

Handelstag in St. Gallen richtet Fokus auf Mitarbeiter

Digitalisierung braucht Ideen, Mut und Begeisterung – Menschen als Motor des Wandels fördern – Tempo zählt

St. Gallen. Wie wichtig Führung und gute Personalarbeit bei der digitalen Transformation sind, dazu sprachen beim 7. Handelstag der Universität St. Gallen Wissenschaftler und Handelsmanager.

Mit großer Interesse lauschten 150 Entscheider aus der D-A-CH-Region, was Noch-Migros-Manager Ernst Dieter Berninghaus, aber auch die Führungskräfte bei Valora, Zalando, Hornbach und Tally Weijl tun wollen, um dem ungeheuer schnellen Wandel von Technologie und Konsumentenverhalten gerecht zu werden. Dabei wurde auch viel über offene Bausteine gesprochen. So räumte Berninghaus, der im zweiten Halbjahr das Unternehmen verlässt (Iz 12-16) ein, dass ihm sechs Prozent Online-Umsatz, „bei weitem nicht genug sind.“ Albrecht Hornbach, Aufsichtsratsvorsitzender der gleichnamigen Baumarktgrope, sagte, der Kunde sei digitaler unterwegs als die Unternehmen. „Eine Anspruchshaltung, die uns enorm herausfordert.“

Zuvor hatte der Direktor des Forschungszentrums für Handelsmanagement, Professor Thomas Rudolph, am Beispiel Tonträger verdeutlicht, wie schnell die Digitalisierung alte Wertschöpfungsketten zerstören kann. Aber auch im Schuhhandel habe Götz in den vier Jahren Umsätze verloren, in denen Zalando seinen Umsatz verzehnfachte. Was Unternehmen benötigen, um in ihrer Branche Schritt zu halten, fragte er ins Publikum. Die Antworten: Einsicht, Geld, vor allem aber Mitarbeiter mit



Gut besetztes Podium: Gastgeber Professor Thomas Rudolph (M.) schlägt Brücken von Lebensmittel bis zu Luxusmarken. (v.l.) Dr. Ernst Dieter Berninghaus, Migros, Dominik Rief von Zalando, Rudolf Geiger von Demandware, Marta Pompilio von Tally Weijl, Michael Mueller von Valora, Dr. Oliver Pabst, ehemals Bognert.

Mut, Ideen, Begeisterung. Hierfür müsse das Unternehmen die richtigen Rahmenbedingungen schaffen, sagte Rudolph. Seine Kollegin Heike Bruch, Direktorin am Institut für Führung und Personalmanagement in St. Gallen, warb für „transformationale

Führung“. Führungskräfte sollten ihre Mitarbeiter nicht mehr allein durch Belohnungsmechanismen beim Erreichen gestreckter Ziele motivieren, sondern verstärkt intrinsisch: Sie vermitteln attraktive Visionen, sprechen über gemeinsame Wege zur Zielerreichung, treten als Vorbild auf und unterstützen die individuelle Entwicklung der Mitarbeiter. „Positive Energie steigert den Umsatz“, machte sie Mut. Offenheit für Arbeiten 4.0 sei wichtig, um als Arbeitgeber für junge Nachwuchskräfte attraktiv zu sein. „Wir wissen aus Umfragen, dass aus der Generation Y nur noch 14 Prozent in Großunternehmen arbeiten wollen“, warnte sie.

Damit die Mitarbeiter nicht unter Über-, Mehrfach-, und Dauerbelastung im Zuge des digitalen Wandels ausbrennen, sei es außerdem wichtig, „überflüssigen Ballast herauszunehmen“ und auch den Abpuff, die Pause

zu kultivieren, wenn Ziele erreicht sind.

„Wir wollen auf allen Kanälen und in allen technischen Geräten die Nummer eins Shopping-Destination für den Schweizer Konsumenten sein und bleiben“, formulierte Berninghaus sein ehrgeiziges Ziel, auch wenn die Zahl der Wettbewerber durch E-Commerce-Anbieter stetig wachse. Schöpfen könne die Migros aus einem Fundus von jährlich 350 Millionen Kundenkontakten über die Läden plus 200 Millionen Online-Kontakten. „Wenn wir hier die Antwort finden, wie unsere Kunden einkaufen und sich verhalten, sind wir überlebensfähig“, sagte er. Dazu müsse die Migros „die besten Online-Talente der Schweiz motivieren, für uns zu arbeiten“ und Synergien zwischen stationär und digital ausbauen. Auch Kiosk-Betreiber Valora will das Potenzial eines großen stationären Ver-

kaufnetzes für Pick-up-, Drop-off-Services und Finanzdienstleistungen weiter ausschöpfen. Digitaler Handel umfasse mehr als Online-Shopping, nämlich Home Delivery, Loyalitätsprogramme, Bezahlmöglichkeiten, Multichannel und Auswertung der Kundendaten. „Der Handel darf Kundendaten niemals an Industrie oder Dienstleister wie Apple geben“, sagte CEO Michael Mueller in diesem Zusammenhang. Sie seien sein Kapital.

„Wir wollen es unseren Kunden so leicht wie möglich machen, seine Projekte mit uns umzusetzen“, brachte Albrecht Hornbach seine Digitalisierungsstrategie auf den Punkt. Ein agiles Arbeitsumfeld, in dem man heterogene Teams per Trial and Error ohne einen dreijährigen Projektplan „machen lässt“, beschreiben die Referenten als Arbeitsumfeld der Zukunft.

Dominik Rief, Länderschef Schweiz und Österreich bei Zalando, erklärte in seinem stark wachsenden Unternehmen Transparenz zur großen Herausforderung für die Führung der 10.000 Mitarbeiter. Beim Umbau vom Modelhändler zur Modeplattform verfolge man keine zentrale Strategie, sondern viele verschiedene. „Um doppelte Arbeit zu vermeiden, müssen wir Projekte sichtbar machen, uns selbst digitalisieren“, sagte er. Gute Erfolge bei der Rekrutierung habe Zalando trotz großen Personalbedarfs, „weil uns Unternehmern wichtiger ist als bestimmte Erfahrungen und Kompetenzen.“ So suche man nicht gezielt nach Big Data-Experten, sondern stelle den Mitarbeitern Ressourcen zur Verfügung, die Interesse am Thema hätten.



Virtuelles Shoppen: Das Publikum testet dafür den 3D-Smartphone-Halter.