Chancen der 2. Digitalisierungswelle

Branchen-Ausblick verbunden mit Ergebnissen einer Kurzbefragung am BHB-Kongress 2017

BHB Handelsverband Heimwerken · Bauen · Garten

Düsseldorf, April 2018

Roland Berger

Inhalt

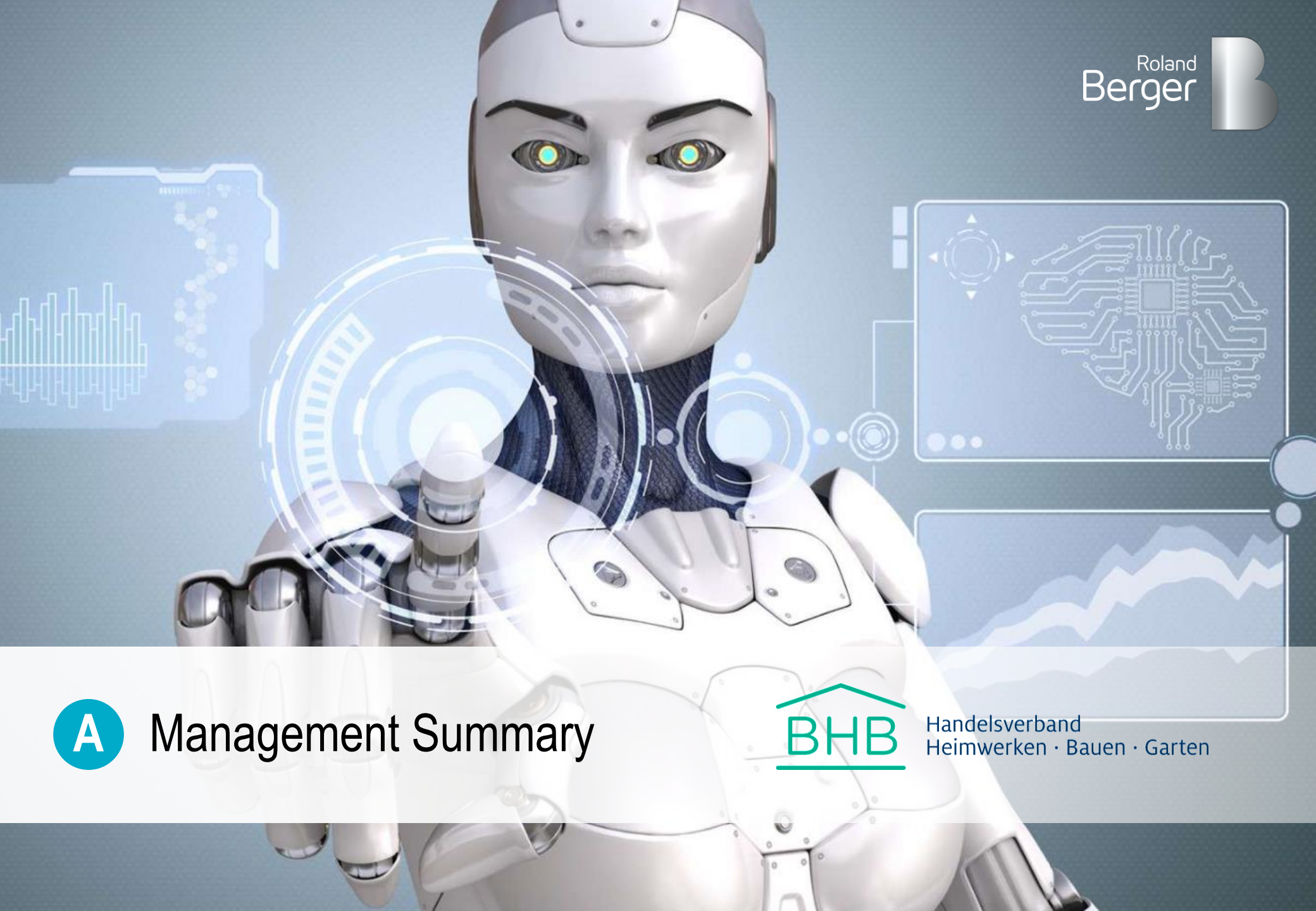
Seite

A Management Summary 3

B Befragungsanlass & Methodik 6

C Ergebnisse 11

Dieses Dokument ist vertraulich zu behandeln. Es dient nur dem internen Gebrauch unseres Klienten und ist ohne die zu Grunde liegenden Detailanalysen sowie den mündlichen Vortrag nicht vollständig. Eine Weitergabe an Dritte ist nur gestattet nach ausdrücklicher, schriftlicher Einwilligung von Roland Berger .



Roland Berger

A Management Summary

BHB Handelsverband Heimwerken · Bauen · Garten

Die DIY-Branche muss ihre digitale Agenda in der 2. Digitalisierungswelle einer beschleunigten Veränderungsdynamik anpassen

Management Summary (1/2)

Erfahrungen der ersten Digitalisierungswelle

1. **Konzentration der Digitalinvestments auf klassische Angebote**
   Klassische Online-Einstiegsinstrumente wie Online-Shops, Online-Marketing sowie Click & Collect-Lösungen haben sich in den vergangenen fünf Jahren zum Standard-Leistungsumfang im DIY entwickelt
2. **Kurzfristiger Ergebnisbeitrag lässt** (wie erwartet) **auf sich warten**
   70% der Befragten betrachten digitale Angebote zurecht als langfristiges Investment - Kurzfristige Ergebnisbeiträge haben sich erwartungsgemäß nur in wenigen Fällen eingestellt

Ausblick auf die zweite Digitalisierungswelle (Plattformökonomie, Künstliche Intelligenz)

