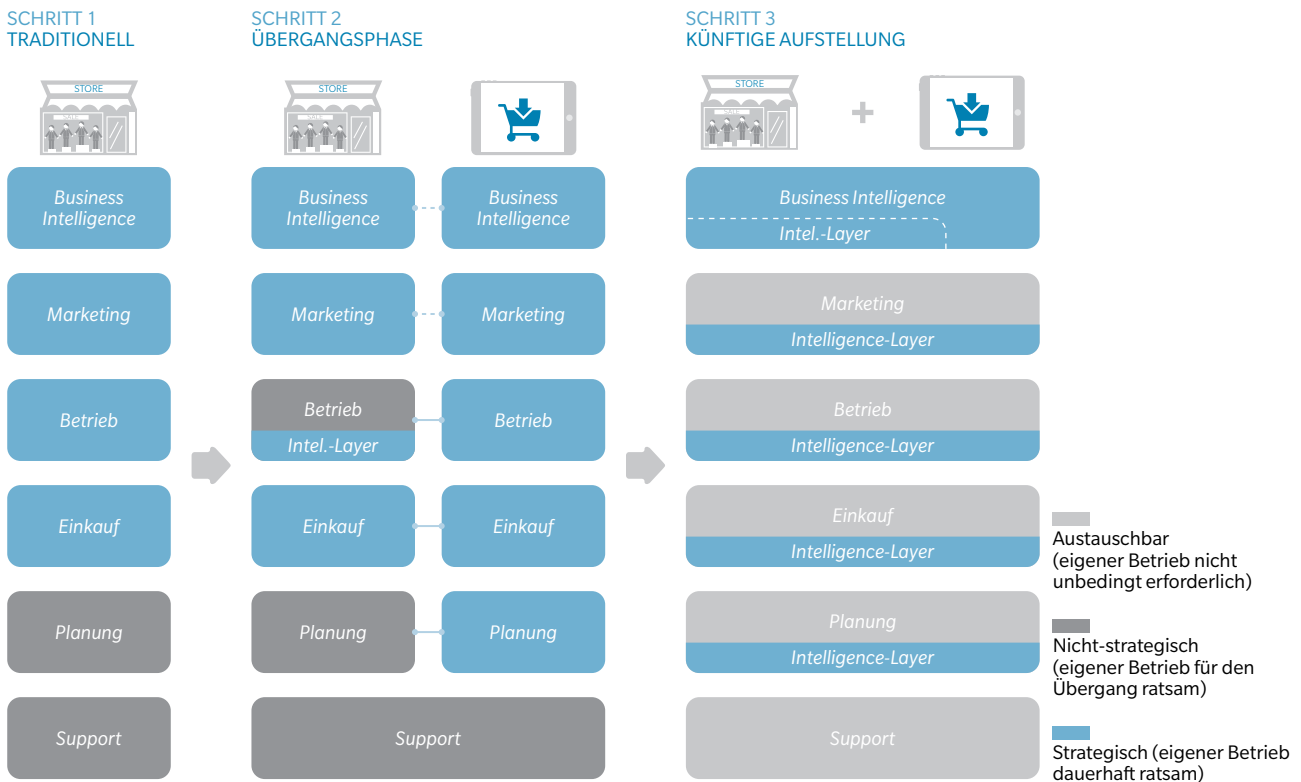
Im digitalen Zeitalter muss man die IT nicht mehr selbst bereitstellen und betreiben. Unternehmen können sie stattdessen als Dienstleistung einkaufen. Auch der Besitz von Servern ist nicht mehr notwendig. Der Browser ist nun die universelle Schnittstelle. Daher entkoppeln sich Infrastruktur und Anwendungen immer weiter. Mit einer einzigen Transaktion lassen sich Entwicklungsumgebungen, entsprechende Backup- und Recovery-Lösungen, das Datenbank-Setup und die webbasierte Programmierung in einer Cloud-Umgebung einkaufen. Produktionsumgebungen lassen sich durch Plattform-as-a-Service (PaaS)- oder Hosting-Lösungen ersetzen, und selbst die Softwareentwicklung lässt sich als Dienstleistung einkaufen. Die Notwendigkeit, in nicht-differenzierenden Bereichen Experten zu rekrutieren und zu schulen, sinkt daher.

Das Outsourcing von Routineanwendungen sowie nicht-strategischen und unterstützenden Anwendungen in Bereichen wie Flächenmanagement, Warenauswahl, Kassensystemen und Lieferservice an Service Provider ist nahezu immer möglich. Die meisten Anwendungen werden über die Cloud verfügbar sein. Auch im Einzelhandel wird sich das Software-as-a-Service-Modell (SaaS) durchsetzen.

