



# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

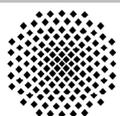
Innovation, Services and Technology

**Die Handelskette TF's Next Stage –  
Erfolg und Misserfolg im  
Marktsegment 60+**

**Ute Reuter**

Fallstudienreihe **IST** 27/2010

ISSN 1869-3105



**Universität Stuttgart**

© Prof. Dr. Wolfgang Burr  
Betriebswirtschaftliches Institut  
Abteilung I - Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Herausgeber

Wolfgang Burr

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart  
Lehrstuhl für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und  
Innovationsmanagement

Keplerstrasse 17  
70174 Stuttgart

Erscheinungsort

Stuttgart, Deutschland

---

## **Die Handelskette TF's Next Stage – Erfolg und Misserfolg im Marktsegment 60+**

*Ute Reuter*

*Lehrstuhl Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement*

*Prof. Dr. Wolfgang Burr*

*Universität Stuttgart*

*Keplerstrasse 17, 70174 Stuttgart*

<http://www.uni-stuttgart.de/innovation>

*e-mail: ute.reuter@bwi.uni-stuttgart.de*

### **Inhaltsverzeichnis**

<b>1 Einleitung</b> .....	<b>2</b>
<b>2 Fallstudie</b> .....	<b>2</b>
<b>3 Aufgabenstellung</b> .....	<b>4</b>
3.1 Prozessorientierte Dimensionen von Dienstleistungsinnovationen.....	4
3.2 Konzept der Absorptive Capacity nach Cohen und Levinthal .....	5
3.3 Kundenintegration in den Innovationsprozess .....	5
<b>4 Literatur</b> .....	<b>6</b>
4.1 Literaturquellen .....	6
4.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie...	6
4.2.1 Literaturhinweise zu prozessorientierten Dimensionen von Dienstleistungsinnovationen .....	6
4.2.2 Literaturhinweise zur Absorptive Capacity .....	6
4.2.3 Literaturhinweise zur Kundenintegration in den Innovationsprozess .....	6

## 1 Einleitung

In Anbetracht der zunehmenden Überalterung unserer Gesellschaft ist es in den letzten Jahren immer wichtiger geworden, auf die Bedürfnisse der älteren Menschen gesondert einzugehen. Hierzu ist es aber zunächst notwendig, mit Methoden der Marktforschung herauszufinden, welche Bedürfnisse die ältere Generation hat.

## 2 Fallstudie

Die Handelskette TF's Next Stage<sup>1</sup> hat es sich zur Aufgabe gemacht, Angehörige der Generation 60+ mit allen Haushaltswaren zu versorgen, die ihnen ein möglichst angenehmes und altersgerechtes Leben ermöglichen. Hierzu werden auch innovative Wege beschritten. So werden bereits bestehende Produkte altersgerecht abgewandelt, um ein einfacheres Handling zu ermöglichen bzw. um Produkte an die sich ändernden Bedürfnisse ihrer alternden Nutzer anzupassen.

Um diese sich ändernden Bedürfnisse der alternden Kunden herauszufinden hat die Handelskette TF's Next Stage eine Unmenge an Daten erhoben, die alle bestätigen, dass es einen Markt für raffinierte Haushaltsartikel gibt, die speziell auf das Kundensegment der Generation 60+ zugeschnitten sind. Es werden zum Beispiel Telefoninterviews mit mehr als 200 Befragten durchgeführt, die zum Beispiel ergeben haben, dass die Handelskette durchaus Potenzial hat, sich einen soliden Kundenstamm aufzubauen. Zudem werden in einem probeweise in North Carolina eröffneten Laden Fokusgruppentreffen durchgeführt werden, die durch einen halbdurchlässigen Spiegel beobachtet werden können. Diese Fokusgruppentreffen deuten darauf hin, dass die Kunden sehr positiv auf die Markenbotschaft „TF's Next Stage – Living for Your Best Stage“ reagieren. Als besonders attraktiv an der Kundengruppe der Generation 60+ erscheint es Herrn Fisher zum Zeitpunkt der Gründung der

---

<sup>1</sup> Die Handelskette TF's Next Stage wird im Detail beschrieben in Zaltman und Zaltman (2008). Die vorliegende Fallstudie orientiert sich an der von Zaltman und Zaltman (2008) dargestellten Situation.

Handelskette, dass die Höhe des verfügbaren Einkommens in dieser Gruppe ziemlich vielversprechend ist. Zudem handelt es sich bei den heutigen Alten um Angehörige der Babyboom-Generation, d.h. es gibt sehr viele Angehörige dieser Altersklasse.

In den Läden der Handelskette herrscht eine Folk-Rock-Atmosphäre, da Tibal Fisher, der Gründer und Namensgeber von TF's Next Stage, der Ansicht ist, dass seine Kunden in den 60er Jahren wohl zur Protestgeneration gehört hätten und sich von dieser Atmosphäre angesprochen fühlen würden. Dies schlägt sich auch in der Musik nieder, die in den Läden gespielt wird. Vorherrschend sind hier Musikstücke aus den 60er Jahren. Mit Kunstleder überzogene Massagesessel sollen zusätzlich zur Entspannung der Kunden beitragen. Die überwiegend jungen, gut gekleideten und dynamischen Mitarbeiter der Handelskette sind durchweg gut ausgebildet und kennen sich mit den Produkten, die sie verkaufen sollen, aufgrund der produktbezogenen Ausbildung gut aus.