3. **Konzentration der Online-Aktivitäten auf wenige dominante Player**
   Durch die gezielte Kombination kundenzentrischer Dienstleistungen versuchen die vier dominierenden Plattform-Anbieter Google, Apple, Facebook und Amazon den Nutzer an ihr spezifisches Ökosystem zu binden
4. **Ausbau der Plattform-Ökonomie bietet Gefahren & Chancen für den DIY**
   100% der Befragten sehen in dem Ausbau der Plattform-Ökonomie eine potenzielle Gefahr für ihr Geschäftsmodell – Immerhin 72% sehen gleichermaßen auch Chancen für ihr Unternehmen
5. **Große Digitalunternehmen werden die DIY-Landschaft massiv verändern**
   Von Amazon (100%), Google (70%), Alibaba (45%) und weiteren Online-Giganten erwarten die Befragten maßgebliche Einflüsse auf den DIY-Markt – Plattform-Modelle und Künstliche Intelligenz als Veränderungstreiber
6. **Technologische Veränderungen konzentrieren sich auf Marktplatz und Augmented Reality**
   Insbesondere Online-Marktplätze und Augmented Reality-Anwendungen haben aus Sicht der Befragten das Potenzial, den DIY-Markt in den kommenden Jahren massiv zu verändern
7. **Kriterien für die Wahl der Kaufstätte bleiben unverändert**
   Aus Sicht des Kunden sind die Faktoren Warenverfügbarkeit, Online-Präsenz und Qualität des Lieferservices heute wie morgen entscheidend für die Wahl der Kaufstätte

Quelle: BHB, Roland Berger

Neben Online-Marktplätzen übt die (Weiter-) Entwicklung Künstlicher Intelligenz den größten Veränderungsdruck auf die Branche aus

Management Summary (2/2)

Ausblick auf die zweite Digitalisierungswelle (Fortsetzung)

8 **Künstliche Intelligenz wird die Kern-Prozesse des DIY verändern**
Aus Sicht der Befragten ergeben sich durch den Einsatz Künstlicher Intelligenz interessante Möglichkeiten in Bezug auf die DIY- Kern-Prozesse Customer Service (61%), Logistik (61%), Marketing (56%) und Vertrieb (53%)

9 **Teilnehmer sehen sich für Kern-Herausforderungen nicht ausreichend gerüstet**
Über die Hälfte der Befragungsteilnehmer sieht Nachholbedarf im Ausbau von Kompetenzen zur Bewältigung der digitalen Herausforderungen – Dies betrifft sowohl technologisches Know-How als auch Arbeitsweisen

Strategische & operative Schlussfolgerungen

10 **Dominanz der Online-Marktplätze erfordert schnelles Handeln**
Für den Umgang mit den dominierenden Online-Marktplätzen bedarf es der Ableitung einer zielgerichteten strategischen Stoßrichtung – Kooperation (47%) aus Sicht der Teilnehmer sinnvollste Handlungsoption

11 **Sicherstellung einer nahtlosen Omnichannel-Erfahrung erfolgskritisch**
Ausbau des eigenen Online-Shops wird von den Befragten als Kern-Instrument zur erfolgreichen Bewältigung der zweiten Digitalisierungswelle gesehen – Gleichzeitig sind jedoch auch stationäre Formate weiterzuentwickeln

12 **Positive Auswirkungen auf Finanzkennzahlen erfordern entsprechende Investitionen**
Teilnehmer zeigen sich zuversichtlich, dass die zweite Digitalisierungswelle einen Beitrag zur Verbesserung der finanziellen Performance leisten kann – Voraussetzung sind jedoch eine Erhöhung der Investitionen

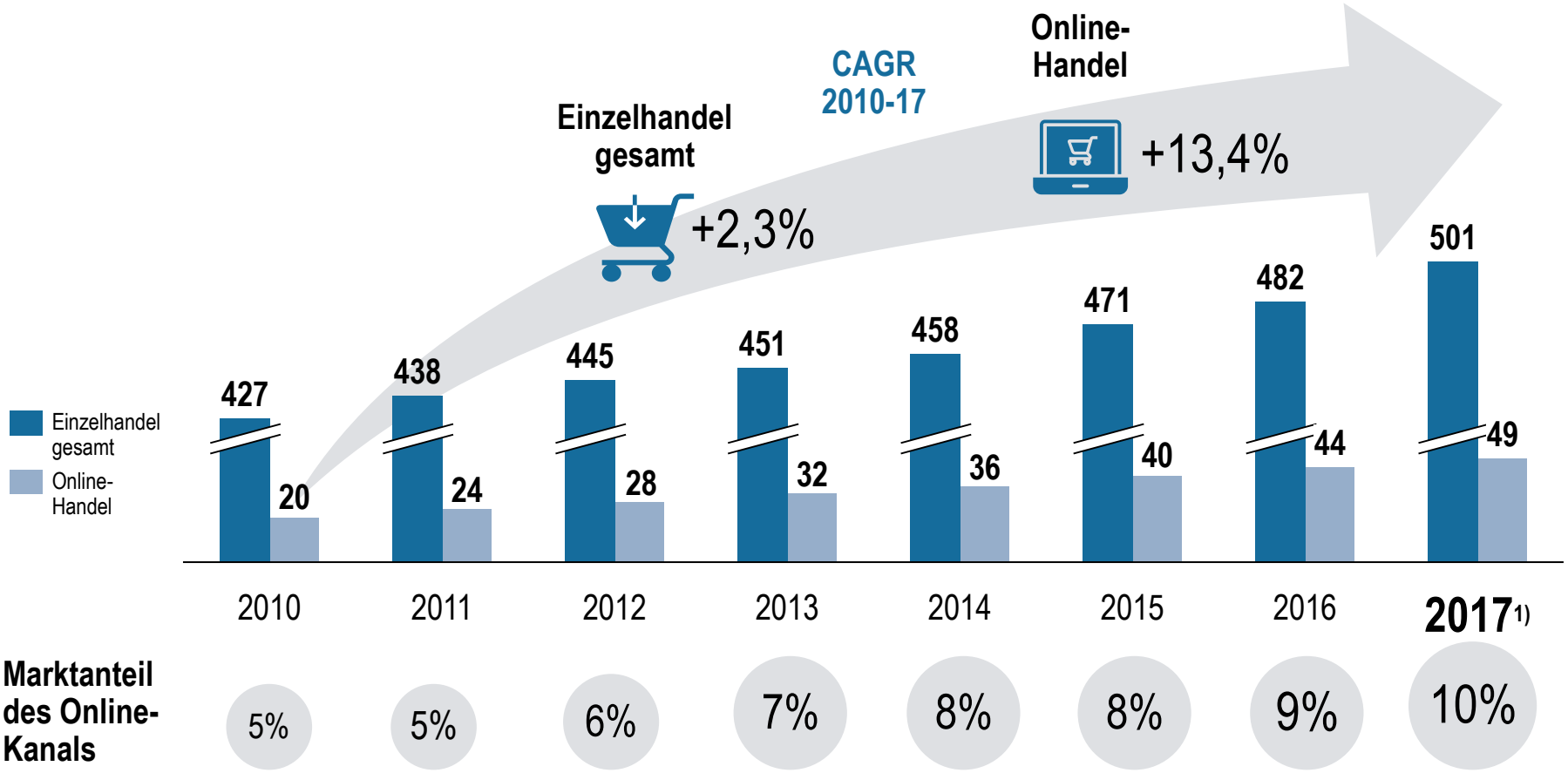
Quelle: BHB, Roland Berger

B Befragungsanlass & Methodik

BHB Handelsverband Heimwerken · Bauen · Garten

Ø-Wachstum des Online-Kanals von ~13% p.a. zwischen 2010 und 2017 – 10%-Anteil am gesamten deutschen Einzelhandel in 2017