Es ist bereits möglich, ganze Prozesse als Dienstleistungen einzukaufen – sei es „vom Einkauf bis hin zur Bezahlung (procure-to-pay)“ oder „von der Einstellung bis hin zur Pensionierung (hire to retire)“ – und dieser Markt dürfte in Zukunft weiter wachsen. Damit sind niedrigere Aufwendungen verbunden, da die notwendigen Investitionen und operativen Kosten auf mehrere Schultern verteilt sind und der Nutzungsgrad von Hard- und Software dank dynamischem Kapazitätsmanagement steigt. Damit ist auch eine erheblich höhere, schon für sich genommen erfolgsentscheidende Flexibilität verbunden. Nur durch den Einsatz von PaaS- und SaaS-Modellen kann die IT die notwendige Flexibilität erreichen, um eine uneingeschränkte Mobilität und eine durchgängige End-to-End-Konnektivität zu gewährleisten oder verschiedene Bausteine wie neue Anwendungen für Kunden in die bestehende Infrastruktur zu integrieren, um so die Kapazität wie erforderlich hochzuskalieren.

Dessen ungeachtet dürften sich Einzelhändler selbst in sogenannten nicht-strategischen Bereichen entscheiden, die Schlüsselprozesse im erfolgskritischen „Intelligence-Layer“ weiter zu betreiben. Dort befinden sich sämtliche Informationen, sich daraus ergebende Erkenntnisse und Steuerhebel.

Abbildung 2: Die drei Entwicklungsstufen der IT im Einzelhandel



Je stärker der Einkauf bei Dritten an die Stelle des eigenen Betriebs rückt, desto stärker entwickelt sich die IT-Abteilung zu einem Spezifizierer und Beschaffer von IT-Services. Die Entwicklung von Mechanismen zur Risiko-Nutzen-Teilung wird dadurch zu einem erfolgskritischen Faktor. Selbst betreibt die IT danach nur noch strategisch wichtige, das Unternehmen differenzierende Anwendungen.

Entwicklung, Betrieb und Wartung einiger dieser Anwendungen – beispielsweise für das Kundenmanagement, Pricing, Aktionen und die Weiterentwicklung des Leistungsspektrums – sollten sich Einzelhändler wie bislang vorbehalten. Das gilt vor allem für die übergeordneten Prozesse. Unterstützende Teilprozesse beziehungsweise Tools für Markttests, Sortimentsplanung und Kundenanalysen etc. lassen sich durchaus zukaufen. Damit sinkt insgesamt der Anteil der Eigenentwicklungen im IT-Modell der Zukunft.

Die Herausforderung für CIOs liegt darin zu entscheiden, wo sie die knappen internen Ressourcen bestmöglich differenzierend und geschäftstreibend einsetzen und was sich gefahrlos und kostensparend outsourcen lässt. Sie müssen dazu vor allem die relative Bedeutung von Innovationen, Kosten und Elastizitäten der verschiedenen Bereiche ihres Unternehmens kennen.

Abbildung 2 zeigt beispielhaft die Entwicklung bis hin zum gewünschten Endstadium. In diesem Fall plante ein stationärer Einzelhändler binnen zwei bis drei Jahren zu einem Omnichannel-Anbieter zu migrieren. Bislang hatte die interne IT-Abteilung proprietäre Systeme zur Unterstützung sämtlicher Bereiche betrieben. Der CIO verstand aber die Notwendigkeit, künftig zwischen strategischen Themen und solchen zu differenzieren, die sich outsourcen ließen. Die internen Ressourcen konnten sich so auf die strategischen Themen konzentrieren.

Es bedurfte einiger Zeit und einer entsprechenden Lernkurve für die Entwicklung zukunftsfähiger Prozesse und Systeme für die Onlinewelt. Doch nach und nach gelang mithilfe eines Portfolio-Ansatzes der Aufbau eines kanalübergreifenden Systems, das viele Standardelemente nutzte und zugleich differenzierende und proprietäre Intelligence-Layer enthielt.