Das Sortiment, das in den Läden der Handelskette TF's Next Stage angeboten wird, ist vielfältig: Hightech-Einkaufstrolleys in leuchtend rot, Steckerleisten, an die sich Kabel bequem anschließen lassen, ohne dass man sich bücken muss, ein großer Karottenschäler mit weichem Griff, speziell für Arthritispatienten, ein Kombitisch, der Frühstückstisch und Computerarbeitsplatz zugleich sein kann, ein Schlafzimmerschrank mit einem Griff an der Kleiderstange, um diese herunterziehen zu können, wodurch das Aufhängen von Jacken und Kleidern erleichtert wird, Silikon-Topflappen, Uhren mit großen Zahlen und großen Zeigern, der besseren Erkennbarkeit wegen, usw. Das komplette Sortiment ist auf die Bedürfnisse alter Menschen abgestimmt. Dabei wird der Grundsatz verfolgt „Wenn die Kunden erstmal kommen, werden sich die Produkte von selbst verkaufen.“ Damit die Kunden auch tatsächlich kommen, werden in den exklusivsten Einkaufspassagen verschiedener amerikanischer Städte große, repräsentative Ladenflächen angemietet.

Leider bleibt der erwartete Erfolg weitgehend aus. Herr Fisher kommt zu dem Schluss, dass er die Inneneinrichtung der Ladenkette nicht genügend an die Wünsche der Kunden angepasst hat. Da Herr Fisher selbst zur Generation 60+ gehört, hält er seine Ansprüche an ein ansprechendes Design in den Läden für

repräsentativ für seine Altersgruppe. Er beschließt, die gesamte Ladenkette aufwendig zu modernisieren. Diese insgesamt 40 Millionen Dollar teure Modernisierung erfolgt, indem die Läden mit einem helleren Interieur ausgestattet werden: Es werden zusätzliche Lampen angebracht sowie viele Spiegel aufgehängt. Hinzu kommt ein gastronomisches Angebot im Laden, das die Kunden zum längeren Verweilen anregen soll. Es wird eine begrenzte Auswahl an verschiedenen Kaffeesorten angeboten sowie eine Selbstbedienungstheke mit Kuchen installiert. Trotzdem bleibt auch weiterhin der erwartete und von der Marktforschung prognostizierte Erfolg aus.

### **3 Aufgabenstellung**

Nach Beendigung Ihres Studiums an der Universität Stuttgart werden Sie von Tibal Fisher, dem Gründer der Handelskette TF's Next Stage, als Assistent der Geschäftsführung eingestellt. Ihre Hauptaufgabe ist es, dazu beizutragen, dass die Gründe für den nur schleppenden Absatz in der Handelskette aufgedeckt und beseitigt werden. Hierzu müssen Sie die Stellschrauben identifizieren, die für das geringe Kundeninteresse verantwortlich sind und ein Konzept entwickeln, wie Ihr neuer Arbeitgeber auf die sich stellenden Herausforderungen reagieren kann.

#### **3.1 Prozessorientierte Dimensionen von Dienstleistungsinnovationen**

Herr Fisher ist sehr daran interessiert, mit Hilfe innovativer Dienstleistungen aus dem Absatztief herauszukommen. Es ist ihm dabei, wichtig, Dienstleistungsinnovationen zu entwickeln, die die Kundengruppe der Handelskette auch tatsächlich ansprechen. Sie erinnern sich daran, dass Sie in Ihrem Studium von der Unterscheidung zwischen Technology-Push- und Market-Pull-Innovationen gehört haben. Erläutern Sie zunächst kurz, welche der beiden Innovationsformen Ihrer Meinung nach für die vorliegende Fallstudie zutreffend ist. Gehen Sie dann theoretisch auf die Innovationsform ein, die sich Ihrer Meinung nach nicht für die Fallstudie anbietet und begründen Sie, warum sie nicht geeignet ist. Richten Sie dabei Ihr Augenmerk auch auf die Frage nach

---

der Erfolgswahrscheinlichkeit der beiden Formen von Dienstleistungsinnovationen.

Beschreiben Sie ausführlich und fallstudienbezogen die Innovationsform, die sich Ihrer Meinung nach zur Klassifizierung der notwendigen Dienstleistungsinnovationen eignet. Analysieren Sie die besonderen Merkmale der geeigneten Innovationsform daraufhin, welche Fehler Tibal Fisher bisher begangen hat und zeigen Sie Wege auf, wie diese Fehler abgestellt werden können.