Entwicklung gesamter Einzelhandel und Online-Kanal DE, 2010-2017 [Mrd. EUR]

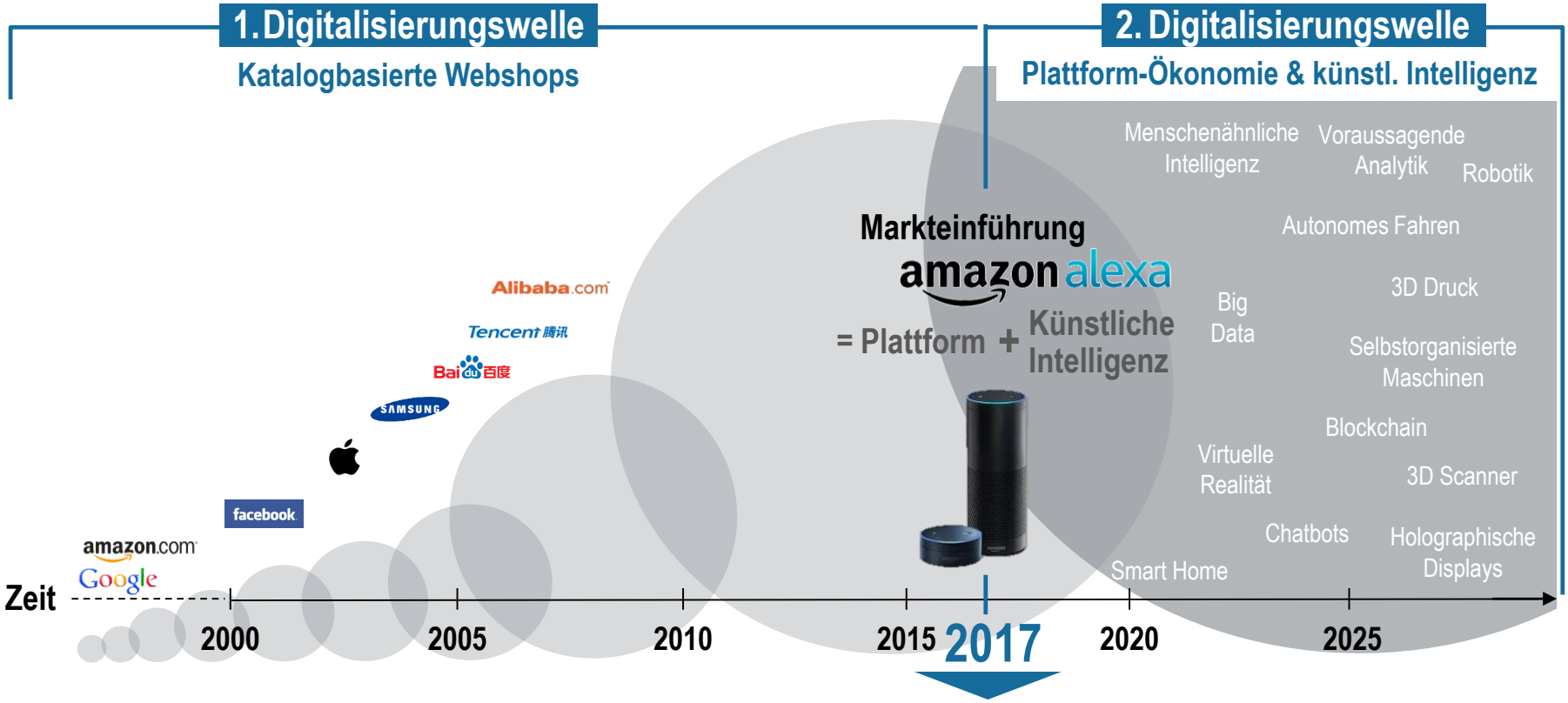


1) HDE-Prognose

Quelle: Deutscher Handelsverband, Roland Berger

Die Einführung von Amazon Alexa läutet die zweite Digitalisierungswelle ein, durch die sich neue Chancen für den DIY ergeben

Befragungsanlass: Paradigmen der ersten und zweiten Digitalisierungswelle



Statusbestimmung der DIY-Branche zum **Start der zweiten Digitalisierungswelle** und die **Ableitung von Wachstumschancen**

Quelle: Roland Berger

Das Amazon Echo hat das Potenzial, den Alltag der Kunden und ihr Einkaufsverhalten fundamental zu verändern

Befragungsanlass: Amazon Echo als Startschuss der zweiten Digitalisierungswelle

Amazon ECHO

Digitaler & internetbasierter persönlicher Assistent via Sprachsteuerung

- > **Sprach-Einkauf** auf Partner-Plattformen
- > **Hands-free** Anrufe, Nachrichten und Informationsabruf
- > **Sprach-Steuerung** Smart Home
- > Kontinuierliche **Skill-Erweiterung**

BMW integriert Alexa ab 2018 in alle BMW/ Mini Modelle

Angebot von über 30.000 Skills (von Amazon und Drittanbietern)[2)]

Integration von über 4000 Smart Home Devices von 1200 Marken[2)]

Wettbewerbslösungen: Google Home Apple Home pod

Amazon Echo Sortiment[1)]