### 3. EINE NEUE GENERATION VON „TECHNOLOGIE-FÜNFKÄMPFERN“ FÖRDERN

#### ► CHECKLISTE FÜR DEN CIO

- ✓ Verstehen Sie, was in der neuen IT-Welt nicht länger gebraucht wird
- ✓ Stellen Sie sicher, dass das IT-Team über mehrere unterschiedliche Fähigkeiten verfügt, um sich in der neuen Welt auszuzeichnen:
  - ✓ Bereitstellung von Architektur und Technologie
  - ✓ Know-how über Abläufe im operativen Geschäft
  - ✓ Kaufmännisches Gespür
  - ✓ Management von Partnern
  - ✓ Strategisches Denken

Der Portfolioansatz bei der IT-Strategie verändert die Arbeit der IT-Abteilung. Einige Aufgaben verschwinden, während andere an Bedeutung gewinnen. Im Ergebnis wandeln sich Umfang und Zusammensetzung der IT-Abteilung. In der Vergangenheit machten routinemäßige Wartungsarbeiten und Reparaturen einen großen Teil der Arbeit aus. Diese Aufgaben verlieren an Bedeutung, wenn Systeme ausgelagert werden und sich PaaS- und SaaS-Ansätze durchsetzen. Der Fokus liegt künftig auf der Entwicklung und Steuerung kritischer Anwendungen, der Integration von IT-Services einer ganzen Reihe von Dienstleistern sowie der Steuerung der Zusammenarbeit mit Lieferanten.

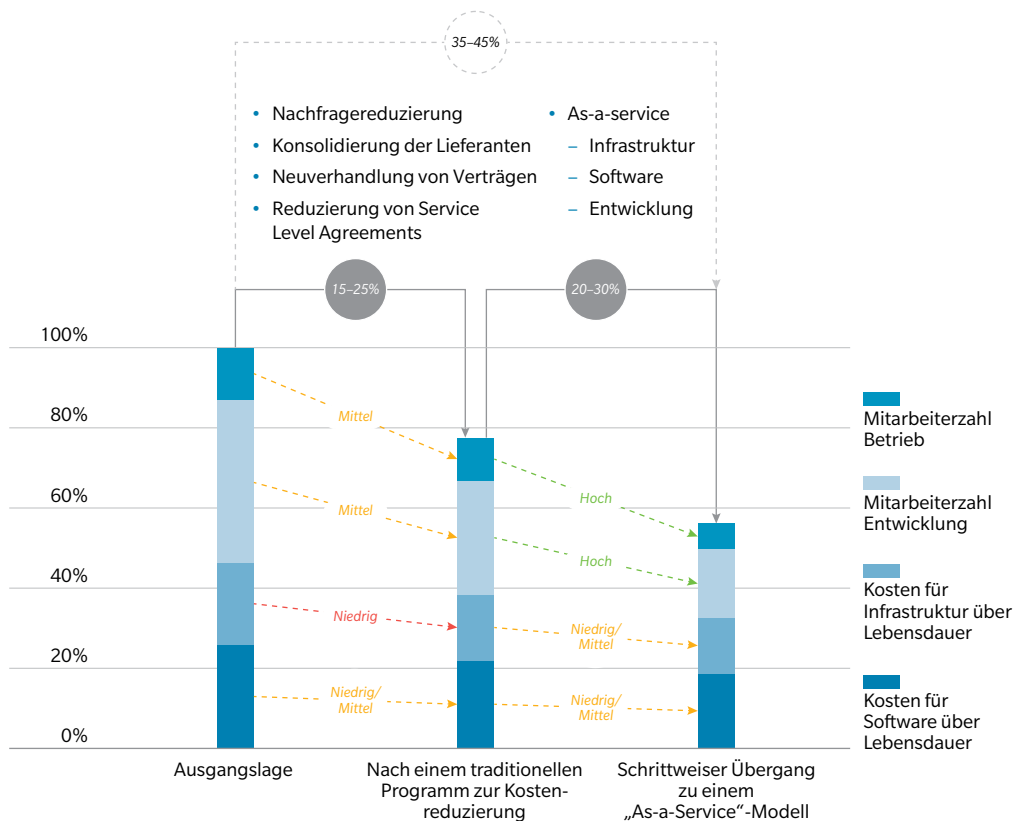
Bei strategischen Kernanwendungen müssen die IT-Abteilungen ähnlich wie interne Demand Manager handeln und über umfassende betriebswirtschaftliche und funktionale Kenntnisse verfügen. Da zahlreiche externe Dienstleister zu koordinieren sind, bleibt auch die IT-Architektur eine interne Aufgabe. Dabei sind zunehmend Geschäftssinn sowie Pragmatismus in Sachen Technik und Umsetzung bei den internen Enterprise-Architekten gefordert.