### **3.2 Konzept der Absorptive Capacity nach Cohen und Levinthal**

Sie erinnern sich aus Ihrem Studium an das Konzept der Absorptive Capacity nach Cohen und Levinthal und sind der Ansicht, dass dieses Konzept einen guten Ansatzpunkt bietet, um einen Teil der Herausforderungen Ihres Arbeitgebers zu lösen. Ordnen Sie das Konzept von Cohen und Levinthal zunächst in den Dienstleistungsentwicklungsprozess ein. Gehen Sie dann theoretisch auf das Konzept ein und beschreiben Sie dessen Hauptansatzpunkte sowie die drei Komponenten des Konzepts. Gehen Sie im Weiteren fallstudienbezogen und ausführlich darauf ein, wie die Handelskette TF's Next Stage das Konzept von Cohen und Levinthal einsetzen kann.

### **3.3 Kundenintegration in den Innovationsprozess**

Bisher wurde die Kundenintegration in den Innovationsprozess in der Handelskette nur sporadisch betrieben. Gehen Sie kurz darauf ein, welche Gestaltungsoptionen sich bei der Integration des Kunden in den Innovationsprozess bieten und welche Formen Kundenintegration annehmen kann. Erläutern Sie theoriebezogen, welche Instrumente zur Einbindung des Kunden in den Innovationsprozess mit der jeweiligen Form der Kundenintegration korrespondieren. Zeigen Sie fallstudienbezogen auf, welche Formen der Kundenintegration von Tibald Fisher bereits angewendet wurden. Gehen Sie im folgenden ausführlich und fallstudienbezogen darauf ein, welche zwei weiteren Formen der Kundenintegration sich besonders eignen, um

Dienstleistungsinnovationen hervorzubringen, die auch wirklich den Geschmack der Zielgruppe 60+ treffen: Wägen Sie die Vor- und Nachteile der einzelnen Kundenintegrationsformen fallstudienbezogen ab und kommen Sie abschließend zu einer begründeten Einschätzung.

## **4 Literatur**

### **4.1 Literaturquellen**

Zaltman, Gerald & Zaltman, Lindsay (2008): Wenn die Marktforschung danebenliegt. Harvard Business Manager, August 2008, S. 81 – 89.

### **4.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie**

#### **4.2.1 Literaturhinweise zu prozessorientierten Dimensionen von Dienstleistungsinnovationen**

Burr, Wolfgang / Stephan, Michael (2006): Dienstleistungsmanagement. Innovative Wertschöpfungskonzepte für Dienstleistungsunternehmen. Kohlhammer Verlag, S. 114-117.

#### **4.2.2 Literaturhinweise zur Absorptive Capacity**

Burr, Wolfgang / Musil, Antje / Stephan, Michael / Werkmeister, Clemens (2005): Unternehmensführung, Verlag Vahlen, S. 371-374

#### **4.2.3 Literaturhinweise zur Kundenintegration in den Innovationsprozess**

Burr, Wolfgang / Stephan, Michael (2006): Dienstleistungsmanagement. Innovative Wertschöpfungskonzepte für Dienstleistungsunternehmen. Kohlhammer Verlag, S. 142 bis 159

# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 05/2010 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.

Link: <http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

<b>Laufende Nummer</b>	<b>Autor</b>	<b>Titel</b>
IST 06/2010	Frohwein, Torsten	Brennstoffzelle und Elektroantrieb bei Daimler
IST 07/2010	Frohwein, Torsten	Mobile Revolution
IST 08/2010	Stilianidis, Anastasios Klenk, Stefanie	Smartphone Markt
IST 09/2010	Stilianidis, Anastasios	Ed Hardy
IST 10/2010	Stilianidis, Anastasios	Google
IST 11/2010	Stilianidis, Anastasios	Swatch
IST 12/2010	Stilianidis, Anastasios	Casella Wines
IST 13/2010	Stilianidis, Anastasios Bartocha, Sandra	Deutsche Discounter im Aufwind
IST 14/2010	Stilianidis, Anastasios	Fußballbranche im Wandel
IST 15/2010	Frohwein, Torsten	EasyCopy - Servicequalität
IST 16/2010	Frohwein, Torsten	Cruise-Lines – Modularisierung von Dienstleistungen

# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 05/2010 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.

Link: <http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

<b>Laufende Nummer</b>	<b>Autor</b>	<b>Titel</b>
IST 17/2010	Stilianidis, Anastasios	Dell
IST 18/2010	Frohwein, Torsten	Leistungstiefengestaltung und Systembündelung im Facility-Management
IST 19/2010	Stilianidis, Anastasios	IKEA
IST 20/2010	Stilianidis, Anastasios	Starbucks
IST 21/2010	Stilianidis, Anastasios	Starbucks II
IST 22/2010	Frohwein, Torsten	Die Qual der Wahl: Digitale Musikformate
IST 23/2010	Hartmann, Irina	Wachstum der Schokoladenfabrik Richtung Sonne
IST 24/2010	Hartmann, Irina	Smart-Konzept
IST 25/2010	Hartmann, Irina	Zur Klavierbauindustrie „Piano Morte oder Costante Successo“?
IST 26/2010	Frohwein, Torsten	Schokorevolution
IST 27/2010	Reuter, Ute	Die Handelskette TF's Next Stage – Erfolg und Misserfolg im Marktsegment 60+