Echo Dot

59 EUR

Echo

99 EUR

Echo Plus

149 EUR

Echo Spot

129 EUR

Echo Show

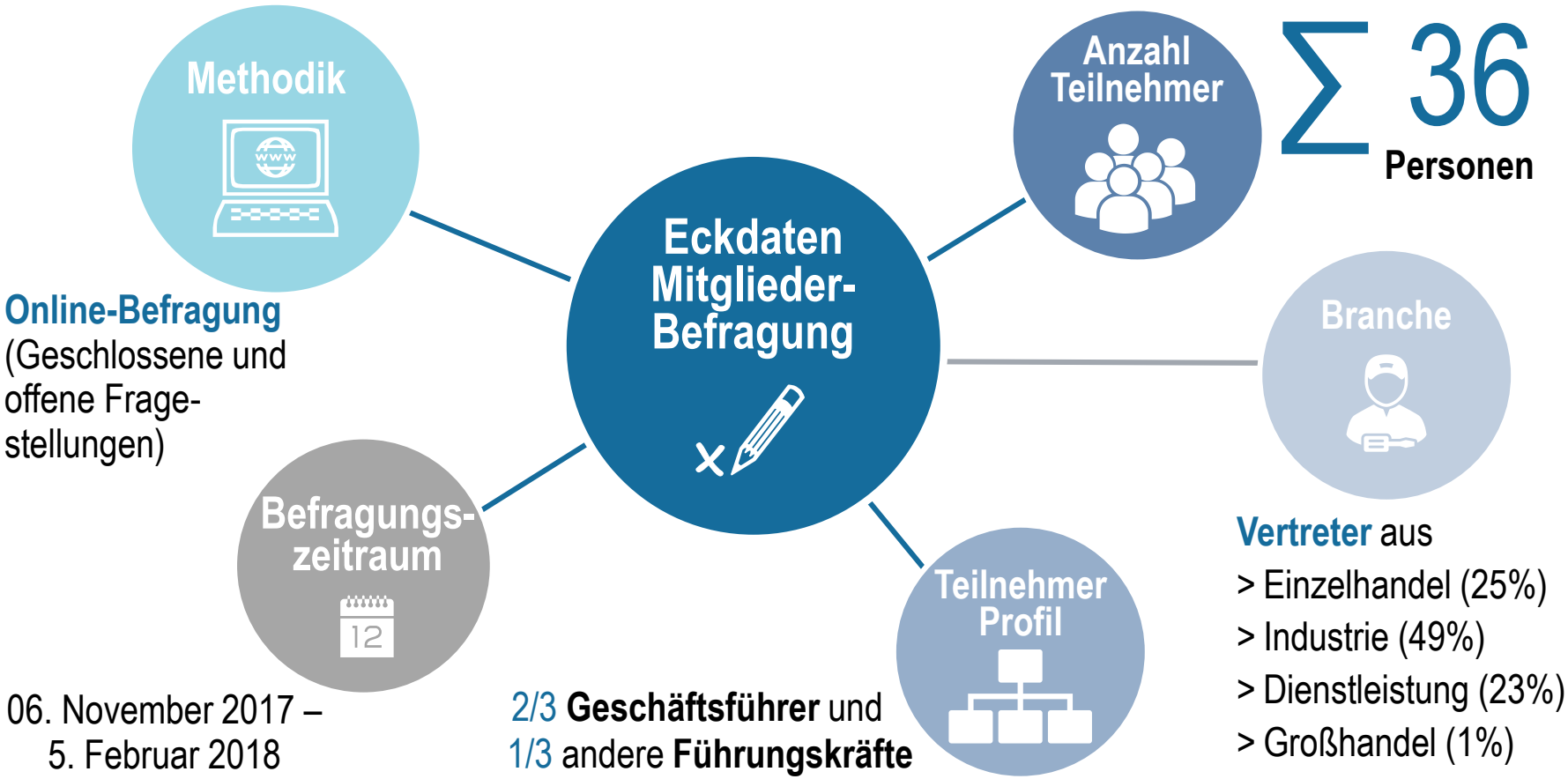
219 EUR

1) Stand Preise: März 2018; 2) Stand Quartal 4 2017, Amazon Quartalsbericht

Quelle: Amazon, Roland Berger

Um die Auswirkungen der zweiten Digitalisierungswelle auf den DIY-Markt zu analysieren wurde eine Online-Befragung durchgeführt

Eckpunkte der Befragung



Quelle: BHB, Roland Berger

C Ergebnisse

Roland Berger

BHB Handelsverband Heimwerken · Bauen · Garten

In den letzten fünf Jahren wurde vor allem in klassische Online-shops, Online Marketing und Click & Collect-Lösungen investiert

Befragungsergebnisse: Eingeführte digitale Angebote in den vergangenen fünf Jahren[1)]

Schwerpunkte DIY-Markt

- **75%** … der Befragten sagen — Online Shop
- **53%** — Online Marketing
- **50%** — Click& Collect

Zusatzfeatures

- **19%** — Research Online – Purchase offline
- **14%** — Apps
- **6%** — Eigener Online Marktplatz

Online-Shops, Online Marketing und **Click & Collect Lösungen** sind in den letzten fünf Jahren zum **Standard-Leistungsumfang** im **DIY-Segment** geworden

1) n = 36; insgesamt 78 Antworten, da Mehrfachnennung möglich

Quelle: BHB, Roland Berger

Investments in digitale Angebote haben für DIY-Unternehmen erwartungsgemäß zu keinen kurzfristigen Ergebnisbeiträgen geführt

Befragungsergebnisse: Investitionen in der ersten Digitalisierungswelle[1)]

70%

Investitionen in Digitalisierung
= Langfristiges Investment

70% der Befragten betrachten den Ausbau der digitalen Angebote als **langfristiges Investment – Kurzfristige Ergebnisbeiträge** nach der ersten Digitalisierungswelle haben sich **erwartungsgemäß bisher nicht** eingestellt

22%

Amortisierung der Investitionen gegeben

22% sagen, dass sich **wesentliche Investitionen** im Zuge der ersten Digitalisierungswelle **amortisiert** haben und positiv zum Ergebnis beitragen

8%

Keine kurzfristigen Ergebnisbeiträge

Bei **8%** der Befragten wurden die Erwartungen an kurzfristige Ergebnisbeiträge digitaler Angebote im Wesentlichen nicht erfüllt

1) n = 36

Quelle: BHB, Roland Berger

Fokus bisheriger Investitionen in digitale Angebote auf Erreichung bekannter Standards ohne echte Differenzierung vom Wettbewerb

Zwischenfazit: Erste Digitalisierungswelle – Katalogbasierte Webshops

- **Investitionen** der DIY-Branche in **digitale Angebote** befriedigen in der Regel vor allem **Hygiene-ansprüche** der Kunden ohne Anspruch auf Differenzierung – **Technologien wenig progressiv** im Vergleich zu heutigen Best Practices im Handel
- **Kurzfristige Ergebnisbeiträge** haben sich erwartungsgemäß **nicht eingestellt** – Hoffnung auf mittel- bis langfristige Amortisierung