Bei nicht-strategischen und unterstützenden Anwendungen agiert die IT-Abteilung dagegen als eigenständige Service-Management-Organisation. Sie überwacht die Arbeit der externen Lieferanten, um sicherzustellen, dass die eigene Organisation letztendlich die Kontrolle über die IT-Services behält und die Kosten nicht aus dem Ruder laufen.



Abbildung 3: „As-a-Service“-Betriebsmodelle und veränderte interne Funktionen ermöglichen eine Reduzierung der IT-Kosten

NORMALISIERTES IT-BUDGET IM VERGLEICH ZUR AUSGANGSLAGE



Während einige Aufgaben verschwinden, entstehen auch neue. Da die IT immer stärker gefordert ist, strategische Initiativen voranzubringen, die das gesamte Unternehmen verändern, muss sie ein vollwertiger Partner in Entscheidungsprozessen werden sowie betriebswirtschaftlich denken und kommunizieren. Dazu bedarf es neuer Positionsprofile, die technikgetriebene Geschäftsideen ebenso aufspüren wie Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung durch verstärkten IT-Einsatz.

Unterdessen ändert sich der Arbeitsalltag der Softwareentwicklung vom Wasserfallmodell in Richtung agiler Ansätze, bei denen man das Ergebnis nicht unbedingt bereits vor Beginn der Arbeit kennt. Flexibles Denken und flexible Werkzeuge sind daher unverzichtbar.

Dies alles führt zu einem radikalen Wandel der Stellenbeschreibungen für die internen IT-Kräfte. In Zukunft brauchen Einzelhändler eine Truppe von „IT-Fünfkämpfern“, die über eine breite Spanne von Dienstleistern hinweg IT-Services auswählen, einkaufen und integrieren können. Damit entsteht eine noch höher qualifizierte, doch dafür kleinere IT-Abteilung.

Die Veränderungen bei der Bereitstellung von IT-Services verändern auch die IT-Kostenstruktur von Einzelhändlern. Heute bewegen sich die Kosten in diesem Sektor üblicherweise auf einem Niveau von 0,7 bis ein Prozent des Umsatzes, in Einzelfällen oder während großer Transformationsprogramme deutlich darüber. Wenn man traditionelle Methoden der Kostenreduzierung und zugleich „As-a-Service“-Ansätze nutzt, lassen sich diese Kosten, wie Abbildung 3 zeigt, um bis zu 50 Prozent senken.

## 4. VOM ZIEL- UND NICHT VOM IST-ZUSTAND HER DENKEN

### CHECKLISTE FÜR DEN CIO

- ✓ Bringen Sie das IT-Team und die Geschäftsleitung dazu, über die übliche Drei-Monatsfrist hinaus zu denken, und beginnen Sie von dem angestrebten Ziel in drei Jahren an rückwärts zu planen
- ✓ Entwerfen Sie einen Plan, der Strategie und Innovationskraft des gesamten Unternehmens wirklich voranbringt
- ✓ Verstehen Sie den Charakter der Organisation (ist sie zum Beispiel offen für Veränderungen oder eher ablehnend?) und richten Sie den Plan entsprechend aus

Die bisher beschriebenen Veränderungen sind eine große Herausforderung für etablierte Einzelhändler. Es ist alles andere als einfach, die heute gültigen Ansätze, Fähigkeiten und Infrastrukturen in der IT so weiterzuentwickeln, dass sie den Ansprüchen des Multichannel-Geschäfts von morgen genügen.

Nach der Erfahrung von Oliver Wyman verweigern sich CIOs und ihre Organisationen manchmal den notwendigen Veränderungen, beschränken sich auf ihre bisherige Rolle als ausführendes Organ und stellen sich nicht der erforderlichen Neuerfindung. Einige denken, dass sich die Transformation im laufenden Betrieb bewältigen lässt, und vertrauen auf den erprobten Ansatz einer schrittweisen, taktisch geprägten Optimierung, um Verbesserungen zu erreichen.

Und selbst dort, wo das Verständnis für den erforderlichen radikalen Wandel vorhanden ist, gibt es nur in seltenen Fällen CIOs, die diesen Wandel für machbar halten. Angesichts des Tagesgeschäfts sowie eines ständigen Drucks auf die operativen Kosten und Investitionen ist dies auch verständlich.

Eines der größten Probleme liegt in der „Evolutionsfalle“ und damit in dem Glauben, dass sich eine effektive IT-Architektur durch eine Abfolge kleiner Schritte erarbeiten lässt. Der Einzelhandel ist generell besonders gut darin, kleinteilige Fortschritte zu erzielen und endlose Schleifen geringfügiger Optimierungen zu durchlaufen. Bis vor kurzem lag hier auch der Schlüssel zum Erfolg in einer hart umkämpften Branche, die den technologischen Wandel tendenziell nur begrenzt spürte. Doch angesichts der Bedrohung durch den Onlinehandel reichen solche schrittweisen Veränderungen nicht mehr aus, um das Überleben zu gewährleisten.

