

GERMAN RETAIL LAB

# „Wir dürfen keine Angst haben“

**Ein Thinktank für den Handel. Wer braucht das?**

**Rolf Karges:** Thomas Vogler und ich haben vor einiger Zeit zusammengesessen und haben eine Bestandsaufnahme der Branche gemacht, auch mit Blick auf die internationalen Märkte. Unser Fazit: Wir haben hervorragende Unternehmerpersönlichkeiten, gut geführte Unternehmen, ausgezeichnete Mitarbeiter – aber alles ist in die Jahre gekommen.

**Und jetzt gibt es eine Frischzellenkur?**

**Karges:** Es gibt viele junge Leute mit guten Ideen, die in den etablierten Handelsstrukturen nicht zum Zuge kommen. Wir müssen über unseren Schatten springen, um die Kreativen einzubinden, um innovative und kritische Persönlichkeiten heranzuziehen. Diese Leute sollen mit erfahrenen Fachleuten aus dem Handel zusammengeführt werden. Dafür wurde das German Retail Lab gegründet. Wir wollen das Image des Handels verbessern.

**Sebastian Gradinger:** Online ist wichtig, aber unser erster Schwerpunkt ist Führung und Ethik. Die Gründe für die Probleme, die etwa Karstadt hat und die Schlecker in den Ruin trieben, liegen ja in der schlechten Unternehmens- und Personalführung.

**Da haben Sie viel zu tun. Im jährlichen Ausbildungsreport des Deutschen Gewerkschaftsbundes schneidet der Einzelhandel schlecht ab.**

**Thorsten Schmitz:** Vollkommen zu Unrecht. Wir verkaufen uns unter Wert.

**Gradinger:** Es geht nicht darum, den Nachwuchs mit Geld zu locken. Wichtig ist vielmehr Storytelling. Die Menschen, die im Handel erfolgreich Karriere gemacht haben, sollen als Vorbilder dienen. Sie sollen in die Bildungseinrichtungen gehen und die Studenten für den Handel begeistern.

**Manfred Maus:** Wir brauchen einen neuen Managertypus. Wer heute erfolgreich ein stationäres Geschäft führt, beherrscht meist den Onlinehandel nicht. Dafür benötigen wir andere Talente. Und wir müssen das Kaufverhalten der Kunden begreifen. Ein Baumarkt zum Beispiel ist keineswegs eine reine Männerwelt. Denn für die Geborgenheit im eigenen Heim sind die Frauen zuständig. Können die Verkäufer mit Frauen als Kunden umgehen? Was auch kaum jemand weiß: Frauen sind hervorragend in der Lage, einen Baumarkt zu führen, weil sie ein gutes Gespür für Menschen haben.

Sie waren Führungskräfte bei Karstadt, Otto oder Peek & Cloppenburg, heute lehren einige an Universitäten: Erfahrene Handelsmanager wollen in einem Thinktank gemeinsam frischen Wind in die Branche bringen.

**Der Handel** traf die Initiatoren des German Retail Lab.



FOTO: NORBERT WILHELM



Milliarden Euro

betrug im Jahr 2013 das  
**Gesamtvolumen**  
im deutschen Distanzhandel.

QUELLE: BEVH. KOMPENDIUM DES  
INTERAKTIVEN HANDELS 2013/2014.



Andere Kulturen  
verstehen, vom  
eigenen Enkel lernen:  
Der ehemalige Obi-  
Chef Manfred Maus ist  
bereit für die Zukunft.



Neues Denken mit dem German Retail Lab: Rolf Karges (Vorstand), Manfred Maus (einfaches Mitglied), Thomas Vogler, Bernd Vogt, Thorsten Schmitz und Sebastian Gradinger (allesamt Vorstandsmitglieder).

**Schmitz:** Die Kanäle wachsen zusammen. Für diesen Prozess kann man junge Menschen begeistern. Es ist auch für sie eine Herausforderung, das Qualitätsbewusstsein in den Handel zurückzubringen.

**Karges:** Wir haben früher über Amazon und Ebay gelacht und müssen uns jetzt eingestehen, welche Marktbedeutung beide errungen haben. Was sie aber nicht können: Lebensgefühl verkaufen. Darauf muss sich der klassische Handel besinnen.

**Bernd Vogt:** Es gibt bei den Verbrauchern inzwischen auch wieder einen Trend zu Marken und Qualität, der Preis allein ist nicht mehr alles. Hier muss der stationäre Handel ansetzen.