Quelle: BHB, Roland Berger

Vier dominante Plattformanbieter (GAFA[1)]) verfolgen das Ziel, das Leben des Konsumenten in ihr spezifisches Öko-System zu ziehen

Hintergrundinformation: Plattform Ökonomie – Überblick führender Unternehmen

Telekommunikation & IT	Fiber	Apple Sim	WhatsApp	Cloud Drive
Gesundheit	Calico	HealthKit	Move	Marketplace
Handel	Shopping express	iBeacon	Facebook "Buy" Button	Grocery Delivery
Medien & Unterhaltung	Play	iTunes Radio	Oculus	Gamers Video platform
Finanzen	Wallet	Apple Pay	Friend-To-Friend Payment	Payments API
Mobilität, Reisen, Freizeit	Car	CarPlay	Messenger + Uber integration	Media app for connected car

Die **dominierenden Plattformanbieter** überzeugen Kunden mit Ihrem **kombinierten Angebot** aus **Online-Suchmaschinen, Social Media, Messaging, Online-Shopping** oder **Payment**

1) GAFA = Google, Apple, Facebook, Amazon

Quelle: Roland Berger

100% der Befragungsteilnehmer sehen in dem Bestreben großer Plattform-Anbieter eine Gefahr für ihr bestehendes Geschäftsmodell

Befragungsergebnisse: Auswirkungen der Plattform-Ökonomie auf den DIY[1)]

Gefahr & Chance

72% der Befragten sagen…

„***Online-Plattformen*** *sind eine* ***große Bedrohung –*** *gleichzeitig aber auch eine* ***Chance***

Gefahr

28% der Befragten sagen…

„***Online-Plattformen gefährden fundamental*** *den Multichannel-DIY mit stationären Wurzeln*

∑ 100% …der Befragten sieht

Gefahr durch neue Online-Plattformen für den **Multichannel-DIY** mit stationären Wurzeln

1) n = 36

Quelle: BHB, Roland Berger

Plattform-Ökonomie u. Künstliche Intelligenz treiben den DIY-Markt an: Die Befragten sind sich einig – "Amazon verändert DIY am stärksten"

Befragungsergebnisse: Gefährdungspotenzial durch Plattform-Anbieter[1)]

Digitalunternehmen mit stärkstem Veränderungspotenzial für DIY-Markt – Anteile

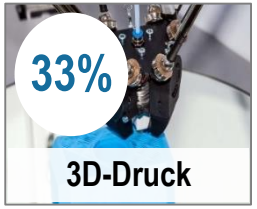
Plattform-Ökonomie & Künstliche Intelligenz

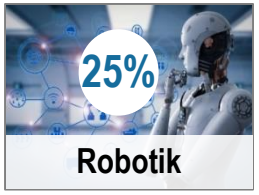
1) n = 36, insgesamt 90 Antworten, da Mehrfachnennung möglich

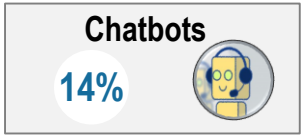
Quelle: BHB, Roland Berger

Neben Online-Marktplätzen erwarten die Befragten v.a. auch durch Virtual/ Augmented Reality wesentliche Veränderungen im Markt

Befragungsergebnisse: Digitale Angebote mit starkem Veränderungspotenzial im DIY[1)]







1) n = 36

Quelle: BHB, Roland Berger

Das Angebot eines Online-Markplatzes ist zur Erreichung eines bestmöglichen Kundenerlebnisses von enormer Bedeutung

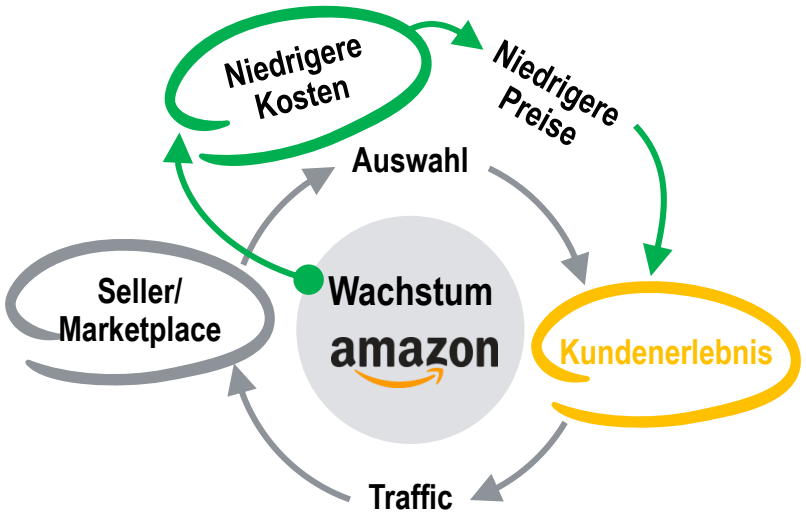
Hintergrundinformation: Strategische Handlungsoptionen Online-Marktplatz

Grundlegende Möglichkeiten um Kunden einen Online-Marktplatz anbieten zu können

A

Nutzung bestehender Online-Marktplätze

Vorteile von Online-Marktplätzen (am Beispiel des Amazon Schwungrades)



Erfolgsfaktoren

> **Sortimentsführerschaft** durch Anzahl Marktplatzteilnehmer
> **Enorme Kostenvorteile**
> **Steigende Attraktivität** durch Kosten- und Sortimentsführerschaft führt zu **kontinuierlichem Wachstum**

B

Aufbau eigener Online-Marktplätze

Quelle: Roland Berger

Warenverfügbarkeit, Online-Präsenz und Qualität des Lieferservices heute wie morgen entscheidende Kriterien für Wahl der Kaufstätte

Befragungsergebnisse: Gründe für Kaufstättenwahl – Heute und in Zukunft[1)]