Die Lösung ist eine Fokussierung der IT auf ihre künftigen Aufgaben sowie die Einbindung von Erfahrungen aus anderen Branchen. Am Anfang eines solchen Ansatzes steht die Beschreibung der Position, in der sich ein Einzelhändler in drei bis fünf Jahren befinden muss, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Danach lassen sich Schritt für Schritt Veränderungen festlegen, um dieses Ziel zu erreichen. Dieser verblüffend einfache Ansatz kann sich als erstaunlich effektiv erweisen, um einem Unternehmen – und dem CIO – das Ausmaß der anstehenden Herausforderungen vor Augen zu führen und aufzuzeigen, dass noch so gut gemachte schrittweise Verbesserungen letztendlich dazu führen, dass ein Unternehmen sich noch auf eine Zukunft vorbereitet, die bereits wieder der Vergangenheit angehört.

## FAZIT

Der Einfluss des aktuellen Wandels im Einzelhandel auf dessen IT-Abteilungen kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Die Aufgabe des CIO verändert sich von Grund auf – er leistet mit einem Fokus auf Innovation und Wertschöpfung künftig wesentliche Beiträge zur Gestaltung der Strategie seines Gesamtunternehmens anstatt sich auf eine unterstützende, ausführende Funktion zu beschränken. Die IT-Architekturen werden in Kürze völlig anders aussehen als noch vor zehn Jahren und beziehen unterschiedliche Ansätze bei Aufbau und Betrieb mit ein. Die IT-Abteilungen benötigen daher ganz andere Fähigkeiten als sie heute besitzen oder gerade aufbauen.

Der Erfolg im Multichannel-Handel basiert auf einer komplett veränderten IT-Architektur und einer vollständig anderen Rolle des CIO. Er erfordert nicht weniger als die Neuerfindung der IT: Inkrementelle Verbesserungen werden niemals in der Lage sein, den notwendigen Wandel herbeizuführen.

## ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung mit weltweit 3.700 Mitarbeitern in mehr als 50 Büros in 26 Ländern. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement und Organisationsberatung. Gemeinsam mit Kunden entwirft und realisiert Oliver Wyman nachhaltige Wachstumsstrategien. Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Geschäftsmodelle, Prozesse, IT, Risikostrukturen und Organisationen zu verbessern, Abläufe zu beschleunigen und Marktchancen optimal zu nutzen. Oliver Wyman ist eine hundertprozentige Tochter von Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC).

Weitere Informationen finden Sie unter [www.oliverwyman.de](http://www.oliverwyman.de).

### RETAIL & CONSUMER PRODUCTS

#### JAMES BACOS

Global Retail Practice Leader  
[james.bacos@oliverwyman.com](mailto:james.bacos@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 441

#### NICK HARRISON

European Retail Practice Co-Leader  
[nick.harrison@oliverwyman.com](mailto:nick.harrison@oliverwyman.com)  
+44 207 852 7773

#### PAUL BESWICK

North American Retail Practice Leader  
[paul.beswick@oliverwyman.com](mailto:paul.beswick@oliverwyman.com)  
+1 617 424 3259

#### SIRKO SIEMSEN

European Retail Practice Co-Leader  
[sirko.siemssen@oliverwyman.com](mailto:sirko.siemssen@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 574

#### BERNARD DEMEURE

French and Iberian Retail Practice Leader  
[bernard.demeure@oliverwyman.com](mailto:bernard.demeure@oliverwyman.com)  
+33 1 45023 209

### STRATEGIC IT AND SERVICE OPERATIONS

#### SUMIT SAHNI

Partner  
[sumit.sahni@oliverwyman.com](mailto:sumit.sahni@oliverwyman.com)  
+44 20 7852 7424

### OLIVER WYMAN LABS

#### COLIN COBAIN

Partner  
[colin.cobain@oliverwyman.com](mailto:colin.cobain@oliverwyman.com)  
+44 20 7852 7791

#### MARKUS PUTTLITZ

Principal  
[markus.puttlitz@oliverwyman.com](mailto:markus.puttlitz@oliverwyman.com)  
+49 40 376 92 584

Copyright © 2015 Oliver Wyman. Alle Rechte vorbehalten.