**Karges:** Es geht nicht mehr darum, dem Kunden Dinge verkaufen zu wollen, die er längst hat. Stattdessen müssen wir fragen: Welche Produkte verschönern das Leben der Menschen? Qualität statt Quantität sollte den Handel bestimmen. Ein Ziel kann zum Beispiel sein, dass die Kunden mehr Fleisch von gesund gezüchteten Tieren kaufen. Das darf dann ruhig etwas mehr kosten, dafür essen die Leute entsprechend weniger Discount-Schnitzel.

**Maus:** Die neuen Zeiten erfordern, dass wir auch Personalführung neu lernen müssen. Anweisungen von

oben nach unten – das ist veraltet. Neu ist, die Mitarbeiter in die Entscheidungen einzubinden.

**Schmitz:** Mitarbeiter, die es manchmal besser wissen als der Chef.

**Maus:** Viel besser, weil sie näher am Kunden sind. Wir werden uns generell mit neuen Lebenskulturen beschäftigen müssen.

#### Wie denn?

**Maus:** Ich erzähle Ihnen eine Geschichte aus einem Baumarkt in Berlin mit 150 Mitarbeitern. Darunter sind Muslime, und die fragten eines Tages ihren Chef, ob man im Baumarkt beten dürfe.

#### Dürfen Sie?

**Maus:** In einer sich verändernden Welt geht es insbesondere um zwei Werte: Toleranz und Respekt vor anderen Kulturen. Ein Unternehmen profitiert davon, die Werte und Bedürfnisse der Mitarbeiter in den Arbeitsalltag zu integrieren. Aber das ist das Problem in unserer Branche: Andere Kulturen sind für uns noch fremd. Das muss sich ändern.

#### Sie reden viel von jungen Leuten. Wie gut kennen Sie sich eigentlich damit aus?

**Maus:** Mein achtjähriger Enkel wollte zum Geburtstag selbstgestaltete Schuhe haben. Er hat mir gezeigt, wie man so etwas im Internet bestellt. Ich habe nur Bahnhof verstanden und mich erkundigt, was es damit auf sich hat. Bei einem Hersteller bekam ich zur Antwort, dass individuelle Produkte die Zukunft seien. Daraus kann man lernen, auch als Großvater. Das ist die Aufgabe unserer Branche.

**Vogt:** Nehmen Sie Otto und das Projekt Collins, das vom Internetpionier Tarek Müller geleitet wird. Der ist erst 26 Jahre alt, hat einiges probiert, ist manchmal gescheitert, aber er tut Otto gut.

**Karges:** Wir sind nicht so unmodern, wie Sie vielleicht denken. Freilich hat die Handelsbranche ein Problem. Die meisten Mitarbeiter sind privat tech-

### German Retail Lab

Das German Retail Lab wurde im Mai 2014 gegründet, zum Vorstand gehört auch Hans-Jürgen Kendziora, einst Chef von Massa, Real und Dehner. Ziel des Vereins ist die Vernetzung und Entwicklung von Nachwuchsführungskräften. Dazu werden spezielle Camps angeboten, in denen talentierte Junioren Antworten auf Zukunftsfragen des Handels erarbeiten. Ein halbes Dutzend Unternehmen entsendet derzeit Teilnehmer ins erste Camp.

Mehr Informationen: [germanretaillab.de](http://germanretaillab.de)



nisch besser ausgerüstet als ihr Unternehmen. Wenn etwa ein Verkaufsberater im Kundengespräch mit seinem privaten Smartphone bei einem Lieferanten Infos einholen muss, dann stimmt etwas nicht.

### **Haben Sie keine Angst vor dem Internet? Selbst der HDE prognostiziert, dass bis zum Jahr 2020 online etwa 30 Prozent Anteil am gesamten Einzelhandel haben wird.**

**Vogt:** Die jüngsten Umsatzzunahmen im stationären Buchhandel zeigen doch, dass man vor dem Internet nicht unbedingt Angst haben muss. Heinrich Riethmüller, Chef des Tübinger Buchhandelsunternehmens Osiander, hat ja in **Der Handel** gesagt, dass er von Amazon gelernt habe. Jetzt versteht er sein Geschäft gut.

**Schmitz:** Angst dürfen wir nicht haben. Es wäre auch keine Lösung, wenn Wöhrl nun einfach zusätzlich einen Onlineshop eröffnen würde. Es geht vielmehr um eine intelligente Vernetzung mit dem stationären Geschäft, um über alle Kanäle Mehrwert zu bieten.

**Vogt:** Das Internet ist außerdem nicht alles. Das sehen wir doch bei Primark oder Ikea. Dort sind die Onlineanteile am gesamten Geschäft marginal.