	Waren-verfüg-barkeit	Online-Präsenz	Qualität des Liefer-services	Beratungs-kompetenz	Marken-bekannt-heit	Sorti-ments-umfang	Produkt-qualität	Preis-Leistungs-verhältnis	Filial-Netzwerk/ Erreich-barkeit
Heutige Bedeutung für Kaufstättenwahl[2)]	3,0	2,8	2,7	2,6	2,7	2,6	2,6	2,4	2,3
Entwicklung Bedeutung Kaufstättenwahl in nächsten 5 J.[3)]	1,5	1,5	1,7	1,3	0,8	0,8	0,8	0,8	0,3
Zukünftige Kundenwirksamkeit zur Gewinnung Marktanteile[4)]	2,7	2,5	2,7	2,6	2,1	2,3	2,2	1,9	2,0

Für die **Kaufstättenwahl der Kunden** sind heute als auch zukünftig **typische Eigenschaften von Online-Plattformen** entscheidend: **(1) Warenverfügbarkeit, (2) Online-Präsenz, (3) Qualität des Lieferservices**

1) n = 36 2) 1 ◯ (niedrig) – 3 ● (hoch) 3) 0 ➡ (unverändert) – 2 ⬆ (starker Zuwachs) 4) 0 ○○○ (keine Wirksamkeit) – 3 ●●● (sehr hohe Wirksamkeit)

Quelle: BHB, Roland Berger

Über die Hälfte der Befragten glaubt, dass KI Vorteile in den Kern-Prozessen Customer Service, Vertrieb, Marketing u. Logistik bringt

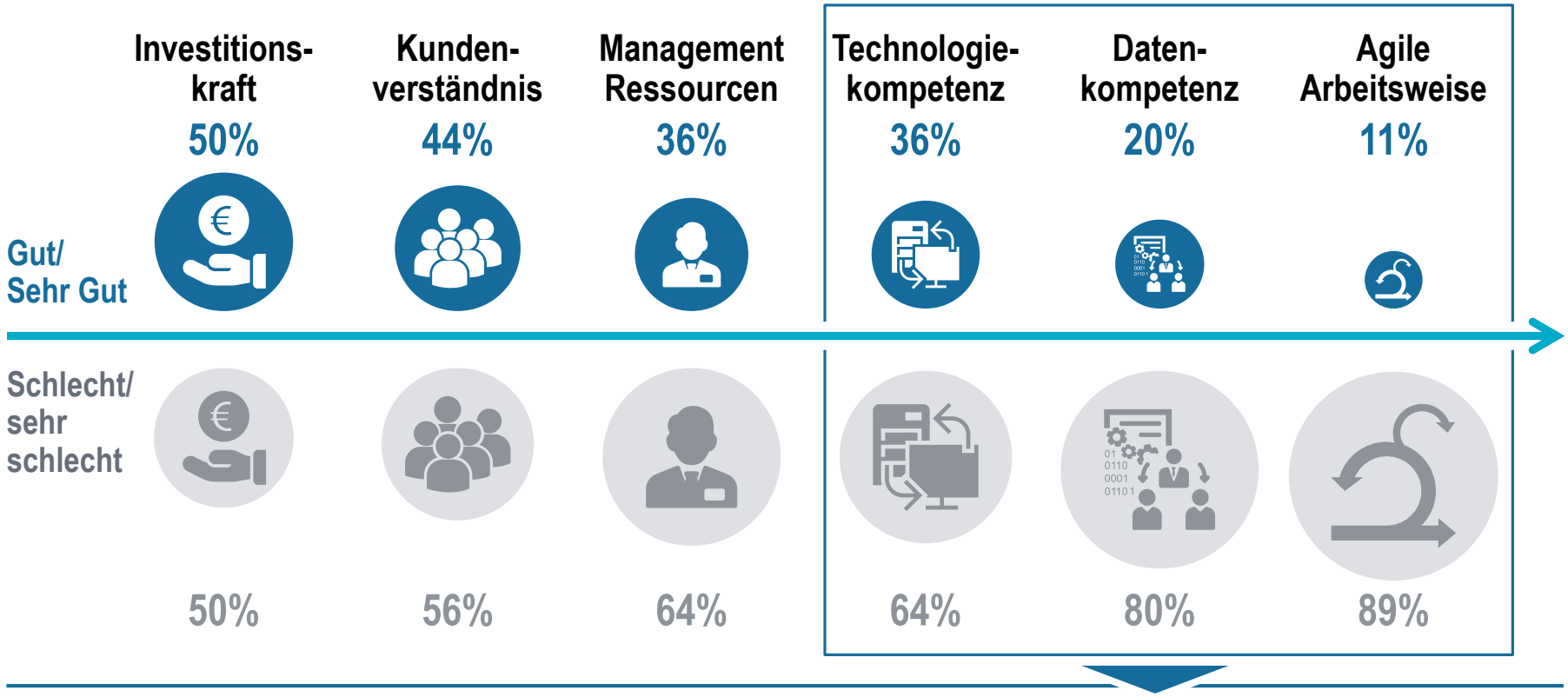
Befragungsergebnisse: Einfluss von Künstlicher Intelligenz auf die DIY-Kernprozesse[1)]

1) n = 36, insgesamt 92 Antworten, da Mehrfachnennung möglich

Quelle: BHB, Roland Berger

Die Befragungsteilnehmer sehen den DIY bei wesentlichen Anforderungen der zweiten Digitalisierungswelle unzureichend gerüstet

Befragungsergebnisse: Bewertung von Kompetenzen für die 2. Digitalisierungswelle[1)]



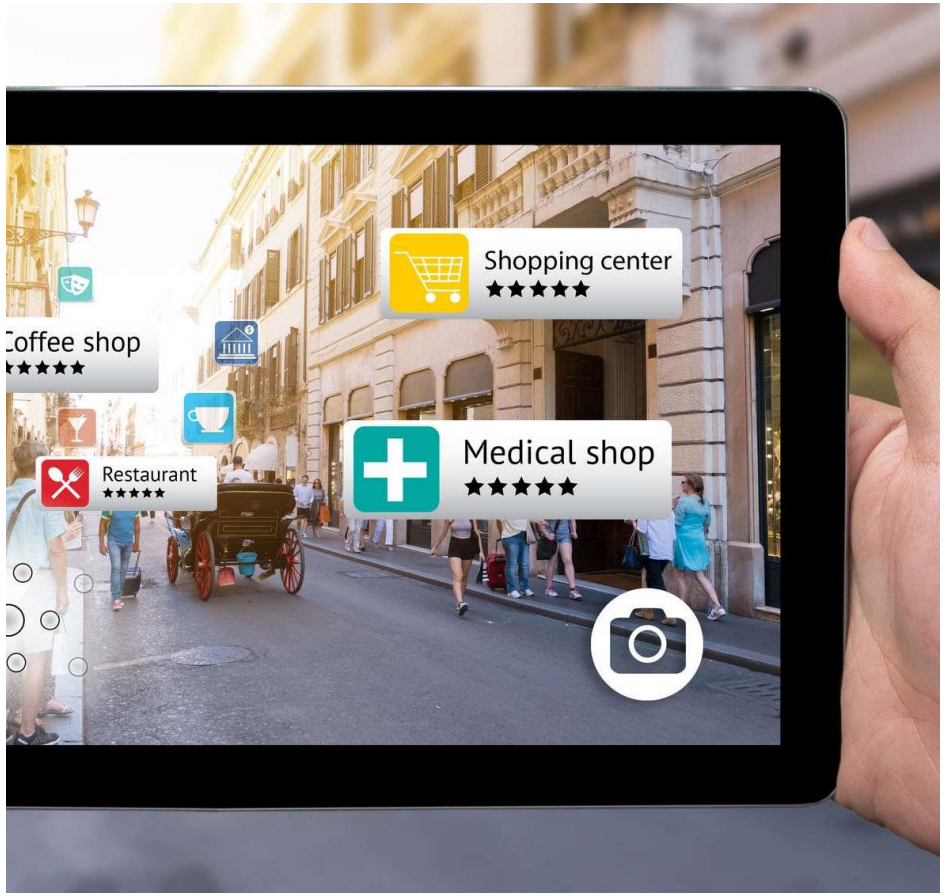
Große Nachholbedarfe bzgl. **der Technologiekompetenz, Datenkompetenz** und **agiler Arbeitsweisen**

1) n = 36; Bewertung erfolgte pro Kompetenz

Quelle: BHB, Roland Berger

Plattform-Ökonomie und Künstliche Intelligenz setzen die Branche unter Druck – Nachholbedarf in der Einleitung von Maßnahmen

Zwischenfazit: Zweite Digitalisierungswelle – Plattform-Ökonomie u. Künstl. Intelligenz



- Dominierende **Plattform-Ökosysteme** machen bei ihrem **Feldzug durch die Handelslandschaft** auch vor der **DIY-Branche nicht halt**
- Darüber hinaus hat vor allem **KI** das **Potenzial**, **Kernprozesse** des DIY radikal **zu verändern**
- Für die **Bewältigung** der anstehenden **Herausforderungen** sehen sich die Teilnehmer teilweise **unzureichend gerüstet**

Quelle: BHB, Roland Berger

Auf neue Wettbewerber muss reagiert werden – Über 90% halten jedoch eine direkte Bekämpfung von Amazon für nicht zielführend

Befragungsergebnisse: Handlungsoptionen – Reaktion auf Marktplätze[1)]

Reaktion auf Online-Marktplätze wie Amazon oder Ebay

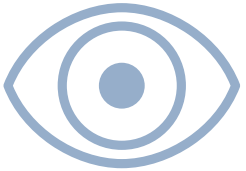
Mögliche Handlungs-strategien DIY-Unternehmen

1 Kooperieren

47%

… der Befragten halten Strategie für sinnvoll

2 Beobachten/Kopieren



44%

… der Befragten halten Strategie für sinnvoll

3 Bekämpfen

8%

… der Befragten halten Strategie für sinnvoll

4 Ignorieren

0%

… der Befragten halten Strategie für sinnvoll

1) n = 36

Quelle: BHB, Roland Berger

Die Forcierung eines eigenen Online-Shops halten 53% für sehr wichtig – Ausbau stationärer Kleinflächen ebenfalls hoch priorisiert

Befragungsergebnisse: Handlungsoptionen – Priorisierung zukünftiger Vertriebskanäle[1)]

1 Priorität

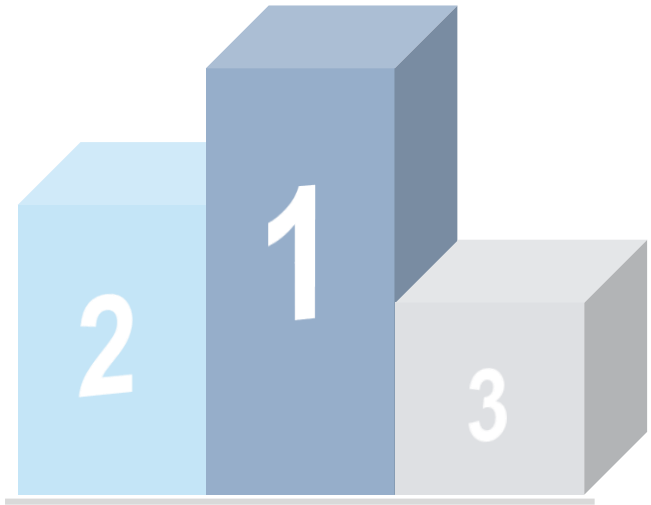
- Eigener Online-Shop

53% weisen der **Forcierung eines eigenen Onlineshops** eine **hohe Priorität** zu[2)]

2 Priorität

- Stationäre Kleinflächen
- Eigener Marktplatz
- Auftritt in Social Media

Meinungen bzgl. der **Forcierung stationärer Kleinflächen, eigener Marktplätze & Auftritt in Sozialen Medien** gehen auseinander



3 Priorität

- Stationäre Großflächen
- Auftritt auf Partner-Marktplätzen

Für **Großteil der Befragten** ist die **Forcierung von stationären Großflächen (47%)** und der **Auftritt auf Partner-Marktplätzen (56%)** nachrangig[3)]