### **Ist Amazon ein Onlinehändler?**

**Vogt:** Nein, ein Logistiker.

### **Sie wollen die Strukturen im Handel modernisieren. Gilt das auch für die Verkaufsflächen?**

**Maus:** Darüber denken wir auch nach. Müssen etwa in jedem Obi-Laden von jedem Rasenmähtyp alle Modelle stehen? Reichen nicht zwei? Vielleicht lässt sich mit dem Hersteller eine logistische Lösung finden. Dann hätte der Händler vielleicht auf dessen Lager Zugriff, sodass der Endkunde direkt von dort beliefert werden kann. Es ist nicht mehr nötig, in jedem Geschäft die Produkte bis unter die Decke zu stapeln. Verkäufer sind keine Logistiker, die Ware verräumen. Sie sollen beraten und begeistern.

### **Dann brauchen Sie auch keinen Baumarkt mehr mit 20.000 Quadratmeter Fläche.**

**Maus:** Genau, dann reicht ein Viertel aus. Aber diese kleinere Fläche muss dann mehr Showroom sein mit Eventcharakter – und nicht mehr eine Lagerhalle.

### **Würden Sie in Ihren Thinktank auch Onlinehändler aufnehmen, etwa den Internetunternehmer Oliver Samwer?**

**Vogt:** Der ist zu extrem. Allein wegen seiner Aussage, dass der stationäre Handel im Jahr 2020 nur noch aus Showrooms bestehen wird. Das ist Unsinn.

**Schmitz:** Wir möchten Mitglieder, die im Handel praktische Erfahrung gesammelt haben. Daher gehört auch ein Start-up nicht in den Kreis.

**Thomas Vogler:** Das Retail Lab hat sich zum richtigen Zeitpunkt gegründet. In den nächsten fünf Jahren wird der Handel gewaltige Umwälzungen erleben. Etablierte Händler müssen sich jetzt ändern. Ich komme gerade vom ersten Digital Campus bei

## **Die Teilnehmer**

**Manfred Maus** war unter anderem Geschäftsführer und später Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzender der Baumarktkette Obi. Heute ist der Professor h.c. Unternehmensberater.



**Bernd Vogt** sorgte als Marketingdirektor bei Otto einst für die Einführung des Werbeslogans „Otto...find ich gut!“ Mittlerweile arbeitet er als Unternehmensberater und ist Dozent an zehn europäischen Universitäten.



**Thomas Vogler** ist Inhaber mehrerer Edeka-Märkte, Aufsichtsrat der Edeka Chiemgau, Regionsleiter bei Dehner Gartencenter GmbH und Geschäftsführer Dehner Österreich sowie Geschäftsführender Gesellschafter der Mercator-Consulting GmbH. Seit 2006 lehrt Vogler als Professor für Handelsmanagement, -marketing und -controlling an der TH Ingolstadt.



**Rolf Karges** arbeitete fünf Jahre in der Personalentwicklung der Karstadt AG sowie 20 Jahre als Geschäftsführer der TOP Trainings-, Organisations- und Personalentwicklungsgesellschaft mbH. Heute ist Karges Unternehmensberater mit Spezialisierung auf Change-Projekte.



**Thorsten Schmitz** war bei Peek & Cloppenburg Düsseldorf Expansions- und Country Manager für Österreich und Osteuropa. Heute arbeitet er beim fränkischen Textilfilialisten Wöhrl als Geschäftsführer Vertrieb und trägt dabei Verantwortung für die Integration des Filialnetzes von SinnLeffers.



**Sebastian Gradinger** arbeitete bei dm-Drogeriemarkt und Peek & Cloppenburg. Seit 2010 ist Gradinger Geschäftsführer der Aus- und Weiterbildungs-Akademie von Wöhrl.



Media-Markt. Und auf der Rednerliste war ich einer der wenigen „echten“ Händler. Ansonsten sprachen dort Leute von Google und Facebook, alle hatten ein Thema: Was wird sich durch die Digitalisierung im Handel ändern?

### **Etwa, dass sich Leute im Laden beraten lassen und dann im Netz bestellen?**

**Vogler:** Der sogenannte Beratungsdiebstahl ist gar nicht so bedrohlich. Knapp 40 Prozent der Kunden informieren sich online, kaufen aber offline. Bei Elektronik sind das sogar fast 70 Prozent.

**Maus:** Wenn man die Kunden ehrlich behandelt, dann kaufen sie auch im Laden. Doch ein Händler, der ihnen 20 Prozent auf alles verspricht und dann jedoch am Abend zuvor noch schnell die Preise erhöht, ist ein Betrüger.

STEFFEN GERTH

FOTOS: NORBERT WILHELM