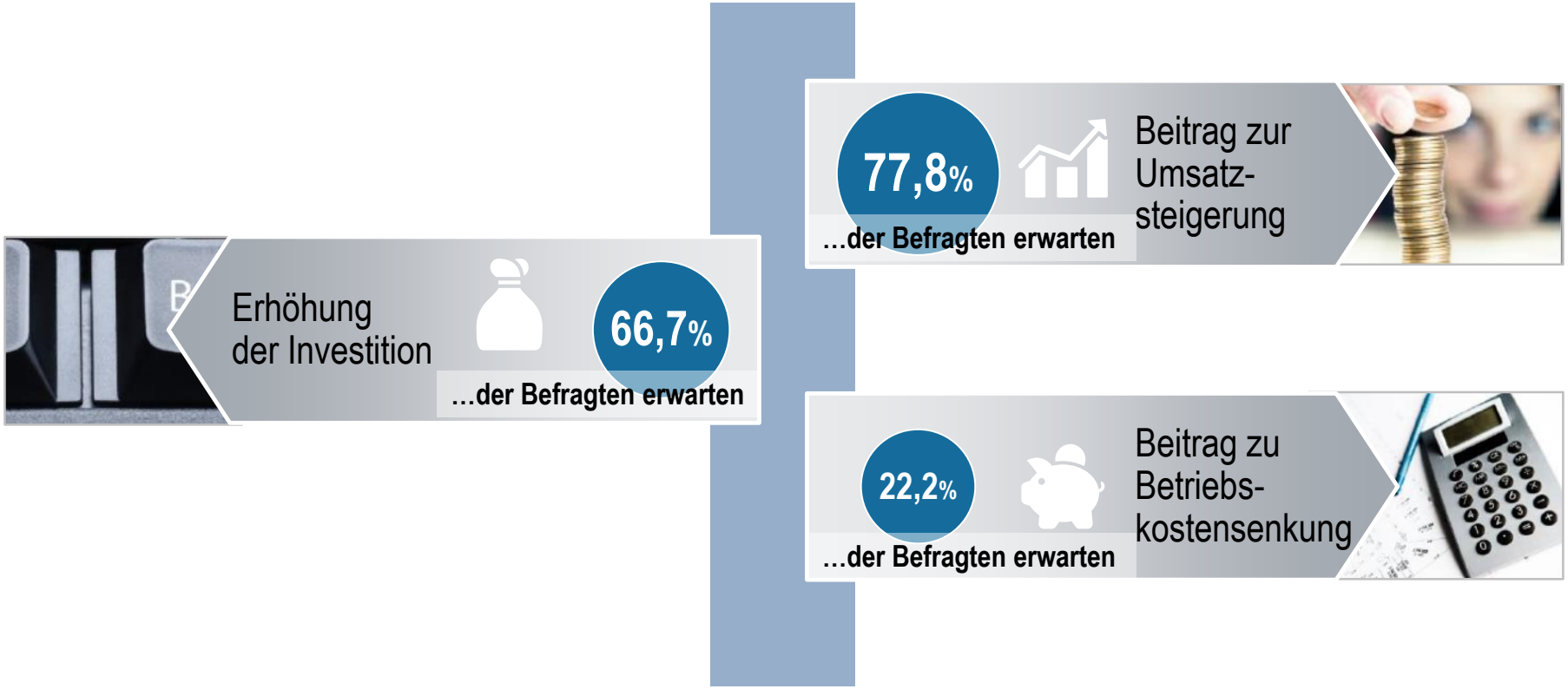
1) n = 36; 2) Priorität 1 oder 2; 3) Priorität 5 oder 6

Quelle: BHB, Roland Berger

Langfristig wird mit einer Umsatzsteigerungen durch die zweite Digitalisierungswelle gerechnet – Bei gleichzeitig hohen Investitionen

Befragungsergebnisse: Auswirkungen der 2. Digitalisierungswelle bis 2020[1)]

Auswirkungen auf das Ergebnis der DIY-Unternehmen (Auszug)



1) n = 36, insgesamt 74 Antworten, da Mehrfachnennung möglich

Quelle: BHB, Roland Berger

Zur erfolgreichen Bewältigung der 2. Digitalisierungswelle bedarf es einer zielgerichteten Strategie und erhöhten Investitionen

Zwischenfazit: Strategische & Operative Schlussfolgerungen

- **Zielgerichtete Strategie** für Umgang mit Online-Marktplätzen für **erfolgreiche Bewältigung der 2. Digitalisierungswelle** erfolgskritisch
- Umsatzwachstum und **Beibehaltung** der **Wettbewerbsfähigkeit** erfordern eine **Steigerung der Investitionen in digitale Angebote**

Quelle: BHB, Roland Berger

Hintergründe zur 2. Digitalisierungswelle sowie konkrete Handlungsansätze für DIY werden in einer Web-Conference diskutiert

Thematische Vertiefung per Web-Conference

Web-Conference

Exklusives und kostenfreies Angebot für BHB-Mitglieder

14. Mai **15:00 Uhr**

Einladung mit Zugangsdaten zur Web-Conference erfolgt separat

Nutzen Sie das Know-how der Roland Berger Experten, um die Chancen der zweiten Digitalisierungswelle gezielt zu nutzen

Autoren & Ansprechpartner

Thorsten de Boer
Partner

+49 89 9230 - 8526
thorsten.deboer@
rolandberger.com

Dr. Matthias Holzamer
Partner

+49 69 29924 - 6401
matthias.holzamer@
rolandberger.com

Tobias Weisel
Principal

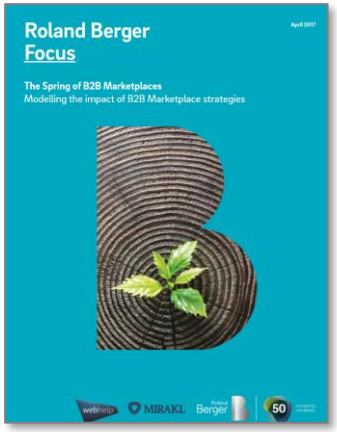
+49 211 4389 - 2919
tobias.weisel@
rolandberger.com

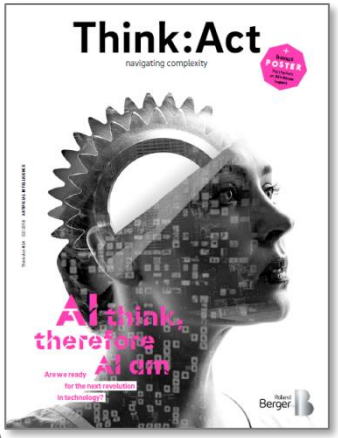
Kontaktieren Sie uns und vereinbaren Sie ein Expertengespräch!

Roland Berger verfügt in dem Bereich Digitalisierung, Plattform-Ökonomie und Retail um umfangreiches Know-how

Weiterführende Veröffentlichungen

Roboter im Einzelhandel	Social Media Strategie	Online-Marktplatz	Künstliche Intelligenz	Angreifer Amazon





SPIELFELD

Roland
Berger
THINK:ACT
BHB
Handelsverband
Heimwerken · Bauen · Garten